

Märkte verstehen - Risiken bewerten - Chancen erkennen

ecöstra

NEWSLETTER

- Juli 2009 -

ecöstra GmbH

Wirtschafts-, Standort- und Strategieberatung in Europa

www.ecostracom.com



NEWSLETTER

Juli 2009

DYNAMIK IM HANDEL II: „SURVIVAL OF THE FITTEST“ – ODER: VOM BAZAR IN DAMASKUS ZU DEN VIRTUELLEN MARKTPLÄTZEN DES CYBERSPACE

Der erste Beitrag dieser vierteiligen Serie beschäftigte sich unter dem Titel „Einzelhandel zwischen Flächenwahn und Geiz ist Geil“ mit allgemeinen Trends im Handel und war im ecöstra-Newsletter vom Mai 2009 abgedruckt. Dieser zweite Teil wirft nun einen näheren Blick auf spezifische Entwicklungen bei den Vertriebsformen. In der nächsten Ausgabe erläutert der dritte Teil dann Aspekte des Standortwahlverhaltens und der damit zusammenhängenden Konsequenzen für die Standort- und Stadtentwicklung und in einem letzten – vierten - Teil werden dann die gewonnenen Erkenntnisse zu Thesen bezogen auf die weitere Entwicklung gebündelt.

Einzelhandel liegt definitionsgemäß dann vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen. Damit handelt es sich beim Einzelhandel wohl um das zweitälteste Gewerbe der Welt.

Historische Marktplätze

Der Warenabsatz erfolgte historisch meist an ausgewählten bzw. für diese Funktion bestimmten Plätzen, vom orientalischen Bazar zu der griechischen Agora über das lateinische Forum bis hin zu den mittelalterlichen Marktplätzen und Ständestraßen. Wesentliches Charakteristikum der Verkaufstransaktion auf diesen Märkten war das Feilschen um den besten Preis - es gab keine festen Preise, der jeweilige Marktpreis musste jeweils neu verhandelt werden. Dies änderte sich mit der Etablierung stationärer Handelsgeschäfte. Die industrielle Revolution und das in der Folge potenzierte Warenangebot, die steigende Kaufkraft der Bevölkerung, ein internationaler bzw. sogar globaler Beschaffungsmarkt (Stichwort: Kolonialwaren) bedingte die Entwicklung spezifischer Vertriebsformen im Einzelhandel, zunächst noch als überdachte Märkte oder Passagen mit festen Verkaufsständen, später als einzelne Ladengeschäfte und schließlich als Kauf- und Warenhaus, den Palästen des neuen, demokratisierten Konsums.

So entstanden ab Mitte des 19. Jahrhunderts zentral geführte, in Abteilungen gegliederte Großwarenhäuser wie Le Bon Marché (Paris), Harrods (London), Macy's (New York), Jemoli (Zürich) oder das KaDeWe (Berlin), welche durch eine bis dahin nicht ge-

Inhalt:	Seite
Dynamik im Handel II: „Survival of the Fittest“ – oder: vom Bazar in Damaskus zu den virtuellen Marktplätzen des Cyberspace	1
„Strategische Stadtentwicklung“ - Konzeptentwicklung und Umsetzung (Teil 2)	8
Kraut und Rüben bei der Fläche?	11
Die aktuelle Grafik: Die Entwicklung der Baumarktverkaufsflächen in Deutschland 1982 – 2008	16
Das Stadtprofil: Einzelhandelsstandort Halle an der Saale	17
Frisch aus der Ablage	22
Das (Aller-) Letzte: Die unerwartete Klugheit der Politik beim Niedergang der Warenhäuser	22

kannte Warenfülle, Fixpreise, freien Eintritt, ein großzügiges Umtauschrecht, intensive Reklame und Schaufenster mit Blick in die Innenräume dem Verbraucher ein neues Einkaufserlebnis vermittelten.

Unterschiedliche Betriebstypen

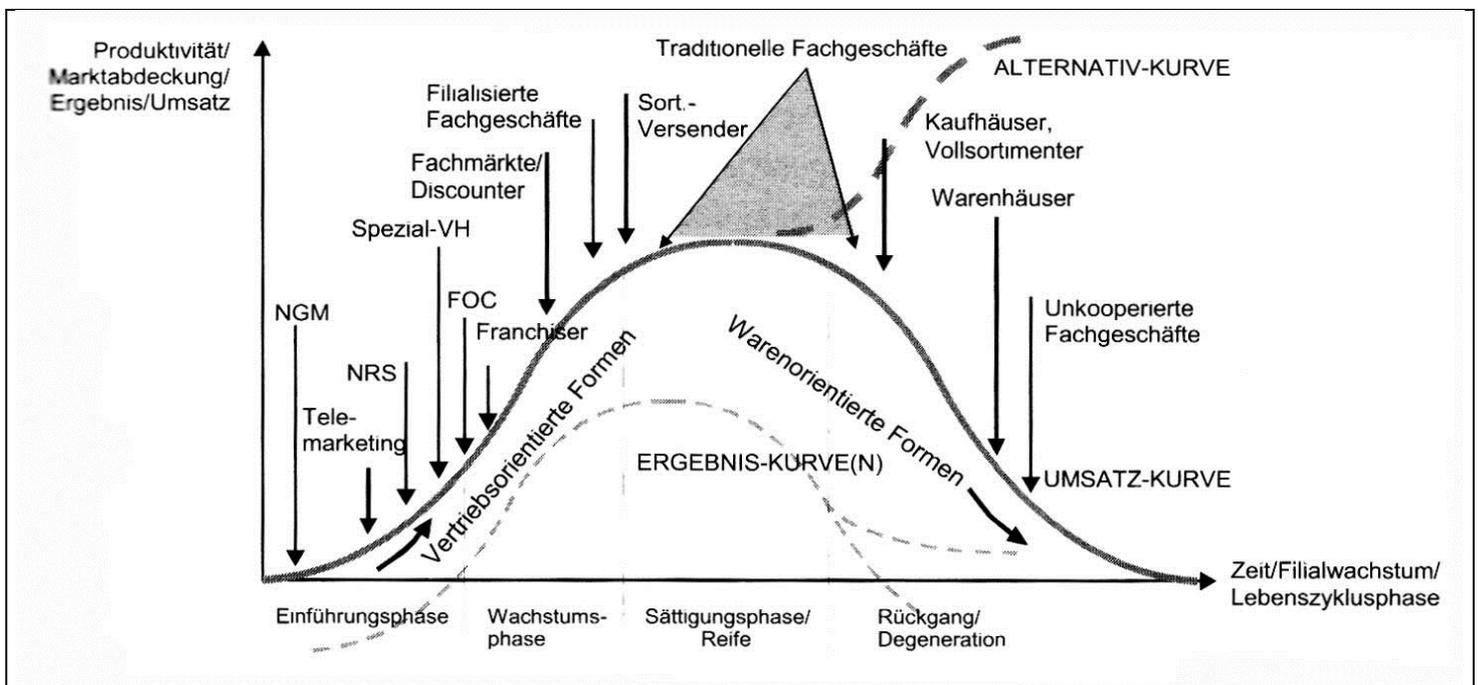
Zwischenzeitlich haben sich die Betriebsformen immer weiter ausdifferenziert. Eine entwickelte Volkswirtschaft ist gekennzeichnet von unterschiedlichen Erscheinungsformen des Einzelhandels. So werden allein im Lebensmittelhandel mindestens 5 verschiedene Betriebstypen unterschieden: das LEH-Fachgeschäft, der Discounter, der Supermarkt, der große Supermarkt und das SB-Warenhaus. Die Unterscheidung und Typologisierung der Betriebstypen (oder -formen) erfolgt anhand von unterschiedlichen Systematisierungskriterien wie z.B. die Verkaufsflächengröße, die Standortlage, das Bedienungssystem, das Sortiment und / oder die Preislage.

Erklärungsansätze zur Entwicklung der Betriebsformen

Das Entstehen neuer Betriebsformen wie auch deren (Weiter-) Entwicklung im Zeitverlauf hat gezeigt, dass diese gerade auch in ihrer Marktbedeutung einem Wandel unterliegen. Verschiedene theoretische Ansätze versuchen diesen Wandel der Betriebsformen zu erläutern, wobei v.a. der verdrängungstheoretische Ansatz (Nieschlag, 1954) weite Verbreitung ge-

funden hat. Dieses Erklärungsmodell baut auf dem von Malcom P. McNair formulierten sog. „Wheel of Retailing“ auf und beschreibt die Entwicklung der Betriebstypen als gesetzmäßiger Verlauf in vier Phasen:

- Die erste Phase ist gekennzeichnet vom Markteintritt des neuen Betriebstyps auf Grundlage einer aggressiven Niedrigpreispolitik
- In der zweiten Phase kommt es aufgrund von Wettbewerbsvorteilen zu einem starken Wachstum des Umsatzes und des Gewinnes
- Vor diesem Hintergrund erfolgt in der dritten Phase ein sog. „trading up“, was zum Verlust der Kostenvorteile führt. Die bisherige Niedrigpreispolitik muß angepasst werden. Die Marktdurchdringung verlangsamt sich bis zur Stagnation.
- Aufgrund steigender Kosten und der Anhebung der Preise gleicht sich die Betriebsform den anderen Marktteilnehmern an, welche wiederum ursprünglich innovative Elemente der einen Betriebsform übernehmen („Assimilationsprozess“). Dies läutet die vierte Phase mit Marktanteilsverlusten und damit den Niedergang ein.



NGM = Netzgeführte Marken (d.h. „virtuelle“ Unternehmen, welche die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette „einkaufen“ und steuern; alles wird „outgesourced“)
 NRS = Non-Retail-Systeme (z.B. Post, Fitness-Center)

Quelle: ULRICH EGGERT: Zukunft Versandhandel – Der Versandhandel der Zukunft. Köln, 2005



Dies bietet dann wieder Chancen für neue Unternehmen und Konzepte, welche wieder mit einer Niedrigpreisstrategie in den Markt eintreten. Das „Wheel of Retail“ dreht sich. Dieser Erklärungsansatz ist nicht unumstritten, da die Praxis zeigt, dass neue innovative Konzepte nicht immer mit einer Niedrigpreisstrategie beginnen müssen (z.B. Convenience Stores) und auch nicht unbedingt zwangsläufig ein „trading up“ erfolgt (z.B. Discounter).

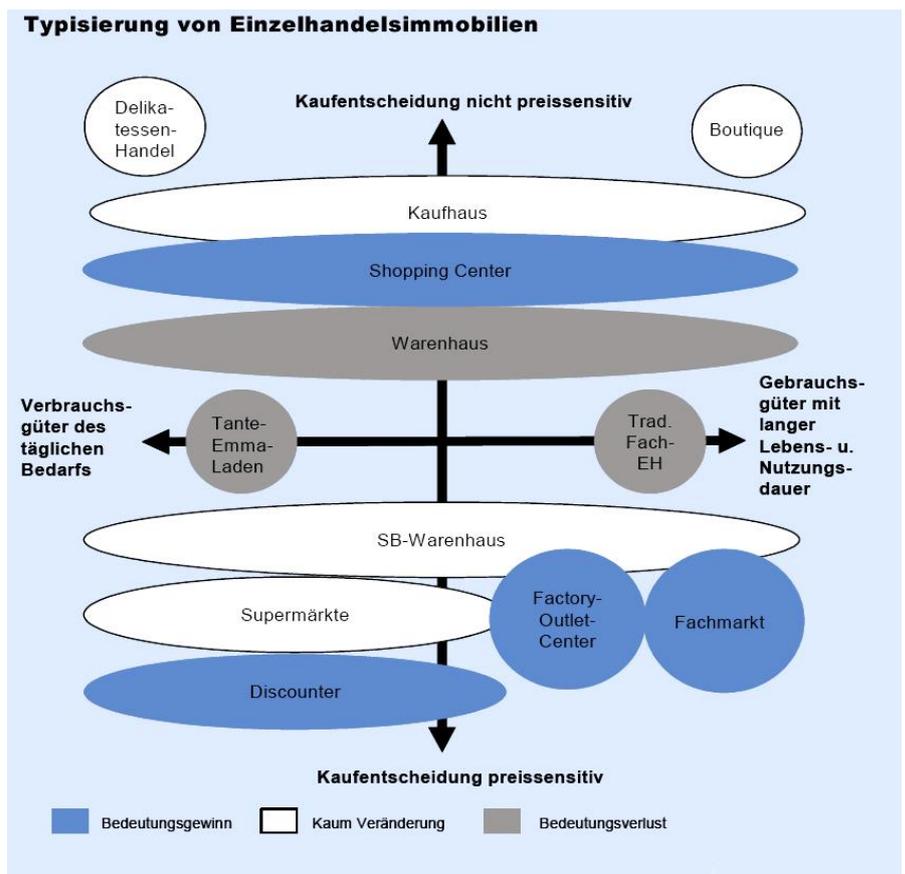
Haben Betriebstypen einen Lebenszyklus?

