

Modellprojekt: Die Zukunft der Nachbarschaftsläden

– Bericht –
Kurzfassung



BBE Handelsberatung Münster
Von-Esmarch-Straße 168 ■ 48149 Münster
Tel. (02 51) 87 119-0 ■ Fax (02 51) 87 119-19
Internet: www.bbe-standort.de
E-Mail: info@bbe-muenster.de

Dipl.-Kfm. Hans-Joachim Schrader
Dipl.-Ing. Christian Paasche



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | Aufgabe und Zielsetzung des Projektes | 2 |
| 2 | Bestehende Konzeptansätze zur Nahversorgung | 3 |
| 3 | Auswahl der Fallstandorte | 5 |
| 4 | Best practice | 9 |
| 4.1 | Periphere Siedlungsbereiche – Fallbeispiel Bokel..... | 9 |
| 4.2 | Innenstadtnahe Lagen – Fallbeispiel Salzkotten | 10 |
| 4.3 | Quartierszentren – Fallbeispiel PB, Auf der Lieth..... | 12 |
| 4.3.1 | Fallbeispiel Paderborn, Auf der Lieth..... | 13 |
| 4.4 | Standortsicherungsmaßnahmen an ausgewählten Projektfallstandorten..... | 14 |
| 4.4.1 | Peripherer Siedlungsbereich – PB-Dahl | 14 |
| 5 | Erfolgsfaktoren | 16 |
| 5.1 | Standort und Objekt..... | 16 |
| 5.2 | Betreiber..... | 17 |
| 5.3 | Angebotskonzeption..... | 18 |
| 5.4 | Sonstige Rahmenbedingungen | 19 |
| 6 | Konzeptionelles Vorgehen | 19 |
| 6.1 | Prozessorganisation..... | 20 |
| 6.2 | Handlungsebenen | 22 |
| 7 | Übertragung auf die Fallstandorte (Bsp.) | 28 |
| 7.1 | Beispiel..... | 28 |
| 8 | Umsetzung | 29 |
| 8.1 | Prozess- und Handlungsorganisation..... | 29 |
| 9 | Zusammenfassung | 30 |
| 10 | Anhang | 33 |



1 Aufgabe und Zielsetzung des Projektes

Der anhaltende Ansiedlungsdruck im Lebensmitteleinzelhandel hat in den letzten Jahrzehnten zu veränderten Standort- und Objektanforderungen sowohl hinsichtlich der Verkaufsflächendimensionierung als auch der verkehrlichen Erreichbarkeit und der Parkplatzausstattungen geführt.

Strukturwandel im Einzelhandel

Folge dieser Entwicklung sind weitere Konzentrationsprozesse nicht nur im Hinblick auf mögliche Betreiber oder Betreiberkonzepte, sondern auch in der räumlichen Verbreitung der Angebotsstandorte. Von dieser Entwicklung sind insbesondere Standorte im ländlichen Raum sowie in den Randlagen der großen Städte betroffen.

Die Zielvorstellung einer möglichst wohnortnahen und dezentralen Versorgung der Bevölkerung ist somit zunehmend schwieriger zu realisieren, da das Netz an Anbietern der Nahversorgung immer weitmaschiger wird. Dennoch nimmt die Nahversorgung nach wie vor eine entscheidende Rolle für die Wohn- und Lebensqualität ein und kann somit auch als strukturprägendes Element der Siedlungsentwicklung betrachtet werden.

Gefährdung der wohnortnahen Versorgung

Vorrangiges Ziel des Projektes ist daher die modellhafte Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger und nachhaltiger Betreiberkonzepte unter Berücksichtigung sowohl wirtschaftlicher Zielvorstellungen und Notwendigkeiten aus Betreibersicht als auch der Zielvorstellungen des Städtebaus und Regionalplanung.

Die Nachversorgungskonzepte sollen hierbei folgenden Zielsetzungen genügen:

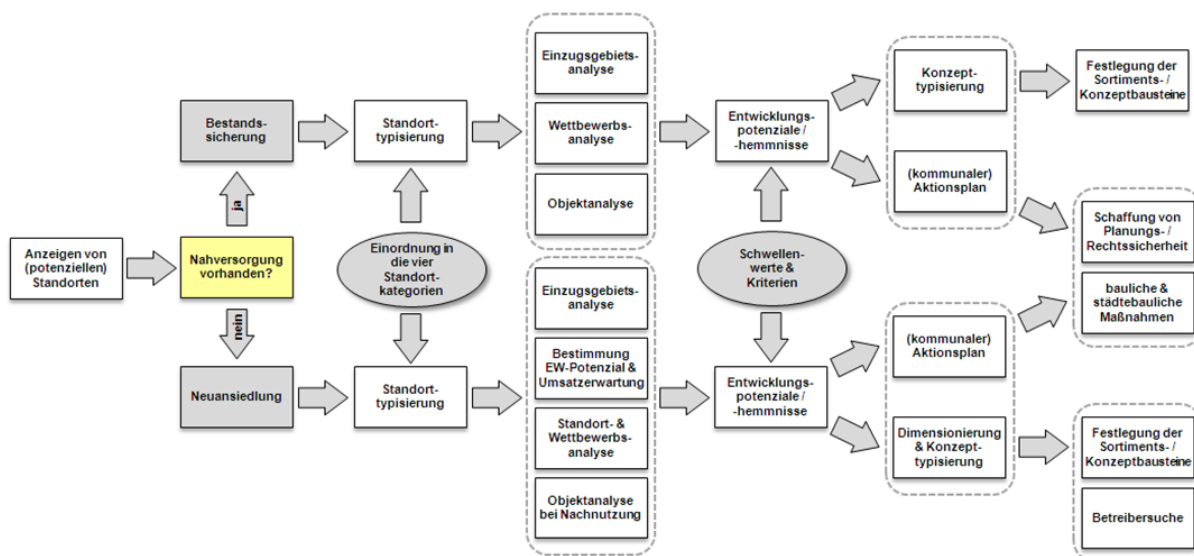
Ziele des Konzeptes

- Wirtschaftliche Tragfähigkeit (ohne Dauersubventionierungen)
- Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit im Sinne einer dauerhaften Vollexistenz der Betreiber
- Übertragbarkeit auf andere Standorte und Gegebenheiten
- Modularer Aufbau der Elemente je nach örtlicher Gegebenheit

Der Ablauf zur Analyse und zur Konzeption im Rahmen des Projektes kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.



Abb. 1: Ablaufschema



Quelle: eigene Darstellung

2 Bestehende Konzeptansätze zur Nahversorgung

In der jüngsten Vergangenheit haben Kleinflächenkonzepte zur Sicherung einer wohnortnahen Versorgung zusehends an Bedeutung gewonnen. Die einzelnen Konzeptansätze lassen sich dabei generalisierend in fünf Konzepttypen aufgliedern, wobei die Grenzen bei den einzelnen Konzepten zum Teil fließend sind:

- Klassische Filial- und Kleinflächenkonzepte der großen Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler (inkl. City-Konzepte)
- Ansätze im Rahmen regionaler Förderprogramme
- Ansätze im Rahmen von Integrationsmaßnahmen
- Bewohnergetragene Ansätze
- Ladengemeinschaften / Bündelung kleinteiliger Anbieter

Die unterschiedlichen Lebensmittelgroßhandlungen haben z.T. neue Kleinflächenkonzepte entwickelt, welche eigenständigen Kaufleuten u.a. als eine Art Franchise-Konzept angeboten werden. Bei den meisten Konzepten sind jedoch eine Verkaufsflächengröße von mindestens 400 qm sowie eine Einwohnerzahl innerhalb des engeren Einzugsgebiets von mindestens 2.500 Einwohnern notwendig, um den wirtschaftlichen Betrieb nachhaltig zu gewährleisten.

Bedeutungszuwachs
Kleinflächenkonzept

Konzepttypen

Kleinflächenkonzepte
der Großhandlungen



Zu den Kleinflächenkonzepten werden auch sog. kleinflächige City-Markt-Konzepte z.B. der REWE oder der EDEKA gezählt, welche hinsichtlich der Flächendimensionierung zwar kleinflächig ausgelegt sind, aufgrund der jeweiligen konzeptionellen Ausrichtung jedoch nahezu ausschließlich nur in hochfrequentierten Innenstadtlagen bzw. i.d.R. in Städten mit mindestens 100.000 Einwohnern zum Tragen kommen.

City-Markt-Konzepte der
Großhandlungen

Ein weiterer Lösungsansatz zur Sicherung einer wohnortnahen Grundversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs ist die Kooperation und Bündelung verschiedener Einrichtungen. Hierbei geht es darum, bestehende Einrichtungen (z.B. Gasthaus, Tankstelle, Bank) um ein Nahversorgungsangebot zu erweitern mit dem Ziel, durch die Bündelung unterschiedlicher Angebote an einem Ort die Nahversorgung wieder herzustellen.

Alternative
Konzeptansätze

Auch wird gerade in ländlich geprägten und dünn besiedelten Siedlungsgebieten auf Angebotsformen zurückgegriffen, die kein Ladenlokal betreiben müssen (Mobile Verkaufsstellen, Wochenmärkte).

Mobile Verkaufsstellen

Alternativ zu den vorgenannten Konzepten sind in den vergangenen Jahren oftmals mit öffentlicher Förderung Konzeptansätze auf kommunaler und Landesebene Nahversorgungslösungen entwickelt worden, welche die vorhandenen Versorgungslücken schließen sollen.

Die einzelnen Nahversorgungsansätze sind dabei u.a. genossenschaftlich organisiert, werden gemeinnützig oder im Rahmen von Public-Private-Partnership-Modellen geführt bzw. sind vom ehrenamtlichen und sozialen Engagement der Bürger abhängig.

Neben der Sicherung einer wohnortnahen Grundversorgung geht es zum Teil auch darum, sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen (z.B. behinderte Menschen, Langzeitarbeitslose) eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.

Die Schwierigkeit der vorgenannten Ansätze besteht jedoch in der Abhängigkeit von öffentlichen Förder- und Subventionsmitteln und / oder dem ehrenamtlichen, genossenschaftlichen oder sozialen Engagement der beteiligten Akteure vor Ort, d.h. die wirtschaftliche Tragfähigkeit ist von einem überdurchschnittlich „bewussten“ Einkaufsverhalten der Genossenschaftsmitglieder sowie weiterer Bürger abhängig.

