

Thomas Krüger

Das Paradies der Kunden

1. Zur Einführung: Emile Zola, „Au Bonheur des Dames“

»An diesem Montag, dem 10. Oktober, durchdrang helle Siegessonne die grauen Wolken, die seit einer Woche Paris verdüsterten... So erglänzte denn auch das „Paradies der Damen“ seit acht Uhr in den Strahlen dieses hellen Sonnenscheins, in der Glorie seiner großen Verkaufsausstellung von Winterneuheiten. Am Eingang wehten Fahnen, Wollwaren flatterten in der frischen Morgenluft und belebten den Place Gaillon mit dem Lärm eines Jahrmarktfestes, während die Schaufenster an den beiden Straßen wahre Symphonien von Auslagen entfalteten, deren leuchtende Farben noch gesteigert wurden durch die Blankheit der Scheiben. Es war gleichsam ein Schwelgen in Farben, die hier hervorbrechende Freude der Straße, ein ganzer weitgeöffneter Winkel voll käuflicher Dinge, wo jeder hingehen und sich eine Augenweide verschaffen konnte...

Mouret stand oben auf der großen Treppe, die ins Erdgeschoss führte; und von dort aus überblickte er abermals das ganze Haus. Angesichts des Menschenstroms, der nach und nach das Haus füllte, war wieder Farbe in sein Gesicht gekommen, der Glaube kehrte ihm zurück und verlieh ihm neuen Schwung. Jetzt wurde es in den Rayons im Zwischengeschoss lebendig, er musste beiseite treten, um die Damen vorüberzulassen, die in kleinen Gruppen zur Wäsche und zur Konfektion hinaufstiegen, während er hinter sich, bei den Spitzen und den Schals, hohe Zahlen durch die Luft schwirren hörte. Vor allem aber beruhigte ihn der Anblick der Galerien im Erdgeschoss: vor den Kurzwaren erdrückten die Menschen einander fast, sie fielen über die Weißwaren und selbst über die Wollsachen her, der lange Zug von Käuferinnen, jetzt fast alle mit Hut, nur ein paar Häubchen verspäteter Hausfrauen darunter, wurde immer dichter. Im blassgelben Licht der Seidenhalle hatten Damen die Handschuhe abgestreift, um unter halblautem Geplauder behutsam die Stücke des Paris-Paradies zu befühlen. Und er täuschte sich nicht länger in den Geräuschen, die von draußen zu ihm drangen: Rollen von Droschken, Klappen der Wagenschläge, anschwellendes Getöse der Menge. Er fühlte wie zu seinen Füßen die Maschine in Gang kam, warm wurde und wiederauflebte, angefangen bei den Kassen, wo das Gold klimperte, den Tischen, wo sich die Ladendiener beeilten, die Waren einzupacken, bis tief hinab ins Kellergeschoss, in die Warenausgangsabteilung, die sich mit hinuntergeschafften Paketen füllte und deren unterirdisches Grollen das ganze Haus zum Erzittern brachte...

Als Denise am nächsten Tag mit P  p   zu Onkel Baudu ging, war die Straße gerade durch eine Reihe von Kippwagen versperrt, die vor dem ehemaligen Hôtel Duvillard Ziegelsteine abluden. Auf der Schwelle seines Ladens stand der Onkel und sah mit trübem Blick zu. In demselben Maße, in dem das „Paradies der Damen“ sich vergr  o  erte, schien das „Vieil Elbeuf“ kleiner zu werden. Das junge Mädchen fand die Schaufenster noch dunkler, noch zusammengedrückter unter dem niedrigen Zwischenstock mit runden Gef  ngnisfenstern. Die Feuchtigkeit hatte das grüne Firmenschild noch mehr entfärbt, tödliche Angst sank von der ganzen bleifarbenen und gleichsam ausgebleichten Fassade herab. „Da seid ihr ja“, sagte Baudu. „Nehmt euch in Acht, sie werden euch noch   berfahren!“

Im Laden empfand Denise die gleiche Herzbeklemmung. Er erschien ihr noch trauriger geworden, noch stärker von der schlaffen Atmosphäre des Untergangs erfasst. Leere Ecken schufen finstere Höhlen, der Staub hatte von den Ladentischen und den Regalen Besitz ergriffen, während den Tuchballen, die nicht mehr von der Stelle gerückt waren, ein Geruch eines von Salpeter überzogenen Kellers aufstieg. An der Kasse saßen stumm und regungslos Frau Baudu und Geneviève, wie in einem einsamen Winkel, wohin niemand kam, um sie zu stören. Die Mutter s  umte Geschirrtücher. Die Tochter schaute, die Hände im Schoß, vor sich ins Leere.«¹

In seinem 1883 erschienenen Roman „Au Bonheur des Dames“ beschreibt Emile Zola anschaulich die Entwicklung und Durchsetzung des Warenhauses als dominante Betriebsform des städtischen Einzelhandels. Der Modernisierungsschub, der – in den entstehenden Industriegesellschaften zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in Deutschland erst in den 1920er Jahren – durch das moderne Warenhaus ausgelöst wurde, war ein zentrales Element im fordistischen Modell einer komplementären Entwicklung von Massenproduktion und Massenkonsum, das die industrialisierte Welt bis heute prägt. In dem Roman wird die weitgehende Zerschlagung des inhabergeführten Fachhandels – und damit die Degradierung und Auflösung des Handelsb  rgertums – ebenso beschrieben wie die einsetzende Auflösung familialer, häuslicher und nachbarschaftlicher ökonomischer Verbundwirtschaften, die sowohl Entsolidarisierung und partiell Pauperisierung als auch – zum Beispiel für die zentrale Romanfigur Denise Baudou – emanzipatorische Potentiale mit sich brachte.² Eingebunden ist diese lebensweltliche Beobachtung des stark beschleunigten sozioökonomischen Strukturwandels im Paris des ausgehenden 19. Jahrhunderts in die Beschreibung des radikalen Umbaus des Kerngebietes des Metropole. Paris ist seit Mitte des 19. Jahrhunderts eine gigantische Bau-

1 E. Zola, *Das Paradies der Damen*, Frankfurt a.M. 2005 (2. TB-Auflage), S. 112, 129, 270 f.

2 Dorh  fer vertritt die These, dass Frauen in den typologischen Vorläufern der Warenhäuser, den Passagen, nur den Status von Begleiterinnen hatten und vor allem dem Amusement der Männer dienten. Dagegen waren die Warenhäuser die ersten von Frauen dominierten bürgerlichen Konsumr  ume; vgl. K. Dorh  fer, *Passagen und Passanten, Shopping Malls und Konsumentinnen*, in: J. Wehrheim (Hrsg.), *Shopping Malls. Interdisziplinäre Betrachtungen eines neuen Raumtyps*, Wiesbaden 2007, S. 55-73.