Einen ähnlichen Verlauf der Betriebstypenentwicklung beschreibt auch der lebenszyklustheoretische Ansatz, welcher das aus dem Marketing bekannte Konzept des Produktlebenszyklus auf Betriebstypen im Einzelhandel überträgt (siehe Abbildung auf vorhergehender Seite).

Gewinner und Verlierer

Der Bedeutungszuwachs und –rückgang der jeweiligen Betriebstypen schlägt sich u.a. in einer Veränderung der Marktanteile nieder. Eine Entwicklung, die sich bei einem insgesamt stagnierenden Marktvolumen vollzieht. Marktanteilsgewinne der Einen bedingen somit Marktanteilsverluste bei Anderen. Auf der Gewinnerseite stehen in den letzten Jahren die Lebensmitteldiscounter, welche seit dem Jahr 2000 ihren Marktanteil von 11,0 % auf nun 17,1 % ausbauen konnten. Auf der Gewinnerseite stehen auch die Fachmärkte mit mehr als 800 m² VK mit einer Marktanteilsveränderung seit 2000 von 19,4 % auf 25,0 %. An Marktbedeutung eingebüßt haben in diesem Zeitraum die Supermärkte (von 7,8 % auf 4,6 %), die traditionellen Fachgeschäfte (von 25,4 % auf 15,5 %) und die Kauf- und Warenhäuser (von 3,9 % auf 2,7 %).

mentsschwerpunkte im Bekleidungs-, Schuh- und Lederwarenbereich, bei Uhren / Schmuck, Parfümerie, Schreibwaren sowie Glas / Porzellan / Keramik (GPK) und Küchengeräten gebildet, wobei versucht wurde die Sortimentsdarstellung in Form von Waren- oder auch Markenwelten vorzunehmen. Abgesehen von den Premium-Häusern an den Top-Standorten der Metropolen, wie z.B. das KaDeWe in Berlin oder das Oberpollinger in München, ist es aber den Warenhäusern meist nicht gelungen dem Verbraucher eine klare Angebotskompetenz innerhalb des gegebenen Wettbewerbsumfeldes zu vermitteln. Boutiquen und Fachgeschäfte bieten einen besseren Service und ein – im jeweiligen Bereich – attraktiveres Sortiment. Fachmärkte punkten mit günstigeren Preisen. Die Sortimentsstruktur lässt zudem auch keine klare Zielgruppenorientierung erkennen. Der Anspruch „alle zu bedienen“ kann in einem individua-



Quelle: DB-Research

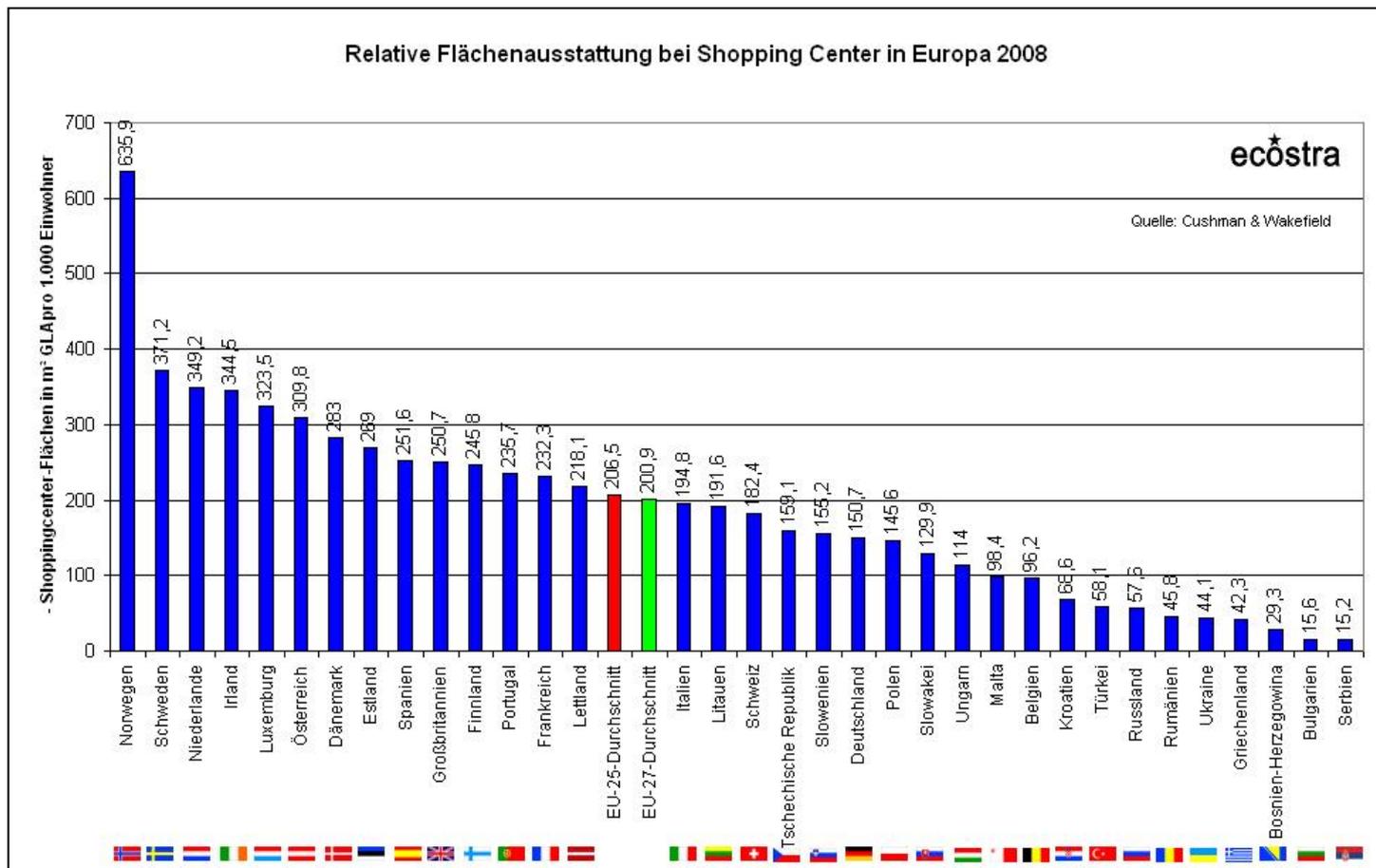
Der Niedergang der Warenhäuser

Beispielhaft für den Niedergang einer Betriebsform stehen die Warenhäuser. Bereits vor einigen Jahren hatten sich die Warenhäuser von dem Gedanken des „Alles unter einem Dach“ verabschiedet und Sorti-

lierten Käufermarkt schnell bedeuten, dass „viele gelangweilt“ und „einige verprellt“ werden – am Ende befindet man sich „zwischen allen Stühlen“. Nicht zuletzt ist an vielen Warenhausstandorten auch ein Investitionsstau erkennbar, welcher sich in einem

nicht mehr zeitgemäßen Einkaufsambiente bemerkbar macht. Die Warenhäuser werden durch innerstädtische Shopping Center abgelöst, welche ein eindeutigeres und besseres Leistungsversprechen kommunizieren und so in der Vergangenheit zu bedeutenden Konkurrenten der Warenhäuser herangewachsen sind.

1990 einen Shopping Center-Boom aus, wobei nicht zuletzt aufgrund der Grundstücksverfügbarkeit und einer unklaren Eigentumssituation insbesondere sog. „Grüne-Wiese“-Standorte mit z.T. enormen Flächengrößen realisiert wurden. Der Boom flaute erst zu Beginn des neuen Jahrtausend wieder ab, bedingt durch die Sättigung des Marktes aber auch durch



Boom der Shopping Center und Fachmarkttagglomerationen

In Deutschland wurden mit dem Ruhrpark in Bochum (Nordrhein-Westfalen) und dem Main-Taunus-Zentrum in Sulzbach (Hessen) im Jahr 1964 die ersten Shopping Center eröffnet. In der Folge entstanden in einer ersten Entwicklungsphase bis etwa Mitte der 70er Jahre meist eingeschossige Großobjekte an dezentralen, autoorientierten Standorten. In einer zweiten Phase folgten in der Zeit bis etwa 1980 v.a. Standorte im bebauten, städtischen Räumen und zwischen 1980 und 1990 dann die ersten innerstädtischen Center. Die Wiedervereinigung und der Nachholbedarf in den neuen Bundesländern löste nach

eine zunehmend restriktive Genehmigungssituation. Im Jahr 2009 gab es in Deutschland nach Angaben des EHI Retail Institute insgesamt 414 Shopping Center mit einer Gesamtfläche von ca. 13,0 Mio. m². In der Differenzierung nach Bundesländern hat Brandenburg derzeit mit einem Wert von ca. 318,2 m² GLA pro 1.000 Einwohner die höchste relative Flächenausstattung, den geringsten Wert hat Niedersachsen mit ca. 67,7 m² GLA pro 1.000 Einwohner. Die aktuelle Marktstätigkeit ist bestimmt von der Entwicklung von kleineren, innerstädtischen Einkaufszentren insbesondere auch in Mittelstädten, welche bislang noch über keine solche Center verfügen, sowie der Revitalisierung älterer Objekte an unterschiedlichen Standorten. Im Bereich der Fachmarktzentren und -agglomerationen wird derzeit in



Deutschland ein Bestand von ca. 13,2 Mio. m² Fläche gezählt.

Zukünftig nur moderates Center-Wachstum

In Deutschland ist nach wie vor ein Bedarf für attraktive und gut konzipierte Shopping Center und Fachmarktzentren erkennbar. Bestätigt wird dies durch eine positive Flächennachfrage auf dem Vermietungsmarkt, das nicht zuletzt aufgrund stabiler Cashflows anhaltende Interesse institutioneller Investoren sowie den erzielbaren hohen Renditen. Gleichzeitig werden die mangelnde Verfügbarkeit geeigneter innerstädtischer Standorte und eine restriktive Genehmigungspolitik an der Peripherie (aber zunehmend auch in städtebaulich integrierten Lagen) nur ein moderates weiteres Wachstum solcher gemanagten Einzelhandelszentren ermöglichen. Gerade auch vor diesem Hintergrund rücken Standorte mit älteren, „in die Jahre gekommenen“ Center in den Focus der Entwickler, welche bei oftmals noch vergleichsweise liberalen B-Plan-Festsetzungen entsprechende Optionen bieten.

Center als der „dritte Ort“

Konzeptionell und gestalterisch werden sich neu errichtete oder revitalisierte Shopping Center an deutlich höheren qualitativen Maßstäben orientieren und somit neben einer verbesserten Kundenattraktivität eine spezifische Positionierung innerhalb des jeweiligen Einzugsgebietes erarbeiten müssen. Die Entwickler und Betreiber versuchen Shopping Center zum sog. „dritten Ort“ („third place“) zu machen, einem Ort für Kommunikation jenseits von Stätten des Arbeitens und des Wohnens. Damit verbunden ist die Nutzung von Möglichkeiten, welche eine stärkere

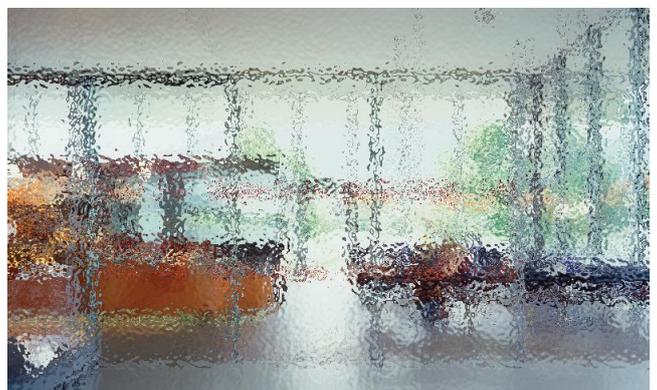
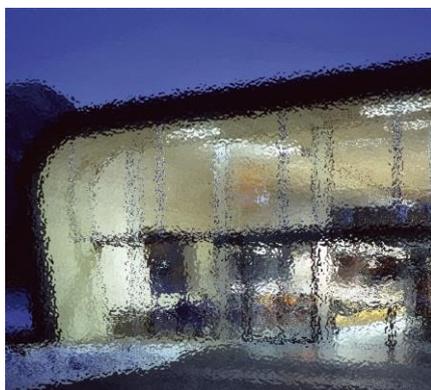
Nutzungsflexibilität schaffen sowie ggf. auch Zweit- und Folgeverwertungen beinhalten.