Abhängigkeit von öffent-
lichen Mitteln bzw. ho-
hem Engagement der
Akteure vor Ort

Bei einem Nachlassen des Engagements oder einem Auslaufen möglicher Förder- und Subventionsquellen stellt sich jedoch die Frage des Weiterbetriebs bzw. der Wirtschaftlichkeit und damit der Nachhaltigkeit auch unter den veränderten Rahmenbedingungen.

Wirtschaftliche
Nachhaltigkeit?

Bei den Konzepten, bei denen das Nahversorgungsangebot nur ergänzend angegliedert ist und als Nebenerwerb geführt wird, kommt hinzu, dass gewisse strukturelle Schwächen hinsichtlich der Konzeption, Organisation und Betriebsführung und damit ein Kompetenzmangel als Le-

Strukturelle Schwächen



bensmittelanbieter zumeist nicht ausgeschlossen werden können. Solche Wettbewerbsnachteile und damit auch deren Wettbewerbsanfälligkeit gilt es zu reduzieren, um nachhaltig am Markt bestehen zu können.

3 Auswahl der Fallstandorte

Mit Hilfe ausgewählter Fallstandorte seitens der drei beteiligten Städten Bielefeld, Paderborn und Porta Westfalica, bei denen potenzielle Defizite bei der wohnortnahen Versorgung erkennbar oder aber solche Entwicklungen zu befürchten sind, ist die Grundlage für die Erarbeitung konzeptioneller Überlegungen geschaffen worden.

21 Fallbeispiele

Anhand nachfolgender Kriterien sind die angeführten Fallstandorte strukturiert worden, um somit die Grundlage für die modellhafte Betrachtung unterschiedlicher Standortkategorien zu schaffen:

Städtebauliche Beurteilungskriterien

- Lage im Siedlungsraum
- Städtebauliche Lage des Nahversorgungsstandortes
- Raum- und Bebauungsstrukturen
- Nutzungsmischung / Funktionsmischung
- Versorgungsstruktur

Diese sind um weitere Kriterien wie z.B. „Einbindung in das städtische Verkehrsnetz“ oder „städtebauliches Erscheinungsbild“ ergänzt worden.

Ergänzende Kriterien

Mit Hilfe o.g. Kriterien konnten Rückschlüsse auf die gemeinsamen Ausprägungen der 21 Fallstandorte sowie eine entsprechende Typisierung bzw. die Bildung von Standortkategorien zur Entwicklung modellhafter und standortangepasster Ansätze der Nahversorgung abgeleitet werden.

Typisierung

Die Bildung von unterschiedlichen Standorttypen haben nachfolgende Kategorien ergeben:

Innenstadt- / City-Lagen

Innenstadtintegrierte City-Lage (Fußgängerzone o.ä.) mit verdichteter Bebauung, hoher Funktionsmischung und einer verkehrsgünstigen Erreichbarkeit bei einer stark erhöhten Passanten- / Fußgängerfrequenz

Gebildete Standortkategorien

Innenstadtnahe Lagen

Siedlungs- / wohngebietsintegrierte Lage mit einer heterogenen, z.T. verdichteten Raumstruktur (insb. Geschosswohnungsbau) ohne strukturprägende, ergänzende Versorgungseinrichtungen bei einer zumeist zufrieden stellenden bis guten Verkehrsanbindung



Quartierszentren

Lage innerhalb eines Quartierszentrums mit weiteren Versorgungs- und Dienstleistungseinrichtungen sowie mit u.a. (teil-)verdichtetem Geschosswohnungsbau im Umfeld bei einer zumeist zufrieden stellenden bis guten Einbindung in das Verkehrsnetz

Periphere Siedlungsbereiche

Siedlungs- / wohngebietsintegrierte Lage (z.T. im Ortsteilzentrum) innerhalb eines peripher gelegenen Stadtteils mit einer aufgelockerten Bebauungsstruktur sowie einer Schwerpunktausrichtung auf den motorisierten Individualverkehr.

Die nähere Erörterung dieser Standortkategorien machte zum einen deutlich, dass eine modellhafte Betrachtung auch anhand der vorliegenden Fallbeispiele eine Konzentration und somit Verdichtung der Kategorien erfordern würde. Zum anderen wurde auch deutlich, dass innerhalb dieser Kategorien wiederum nur beispielhafte Einzelbetrachtungen möglich sind, die dann möglicherweise auf die Kategorien übertragbar wären.

Des Weiteren ist im Rahmen des Erarbeitungsprozesses deutlich geworden, dass für die Standortkategorie „Innenstadt- / City-Lagen eine weitergehende Betrachtung im Rahmen dieses Projektes nicht im Fokus steht, da die Großhandlungen für diese Standortlagen in der jüngsten Vergangenheit eigene Vertriebskonzepte entwickelt haben.

Der Arbeitskreis verständigte sich somit darauf zukünftig nachfolgende wesentliche Standortkategorien zu betrachten, wobei hier eine Unterscheidung zwischen vorhandenen sowie nicht vorhandenen Nahversorgungseinrichtungen innerhalb der einzelnen Kategorien vorgenommen wurde:

City-Standorte nicht
weiter untersucht



Abb. 2: Einordnung der Fallstandorte in Standortkategorien

BBE Handelsberatung Münster

| Standortkategorie | Nahversorgung vorhanden (= Bestandsicherung) | Nahversorgung nicht vorhanden (= Neuansiedlung) |
|------------------------------------|---|--|
| Innenstadtnahe Lagen | PB-Warburger Straße | BI-Oststraße |
| | PB-Geroldstraße | |
| | PB-Dörener Weg | |
| Quartierszentren | BI-Bültmannshof | BI-Lohmannshof |
| | PB-Arndtstraße | BI-Stieghorst |
| | PB-Lichtenturmweg | BI-Buschkamp |
| | | BI-Rheinallee |
| | | BI-Elbeallee |
| | | BI-Kaufweg |
| Periphere Siedlungsbereiche | PB-Neuenbeken | PW-Nammen |
| | PB-Dahl | BI-Altenhagen |
| | PB-Benhausen | BI-Dornberg / Schröttinghausen |
| | PW-Veltheim | BI-Windflöte |
| | | |
| | | |

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der Zielsetzung des Projektes, wirtschaftlich tragfähige Lösungen auch ohne Subventionierungen und Transfers entwickeln zu wollen, werden die im Arbeitskreis formulierten städtebaulichen Kriterien zudem den beschriebenen Entscheidungskriterien möglicher Betreiber sowie der Handelsunternehmen gegenübergestellt und vor diesem Hintergrund reflektiert.

Auf Grundlage der ermittelten städtebaulichen sowie der Betreiberkriterien ergibt sich eine Schnittmenge, die es anhand operationaler Kriterien weiter zu präzisieren gilt, d.h. aus der Schnittmenge der Kriterien wurden operationale Kennziffern abgeleitet, die eine erste Einschätzung der betrachteten Standorte nach Schlüsselpotenzialen oder Schlüsselhemmnissen zulassen und somit eine mögliche Auswahl und Konkretisierung der modellhaft betrachteten Standorte erlaubt.

Gleichwohl ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die städtebaulichen Kriterien sowie die Kriterien der Betreiber auch aufgrund divergie-

Operationalisierung

Unterschiedliche Wertigkeit der Kriterien



render Zielsetzungen zum Teil eine deutlich andere Ausprägung bzw. Wertigkeit finden.

Während die Städte eine flächendeckende Versorgungsstruktur verfolgen, steht im Fokus der Betreiber in erster Linie der wirtschaftliche Erfolg u.a. durch Konzentration der Standorte.

Divergierende Zielsetzungen

Mit Hilfe von Kriterien wie Marktpotenzial, Verkaufsflächenausstattung, Kaufkraftbindung, Betriebsstätdichte, Wettbewerbssituation und verkehrliche Erreichbarkeit konnte für die einzelnen Fallbeispiele nachfolgende Schlüsselpotenziale und –hemmnisse abgeleitet werden.

Abb. 3: Schlüsselpotenziale und –hemmnisse

BBE Handelsberatung Münster

| Standort | Einwohner | Marktpotenzial in T€ | VKf-Ausstattung | UKR | Betriebsstätten-dichte | Wettbewerbs-situation | Verkehrliche Einbindung |
|------------------------------------|-------------|----------------------|-----------------|-----------|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Innenstadtnahe Lagen | | | | | | | |
| BI-Oststraße | 12.300 | 26.877 | > 200 qm | > 30 % | — | — | + |
| PB-Warburger Straße | 3.900 | 7.609 | 100 - 200 qm | > 30 % | — | — | + |
| PB-Geroldstraße | 5.900 | 11.609 | < 100 qm | < 10 % | — | — | — |
| PB-Dörener Weg | 4.600 | 9.085 | < 100 qm | 10 - 30 % | — | ○ | ○ |
| Periphere Siedlungsbereiche | | | | | | | |
| BI-Altenhagen | 1.700/5.000 | 12.892 | < 100 qm | < 10 % | — | + | ○ |
| BI-Dornberg/Schröttinghausen | 700/2.000 | 5.815 | < 100 qm | < 10 % | — | + | ○ |
| BI-Windflöte | 2.900/5.000 | 16.351 | < 100 qm | < 10 % | — | + | — |
| PB-Neuenbeken | 2.400 | 4.870 | 100 - 200 qm | > 30 % | ○ | + | + |
| PB-Dahl | 2.800 | 5.569 | > 200 qm | > 30 % | ○ | + | — |
| PB-Benhausen | 2.400 | 4.752 | > 200 qm | > 30 % | ○ | + | + |
| PW-Nammen | 2.400 | 4.802 | < 100 qm | < 10 % | ○ | + | — |
| PW-Veltheim | 2.700 | 5.403 | 100 - 200 qm | > 30 % | + | + | — |
| Quartierszentren | | | | | | | |
| BI-Lohmannshof | 3.700/5.500 | 20.216 | < 100 qm | < 10 % | + | — | + |
| BI-Stieghorst | 5.700 | 12.284 | 100 - 200 qm | 10 - 30 % | — | — | + |
| BI-Buschkamp | 3.200/9.500 | 27.274 | < 100 qm | < 10 % | ○ | + | — |
| BI-Rheinallee | 4.400 | 8.514 | < 100 qm | < 10 % | — | — | — |
| BI-Elbeallee | 5.300 | 10.255 | < 100 qm | < 10 % | — | — | — |
| BI-Kaufweg | 3.800 | 7.353 | < 100 qm | < 10 % | — | — | — |
| BI-Bültmannshof | 5.100 | 11.226 | < 100 qm | 10 - 30 % | + | + | + |
| PB-Lichtenturmweg | 4.100 | 8.214 | 100 - 200 qm | > 30 % | ○ | — | ○ |
| PB-Arndtstraße | 4.500 | 9.005 | 100 - 200 qm | 10 - 30 % | + | + | ○ |

Quelle: eigene Darstellung

Letztlich wurden die jeweiligen Standorte angesichts der erarbeiteten Kriterien bewertet und einer Auswahl unterzogen. Ziel der Auswahl von Fallstandorten der einzelnen Standortkategorien ist es, zum einen anhand konkreter Fallgestaltungen die Entwicklungschancen und –hemmnisse weiter zu konkretisieren. Auf der anderen Seite sind mittels dieser Standortkonstellationen beispielhaft standortangepasste Konzeptansätze zur Sicherung der wohnortnahen Nahversorgung modellhaft

Auswahl von Standorten



abzuleiten und erste Prozessschritte zur Etablierung oder Sicherung von Nahversorgungsstrukturen aufzuzeigen.

