



JONES LANG  
LASALLE<sup>SM</sup>

## Der City-Einzelhandel schlägt zurück



**EDITORIAL**

Krise oder Renaissance des City-Einzelhandels? . . . . . 3

**1. PROBLEME, TRENDS UND PERSPEKTIVEN**

Emotionen statt Entertainment! . . . . . 4

Megatrend „Third Place“: Vom Point of Sale zum Point of Relation . . . . . 6

**2. STRATEGIEN UND AKTIVITÄTEN DER ALTEN CITY-MAGNETEN**

Agieren statt lamentieren – der innerstädtische Einzelhandel handelt! . . . . . 8

Giganten geraten in Bewegung . . . . . 10

Zwischen Lust for Life und Zebrafino . . . . . 12

**3. EXPANSION UND KONZEPTE DER NEUEN CITY-MAGNETEN**

Generationswechsel – junger Wein in alten Schläuchen . . . . . 14

Mode, Marken, MegaStores! . . . . . 16

Luxus und Lifestyle auf dem Vormarsch . . . . . 18

„Sozialismus light“ – der Preis für die neue Erlebnisfunktion? . . . . . 20

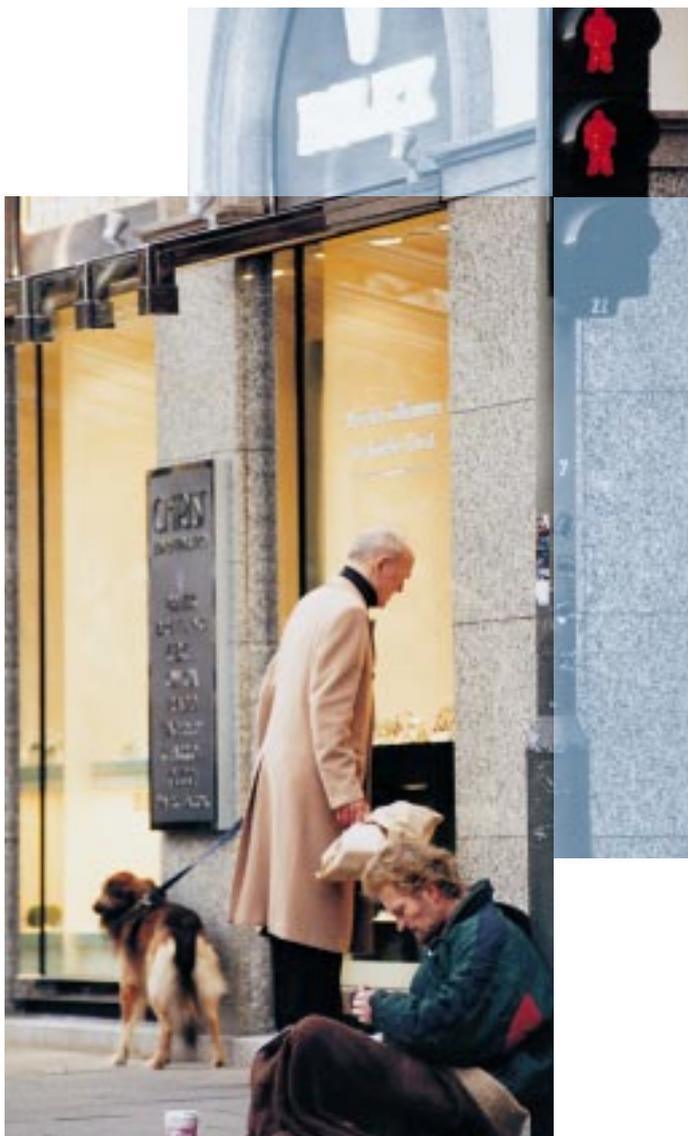
**4. MIETEN UND RENDITEN ALS MARKTREGULATOREN**

Sind die Spitzenmieten noch tragbar? . . . . . 22

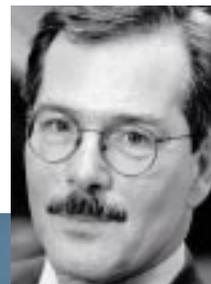
Keine Kompromisse – wie die Lage, so die Miete . . . . . 25

Innerstädtische Objekte – wertstabile Investments . . . . . 28





# Krise oder Renaissance des City-Einzelhandels?



GÜNTHER MUNCKE

Geschäftsführer von Jones Lang LaSalle, hat als Chairman Retail Services die Schirmherrschaft über alle Einzelhandelsbereiche der Gruppe in Deutschland.

Verkehrsprobleme, wachsende Kriminalität, Gestaltungsdefizite, die zunehmende Filialisierung und die scheinbar damit einhergehende Uniformität der 1a-Lagen stehen meist im Vordergrund der Diskussion über die Perspektiven des Einzelhandels in den deutschen Innenstädten. Hinzu kommt der Bedeutungsverlust, den viele Innenstädte nicht zuletzt aufgrund der Abwanderung flächenextensiver, jedoch zentralitätsbildender Branchen in kostengünstigere Lagen in der Vergangenheit erlitten haben. Schließlich fragt man sich nach den Ursachen der jahrelangen Absatzkrise des deutschen Einzelhandels (insbesondere der klassischen Betriebsformen und der tradierten Standorte) – einer Entwicklung, der sich anscheinend nur die gut geführten Einkaufszentren entziehen konnten.

Die „Schuldigen“ sind immer schnell ausgemacht: Da sind zum einen die „Immobilien-Haie“, die lieber lukrative Großmärkte in Billigbauweise oder aber künstliche Konsumwelten irgendwo in die Landschaft stellen, als sich mit Zentrenplanung, integrierter Stadtentwicklung und bürokratischen Hindernissen auseinanderzusetzen. Zum anderen sind es die Eigentümer innerstädtischer Geschäftshäuser, die ohne Rücksicht auf die traditionsreichen Familienbetriebe die Mietschraube immer weiter anziehen und dabei von Maklerfirmen noch unterstützt werden. Und last but not least die immer größer werdenden Handelskonzerne, die nur eins im Sinn haben, nämlich ihre Marktmacht weiter zu stärken, indem sie die „Kleinen“ entweder schlucken oder verdrängen.

Aber stimmt eigentlich das Bild eintöniger, verödeter, mit Billiganbietern übersäter Innenstädte, das in der Vergangenheit – manchmal leider zu Recht – gezeichnet wurde, überhaupt noch mit der heutigen Realität überein? Ist nicht doch schon eine Trendwende eingetreten? Haben nicht z.B. die ex-

pansiven, zunehmend auch ausländischen Herstellermarken und Handelsketten die Chancen der Innenstädte für sich (wieder-)entdeckt? Hat nicht gerade die Konkurrenz von Shopping Centern und Fachmärkten an der Peripherie dazu geführt, daß auch die Städte selbst wachgerüttelt und vielerorts Initiativen wie City-Management oder City-Marketing ins Leben gerufen wurden, die mittlerweile erste Früchte tragen?

Mit dem vorliegenden Retail Report 2001 wollen wir diesen Fragen nachgehen. Allen voran wollen wir die heutigen und hoffentlich auch zukünftigen Gestalter der Innenstädte – die großen Warenhauskonzerne ebenso wie namhafte Filialunternehmen – selbst zu Wort kommen und ihre Sicht der Zukunft des City-Einzelhandels darstellen lassen.

Meine Einschätzung ist, daß sich derzeit die Innenstädte wieder auf ihre Stärken besinnen, daß sie ihre durchaus spannungsvolle Charakteristik und die Gegensätze zwischen betuchten und weniger einkommensstarken Zielgruppen positiv ummünzen in Farbigkeit, Einmaligkeit und Authentizität.

Sie positionieren sich damit wieder als gefragter Ort für erlebnisorientierten Einkauf und Freizeitspaß. Der Handel trägt mit seinen spektakulären neuen Konzepten von Ladenbau, Warenpräsentation und Logistik maßgeblich hierzu bei – und damit gleichermaßen zum Erhalt der europäischen Stadt als Mittelpunkt gesellschaftlich-wirtschaftlichen Lebens wie auch zur Sicherung und Steigerung der in ihr gebundenen Immobilienwerte.



# Emotionen statt Entertainment!

Der Versuch, künstliche Entertainment-Konzepte nach amerikanischem Vorbild wie Disney, Planet Hollywood, Studio Stores oder UEC-Projekte „blind“ auf den deutschen Markt zu übertragen, ist gescheitert. Statt oberflächlicher Unterhaltung brauchen wir echtes Lebensgefühl in authentischer innerstädtischer Atmosphäre, sagt Peter Fuhrmann, Gründer der SCC, in diesem Interview.

## Wie beurteilen Sie die Situation des innerstädtischen Einzelhandels – insbesondere in Konkurrenz zu den peripheren Standorten?

Sehr unterschiedlich. Es gibt Tendenzen zurück in die City – sowohl seitens der Konsumenten als auch seitens der stark expandierenden internationalen Luxusmarken. Aber in vielen Städten gibt es nach wie vor noch Probleme. Insgesamt ist eine deutliche Polarisierung der Märkte und des Konsumverhaltens zu beobachten. Ich glaube, daß der Begriff des „hybriden Verbrauchers“ ausnahmsweise keine leere Worthülse, keine Modeerscheinung ist wie UEC, FOC, UFO und ähnliche Mega-Projekte, die sich als viel „heiße Luft“ entpuppt haben, oder reine Entertainment-Konzepte, die sich hierzulande nicht durchsetzen konnten.

Das mittlere Segment, das standardisierte Massenangebot profilloser Kaufhäuser und Filialisten, ist out. Innenstädte, die hier noch ihren Schwerpunkt haben, verarmen weiter und verlieren gegenüber Shopping Centern und Fachmärkten an Bedeutung. Stark gewonnen haben hingegen die hochwertigen Sortimente in den entsprechenden Lagen der Großstädte sowie Lifestyle-Konzepte, die sich nirgendwo besser realisieren lassen als in der City. Hierin liegt die große Chance der Innenstädte.

### PETER FUHRMANN

war über lange Jahre geschäftsführender Gesellschafter der renommierten Beratungsgesellschaft SCC Shopping Center Consulting GmbH, Düsseldorf, die – nach Übertragung der Anteile – nun einen dynamisch wachsenden Geschäftsbereich von Jones Lang LaSalle bildet. Er bringt seine langjährige Einzelhandelserfahrung nunmehr als freier Berater ein.

## Wo sehen Sie Probleme? Was müßte Ihrer Ansicht nach von städtischer Seite für eine Stärkung der Innenstädte getan werden?

Wenn man im politischen Raum die Bedeutung des City-Einzelhandels für die Entwicklung der Städte insgesamt erkennen würde, hätte schon längst die verkehrliche Erreichbarkeit verbessert werden müssen. Es werden enorme Stellplatzabläsesummen kassiert, ohne daß auch nur eine müde Mark davon in neue Parkhäuser oder gestalterische Verbesserungen investiert wird. Eine Revitalisierung kann nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen hierfür stimmen, d.h. wenn die drei großen S: Sicherheit, Sauberkeit, Service, die in jedem gut geführten Shopping Center selbstverständlich sind, erfüllt werden.

Die Innenstädte in ihren gewachsenen Strukturen und in ihrer ursprünglichen Funktionsmischung aus Wohnen und Arbeiten, Leben und Einkaufen sind unser kostbarstes Gut, das größte Potential, um das uns die Amerikaner beneiden. Diese Mischung zu erhalten bzw. wiederherzustellen, muß die vordringlichste Aufgabe der Stadtplanung sein, die die planungsrechtlichen Weichen hierfür stellen muß. Da kann es nicht angehen, daß städtische Grundstücke ohne Rücksicht auf die konzeptionellen Ziele an den meistbietenden Investor vergeben werden.

## Sehen Sie innerstädtische Shopping Center grundsätzlich eher als Bereicherung oder als zusätzliche Bedrohung für die 1a-Lagen an?

Das hängt von der Lage und der Konzeption ab. Vorbildliche Beispiele, die ganz klar zu einer Aufwertung und Attraktivitätssteigerung geführt haben, sind die Passagen rings um den Gänsemarkt in Hamburg oder auch die alten, liebevoll restaurierten Passagen wie Speck's Hof in Leipzig – für mich eine der schönsten Innenstädte überhaupt.