Abb. 1: „Warenhaus Abteilung“ aus: *Karstadt AG, Karstadt Magazin. Jubiläumsausgabe 1881-1981, Essen o.J. (1981), S. 39.*

stelle, auf der nach Planungen des Baron Hausmann Boulevards als Schneisen brachial in die mittelalterliche Stadt geschlagen werden. Der Roman von Zola ist ein Schlüsseltext für das Verständnis des Zusammenhangs von sozioökonomischem Strukturwandel zur Stadtentwicklung und zum Stadtumbau.

Im Mittelpunkt des Buches „Paradies der Damen“, das vor über 100 Jahren erschien, steht die grundlegende Veränderung der Handelslandschaft, die durch die Einführung der modernen Warenhäuser bewirkt wurde. In diesem Beitrag wird die These diskutiert, dass innerstädtische Shopping Center im Begriff sind, einen vergleichbar tiefgreifenden Veränderungsschub im städtischen Handel und der Stadt auszulösen: Innerstädtische Shopping Center können als „Warenhäuser des 21. Jahrhunderts“ charakterisiert werden.

Nach einem Rückblick auf die Revolution der Warenhäuser wird in diesem Beitrag das „Geschäftsmodell“ untersucht, das die Shopping Center von den Warenhäusern und anderen Betriebsformen des städtischen Einzelhandels offenbar recht erfolgreich unterscheidet. Was ist ökonomisch das Wesen der Center? „What makes the difference“ zum vorhandenen Angebot der Städte? Erfolgreich ist der Großteil der Center. Zumindest melden die Betreiber seit Jahren eine „Sonderkonjunktur“, die sich von der allgemein schwachen Entwicklung des Einzelhandels deutlich abgekoppelt hat. Dargestellt und diskutiert werden die möglichen Implikationen des Geschäftsmodells der Center für den innerstädtischen Einzelhandel sowie für die Struktur und Urbanität

der Innenstädte. Zum Abschluss des Beitrags werden verschiedene Optionen diskutiert, wie Städte mit der Herausforderung durch die Shopping Center konzeptionell umgehen können.

2. Die Revolution der Warenhäuser

*»Aber nun sag du mir mal, die du ja vom Fach bist, ob es Sinn hat, dass ein einfaches Modewarengeschäft sich damit abgibt, wer weiß was alles zu verkaufen. Früher, als es noch einen ehrlichen Handel gab, verstand man unter Modewaren Stoffe, nichts sonst. Heute denken sie nur noch daran, wie sie auf Kosten der Nachbarn aufsteigen und alles an sich bringen können... Eben das ist es, worüber das Stadtviertel sich beklagt, denn die kleinen Läden leiden allmählich furchtbar darunter. Dieser Mouret ruiniert sie... Bedenke, Geschwister Bédoré, das Wirkwarengeschäft in der Rue Gaillon, hat schon die Hälfte seiner Kundschaft verloren. Bei Mademoiselle Tatin, der Wäschehändlerin in der Passage Chios-eul, ist man bereits soweit, die Preise herabzusetzen, durch Billigkeit zu konkurrieren. Und die Wirkung dieser Geißel, dieser Pest, macht sich bis in die Rue Neuve-des-Petits-Champs bemerkbar, wo, wie man mir erzählt hat, die Herren Gebrüder Vanpouilles, die Rauchwarenhandler, der Konkurrenz nicht standzuhalten vermochten... Kattunhändler, die Pelzwaren verkaufen, das ist denn doch zu sonderbar, nicht? Auch so eine von Mourets Ideen!«
„Und die Handschuhe“, sagte Frau Baudu. „Ist das nicht entsetzlich? Er hat sich erküht, eine Handschuhabteilung einzurichten!“...*

„Ich kann mich einstweilen noch nicht zu sehr beklagen. Oh, er hat mich geschädigt, der Schufft! Aber noch führt er nur Damentuche, leichte Stoffe für Kleider und schwerere für Mäntel. Die Herrenartikel kauft man noch immer bei mir, den Samt für Jagdanzüge, die Livreen, nicht zu reden von Flanell und Molton, worin er wohl kaum so vollständig assortiert ist... nur schikaniert er mich, glaubt, ich vergehe vor Angst, weil er da drüben seinen Tuchrayon aufgemacht hat. Du hast seine Auslage gesehen, nicht wahr? Immer baut er dort seine schönsten Konfektionsartikel auf, umrahmt von Tuchballen, die reine Jahrmarktsparade, um die Frauenzimmer anzulocken... Auf Ehre! Ich würde schamrot werden, wenn ich solche Mittel anwendete. Seit fast hundert Jahren ist das „Vieil Elbeuf“ bekannt, an seiner Tür bedarf es keiner so grober Fallen. Solange ich lebe, bleibt der Laden so, wie ich ihn übernommen habe, mit seinen vier Musterstücken rechts und links, mehr nicht!“³

Zola beschreibt im Paris des 19. Jahrhunderts den Beginn einer tiefgreifenden Umwälzung des Handels. Das oft über Generationen inhabergeführte Fachgeschäft wurde in Nischen gedrängt oder ganz abgelöst. Unter den schwierigen logistischen Bedingungen vor der Industrialisierung war der Einzelhandel jenseits der ausschließlich regional orientierten Versorgung, insbesondere mit Lebensmitteln, vor allem von sei-

3 Ebda., S. 33 f.

ner Beschaffungskompetenz geprägt. Mit einer hohen Kapitalbindung in Form von Lagern, oft im Ladengeschäft selbst, wurde ein begrenztes, aber sehr tiefes Sortiment von kompetenten Fachleuten angeboten. Zwischen Händler und Kunden wurden nicht nur über die gewünschte Menge oder Qualität der Ware, sondern auch über den Preis individuelle Geschäfte abgeschlossen. Im Alltag herrschte wahrlich ein „Einzel“-Handel vor, wie er heute nur noch im Luxus-Segment anzutreffen ist.