4 Best practice

Nach Identifikation der jeweiligen Fallstandorte soll nachfolgend eine Analyse möglicher Erfolgsfaktoren bestehender Nahversorgungsstrukturen erfolgen.

Auf Grundlage intensiver Recherchen wurden hierbei zahlreiche Nahversorgungsanbieter auf mögliche Erfolgskriterien und konzeptionelle Bausteine hin vor Ort analysiert und bewertet.

Erfolgskriterien

Ziel der best practice Betrachtung ist es, eine mögliche Übertragbarkeit einzelner Modelle und Bausteine auf andere Standorte zu prüfen. Einige der Beispiele werden hier exemplarisch aufgeführt.

Übertragbarkeit

4.1 Periphere Siedlungsbereiche – Fallbeispiel Bokel

Bokel ist ein Ortsteil der ostwestfälischen Kleinstadt Rietberg. Er befindet sich etwa 4 km westlich der eigentlichen Kernstadt und weist derzeit eine Bevölkerung von etwa 1.900 Bürgern auf.

Etwa 1.900 Verbraucher

Abb. 4: Karte räumliche Lage Bokel



Quelle: Landesvermessungsamt NRW, eigene Darstellung



Der eher dörflich geprägte Ortsteil zeichnet sich durch überwiegend aufgelockerte Wohnbebauung (EFH) aus. Die Mischung mit anderen Nutzungen ist gering.

Am Standort Bokel hat sich neuerdings ein moderner Supermarkt mit etwa 400 qm Verkaufsfläche etabliert.

Neuerrichtung mit 400
qm

Hervorgegangen ist dieser Markt aus einem Bäckereibetrieb, der vormals auf der gegenüberliegenden Straßenseite betrieben wurde.

Abb. 5: Fotos Ihr Frischmarkt Strake, Bokel



Quelle: eigene Fotos

Als konzeptionelle Besonderheiten sind zu erwähnen:

Besonderheiten

- Einbeziehung eines Verzehrereiches (Cafe)
- Betreiben des Backshops durch einen örtlichen Betreiber
- Fleisch- / Wursttheke an einen örtlichen Fleischer untervermietet

4.2 Innenstadtnahe Lagen – Fallbeispiel Salzkotten

In Randlage der Innenstadt von Salzkotten hat sich in wohngebietsorientierter Lage ein Nahversorgungsanbieter neu etabliert.

Abb. 6: Karte räumliche Lage Salzkotten



Quelle: Landesvermessungsamt NRW, eigene Darstellung

Auf einer Verkaufsfläche von etwa 250 qm wird neben einem Backwarensortiment ein relativ breites Angebot an sonstigen Nahversorgungssortimenten vorgehalten.

Etwa 250 qm Neubau

Der Betrieb trägt somit insbesondere die Nahversorgung in einem neuen Wohnbaugbiet der Stadt.

Die wesentlichen Wettbewerbsstrukturen der Gesamtstadt befinden sich in etwa 1 km Entfernung innerhalb des Zentrums, u.a. mit MINIPREIS, REWE, ALDI und LIDL.

Für das Vorhaben wurde ein modernes Betriebsgebäude durch den örtlichen Kaufmann neu errichtet.

Wesentlicher Bestandteil des Konzeptes ist das sehr gute Angebot an Backwaren sowie an Wurst (in Bedienung), was sicherlich auch den größten Anteil an Deckungsbeiträgen erbringt.

Schwerpunkt Backwaren
und Wurst

Die sonstigen Sortimente dienen vorrangig als ergänzende Angebote zum obigen Sortimentsschwerpunkt.

Als konzeptionelle Besonderheit ist zudem der großzügig bemessene Cafe-Bereich zu benennen.

Großer Cafe-Bereich



Abb. 7: Fotos Salzkotten



Quelle: eigene Fotos

Bemerkenswert bei diesem Fallbeispiel ist insbesondere, dass es sich um eine Neuerrichtung und nicht um die Nachnutzung eines Objektes handelt.

Objekt neu errichtet

Die Initialzündung hat sich heraus ergeben, dass von der ansässigen Wohnbevölkerung der Wunsch nach einer wohnungsnahen Grundversorgung an die Politik und Verwaltung herangetragen worden ist. Parallel hierzu ist auch von Seiten der Stadt im Rahmen der Wohnneubauentwicklung der notwendige Bedarf erkannt worden.

Initialzündung

Frühere Bemühungen um Ansiedlung eines marktüblichen Formates konnten aufgrund der nicht gegebenen Wirtschaftlichkeit im Einzugsgebiet nicht realisiert werden.

Durch das generelle Engagement bei Politik und Verwaltung konnte letztlich ein örtlicher Betreiber für das Vorhaben gewonnen werden.

4.3 Quartierszentren – Fallbeispiel PB, Auf der Lieth

Insbesondere in größeren Städten finden sich einheitlich geplante Quartierszentren vorrangig aus den 60er und 70er Jahren, die durch mittlerweile geänderte Flächen- und Objektansprüche der Betreiber sowie auch angesichts einer deutlich erhöhten Wettbewerbsintensität anderer Standorte oftmals an Attraktivität und Funktion eingebüßt haben, dennoch eine Rolle als Nahversorger einnehmen.

Oftmals Funktionsverluste

Insbesondere für diese Standortkategorien hat sich die Suche nach best practice-Standorten und damit nach möglichen Erfolgsparametern zur Sicherung dieser Strukturen relativ schwierig gestaltet.

Innerhalb der beteiligten Städte des Modellprojektes ist lediglich von einem Quartierszentrum zu berichten, dass bislang keine Funktionsstörungen aufweist.

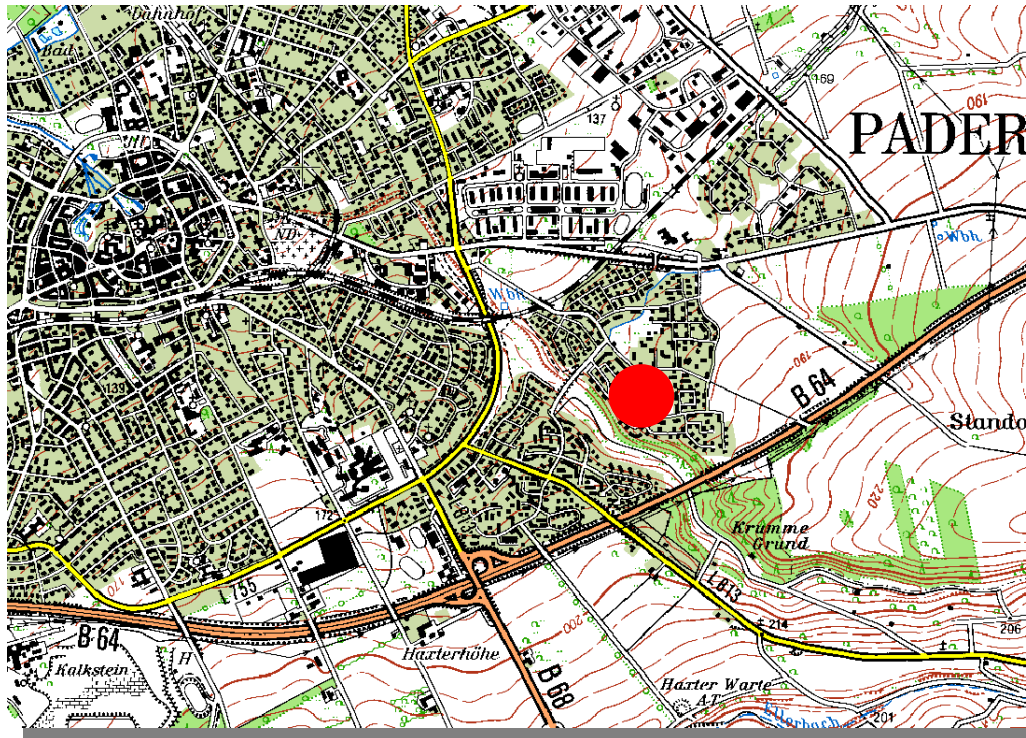
Darüber hinaus werden weitere Beispiele von Quartierszentren aus anderen Regionen von NRW angeführt, die ihre Funktion weitestgehend

noch wahrnehmen können, wengleich auch hier erste Funktionsverluste zumindest im Ansatz zu erkennen bzw. zu vermuten sind.

4.3.1 Fallbeispiel Paderborn, Auf der Lieth

Das Quartierszentrum befindet sich in wohngebietsorientierter Lage innerhalb der Stadt Paderborn.

Abb. 8: Karte räumliche Lage Auf der Lieth



Quelle: Landesvermessungsamt NRW, eigene Darstellung

Sowohl die Lage des Quartierszentrums als auch die räumliche Nähe zu möglichen Wettbewerbsstandorten zeigen keine nennenswerten Abweichungen zu sonstigen Konstellationen bei Quartierszentren.

Innerhalb des Zentrums ist allerdings die enge räumliche Einbindung eines leistungsstarken Magnetbetriebes (ALDI) besonders hervorzuheben. Dieser scheint somit einen wesentlichen Beitrag zur Tragfähigkeit der anderen Nutzungen zu leisten.