„Green Buildings“

In jüngster Zeit wird auch der Trend erkennbar, daß die Shopping Center „grün“ werden, d.h. im Bau und Betrieb der Center bekommen Aspekte wie Nachhaltigkeit und ein möglichst geringer Ressourcenverbrauch ein zunehmendes Gewicht. Diese Entwicklung wird vor dem Hintergrund des Klimawandels zwar – einerseits – beeinflusst von Aspekten des „corporate social responsibility“, welche sich z.B. in der Umstellung auf Ökostrom oder Nutzung der Dachflächen für Photovoltaikanlagen bemerkbar macht, andererseits aber auch durch die Schaffung einer modernen Gebäude- und Shopping-Infrastruktur auf eine größtmögliche Energieeffizienz setzt und so durch eine Senkung des erforderlichen Energieaufwandes die Nebenkosten positiv beeinflusst, was in Anbetracht weiter steigender Rohstoffpreise für Betreiber wie auch für den Mieter in einem Center zu einem bedeutenden, renditesteigernden Merkmal werden kann. Nicht zuletzt werden die Nebenkosten als sog. „2. Miete“ zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor zwischen den Centern.

„Trading up“ der Fachmarktzentren

Das gestalterische „trading up“ durch moderne Architektur und Ladenlayout – oft auch verbunden mit einer sog. „emotionalen Aufladung“ durch Mittel des Ladenbaus – wird bei Fachmarktzentren ergänzt durch ein organisatorisches „trading up“, indem nun auch bei dieser Vertriebsform Elemente der Organisation und der Vermarktung übernommen werden, welche bislang nur von Shopping Center bekannt



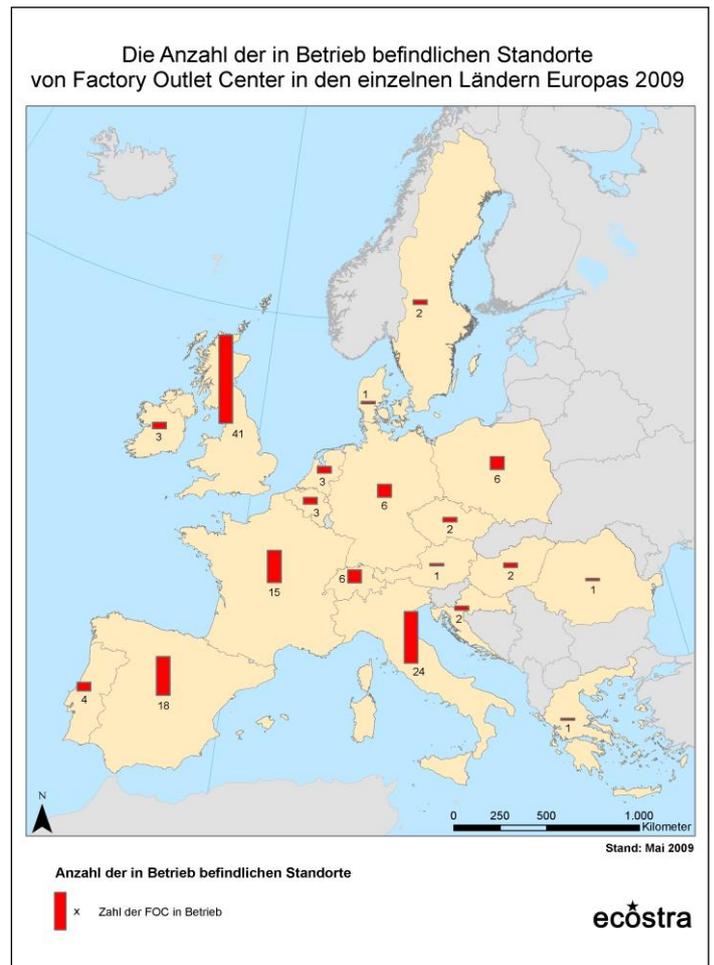
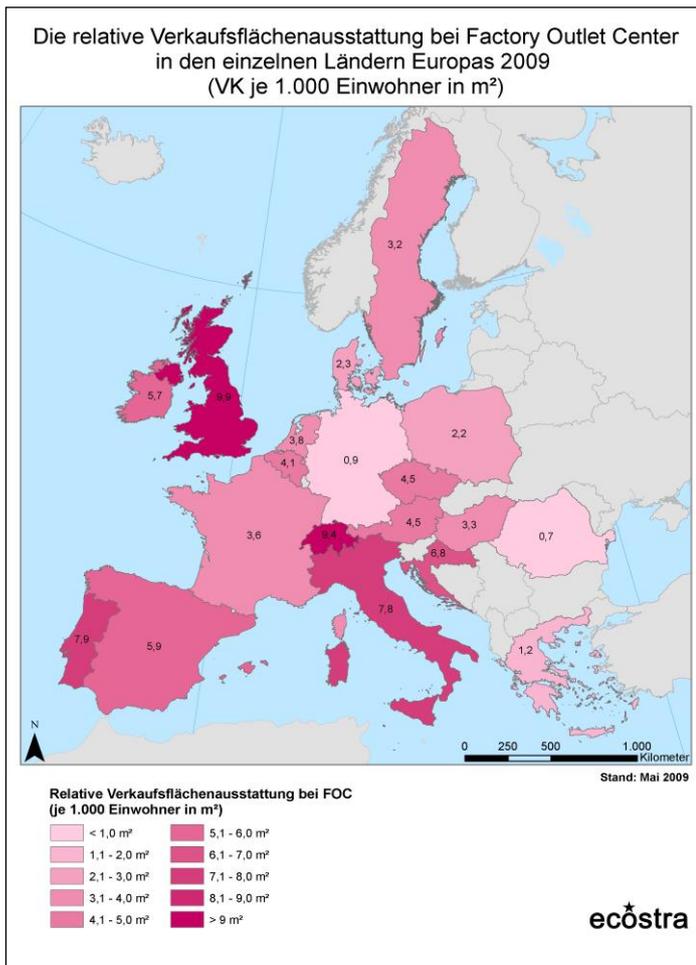
„Trading up“ der Ladenarchitektur, der Ladengestaltung und der Warenpräsentation am Beispiel der MPREIS-Supermärkte in Österreich. Von links nach rechts: MPREIS Supermärkte in Achenkirch, Weißenbach und Zirl

Photos: MPREIS Warenvertriebs GmbH

waren. Weiterhin ist bei Fachmarktzentren auch ein angebotsbezogenes „trading up“ zu beobachten: zunehmend finden sich hier Mieter wie z.B. C&A, H&M, Esprit, New Yorker, Orsay, welche bislang weitgehend nur Standorte in den Haupteinkaufslagen oder in Shopping Centern nachgefragt haben.

ralen, autokundenorientierten Standorten entwickelt, wobei konzeptionell 3 Typen unterschieden werden können:

- das „Strip-Center“. Bei dieser Form sind die Ladeneinheit linear, in L-Form oder auch in der



Der Markteintritt der Factory Outlet Center

Eine relativ junge Vertriebsform stellen die Fabrikverkaufszentren oder auch Factory Outlet Center (FOC) dar. Die ersten Standorte wurden, ausgehend von den USA, ab 1980 in Großbritannien und Frankreich realisiert. Zwischenzeitlich gibt es in Europa nach **ecöstra**-Recherchen insgesamt 141 in Betrieb befindliche FOC mit einer gesamten Verkaufsfläche von ca. 2,2 Mio. m², weitere 88 Standorte sind derzeit im Planung. Seit dem Jahr 2003 hat sich die Zahl der FOC um ca. 80,8 % erhöht, die FOC-Verkaufsfläche wurde mit einem Zuwachs von ca. 121,5 % mehr als verdoppelt. FOC werden fast ausschließlich an dezent-

Form eines Hufeisen an oder um einen Parkplatz angeordnet

- das „Mall-Center“. Bei dieser Konzeption handelt es sich um eine geschlossene Bebauung, die mehrere Etagen (zumeist jedoch maximal 2 Etagen) haben kann und einem klassischen Shopping Center ähnelt
- das „Outlet-Village“. Der Village-Stil kopiert die Form eines gewachsenen Dorfes (oder Marktplatzes), indem die Ladenlokale um zusammenhängende kleinere Plätze oder nachgebaute Dorfstraßen gruppiert werden. In diesem Zusammenhang werden architektonisch zumeist regionale

und landestypische Merkmale in den Baustil einbezogen.

FOC bilden Einzugsgebiete von z.T. mehr als 90 PKW-Fahrminuten aus und sind damit eine jener Vertriebsformen mit der räumlich größten Absatzreichweite. Aufgrund der dezentralen Standortlage und der nahezu ausschließlich zentrenrelevanten Sortimentsstruktur, der Ausschaltung des Einzelhandels durch den Direktvertrieb der Hersteller und der aggressiven Preispolitik (Mindestpreisabschlag von 30 % auf den sog. „Hight Street Price“) führt die Ansiedlung von FOC regelmäßig zu erheblichem Widerstand im regionalen Einzelhandel. So wurden Outlet Center z.T. als „Tod des Einzelhandels“ bezeichnet und als Folge einer Ansiedlung die „Verödung der Innenstädte“ prognostiziert – bislang konnten wesentlich negative Auswirkungen auf den innerstädtischen Einzelhandel durch diese Vertriebsform jedoch noch an keinem Standort nachgewiesen werden. Insgesamt handelt es sich um einen Nischenmarkt; so zeigt z.B. der als gesättigt geltende britische FOC-Markt mit einer Ausstattung von derzeit 9,9 m² FOC-Fläche pro 1.000

Einwohner, daß die mögliche Zahl der FOC beschränkt ist und der mögliche Marktanteil am gesamten Einzelhandelsmarkt eine eher geringe Größe darstellt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß bei einer FOC-Ansiedlung von vornherein mögliche negative Auswirkungen auf die vorhandenen Angebotsstrukturen auszuschließen wären.

Virtuelle Marktplätze – der Vormarsch des Online-Shopping

Ein stetes Wachstum des Umsatzvolumen wie auch der Marktanteile – wenn auch in kleinen Schritten – verzeichnet seit einigen Jahren der Versandhandel (auch Distanzhandel genannt), wobei die Wachstumsimpulse aber nicht aus dem Kataloggeschäft, sondern fast ausschließlich aus dem Internet- bzw. Online-Geschäft resultieren. Im Jahr 2008 betragen die gesamten Online-Umsätze in Deutschland ca. 19,3 Mrd. €, davon entfielen auf den Absatz von Waren ca. 13,4 Mrd. € und auf Dienstleistungen (z.B. Reisebuchungen, Klingeltöne) ca. 5,9 Mrd. €.