Dieses im Vergleich zu heutigen Sortimenten stark fragmentierte Angebot war eingebunden in eine Vielfalt ähnlicher und anderer Fachgeschäfte sowie des früher weit größeren mobilen Angebots auf den öffentlichen Straßen und Plätzen. Über Jahrhunderte war die Stadt für den Handel primär eine Standortgemeinschaft, in der der Wettbewerb durch die Regulierungen durch Zünfte und Gilden nach außen und innen beschränkt war und sich Veränderungen in einem relativ geruhsamen evolutorischen Prozess nur langsam durchsetzten. Nicht nur für die Stadt insgesamt, sondern auch für das einzelne Geschäft, oft in einem mittelalterlichen Gebäude, hatte das gegebene Umfeld des Mikrostandortes, die konkrete gegebene Situation in der räumlichen und sozialökonomischen Standortgemeinschaft eine entscheidende Bedeutung. Die Ausprägungen des Geschäftsmodells des vorindustriellen Facheinzelhandels standen in einem komplementären Verhältnis zu den institutionellen und sozialökonomischen Regulationsformen der vormodernen Gesellschaft sowie der Raumstruktur der vorindustriellen Handelsstadt.

»Baron Hartmann, der Mourets Geste gefolgt war, betrachtete die Damen durch die weit offene Tür. Und er hörte ihnen mit einem Ohr zu, während der junge Mann, glühend vor Verlangen, jenen zu überzeugen, immer mitteilvoller wurde und ihm den Mechanismus des neuzeitlichen Modehandels auseinandersetzte... „Sehen Sie, Herr Baron, das ist der ganze Mechanismus. Es ist höchst einfach, aber man musste es erst herausfinden. Wir bedürfen keines großen Betriebskapitals. Wir müssen uns lediglich bemühen, uns sehr schnell der eingekauften Waren zu entledigen, um sie durch andere zu ersetzen, was ebenso oft die Verzinsung des Kapitals mit sich bringt. Auf die Art können wir uns mit einem kleinen Gewinn begnügen. Da unsere Allgemerkosten den ungeheuer hohen Satz von sechzehn Prozent erreichen und wir bei den Artikeln kaum zwanzig Prozent Gewinn (Aufschlag?) einrechnen, ergibt das einen Reingewinn von höchstens vier Prozent; nur werden daraus schließlich doch Millionen, wenn man mit erheblichen Warenmengen arbeitet, die unaufhörlich erneuert werden... Sie verstehen, nicht wahr? Es gibt nichts Einleuchtenderes.

„Ich verstehe schon“, erwiderte er. „Sie verkaufen billig, um viel zu verkaufen, und verkaufen viel, um billig zu verkaufen... Nur muss man eben verkaufen, und ich komme auf meine Frage zurück: An wen werden Sie verkaufen? Wie hoffen Sie, auf die Dauer einen so kolossalen Absatz zu erzielen?“

„Oh“, sagte Mouret schließlich, als er wieder zu Wort kommen konnte, „man verkauft, was man will, wenn man sich aufs Verkaufen versteht. Darin ist unser Sieg begründet!“

Dann schilderte er mit seinem provenzalischen Schwung in glühenden, höchst anschaulichen Sätzen, wie es im modernen Handel zugehe. Da war vor allem die durch die Masse verstärkte Macht. Alle Waren, an einem Punkt angehäuft, brachten sich gegenseitig zur Geltung und waren einander förderlich; nie gab es einen Stillstand, immer waren Saisonartikel da; und von Abteilung zu Abteilung sah sich die Kundschaft gefesselt, kaufte hier den Stoff, ein Stückchen weiter das Garn, anderswo den Mantel, stattete sich aus, traf dann plötzlich auf Unvorhergesehenes, gab dem Bedürfnis nach dem Überflüssigen und dem Reizvollen nach. Dann pries er die nichtchiffrierte Auszeichnung. Die große Umwälzung im Modewarenhandel sei von diesem glücklichen Einfall ausgegangen. Wenn der alte Handel, der Kleinhandel, in den letzten Zügen liege, so deshalb, weil der den Kampf mit den niedrigen Preisen, der durch die offene Auszeichnung entfesselt worden sei, nicht aushalten könne. Jetzt gehe der Wettbewerb in aller Öffentlichkeit vor sich, ein Spaziergang zu den Schaufenstern bestimme die Preise, jedes große Geschäft senke sie, begnüge sich mit einem so geringen Gewinn wie nur eben möglich.«⁴

Mit dem modernen Warenhaus, dessen Entstehung Zola beschreibt, eroberte ein revolutionär neues Geschäftsmodell des Einzelhandels die Innenstädte. Es bot der einsetzenden industriellen Massenproduktion im Bereich der Konsumgüter einen idealen Absatzweg und veränderte die städtebauliche Struktur der Innenstädte tiefgreifend. Als Pionier dieser Entwicklung ließ Aristide Boucicaud (1810-1877) 1876 das „Au Bon Marché“ errichten, das 1887 bereits eine Verkaufsfläche von 25.000 Quadratmetern umfasste. Das neue Geschäftsmodell des Warenhauses beruhte auf einer Standardisierung des Angebotes. Kernsortimente wurden in großer Stückzahl preisgünstig eingekauft und zu festen, günstigen Preisen verkauft: „kleiner Aufschlag – großer Umsatz“. Die Qualität dieses Kernprozesses wurde durch Warenprüfung und Rückgaberecht, für den Verkauf systematisch geschultes und durch Prämien motiviertes Personal sowie eine optimierte Warenlogistik gesichert, sodass bei hohem Umsatz die Kapitalbindung weit geringer war als im traditionellen Fachgeschäft. Mit diesem Kernprozess, der für die Kunden einen klaren und kalkulierbaren Vorteil bot, wurden weitere Sortimente, oft nur temporär oder gezielt saisonal angeboten, um weitere Kaufanreize – mit besseren Margen – zu schaffen. Zusätzliche Attraktivität erzeugte die neuartige großzügige Warenpräsentation „zum Anfassen“ in großzügigen und hellen Verkaufsräumen oder -hallen.⁵ Das an den Wünschen der Kunden ausgerichtete Sortiment, das Versprechen eines breiten, qualitätsvollen und günstigen Angebotes „unter einem Dach“, war Kern des lange erfolgreichen Geschäftsmodells der Warenhäuser. Hinzu trat ein neuartiges Marketing, in dem das vergleichsweise preiswerte Angebot durch besondere „Aktionen“ und als neues „Erlebnis“ mit großer Breitenwirkung kommuniziert wurde. Die