Magnetbetrieb ALDI



Abb. 9: Fotos Auf der Lieth



Quelle: eigene Fotos

4.4 Standortsicherungsmaßnahmen an ausgewählten Projektfallstandorten

Im Rahmen der 2 ½-jährigen Laufzeit des Projektes ist es an ausgewählten Fallstandorten zwischenzeitlich auch zu einer Entwicklung und damit zu einer Sicherung der Nahversorgungssituation gekommen. An dieser Stelle soll im Rahmen einer Vorher-Nachher-Betrachtung exemplarisch die Ausgangssituation sowie die hieraus abgeleiteten Maßnahmen, Prozessschritte und Erfolge in Kurzform dargestellt werden, um weitergehende konzeptionelle Anknüpfungspunkte für vergleichbare Standortlagen ableiten zu können.

Vorher-Nachher-
Vergleich

4.4.1 Peripherer Siedlungsbereich – PB-Dahl

Der im Ortsteil Dahl ansässige Lebensmittelmarkt ist aufgrund der schwierigen Objekteigenschaften sowie der geringen Verkaufsfläche mit ungünstigem Flächenzuschnitt und auf Grund seines nicht mehr zeitgerechten Marktauftrittes als potenziell gefährdet eingeordnet worden.

Potenzielle Gefährdung
des Marktes

Da genannter Markt jedoch die Nahversorgung in dem Ortsteil Dahl nahezu alleine trägt und von daher als besonders schützenswert definiert worden ist, ist es Ziel auch im Rahmen dieses Projektes gewesen, die Sicherung dieser wichtigen Nahversorgungseinrichtung nachhaltig sicherzustellen.

Sicherung der Nahver-
sorgungseinrichtung

Aufgrund der integrierten Lage bzw. topographischen Verhältnisse bestehen allerdings keine nennenswerten Erweiterungsmöglichkeiten, d.h. die nachfolgend getätigten Bestandssicherungsmaßnahmen mussten sich auf die Entwicklung konzeptioneller Potenziale (Angebotspalette, Abteilungsgliederung, Marktauftritt, modernes Erscheinungsbild etc.) fokussieren.

Dies betrifft insbesondere die Modernisierung des Ladenbaus sowie des Marktauftrittes als auch eine Bereinigung des Sortimentes und der Abteilungsgliederung, so dass neben einer Überarbeitung der Außenfront

Überarbeitung Marktauf-
tritt und Sortiment



insbesondere der gesamte Verkaufsraum technisch und optisch modernisiert wurde.

Abb. 10: Fotos Inneneinrichtung neu



Quelle: eigene Fotos

Nach erfolgter konzeptioneller Umstellung des Marktes sind vom Betreiber zusätzliche werbliche Maßnahmen vorgenommen worden, um so die neue Kompetenz zu kommunizieren und sich als qualifizierter Anbieter für Lebensmittel wieder „in Erinnerung“ zu rufen. Beispielsweise sind kostenlose Frühstückstüten mit Brötchen, Marmelade etc. an die Haushalte verteilt worden sind.

Zusätzliche werbliche
Maßnahmen

Nach der konzeptionellen Umstellung werden neben dem eigentlichen Kerngeschäft weitere Leistungsbausteine zusätzlich vorgehalten. U.a. werden Fleisch- und Wurstwaren jetzt in Bedienung angeboten und eine Postagentur sorgt für zusätzliche Frequenzen. Darüber hinaus wird zumindest in Teilen ein Lieferservice angeboten.

Wesentliche Grundvoraussetzung für die Investitionsentscheidung ist lt. Betreiber neben dem notwendigen Kapital dabei die Absicherung durch ein kommunales Einzelhandelskonzept und damit die notwendige Planungs- und Investitionssicherheit gewesen.

Prozess

Der eigentliche Umbau mit o.g. Maßnahmen ist in Gemeinschaftsarbeit mit der Großhandlung innerhalb weniger Tage erfolgt. Durch den Ankauf gebrauchter Ladeneinrichtungen konnte dabei das Investitionsvolumen zusätzlich begrenzt werden. Die Großhandlung ist auch an dieser Stelle als Vermittler aufgetreten.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass der Betreiber eine nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch die eingeleiteten Maßnahmen bestätigen konnte.

Verbesserte
Wirtschaftlichkeit

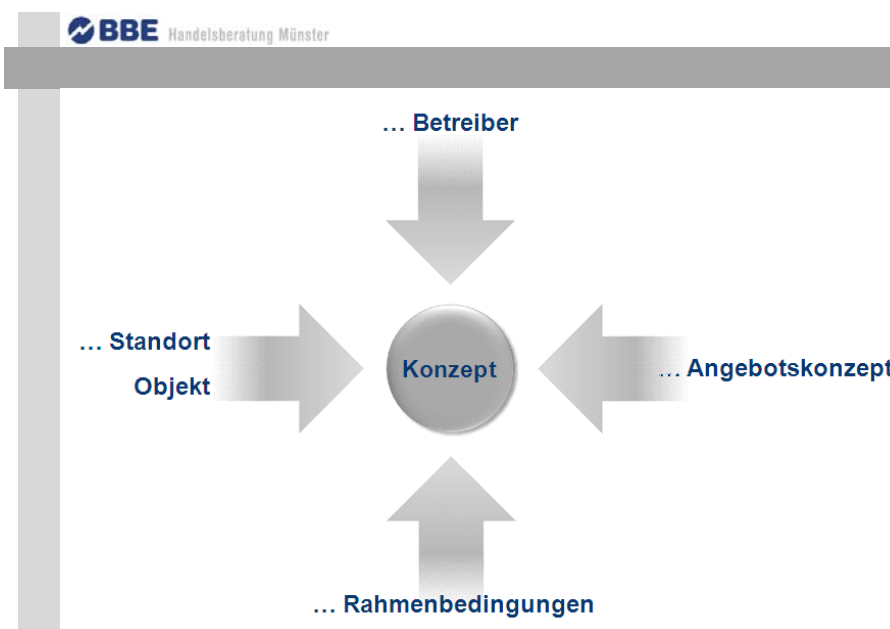
5 Erfolgsfaktoren

Aus der Analyse der Fallstandorte, den Best practice Beispielen sowie parallel durchgeführten Expertengesprächen¹ lassen sich Faktoren ableiten, welche sowohl die Entwicklung als auch die Sicherung von Nahverorgungsstrukturen positiv beeinflussen.

Diese Faktoren sind in der Wechselwirkung mit anderen Erfolgsparametern zu betrachten, so dass einzelne Faktoren alleine nicht die Umsetzbarkeit eines Vorhabens gewährleisten. Zugleich sind die Faktoren je nach Standortgegebenheiten sowie -kategorien unterschiedlich wirksam und liegen zudem in den möglichen Handlungsebenen ganz unterschiedlicher Akteure, die es in einen möglichen Prozess einzubinden gilt.

Wechselwirkung
der Faktoren

Abb. 11: Erfolgsfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

5.1 Standort und Objekt

Wesentliche Erfolgsparameter für die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Handelsunternehmens sind in besonderer Weise die Standort- und Objekteigenschaften. Eine fehlende Standortgüte bzw. Objektqualität lässt sich kaum durch den Einsatz anderer Erfolgsfaktoren ausgleichen.

¹ Als wesentliche weitere Quelle zum Identifizieren und Aufzeigen möglicher Entwicklungschancen, aber auch von möglichen Hemmnissen, wurden Expertengespräche mit unterschiedlichen Gruppen bzw. Personen geführt.



Hierbei spielen insbesondere die grundlegenden Objekteigenschaften eine zentrale Rolle. Diese beinhalten u.a. die Verkaufsflächengröße (mind. 300 m²), den Zuschnitt, die Barrierefreiheit aber auch die Anliefermöglichkeiten.

+ Bestehendes Objekt

Da die Neuerrichtung von Handelsimmobilien in aller Regel mit erheblichen Investitionen und somit auch wirtschaftlichen Risiken verbunden ist, stellt sich die Nutzung eines bestehenden Objektes dabei in aller Regel einfacher dar als die Neuerrichtung.

Hinsichtlich der Erreichbarkeit sind insbesondere die MIV- und ÖPNV-Anbindung, die Verfügbarkeit von Stellplätzen und damit auch die Parkraumanbindung, sowie die fußläufige Anbindung von Bedeutung.

+ Erreichbarkeit

Das wirtschaftliche Potenzial und damit die Tragfähigkeit werden sowohl durch das Nachfragepotenzial als auch die Wettbewerbssituation bestimmt, wobei der räumliche Einzugsbereich sowohl von Fahr- und Wegedistanzen als auch von möglichen Wettbewerbsstandorten determiniert wird.

wirtschaftliches
Potenzial

Begünstigende Faktoren sind hierbei insbesondere räumlich abgegrenzte Siedlungsräume, ein höherer Zeit- und Wegeaufwand zu Wettbewerbsstandorten, Funktionsdurchmischungen oder verdichtete Bebauungsstrukturen im fußläufigen Einzugsbereich. Daneben spielen sozio-demografische Faktoren wie Kaufkraft, Bevölkerungsstruktur und -entwicklung oder Altersstruktur und Mobilität eine Rolle.

5.2 Betreiber

Kleinflächenkonzepte werden in aller Regel durch selbständige Kaufleute und nicht durch angestellte Marktleiter betrieben. Da Kleinflächenkonzepte zudem ein weit überdurchschnittliches Engagement des potenziellen Betreibers mit familiärer Unterstützung erfordern, ist eine unabdingbare Voraussetzung eine fundierte fachliche Eignung mit entsprechendem Fachwissen und langjährigen (Branchen-)Erfahrungen.

Selbstständiger Kauf-
mann

Es besteht zudem die Notwendigkeit, den Betreibern geeignete Rahmenbedingungen an die Hand zu geben und dadurch die fachliche und persönliche Eignung mit ausgereiften Konzepten und Maßnahmen zu unterstützen.

Die Zugehörigkeit zu einer Verbundgruppe ist häufig nicht nur Voraussetzung für eine mögliche Belieferung, sondern auch Grundlage der eigenen Marketing- oder Organisationsstrukturen.

+ Zugehörigkeit zu einer
Kooperation

Als mögliche Strategien zur Gewinnung von Betreibern örtlicher Kleinflächenkonzepte verbleibt u.a. die Ansprache örtlicher Betreiber evtl. auch des Ladenhandwerkes oder möglicher Mehrbetriebsunternehmer.

