

# Praxis-Potenziale des Einzelhandels in Lage und Design

Von Prof. Kristof Dascher und Vanessa Dietl<sup>1</sup> · Fotos: Prof. Kristof Dascher

## 1. Einleitung

Welche Zukunft hat der Einzelhandel, der Laden, das „Geschäft“? Was gilt es alles bei der **Gründung** des eigenen Einzelhandelsbetriebs zu beachten? Mit den folgenden wenigen Zeilen wollen wir uns weder mit den harten Erfolgsfaktoren noch mit den großen Trends des Einzelhandels befassen; noch wollen wir eine Checkliste erfolgreicher Gründungen o.ä. anbieten. Die harten Erfolgsfaktoren (ein attraktives Produkt, ein schneller, freundlicher und gleichzeitig zurückhaltender Service, ein kaufmännisches Vorgehen) wollen wir im Folgenden schon voraussetzen. Die großen Trends (der unaufhaltsame Boom des Onlineshoppings, das coronabedingte Ende der Innenstadt, etc.) sind ohnehin nie die großen Trends, als die sie uns scheinen. Und zu Aspekten einer Checkliste bzw. der kommunalen oder staatlichen Förderung gibt es ohnehin bereits eine Vielzahl von Leitfäden: nicht zuletzt seitens der IHK selbst.

Stattdessen wollen wir uns kurz mit zwei selbstverständlichen, nicht zwingend kostenintensiven, aber oft wenig beachteten Aspekten des Geschäftserfolgs beschäftigen: mit Lage und Design. Mit guter Lage eines Einzelhändlers meinen wir nichts anderes als den **kurzen Weg** der Kundin; und unter gutem Design einer Einzelhändlerin verstehen wir spiegelbildlich nichts anderes als den visuellen **Kaufreiz** für den Kunden. Kurze Wege und visuelle Reize sind die Kernbausteine des lustvollen, beschwingten und erfolgreichen Einkaufs. Und damit sind sie die Kernbausteine eines umsatzträchtigen Einzelhandels. Sie sind – heute nicht anders als vor 100 Jahren – immer noch Voraussetzung des Geschäftserfolgs. Wir rücken kurze Wege und visuelle Reize in den Mittelpunkt, weil wir sie stiefmütterlich behandelt finden. Dort, gerade dort, sehen wir ungehobene und unterschätzte Potenziale in der modernen Praxis des Einzelhandels.

## 2. Lage

Ein immer wieder gehörtes immobilienwirtschaftliches **Credo** ist „Lage, Lage, Lage“. Diesem Glaubenssatz der Immobilien- und Einzelhandels-Profis zufolge spielt es für den betriebswirtschaftlichen

Erfolg eine entscheidende Rolle, an welchem Standort die Einzelhändlerin sich niederlässt. Empfohlen wird typischerweise eine hohe Passantenfrequenz, die täglich vor dem eigenen Geschäft entlangpatrouilliert – und dann hoffentlich einen konstant hohen Anteil an Käufern abwirft. Einfach zu befolgen ist dieser Rat in der Realität nicht. Denn dort, wo diese an der Passantenfrequenz orientierte Lage stimmt, ist zwangsläufig die **Gewerbemiete** (schmerzhaft) hoch.

Aus diesem Dilemma gibt es allerdings einen Ausweg. Mittelfristig ist gute Lage nicht einfach schicksalhaft vorgegeben. Gute Lage kann in der mittleren Frist auch **gemacht** werden. Ein solches Machen beginnt (nach Absicherung durch einen eigenen langfristigen Mietvertrag) damit, sich einmal ausführlich mit den Geschäftsflächen der Einzelhändler in der eigenen Nachbarschaft zu beschäftigen. Wer bietet dort an? Was steht dort leer? Welche Mieten wurden beim letzten Wechsel aufgerufen? Wie berührte der letzte Auszug (oder Einzug) die eigenen Umsätze? Bereits eine solche - passive - Beschäftigung mit der eigenen Lage / Nachbarschaft verrät viel über die Bedeutung der Nachbarn für den eigenen Geschäftserfolg - und damit ggf. auch über die Notwendigkeit, sich schon früh, und damit **strategisch**, Gedanken über **deren** Geschäftserfolg zu machen.