4 Ebda., S. 96 f., 98.

5 Kaufhof Warenhaus AG, *Handelswelten. Eine Ideengeschichte*, Köln 2004, S. 108 ff.

Abb. 2:
Kaufhaus Wronker
 in Mannheim nach der
 Erweiterung zu Beginn der
 1920er Jahre
 (Stadtarchiv Mannheim).



Umsätze der Warenhäuser übertrafen die der traditionellen Fachgeschäfte schnell um ein Mehrfaches, sodass sich die Wettbewerbsvorteile der Warenhäuser in den Bereichen des Einkaufs, der Logistik und des Marketings zügig verstärkten.

Die großen Warenhäuser entstanden mit der sich durchsetzenden Industrialisierung, die nicht nur mit einem enormen Wachstum der Städte, sondern auch mit ersten Projekten des Stadtumbaus im Innern verbunden war. In einer Zeit, in der das Verkehrsgeschehen in den Städten von Fußgängern, vereinzelt von Pferden oder Kutschen, und später zusätzlich von den Trassen und Knoten des öffentlichen Verkehrs geprägt war, kamen für Warenhäuser nur zentrale innerstädtische Standorte in Frage. Die Innenstädte waren mit einer kompakten über Jahrhunderte gewachsenen, kleinteilig parzellierten Baustruktur belegt, in der sich die neuen Warenhäuser oft nur schrittweise ausdehnen konnten. Zola beschreibt das ungläubige Staunen des traditionellen Paris, dass ein Warenhaus sogar einen ganzen Baublock, auf dem vormals über Jahrhunderte eine Vielzahl an Häusern und Händlern ansässig war, ausfüllen kann. Im Falle der französischen Metropole wurde der Stadtumbau im Zentrum allerdings durch den Stadtumbau des Baron Hausmann stark beschleunigt. Aufgrund des späteren Starts in die Moderne wurden größere Warenhäuser in Deutschland erst in den 1920er Jahren realisiert.

»Unterdessen sprach das ganze Stadtviertel von der großen Straße, die man unter dem Namen Rue du Dix-Décembre von der neuen Oper bis zur Börse anlegen wollte. Die Ent eignungsbescheide waren zugestellt, zwei Rotten Abrissarbeiter begannen bereits von den beiden Enden her mit dem Durchbruch, indem die eine die Patrizierhäuser der Rue Louis- le-Grand niederriss, die andere die leichten Mauern des ehemaligen Théâtre du Vaudeville umlegte; und man hörte, wie die Spitzhacken immer näher rückten, die Rue Choiseul und die Rue de la Michidière nahmen leidenschaftlich Partei für ihre zum Fallen verurteilten



Abb. 3:
Karstadt-Kaufhaus in Berlin,
Hermannplatz, nach der
Eröffnung 1929, damals
größtes Kaufhaus Europas.
(Archiv Karstadt AG, Berlin)

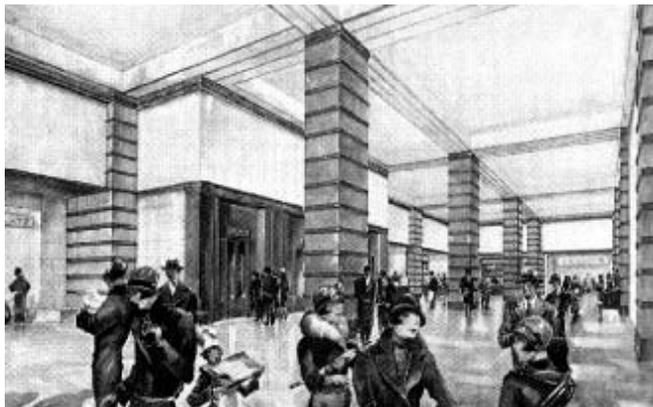


Abb. 4:
Karstadt-Kaufhaus in Berlin,
Hermannplatz; die Eingangs-
halle im Basement des
Warenhauses bot Zugang
zur U-Bahn.
(Archiv Karstadt AG, Berlin)

Häuser. Vor Ablauf von vierzehn Tagen sollte der Durchbruch sie durch einen breiten, von Lärm und Sonne erfüllten Einschnitt beseitigen.

Was aber das Stadtviertel noch mehr bewegte, waren die Arbeiten, die am „Paradies der Damen“ vorgenommen wurden. Man sprach von beträchtlichen Vergrößerungen, von gigantischen Verkaufsräumen. Mouret, hieß es, habe mit Baron Hartmann, dem Präsidenten des Crédit Immobilier, unterhandelt und werde den ganzen Häuserblock in Besitz nehmen... Überall zahlte das „Paradies“ Entschädigungen für Mietverträge; die Läden wurden geschlossen, die Mieter zogen aus; und in den leeren Gebäuden begann ein Heer von Arbeitern unter Wolken von Gips mit den neuen Umbauten.«⁶

6 Ebda., S. 270.

3. Das „Geschäftsmodell“ der Shopping Center

Zum Verständnis der aktuellen Entwicklung der Shopping Center erscheint ein kurzer Rückblick auf den historischen Kontext ihrer Entstehung und Entwicklung in Westdeutschland sinnvoll. Diese war geprägt durch den Strukturwandel im Einzelhandel, der in den 1960er Jahren verstärkt einsetzte und sich seit den 1970er Jahren stark beschleunigte. Dabei wurde der Strukturwandel im Handel durch die Veränderung der räumlichen Struktur der Städte und Stadtregionen verstärkt. Deren Triebkräfte waren insbesondere das starke Wachstum der PKW-Verfügbarkeit (Motorisierung) und komplementär dazu der Ausbau der Infrastrukturen und Siedlungsflächen (Suburbanisierung).⁷