Eindeutige Bereicherungen stellen auch die Neumarkt-Galerie in Köln oder die Shadow-Arkaden und die Kö-Galerie in Düsseldorf dar. Als bemerkenswerte Beispiele einer gelungenen Integration und funktionierenden Public Private Partnership würde ich die neuen Objekte der Multi Development Corporation in Solingen und Bocholt anführen wollen. Was die ECE hingegen an vielen sogenannten innerstädtischen Standorten realisiert hat, halte ich für städtebaulich äußerst fragwürdig.

## Wo und wie könnten denn größere Flächenpotentiale sinnvoll erschlossen werden – zum Beispiel für die Ansiedlung von Frequenzbringern wie Elektro-Fachmärkten?

Fachmärkte gehören nicht in die Innenstadt. So wird durch die jüngst erfolgte Eröffnung von Saturn im Sevens auf der Düsseldorfer Kö ein Publikum angezogen, das zum Ambiente und zur gehobenen Kundenschicht der Königsallee einfach nicht paßt. Die Einkaufsatmosphäre wird beeinträchtigt. Ebenso wenig gehört ein Mc Donald's hierher. Solche Brüche im Niveau sind fast so schlimm wie Unterbrechungen im Geschäftsbesatz.

Flächenpotentiale sollten immer dort erschlossen werden, wo sie zur Bildung eines Rundlaufs beitragen. Denn dieser ist für das Funktionieren einer Innenstadt genauso wichtig wie für ein Shopping Center. Statt vertikale Malls und in sich geschlossene Center in den Innenstädten zuzulassen, müßte also viel mehr für die Erschließung der Erdgeschoßzonen für Handel und Gastronomie in den Bereichen zwischen zwei Einkaufslagen getan werden. In dieser Hinsicht fehlt es leider oft an stadtplanerischen Visionen. In Düsseldorf gilt das zum Beispiel für das durch Büros und Banken vollständig besetzte und entsprechend „tote“ Gebiet zwischen Königsallee und Altstadt.

Attraktive Lagen entstehen, indem gleichwertige, vorzugsweise natürlich hochwertige Produkte und Dienstleistungen zielgruppengerecht zu einem homogenen Gesamtangebot



zusammengefaßt werden. Ein solches „Clustering“, wie die Amerikaner es bezeichnen, praktiziert z.B. die Douglas Holding in ihrem neuen House of Beauty in Frankfurt auf der Zeil. Ansonsten herrscht in weiten Teilen des deutschen Einzelhandels leider noch immer eine „Warenverteilungsmentalität“, die den veränderten Konsumbedürfnissen nicht mehr entspricht.

## Glauben Sie denn, daß die deutschen Konsumenten bereit sind, ein besseres Serviceangebot auch entsprechend zu honorieren?

Auf jeden Fall, denn der typische Innenstadtbesucher und hier besonders die junge „Erbengeneration“, die sich zur wichtigsten Zielgruppe attraktiver Innenstädte entwickelt hat, besitzt sowohl die nötige Kaufkraft als auch die Bereitschaft, sich in entsprechender Atmosphäre zum Kauf animieren zu lassen.



*Es ist für mich immer wieder erschreckend festzustellen, wie wenig ausgeprägt der Dienstleistungsgedanke hierzulande ist. Die uralte und mehr als je zuvor wichtigste Maxime des Handels, daß der Kunde König ist, wird leider allzu oft vergessen. Das fängt beim sturen Festhalten an den alten Ladenschlußzeiten an und hört bei der Lustlosigkeit der Verkäufer auf.*

Wenn das Ambiente stimmt und die Ware geschickt „verpackt“, d.h. in ihren Anwendungsmöglichkeiten gezeigt und inszeniert wird, dann fragt beispielsweise kein Mensch danach, ob man die speziellen Cocktailgläser für Caipirinha samt passendem Limonenstampfer und Tablett tatsächlich braucht oder ob die im richtigen Mengenverhältnis komplett zusammengestellten Ingredienzen im Supermarkt nicht billiger zu bekommen gewesen wären. Was hier allein zählt, ist die Vermittlung des richtigen Lebensgefühls.

In Amerika demonstrieren Handelsunternehmen wie etwa Restoration Hardware, Pottery Barn oder Williams Sonoma eindrucksvoll, wie dieses Prinzip der „Bedarfsweckung“ funktioniert. Und die hohe Akzeptanz, die Espresso-bars und ähnliche „great good places“ in den aufstrebenden deutschen Innenstädten derzeit verbuchen können, sprechen sehr dafür, daß dieses Prinzip auch bei uns „schwierigen“ Deutschen funktioniert – wenn es denn konsequent umgesetzt würde.





# Megatrend „Third Place“: Vom Point of Sale zum Point of Relation

**Emotionale Zwischenräume – so könnte man knapp das Prinzip der in die Konsumlandschaft integrierten „Third Places“ übersetzen, die dem immer stärker werdenden Bedürfnis unserer „entwurzelten“ Gesellschaft nach Orten der Geborgenheit und sozialer Kontakte Ausdruck verleihen.**

Heutzutage muß man eigentlich nicht mehr ausgehen, um einzukaufen. Um Reisen zu buchen, Überweisungen zu tätigen, neue Kleidung zu kaufen, Menschen kennenzulernen oder Smalltalk zu betreiben, muß sich niemand mehr vor die Tür, sondern nur noch an die Tastatur begeben. Die Errungenschaften der Kommunikationstechnologie machen es möglich: Immer mehr Bedürfnisse können von zu Hause aus befriedigt werden.

not work“ – nicht zu Hause, aber auch fern der Pflichten, ein Time Out zwischen privaten und beruflichen Terminen. Ein Ort, an dem sich immer mehr Menschen immer länger aufhalten: Menschen, die unterwegs sind, Menschen, die nicht zu Hause „cocoonen“, weil sie soziale Wünsche haben.

## **Third Places als ökonomisches Potential**

Besonders im Handelsmarketing sollten Third-Place-Elemente in den Point of Sale integriert werden. Denn Einkaufen ist nicht nur Versorgung und Erlebnis, sondern immer mehr auch soziale Aktion. Der Point of Sale wandelt sich immer stärker zur Begegnungsstätte. Fremde sollen in Freunde und Freunde in Kunden verwandelt werden. Diese Positionierung hat auch Konsequenzen für die Motivation und Interaktion der Verkäufer: Sie sind weder anbiedernd noch gleichgültig, distanziert und gleichzeitig freundschaftlich. Auf der kommerziellen Ebene des Third Place müssen sie die richtige Dosierung aus angenehmer Intimität und neutraler Anonymität finden.

## **Aus Stammkunden werden Kundenstämme**

Single-Dasein und die Auflösung familiärer Strukturen zwingen die Menschen, sich aktiv und eigenverantwortlich soziale Bindungen zu schaffen. So entstehen seelen- und stilverwandte Gruppen („Communities of Choice“), die sich in einer Gemeinschaft wiederfinden und die Wahlverwandtschaften der Zukunft bilden. Soziologen nennen dieses Phänomen „Tribalisierung“: Der Familienersatz definiert sich durch identische Wertvorstellungen, Motivationsstrukturen und Lebenssituationen.

Der zwischenmenschliche Kontakt reduziert sich auf das Schreiben von E-mails und SMS-Botschaften. Diese Virtualisierung der Kommunikation fördert aber auch einen starken Gegentrend: die Sehnsucht nach authentischen und realen Erlebnissen, nach sozialem Umgang und persönlichem Kontakt – nach dem echten Leben. Somit wächst auch die Sehnsucht nach einem alternativen, dritten (Aufenthalts-) Ort – zwischen Büro und Zuhause.

Diesen Trend nennen wir „Third Place“, als Bezeichnung für einen neutralen Wohlfühl-Ort für Begegnungen, einen halböffentlichen, halbprivaten Raum, einen Wohnzimmerersatz in der individualisierten Gesellschaft. Also ein sozialer Treffpunkt zwischen Wohnung und Arbeitsplatz: „Not home,



OLIVER PERZBORN

**Diplom-Kommunikationswirt und Diplom-Kulturmanager, ist Strategischer Planer im Bereich Consulting beim Trendbüro, Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel GmbH, Hamburg.**

Um die Zugehörigkeit zur Community of Choice und die Abgrenzung zu anderen Gruppen zu signalisieren, nutzen Stilgruppen dabei archaische Mittel, also die gleichen Zeichen und Symbole, aber eben auch dieselben Aufenthalts- und Einkaufsstätten. Auf die kommerzielle Ebene übertragen, bedeutet dies, daß Verkaufsorte in diesem Kontext zur eklektizistischen Definition der Ersatzfamilien beitragen: „Shops are about who I am and what is important for me. Shops are about how I live and the way I express it.“

### Third Places als Ausdruck des Lebensstils

Das Konzept des „Third Place“ ist auf den urbanen Lebensstil und die Bedürfnisse seiner Nutzer ausgerichtet, die nach neuen Services verlangen. Da ihr Alltag nicht länger einer klassischen Struktur folgt, sind Angebote erforderlich, die den überholten Rhythmus ersetzen. „Crossover“ heißt das Zauberwort und meint, Produkt- und Dienstleistungsangebote zu einem homogenen Gesamtkonzept zu koppeln. Die Verbindung von einer Buchhandlung mit einer Kaffeebar macht die Shoppingtour entspannt und angenehm. Ein anderes Geschäft stellt seine Räumlichkeiten als Galerie für Kunst-Ausstellungen zur Verfügung, ein drittes kombiniert den Möbelkauf mit Hairstyling und eine Modeboutique bietet in ihrem Bistro frische Salate und Snacks.

### Lösen, Lesen, Lachen

Die in den USA überaus erfolgreiche Coffeeshop-Kette Starbucks macht die Sehnsucht nach dem Third Place deutlich. Einerseits ist Starbucks ein beliebter Treffpunkt, andererseits die gelungene Crossover-Ergänzung für Handelspartner wie den Bücherladen Barnes & Nobles. Hier sind integrierte „Chill-out-Zonen“ entstanden, die es dem Besucher erlauben, sich für kurze Zeit aus der hektischen Konsumwelt zu lösen und wahlweise mit sich selbst oder mit anderen in menschlichen Kontakt zu treten.

### Treffen, Talken, Tafeln

Bei Daniel H. in Zürich wird tagsüber italienisches Olivenöl, Parmaschinken und Pestosauce gekauft oder einfach ein Espresso getrunken – nachts mutiert der Shop zum Club-Restaurant. Da das Konzept infolge nicht vorhandener getrennt geschlechtlicher Toiletten von den strikten Schweizer Behörden keine Bewilligung zur Gastronomie erhielt, wird das Lokal als Club geführt. Wer dort ißt, wird Member und gehört somit einer auserwählten „Community of Choice“ an. Auch der Geschäftsführer freut sich: Er kann eine qualifizierte Kundendatenbank anlegen – heutzutage ein überaus wertvolles Marketinggut.

### Kochen, Klönen, Konsumieren

Auf ein neues, ungewöhnliches und erfrischendes Verkaufskonzept mit Third Place Charakter setzt auch „The Apartment“ in New York. In der intimen, häuslichen Atmosphäre kann man ganz entspannt alles, was sich in der geräumigen „Wohnung“ befindet, ausprobieren und bei Gefallen auch gleich bezahlen und in sein eigenes Heim tragen. Kochen, Duschen oder Fernsehen – hier verschmelzen Cocooning und Kommerz. Und damit es nicht langweilig wird, wird das „Wohn-Kaufhaus“ alle vier Wochen umgestaltet.