Schließlich tragen diese benachbarten Geschäfte ebenfalls, oder sogar noch viel mehr, zur eigenen Lage bei. Je größer die Vielfalt der eigenen Lage, desto größer auch deren Einzugsbereich. Neben der passiven Beschäftigung mit dieser Lage / Nachbarschaft ist dann sogar eine aktive Beschäftigung mit ihr denkbar. Eine aktive Einzelhändlerin sucht sogar das regelmäßige **offene Gespräch** mit den benachbarten Retailern: Wie entwickelte sich deren Umsatz, als das eigene Geschäft zuzog, als Dritte wegzogen? Wie, als Dritte zuzogen? Antworten in diesem Gespräch loten die Stärke der Kopplungseffekte zwischen den Einzelhändlern einer Nachbarschaft aus. Und sie loten die noch ungehobenen Potenziale solcher Kopplungseffekte aus – die sich dann ggf. ja noch stärken ließen. Hier ist ein kleines Beispiel:

Am Markt einer hessischen Kleinstadt liegen eine Apotheke und ein Eiscafé einander gegenüber. Die Zuckertüte zum Cappuccino des Cafés

<sup>1</sup> Professur für Handelsimmobilien. Institut für Immobilienwirtschaft. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. 93040 Universität Regensburg, E-Mail Vanessa1.Dietl@ur.de



Abb. 1: Empfehlung des Nachbarn

verspricht jedem Kunden einen Rabatt von zehn Prozent auf alle nicht verschreibungspflichtigen Produkte der Apotheke (Abb. 1). Es ist schwer zu sagen, wie viele Eiskäufer sich von diesem Rabatt zum Gang in die Apotheke verleiten lassen (wir haben nicht versucht, in der Apotheke zu fragen und vielleicht weiß es die Apotheke selbst auch nicht). Aber dass die Zuckertüte eine hilfreiche Erinnerung ist, dass deren Effekte sich mit gutem Willen eben doch erfassen und quantifizieren lassen, dass sie eine günstige Form des **Marketings** sein kann und dass sie letztlich für ein größeres Thema steht: Das scheint uns plausibel. Denn im Kern steht diese kleine Zuckertüte für das, was nicht nur im Internet, sondern auch im stationären Einzelhandel typischerweise nie passiert: für den **Querverweis**. Händler des einen Geschäfts verweisen ihre Kunden in aller Regel nie auf das benachbarte Geschäft. Der Versuch, Kunden dorthin zu empfehlen, wo es dem eigenen Profit nichts (unmittelbar) bringt, findet nicht einmal in Ansätzen statt. Aber warum nicht? Würden beide Nachbarn das tun, würden nicht nur die Kunden, sondern auch beide Händler profitieren. Der Querverweis kann viele Formen (jenseits trivialerweise gleicher Öffnungszeiten oder gemeinsamer Weihnachtsdeko) annehmen: z.B. eben die eines wechselseitig eingeräumten Rabatts bei Vorlage eines Mindestumsatzes im jeweils anderen Geschäft, einer Abstimmung von Sortimenten, expliziter Werbung zugunsten der Nachbarn am Ausgang bis hin zur baulichen Neuausrichtung der Ladenfenster oder -ausgänge aufeinander oder zum Wanddurchbruch zum Nachbarn.

Damit stehen wir bereits bei Absprachen unter Nachbarn. Erst recht laden solche informellen Kooperationen, wie oben besprochen, zur systematischen Evaluation, mindestens aber zum einfachen Vorher-Nachher-Vergleich ein: Wie entwickeln sich die Umsätze der Beteiligten im Zuge dieser Maßnahmen? Lassen sich mit diesen Umsatzextras die Kosten der Maßnahmen schon decken? Absprachen sind freiwillig, ihre Reichweite ist immer be-

grenzt und das Ausscheren der Partner immer eine mögliche unangenehme Überraschung. Belastbarere Formen der Kooperation entstehen, wenn Einzelhändler unmittelbar benachbarte Flächen selbst anmieten – wenn sie also in die Nachbarschaft hinein expandieren. Eine solche Expansion muss nicht einmal die eigene Ladenfläche vergrößern. Sie könnte auch, in Gestalt einer (mit dem Eigentümer vorher abgesprochenen) **Untervermietung**, komplementäre Angebote in die Nachbarschaft holen.