Noch bis in die 1970er Jahre expandierten die großen Warenhäuser, KARSTADT, HERTIE, KAUFHOF und HORTEN als die unbestrittenen Flaggschiffe des Handels in den Zentren der großen und bald auch mittleren Städte.⁸ Die großen Warenhäuser gerieten allerdings durch zwei strukturelle Entwicklungen zunehmend unter starken Druck, der bis heute anhält. Ende der 1960er Jahre hielten Verbrauchermärkte und SB (Selbstbedienungs-) Warenhäuser Einzug in die Handelslandschaft. Diese auf PKW-Besucher ausgerichteten, großflächigen und preisgünstigen Anbieter von Waren des täglichen Bedarfs und zugleich typischen Innenstadtsortimenten, wuchsen rasant. Sie haben aktuell einen Anteil von ca. 18% des gesamten Umsatzes im Einzelhandel. Außerdem bieten die in den letzten Jahren sehr stark gewachsenen Discounter in erheblichem Umfang „Aktionsware“ von Sortimenten an, die für Warenhäuser typisch sind. Der Anteil der Warenhäuser am Einzelhandelsumsatz liegt inzwischen unter 6%. Neben den großflächigen Betriebsformen, die vorrangig am Stadtrand oder auf der „grünen Wiese“ angesiedelt wurden, haben leistungsfähige Filialisten bzw. Ketten den Warenhäusern Marktanteile genommen. Sie siedeln sich gern in den attraktivsten Lagen, am besten direkt neben den Warenhäusern an. In zwar begrenzten, aber wirtschaftlich besonders attraktiven Segmenten (etwa Parfümerie und Schuhe) können sie mindestens vergleichbare Qualitäten und Preise wie die Warenhäuser bieten. Und im Vergleich zu den „Tankern“ der großen Warenhäuser können die Ketten sehr viel flexibler agieren.⁹

Bildlich gesprochen sind die Warenhäuser in die Zange von zwei starken Kräften geraten: den Großflächen am Stadtrand mit optimaler PKW-Erreichbarkeit und günstigen Preisen auf der einen und den leistungsfähigen Filialisten in der Nachbarschaft,

7 D. Läßle, Stadt und Verkehr. Überlegungen zum Zusammenhang von Stadtentwicklung, Transporttechnologien und Verkehrssystemen, in: C. Gertz / A. Stein (Hrsg.), Raum und Verkehr gestalten, Berlin 2004, S. 165-181.

8 J. Frechen, Positionierung von Warenhäusern. Optionen in schrumpfenden und stagnierenden Märkten, Frankfurt a.M. 1998, S. 48.

9 Ebd., S. 87 ff., 285.



Abb. 5:
Schlossarkaden
Braunschweig,
 aus: Th. Krüger/M. Walther
 (s. A 13).

die sich mit guter Qualität und vergleichbaren Preisen zu attraktiven „Marken“ entwickelt haben, auf der anderen Seite. Die ersten Shopping Center in Deutschland - das Main Taunus-Center bei Frankfurt am Main wurde 1964 eröffnet - entstanden als völlig neue Einzelhandelsstandorte in der suburbanen Zone großer Ballungsräume. Und noch bis Ende der 1980er Jahre in Westdeutschland und bis 2000 in Ostdeutschland wurden mehr als zwei Drittel der Shopping Center an suburbanen Standorten, in Nebenzentren, auf Industriebrachen oder sogar auf der „grünen Wiese“ realisiert. Dabei entstanden die Shopping-Center aus der Vereinigung genau der Kräfte, die den früher dominanten innerstädtischen Warenhäusern so große Probleme bereiten: der Kombination von großzügigen und preisgünstigen Flächen für den Verkauf, der Leistungsfähigkeit von Fachgeschäften, insbesondere Filialisten bzw. Ketten sowie der einfachen Parkmöglichkeiten an der Peripherie der Stadt.

Seit den 1960er Jahren hat das Konzept der Shopping Center in Deutschland so manche Modifikation und Differenzierung erfahren. Insbesondere mit der wachsenden Zahl an Projekten in verdichteten städtischen Standorten wurden die Center kompakter und es wuchs die Varianz der Konzepte. Betrachtet man allerdings die Flächen volumina, die Funktionsstrukturen und das Management der Center, ist auch bei den meisten jüngeren Projekten eine, auf kommerzielle Angebote reduzierte, quasi-Innenstadt mit einer großen Eigenständigkeit gegenüber dem Umfeld charakteristisch.

Wie die großen Warenhäuser bieten Shopping-Center in einer auf Konsum optimierten Konstellation sowohl Versorgungs- als auch Erlebniskauf mit Wohlfühlambiente. Das Angebot geht über das Warenhaussortiment aber weit hinaus. Es spiegelt in der Regel das der Innenstädte, inklusive Gastronomie. Dies geschieht in komprimierter Form und optimierter Anordnung ohne soziale oder ästhetische Irritationen. Die Innenstadt wird durch besonders leistungsfähige Anbieter bzw. „Marken“ gespiegelt. Bis-

weilen werden diese auch aus der vorhandenen City in die Center umgesiedelt. Gern werden auch Sortimente integriert, die in der jeweiligen Innenstadt fehlen, insbesondere wenn es sich um zahlungskräftige Großflächennutzer zum Beispiel aus den Bereichen Textil oder Elektronik handelt. Das nützt dem Standort und vor allem dem Center. Für den nachhaltigen Erfolg der Center ist allerdings entscheidend, das Gesamtangebot laufend anzupassen und zu optimieren. Dazu kann das Center-Management Sortimentpolitik und Marketing in bislang unbekannt Dimensionen gestalten: Es bestimmt nicht nur die Strukturen der Plattform, die Auswahl und die Anordnung der Mieter, es kann diese entscheidenden Parameter auch vergleichsweise schnell neu ordnen. Es gestaltet und bestimmt den gesamten „öffentlichen Raum“ der Center, letztlich bis hin zu den Zutrittsrechten.