### Vertrauen, Verführen, Verkaufen

Ebenfalls auf gleichzeitige Anonymität und Vertrautheit setzt der New Yorker Sony-Store: „We want customers to feel they are in their own apartment“ – so der amerikanische Store-Designer und Markenberater James Masour, der das Ladenkonzept entwickelte. Geschaffen wurde ein Ambiente, das an die Wohnung eines Film-Moguls erinnert: ein Mix unterschiedlichster Richtungen vom Jugendstil bis zum futuristischen Design. Ziel dieser vielseitigen Gestaltung ist, daß jeder Kunde Elemente finden kann, die für ihn persönliche Relevanz besitzen. Das Third-Place-Konzept macht den Laden so zu einem Ort intimer Häuslichkeit und gleichzeitig kommerzieller Öffentlichkeit. Der Erfolg gab Masour recht: Die eigentlich typische Männerdomäne der Unterhaltungselektronik wird nun vermehrt auch von Frauen besucht.

*Die Grenzen zwischen Handel, Dienstleistung, Gastronomie und Entertainment lösen sich auf. Zielgruppen werden zu Stilgruppen, Geschäfte und Gaststätten werden zu Themenwelten, zu Erlebnisangeboten für multioptionale Kunden, die der virtuellen Welt zum Trotz nach wie vor gern ausgehen, gern einkaufen und vor allem sich gern verführen lassen. Einzige Voraussetzung: Man betrachtet sie nicht als Konsumenten, sondern als Gäste.*





# Agieren statt lamentieren – der innerstädtische Einzelhandel handelt!

Als Vertreter der klassischen Betriebsformen des Einzelhandels fungiert die BAG als Motor für die Wiederbelebung der Innenstädte – im ureigenen, aber auch im öffentlichen Interesse, wie BAG-Geschäftsführer Rolf Pangels in seinem Gastbeitrag schildert.



ROLF PANGELS

ist Diplom-Geograph und Geschäftsführer der Abteilung Städtebau und Verkehr der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. (BAG), Berlin/Brüssel.

### Schwierige Rahmenbedingungen

Der Einzelhandel in bundesdeutschen Innenstädten hat in den 90er Jahren erhebliche Besucher- sowie daraus resultierende Umsatzrückgänge hinnehmen müssen. Einerseits machen stadtentwicklungspolitische Rahmenbedingungen dem City-Einzelhandel das Leben schwer. Andererseits macht aber auch die starke Konkurrenz des großflächigen Einzelhandels auf der grünen Wiese zu schaffen. Denn die Standortpolarisierung hat sich trotz zuweilen gegenteiliger Bekundungen in den letzten Jahren weiter fortgesetzt. Verschiedenen Erhebungen zufolge liegen in den alten Bundesländern rund 25–30 % der gesamten Einzelhandelsverkaufsfläche außerhalb der Kernstädte. In den neuen Bundesländern sind es nach dem jüngsten Raumordnungsbericht der Bundesregierung bis zu 65 %.

### Innovatives Potential nutzen

Der Einzelhandel kann zur Lebendigkeit der Innenstädte nur dann selbst beitragen, wenn er sein innovatives Potential erschließt und in den Dienst dieser Aufgabe stellt. Speziell die Schaffung einer erlebnisorientierten Einkaufsatmosphäre muß im innerstädtischen Einzelhandel mehr an Bedeutung gewinnen. Viele Unternehmen, darunter auch die Kaufhaus- und Warenhauskonzerne, entwickeln neue Konzepte, die dem Trend zum Erlebniskauf folgen.

Die Zeit des ständigen Lamentierens über die Krise der Innenstädte scheint also allmählich zu Ende zu gehen. Der innerstädtische Einzelhandel besinnt sich wieder seiner eigenen Stärken und schaltet sich immer mehr aktiv in die Stadtgestaltung ein. Er sollte allerdings auch weiterhin aus einem Mix verschiedener Vertriebsformen und Betriebs-typen bestehen, um Sortimentsvielfalt zu gewährleisten und die unterschiedlichen Käuferschichten und -interessen möglichst optimal abdecken zu können.

### DIA – Duisburger Innenstadt Aufwertung

Ein konkretes und aktuelles Beispiel hierfür liefert das DIA-Projekt in Duisburg, dessen Ziel es ist, durch eine umfassende Umstrukturierung und gestalterische Aufwertung der Hauptgeschäftszone Königstraße einem weiteren Attraktivitätsverlust der Duisburger Innenstadt entgegenzuwirken, der nicht zuletzt schon durch das benachbarte CentrO Oberhausen eingeleitet wurde.

Auslöser für die Entstehung des DIA-Projektes war jedoch das geplante Großprojekt „Multi Casa“ auf dem Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs, in nicht integrierter Lage am Rande der Duisburger Innenstadt. Hauptinitiatoren von DIA waren mehrere der BAG angeschlossene Einzelhandelsgroßbetriebe, die als Eigentümer zahlreicher City-Immobilien gleich doppelt vom drohenden Zerfall der Innenstadt betroffen wären, sowie die IHK Duisburg.

Aber auch viele kleinere Mitgliedsbetriebe der BAG haben diese Initiative angestoßen: Nachdem bekannt wurde, daß es schon einige namhafte Mietinteressenten für das von der I.T.C. konzipierte Multi Casa gab und es tatsächlich in einer Größenordnung von rund 100.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche realisiert werden könnte, sahen sie sich gezwungen, gegebenen-



falls auch mitziehen und mittelfristig ihre angestammten City-Standorte aufgeben zu müssen. Da dies aber eigentlich nicht in ihrem Interesse lag, baten sie die BAG um die Entwicklung eines „schlagkräftigen“ Alternativkonzeptes. Daraufhin wurden die Architekten RKW mit einem städtebaulichen Entwurf beauftragt und eine Planungsgemeinschaft gegründet, an der BAG, IHK, RKW sowie Karstadt, Woolworth, SinnLeffers, P & C und C & A direkt beteiligt sind.

### Bekennnis zum Standort Innenstadt

Insgesamt darf man das DIA-Projekt als ein einzigartiges Vorgehen bewerten, was es so in Deutschland noch nicht gegeben hat: Eine Gemeinschaft aus Gewerbetreibenden nimmt die Geschicke einer Innenstadt selbst in die Hand. Mit beträchtlichen finanziellen Mitteln und persönlichem Engagement dokumentiert der Einzelhandel hier sein Bekenntnis zum Standort Innenstadt.

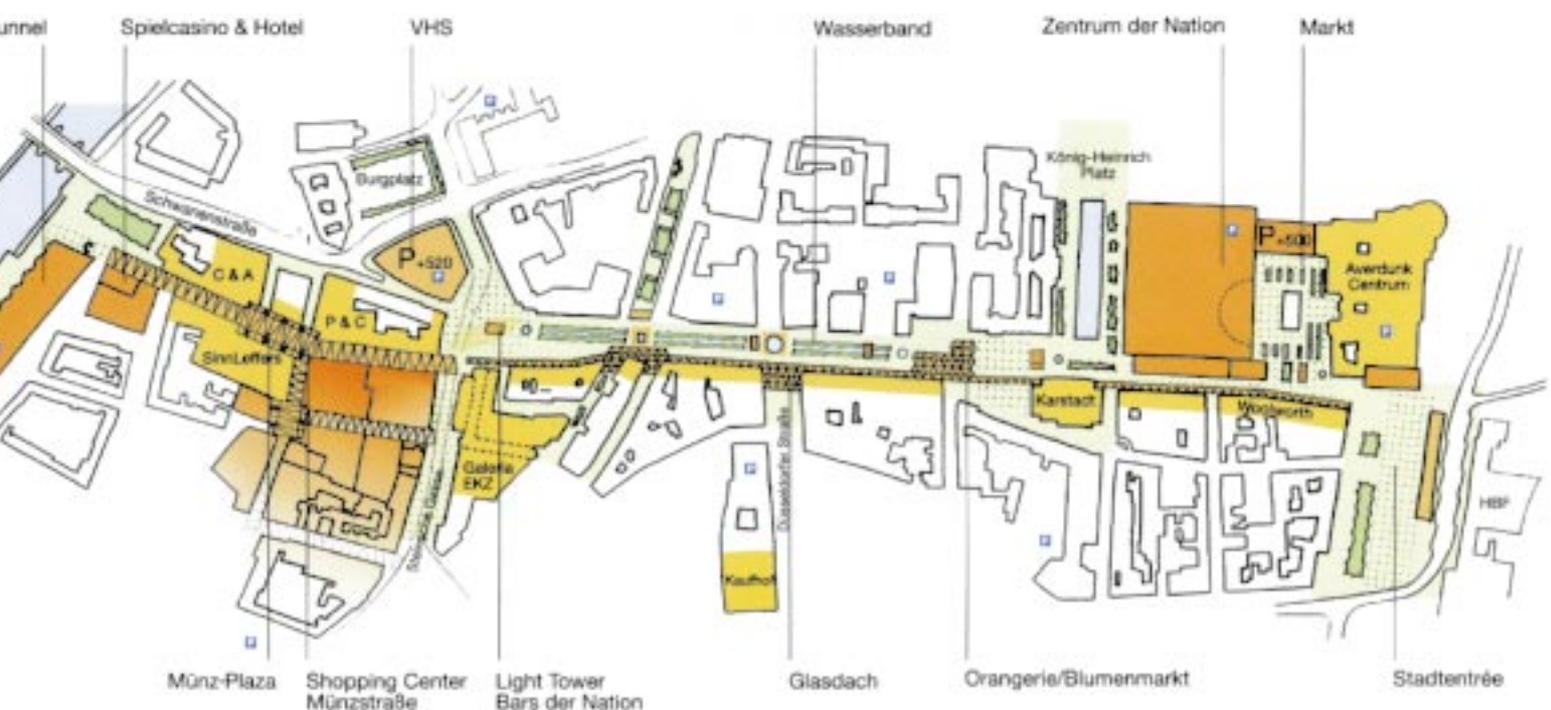
Ein erstes Teilziel wurde bereits erreicht: Auf den massiven Druck, der durch die Konkretisierung des DIA-Alternativkonzeptes entstanden ist, haben inzwischen die Stadt und die Investoren des Mega-Vorhabens Multi Casa reagiert und ihre Kooperationsbereitschaft signalisiert. Das Konzept von Multi Casa wird überarbeitet und eine gemeinsame Innenstadt-Entwicklungsgesellschaft der Beteiligten beider Projekte befindet sich in Gründung.

Alles dem Spiel der Kräfte der freien Marktwirtschaft zu überlassen, hätte nicht nur in Duisburg weitreichende negative Folgen für die (Innen-)Stadtentwicklung.



### Urban Entertainment live

Das DIA-Konzept sieht vor, die Haupteinkaufsstraße Duisburgs, die Königstraße, ähnlich einer Mall mit einem attraktiven Mix aus Einzelhandel, Freizeit und Gastronomie zu entwickeln. Der Kernbereich der Duisburger Innenstadt soll als ein Urban Entertainment Center verstanden werden: In einem „Kaufhaus der Nationen“, mit internationalen Fachgeschäften und Kaufhäusern, soll ein hochwertiges Einzelhandelsangebot der unterschiedlichsten Branchen vereint werden und den Verbrauchern eine Entdeckungsreise in die internationale Welt des Handels ermöglichen. Großzügige Freizeit- und Wellnessangebote sollen das Einkaufen in der Duisburger Innenstadt wieder zum Erlebnis machen. Ein Indoor-Themenpark sowie ein Time-Tunnel, in dem die Besucher durch drei Jahrtausende Ruhrgeschichte reisen können, runden das Komplettangebot ab.



# Giganten geraten in Bewegung

Zu den unumstrittenen „Größen“ des deutschen Einzelhandels zählen die Warenhauskonzerne noch immer, doch sowohl Bedeutung als auch Struktur der (einstigen?) Innenstadt-Magneten sind einem tiefgreifenden Veränderungsprozeß unterworfen.

In den Jahren rückläufiger Umsatzzahlen sind die internen Entwicklungsprozesse in den Waren- und Kaufhäusern immer schneller in Bewegung geraten. Nach außen hin zeigt sich dies nicht nur in der Realisierung neuer Konzepte in den vorhandenen Immobilien oder auch deren Neugestaltung, sondern in einer völligen Neustrukturierung des gesamten Unternehmens, der Aufgabe einzelner Geschäftsfelder oder sogar aller Standorte in bestimmten Absatzmärkten.