+ örtliche Betreiber



Obwohl seitens der öffentlichen Hand, der Großhandlungen oder der Kreditwirtschaft Unterstützung angeboten wird, so ist doch ein Eigenkapital des Betreibers von i.d.R. mindestens 30.000 – 50.000 Euro notwendig und begrenzt darüber hinaus den Kreis möglicher Betreiber.

+ finanzielle
Leistungsfähigkeit

5.3 Angebotskonzeption

Die Angebotskonzeption eines Nahversorgers stellt die Stellgröße mit den größten Spielräumen dar.

Der Fokus der Betrachtung liegt hierbei auf die eigentliche Kernkompetenz eines Nahversorgers, nämlich ein angemessenes Angebot von Gütern des täglichen Bedarfs. Dies umfasst neben dem eigentlichen Warenangebot auch die marktgerechte Preisgestaltung der Waren.

Marktübliche
Warenpreisgestaltung

Es ist somit Sorge zu tragen, dass eine marktübliche Angebotspalette bei marktgerechter Preisgestaltung abgedeckt wird bzw. werden kann. Eine angemessene bzw. erforderliche Sortimentsbreite geht bei kleineren Flächen somit zu Lasten der Angebots- / Sortimentstiefe, d.h. es führt zu einer Beschränkung innerhalb des jeweiligen Sortiments und nicht Beschränkungen einzelner Sortimentsgruppen.

+ ergänzende
Sortimente

Die Erfahrungen aus den Best practice Beispielen haben dabei gezeigt, dass auch kleinere Betriebstypen durchaus Angebote wie Pre-back, Convenience o.ä. vorhalten können. Ähnliches gilt für die Angebotsergänzung durch das örtliche Ladenhandwerk (Bäcker, Metzger).

Im Sinne einer „Unique Selling Position“ kann es auch hilfreich sein, in ein bis zwei ausgewählten Sortimentsgruppen (z.B. Wein) ein Alleinstellungsmerkmal bzw. eine besondere Kompetenz und damit eine gewisse Individualität und unverwechselbare Positionierung zu erlangen.

Alleinstellungsmerkmal

Der Lebensmittelhandel wird in zahlreichen Fällen um weitere Serviceleistungen und Angebote von Dienstleistungen ergänzt. Ein solches zusätzliches Leistungsspektrum um ergänzende Bausteine kann die Kundenakzeptanz steigern und die Erträge hieraus stützen die Wirtschaftlichkeit.

+ ergänzende
Dienstleistung

Allerdings muss konstatiert werden, dass manche Dienstleistungsangebote aus unterschiedlichen Gründen (z.B. restriktive Vergabepaxis, geringe Erträge bei relativ hohem Aufwand, hoher Abnahmedruck, hoher Flächenbedarf) nur bedingt wirtschaftlich umsetzbar sind

Restriktionen
bei der Vergabe

Die Praxisbeispiele haben insbesondere auch deutlich gemacht, dass ein marktgerechter Auftritt eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt.

+ marktgerechter Auftritt



5.4 Sonstige Rahmenbedingungen

Neben den bereits dargelegten Parametern beeinflussen weitere Größen die Erfolgsaussichten.

So sind in unterschiedlichen Regionen und Städten verschiedene Fördermaßnahmen zur Verbesserung der Grund- und Nahversorgung initiiert worden.

+ Fördermaßnahmen

Risiken des Investments ergeben sich insbesondere im Zusammenhang mit Errichtungs- oder Erweiterungsmaßnahmen, wobei hier das wirtschaftliche Risiko durch z.B. die Übernahme einer vorhandenen (gebrauchten) Geschäftsausstattung erheblich reduziert werden kann. Bürgschaften der öffentlichen Hand erleichtern die Finanzierung durch Fremdmittel, mindern aber nicht das wirtschaftliche Risiko sowie die Notwendigkeit eines angemessenen Eigenkapitalanteils.

Investitionsrisiko

Wettbewerbsfähige Konditionen wie günstiger Mietzins oder auch eine angemessene Mietdauer reduzieren das Risiko und gewährleisten eine Wirtschaftlichkeit.

Marktgerechter Mietzins

Die Unterstützung von Seiten der Städte und Gemeinden zur Sicherung und zur Entwicklung wohnortnaher Versorgungsstrukturen ist oftmals unverzichtbar. Dies zielt besonders auf die Schaffung einer gewissen Planungssicherheit sowie das Setzen von Rahmenbedingungen ab. Diese Planungssicherheit kann insbesondere durch politisch abgesicherte Einzelhandels- und Zentrenkonzepte erfolgen. Die in einem durch den Rat beschlossenen Einzelhandelskonzept getroffenen Empfehlungen bedürfen zudem einer konkreten Umsetzung im Rahmen der Bauleitplanung.

Planerische
Absicherung

Neben einer planungsrechtlichen Steuerung und Absicherung im Rahmen von Einzelhandelskonzepten sowie der Bauleitplanung sind – je nach Ausgestaltung vorgenannter Instrumentarien – weitergehende konzeptionelle Überlegungen denkbar und hilfreich, zumal zur nachhaltigen Sicherung der Nahversorgung ökonomische, städtebauliche und soziale Anforderungen sowie die Bedürfnisse der Verbraucher gleichermaßen erfüllt sein müssen.

Optional:
Entwicklungskonzepte
der Nahversorgung

6 Konzeptionelles Vorgehen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind als Einstieg bzw. als Diskussionsgrundlage zu verstehen. Sie sind vor dem Hintergrund der örtlichen Verhältnisse zu reflektieren und im Rahmen einer möglichen Zusammenarbeit der örtlichen Akteure zu konkretisieren.

Neben den handlungsbezogenen Empfehlungen wird das Augenmerk somit auch auf eine prozessorientierte Ebene, d.h. den organisatori-

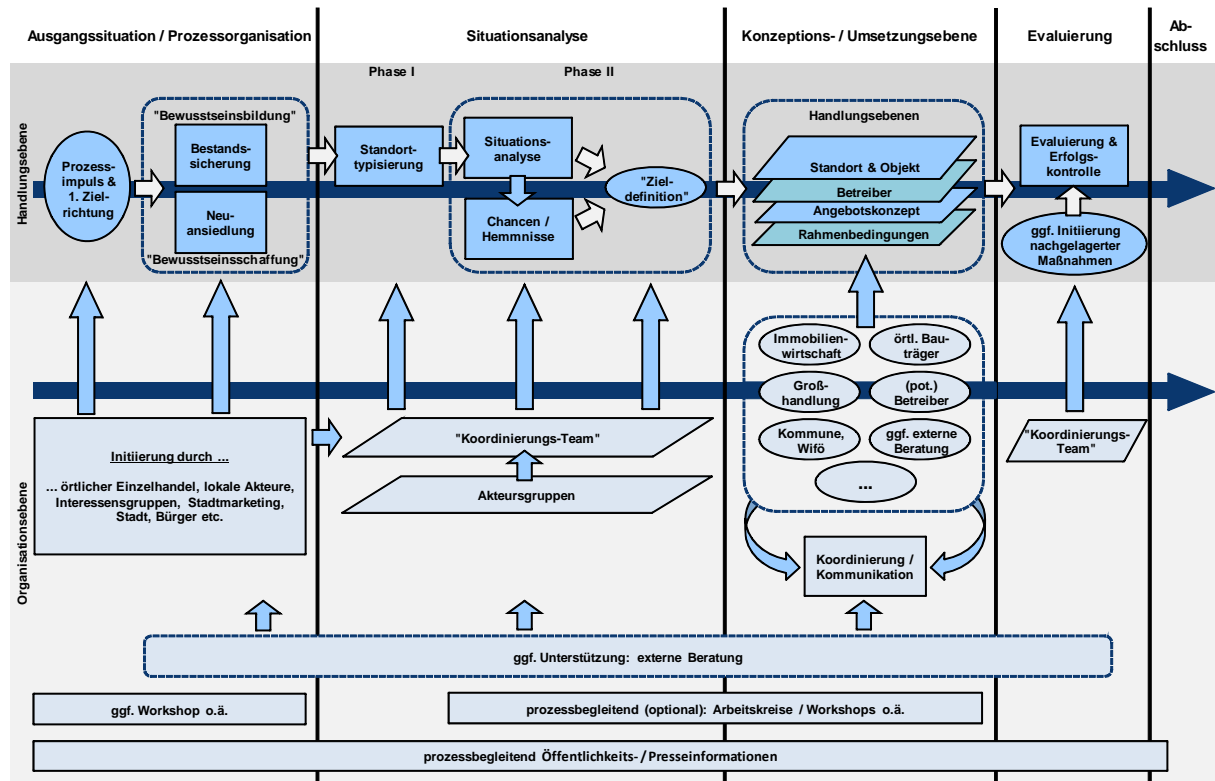
Zwei Konzeptebenen



schen Ablauf und damit die Art und Weise der möglichen Einbindung der jeweiligen beteiligten Akteure, zu lenken sein.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die möglichen Ebenen und Phasen eines solchen möglichen konzeptionellen Vorgehens:

Abb. 12 : Handlungsebenen und Prozessschritte



Quelle: eigene Darstellung

6.1 Prozessorganisation

Zu Beginn eines Prozesses bedarf es in aller Regel einer „Initialzündung“. Der Personenkreis möglicher „Initiatoren“ kann sehr unterschiedlich zusammengesetzt sein und richtet sich nach der jeweiligen örtlichen Ausgangssituation. Bei fehlender Nahversorgungsstruktur wird zumeist der Wunsch nach einer Nahversorgung von der dort ansässigen Wohnbevölkerung an die örtliche Politik herangetragen und der Prozess so initiiert, wobei je nach örtlicher Konstellation diese Ausgangssituation zusätzlich nach außen zu kommunizieren bzw. auf eine breite Basis zu stellen ist, um so weitere Akteursgruppen zu erreichen und ein entsprechendes Problembewusstsein zu schaffen.

Personenkreis möglicher „Initiatoren“

Unabhängig von der jeweiligen örtlichen Ausgangssituation ist dieser Prozess steuerungsbedürftig, d.h. es bedarf neben der grundsätzlichen

Steuerung des Prozesses



Absichtserklärung im Anschluss auch konkreter Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen.

Soll die Sicherung der Nahversorgung langfristig erfolgreich sein, kann es u.a. Ziel von Informations- und Aufklärungsgespräche sein, die Akteure von möglichen Planungen zu unterrichten und ihnen die Idee und deren Vorteile näher zu bringen bzw. sie hierfür zu sensibilisieren und etwaige Konflikte zu diskutieren (Abbau von Informationsdefiziten).