Gegenüber den Warenhäusern beruht die Überlegenheit der Center auf der größeren Breite und Tiefe der angebotenen Sortimente sowie auf der laufenden dezentralen Optimierung durch verschiedene Mieter unter dem Dach des Centers, die jeweils auf ein Angebot oder Segment ausgerichtet sind. Allerdings bieten auch die gewachsenen Innenstädte verschiedene Betriebsformen nebeneinander, die zum Teil untereinander im Wettbewerb stehen. Gegenüber den gewachsenen Innenstädten beruht die Leistungsfähigkeit der Center darauf, dass sie den Wettbewerb organisieren und regulieren. Das Center-Management bestimmt nicht nur die Anordnung, Flächengrößen und Preise der Mietflächen, die Mieter verpflichten sich auch zu einheitlichen Öffnungszeiten und zur Beteiligung an Aktionen des Center-Marketing. Das Center-Management steuert Sicherheit, Sauberkeit und Aktionen im „öffentlichen Raum“ der Center und hat – über die tägliche Meldung der Umsätze, zu denen Mieter inzwischen vielfach verpflichtet werden – laufend Einblick in den Geschäftsverlauf der einzelnen Mieter.

Vermutlich stehen wir in Deutschland erst ganz am Anfang einer Entwicklung, in der Shopping-Center als „Paradies der Kunden“ nicht nur wesentliche neue Pole im Gefüge des Einzelhandels der Städte bilden, sondern auch in der Lebenswelt der Menschen eine weit umfassendere Bedeutung bekommen. Erste Ansätze dazu, wie sich die Urbanitätsmaschinen Shopping-Center weiter entwickeln werden, hat Alexander Otto jüngst in einem Gespräch mit der Immobilien-Zeitung erläutert:

„Gegenüber den Discountern versucht sich ECE durch einen hochwertigeren Mietermix sowie neue Serviceangebote abzuheben. Im Alster-Einkaufs-Zentrum (AEZ) – im September um eine Designer-Meile erweitert – ist Edelmode (Boss, Laurèl, Lagerfeld) zu finden, bekannte Modeketten (Zara, Mango, Peek & Cloppenburg) wie auch Angebote für den kleinen Geldbeutel (Deichmann, C&A, H&M). Der Branchenmix reicht von Textilien über Unterhaltungselektronik bis zur Gourmet-Markthalle. Das Preisniveau des gesamten Centers liegt deutlich über dem Durchschnitt. Während besser Betuchte mit einem Park-Service, der auf Wunsch auch den Wagen wäscht, sowie einer VIP-Lounge gebunden werden, stehen im Rahmen eines Pilotprojekts mit der Behörde

	Fachgeschäft	Warenhaus	Shopping Center
Kern-kompetenzen	Fachkunde Beschaffung	Preis und Qualität; Verkaufen	Komplett-Versorgung und Shopping-Erlebnis
Angebot	Tiefes Angebot eines begrenzten Sortiments; individuelle Preisfindung	Breites standardisiertes Angebot; Feste Preise	Breites und tiefes Angebot, Gastronomie, Aufenthaltsqualität
Flexibilität	Gering, da spezialisiert (Fachkompetenz)	Mäßig, zentral geführtes Massengeschäft (Einkaufs- und Sortimentskompetenz)	Sehr hoch, breiter Mix und schnelles Agieren ist Programm (Center-Management)
Management	Inhaber- (Familien-) geführt	Angestellt, professionell	Professionelles Meta-Management von Mietern und Strukturen
räumliche Konfiguration und Kontext	Fragmentierter „Einzel“-Handel, hohe Abhängigkeit von der Umgebung	Konzentrierte Form, verstärkt seinen Kontext als „Magnet“	Komprimiertes Angebot einer Innenstadt; das Center ist Kontext

Tabelle: Merkmale der Geschäftsmodelle Fachgeschäft, Warenhaus und Shopping-Center (Darstellung: *Th Krüger*).

für Wirtschaft und Arbeit der Stadt Hamburg Ein-Euro-Jobber für die Betreuung von Senioren bereit. Sie helfen beim Einkauf, tragen die Taschen nach Hause und begleiten zum Arzttermin.¹⁰ Gerade bei positiven Erlebnissen sei der Mehrwert erheblich, erklärte Alexander Otto die Service-Philosophie.¹¹

4. Urbanitätsmaschinen und Innenstadt – Entwicklungsperspektiven

In einer der ganz wenigen systematischen wissenschaftlichen Arbeiten über die Ökonomie der Shopping-Center in Deutschland, in der ganz selbstverständlich von der „Betriebsform Shopping-Center“ die Rede ist, führt Simone Besemer aus, dass Entscheidungsträger in Zukunft zunehmend veranlasst werden, nicht nur angebotsorientiert

10 Immobilien Zeitung Nr. 7, 22. Februar 2007, S. 18.

11 Ebda.

zu planen, sondern im Hinblick auf einen nachhaltigen ökonomischen Erfolg vielmehr auch nach sozialtechnischen Aspekten der Nachfragewirkung derartiger Investitionsobjekte zu fragen. Auf der Basis einer Befragung von etwa 50 Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Center-Entwicklung kommt die Autorin zu dem Schluss, „dass Shopping-Center im Zeitalter der Postmoderne eine spezifische Form von künstlichen (Ersatz-) Lebenswelten darstellen und als Keimzelle neuen urbanen Lebens zu erachten sind“.¹²