Durch neue Kapitalverbindungen mit anderen Handelsunternehmen und Dienstleistern (z.B. Versandhaus- und Reisegeschäft), der Ausgliederung von (bisherigen) „Kernkompetenzen“ wie Immobilienmanagement oder Logistik- und Informationsprozessen sowie auch durch neue Managementstrukturen erhalten die Warenhäuser selbst einen anderen Stellenwert. Konsequenterweise folgt man damit dem gesellschaftlichen Wertewandel, den der Verbraucher schon lang in Gang gebracht hat. Mega-Malls, Shopping-Tours, Edutainment- oder Entertainmenttrips und natürlich das Internet sind hierfür nur einige Stichworte. Das Warenhaus steht also – genauso wie die Innenstadt – immer mehr im Wettbewerb zu anderen Orten des Konsums und der Freizeitgestaltung und ist damit in ein generelles Akzeptanzproblem geraten.

Die Zeit, in welcher Warenhausansiedlungen noch allein lagebestimmend waren, ist vorbei. Aufgrund ihrer (schon lange besetzten) Top-Lagen und ihrer Größe sind sie aber nach wie vor die Einzelhandelsmagneten der Innenstadt. Mit ihnen und den Kaufhäusern bildet die Stadt erst eine ihrer interessanten Lebensadern und damit ein Profil. Die Waren- und Kaufhäuser betten sich in das Ensemble aller Funktionen der Stadt, in ihr oft ganz spezifisches Flair ein.

Sie sind also immanenter Bestandteil der Kultur, Architektur und des gesellschaftlichen Lebens einer Stadt. Für den Besucher sind die Warenhäuser oft erste Adressen im Einzelhandel und somit wichtige Orientierungspunkte. Ihre Zukunftsfähigkeit im zunehmend schärfer werdenden Wettbewerb erhalten sie durch neue Konzepte mit neuen Inhalten.

### Von kompetenten Branchenkonzepten ...

Eindeutige Aussagen lassen sich insbesondere über kompetente Branchenkonzepte realisieren wie z.B. im Sportbereich (Karstadt-Sporthaus mit Veranstaltungsarena in Hamburg) oder im Multimediabereich (WOM, Schaulandt, E-Business-Aktivitäten der New Media AG). Neu konzipierte Waren- und Kaufhäuser sowie Fachmärkte treten zunehmend im Verbund mit anderen Einzelhändlern in innerstädtischen Einkaufszentren auf und etablieren sich so als Teil der neuen Magneten in den Städten (z.B. Erfurt Anger 1, Clemens-Galerien in Solingen). Ziel dieser Strategien ist es, die Akzeptanz und damit langfristig die Kundenfrequenzen zu sichern.

### ... und thematisierten Konsumwelten ...

Die stärkere Orientierung am Verhalten des Konsumenten hat zu einer Thematisierung der Warenangebote in sog-

DR. EDDY DONAT

ist Projektleiter im Bereich Unternehmensplanung der Karstadt-Quelle AG, die aus der Fusion der Warenhauskonzerne Karstadt und Hertie mit der Schickedanz-Gruppe Quelle hervorgegangen ist.

nannten Konsumwelten geführt. Unter Beibehaltung der bisherigen Vorteile des Warenhauses, für den Konsumenten zeitsparend ein komplexes Warenangebot zu bieten, wird der Kunde zunehmend emotional, individuell angesprochen. Letzteres wird auch durch ein umfangreicheres und besseres Serviceangebot unterstrichen. Selbst Service-Leistungen wie Personal Shopper, Farb- und Stilberatung oder Internet-Beratung gehören in modernen, großen Warenhäusern zum Qualitätsmerkmal.

Der immer größeren Warenvielfalt begegnen Waren- und Kaufhäuser mit „in sich stimmigen“ Konzepten, d.h. für den Besucher nachvollziehbaren Sortimentszusammenfassungen, räumlich logischen Anordnungen (optimale Verbundbeziehungen) und aussagefähigen, gleichzeitig jedoch anregenden Präsentationen. Dies kann in typischen Konsumwelten wie Sport, Fashion oder Multimedia sehr homogen umgesetzt werden. In den neuen Warenhäusern erfolgt eine aufeinander abgestimmte Zusammenfügung der Waren z.B. aus dem Freizeitbereich, im persönlichen Bedarf oder im Bereich des Wohnens.

*Bei allen Neustrukturierungen kommt es darauf an, dem Konsumenten weiterhin optimale Orientierung zu geben und gleichzeitig mehr bzw. intensivere Empfehlungen zu bieten. Der Besucher muß sich wohlfühlen können, indem er – für ihn oft unbewußt – durch das Haus hindurchgeführt und verführt (jedoch nicht irreführt) wird.*

### ... bis hin zu aktivem Stadtmarketing

So wie Waren- und Kaufhäuser Bestandteil der Innenstädte sind, sind sie auch aktive Teilnehmer am innerstädtischen Leben. Eine führende Rolle übernehmen sie in aller Regel in den vor einigen Jahren vielerorts entstandenen oder noch entstehenden Stadt- und City-Marketing-Projekten zur Bewältigung der immer gravierenderen Hemmnisse und Probleme in der Stadtentwicklung. Bevor solche Initiativen ins Leben gerufen wurden, machten sich die Warenhäuser bereits in den Werbegemeinschaften, den Landesverbänden des Handels sowie in weiteren Institutionen und Gemeinschaften für die Entwicklung der Innenstädte und des City-Einzelhandels stark.

Die neue Qualität von Stadt- und Citymarketing besteht darin, daß die Einzelhändler gemeinsam mit Politikern und weiteren privatwirtschaftlichen sowie gemeinnützigen Interessenvertretern, die sich für die Stadtentwicklung engagieren wollen, oft sehr unterschiedliche Interessen und Ziele bündeln und ein gemeinsames Handeln initiieren. Um in diesem schwierigen Prozeß eine gesamtverantwortliche Führungsposition wahrnehmen und tatsächlich etwas bewegen zu können, qualifizieren sich die Geschäftsführer der Warenhäuser in unternehmensinternen Seminaren für Stadt- und Citymarketing.

### Ab in die Mitte!

Eine ganz neue Form des Public Private Partnership wurde 1999 mit der City-Initiative „Ab in die Mitte!“ des Landes Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen. Hier werden jährlich neu aufzulegende Fördermittel in Millionenhöhe vom Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport



des Landes Nordrhein-Westfalen sowie von Karstadt und Kaufhof, im Jahr 2000 zusätzlich von Douglas, bereitgestellt. Die Verbände des Einzelhandels und der Städtetag NRW unterstützen und koordinieren das Projekt ebenfalls.

Im Jahr 2000 wurden 27 Städte gefördert, die neue innerstädtische Events und Aktionen realisieren wollen und nach einem offenen Wettbewerb hierfür ausgewählt wurden. Zahlreiche Aktivitäten sind beispielhaft und zur Nachahmung zu empfehlen. Die Events selbst sind jedoch nicht das einzige positive Ergebnis der Initiative, sondern auch die engagierte Zusammenarbeit der Akteure selbst. Nicht zuletzt durch die „Anschubfinanzierung“ haben hier erstmals privatwirtschaftliche Interessengruppen und Politik zueinandergefunden (Grundvoraussetzung für das Projekt), also „Parteien“, die vorher in der Regel eher wenig untereinander, geschweige denn miteinander kommuniziert haben. So wurde der Grundstein gelegt für neue Partnerschaften, die in der Folge auch ohne Finanzierung von außen eigene Aktivitäten initiieren werden.

Die Initiative „Ab in die Mitte!“ stellt ein Pilotprojekt dar, deren Vorreiter aus der Wirtschaft die Warenhausunternehmen sind. Hiermit wird erneut deutlich, wie eng Warenhäuser die eigenen Perspektiven mit denen der Innenstädte verknüpfen. Langfristig kann es jedoch nicht dabei bleiben, daß „Einer für Alle“ steht, sondern es müssen sich „Alle für Einen“ – nämlich für die Innenstadt – einsetzen, um ihre Zukunft zu erhalten.



# Zwischen Lust for Life und Zebralino

„Profil zeigen“ heißt die Devise der in Bedrängnis geratenen Warenhauskonzerne. Statt für alle „alles unter einem Dach“ zu bieten, werden die neuen Konzepte verstärkt auf einzelne Zielgruppen ausgerichtet.

Die Vertrauensbasis für die Warenhäuser in der Bevölkerung war und ist trotz seit Jahren rückläufiger Marktanteile von jeher stark ausgeprägt. Die Marktanteilsentwicklung spiegelt in keiner Weise die hohe Bedeutung der Warenhäuser für das Image und die Frequenz der Städte wieder.

*Untersuchungen belegen, daß über 80 Prozent der Bevölkerung vor allem wegen der Warenhäuser in die Innenstadt kommen.*

*So schön und wertvoll auch Architektur, Kunst und Kultur sind, der Antriebsmotor für die Frequenz liegt im Handel und hier speziell auch bei den Warenhäusern.*

Die beiden größten Warenhausgruppen in Deutschland bauen ihre Filialnetze weiter auf die erlebnisorientierten Konzepte „Galeria“ (Kaufhof) und „Themenhaus“ (Karstadt) um. Zum Ende des Jahres 2000 hatte der Kaufhof 73 Filialen seiner insgesamt 131 Häuser auf die neue Erlebnislinie umgestellt, darunter mit Frankfurt an der Hauptwache auch eines der Spitzenhäuser des Unternehmens. Angesichts der im Warenhausbereich selten gewordenen Erschließung neuer Standorte ist die Eröffnung einer ganz neuen Galeria-Kaufhof Filiale in Augsburg bemerkenswert. Darüber hinaus werden die bestehenden Filialen in den Innenstädten von Leipzig und Chemnitz durch richtungsweisende Neubauten ersetzt.

Mit der Fusion von Karstadt/Hertie und Quelle ist Karstadt in eine neue Restrukturierungsphase eingetreten, die eine Optimierung des Filialnetzes und seiner Kostenstruktur bezwecken soll. Von den insgesamt 205 Filialen hat Karstadt bis Ende 2000 65 Häuser nach dem neuen Zielgruppen-Konzept umgebaut. Durch die neue Management-Struktur bei KarstadtQuelle zeichnet sich ab, daß sich die Investitionen vom

stationären Handel stärker in Richtung Internet-Handel bewegen werden. Der Kaufhof hingegen wird das Galeria-Konzept weiterhin mit hoher Dynamik umsetzen.

### Lifestyle-Konzepte

Hinzu kommt beim Kaufhof die weitere Expansion der stationären Vertriebslinien, allen voran der drei lifestyle-orientierten Konzepte Lust for Life, Emotions und Sportarena. Diese innovativen Betriebstypen sind in selbständigen Gesellschaften mit voller Ergebnisverantwortung organisiert.

In eigenständiger Form wurde das Konzept Sportarena erstmals 1996 im CentrO Oberhausen umgesetzt. Die Expansion dieser Vertriebslinie, die u.a. durch Umnutzung der im Portfolio der Kaufhof Warenhaus AG verbliebenen Kaufhallen sehr zügig auf 12 Filialen ausgebaut werden konnte, wird auch im Jahr 2001 und darüber hinaus fortgesetzt werden.

Lust for Life (bisher realisiert in Aachen und Hamburg) geht mit seiner stimmungsvollen und persönlich ansprechenden Konzeption weit über die umgangssprachliche Vorstellung eines Warenhauses hinaus. Es ist ein Erlebnis-Store, ein Haus der Entdeckungen, der phantasievollen Ideen und vor allem ein Haus, das immer auf der Höhe der Zeit lebt. Das betrifft die Sortimente, die Architektur, den Service und vor allen Dingen die integrierten Entertainment-Elemente, die für die insgesamt verjüngte Zielgruppe eine große Rolle



**EBERHARD GEBAUER**

ist Leiter des Bereiches Verbandsarbeit bei der Kaufhof Warenhaus AG. Er ist Vorsitzender der Initiative „Ab in die Mitte“ und hat vor kurzem außerdem die Projektleitung für eine Gemeinschaftsinitiative von Stadt, Einzelhandel und City-Management zur Revitalisierung der City Oberhausen übernommen.

spielen. Die Schwerpunkte des Konzeptes sind neben stark markenorientierter Mode als Leitmotiv die Themen Sport, Musik und Multimedia. Hierzu stellt Saturn eine ideale Ergänzung dar. Der im L-Store Hamburg integrierte Saturn-Markt gilt mit rund 8.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, die sich auf die drei oberen Etagen des ehemaligen Horten-Hauses verteilen, als größter City-Elektromarkt Europas.