Auch hierzu ein Beispiel: Am **Gutenbergplatz** der Regensburger Altstadt lagen früher Café Anna und Black Bean unmittelbar nebeneinander. Jedes der beiden Cafés hatte seinen eigenen Kundenkreis; vielleicht auch, weil sich die Kaffeesorten unterschieden. Black Bean und Café Anna waren „räumlich benachbart“. Dann gingen im Zuge der Corona-Krise und der mit ihr verbundenen Lockdowns sämtliche Black Bean Cafés insolvent, inkl. des Regensburger Black Bean. Nur: Den resultierenden Leerstand direkt nebenan nahm der Betreiber des Café Anna bekanntlich nicht hin. Stattdessen mietete er die leerstehenden Geschäftsräume selbst an und eröffnete das vormalige „Black Bean“ neu als: „Bean“.

Diese Entscheidung garantiert die kritische Masse an Cafés, die für die Kundschaft attraktive lokale Vielfalt an Kaffeesorten, die weiterhin prominente Sichtbarkeit auch des (anders als das Bean nicht direkt an der Ecke zur Gesandtenstraße liegenden)

Abb. 2: Café Anna (Regensburg)



Café Anna am Standort (Abb. 2). Jetzt steht an der Stelle der Absprache schon die vertragliche Verbindung benachbarter Lagen: in gewisser Weise eine Konsolidierung. Die **Konsolidierung** setzt die Gelegenheit und das Mehr an Kapital (oder Risiko) voraus, das es für die einzelne Lage nicht braucht. Gleichzeitig bietet sie die Aussicht, **Lagen** selbst zu gestalten oder sogar zu „**machen**“ – statt sie immer nur an anderen Orten schlüsselfertig zu suchen und dann aber auch zu teuer zu bezahlen.

Können Händler über Konsolidierung nachdenken, dann können **Eigentümer** von Handelsimmobilien das erst recht. Viele weitere geschäftliche Strategien stehen ihnen offen: insbesondere die der strategischen Differenzierung von Gewerbemieten. Das einfache Grundprinzip dieser Differenzierung ist: Händler, die viel für die Nachbarschaft tun, erhalten einen Nachlass; alle anderen zahlen etwas, oder sogar viel, dazu (vgl. Daminger/Dascher (2017)). Die Vorteile differenzierter Mieten belegen - bis vor kurzem jedenfalls - ganz offen und für jeden sichtbar die Erfolge der Shopping-Center in deutschen Innenstädten: Center sind ja nichts anderes als in einer Hand gebündelte Flächen. Innenstädte müssen ihre Flächen nicht in einer Hand bündeln, um erfolgreich, resilient zu sein. Aber die Varianten der Absprache, also Kooperation, Konsolidierung sowie Bündelung im Kleinen – an prominenten Ecken, um kleinere Plätze herum – bie-

ten analog Schritte hin zu einer solchen Resilienz. Damit schließt schon fast dieser kleine Überblick über die ungenutzten Potenziale der „Lage“ - und dass man sie über Gespräch, Abstimmung, Verhandlung oder Vertrag sogar selbst gestalten kann, statt sich ihr einfach zu unterwerfen. Gespräche, Verhandlungen und Abstimmungen, so vermuten wir, gibt es viel zu selten. Könnte es heute sonst noch dauerhafte, also denkbar schädliche Leerstände in unmittelbar benachbarten Geschäftsräumen geben? Noch seltener scheint uns in der Praxis ein Verständnis der eigenen Umsatzveränderungen im Zuge von Geschäfts-Veränderungen in der Nachbarschaft. Die hier möglichen Verfahren der modernen **Statistik** werden vermutlich selten genutzt.

Aber warum eigentlich nicht? Geeignete, praktikable Methoden (z.B. der „Differenz von Differenzen“-Ansatz) sind gut etabliert. Sie ähneln denen der Medizin, wenn diese z.B. die Wirkung eines neuen Impfstoffs untersucht. Epidemiologen vergleichen die Entwicklung der mit dem Impfstoff Behandelten mit der der Unbehandelten. Analog könnten Einzelhändler etwa die Entwicklung einer Filiale, deren Nachbarschaft plötzlich leer steht, an der einer Filiale, in der das nicht passiert, messen (zu Verfeinerungen vgl. Wooldridge (2019)). Insbesondere fallen die hierfür notwendigen Umsatz-Daten bequemerweise nicht nur digital, sondern in immer größeren Mengen (täglich? stündlich?) an.