Shopping Center überwinden konsequent die Schranken, die der bürgerlichen Marktwirtschaft der Städte innewohnen, das relativ kleinteilige Grundeigentum und die Imperfektion der selbständigen Handelsgeschäfte, d.h. des Konzeptes eines dezentralen Marktes. In der Stadt sind Grundstück und Geschäft an Verbindungsräumen angeordnet, die der vielfältigen Öffentlichkeit gewidmet sind, und sie liegen oft auch in der Nachbarschaft von öffentlichen und kulturellen Einrichtungen. Auch dieses unkalulierbare Gemenge wird zugunsten einer privat gesteuerten Einkaufs- und Erlebniswelt bereinigt. Die für den Verkauf brauchbaren Strukturelemente der Stadt, insbesondere das Nebeneinander verschiedener Anbieter und Qualitäten sowie die Atmosphäre der Öffentlichkeit, von Nähe und Fremdheit, werden gewissermaßen kondensiert und laufend optimiert. Das Geschäftsmodell der Shopping-Center ist ein Quantensprung sowohl gegenüber den Warenhäusern als auch den Innenstädten Europas. Der zentrale „innovative“ Kern des Shopping Centers ist, dass es Urbanität und Stadtleben organisiert, formt und laufend optimiert, um erfolgreich zu verkaufen. Prägend ist nicht mehr das Wechselspiel von Politik, Öffentlichkeit, Einzelhandels-Wettbewerb und Immobilienmarkt, sondern allein das Center-Management. Shopping Center können als laufend optimierte Urbanitäts-Maschinen charakterisiert werden.

Während die Shopping Center in ihrer Entstehung vor allem als autonome Standorte in der suburbanen Zone realisiert wurden, werden seit den 1980er Jahren in Westdeutschland und seit etwa 1995 in Ostdeutschland neue Standorte überwiegend in Stadtteillagen und insbesondere in oder an den Innenstädten realisiert. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die öffentliche Planung neue Standorte am Stadtrand kaum noch genehmigt. Zum anderen haben die Center-Entwickler erkannt, dass an zentralen Standorten tendenziell eine höhere Wertschöpfung zu erzielen ist und damit auch der Wert der Immobilie Shopping-Center höher und stabiler ist. Zudem werden Shopping-Center an zentralen Standorten als „Stärkung der Innenstädte“ von der Politik – und manchen Planern – begrüßt, denn sie stärkten die Wettbewerbsfähigkeit der Innenstadt gegen die „grüne Wiese“ und der gesamten Stadt gegen die Gemeinden und Städte in der Nachbarschaft. Ob als Infusion, Impfstoff oder Schock-Therapie, ein Center, so die Argumentation, ist in jedem Fall gut, insbesondere für die Stadt, die in einer Region als erstes ein Center hat. Nachdem im Hinblick auf Center-An-

12 S. Besemer, *Shopping-Center der Zukunft*, Wiesbaden 2005, S 465.

siedlungen in den Städten lange überwiegend Zurückhaltung vorherrschte, scheint der Damm nun gebrochen: zum Teil ist bereits ein Bürgermeister-Wettbewerb um die Ansiedlung von Centern zu konstatieren.

An der zentralen These der Befürworter innerstädtischer Shopping Center, dass diese die Zentralität deutlich erhöhen, sind allerdings empirisch erhebliche Zweifel angebracht. Neben Einzelfällen, wo dies gelang, sind in erheblichem Umfang „Mitnahme-Effekte“ von vorhandener Zentralität zu konstatieren, bei denen die Ansiedlung von Shopping Centern vor allem zu Lasten der vorhandenen innerstädtischen Standorte, Flächen und Sortimente geht, kaum aber zu Lasten der großflächigen Versorgungseinrichtungen am Stadtrand oder im suburbanen Raum.¹³ Dies führt mit der Zeit zu gravierenden Struktur- und Qualitätsveränderungen im Gefüge der städtischen Zentren.

Die Städte sind gefordert, den Investitionsdruck, der vom Strukturwandel im Handel durch neue Angebotsformen und insbesondere durch höhere Flächenanforderungen ausgeht, zu kanalisieren und zu gestalten. Dazu bestehen grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten:

▷ **Shopping Center zerlegt Stadt:** Die Zentrumsfunktionen werden aufgeteilt. In Shopping Centern werden die immobilienwirtschaftlich attraktiven Elemente in einer auf den jeweiligen Standort und Einzugsbereich optimierten Größe organisiert. Unter entsprechend günstigen städtebaulichen Rahmenbedingungen können sich Teile der bisherigen Innenstadt zu touristisch und architektonisch attraktiven Kleinodien mit hoher Aufenthaltsqualität entwickeln. Hier finden die ökonomisch weniger attraktiven Nutzungen wie Lebensmittelbetriebe, Gastronomie, Dienstleistungen, Verwaltung oder Kultur ihre Nische, im Idealfall auch einige interessante Angebote aus dem gehobenen Lifestyle-Segment. So tummelt sich der Mittelstand vor allem im perfekt organisierten privaten „Shopping-Paradies“, während die einkommensschwachen Gruppen in der „Billig-Meile“ stöbern und das Niveau-Publikum in der kultivierten Altstadt bei Latte Macchiato plaudert.

In vielen Fällen allerdings dürften nicht nur die Nebenlagen, sondern auch die ursprüngliche Haupteinkaufslage zu einer „Billig-Meile“ mit hoher Durchgangsfrequenz und Versorgungsfunktion für den Nahbereich abgewertet werden. Vor allem in Mittelstädten unter 100.000 und kleineren Großstädten bis etwa 250.000 Einwohnern, in denen die Center-Entwickler gerade besonders aktiv sind, sind solche bipolaren Entwicklungen von Innenstadt und Center wahrscheinlich.