Emotions (bisher realisiert in Nürnberg, Köln und Karlsruhe) zielt mit der Konzentration auf die sogenannten „hautnahen“ Sortimente wie Parfum und Kosmetik, Dessous und Strümpfe, auf einen kompetenten Marktauftritt in den frequenzstarken City-Bereichen. Über Day Spa Wellness-Oasen, Massagen oder Schönheits-Services erfolgt eine sehr gefühlsbetonte Ansprache der Kunden. Emotions richtet sich vor allem an Frauen, die es ansonsten eher in ein Fachgeschäft oder eine Fachparfümerie zieht.

### Erweiterung des Kundenkreises

Beim Aufbau des E-Shopping verfügen die Warenhäuser über den Vorteil von „Click and Mortar“, also die Kombination von Netz und stationärem Standbein. Sie können so den Einkauf und auch die Logistik bei Bedarf unter ein gemeinsames Absatz- und Beschaffungsnetz stellen und entstehende Synergieeffekte zur Kundenbindung nutzen. Im Herbst 2000 ging das erste E-Portal des Kaufhof mit dem Namen Zebra-lino ins Netz. Hier finden sich vor allem Angebote für das Kind zum Spielen, Wohnen, Anziehen, Essen und Trinken.



Yimpas in Deutschland – angekündigt sind 50 neue Standorte – wird das Thema Internationalisierung der Innenstädte vorantreiben und Auswirkungen auf die ethnische Vielfalt der innerstädtischen Sortimente haben. Damit verbunden sind Chancen zur Integration neuer Zielgruppen und einer Ausweitung der Einzugsgebiete. So kommen in das große Yimpas-Warenhaus in der westfälischen Handelsstadt Hamm am Wochenende auch von weit her türkische Besucher zum Einkaufen.



Der Kaufhof verspricht sich vom E-Commerce insbesondere eine Erweiterung des Kundenkreises. Positive Effekte waren in den letzten Jahren schon infolge des Einsatzes von Multimedia wie zum Beispiel die Einrichtung von Internet-Cafés zu spüren. Dadurch konnten verstärkt wieder jüngere Zielgruppen in die Warenhäuser und somit in die Innenstädte gezogen werden.

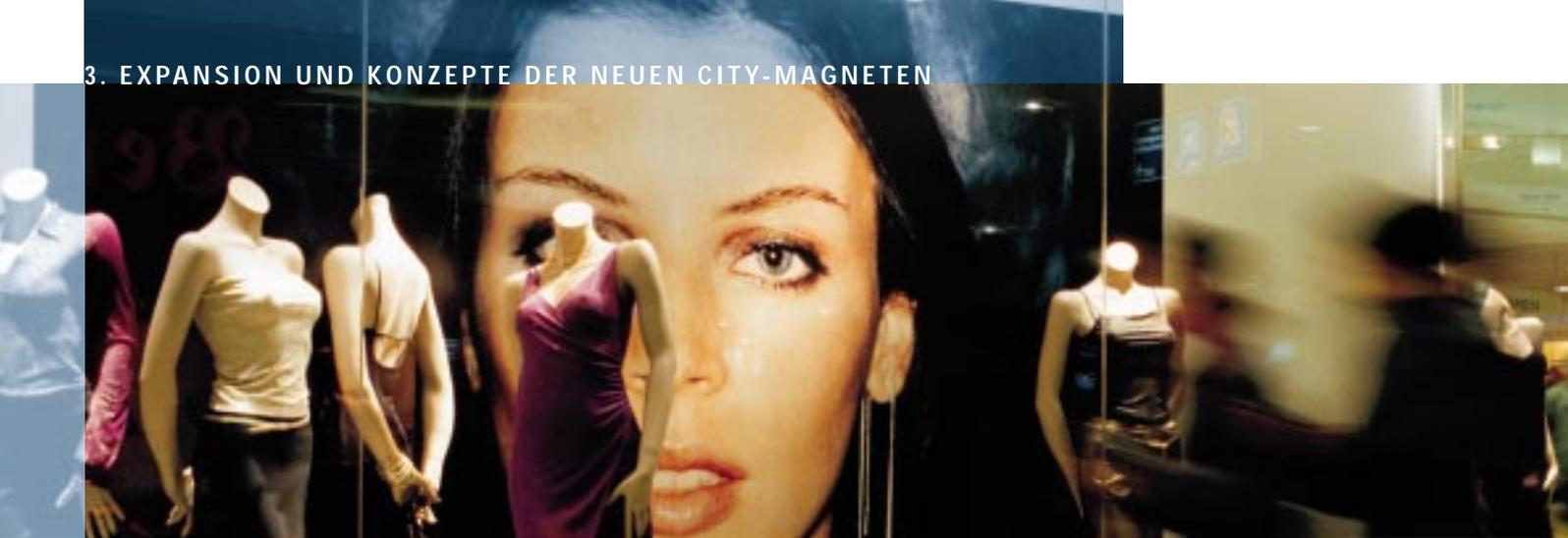
Neben Multimedia gewinnen auch die eher klassischen Methoden zur Kundenbindung wieder an Bedeutung. Das gilt zum Beispiel für die hohe Akzeptanz von Kundenkarten. Vor allem das Sammeln von Punkten erweist sich als der Renner. An dem von vielen Handels- und Dienstleistungsunternehmen getragenen Payback-Partner-System nehmen bereits rund 3,5 Mio. Menschen teil.

Die Übernahme der Kaufhalle durch den italienischen Handelskonzern Coin wird die Geschäftslandschaft in den Städten beleben. Auch die Expansion der türkischen Warenhauskette

### Händler der Zukunft

Zwischen Internet und Internationalisierung wird der Druck auf ein Change-Management der Gedanken, der Kommunikation und der profilierten Strategien zum Überlebenskriterium. Händler, die heute noch für Regularien der Vorkriegszeit kämpfen, werden es in einer Zeit der neuen Kundensensibilisierung schwer haben.

Der erfolgreiche Händler der Zukunft braucht ein Gespür, Veränderungen im Markt zu erkennen und sie in Strategien und Konzepte umzusetzen, die auch betriebswirtschaftlich tragfähig sind. Dazu kommt die Notwendigkeit der eigenen Flexibilität und einer praktischen Kreativität, um sich aus veränderten Rahmenbedingungen, sei es aus Marktentwicklungen oder Änderungen rechtlicher Regelungen wie der Ladenöffnungszeiten, einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern.



# Generationswechsel – junger Wein in alten Schläuchen

Sowohl die Aufgabe ganzer Kaufhaus-Ketten wie der Kaufhalle als auch die Schließungen einzelner, unrentabel gewordener Textilkaufhäuser mit offensichtlich kaum noch gefragten Standard-Sortimenten machen den Weg frei für die strukturelle Erneuerung des City-Einzelhandels.

Während die klassischen Groß- und Mittelbetriebsformen mit Absatzproblemen zu kämpfen haben, werden die Perspektiven des innerstädtischen Einzelhandels von den expansiven Filialisten durchweg positiv beurteilt – so das Ergebnis einer von Jones Lang LaSalle zum Thema durchgeführten, nicht repräsentativen Umfrage (siehe Zitate auf den folgenden Seiten).

### Innovation statt Tradition

Von den Veränderungen im Einkaufsverhalten, von Wertewandel und Markenkult betroffen sind insbesondere auch familiengeführte Traditionshäuser, von denen viele anscheinend den „Draht“ zur neuen city-relevanten jungen Zielgruppe verloren haben. Zum Beispiel mußten 1999 in Aachen gleich drei ehemalige Größen des örtlichen Textileinzelhandels (Pfeiffer, Blömer, Fister) ihre Pforten schließen. Doch nicht für lange: In das Blömer-Haus zog schon wenig später der Young-Fashion-Riese GAP ein und das Traditionshaus Fister ist inzwischen an den Filialisten Robert Ley (hochwertige DOB/HAKA) vermietet.

Die Beispiele lassen sich fortsetzen: Das letzte große Hettlage-City-Haus (2.700 m<sup>2</sup>) in Trier wurde zum Jahresende 2000 an Lindex übergeben. Die Hettlage KGaA wird sich künftig ausschließlich auf ihre Fachmärkte sowie Geschäfte in Einkaufszentren konzentrieren. Einzige Ausnahme bleibt das Stammhaus in München.

Sport Scheck ist in Nürnberg im alten Textilhaus Fischer ansässig und hat in der Kölner Schildergasse das ehemalige Dyckhoff-Haus mit sechs Etagen bezogen. In der Nachbarschaft übernahm Zara das DOB-Haus von SinnLeffers und in Stuttgart das traditionelle Damenmodehaus Hanke & Kurtz.

Esprit ist neuerdings in Dortmund am ursprünglich für Marks & Spencer vorgesehenen Standort mit einem Mega-

store vertreten. Die übrige Hälfte der insgesamt 5.000 m<sup>2</sup> großen Immobilie wird von Partnern belegt, die ins Esprit Lifestyle-Konzept passen.

### Konzepte der Klassiker

Nachdem C & A zwischen 1993 und 1998 bundesweit über ein Viertel seines ursprünglichen Umsatzvolumens eingebüßt hatte, wurde 1999 als strategisches Ziel die Wiedergewinnung der Jugend auf die Fahnen geschrieben. Hierzu wurden Styling-Corners und Internet-Cafés eingerichtet, verstärkt Markenartikel ins Sortiment aufgenommen, Laden-Outfit und Werbeauftritt geändert. Doch der Umsatz schrumpfte weiter. Die Zielgruppen „preisbewußte Familie Jedermann“ und „markenbewußte Szene-Tweens“ ließen sich kaum unter einen Hut bringen, schreckten sich vielmehr gegenseitig ab. Nun will man sich zukünftig wieder auf die Kernsortimente besinnen, die auf die C & A-Stammkunden zugeschnitten sind. Bleibt abzuwarten, ob der „alte Wein in neuen Schläuchen“ sich jetzt besser verkaufen läßt.

Geschickter hat es da schon der Textilhandelskonzern P & C (Nord) angestellt, der seine neu entwickelte Lifestyle-Kombination aus DOB, Home Furnishing, Accessoires und Schuhen namens „Aygill's“ unter separater Flagge im ehemaligen Leineweber-Haus an der Hamburger Mönckebergstraße testet. Erfolgreich verlief die Testphase bereits für das Young-Fashion-Konzept „Review“ von P & C (West), das mittlerweile nicht nur in den Düsseldorfer Schadow Arkaden, sondern auch in Braunschweig mit einem eigenständigen Laden vertreten ist. Im übrigen werden alle P & C-Häuser sukzessive einem behutsamen Trading up in Übereinstimmung von Sortiment und Gestaltung unterzogen.

### Alte „Mö“ im neuen Glanz

Auf der Hamburger Mönckebergstraße befindet sich Aygill's in guter Gesellschaft: Im ehemaligen Boecker-Haus hat der

italienische Textilkonzern Benetton letztes Jahr seinen ersten in Eigenregie geführten Mega Store mit 3.200 m<sup>2</sup> auf vier Etagen eröffnet. Weiterhin hat Zara die lokalen Textilfilialisten Penndorf und Jaeger & Mirow mit einem 2.000 m<sup>2</sup> großen, hochwertig ausgestatteten Flagship Store abgelöst. Und gegenüber, im zur Einkaufspassage umgestalteten Levante-Haus, hat der ebenfalls zur Inditex-Gruppe gehörende höherwertige Ausstatter Massimo Dutti (Damen- und Herrenmode, Schuhe und Accessoires) im Oktober 2000 einen 400 m<sup>2</sup> großen Store bezogen.