Abb. 3: Buchhandlung mit Markise (Amsterdam)



### 3. Design

Ist Design in der Praxis des stationären Einzelhandels, im alltäglichen Geschäft überhaupt noch wichtig? Ist es nicht eher der zusätzliche Webauftritt und damit das virtuelle Design, das zählt? Geht man durch unsere Städte, drängt sich eine Betonung von Aspekten des Designs im stationären Handel nicht auf. Nehmen wir als Beispiel die **großen Schaufenster** (ursprünglich eine Revolution in der öffnungszeitenunabhängigen Präsentation der Waren): Der Lebensmitteleinzelhandel verklebt seine Scheiben heute fast vollständig - wenn er überhaupt noch, im Vergleich zu unseren Discountern, nennenswerte Schaufenster hat. Parallel dazu ist die Markise, die das Hineinschauen in verspiegelte Scheiben auch an sonnigen Tagen erlaubt (Abb. 3), so gut wie verschwunden. Verschwunden ist effektiv auch das Berufsbild des „Schaufenster-Decorateurs“.

Angesichts der heutigen Warenfülle können wir kaum erwarten, dass die Kunden von heute sich noch ihre Nasen an den Scheiben „plattdrücken“. Aber andersherum gilt mit gleichem Recht genauso: Angesichts der heutigen Warenfülle wäre doch alles dafür zu tun, dass die Kunden sich mehr für Schaufenster interessieren. Oft ist in der Auslage schon gar nichts mehr zu sehen (Abb. 4). Dieses Desinteresse, die nicht selten große **Liebllosigkeit** in der Präsentation nach außen, setzt sich in der Gestaltung im Inneren fort. Designlösungen im Inneren des Geschäfts zielen allzu oft gar nicht darauf ab, den Kunden im Geschäft zu halten. PVC-Böden und Türgriffe aus eloxiertem Aluminium sind pflegeleicht; besonders ansehnlich, haptisch oder gar gemütlich sind sie nicht.

Auf Verbleib gerichtet ist diese Materialwahl wohl nicht. Eher vermittelt sie den aseptischen Charme eines Kreiskrankenhauses. **Riesenhafte**, vollverglaste Türen sind genauso wie große, bodentiefe Scheiben nicht mehr wegzudenkende vorgefertigte Standard-Module am Bau, die nicht nur günstig sind, sondern sicher auch den schärfsten Brandschutzkriterien genügen; gleichzeitig **verzwergen** sie, im Zusammenspiel mit den hohen Decken, die Besucher. Und fällt der Türschließer aus (oder ist später einmal verschlissen), sind sie nur mit Mühe zu öffnen. Es ist aufschlussreich, diese modernen Design-Elemente einmal mit Deckenhöhen, Türen, Fenstern typischer Ladengeschäfte der 60er Jahre zu vergleichen (Abb. 5). Und wer hat entschieden, dass Verkaufsräume Materialien wie Ziegel, Holz, Stoffe gar nicht mehr nutzen dürfen? Viele Geschäfte verzichten parallel dazu auf Sitzgelegenheiten. Im Durchschnitt wird die Kundschaft immer älter; der demografische Wandel ist sicher auch ein Grund für den Rückgang der Frequenz in höheren Geschossen. Dieser älteren Kundschaft



Abb. 4: Geschäftshaus Breitscheidplatz (Berlin)



Abb. 5: Eloxiertes Aluminium (Geschäftshaus Berlin)

nicht nur im Schuh- oder Buch-Einzelhandel, sondern auch im Textil-Einzelhandel Sitzgelegenheiten zu bieten, kommt dem demografischen Wandel nicht nur entgegen, sondern ist auch im Sinn des Einzelhandels. Sitzgelegenheiten stehen für eine längere **Verweildauer** und jene wiederum zieht einen längeren Einkauf und auch höheren Umsatz nach sich. Dafür muss es nicht ein platzraubender Ohrensessel sein; stattdessen eine schlichte Bank – daneben ein Katalog, ein Bildschirm mit online-Katalog oder auch nur ein Kaffee?

Design-Fragen sind keine überflüssigen ästhetischen Fragen. Sie spiegeln betriebswirtschaftlich relevante Entscheidungen über den eigenen Umsatz. Letztlich prägen Interior-Design-Entscheidungen die wichtige Anordnung von Produkten in Regalen, von Modulen im Verkaufsraum (wie Back-

automat, Kassenzone, Cappuccino-Automat, Toiletten), sogar von Geschäften einer Lage. Aus den (sehr, sehr) vielen möglichen Lösungen dieser Anordnungsprobleme wählt unser Einzelhandel nur sehr wenige, immer wiederkehrende Lösungen, aus. Im ersten Schritt ist das aufgrund der dadurch möglichen Kostenvorteile durch Standardisierung günstig. Im zweiten Schritt verstärkt es die **Monotonie** und einkaufshemmende Atmosphäre; und dann ist es nachteilig.