▷ **Shopping Center ergänzt Stadt:** Dieses Ideal komplementärer Funktionen von gewachsenen Geschäftslagen und modernen Centern ist offenbar nur schwer zu erreichen. Dazu müssten Größenordnung, Lage zum, bzw. im zentralen Einkaufsbereich, Branchen-

13 Vgl. Th. Krüger / M. Walther, Auswirkungen Innerstädtischer Shopping Center, in: J. Werheim, (s. A 2).

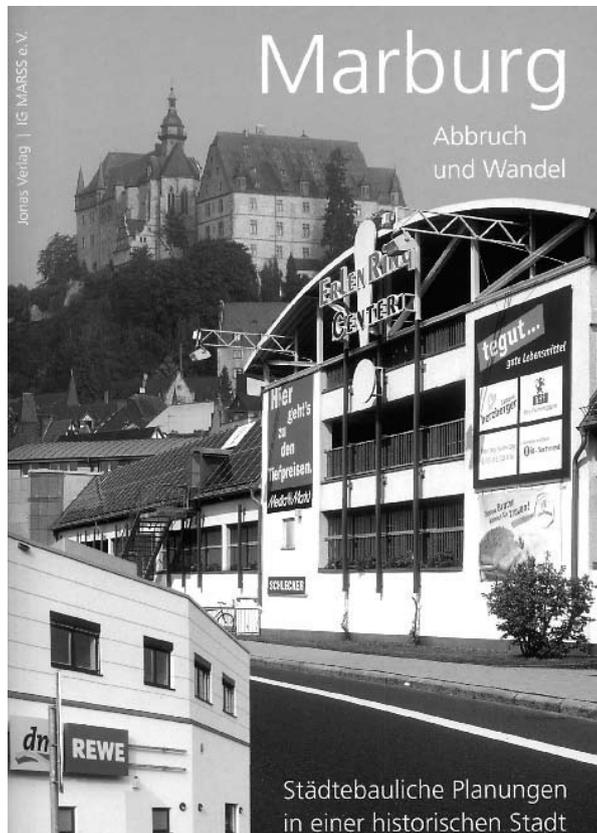


Abb. 6: Shopping-Center in Marburg, Buchtitel: Marburg. Abbruch und Wandel. Städtebauliche Planungen in einer historischen Stadt, hrsg. von der Initiativegruppe Marburger Stadtbild und Stadtentwicklung e.V., Marburg 2007.

mix und Mieterbesatz an den Bestand angepasst und die städtebauliche Anbindung stärker auf eine Öffnung und Verzahnung der Center mit ihrem Umfeld ausgerichtet werden. Das ist eine große Herausforderung für Center-Entwicklung und -Management, denn die autarke Funktionsfähigkeit des „Innenstadt-Vollsortimenters“ Shopping Center mit attraktivem Geschäfts- und Stellplatz-Angebot würde aufgebrochen zugunsten einer Struktur- und Entwicklungspartnerschaft zwischen Innenstadt und Center. Daher gibt es hierzu in der Praxis bisher nur erste Ansätze wie beispielsweise die Kamp Promenade in Osnabrück, die Neumarkt Galerie in Köln oder die Fünf Höfe in München.

▷ **Shopping Center wird Stadt:** Insbesondere an suburbanen Standorten und in Stadtteillagen haben Shopping Center mancherorts bereits die Bedeutung der früheren Ortszentren übernommen. Sie sind Mittelpunkte des urbanen (Konsum- und Freizeit-) Lebens. Allerdings sind in den Centern bisher nur selten öffentliche, kulturelle oder

soziale Nutzungen ansässig, die in den gewachsenen Ortszentren ganz selbstverständlich mit dem Handel verwoben waren: das Rathaus, die Kirche, die Bibliothek, das Theater oder das Museum, der Altentreff oder die Kindertagesstätte. Diese öffentlichen, kulturellen oder sozialen Einrichtungen und Aktivitäten liegen nun außerhalb des „Marktplatzes Center“. Da die Center diesen Einrichtungen und Veranstaltungen im öffentlichen Raum die Besucherfrequenz entziehen, könnte das Konzept verfolgt werden, diese Nutzungen und Aktivitäten gezielt in die Center zu holen und wieder eng mit Handel und Gastronomie zu verzahnen. Eine solche Re-Urbanisierung der Center wäre eine ähnlich große Herausforderung für Center-Entwicklung und -Management wie die vorher skizzierte Option „Shopping Center ergänzt Stadt“ für innerstädtische Situationen. Die alten gewachsenen Zentren müssten von der öffentlichen Hand zu Mischgebieten zurückgebaut werden oder würden der Deprivation überlassen.

▷ **Shopping Center werden überflüssig:** Dass die Innenstadt eines Shopping Centers bedürfe, um für die Menschen und für leistungsfähige Anbieter überhaupt noch attraktiv zu sein, ist eine inzwischen weit verbreitete Legende, insbesondere unter Kommunalpolitikern.*) Wenn es jedoch gelingt, diese neuen „Magneten**“) in die Innenstädte zu integrieren, können sie in ihrer Summe selbst im Wettbewerb mit peripheren Standorten sehr gut bestehen, wichtige Impulse für ihre unmittelbare Nachbarschaft geben und so der Innenstadt insgesamt mehr Anziehungskraft verleihen. Die Strategie einer evolutiven Entwicklung der Innenstädte durch eine schrittweise Umstrukturierung und Ergänzung des vorhandenen Angebotes kann durch eine Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung mit den Grundeigentümern und dem Handel erreicht werden.¹⁴

Die Städte haben es in der Hand, zwischen diesen Entwicklungsoptionen zu entscheiden. Ohne Frage können gelungene Shopping Center als ein „Paradies der Kunden“ bezeichnet werden. Das Problem ist, dass sie den Innenstädten tendenziell die attraktiven Teile der ökonomischen Basis entziehen: den „Markt“ bzw. den besonders leistungsfähigen Handel, der von jeher der Kern und Motor der Innenstadtentwicklung war, von dem auch die anderen sozialen, kulturellen und politischen Funktionen der Innenstadt profitieren – wenn sie nicht sogar in Teilen davon abhängen. Shopping Center sind nicht nur ein neues, zusätzliches Element der Innenstädte, das den Wettbewerb bereichert. Vielmehr können sie zu einem fundamentalen Wandel der europäischen Innenstadt führen, der auf eine starke Segmentierung des urbanen Lebens oder gar auf dessen Auflösung hinauslaufen kann. Die Städte müssen entscheiden, welche (Innen-) Stadt sie wollen. Sie können die Entwicklung gestalten.

14 R. Prewo, Die alte Stadt als Erlebniskaufhaus?, in: Die alte Stadt 4/2006, S. 345-354.

Die alte Stadt 4/2007

*) *Richtig ist indes, dass besondere erfolgreiche Angebotsformen des Handels, die als „Marken“ die Menschen anziehen, inzwischen deutlich größere Mindestflächen benötigen als dies noch vor 10 Jahren der Fall war.*

**) *punktuell*