Beispiele für neue Online-Shops

<p>Profil: www.vente-privee.com</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept des sog. „closed-circles“; in der Praxis jedoch nicht konsequent umgesetzt bzw. verwässert • Nur zeitlich begrenzte Verkaufsaktionen bestimmter Markenprodukte • Kein breites und tiefes Sortiment • Schwerpunkt Frankreich, zunehmend intensivere Marktbearbeitung in Deutschland und Spanien 	<p>Profil: www.buyvip.com</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzept des sog. „closed-circles“; Aufnahme nur durch Empfehlung eines Mitgliedes, in der Praxis sind aber Ansätze einer Verwässerung erkennbar • Nur zeitlich begrenzte Verkaufsaktionen bestimmter Markenprodukte • Kein breites und tiefes Sortiment • Schwerpunkt Deutschland und Spanien 	<p>Profil: www.dress-for-less.de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zugang für Jedermann (nur Registrierung erforderlich) • Insgesamt umfangreiches Marken- und Warenangebot im mittleren und gehobenen Segment, teilweise Premium-Marken; vergleichsweise breites und tiefes Sortiment • Schwerpunkt Deutschland, Irland, Dänemark, Österreich, Schweiz, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Schweden

Quelle: ecostra-Grundlagenforschung



Das Kleid oder der Anzug - nicht von der Stange, sondern aus dem „Netz“?

Die umsatzstärksten Warengruppen des Online-Shopping sind nicht – wie lange Zeit vermutet – Unterhaltungselektronik oder Computer und Zubehör, sondern – wie auch im Versandhandel allgemein - Bekleidung / Textilien / Schuhe; mit diesen Waren wurde allein im Jahr 2008 ein Gesamtumsatz von ca. 4,6 Mrd. € erwirtschaftet, nach ca. 3,9 Mrd. € im Jahr 2007 und ca. 2,8 Mrd. € in 2006. Diese dynamische Umsatzentwicklung spiegelt sich auch in einer – neben den etablierten Anbietern wie z.B. Amazon und Ebay - immer höheren Zahl der Online-Shops und einer Ausdifferenzierung der Konzepte. Auch haben spezifische Standards, Sicherheitsmechanismen bei Bezahlvorgängen und eine ausgefeilte Logistik anfängliche Schwellen und Hemmnisse beim Online-Shopping zunehmend abgebaut. Mit der eher online-affinen jüngeren Generation wächst hier auch eine Kundengruppe nach, welche geübt ist mit dem Medium Internet umzugehen – insofern ist davon auszu-

gehen, dass der Anstieg der Marktanteile des Distanzhandels noch lange nicht an seiner Wachstumsgrenze angekommen ist. Mit den Möglichkeiten des Distanzhandels können sich lokale Hersteller oder Händler z.T. einen globalen Markt erschließen - und das bei einer 24/7-Öffnungszeit (24 Stunden jeweils an 7 Tagen die Woche). Insofern bricht gerade auch der Distanzhandel aus den bisherigen räumlichen und zeitlichen Begrenzungen des stationären Handels aus.

Die dynamische Entwicklung der Betriebsformen im Einzelhandel ist somit noch längst nicht an einem Endpunkt angekommen. Neben einer Verfeinerung und Ausdifferenzierung bestehender Formeln, sieht der Markt den Aufstieg neuer Angebotsformen ebenso wie den Niedergang von Betriebstypen, welche vom Verbraucher nicht mehr angenommen werden.

Fortsetzung des Beitrags in der nächsten Ausgabe des **ecöstra**-Newsletter!

„STRATEGISCHE STADTENTWICKLUNG“ - KONZEPTENTWICKLUNG UND UMSETZUNG (TEIL 2)

von *lic.oec.HSG Alexander Fromm, Büro für Stadt- & Regionalmarketing, Wiesbaden (www.communalconsult.eu)*

Der erste Teil des Betrages des Büros für Stadt- und Regionalmarketing zur Serie „Strategische Stadtentwicklung“ befasste sich mit dem Ablauf bzw. der Organisation solcher Prozesse. Dieser zweite und letzte Teil im ecöstra-Newsletter, soll zeigen, auf welcher Informationsbasis ein solcher Prozess aufbauen sollte, wo und wie hierzu die Daten erhoben werden können, wie man Sie am besten strategisch verarbeitet und auch praktisch entsprechende Veränderungen in der Kommune realisieren kann.

Die für eine Analyse allgemein notwendigen Informationsquellen beziehen sich auf Primär- und Sekundärdaten. Zu den Vorbereitungsarbeiten für ein „Strategisches Stadtentwicklungskonzept“ sollte am Beginn eine sorgfältige Recherche bezüglich bereits vorhandener und für den Untersuchungsraum relevanter Sekundärdaten stehen.

Datenrecherche und Auswertung

So kann die Auswertung von relativ zeitnahen Studien oder Untersuchungen wie z.B. von Regionalen Entwicklungskonzepten oder Entwicklungsplänen, Stadtentwicklungs- oder Stadtmarketingkonzepten, Einzelhandelsstrukturuntersuchungen oder die Ergebnisse aus vergangenen Leitbildentwicklungspro-

zessen oder Agenda 21-Projekten aufwendige Eigenerhebungen ersparen und wichtige projektrelevante Informationen liefern. Auch das Nutzen von frei verfügbaren bundesweiten Studien, u.a. Städte- und Landkreisrankings z.B. der Bertelsmann Stiftung („Wegweiser Kommune“), der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) oder Prognos (Wirtschaft-/Familienatlas), kann entsprechend aufbereitet, z.B. in einem „Indikatorenbenchmarking“, klar die Stärken und Schwächen einer Kommune verdeutlichen. Bleibt bei den Sekundärdaten noch die Auswertung von Daten des Statistischen Bundesamtes oder der statistischen Landesämter. Hier sind auf Grund interaktiver Karten im Internet schnell statistische Vergleiche von statischen Kennziffern aus fast allen wichtigen



d.h. entwicklungsrelevanten Bereichen einer Kommune möglich.

Zeitreihen zur Erfassung von Entwicklungstrends

Bei der ebenfalls notwendigen dynamischen Betrachtung (Entwicklung von Indikatoren über größere Zeiträume (z.B. über 10 Jahre) hinweg ergeben sich da schon eher Probleme bei der Datenbeschaffung. Hier können entsprechende Zeitreihen auf der Kommunalebene meistens nicht einfach über die Internetseiten der Statistischen Ämter abgerufen werden. Oft haben aber vor Ort die Industrie- und Handelskammer oder die Wirtschaftsförderung diese Daten schon erhoben und können damit bei der Beurteilung der Dynamik von ausgewählten Indikatoren eine wertvolle Hilfestellung leisten. Sollten auch hier keine Daten verfügbar sein, kann über die Statistischen Landesämter, die gewünschte Zeitreihe (oft kostenpflichtig) angefordert werden.

Ergänzende Primärerhebungen

Die zweite Datensäule bilden die Primärerhebungen. Sie kommen dann zum Einsatz, wenn zu dem gewünschten Untersuchungsgegenstand keine Sekundärdaten zur Verfügung stehen oder auch subjektive, d.h. statistisch nicht eindeutig erfasste oder erfassbare Daten in die Analyse mit einfließen sollen. Hierzu können Bürger- und Gästebefragungen, Bürgerforen oder Bürgerworkshops (z.B. unter Einsatz der Metaplan-Technik) oder Interviews, bzw. sogenannte Expertengespräche (z.B. mittels Delphi-Technik) eingesetzt werden. Durch diese Erhebungen lassen sich die statistischen „Papierwerte“, bei der Stärken- und Schwächenanalyse, bezüglich weiterer wichtiger Entwicklungsdaten, mit teilweise sehr wertvollen Informationen, aus der subjektiven und sehr persönlichen Sicht ihrer Nutzer ergänzen.

Qualitative Begehungen durch externe Experten

Beobachtungen z.B. eines ortsfremden Sachverständigen oder Beraters, in Form von Begehungen oder Rundfahrten, unter Erfassung der wichtigsten Standortvor- und -nachteile u.a. in Checklisten, einer Fotodokumentation oder Zählungen (z.B. Frequenzzählungen von Fahrzeugen oder Passanten) können

diesen Teil des Instrumentariums zur Erhebung von „Primärdaten“ bei Bedarf noch sinnvoll abrunden.

Vom „Datenfriedhof“ zu einer fundierten Informationsbasis

Was soll nun mit diesen Daten- bzw. Informationsmassen geschehen? Wie lassen sich diese sinnvoll auswerten und wie können wirklich entwicklungsrelevante Elemente identifiziert werden? Den Maßstab hierfür bilden allgemeine Entwicklungstrends, die ebenfalls aus zahlreichen Studien, zu den verschiedensten Sachgebieten (z.B. Wirt-



Die Schattenseiten der „fahrradgerechten Stadt“. Was früher die ungeordneten PKW-Stellplätze waren sind heute „Drahtesel-Haufen“. Nicht unbedingt ein positiver Beitrag zur Stadtgestaltung und Aufenthaltsqualität.

schaft/Einzelhandel, Gesellschaft, Umwelt etc.) entnommen werden können, aber angesichts der Schnellebigkeit und der wachsenden Globalisierung in der Weltentwicklung, immer mehr an Aussagekraft verlieren. Deshalb sollten bei der Bewertung der Stärken und Schwächen und der sich eventuell hieraus ergebenden Chancen und Risiken, auch die Einschätzung der „Betroffenen“ vor Ort nicht außer Acht gelassen werden.

Strategische Bewertungen durch lokale Experten

So sind die Mitglieder der Arbeitsgruppen oder des Projektbegleitenden Gremiums (vgl. Teil 1 im **ecōstra**-Newsletter vom April 2009) geeignete Institutionen, um eine solche „strategische Bewertung“ vornehmen

zu können. Als Instrumente hierfür eignen sich z.B. eine Portfolio-Analyse, die ABC-Technik oder eine einfache Punktebewertung. Im Übrigen helfen diese Bewertungen unproduktive Diskussionen über unterschiedliche Standpunkte hartnäckiger Protagonisten abzukürzen und zeigen eindeutig und vor allem immer und für Alle nachvollziehbar, wo die inhaltlichen Schwerpunkte des Entwicklungskonzepts ihren Ur-

schnell, dass auch dort und zwar inhaltlich, zeitlich und finanziell Unterschiede bezüglich einer Realisierung bestehen. Hier kann ebenfalls eine Bewertung bzw. Priorisierung durch die o.a. Gremien oder sogar direkt durch die politischen Mandatsträger, die Identifizierung sogenannter Pilotprojekte erleichtern und die Bedeutung weiterer, besonders entwicklungsrelevanter Projekte oder Einzelmaßnahmen herausstellen. Diese können dann innerhalb der Verwaltung oder bei entsprechender Eignung, sogar im Rahmen eines Privat-Public-Partner-Ships (PPP) in den themenspezifischen Arbeitsgruppen oder in speziellen Projektgruppen konkretisiert und oft sogar ehrenamtlich umgesetzt werden.



Die Moderation der Arbeitsgruppen und Projektforen sollte durch einen erfahrenen und qualifizierten externen Experten erfolgen. Ansonsten kann ggf. die Gefahr bestehen, daß Partikularinteressen den Prozess zu stark beeinflussen.

sprung hatten. D.h. aufbauend auf diesen Vorgaben wird dann das Leitbildsystem, mit seinen Zielen und Strategien entwickelt, das wiederum ein Ordnungssystem für die ebenfalls im Rahmen der Analyse gesammelten sowie in der Konzeptionsphase neu entwickelten Ideen und Maßnahmenvorschläge darstellt. Auch Einzelhandelskonzepte oder einer Einzelhandelsstrukturuntersuchung liefern dabei immer wertvolle „nachfrage-orientierte“ Handlungsempfehlungen, besonders zur Optimierung der Versorgungsfunktion im Einzelhandel oder zur Umfeldgestaltung einkaufsrelevanter Stadtbereiche.

Konkretisierung und Umsetzung

Ähnlich wie bei den Stärken und Schwächen, zeigt sich bei den zusammengetragenen Maßnahmen aber

Das Controlling

Die Umsetzungskontrolle erfolgt in erster Linie durch Politik und Verwaltung. Als weitere Institution empfiehlt sich hierfür das Projektbegleitende Gremium, das neben der Analyse- und Konzeptionsphase auch die Umsetzungsphase weiter „betreuen“ sollte.