Durch die Ansammlung dieser neuen Magneten, gepaart mit stadtgestalterischen Maßnahmen und der verstärkten Zulassung von Außenbestuhlung der Gastronomiebetriebe, hat die Hamburger Konsummeile „Mö“ ebenso wie die angrenzende Spitalerstraße enorm an Profil, Attraktivität und Besucherfrequenz gewonnen.

#### Kaufhalle ade – viva Italia!

Italiens größter Bekleidungsfilialist Oviessa, Tochter des Warenhauskonzerns Coin, hat mit Wirkung zum 1.1.2001 die 99 Filialen der angeschlagenen Kaufhalle von der Metro-Beteiligungsgesellschaft Divaco übernommen. Damit steht der bundesweiten Expansion des im unteren Mittelgenre angesiedelten Textilers, der bereits im Herbst 2000 im ehemaligen Mauricius-Haus auf der Frankfurter Zeil gestartet ist, nun nichts mehr im Wege. Ein Teil der nicht vollständig benötigten Flächen (Flächenbedarf Oviessa ca. 1.200–1.600 m<sup>2</sup>) soll voraussichtlich an andere expansionswillige italienische Firmen vergeben werden.

Möglicherweise wird auch die italienische Modemarke Stefanel, die letztes Jahr den Münchner Textilfilialisten Hallhuber übernommen hat, Interesse an dem einen oder anderen Standort zeigen, denn beide Ketten sollen jährlich um jeweils rund ein halbes Dutzend neuer Stores wachsen. Der internationale Einfluß auf den deutschen Einzelhandel wächst also weiter.



*„Es herrscht zur Zeit eine extrem gute Stimmung in den Innenstädten. Sehr zu begrüßen sind die Umgestaltungen der Warenhäuser, wie zum Beispiel Lust for Life, aber auch die Rückkehr der Unterhaltungselektroniker und der Lebensmittel. Das erhöht sowohl die Attraktivität als auch die Frequenz. A und O unserer City-Expansionen sind die Frequenz und die passende Immobilie. ...*

*... Gebt uns ein ausgedientes Kaufhaus, eine passende Immobilie in guter Lage, dann tun wir uns mit einigen anderen kompetenten Filialisten zusammen und teilen die Flächen unter uns auf. Wir als Spezialisten kriegen das besser hin als die Kaufhäuser, deren Ende ich kommen sehe.“*

*Oliver Bernhardt, Görtz Schuhe*

*„Gerade haben wir – neben Betreibern wie Esprit, Sisley, Street One und Saturn – in Linz einen Store in einem ehemaligen Kaufhaus eröffnet. Ich glaube auch, daß sich der Trend, solche Immobilien als Zwischending zwischen Center und 1a-Straßenlage zu entwickeln, durchsetzen wird.“*

*Herbert Hoepfner, zero Textilhandel*

*„Für unsere Expansion bietet die Übernahme ehemaliger Textilkaufhäuser gute Möglichkeiten. Mit der Anzahl der Geschosse haben wir keine Probleme – im Gegenteil: der Vorteil ist, daß wir unser Gesamtangebot gut segmentieren und etagenweise nach Welten definieren können.“*

*Norbert Büse, Sport Scheck*

*„Es gibt zwar noch Probleme hinsichtlich Genehmigungsverfahren, Denkmalschutzbestimmungen und verkehrlichen Behinderungen in den Innenstädten, doch wenn alle Beteiligten sich etwas Mühe geben, wird der Revitalisierung der Innenstadt-Standorte nichts mehr im Wege stehen.“*

*Dr. Marcus Hüttermann, Douglas Holding*

*„City-Management kann gut oder schlecht sein. Es reicht nicht aus, Events zu machen, nur um der Events willen. Gutes City-Management muß auch kommerzielle Wirkung zeigen – was leider längst nicht immer der Fall ist.“*

*Christer Malmerberg, Lindex Textilvertrieb*





## Mode, Marken, MegaStores!

**Während die Innenstädte an den drei großen S: Sauberkeit, Sicherheit, Service noch arbeiten müssen, haben sich die neuen drei großen M: Mode, Marken, Megastores des City-Einzelhandels bereits erfolgreich durchgesetzt – und expandieren weiter!**

Viele Einzelhändler mit klassischer Struktur und ehemals innenstadt-typischen Sortimenten wie Haushaltswaren, Geschenken, Büchern, Schuhen oder Schmuck sowie der Foto- und Elektrofachhandel tun sich angesichts steigender Mieten und sinkenden Kundenzuspruchs oft schwer, sich in den 1a-City-Lagen zu behaupten – es sei denn, sie springen auf einen der angesagten Züge auf und zeigen Profil.

#### Erfolgsfaktor Mega

Während beispielsweise Salamander, Klassiker unter den Schuhgeschäften, jüngst die Aufgabe einer seiner Hamburger City-Filialen bekannt gab, weil 100.000 DM Monatsmiete in dem ca. 900 m<sup>2</sup> großen Laden an der Spitalerstraße nicht zu erwirtschaften seien, läuft das rund 4.500 m<sup>2</sup> große Flagship von Görtz in unmittelbarer Nachbarschaft überaus erfolgreich. Der innovative Familienbetrieb will sowohl mit seinen Görtz17-Shops (80–150 m<sup>2</sup>) als auch mit den neuen Flagships (3.000–4.500 m<sup>2</sup>) weiterhin stark expandieren und sein Filialnetz von derzeit 163 Filialen in 5–10 Jahren annähernd verdoppelt haben – Schwerpunkt City-Lagen!

Der Trend zu Megastores setzt sich auch im Bereich Bücher/Neue Medien durch. So will die Hamburger Buchhandelskette Thalia ihr bereits drei Ebenen umfassendes Flagship in der Spitalerstraße noch um einen Teil der erwähnten Salamander-Fläche erweitern. Die zweite City-Filiale wurde erst kürzlich komplett umgestaltet und u. a. durch einen kleinen Café-Tresen ergänzt. Ebenso setzt das seit 1992 filialisierende Traditionshaus Sport Scheck auf Größe (Schwerpunkt 3.000–5.000 m<sup>2</sup>), aber nicht um Masse präsentieren zu können, sondern Ambiente. Geplant sind etwa vier Neueröffnungen p. a. – vornehmlich in frequenzstarken 1a-City-Lagen.

#### Expansion der vertikalen Ketten

Zu den bereits seit vielen Jahren auf dem deutschen Markt und insbesondere auch in den Innenstädten erfolgreich etablierten, vertikal strukturierten Unternehmen, wie Jean Pascale, New

Yorker, Orsay oder Hennes & Mauritz (mittlerweile auf Platz 7 der umsatzstärksten Unternehmen des deutschen Textileinzelhandels), gesellen sich seit einiger Zeit verstärkt weitere ausländische Textilketten, die ebenfalls vertikal organisiert sind, d. h. den gesamten Weg der Ware von der Produktion über die Distribution bis zum Point of Sale in eigener Hand halten. Diese Firmen legen ein enormes Expansionstempo an den Tag, das zumindest in den deutschen Großstädten bereits zu einer spürbaren Veränderung des Geschäftsbildes der Top-City-Lagen geführt hat.

Als eines der wichtigsten Unternehmen ist hier die spanische Inditex-Gruppe zu nennen, die unter den Vertriebslinien Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Stradivarius und Bershka weltweit zur Zeit rund 1.000 Läden in 30 Ländern betreibt. In Deutschland ist das im gehobenen Mittelgenre angesiedelte Young-Fashion-Konzept Zara bislang an fünf Standorten (Köln, Hamburg, München, Nürnberg, Stuttgart) vertreten und soll weiter stark ausgebaut werden. Im Frühjahr 2001 wird ein Flagship-Neubau mit 2.200 m<sup>2</sup> am Berliner Tauentzien eröffnet.

Ebenfalls aus Spanien stammt der DOB-Filialist MANGO, dessen Zielperson die junge und moderne Städterin ist. Der zweitgrößte Exporteur der spanischen Textilbranche ist in Deutschland mittlerweile mit 20 Läden in fünfzehn Städten vertreten. Geplant ist, sich in den 1a-Innenstadt-Lagen jeder deutschen Großstadt niederzulassen. Ohne dabei – wie es auf der Website heißt – „die Grundwerte von MANGO aus den Augen zu verlieren, nämlich Bescheidenheit, Harmonie und menschliche Wärme.“

Auch die schwedische Firma Lindex (DOB, KIKO, Dessous) hat mit jährlich 15–20 geplanten Neueröffnungen ihre Expansionsziele für den deutschen Markt sehr hoch gesteckt. Bisher 27 Stores mit durchschnittlich 800–1.000 m<sup>2</sup> betreibt Lindex derzeit noch überwiegend in Nordrhein-Westfalen,



wo der Markteintritt 1998 in Mönchengladbach begann. Inzwischen ist Lindex hier auch in vielen kleineren Städten und innerstädtisch integrierten Centern wie den Clemens Galerien Solingen vertreten. Die zukünftige Expansion geht schwerpunktmäßig in Richtung Berlin (1.800 m<sup>2</sup> großes Flagship am KuDamm) und Süddeutschland.

#### Marken machen mobil

Ein weiterer wichtiger Trend, der das Bild der Innenstädte derzeit verändert, ist die Expansion der klassischen Herstellermarken mit eigenen Stores und Megastores in Größenordnungen von 400–2.500 m<sup>2</sup>. Hierzu zählen beispielsweise Benetton, Esprit, S.Oliver oder Marc O'Polo. Insgesamt will Benetton sein Megastore-Netz in Europa von jetzt 40 auf 100 Läden erweitern und zunehmend in Eigenregie betreiben. In Deutschland werden derzeit neun von insgesamt zehn Megastores von Franchise-Partnern geführt (u.a. in Berlin mit 2.500 m<sup>2</sup> und in Hannover mit 1.800 m<sup>2</sup>). Auch Mexx will sein bisheriges Einzelhandelsengagement in Form von shop-in-shops aus Imagegründen zukünftig durch Flagship Stores und ein House of Mexx ergänzen. Damit treten diese Marken in direkte Konkurrenz zu dem von ihnen belieferten Facheinzelhandel.



Die Grenzen zwischen vertikal strukturierten Handelsfilialisten wie der stark expandierenden Bremer Textilhandelsfirma Zero, die sich neuerdings über in Konzession betriebene Shop Corners, z.B. im Hamburger Lust for Life, als Marke präsentiert, und den Modemarken der Hersteller verschwimmen zusehens. Weiterhin sucht Zero 1a-City-Standorte, und zwar – entsprechend dem neuen Markenverständnis – deutlich größere Ladeneinheiten von 300–500 m<sup>2</sup> statt bisher 100–200 m<sup>2</sup>.

Gleichzeitig beginnt man damit, das erreichte positive Image als Modemarke auch auf andere Branchen – oder besser gesagt „Lebensbereiche“ – auszuweiten: Beispielsweise schmückt das Label von Esprit mittlerweile auch Schuhe, Uhren und Kaffeeservices. Damit verstärkt Esprit seine Präsenz im Fachhandel, expandiert und profiliert sich aber weiterhin stark durch eigene Megastores. Auch die ursprünglich reine Modemarke Tom Tailor will neuerdings sogar Bettwäsche anbieten und mittelfristig an 6–7 City-Standorten eigene, rund 1.000 m<sup>2</sup> große Lifestyle-Stores eröffnen. (Siehe weitere Beispiele im folgenden Kapitel).