## 4. Lage und Design

Verknüpfen wir schließlich Lage und Design: Nachbarschaft und Design stehen ja nicht unverbunden nebeneinander und im besten Fall können sie sich wechselseitig stärken. Die oben angeführte Ausrichtung von Eingängen und Fenstern auf den jeweiligen Nachbarn ist ein erstes solches Beispiel. Würde von zwei Retailern A und B nur A seinen Ausgang auf das Fenster des B ausrichten (und B dagegen seinen Ausgang nicht zurück auf A), wäre keine Win-win-Situation erkennbar. Aber wenn beide das wechselseitig tun, spielen sie sich ihre Kunden gegenseitig, und nicht zuletzt auch zum Vorteil dieser, zu. In der Praxis unserer gebauten Innenstädte sieht man an prominenter Stelle oft das Gegenteil: Die **Warenhausbauten** der 60er und 70er Jahre verzichten nicht selten komplett auf Fenster und ihre Ausgänge nehmen wenig Rücksicht auf ihre Nachbarschaft.

Ein in Regensburg vertrautes Beispiel ist Galeria Kaufhof. Deren Obergeschoss (in ironischer Unkenntnis des eigenen Namens Galeria) nehmen keinen Kontakt zum Neupfarrplatz, dem wichtigsten Markt und Stadtplatz, auf; sie sind stattdessen vollständig verblendet (Abb. 6). Auch die Schaufenster des Erdgeschosses erlauben so gut wie keinen Einblick in das Warenhaus. Und keiner der Ausgänge führt unmittelbar auf den Platz (vgl. dagegen z.B. die Saluhall in Stockholm (Abb. 7). Effektiv dreht sich Galeria Kaufhof vom Neupfarrplatz weg, statt sich ihm zu. So **schwächt** sie den Platz (und sich selbst), statt ihn und sich, wie doch eigentlich so einfach möglich, zu stärken. Die aktu-



Abb. 6: Blinde Warenhäuser (Regensburgs Galeria)



Abb. 7: Saluhall (Stockholm)



Abb. 8: Stephen's Green (Dublin)

elle Diskussion um die Nachnutzung dieser Immobilie könnte diese Überlegung berücksichtigen; wir würden für eine sichtbare, transparente Öffnung und Hinwendung des Hauses zum Neupfarrplatz und die Ansiedlung vielfältiger Einzelhändler im Erdgeschoss, unmittelbar am Platz, werben. Nicht auszuschließen, dass so aus dem Verlust der aktuellen Schließung mittelfristig sogar ein **Gewinn** für Platz – und damit Altstadt – würde.

## 5. Schluss

Auch die Verengung heutigen Verständnisses von Design auf wenige, wiederkehrende Elemente könnte die abnehmende Lust am Einkauf im stationären Einzelhandel erklären; viele andere gesellschaftliche Veränderungen könnten es natürlich auch. Aber nichts hindert den Einzelhandel daran, mit günstigen, niederschweligen Lösungen zu **experimentieren**. Das betrifft nicht nur die vielfältigen ungenutzten Möglichkeiten zur Kooperation, sondern auch die vielfältigen ungenutzten Varianten des jeweils eigenen Designs. Immer lohnt da-

neben ein Blick in andere Länder und Zeiten. Wie sehr früher Designfragen im gehobenen Einzelhandel im Mittelpunkt standen, zeigt uns ein Blick auf die Pracht erhaltener Markthallen oder Malls (Abb. 8). Kunden hier und heute sind nicht anders als Kunden andernorts oder früher: Sie suchen kurze Wege und sind für visuelle Reize empfänglich. Ihnen in kleinen Schritten wieder stärker **entgegenzukommen**, wäre den Versuch wert.

## 6. Literatur

- Daminger, A. und K. Dascher (2017) Ensembles von Einzelhandelsimmobilien: Bündelung, Versteigerung, Indexierung und Aufwertung. Gutachten. <https://www.uni-regensburg.de/assets/wirtschaftswissenschaften/immobilien-dascher/retail.pdf>
- Wooldridge, J. (2019) Introductory Econometrics. A Modern Approach, 4. Aufl.