Ex-Post-Betrachtung und Anpassung des Zielsystems

Der Erfolg eines strategischen Stadtentwicklungskonzeptes misst sich kurzfristig daran, ob und wie einzelne Maßnahmen umgesetzt wurden. Mittel- bis langfristig zeigt die gewünschte Veränderung der Indikatoren und nicht zuletzt eine höhere Zufriedenheit der Nutzer, d.h. der Bürger, Besucher und Gewerbetreibenden, ob sich die Investition in ein solches Strategiekonzept gelohnt hat. Eine Ex-Post-Betrachtung, nach 7-10 Jahren, unter Einsatz des o.a. Analyseinstrumentariums, kann hierzu Aufschluss geben und dazu beitragen, nachzubessern oder das Zielsystem den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

KRAUT UND RÜBEN BEI DER FLÄCHE?

von Mario Bonet, MIDEON AREA MANAGEMENT GmbH, Aschaffenburg (www.mideon.de)

Bei *Wikipedia* heißt es, Flächenmanagement sei ein Instrument zur nachhaltigen Entwicklung von Flächen und würde sowohl bei der Wiedereingliederung einer einzelnen Fläche in den Wirtschaftskreislauf als auch bei der Entwicklung ganzer Stadtgebiete oder Regionen angewandt. Diese Beschreibung ist sicher nachvollziehbar, jedoch sind in der Praxis Zweifel an der Entwicklung von Flächen unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit angebracht und auch die Wirksamkeit des Flächenmanagements als Steuerungsinstrument für die regionale und innerstädtische Entwicklung lässt vielerorts zu wünschen übrig.

Ein wichtiges Regulativ bei der Entwicklung von Flächen, nämlich die Verkaufsfläche, wird häufig außer Kraft gesetzt, in dem Gestaltungsspielräume maximal ausgeschöpft oder gar überzogen werden. Oft ist zu beobachten, dass die genehmigungsrechtlichen Obergrenzen ignoriert oder im Laufe der Zeit umgangen werden. Hier ist ein Vollzugsproblem zu beklagen, das auch Vertreter der öffentlichen Hand und der Industrie- und Handelskammern offen eingestehen.

Verkaufsfläche als ordnungspolitisches Steuerungsinstrument

Obwohl der Begriff Verkaufsfläche durch die aktuelle Rechtsprechung inzwischen sehr eng eingegrenzt wurde (u. a. BVerwG 4C 10.04 und 4C 14.04), gibt es weiterhin eine unterschiedliche Handhabung und Berechnungsmethodik. So finden nicht selten Umwidmungen von Flächen statt, Warenauslagen borden über die Ladengrenzen bis hinaus auf die Straße, temporäre Eventzonen manifestieren sich in Dauer- einrichtungen und provisorische Verkaufsflächen erhalten solide Umschließungen.

"Wo kein Kläger, da kein Richter" beschwichtigt ein bekanntes Sprichwort, aber dennoch kann es Opfer geben: Der Ausweis von Gewerbeflächen im Bebauungsplan, sowie die Festsetzung von Obergrenzen bei der Verkaufsfläche und in der Sortimentgestaltung (z. B. "Kölner Liste") sollen den Abfluss von Kaufkraft (z. B. aus der Innenstadt in Randlagen) verhindern. Werden jedoch die Verkaufsflächen zur Darstellung einer möglichst geringen Verdrängungswirkung auf den innerstädtischen Einzelhandel (siehe BauNVO §11 3.2) seitens eines Investors massiv "kleingerechnet", so resultiert nicht nur eine Beeinträchtigung der lokalen Einzelhandelsstruktur, sondern auch eine Wettbewerbsverzerrung gegenüber konkurrierenden Investoren.



Mario Bonet ist Geschäftsführer der MIDEON AREA MANAGEMENT GmbH und Leiter des Arbeitskreises 1 „Flächendefinition“ der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif)

Die Tatsache, dass die Verkaufsfläche so wenig greifbar ist wie ein Aal, bleibt auch dem Umstand geschuldet, dass es sich bei dessen Berechnung nur um eine Momentaufnahme handelt. Durch Veränderungen von Mieterstruktur und Ladenkonzepten werden Verkaufs- und Lagerflächen häufig in beide Richtungen umgewidmet.

Was ist ein Raum?

Allein die Frage "Was ist ein Raum?" bereitet in der Praxis schon Schwierigkeiten, weil Abgrenzungen teils nicht baulich sondern nur diffus erfolgen (z. B. Kundenbedienflächen vor Verkaufstheken, mobile Warenträger, visuelle Begrenzungen durch Fußbodenbelag etc.). Besonders schwierig wird die Beurteilung, wenn in einer Verkaufsfläche ganze Funktionsmodule platziert werden und deren Teilflächen nicht mehr der Verkaufsfläche zuzurechnen wären, z.B.: Backstube und Kühllager eines Backshop-Moduls.



Die Unterscheidung von Verkaufs- und Lagerfläche findet sehr häufig nur durch Warenträger statt, die jedoch nach den in der Architektur verwendeten Definitionen (siehe u. a. DIN 277) gar nicht raumbildend sind. Formell würde also die Nutzung einer Teilfläche als Lager nicht zwingend zu einer Nutzungsänderung des Verkaufsraumes führen, sofern alle Teilflächen der überwiegenden Nutzung des Raumes zuzurechnen sind, da die Rechtsprechung ausschließlich auf Räume abstellt. Es ist zu hinterfragen, inwieweit es sich bei dieser Bindung an den Verkaufsraum um eine gewollte Referenzierung handelt.

Unvergleichliches vergleichen

Der Erfolg eines Einzelhandelsprojektes wird in der Regel in zwei Größen gemessen: EURO und m². Je mehr von der monetären Komponente auf eine kleinstmögliche Menge der zweiten Komponente entfällt, umso positiver ist das Geschäft aus Sicht des Einzelhandels zu bewerten. Auf Seiten der Vermietung kann man dagegen von beiden Komponenten kaum genug bekommen, während Facility Manager sich von beidem so wenig wie möglich wünschen, weil sie an geringe Kosten bei möglichst wenig Flächenverbrauch denken.

Letztendlich laufen jedoch alle drei genannten Interessen in dieselbe Richtung, denn Einzelhandelsunternehmen können nur dann existieren, wenn die Bewirtschaftungskosten niedrig sind und die Mieten in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag stehen. Die Messung dieser Erfolgsfaktoren bereitet jedoch mitunter mehr Schwierigkeiten, als erwartet.

Der Verkaufserfolg, gemessen in Umsatz(rendite) pro m² Verkaufsfläche, ist in vielen Fällen nur unternehmensintern vergleichbar, weil die "interne" Verkaufs-

fläche mitunter gar nicht oder nur bedingt der Verkaufsfläche im bauordnungsrechtlichen Sinne folgt.

Erbsenzählerei in Nebensortimenten

Exemplarisch sei hier ein internationales Möbelhaus benannt, welches seine "ideale" Größe mit exakt 25.000 m² Verkaufsfläche beschreibt. Wer nun böswillig annimmt, dass die (begehbaren und verkaufsfördernden) Regallager nicht der Verkaufsfläche zugerechnet würden, um auf diese Weise mehr Möbel auf mehr Fläche anbieten zu können, sieht sich enttäuscht. Tatsächlich ist es so, dass dieses Möbelhaus vieles als Verkaufsfläche deklariert, was andere Unternehmen nur zögerlich als solche ausweisen würden. Diese Besonderheit erschließt sich besser, wenn man weiß, dass ein lukrativer Teil des Umsatzes im sog. "zentrenrelevanten Nebensortiment" erzielt wird und das wird durch die Einzelhandelserlas-



Der Flächenanteil zentrenrelevanter Randsortimente nimmt gerade auch im Möbelhandel zu. Damit steigt auch nicht zuletzt die Umsatzbedeutung dieses Angebotsbereiches. Bestimmt sich die „ideale“ Flächengröße eines Möbel- und Einrichtungshauses nun an der maximalen Größe der baurechtlich zulässigen zentrenrelevanten Randsortimente?

se (z. B. NRW 1.4.3 [3]) eingeschränkt auf 10% der Gesamtverkaufsfläche, jedoch begrenzt auf – man ahnt es schon– maximal 2.500 m². Schon deshalb ist die Verkaufsfläche dieses Möbelhauses nicht in derselben Weise zu definieren wie die eines anderen

Unternehmens, geschweige denn eines anderen Betriebstyps.

Immer wieder Äpfel und Birnen

Ein Benchmarking wird umso diffiziler, je weiter man sich aus dem eigenen Mikrokosmos entfernt. Der Flächenumsatz pro m² liegt in Deutschland häufig weit höher als im angloamerikanischen Bereich, denn dort rechnet man in Mietfläche (GLA / gross leasable area, bzw. gross lettable area). Da also der Umsatz auf eine größere Fläche umgelegt wird, stellt sich der auf den Quadratmeter bezogene Verkaufserfolg entsprechend geringer dar. Den Unterschied zur Verkaufsfläche schätzt der Branchenkenner Peter Fuhrmann auf eine Größenordnung von 28-30%.

Einmal abgesehen davon, dass ein US-Investor vermutlich nur wenig Verständnis für die Frage hat, inwieweit die Lauffläche hinter einer Fleischtheke verkaufsfördernde oder produktionstechnische Relevanz hat, könnte man nun meinen, dass die bloße Umrechnung von Verkaufsfläche auf Mietfläche ausreicht um ein internationales Benchmarking zu erleichtern. Doch auch diese Erwartungshaltung wird enttäuscht.

Verwirrung bei den Flächenbegriffen

Während die einen in Netto-Grundflächen vermieten, legen andere eine "Bruttogeschoßfläche" zugrunde, von der sie annehmen, es handele sich um die BGF. Die Tatsache, dass BGF jedoch Brutto-Grundfläche bedeutet und es eine Geschoßfläche nur ohne "Brut-

to" gibt, ist vielen gar nicht bekannt. Die BGF (gemäß DIN 277) beinhaltet jedoch im Gegensatz zur Geschoßfläche auch überdachte Freiflächen, Tiefgaragen und Flächen, die gemäß der jeweils gültigen Landesbauordnung (LBO) nicht als Vollgeschosse gelten.

Die Geschoßfläche wird dagegen nur in Vollgeschossen ermittelt und als solche gelten –gemäß §20 (1) der BauNVO– nur Geschosse, die nach landesrechtlichen Vorschriften (also LBOen) Vollgeschosse sind oder auf ihre Zahl angerechnet werden. In der Bayerischen Bauordnung (Stand 10.3.2006) sind als solche beschrieben: "Geschosse, die vollständig über der natürlichen oder festgelegten Geländeoberfläche liegen und über mindestens zwei Drittel ihrer Grundfläche eine Höhe von mindestens 2,30 m haben. Als Vollgeschosse gelten Kellergeschosse, deren Deckenunterkante im Mittel mindestens 1,20 m höher liegt als die natürliche oder festgelegte Geländeoberfläche."

Ob dieser Verweis auf die LBOen dazu geführt hat, dass z.B. bei der Feststellung der Großflächigkeit die Anrechenbarkeit der Geschoßfläche über eine von der BauNVO vorgesehene „Hintertür“ des Bebauungsplan hergestellt wurde, kann hier nur einer wohlwollenden Mutmaßung anheim gestellt werden.

Von der temporären zur dauerhaften Nutzung

Das Aufweiten von "Gestaltungsspielräumen" findet häufig über sogenannte Eventflächen und Freiflächen



Großzügig dimensionierte Mallflächen bei Shopping Center sind nicht nur funktional für den reibungslosen Fluss der Kundenströme innerhalb des Centers von Bedeutung, bieten den Raum für Events ebenso wie für Ruhezeiten, sondern tragen wesentlich zur Aufenthalts- und Erlebnisqualität und damit zur Positionierung innerhalb des Wettbewerbsumfeldes bei. Die Mallfläche ist aber weder Verkaufs- noch Mietfläche, sicher aber Geschossfläche. Photobeispiel: EKZ „Phönix Center“, Hamburg



statt. Wo sich anfangs nur ein kleiner Warenträger auf die Straße wagt, folgen alsbald weitere mobile Verkaufsstände, die dann ihren provisorischen Charakter allmählich verlieren um sich letztendlich in dauerhaften Einrichtungen zu verfestigen.

Zu beobachten ist dieses Phänomen immer wieder in der Mall von Einkaufszentren, wo jede Nische zwischen den Hauptverkehrswegen mit einem zunächst provisorischen Stand aufgefüllt wird, dessen ambulanter Charakter sich im Laufe der Zeit verliert und schließlich in eine dauerhafte Flächenbelegung übergeht.