Abbau von
„Informationsdefiziten“

In der Aufbauphase sollte ein Koordinierungsteam, das klein, flexibel und handlungsfähig ist, etabliert werden. Die Hauptaufgabe ist die Steuerung des weiteren Prozesses und die Initiierung der wesentlichen Schritte zur Ermittlung der örtlichen Verhältnisse sowie die Schaffung konzeptioneller Rahmenbedingungen.

Koordinierung durch
kleineren Personenkreis

In der Phase der Konkretisierung kommt dem Koordinierungsteam die Aufgabe zu, mit den lokalen Akteuren aktiv in einen weiterführenden Dialog zum konkreten Aufbau / zur Sicherung einer Nahversorgung zu treten. Der Dialog kann auch zu einer „realistischen“ Erwartungshaltung der Akteure sowie zu einer Vermeidung von Zielkonflikten beitragen.

Im Fokus eines bürgerschaftlichen Engagements bzw. der Einbindung der Wohnbevölkerung sollte weniger stark die Finanzierung durch z.B. Zeichnung von Genossenschaftsanteilen als vielmehr die Sensibilisierung der Bürger für die Notwendigkeit solcher Strukturen und die sich hieraus ergebenden Chancen stehen. Durch die Einbindung kann auch vielmehr die tatsächliche Bedarfslage der Bürger ermittelt und hierauf aufbauend eine entsprechende Zielsetzung zur Sicherung der Nahversorgung abgeleitet werden.

Sensibilisierung der
Bürger

Wesentlicher Bestandteil im dargestellten Prozess ist damit eine mögliche Bewusstseinsbildung, die letztlich in einer höheren Identifikation und damit auch für den wirtschaftlichen Betrieb förderlichen „Markttreue“ münden kann.

Bewusstseinsbildung

Diese Identifikation kann durch eine finanzielle Einbindung und Beteiligung der örtlichen Akteure zusätzlich gefördert werden. Letztlich sollten solche Maßnahmen losgelöst hiervon wirtschaftlich tragfähig sein, da ansonsten die nachhaltige Etablierung solcher Nahversorgungsstrukturen sowie deren langfristiger Erhalt nur in Einzelfällen und durch ein überdurchschnittliches Engagement einzelner Akteure möglich sein kann.

Anhand der angeführten vier Erfolgsparameter ergeben sich vier ergänzende Handlungsebenen, in denen jeweils unterschiedliche Akteure wesentliche Impulse und Beiträge liefern können.

Vier Erfolgsparameter =
vier Handlungsebenen



Nach Umsetzung der Maßnahmen sollte nach einigen Monaten auch eine Art „Erfolgskontrolle“ vorgenommen werden, um zu überprüfen, inwiefern eventuell auch nachgelagerte Maßnahmen erforderlich sein können.

„Erfolgskontrolle“

6.2 Handlungsebenen

Es gilt im Rahmen des skizzierten Arbeitsprozesses sowie aufbauend auf den Ergebnissen der jeweiligen örtlichen Situations- bzw. Chancen-Hemmnis-Analyse sowie der definierten Zielsetzung entsprechende Maßnahmen abzuleiten, die bei der Sicherung bzw. Entwicklung nahversorgungsrelevanter Strukturen förderlich sein können.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Kommunen und lokalen Akteure bei der Sicherung bestehender Angebotsstätten agieren können. Der Erhalt solcher Strukturen im Rahmen der Bestandssicherung gestaltet sich einfacher als wenn der Standort erst einmal aufgegeben ist und ein Ladenlokal leer steht.

Präventives Agieren
erforderlich

Der nachfolgenden Abbildung sind diesbezüglich mögliche Maßnahmen im Bereich „Standort & Objekt“ zu entnehmen.



Abb. 13 : Standort & Objekt - Maßnahmenkatalog

| Standort & Objekt | Maßnahmenvorschläge |
|---|--|
| Objekt, Ladeneinrichtung | Sichtung geeigneter Standorte (für Neuobjekte) Leerstandserhebung / Leerstands- u. Ladenflächenmanagement; Laufzeiterhebung (d.h. Informationen zu Laufzeiten, Nachfolgelösungen etc. im Rahmen persönlicher Gespräche Sichtung potenzieller Ergänzungsgrundstücke / Objekte (= Anbau) Zusammenlegung benachbarter Flächen Umnutzung von Flächen Informationsverdichtung / Erstellung eines Standort-Exposés Flächentausch bestehender Betriebsstätten aktive Ansprache (örtlicher) Projektentwickler u. Bauunternehmen Datenbank als Informationspool von Potenzialstandorten / -objekten Durchführung Standortanalyse zur Chancen-Risiko-Einschätzung Kontakt zu den Großhandlungen Ansprache von Zweitverwertern von Ladeneinrichtungen Ansprache von Ladenbauern Kontakt zu lokalen / regionalen Kaufleuten Inserate in der Zeitung ... |
| Erreichbarkeit + Stellplatzanlage | Einbindung in den ÖPNV (auch zur Frequenzsteigerung) einkaufsgerechte Entwicklung des ÖPNV (z.B. zum Einkauf geeignete Niederflurbusse) Verbesserung der Zufahrtssituation Beseitigung von Barrieren Umnutzung / Zusammenlegung benachbarter Grundstücke Neustrukturierung von Stellplätzen Parkraumbewirtschaftung bei erhöhter Fremdbelegung finanzielle Unterstützung bei der Parkraumerrichtung Hinzunahme privater / öffentlicher Stellplätze durch zeitlich begrenzte, abwechselnde Nutzung (z.B. Freigabe von Behördenparkplätzen am Wochenende |
| Wirtschaftliches Potenzial (siehe auch Angebotskonzeption) | standortangepasste Flächendimensionierung konzeptionelle Anpassung an die Flächendimensionierung alternativ. Flächenkooperationen unterschiedlicher Betreiber Bündelung von Gemeinbedarf handelsfremde Nachnutzung von Leerstand prüfen ... |

Quelle: eigene Darstellung

Für einzelne Maßnahmen sowie die jeweiligen Erfolgsparameter ergeben sich Wechselwirkungen, d.h. eine trennscharfe Abgrenzung ist nicht immer eindeutig möglich.

Eine Etablierung neuer bzw. die Sicherung bestehender Nahversorgungsstrukturen hängt im entscheidenden Maße zudem von dem (potenziellen) Betreiber ab.

Maßnahmenkatalog
Standort & Objekt

Wechselwirkungen



Abb. 14 : Betreiber - Maßnahmenkatalog

| Betreiber | Maßnahmenvorschläge |
|--|--|
| Betreibersuche, persönliche Eignung | "Betreiberpool" bei den Großhandlungen Kleinstflächenkonzepte: Kontaktaufnahme mit örtl. Ladenhandwerk Kleinflächenkonzepte: Kontakt mit örtl. Ladenhandwerk + Großhandlung Bündelung von Betreibern (= Bündelung von Kompetenz) Regionaler "Nahversorgungstag" als Informations- / Kommunikationsplattform Betreuung / Schulung (Seminare o.ä.) bei Großhandlungen Betreuung / Schulung (Seminare o.ä.) bei Verbänden Erfahrungsaustausch / Erfa-Gruppen / Best practice Infoveranstaltungen vom Verband, Wifö o.ä. (z.B. organisierte "Best-practice-Rundreise" in der Region) Einarbeitung bzw. Erfahrungsaustausch (potenzieller) Mitarbeiter in anderen Märkten (Ziel: neuer Blick, Kenntnis über neue Technik etc.) Schaffung / Bereitstellung und Vernetzung sonstiger Info-Plattformen (z.B. Handelsforum) über Kammern, Verbände o.ä. Kundenzufriedenheitsanalysen, Testfragebögen optimierte Arbeitsorganisation durch z.B. Erstellung interner Checklisten (in Kooperation mit der Großhandlung) ... |
| Finanzielle Leistungsfähigkeit | Ansprache von Bürgschaftsbanken Förderlotse --> Förderung investiv (Bürgschaft, eigenkapitalersetzende Maßnahmen) Förderlotse --> Förderung nicht investiv (Beratungsförderung, Integrationsmaßnahmen etc.) Bürgerengagement / Anteilsscheine etc. ... |
| (fachliche) Unterstützung | Ansprache von Kooperationen Unterstützung durch Convenience-Großhandlungen Kooperation mit C+C-Märkten Kooperation mit Erzeugern ... |

Maßnahmenkatalog
Betreiber

Quelle: eigene Darstellung

Als weiterer Erfolgsparameter ist die Angebotskonzeption identifiziert worden. Notwendige Anknüpfungspunkte sind hier im Besonderen in den Bereichen Marktauftritt sowie der Sortimentsgestaltung zu suchen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Bandbreite möglicher Maßnahmen.



Abb. 15 : Angebotskonzeption - Maßnahmenkatalog

| Angebotskonzeption | Maßnahmenvorschläge |
|--|---|
| Marktauftritt (Außenfront, Eingangsbereich, Verkaufsraum, Regalierung, Technik) | Außenfront: Anpassung des Corporate Design; einheitlicher Außenanstrich / Zustand der Fassade; Hinweisschilder; Werbepylon / -tafeln; Verbesserung der Erkennbarkeit bei Dunkelheit; ansprechende Warenaußenpräsentation; zeitgerechte Firmierung; Pflege der Außenanlagen... Eingangsbereich: Anstrich; Ausleuchtung; Säubern; Plakate entfernen; Ware entfernen / "ausdünnen"; Barrieren beseitigen; ... Verkaufsraum: einheitliche bzw. logische und moderne Farbgestaltung; Abstimmung auf das Corporate Identity; einheitliche Hinweistafeln; dezenter Einsatz von Hinweistafeln; Instandsetzung des Bodens, der Wände, der Decke und der Beleuchtung); ... Regalierung: zeitgemäße Warenträger; einheitliche Ausrichtung; Konzepttreue; klare Wegeführung, Übersichtlichkeit, Beschilderung; ausreichende Gangbreite; einheitliche Farbgestaltung; Begrenzung der Regalhöhe; ... Technik: ausreichende Ausleuchtung; marktgerechte Kühlung Anpassung an kundenorientierte Ladenöffnungszeiten ... |
| Sortimentsgestaltung (Sortimentsbreite, -tiefe) & ergänzende Bausteine | Warenpräsentation: klare Abteilungsgliederung; Sortimentsbereinigung / -straffung; blockweise Sortimentspräsentation / Bedarfsbündelung; Orientierung nach Bedarfsgruppen; Konzeptumstellung bei Bestandsmärkten Erfahrungsaustausch mit einer Großhandlung Erfahrungsaustausch mit örtlichen Einzelhändlern Schaffung einer separat abtrennbaren Vorkassenzone (Sonntagsöffnung möglich) externe Beratung; Storechecks Ansprache von bzw. Unterstützung durch Convenience-Großhandlung Kooperation mit Erzeugern, Bauern o.ä. (= lokale Produkte) Bündelung ergänzender / fehlender Nutzungen Ansprache der örtlichen Betreiber (LEH-Betreiber, Ladenhandwerk, Dienstleister etc.) Datenbank mit den Standortanforderungen ergänzender (Handels-) Einrichtungen (Drogerie, Getränke, Postagentur etc.) und örtlicher Betreiber Einbindung / Verdichtung der Betriebe durch Steuerung Verknüpfung / Kooperation mit dem ambulanten Handel ... |

Maßnahmenkatalog
Angebotskonzeption

Quelle: eigene Darstellung

Letztlich können weitere Parameter wie etwaige Fördermöglichkeiten, infrastrukturelle Maßnahmen oder auch (ab)sichernde Maßnahmen die Erfolgsaussichten zur Neuerrichtung bzw. Sicherung von Nahversorgungseinrichtungen beeinflussen.