*„Als äußerst erfolgreich haben sich die Stadtmarketing-Aktivitäten in Bremen erwiesen. Nicht zuletzt durch die boulevard-ähnliche Neugestaltung des Weser-Ufers hat die Innenstadt erheblich an Flair und Frequenz gewonnen. Das wirkt sich mittelfristig natürlich auch auf die Umsätze aus.“*

*Herbert Hoepfner, zero Textilhandel*

*„Unsere Läden passen wir sehr individuell den Standortbedingungen an. Der Vorwurf, jede Stadt sähe gleich aus, weil überall die gleichen Filialisten sitzen, kann uns nicht treffen. ...“*

*... Wir unterstützen Projekte, die die vorhandenen Stärken der Innenstädte fördern. Eigentlich wollten wir nicht nach Solingen, aber wir fanden das Konzept Clemens Galerien von MDC so überzeugend, daß wir trotzdem angemietet haben.“*

*Oliver Bernhardt, Görtz Schuhe*

*„Wir meinen, daß die Innenstadt auch in Zukunft der attraktivste Einzelhandelsstandort sein wird. Von ihrer Angebotsvielfalt und Frequenz her wird sie auch weiterhin nicht zu schlagen sein.“*

*Norbert Büse, Sport Scheck*

*„Die Innenstädte werden mehr und mehr neu belebt. Doch auch der Kampf um die Filetstücke der 1a-Lagen ist härter geworden.“*

*Christer Malmerberg, Lindex Textilvertrieb*

*„Ausschließlich mit vertikalen Ketten aber macht man eine Innenstadt nicht unbedingt attraktiver. Gerade die Facheinzelhändler, die in den letzten Jahren stark vom Aussterben bedroht waren, machen meiner Ansicht nach den individuellen Reiz einer Einkaufsstraße aus.“*

*Christof Fuchs, JOOP! Stores*



# Luxus und Lifestyle auf dem Vormarsch

**Luxus kann sich nicht jeder leisten – wenn auch offensichtlich immer mehr. Es muß ja nicht gleich Armani sein, doch wer etwas auf sich hält, muß heutzutage wenigstens „Stil“ beweisen.**

Als gemeinsamer Nenner aller sogenannten Lifestyle-Konzepte erscheint ein branchenübergreifendes und doch homogenes Gesamtangebot, das geeignet ist, das Lebensgefühl der gewünschten Ziel- bzw. Stilgruppe zu treffen und ihm Ausdruck zu verleihen. Mittlerweile schmücken sich Textilanbieter, die zum „Outfit“ passende Randsortimente wie Schuhe, Kosmetik oder Taschen in ihr Programm aufgenommen haben, ebenso mit diesem Modewort wie zum Beispiel Wohn- und Themenkaufhäuser à la Habitat, Stilwerk oder Sevens, Markenhersteller ebenso wie der Handelskonzern Douglas.

## Ziel- und Stilgruppen

Die Focussierung auf eine bestimmte Zielgruppe wird immer differenzierter. Zum Beispiel hat der französische Mulliez-Konzern – besser bekannt durch seine in so ziemlich jeder Fußgängerzone vertretenen Schienen Orsay und Pimkie – seine Vertriebslinien altersmäßig nach oben und unten ergänzt: Xanaka zielt auf berufstätige Frauen ab etwa 25, die dem preiswerten Tween-Sortiment entwachsen sind und sich nunmehr auch hochwertigere Mode leisten können. Hingegen sollen mit der Schiene NoBoys schon die ganz jungen Mädchen von etwa 10 bis 17 Jahren an die Marke gebunden werden. Eine konzeptionelle Besonderheit besteht darin, daß die Schaufensterfront abgeklebt wird und sich das mehrmals täglich computergesteuert wechselnde Ambiente erst im Innern offenbart. Denn kleine Mädchen lieben bekanntlich Geheimnisse.

## Lifestyle-Konzepte

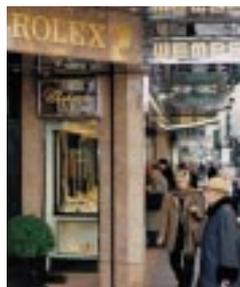
Als überaus erfolgreich hat sich bereits das im März 2000 an der Frankfurter Zeil 100 realisierte Lifestyle-Konzept „zeil in style“ der Douglas Holding erwiesen. Auf fünf Ebenen und insgesamt rund 11.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche wurden hier die Vertriebsschienen Douglas Parfümerie (3.000 m<sup>2</sup>), Juwelier Christ (100 m<sup>2</sup>), Appelrath-Cüpper DOB (4.500 m<sup>2</sup>) und Pohland HAKA (3.000 m<sup>2</sup>) zielgruppen-homogen zusam-

mengefaßt. Solche Houses of Beauty sind laut Expansionsleiter Dr. Hüttermann auch an weiteren City-Standorten in den 7–8 größten deutschen Städten vorstellbar. Insgesamt will sich die Douglas Holding (bundesweit über 1.500 Filialen) nachhaltig als führende europäische Lifestyle-Gruppe positionieren. Dazu wird das Firmen-Portfolio sukzessive um gehobene Marktsegmente ergänzt (z.B. Pohland) und um nicht ins Lifestyle-Konzept passende Sortimente bereinigt (z.B. Drospa Drogeriemärkte, Werdin Jeansmärkte).

Eine kleine, aber wichtige Vorreiterrolle bei der Implantierung von Lifestyle-Konzepten in den City-Einzelhandel übernahm die Firma IPURI, die 1992 von Edgar Rosenberger (vormals maßgeblich am Aufbau von H & M in Deutschland beteiligt sowie Chef von Esprit Europe) gegründet wurde. Derzeit sind 12 Filialen in Betrieb, darunter die Flagships in Hamburg und an der Düsseldorf Kö, wo im 1.OG ein Café mit umfangreicher Auswahl an Zeitschriften zum Verweilen einlädt. Das Angebot umfaßt neben modernen Klassikern für Männer und Frauen auch Randsortimente zu den Lifestyle-Themen Body & Bath, Office, Travel, Living und Music.

Der Mode- und Lifestyle-Anbieter GAP (Deutschland), der bis Ende 2001 bereits über 20 Stores in Größenordnungen zwischen 500 und 2.000 m<sup>2</sup> verfügen wird, hat sich als Expansionsziel gesetzt, jährlich etwa 10 neue Filialen in den wichtigen deutschen Städten zu eröffnen. Insgesamt sieht der börsennotierte US-Handelskonzern The Gap, der weltweit über 3.000 Stores betreibt (darunter auch die hierzu bislang nicht vertretenen, noch stärker lifestyle-orientierten Vertriebsschienen Banana Republic und Old Navy), in Deutschland langfristig Potential für rund 500 Outlets.

Auch der Markenhersteller Levi's setzt in seinem 500 m<sup>2</sup> großen ersten deutschen Megastore an der Berliner Gedächtniskirche auf Lifestyle und Eventpoints wie Video-turm, eine Coffee- und Softdrink-Bar sowie einen Virtual



Record Store. Mit nur 40 m<sup>2</sup> je Shop eher bescheiden nimmt sich die geplante Expansion der US-Lifestyle-Marke Fossil (Uhren, Schmuck, Sonnenbrillen, Lederwaren) mit eigenen Geschäften im Stil des „Retro Americana“ aus. Ziel ist auch hier die „Imagepflege der Marke“, woraus man sich positive Effekte für die Umsätze im Fachhandel erhofft.

#### Luxusmarken und Designerlabels

Auch die JOOP! Stores GmbH wurde gegründet mit dem Ziel, durch eigene 300–500 m<sup>2</sup> große Flagship-Stores die Expansion der Marke JOOP!, die bislang über den Facheinzelhandel und im Franchise-System vertrieben wurde, auf dem deutschen und europäischen Markt voranzutreiben und sich verstärkt auch einem breiteren Publikum zu öffnen.

Als weitere expansive Betreiber im hochwertigen Bereich sind Unternehmen wie Georges Rech (neue Flagship Stores am Hamburger Neuen Wall und auf der Düsseldorfer Kö), Lotusse (exklusiver Schuhanbieter mit neuem Shop an der Frankfurter Goethestraße) oder auch Christofle (hochwertige Silberprodukte und Porzellan) zu erwähnen, die die Attraktivität der Niveaulagen weiter stärken.

*„Entsprechend unserer Interpretation der Marke JOOP!, die einen breiten Zielgruppenbereich abdecken soll, wollen wir an die Frequenz der Konsumlage noch anbinden, uns aber gleichzeitig in einem niveaureichen Ambiente bewegen, ohne dabei die Marke zu elitär zu plazieren.“*

*Christof Fuchs, JOOP! Stores*

*„Das Markenprofil ist konturiert, die Zielgruppe klar abgegrenzt. IPURI ist authentisch, individuell, anspruchsvoll – für Menschen, für die es im Leben wichtigeres gibt als Mode.“*

*IPURI website*

*„Die fusionierende Luxusmarken-Welt könnte schon bald auf die Idee kommen, massive Synergiepotentiale wahrzunehmen, indem gemeinschaftliche und zielgruppengerechte Multi-Brand-Lifestyle-Worlds geschaffen werden.“*

*Lothar Hiese in Textilwirtschaft 13.5.1999*



Daneben sind es die klassischen Luxusmarken wie Yves Saint Laurent, Prada, Cartier, Bulgari, Salvatore Ferragamo oder Hermès sowie internationale Designerlabels wie Armani, Cerruti, Kenzo, Versace, Zegna oder Max Mara, die sich verstärkt in ausgesuchten innerstädtischen Lagen Deutschlands, allen voran in Hamburg, Düsseldorf und München niederlassen. Hugo Boss will in 2001 erste eigene Flagship-Stores in Hamburg am Neuen Wall und an der Friedrichstraße in Berlin-Mitte eröffnen. Louis Vuitton hat einen neuen ca. 500 m<sup>2</sup> großen Global Store an der Münchner Maximilianstraße eingerichtet und sein Geschäft am Hamburger Neuen Wall aufwendig umgestaltet.

Daß sehr hochwertige Sortimente gefragt sind, belegt nicht zuletzt die Erfolgsbilanz des französischen Luxuskonzerns LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy, der dank extrem hoher Umsatzsteigerungen weitere Gesellschaften in sein Portfolio aufnehmen, mit eigenen Läden expandieren und zudem das spezielle Shopping-Portal E-Luxury.com ins Netz bringen konnte.

*„Jeder hat die Möglichkeit, ein Image aufzubauen und unverwechselbar zu sein. Marke kommt von markieren: Da muß ich Stellung beziehen und ein klares Profil entwickeln.“*

*Edgar Rosenberger, IPURI*

*„Die hohe Kunst des Modemarketings besteht schließlich darin, den durch das ‚Anything goes‘ unserer Tage verunsicherten Konsumenten Identifikationsangebote zu machen, Lifestyle-Konzepte zu entwerfen, bei denen der Kauf der Produkte Teilhabe verspricht. Und wenn es nur das Parfum oder ein schwarzer Nylon-Rucksack ist. Die Flagship-Stores sind der Ort, wo sich diese Lifestyle-Entwürfe materialisieren, Showrooms, in denen ein Stil deutlich und käuflich wird – gewissermaßen Wohnzimmer fürs Ich.“*

*Jürgen Müller in Textilwirtschaft 29.4.1999*



## „Sozialismus light“ – der Preis für die neue Erlebnisfunktion?

**Was nun haben diese neuen Einzelhandelskonzepte miteinander gemein und vor allem, welche Auswirkungen haben sie auf den City-Einzelhandel und die Zukunft der Innenstädte insgesamt?**

Die Innenstadt, der ursprüngliche räumliche und wirtschaftliche Mittelpunkt einer Stadt, galt und gilt als „Zentrale“ städtischen Lebens und Handelns. Doch das Zentrum ist längst nicht mehr der zentrale Versorgungsort zur Deckung aller Bedarfsbereiche. Die neue Funktion der City besteht vielmehr in der Weckung (und Erfüllung!) von Bedürfnissen und Konsumwünschen, die dem Kunden selbst noch unbeußt sind.

Bei allen hier vorgestellten Konzepten geht es daher um die Ansprache der Sinne in einer kaufanregenden Wohlgefühl-Atmosphäre. Dies zu erreichen, sind relativ große Ladeneinheiten, oftmals verteilt über mehrere Ebenen, erforderlich. Es werden Welten geschaffen, in denen nicht das profane Stück Ware, geschweige denn der Preis im Vordergrund steht, sondern ein in sich stimmiges Gesamtangebot. Dem Kunden wird das Gefühl vermittelt, Teil des Ganzen zu sein und sich durch einen Kauf etwas Gutes zu tun.