Vom Parkplatz zur Verkaufszone

Auch und gerade vor Baumärkten werden Freiflächen außerhalb von Gebäuden häufig für Warenpräsentationen und -verkäufe genutzt. Es beginnt mit ein paar Paletten, gefolgt von einer mobilen Umzäunung und endet dann in einer Art Wintergarten mit vollumschließender Verglasung.

Doch reichen die gesetzlichen Vorgaben eigentlich aus um solche Flächen einer Regulierung zu unterziehen? Verkaufsflächen sind keine Teilmenge der

ausgenommen. Hier gibt die Rechtsprechung den Ton an und legt Parameter fest, die nur bedingt mit der Zugrundelegung der Geschoßfläche gemäß BauNVO im Einklang stehen.

Die BauNVO gibt in §20, Abs. 1 vor: "Als Vollgeschosse gelten Geschosse, die nach landesrechtlichen Vorschriften Vollgeschosse sind oder auf ihre Zahl angerechnet werden." Weiter heißt es in Abs. 3: "Die Geschossfläche ist nach den Außenmaßen der Gebäude in allen Vollgeschossen zu ermitteln." und schließlich in Abs. 4: "Bei der Ermittlung der Geschossfläche bleiben Nebenanlagen im Sinne des § 14, Balkone, Loggien, Terrassen (...) unberücksichtigt". Daraus folgt, dass Flächen außerhalb von Gebäuden, wie Einkaufswagenstationen, Parkplatzflächen etc. nicht zur Geschoßfläche zählen. Wenn also Freiflächen keine Geschoßflächen sind, wie werden sie dann zu Verkaufsfläche?

Gewichtung von Flächen als Königsweg?

Der Bau- und Heimwerkerverband (BHB) hat in 1997 eine Gewichtung von Freiflächen als Verkaufsflächen schematisiert, die analog in einer gemeinsamen Bekanntmachung der Bayerischen Staatsministerien für Landesentwicklung und Umweltfragen, für Wirtschaft und Verkehr und des Inneren (06.07.1992, AllM-BI 1992, Seite 645 ff., Ziffer 2.1.5) zur Anwendung empfohlen wird: "Bei Baumärkten z. B. wird üblicherweise die überdachte Freifläche zu 50 % und die sonstige Freifläche zu 25 % als Verkaufsfläche berücksichtigt."

In der Praxis führen solche teils auf Verbands-, teils auf gerichtlicher, kommunaler oder regionaler Ebene getroffenen Festlegungen zu Irritationen: Während Städtebauer und Landesplaner häufig dazu neigen alle Flächen "über einen Kamm zu scheren",



Bei Bau- und Heimwerkermärkten hat sich für das Benchmarking eine Gewichtung der Anteile der Hallenfläche, der überdachten und unüberdachten Freifläche und des Baustoff Drive-In's durchgesetzt. Zumindest in Bayern hat dies auch schon Eingang in die Gesetzgebung gefunden.

Geschoßfläche, denn wie bereits ausgeführt, sind Freiflächen ausdrücklich von der Geschoßfläche

unterscheiden EKZ-Betreiber Flächen sehr wohl nach deren Nutzungs- oder besser Ertragsqualitäten – ein



durchaus relevantes Kriterium, da der Hebel Verkaufsfläche u. a. auch eine mögliche Kaufkraftabwanderung eindämmen soll.

Zur Durchsetzung der bestehenden ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und zum Erhalt der innerstädtischen Einzelhandelsstruktur gehört sicher so manches Projekt auf den Prüfstand. Allerdings gibt es natürlich noch weitere Aspekte des Flächenmanagements, denen aus Sicht der innerstädtischen Entwicklung eine hohe Bedeutung zukommt.

Uniformisierung der Innenstädte durch Filialisten

In der Ausgabe der *Financial Times Deutschland* vom 29.04.2009 stellte der Unternehmensberater Jürgen Maximow fest, dass sich der deutsche Handel seit nahezu zwei Jahrzehnten in einer tief greifenden Strukturkrise befände, die sich jetzt beschleunigen und dramatische Ausmaße annehmen werde. Des Weiteren bemängelte er, dass die stetig wachsende Verkaufsfläche in den Innenstädten auf einen stetig sinkenden Konsumwunsch der Kunden trafe. Am Beispiel der Frankfurter Innenstadt kritisiert er eine Erhöhung der Verkaufsfläche um etwa 25% allein durch das Projekt *MyZeil*, obwohl die dort platzierten Marken längst andernorts in der Frankfurter Fußgängerzone und oft sogar mehr als einmal angeboten würden. Innovation, so Maximow, sähe anders aus.

Jetzt wäre es ein Leichtes Investoren und Projektentwickler dafür zu verdammen, dass in wiedererkäuernder Weise ein Filialist an den nächsten gereiht wird. Die Uniformisierung unserer Innenstädte geht inzwischen soweit, dass ein Bundesbürger in Ermangelung von Wahrzeichen allein auf Grundlage der Ladenstruktur vermutlich seine eigene Heimatstadt kaum erkennen würde.

Wurde nicht gerade kürzlich verkündet, dass Immobilien nur eine Asset Klasse, ein reines Finanzprodukt seien? Wenn man dieser (leeren) Lehre folgt, dann sollten allein die Höhe des Mietzinses, die Nachhaltigkeit einer Vermietung und die Bonität eines Mieters ausreichend sein. Doch regt sich schon an dieser Stelle der Centermanager und weist darauf hin, dass

"der Wurm dem Fisch schmecken soll und nicht dem Angler". Mit hochsolventen Langzeitmietern allein lässt sich kein Einkaufszentrum füllen und so betrachten es die Projektentwickler und Vermietungsmanager als ihre vorderste Aufgabe dafür zu sorgen, dass der Branchenmix passt um ein möglichst kaufkräftiges Publikum anzulocken, welches in großer Zahl möglichst hohe Umsätze generiert, da nur so eine dauerhafte Vermietung und eine auskömmliche Rendite erzielt werden können.

Projektfinanzierung fördert Uniformität

Bei der Projektfinanzierung durch Kreditinstitute rücken jedoch wieder die finanzmathematischen Aspekte in den Vordergrund und da macht sich ein (inter)nationaler Branchenprimus mit vollem Portemonnaie nun einmal besser als ein *local hero*, der vielleicht sogar existenzgefährdet ist, wenn er zusätzlichem Wettbewerb standhalten muss. Diese häufig selbsterfüllende Prophezeiung und die Einkaufsmacht des überregional agierenden Einzelhandels sind daher ein Beschleunigungsfaktor für die zuneh-



Wird die zunehmende Uniformität der Innenstädte nur von Stadtplanern, Architekten und Kulturkritikern bemängelt, während der Verbraucher einen möglichst hohen Besitz an bekannten Filialisten schätzt? Ein Beispiel für eine sehr niedrige Filialisierungsquote: die innerstädtische Einkaufslage von Hall in Tirol (A)

mende Bestückung der Innenstädte und Einkaufszentren mit den immer wieder gleichen Filialen und Marken bei gleichzeitigem Wegfall der regionalen Identität von Warenangeboten.

Es ist bedauerlich, dass die Verkaufsfläche als Steuerungsinstrument in vielen Fällen versagt und somit

der fortschreitende Verlust an Einzelhandelsqualität auch noch gefördert wird.

Richtlinie zur Verkaufsflächendefinition in Vorbereitung

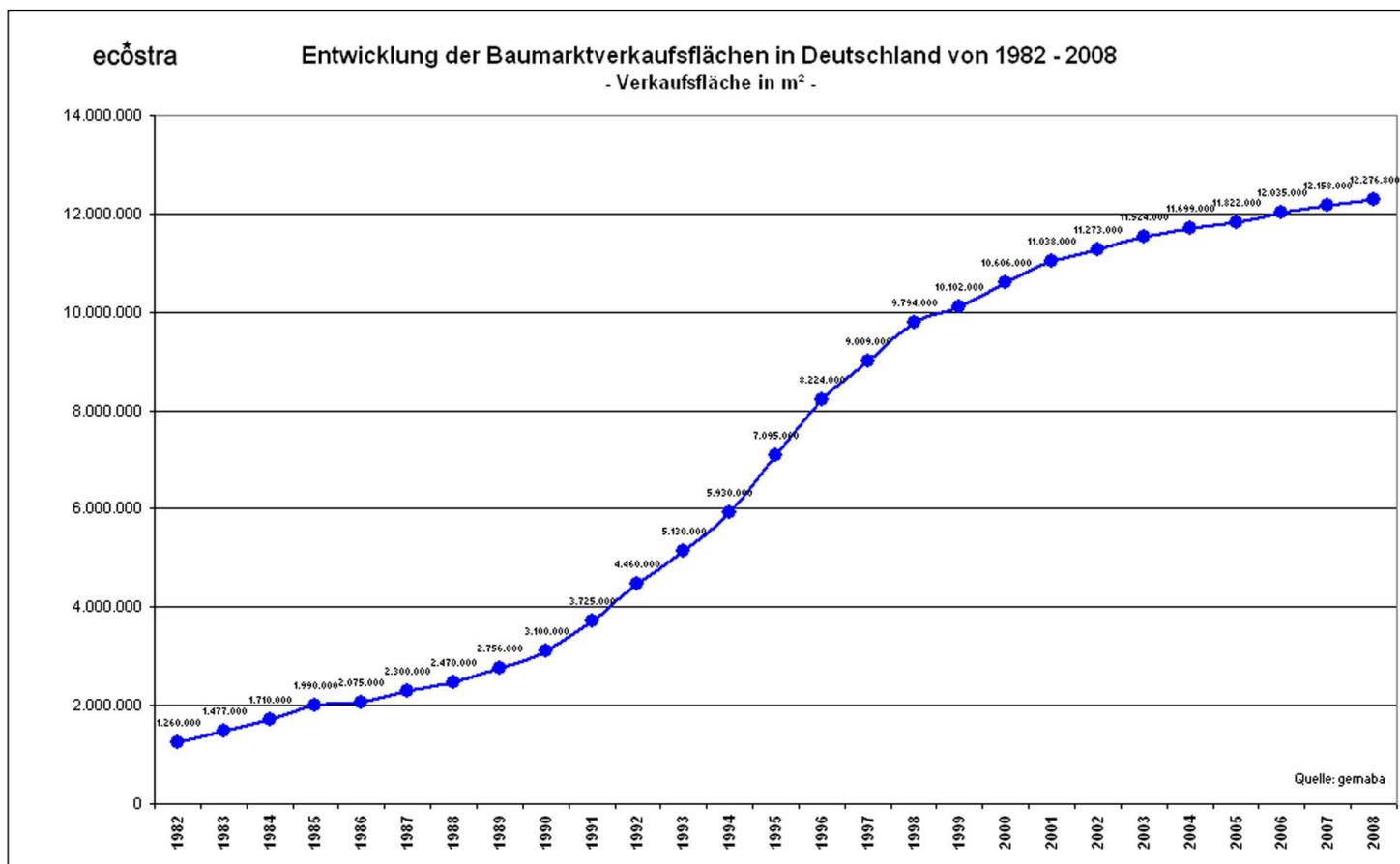
Die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) wird (voraussichtlich Anfang 2010) eine neue Richtlinie MF-V veröffentlichen, die das Begriffswirrwarr entschlüsseln und auf nationaler Ebene einen Maßstab setzen wird. Es bleibt abzuwarten, ob Genehmigungsbehörden und Rechtsprechung sich dann von diesem neuen Regelwerk inspirieren lassen um endlich eine durchgängig anwendbare Handhabung zu gewährleisten.

Die Verbesserung der quantitativen Messbarkeit wird jedoch die Kreativität der Städteplaner und Projektentwickler bei der Gestaltung des innerstädtischen Einzelhandels nicht ersetzen können. Hier ist neben dem Streben nach Innovation und Nachhaltigkeit auch Selbstdisziplin gefragt, damit das Machbare eine möglichst große Überlappung mit dem Guten erfährt.

Zurück zum Anfang: Flächenmanagement ist ein Instrument zur nachhaltigen Entwicklung von Flächen, zumindest sollte es das sein.