In diesem Zusammenhang kann eine Einbindung in andere städtische Rahmenkonzeptionen wie Stadtumbau, Quartiersmanagement oder Dorfentwicklungskonzepten, bei denen aufgrund ihres ganzheitlichen Ansatzes keine ausschließliche Fokussierung auf den Themenbereich „Handel“ stattfindet, sinnvoll oder gar notwendig sein.



Abb. 16 : Rahmenbedingungen - Maßnahmenkatalog

| Rahmenbedingungen | Maßnahmenvorschläge |
|--|--|
| Infrastruktur | Verbesserung der verkehrl. Erschließung aller Typen (z.B. Querungshilfen) städtebauliche Maßnahmen zur Umfeldaufwertung Einbindung in andere städtebauliche Rahmenkonzeptionen (z.B. Stadumbau, Quartiersmanagement, Dorfentwicklungskonzepte etc.) ... |
| Förderung | Bereitstellen von Finanzierungshilfen durch Bund, Land (aber: keine Dauersubventionierung); ggf. Vorteile aus der Städtebauförderung Einarbeitungszuschüsse Förderung investiv (Bürgschaft, eigenkapitalersetzende Maßnahmen) Förderung nicht investiv (Beratungsförderung, Integrationsmaßnahmen etc.) "Mietsubventionierung" z.B. durch Wohnungsbaugesellschaften |
| unterstützende Maßnahmen; Absicherung | planungsrechtliche Absicherung (EH-Konzepte; Bauleitplanung) Steuerungsregeln (verbindliche Ausschlussregelungen; Regeln zur Steuerung strukturprägender Betriebe) Festlegung von Entwicklungsstrategien im Rahmen informeller Instrumente (z.B. "Nahversorgungskonzepte") überörtliche Konzepte und Steuerungsmöglichkeiten zur Nahversorgung Vereinfachung bzw. zurückhaltende Handhabung von Auflagen und Verwaltungsforderungen bzw. Hilfe bei der Genehmigung / Abwicklung (Denkmalschutzaufgaben, Gestaltungssatzungen, Stellplatzablösen o.ä.) ... |

Quelle: eigene Darstellung

Die unterschiedlichen Fallgestaltungen („Neuansiedlung“ und „Bestandsicherung“) erfordern eine weitere Ausdifferenzierung bzw. Gewichtung der vorangestellten Erfolgsparameter und Maßnahmen. Insbesondere bei der Bestandsicherung stellt sich z.B. weniger die Frage nach einem Betreiber, da dieser ja bereits i.d.R. vorhanden ist. Hier sind dann nur ergänzende Maßnahmen (z.B. Weiterbildung) denkbar.

Gleichwohl muss an dieser Stelle noch einmal auf die Gesamtheit der Erfolgsparameter hingewiesen werden, d.h. das Fehlen eines Faktors (z.B. Betreiber) kann i.d.R. nicht durch eine stärkere Ausprägung anderer Parameter nivelliert werden.

Maßnahmenkatalog
sonstige Rahmenbedingungen

Gewichtung der Erfolgsparameter

Gesamtheit der Parameter

Abb. 17 : Bestandssicherung

BBE Handelsberatung Münster

| Gewichtung Parameter | Erfolgsparameter | Gewichtung Maßnahmen | erforderliche Maßnahmen bei der Bestandssicherung* |
|----------------------|-------------------|----------------------|---|
| | Standort & Objekt | | Priorität I: Verbesserung der Objekteigenschaften (insb. Optimierung der Verkaufsfläche und Stellplatzanlage etc.) |
| | | | Priorität II: ergänzende Maßnahmen (z.B. verbesserte Einbindung in den ÖPNV etc.) |
| | Betreiber | | Priorität I: fachliche Unterstützung (Großhandlung), Qualifizierung (z.B. Erfa-Gruppen, Best-practice) und Förderung etc. |
| | | | Priorität II: ergänzende Maßnahmen (Bündelung von Betreibern, Mitarbeiterqualifizierung, optimierte Arbeitsorganisation etc.) |
| | Angebotskonzept | | Priorität I: Modernisierung Marktauftritt innen; Sortimentsneugestaltung / Konzeptumstellung etc. |
| | | | Priorität II: Modernisierung Marktauftritt außen; ergänzende Sortimentsbausteine; Kooperation mit Erzeugern bzw. Kooperation mit ambulanten Handel etc. |
| | Rahmenbedingungen | | Priorität I: planungsrechtliche Absicherung, Aufwertung der infrastrukturellen Voraussetzungen (verkehrliche Erschließung, Umfeld etc.) |
| | | | Priorität II: Bereitstellung von Finanzierungshilfen etc. |

*in Abhängigkeit von der jeweiligen örtlichen Ausgangssituation

Quelle: eigene Darstellung

Die dargestellten Handlungsfelder sind nicht abschließend und stellen eine Grundlage bzw. die Bandbreite möglicher Ansatzpunkte dar.

Abb. 18 : Neuansiedlung

BBE Handelsberatung Münster

| Gewichtung Parameter | Erfolgsparameter | Gewichtung Maßnahmen | erforderliche Maßnahmen bei der Neuentwicklung* |
|----------------------|-------------------|----------------------|---|
| | Standort & Objekt | | Priorität I: Standort- und Objektanalyse; Bestimmung Investitionsaufwand |
| | | | Priorität II: Optimierung / Ausgestaltung der Stellplatzanlage; Geschäftsausstattung / Ladeneinrichtung; ergänzende Maßnahmen etc. |
| | Betreiber | | Priorität I: Betreibersuche bzw. Bündelung vorhandener Betreiber / Betriebsstätten; Prüfung der finanziellen Leistungsfähigkeit |
| | | | Priorität II: fachliche Unterstützung (Großhandlung), Qualifizierung und Förderung etc. |
| | Angebotskonzept | | Priorität I: konzeptionelle Anpassung an die Bedarfsgruppen und der Flächendimensionierung; |
| | | | Priorität II: ergänzende Konzeptbausteine / Kooperationen |
| | Rahmenbedingungen | | Priorität I: planungsrechtliche Absicherung |
| | | | Priorität II: Aufwertung der infrastrukturellen Voraussetzungen; "Verfahrensvereinfachung"; Bereitstellung von Finanzierungshilfen etc. |

*in Abhängigkeit von der jeweiligen örtlichen Ausgangssituation



7 Übertragung auf die Fallstandorte (Bsp.)

Im Rahmen des Prozesses wurde geprüft, inwieweit die angeführten Faktoren auf ausgewählte Fallstandorte zu übertragen sind, d.h. es werden die Parameter vor dem Hintergrund der spezifischen Besonderheiten der örtlichen Ausgangssituation reflektiert. Hieraus kann letztendlich auch die eigentliche Prozessorganisation sowie der Akteurskreis ermittelt und mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Erfolgsfaktoren der
Fallstandorte

Das weitere Vorgehen ist hierbei zweistufig aufgebaut. In einem ersten Schritt sollen die Faktoren zu den Chancen und Hemmnissen anhand eines Fallbeispiels übertragen und somit Potenziale aufgezeigt werden.

Schritt 1

In einem zweiten Schritt (Kapitel 8) werden dann ebenfalls exemplarisch an Hand des Standortes die vorliegenden Informationen im Rahmen der Bestandssicherung weiter verdichtet.

Schritt 2

7.1 Beispiel

In einem Stadtteil soll die Sicherung bestehender Nahversorgungsstrukturen erreicht werden.

Zielsetzung

Folgende Entwicklungspotenziale liegen vor:

Ausgangssituation

- in sich geschlossener, peripher gelegenen Stadtteil mit rd. 2.300 Einwohnern.
- Aufgrund der räumlich abgerückten Lage zur Kernstadt besteht eine Basis zur Sicherung der Nahversorgungsstrukturen.
- Verkehrsexponierte und gut sichtbare Lage des Objektes
- Synergieeffekte durch weitere Handelseinrichtungen sowie Gastronomie- und Dienstleistungsangebote vorhanden.
- Da sich das Objekt im Eigentum befindet, wird der Betreiber nicht zusätzlich durch Mietkosten belastet.
- Die Ortsmitte ist als schützenswerter Bereich im Einzelhandelskonzept planerisch abgesichert.

Dem gegenüber sind folgende Risiken und Entwicklungshemmnisse identifiziert worden:

Risiken

- Der bestehende Markt weist gewisse Defizite hinsichtlich seiner Verkaufsflächendimensionierung und dem -zuschnitt auf.
- Aufgrund der integrierten Lage bestehen keine nennenswerten Erweiterungsmöglichkeiten



8 Umsetzung

Im Anschluss an die Übertragung auf die Fallstandorte hinsichtlich möglicher Entwicklungspotenziale sollen erste Handlungsansätze sowie eine mögliche Prozessorganisation dargestellt werden. Ziel dieser Maßnahmen ist es, mögliche Wege zur Sicherung bzw. Entwicklung der Nahversorgung aufzuzeigen.