DIE AKTUELLE GRAFIK: Die Entwicklung der Baumarktverkaufsflächen in Deutschland 1982 - 2008

Der Do-it-yourself-Markt in Deutschland gilt als völlig überbesetzt, trotzdem steigt das Flächenangebot. Die Lage ist bedenklich: das Marktvolumen stagniert, gleichzeitig erobern die Lebensmittel-Discounter zunehmende Marktanteile durch Aktionen mit Werkzeugen, Farben und Gartenbedarf. Die Flächenproduktivitäten sinken, die Rabattschlachten haben zur Erosion der Margen geführt. Eine Marktkonsolidierung steht an.



DAS STADTPROFIL: EINZELHANDELSSTANDORT HALLE AN DER SAALE

Die Stadt Halle (Saale) liegt im Südosten des Bundeslandes Sachsen-Anhalt, rund 40 km westlich der Stadt Leipzig. Gemeinsam bilden die beiden Großstädte den westlichen Eckpunkt der europäischen Metropolregion Sachsendreieck. Halle ist kreisfreie Stadt und als eines der drei Oberzentren des Landes Sachsen-Anhalt definiert. Mit derzeit ca. 234.300 Einwohnern ist Halle die bevölkerungsstärkste Stadt des Landes. Mit einem Kaufkraftniveau von ca. 81,5 liegt Halle ca. 18,5 % - und damit deutlich - unter dem deutschen Durchschnitt.

Die Siedlungsstruktur der Stadt ist wesentlich durch die Saale beeinflusst, die das Stadtgebiet von Süden nach Norden durchfließt. Östlich der Saale befindet sich das historische Stadtzentrum mit seinen während des 2. Weltkriegs kaum zerstörten mittelalterlichen Strukturen. In den 60er und 70er Jahren wurde die Stadt großflächig im Norden und Süden (Wohnstadt Süd, Wohnstadt Nord, Silberhöhe) erweitert, so dass sich heute ein von Nord nach Süd langgestreckter Siedlungskörper ergibt, zwischen der Saale im Westen und ausgedehnten Bahngleisanlagen im Osten. Im Jahr 1990 fusionierte Halle mit der bis dato selbständigen Stadt Halle-Neustadt, die als „Chemiearbeiterstadt Halle-West“ in den 60er Jahren in Plattenbauweise neu errichtet wurde. Der Stadtteil Halle-Neustadt bildet heute den westlichen Teil des Stadtgebietes und liegt am westlichen Ufer der Saale.

sowie weiterhin Halle-Neustadt (mit dem EKZ „Neustadt Centrum – NCH“ und der Neustädter Passage).

Unterschiedliche Niveaulagen in der oberen und unteren Leipziger Straße

Die zentralen Geschäftslagen der Einkaufsinnenstadt von Halle befinden sich im Bereich um den historischen Marktplatz mit der unteren Leipziger Straße, der Straße Kleinschmieden sowie der Großen Ulrichstraße und strahlen teilweise in angrenzende Bereiche aus. Die als Fußgängerzone ausgewiesene Leipziger Straße, welche die Innenstadt mit dem Riebeckplatz sowie dem weiter östlich gelegenen Hauptbahnhof verbindet wird durch den Innenstadtring in einem unteren (westlichen) und einen oberen (östlichen) Abschnitt geteilt, wobei der östliche Be-



Der Markt von Halle an der Saale mit „Rotem Turm“ und Martinskirche. Links im Bild das sog. Stadthaus, daneben das Wöhr-Bekleidungshaus. Rechts der Neubau des Galeria Kaufhof Kauf- und Warenhauses als innerstädtischer Leitbetrieb

3 strukturprägende Einkaufslagen

Die Standortstruktur des Einzelhandels wird im wesentlichen bestimmt von drei Einkaufslagen. Neben der historischen Einkaufsinnenstadt ist hier als bedeutendster Einkaufsschwerpunkt v.a. der Hallesche Einkaufs Park – HEP in Halle-Bruckdorf zu nennen

reich nicht mehr zur Innenstadt gezählt wird. Zwar ist auch der obere Abschnitt der Leipziger Straße noch als Fußgängerzone definiert, jedoch schafft der Innenstadtring eine räumliche Zäsur zur Innenstadt. Wesentliche Unterschiede bestehen im Einzelhandelsbesatz der beiden Abschnitte. Während sich entlang der unteren Leipziger Straße zahlreiche namhafte nationale und internationale Filialisten finden, dominieren entlang der oberen Leipziger Straße lokale

und regionale Einzelhändler aus dem eher niedrigpreisigen Segment.



Im Bereich des Leipziger Turms (Bildmitte) wird die als Fußgängerzone ausgewiesene Leipziger Straße durch den Innenstadtring in einen oberen und in einen unteren Abschnitt geteilt.

Zentrale Einkaufslagen der historischen Innenstadt mit verschiedenen Magnetbetrieben

Rund um den Marktplatz sowie in der als Fußgängerzone ausgewiesenen Leipziger Straße und entlang der Straße Kleinschmieden als Verbindung der Großen Ulrichstraße zum Marktplatz findet sich ein weitgehend durchgehender Besatz an qualifizierten Fach Einzelhandelsbetrieben v.a. des mittel- und langfristigen Bedarfsbereiches. Mit zunehmender Entfernung vom zentral gelegenen Marktplatz – z.B. im nördlichen Abschnitt der Großen Ulrichstraße – sowie in den angrenzenden Bereichen abseits der Haupteinkaufslagen nehmen die Ladenleerstände deutlich zu. Insbesondere der Bereich der Großen Ulrichstraße und der Straße Kleinschmieden weist aufgrund der historischen Bebauung eine überwiegend kleinteilige Strukturierung auf. Einzelne Betriebe in der Innenstadt besitzen dabei auch großflächige Ladendimensionierungen, wie z.B. Galeria Kaufhof, New Yorker, Wöhl und Haus des Buches im Bereich des Marktplatzes sowie C&A, P&C und H&M entlang der Leipziger Straße. Innerstädtischer Leitbetrieb ist das Galeria Kaufhof Kauf- und Warenhaus (ca. 14.100 m² VK) inkl. eines Saturn Elektrofachmarktes das sich in zwei benachbarten aber räumlich getrennten Gebäuden am Marktplatz befindet, die im Untergeschoss mit einander verbunden sind. Als weitere Magnete fungieren hier das Bekleidungshaus Wöhl und der neu eröffnete New Yorker. Entlang der Großen Ul-

richstraße stellen die beiden Drogeriemärkte Müller und dm sowie in der unteren Leipziger Straße H&M, C&A und P&C die Magnetbetriebe dar.

Nachfrage nach modernen Einzelhandelsflächen kann in der Innenstadt nicht befriedigt werden

Die zentralen innerstädtischen Haupteinkaufslagen von Halle weisen eine hohe Flächennachfrage, insbesondere nach größeren Flächeneinheiten auf. Aufgrund der historisch bedingten kleinteiligen Bebauungsstruktur kann diese Nachfrage jedoch kaum bedient werden. So bestehen bereits ab einer Größe von ca. 250 m² deutliche Angebotsdefizite; Flächen ab ca. 500 m² sind derzeit gleichsam nicht vorhanden. Auch würde ein innerstädtisches Einkaufszentrum das bestehende Angebot ergänzen, wobei auch hier die historische Bebauungsstruktur derzeit einer Realisierung entgegensteht. Allerdings verfügt die Große Ulrichstraße – insbesondere im nördlichen Abschnitt – noch über gewisse Flächenpotentiale, die jedoch zunächst entwickelt werden müssten. Weitere Potentiale bestehen darüber hinaus außerhalb der Innenstadt z.B. mit der leerstehenden Karstadtimmobilie an der Magistrale oder der Baulücke „Auf der Spitz“, südwestlich der Innenstadt. Derzeit finden jedoch keine größeren Projektentwicklungen in Halle statt. In der Bebauungsstruktur liegt auch ein Charakteristikum des Einzelhandelsstandorts Halle begründet, der durch einen vergleichsweise hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt ist.



Die Große Ulrichstraße in Halle an der Saale. Trotz des noch dichten Geschäftsbesatzes handelt es sich bereits um eine Nebenlage. In der Straßenmitte verläuft die Straßenbahn wodurch die Aufenthaltsqualität beeinträchtigt wird.

Positive Innenstadtentwicklung, aber nach wie vor schlechte PKW-Erreichbarkeit

Die Entwicklung des Einzelhandels in der Stadt Halle in der jüngeren Vergangenheit zeigt seit etwa Mitte der 1990er Jahre eine deutliche Entwicklung zugunsten der Innenstadt mit einer zunehmenden Konzentration des Einzelhandelsbesatzes in diesem Standortbereich, was zu einer deutlichen Stabilisierung der innerstädtischen Haupteinkaufslagen beigetragen hat. Gleichzeitig haben sich in den letzten Jahren die Nebenlagen verstärkt ausgedünnt. Eine ausgeprägte Leerstandsproblematik ist jedoch nicht feststellbar. Nicht zuletzt haben in der jüngsten Vergangenheit diverse Projekte zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt beigetragen. So wurden u.a. Parkhäuser errichtet, der Riebeckplatz wurde umgebaut, die Erreichbarkeit und Anbindung mittels Straßenbahn wurde optimiert und der Marktplatz wurde fertig gestellt. Nach wie vor leidet die Innenstadt aber unter einer vergleichsweise schlechten verkehrlichen PKW-Erreichbarkeit.



Das Shopping Center HEP liegt in verkehrsorientierter Standortlage im südöstlichen Stadtgebiet. Konzeptionell hat das Center v.a. auf der oberen Verkaufsebene gewisse Defizite, was sich in einer dort deutlich geringeren Frequenz bemerkbar macht.

EKZ „Hallescher Einkaufs Park“ (HEP) als weitläufig strahlender, dezentraler Standort

Mit mehr als 25.000 m² Verkaufsfläche stellt der Hallesche Einkaufs Park im südöstlichen Stadtteil Halle-Bruckdorf hinsichtlich Verkaufsflächenausstattung und Kaufkraftbindung einen der bedeutendsten Einzelhandelsstandorte neben der Innenstadt dar. Beim Halleschen Einkaufs Park handelt es sich um ein regionales Einkaufszentrum in der Konzeption eines langgestreckten, zweigeschossigen Mallcenters mit einem Globus SB-Warenhaus als Magnetbetrieb. Standortstrukturell ist von einem dezentralen Standort zu sprechen. Der Standort befindet sich benachbart zur Neuen Messe in autokundenorientierter Lage

direkt an der B6 / Leipziger Chaussee, welche die Hauptverbindungsachse zwischen den Städten Halle und Leipzig darstellt. Der Hallesche Einkaufs Park dient vorwiegend der Versorgung der regionalen Bevölkerung des südlichen Umlandes und ist im wesentlichen auf den Ankerbetrieb Globus abgestimmt.



Trotz gewisser gestalterischer Maßnahmen zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität ist die „Neustädter Passage“ gekennzeichnet von deutlichen „trading-down“-Erscheinungen. Der Standort ist eingebettet in einen Bereich mit stark verdichteter Wohnbebauung bestehend aus sanierten und unsanierten Plattenbauten.

EKZ „Neustadt Centrum“ (NCH) als modernes Stadtteilzentrum ersetzt die benachbarte „Neustädter Passage“

Eine weitere bedeutende Einkaufslage stellt das EKZ Neustadt Centrum (NCH) in Kombination mit der Neustädter Passage im Stadtteil Halle-Neustadt dar. Bei dem Neustadt Centrum handelt es sich um ein neues und in attraktiver Architektur errichtetes multifunktionales Mallcenter mit einem real SB-Warenhaus als Magnetbetrieb. Das Center selbst ist mehrgeschossig, wobei die Einzelhandelsnutzungen entlang einer F-förmigen Mall im Erdgeschoss untergebracht sind. Neben dem real SB-Warenhaus, einem Medi Max Elektrofachmarkt und einem Aldi-Discounter konzentrieren sich hier ca. 13 Anbieter aus den Branchen Bekleidung, Schuhe und Sportartikel, meist in Form von kleinflächigen Fachgeschäften und Fachmärkten; Ausnahme ist das großflächige Modehaus Fischer. Das Neustadt Centrum ist in Verbindung mit der direkt benachbarten Neustädter Passage zu bewerten, die sich derzeit zumindest teilweise in einem desolaten Bauzustand befindet. Aus den Branchen Bekleidung, Schuhe und Sportartikel finden



sich hier ca. 8 Anbieter aus dem niedrigpreisigen Segment. Der Niveauunterschied zwischen den beiden benachbarten Lagen ist erheblich. Standortstrukturell ist von einem zentralen Standort in den gewachsenen Strukturen von Halle-Neustadt westlich der City zu sprechen. Das Neustadt Centrum sowie die angrenzende Neustädter Passage fungieren als Stadtteilzentrum für Halle-Neustadt mit entsprechenden öffentlichen Einrichtungen und einem direkten ÖPNV-Anschluss und sind entsprechend auf die Versorgung der örtlichen Bevölkerung von Halle-Neustadt ausgerichtet.

Solitärstandorte und Streulagen mit großflächigem Einzelhandel

Weitere bedeutende Einkaufslagen in Halle (Saale) sind das Bezirkszentrum „Kaufland Center“ (Südstadtring) und die Stadtteilzentren „Saale-Center“ (Rennbahnring), das EKZ „Kaufland Am Zollrain“ (Zollrain), das E-Center „Silberhöhe“ (Weißenfelder Straße), das EKZ „An der Eselsmühle“ (An der Eselsmühle), die „Lettiner Einkaufsoase“ (Grasnelkenweg) und das Kaufland SB-Warenhaus in der Magdeburger Chaussee. Darüber hinaus sind Möbelhaus- bzw. Baumarktstandorte in der Zscherbener

Landstraße und in den Gewerbegebieten West- und Grenzstraße als weitere großflächige Einzelhandelsstandorte in Halle an der Saale zu erwähnen.

Einzelhandelszentralität von 108,5 – damit überwiegen per Saldo die Kaufkraftzuflüsse

Insgesamt wurde in der Stadt Halle eine Einzelhandelsverkaufsfläche von ca. 352.900 m² erfaßt, was einer durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausstattung von ca. 1,5 m² VK entspricht. Der Gesamtumsatz des Einzelhandels beläuft sich nach **ecöstra**-Recherchen auf ca. 1.203,8 Mio. €. Die Einzelhandelszentralität beträgt ca. 108,5; damit überwiegen die Kaufkraftzuflüsse die Kaufkraftabflüsse um ca. 8,5 %. Die Situation des Einzelhandels v.a. in den zentralen Lagen der Innenstadt hat sich in Halle in den vergangenen Jahren deutlich stabilisiert, Ladenleerstände sind merklich zurückgegangen und für moderne Ladenflächen – sofern diese in der historisch bedingten, kleinteiligen Struktur bereitgestellt werden können – besteht eine entsprechende hohe Nachfrage. Nebenlagen, auch innerhalb der Innenstadt, haben nach wie vor mit strukturellen Problemen und hier v.a. mit anhaltenden Ladenleerständen zu kämpfen.



Die „grüne Wiese“ im Nachbarort. In der unmittelbar östlich benachbarten Gemeinde Peißen befindet sich das großdimensionierte EKZ „Halle Center“

Impressum

Herausgeber:

ecöstra GmbH
Wirtschafts-, Standort- und
Strategieberatung in Europa
Homburger Strasse 29
D-65197 Wiesbaden
Tel. +49 – (0)611 – 20 56 785
Fax. + 49 – (0)721 – 15 14 05 750
Email: newsletter@ecostra.com

Die Arbeitsstätten, die Verkaufsflächen und die Umsatzleistung des Einzelhandels und Ladenhandwerks in der Stadt Halle an der Saale

Bedarfsbereiche / Warengruppen	Arbeitsstätten ¹	Verkaufsflächen in m ²	Umsatz in Mio. € ²
1. Nahrungs- und Genussmittel insgesamt	443	114.990	471,6
Lebensmittel, Reformwaren	164	103.730	425,6
Getränke; Spirituosen; Tabak	64	7.165	15,0
Brot, Back- & Konditorwaren	156	2.865	21,7
Fleisch & Wurstwaren	59	1.230	9,4
2. Gesundheit, Körperpflege insgesamt	132	13.735	163,4
Drogeriewaren, Parfümerie, Kosmetik	47	10.295	52,6
Apothekerwaren	74	2.880	108,6
Sanitätswaren	11	560	2,2
3. Blumen, Pflanzen, zoolog. Bedarf insgesamt	108	6.965	16,6
Blumen, Pflanzen	94	3.255	11,3
Zoo- und Heimtierbedarf	14	3.710	5,3
4. Zeitungen, Zeitschriften, Bücher	62	8.670	33,4
Zeitungen, Zeitschriften	42	1.020	5,0
Bücher	20	7.645	28,3
1.-4. Überwiegend kurzfristiger Bedarf	745	144.360	684,9
5. PBS³, Hobby, Bastelbedarf, Spielwaren insgesamt	28	3.260	8,9
Papier-, Büro-, Schreibwaren	7	665	1,9
Hobby-, Bastelbedarf, Musikalien	14	830	2,5
Spielwaren	7	1.765	4,5
6. Bekleidung, Schuhe, Sport insgesamt	268	70.230	204,2
Oberbekleidung, gemischtes Sortiment	124	51.650	141,9
Damenbekleidung	58	4.465	15,7
Herrenbekleidung	5	230	1,1
Kinderbekleidung	12	1.900	5,8
Wäsche, Kurzwaren	9	430	1,6
Schuhe	35	7.870	24,9
Lederwaren	13	1.100	4,4
Sportartikel	12	2.585	8,9
7. GPK⁴, Hausrat, Geschenkartikel insgesamt	74	13.420	24,2
GPK, Haushaltswaren, Geschenkartikel	66	13.130	23,4
Haus-, Tisch- und Bettwäsche	8	290	0,8
5.-7. Überwiegend mittelfristiger Bedarf	307	86.920	237,3
8. Elektrowaren insgesamt	100	11.420	58,8
Weiß Ware	11	1.495	4,9
Leuchten, Elektro-Installation, Zubehör	*	*	*
Braune Ware (Radio, TV)	23	7.490	43,0
Tonträger, Bildträger	*	*	*
Telefon und Zubehör	41	1.385	7,4
Büromaschinen, Computer und Zubehör	17	740	2,4
9. Einrichtung insgesamt	69	38.500	55,0
Möbel	31	26.850	34,8
Kücheneinrichtungen	10	2.340	7,5
Antiquitäten, Kunst	19	1.040	3,0
Tapeten, Bodenbeläge, Farben, Lacke	9	8.270	9,7
10. Sonstiger Einzelhandel insgesamt	120	71.690	167,8
Bau-, Heimwerker-, Gartenbedarf	14	62.985	131,1
Foto	*	*	*
Optik, Hörgeräte-Akustik	35	1.705	13,6
Uhren, Schmuck	38	1.140	10,4
Autozubehör	*	*	*
Sportgeräte	19	3.695	7,7
Sonstige Einzelhandelswaren	8	1.760	3,9
8.-10. Überwiegend langfristiger Bedarf	289	121.620	281,6
2.-10. Non-Food insgesamt	961	237.900	732,3
1.-10. Einzelhandelswaren insgesamt	1.404	352.890	1.203,8

¹ = Zuordnung der Arbeitsstätten nach Umsatzschwerpunkten

² = ecostra-Umsatzschätzungen

³ = Papier-, Bürobedarf und Schreibwaren

⁴ = Glas, Porzellan, Keramik

* = weniger als 4 Arbeitsstätten, kein Ausweis aus Datenschutzgründen

Quelle: ecostra-Einzelhandelserhebung, Stand: November 2008; ggf. Rundungsdifferenzen

FRISCH AUS DER ABLAGE

Die gute Auftragslage ermöglichte es **ecōstra** den Personalstand im Frühjahr 2009 nochmals deutlich zu erweitern. Gleich zwei weitere Wirtschaftsgeografen verstärken nun das Team von **ecōstra**. Auch der Kundenbestand konnte ausgebaut werden. Neben einem spanischen Projektentwickler haben u.a. institutionelle Investoren aus Norwegen und aus der Tschechischen Republik sowie einer der führenden internationalen Sportartikel-Hersteller **ecōstra** mit der Bearbeitung verschiedener Aufträge betraut:

- Ermittlung von städtebaulich und raumordnerisch verträglichen Schwellenwerten der Verkaufsflächendimensionierung für Handelsgroßbetriebe bei einer Ansiedlung in Stadt- und Ortskernen. Diese Analyse im Auftrag der Salzburger Landesregierung steht in Zusammenhang mit der Novellierung des Salzburger Raumordnungsgesetzes
- Im Auftrag der Stadt Innsbruck, der Tiroler Landesregierung und der Wirtschaftskammer Tirol wurde für den Standortraum Innsbruck, Rum und Völs eine Einzelhandelsstrukturanalyse erarbeitet. Aufbauend auf den damit vorliegenden aktuellen Standort- und Marktdaten wurde ein Strategie- und Maßnahmenkonzept für eine städtebaulich und raumordnerische zielgerichtete Weiterentwicklung der Geschäftsstraßen und sonstigen Einzelhandelsstandorte erstellt.
- Verträglichkeitsanalysen zur Ansiedlung von großflächigen Vertriebsformen des Einzelhandels wurden u.a. im Großraum Bonn – Koblenz erstellt.
- In Zusammenhang mit der möglichen Entwicklung eines großdimensionierten Einzelhandelsobjekts in Duisburg wurde die konkrete Mieternachfrage ermittelt
- Diverse Beratungsleitungen in Zusammenhang mit der Erweiterung und Optimierung der Vertriebsstrukturen wurden für einen renommierten Sportartikelhersteller erbracht. Für einen anderen Markenhersteller aus dem Bekleidungsbereich erfolgte eine qualifizierte Unterstützung bei einer Projektentwicklung am Firmensitz und für ein international tätiges Handelsunternehmen an einem Standort im Großraum Magdeburg.

DAS (ALLER-) LETZTE: Die unerwartete Klugheit der Politik beim Niedergang der Warenhäuser



Der öffentliche Druck war unzweifelhaft groß. Tausende Mitarbeiter demonstrierten. Unterschriften wurden gesammelt. Schaufenster mit Plakaten

behängt. Die Bürgermeister der Karstadt-Standorte wurden bei den zuständigen Ministerien vorstellig, um aus Angst vor dem möglichen Verlust des möglicherweise einzigen Magnetbetriebes ihrer Innenstadt Staatsbürgschaften für den dahinsiechenden Warenhauskonzern Arcandor einzufordern. Die Politik ist standhaft geblieben und hat dem Druck nicht nachgegeben – und das ist auch gut so!

Denn die Zeit der Warenhäuser ist vorbei. Letztendlich halten werden sich nur noch die Premium-Häuser in den Top-Standorten der Metropolen. Für die Fußgängerzone mancher mittelgroßen Stadt wird damit ein wichtiger Magnetbetrieb wegbrechen, die nachlassenden Passantenfrequenzen auch das Umfeld beeinflussen. Doch die Warenhäuser an diesen

Standorten waren oft nur durch Quersubventionen zu halten, was mittelfristig keine Zukunftsperspektive sein kann. Es spricht für sich, wenn die Eigentümer nicht mehr bereit sind, Eigenkapital in solche Unternehmen einzubringen. Dann soll es der Staat mit Steuergeld auch nicht tun. Es wäre zudem auch ungerecht: wieso sollte ein kleiner, aufgrund der Konsumzurückhaltung der Verbraucher in die Krise geratener Facheinzelhändler weniger Anrecht auf staatliche Hilfe haben als ein Großkonzern.

Die allermeisten Innenstädte werden auch ohne Karstadt und dergleichen nicht veröden. Vielmehr bietet sich hier sogar eine Chance, an Standorten in meist bester Innenstadtlage anstelle eines maroden, von jahrelangem Investitionsstau gekennzeichneten Warenhauses einen oder sogar mehrere zukünftige neue Magneten mit einem attraktiven Flächenkonzept zu realisieren. So ist es sinnvoller und nachhaltiger in moderne Nachnutzungskonzepte, eine Aufwertung des städtebaulichen Umfeldes oder eine Verbesserung der Standortbedingungen zu investieren. Hierin liegt die Herausforderung. Die Städte und die Immobilienwirtschaft sollten diese Chance nutzen.