8.1 Prozess- und Handlungsorganisation

Im Rahmen des Standortsicherungsprozesses kommen insbesondere dem Betreiber sowie dem Systempartner eine zentrale Bedeutung zu, während alle weiteren potenziellen Akteure eher unterstützende Funktion im Rahmen ihrer Aufgaben erfüllen können.

Vor diesem Hintergrund haben Gesprächstermine mit den Betreibern stattgefunden, in denen zunächst die projektseitigen Ergebnisse u.a. der Situationsanalyse thematisiert sowie mögliche Handlungsfelder identifiziert worden sind.

Entgegen einer Fremdeinschätzung kommt z.B. seitens der Betreiber der insgesamt eher geringen Anzahl verfügbarer Parkplätze eine nur untergeordnete Bedeutung zu. Dies Beispiel zeigt die Erforderlichkeit einer kritischen Reflektion der allgemeingültigen Erfolgsparameter vor dem Hintergrund der örtlichen Gegebenheiten.

Angesichts der obigen Fragestellungen ist der Fokus auf eine stärkere konzeptionelle Unterstützung zu richten, während weitergehende Maßnahmen hier zunächst von nachrangiger Bedeutung sind.

Wesentlicher „Schlüsselparameter“ in diesem Zusammenhang sind auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dies bezieht sich in diesem Falle in erster Linie auf die Belieferungs- und Logistikkosten, die sich gerade für kleinere Lebensmittelanbieter zunehmend verschlechtern.

Dies betrifft beim Betreiber insbesondere die bedarfsgerechte Belieferung mit SB Fleisch und Wurst zu. Insbesondere bei kleineren Flächen stellt ein im Angebotsumfang ausreichendes, aber zugleich auch frisches Angebot an Wurst und Fleisch oftmals eine schwierige Gratwanderung dar. Angesichts eines hohen personellen Aufwandes sowie oftmals hoher Abschritten durch Anschnitte oder Erreichen des Mindesthaltbarkeitsdatums sind diese Abteilungen oftmals defizitär.

Gemeinsam mit dem Betreiber wurde daher vereinbart, dass in einem möglichen Gespräch mit einem Kundenbetreuer des Systempartners (Großhändler) die Überarbeitung des Angebotskonzeptes sowie des Marktauftrittes zunächst geprüft wird.

Gespräche mit
Betreibern

Identifizierung der Hand-
lungsfelder

„Meilenstein“
Angebotskonzeption

Verschlechterung der
Rahmenbedingungen

Bedarfsgerechte
Belieferung

Gespräch mit Kooperati-
onspartner



Mögliche Änderungen in Konzeption und Marktauftritt können durch Kommunikationsmaßnahmen zudem gestützt werden.

Unterstützende
Kommunikation

Denkbar wäre in einem Prozess zur Neuausrichtung des Sortimentes sowie des Marktauftrittes z.B. eine Befragung der Bürger im Sinne einer Bedarfsanalyse vorzunehmen und sie hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Wünsche und Empfehlungen zu befragen.

Optional: Kunden-
zufriedenheitsanalyse

Die Handlungsebene Standort und Objekt hat in diesem Fallbeispiel eine untergeordnete Rolle, zumal die Lage und Dimensionierung durchaus als wettbewerbsfähig eingestuft werden können und bauliche Defizite in Zuschnitt und Stufigkeit wenn überhaupt nur mit erheblichem Aufwand beseitigt werden können.

Auch sind die Rahmenbedingungen insbesondere durch die Absicherung des Standortes im Rahmen des Einzelhandels- und Zentrenkonzeptes für die Stadt Paderborn als gut zu bezeichnen.

In ersten Umsetzungsschritten ist somit zunächst zu verfolgen, inwieweit in Verbindung der wesentlichen Akteure die Aufgabe einer möglichen Neupositionierung gelöst werden kann.

9 Zusammenfassung

Die Ergebnisse des Modellprojektes haben gezeigt, dass es keine allgemeingültigen Konzepte geben kann. So unterschiedlich die örtlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind, so differenziert muss die Herangehensweise an eine Sicherung der Nahversorgung sein. Es konnten jedoch generelle Erfolgsparameter identifiziert werden, die eine entsprechende Neuentwicklung bzw. Bestandssicherung von Nahversorgungseinrichtungen begünstigen bzw. die in unterschiedlicher Ausgestaltung notwendig sind. Hier muss erneut auch auf die Gesamtheit der Erfolgsparameter hingewiesen werden, d.h. das Fehlen eines Faktors (z.B. Betreiber) kann i.d.R. nicht durch eine stärkere Ausprägung anderer Parameter nivelliert werden.

Differenzierte
Herangehensweise

Die Sicherung der Nahversorgung sollte schon dort beginnen, wo die Nahversorgung noch funktioniert, denn oft wird erst nach einer Ladenschließung deutlich, was eine funktionierende Nahversorgung für einen Stellenwert einnimmt und dass sie keine Selbstverständlichkeit ist. In diesem Zusammenhang muss die Bedeutung der Nahversorgung auch in das Bewusstsein der örtlichen Akteure bzw. der Bevölkerung gebracht werden.

Bestandssicherung

Im Rahmen der Neuentwicklung stehen die Findung eines geeigneten Standortes bzw. Objektes sowie eines potenziellen und engagierten Betreibers ebenso wie ein auf die spezifischen Besonderheiten zugeschnittenes Konzept im Mittelpunkt.

Neuentwicklung



Es gilt daher vor Ort herauszufinden, was Teile der Nahversorgung sein können: von der „Grundversorgung“ mit dem Nötigen über die „Rundum-Versorgung“ mit dem Vergessenen bis hin gegebenenfalls zu den speziellen und gehobenen Bedürfnissen.

In diesem Zusammenhang gilt es auch zu ermitteln, welche Bausteine das Angebot ergänzen, welche Einrichtungen (Dienstleistung, Ladenhandwerk etc.) in einer Nahversorgungseinrichtung die Frequenz erhöhen sowie die wirtschaftliche Tragfähigkeit verbessern und welche Angebote zum Ausnutzen von Synergieeffekten im direkten Standortumfeld vorgehalten werden sollten.

Neben konkreten Maßnahmen und Handlungsebenen wird das Augenmerk somit auch auf eine prozessorientierte Ebene, d.h. den organisatorischen Ablauf und damit die Art und Weise der möglichen Einbindung der jeweiligen beteiligten Akteure, zu lenken sein, denn solche Prozesse zur Sicherung der Nahversorgung regelt nicht der Markt „von allein“, sondern sie sind steuerungsbedürftig.

Prozesse sind
steuerungsbedürftig

Die wesentlichen Ergebnisse aus dem hier vorliegenden Modellprojekt „Die Zukunft der Nachbarschaftsläden“ lassen sich auch in nachfolgenden Thesen formulieren:

- Es gibt keine Patentlösung, vielmehr sind örtliche und standortspezifische Voraussetzungen zu berücksichtigen.
- Es bedarf einer Initialzündung aus dem Orts- oder Stadtteil heraus.
- Lösungen können nur (schrittweise) in einem breiten und offenen Kommunikations- und Beteiligungsprozess erarbeitet werden.
- Bürgerschaftliches Engagement kann den Prozess fördern, ersetzt aber nicht eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit.
- Basis ist eine qualifizierte standortbezogene Analyse der Chancen und Hemmnisse sowie ein Standortkurzcheck (Steckbrief).
- Eine planerische Absicherung (z.B. durch ein Einzelhandelskonzept) bietet die notwendige Investitionssicherheit.
- Die Einbindung in eine Großhandelskooperation begünstigt die Etablierung neuer Nahversorgungsstrukturen bzw. durch den Know-how-Transfer auch die Sicherung bestehender Angebotsstätten.
- Die Findung fachlich und persönlich qualifizierter Betreiber mit hohem Engagement ist die wesentliche Herausforderung der Konzepte.
- Die fachliche und persönliche Qualifikation des Betreibers ist wesentliches Kriterium für den Erfolg eines Kleinflächenkonzeptes.

Thesen



- Das Vorhandensein geeigneter Objekte sowie zu nutzender Geschäftsausstattung (je kleiner der Markt, desto prozentual höher sind die Investitionen) kann die Etablierung neuer Strukturen begünstigen.
- Kernkompetenz ist ein örtlich angemessenes und ausreichend tiefes und breites Lebensmittelsortiment.
- Ergänzende Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote können solche Konzepte stützen (Multifunktionalität stützt Tragfähigkeit).
- Die Akzeptanz der Gemeinde und ihrer Einwohner als potenzielle Kunden bildet die entscheidende Basis.
- Zur Sicherung der Strukturen ist eine marktgerechte Positionierung (u.a. zeitgemäßer Marktauftritt; marktübliche Preisgestaltung) des Anbieters die wesentliche Stellgröße.
- Bei fehlendem wirtschaftlichem Potenzial sind andere Lösungen (mobiler Handel, Wochenmarkt, Lieferservice etc.) zu prüfen.
- Flache Hierarchien bei den „Entscheidungsträgern“ stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.



10 Anhang

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Ablaufschema..... | 3 |
| Abb. 2: Einordnung der Fallstandorte in Standortkategorien | 7 |
| Abb. 3: Schlüsselpotenziale und –hemmnisse | 8 |
| Abb. 4: Karte räumliche Lage Bokel | 9 |
| Abb. 5: Fotos Ihr Frischmarkt Strake, Bokel | 10 |
| Abb. 6: Karte räumliche Lage Salzkotten..... | 11 |
| Abb. 7: Fotos Salzkotten..... | 12 |
| Abb. 8: Karte räumliche Lage Auf der Lieth | 13 |
| Abb. 9: Fotos Auf der Lieth | 14 |
| Abb. 10: Fotos Inneneinrichtung neu | 15 |
| Abb. 11: Erfolgsfaktoren | 16 |
| Abb. 12 : Handlungsebenen und Prozessschritte | 20 |
| Abb. 13 : Standort & Objekt - Maßnahmenkatalog | 23 |
| Abb. 14 : Betreiber - Maßnahmenkatalog | 24 |
| Abb. 15 : Angebotskonzeption - Maßnahmenkatalog | 25 |
| Abb. 16 : Rahmenbedingungen - Maßnahmenkatalog | 26 |
| Abb. 17 : Bestandssicherung..... | 27 |
| Abb. 18 : Neuansiedlung | 27 |