Diese Lifestyle-Konzepte können nicht isoliert stehen. Sie brauchen nicht nur die Ergänzung durch andere Branchen und Sortimente, sondern vor allem auch die Verbindung zum „wahren Leben“ in den Innenstädten, zu menschlichen Kontaktzonen – Megatrend: Third Place! Darüber hinaus benötigen sie Frequenz, aber nicht im Sinne einer vorbeieilenden Masse, sondern vielmehr eine ausreichende Menge von Gleichgesinnten, die auch bereit ist, jeweils für kurze Zeit in die einzelnen Lifestyle-Welten einzutauchen und sich hier inspirieren zu lassen.

Durch das Nebeneinander mehrerer dieser neuen Anbieter kann eine Magnetwirkung entstehen, die der ehemaligen Zugkraft der klassischen Kauf- und Warenhäuser durchaus vergleichbar ist. Zielkäufe sind in dieser „schönen neuen City-Welt“ allerdings kaum noch möglich. Selbst die Warenhäuser haben ihre Sortimentsfunktion weitgehend aufgegeben. Die Zeiten, in denen man gezielt in die Innenstadt fuhr, weil man einen schlichten schwarzen Rollkragenpulli brauchte oder eine Butterdose für Tante Frieda zum Geburtstag suchte, scheinen endgültig vorüber. Mit solchen

Zielen steht man zwischen Marken-Shops und Lifestyle-Arrangements heutzutage meist ziemlich verloren da – und fühlt sich zuweilen etwas fremdbestimmt.

Die Berliner New Sign Werteagentur hat dieses Phänomen und die Marktmacht der Marken einmal treffend als „Sozialismus light“ bezeichnet: Der Konsument tauscht die Freiheit der Auswahl gegen die Sicherheit, eine verlässliche Marke gekauft zu haben. Doch das ist wohl der Preis für die Erlebnisfunktion, die wir Konsumenten durch unser eigenes Kaufverhalten der Innenstadt im Spannungsfeld zwischen großflächigem Einzelhandel am Stadtrand (Preisfunktion) oder Stadtteil- oder Einkaufszentrum in wohnortnaher Lage (Versorgungsfunktion) selbst zugewiesen haben.

Wenn die Innenstadt also trotz des hier beschriebenen Strukturwandels ihre Bedeutung als „Zentrum“ behalten oder sogar stärken will, muß sie heute andere Funktionen erfüllen als früher und sich mit ihrem Angebot bewußt von den konkurrierenden Einkaufsorten abheben – ohne dabei die andernorts selbstverständlichen Grundvoraussetzungen Erreichbarkeit, Sauberkeit und Sicherheit zu vergessen. Die Innenstadt muß Einkaufserlebnis, Ambiente, großstädtisches Flair, Innovation und Inspiration bieten, muß multifunktionaler Treffpunkt sein und nicht eine bloße Aneinanderreihung von Geschäften.

Ohne Zweifel ist der City-Einzelhandel im Begriff, seine zwangsläufig veränderte Rolle nach Jahren der Krise nunmehr überzeugend auszufüllen. Zudem führt der erhöhte Flächenbedarf der neuen Konzepte zu einer sinnvollen Nachnutzung freierwerdender Ladenflächen und durch Umnutzung ehemaliger Büroflächen in den Obergeschossen, den Neubau integrierter Passagen oder Baulückenschließungen sogar zu einem insgesamt vergrößerten Flächenangebot der Innenstädte. Und von den Konsumenten wird der hiermit verbundene Attraktivitätsgewinn der Innenstädte erstmals auch wieder mit steigenden Besucherzahlen und Umsätzen belohnt!



## Gradmesser Zentralität

Man spricht von einer hohen oder positiven Zentralität (> 100), wenn die Summe aller in einer Stadt getätigten Einzelhandelsumsätze größer ist als das Kaufkraftvolumen ihrer Einwohner. Die Zentralitätskennziffer, der Quotient aus Umsatz- und Kaufkraftkennziffer, ist ein wichtiger Gradmesser dafür, wie stark der örtliche Einzelhandel die Einwohner an sich binden kann und wie groß seine Anziehungskraft über die Stadtgrenzen hinaus ist. Die überörtliche Ausstrahlung hängt zwar zu einem wesentlichen Teil von der Attraktivität des City-Einzelhandels, aber auch von der Ausstattung der Stadt mit anderen, insbesondere großflächigen Verkaufseinrichtungen ab.

Mit einem kleinen Ausflug in die statistische Analyse (siehe Tabelle) wollen wir am Beispiel der Stadt Hamburg und der benachbarten Kleinstädte Ahrensburg und Buchholz aufzeigen, welchen Einfluß Veränderungen der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen sowie der Einzelhandelsstruktur auf die Entwicklung der vielzitierten Zentralität haben. Es zeigt sich, daß die Nachbarstädte im Einzugsgebiet der Metropole nicht nur von einigen Fachmarkt-Ansiedlungen, sondern vor allem von der anhaltenden Stadt-Umland-Wanderung – insbesondere kurz-, aber auch einfache mittelfristige Güter werden überwiegend wohnortnah gekauft – profitieren konnten: Sowohl Umsatz- als auch Zentralitätskennziffern im Umland steigen, in der Metropole selbst sinken sie.

Das heißt nun zwar keineswegs, daß es mit Hamburg und seiner Innenstadt bergab ginge – ganz im Gegenteil, die Besucherzahlen in den 1a-City-Lagen sind auffallend gestiegen (siehe Tabelle auf der nächsten Seite). Sehr wohl aber ist es in den letzten Jahren zu spürbaren Veränderungen der Kaufkraftströme gekommen – und das nicht nur in Hamburg, sondern auch in anderen, ähnlich strukturierten Ballungsräumen.

### Sozio-ökonomische Entwicklung im Ballungsraum Hamburg

	1993	2000	Differenz
<b>Hamburg</b>			
Einwohner	1.688.785	1.704.731	+ 0,9 %
GfK-Kaufkraftkennziffer	106,5	104,7	- 1,7 %
GfK-Umsatzkennziffer	132,6	128,6	- 3,0 %
Zentralität	124,5	122,8	- 1,3 %
<b>Ahrensburg</b>			
Einwohner	27.860	28.760	+ 3,2 %
GfK-Kaufkraftkennziffer	121,4	119,3	- 1,7 %
GfK-Umsatzkennziffer	126,9	129,1	+ 1,7 %
Zentralität	104,5	108,2	+ 3,5 %
<b>Buchholz in der Nordheide</b>			
Einwohner	32.838	34.764	+ 5,9 %
GfK-Kaufkraftkennziffer	118,8	115,5	- 2,8 %
GfK-Umsatzkennziffer	84,7	91,2	+ 7,7 %
Zentralität	71,3	79,0	+ 10,8 %

*„Der Markt wird sich auseinander dividieren insofern, als das Angebot und der Mieterbesatz sich in den City-Lagen weiter verbessern wird, während es für periphere Center eher schwieriger wird. Je attraktiver eine Innenstadt ist, desto mehr Menschen gehen auch hin, halten sich gerne dort auf und kaufen dann auch gerne. Das hat sehr viel mit Emotionen zu tun. ...*

*... Wenn die Stadt sicherstellen könnte, daß die in Shopping Centern selbstverständlichen Kriterien wie Sauberkeit, Sicherheit, freundliche Gestaltung und Erreichbarkeit der Parkhäuser gewährleistet sind, dann hätte man schon viel gewonnen. In dieser Hinsicht sind die Standards der Innenstädte sehr unterschiedlich.“*

*Herbert Hoepfner, zero Textilhandel*

*„Jedes zur Zeit in der Pipeline befindliche Einkaufszentrum ist eigentlich überflüssig. Wir brauchen kein quantitatives Wachstum von Flächen, sondern eine weitere qualitative Verbesserung des Einzelhandelsbesatzes. Der Trend zum Erlebniseinkauf in der Innenstadt ist nicht nur in Deutschland, sondern zum Beispiel auch in den USA zu beobachten, wo unter dem Stichwort ‚De-Malling‘ Malls in innenstadt-ähnliche Gebilde zurückgebaut werden.“*

*Dr. Marcus Hüttermann, Douglas Holding*

*„Geplant ist eine ganz klare Stärkung der City-Standorte. Wir werden zwar einige Center machen, aber eher unfreiwillig. Manchmal muß man einfach mitgehen, um seine Marktstellung halten zu können. Es gibt Standorte, zum Beispiel den Space Parc in Bremen, das ist unsere Heimatregion, da müssen wir ‚rein, ob wir wollen oder nicht.“*

*Oliver Bernhardt, Görtz Schuhe*

*„Die Entwicklung des City-Einzelhandels im für uns relevanten, höherwertigen und erlebnisorientierten Segment beurteilen wir sehr positiv. Man muß hier schon nach dem Genre differenzieren, denn für die klassischen Fußgängerzonen bedeuten die vielen ECE-Center schon eine starke Konkurrenz. ...*

*... Der City-Einzelhandel lebt von Individualität. Ich sehe daher eine Gefahr darin, daß durch Gemeinschaftswerbung Einzelprofile möglicherweise so weit abgeschliffen werden, daß der Eindruck eines großen ‚Open-Air-Einkaufszentrums‘ entsteht. Eine sinnvolle Aufgabe von City-Management ist jedoch die gebündelte Interessenvertretung der in der Innenstadt ansässigen Betriebe gegenüber der Stadtverwaltung.“*

*Christof Fuchs, JOOP! Stores*





# Sind die Spitzenmieten noch tragbar?

Die Expansionsziele der neuen Einzelhandelsmagneten sind hoch gesteckt. Ob erfolgreiches deutsches Filialunternehmen oder aufstrebende vertikale Kette aus dem Ausland, ob Young Fashion oder Luxusmarke – alle wollen sie hin, in die 1a-City-Lagen der begehrten Städte.

Gleichwohl ist man wählerischer geworden: Hinsichtlich der Standortqualität werden keine Abstriche gemacht. Immer mehr Betreiber geben in ihren Expansionsplänen genau bekannt, zwischen welchen Hausnummern der besten Lagen sie sich am wohlsten fühlen. Andere Angebote wandern kompromißlos in den Papierkorb. Die 1a-Lagen werden also trotz aktuell sehr hoher Nachfrage nicht größer, sondern schrumpfen eher. Gleichzeitig wächst der Flächenbedarf für die neuen Konzepte.

Ist die Nachfrage größer als das Angebot, steigt bekanntlich der Preis, sprich die Miete. Alle großen Maklerunternehmen konstatieren in ihren Marktberichten derzeit steigende

Spitzenmieten oder ein gleichbleibend hohes Niveau – zumindest in den Top-Lagen der Metropolen und besonders gefragten westdeutschen Großstädten. Nur diese Perspektive rechtfertigt letzten Endes auch die teilweise astronomischen Kaufpreise für Einzelhandelsimmobilien in den begehrten High Streets.

Die genannten Spitzenmieten beziehen sich zwar immer nur auf eine fiktive Idealladenfläche (ca. 100 m<sup>2</sup>, stufenfreie EG-Lage, rechteckiger Zuschnitt, 6 m Schaufensterfront), die es in dieser Form meist gar nicht gibt, die aber so definiert wurde, um eine Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Standorten zu gewährleisten. Je größer die Ladenfläche, je mehr Etagen und je schwieriger der Zuschnitt, desto niedriger ist natürlich die Miete (siehe „Wertmesser Zoning“, S. 24).

## Entwicklung der Passantenfrequenzen und Spitzenmieten in 1a-City-Lagen ausgewählter Großstädte 1997–2000

	1a-City-Lagen	Passantenfrequenz im Tagesdurchschnitt/ Spitzenmiete in Top-Lage		
		1997	2000	Entwicklung
Hamburg	Mönckeberg-/Spitalerstraße	30 – 40.000	45 – 55.000	++
	Neuer Wall	12 – 18.000	16 – 22.000	++
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>250–300</b>	<b>340–370</b>	<b>++</b>
Berlin	Tauentzienstraße/KuDamm	30 – 38.000	34 – 40.000	+
	Friedrichstraße	6 – 10.000	10 – 12.000	++
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>340–360</b>	<b>380–420</b>	<b>+</b>
Düsseldorf	Schadowstraße	30 – 38.000	22 – 26.000	--
	Flingerstraße	24 – 28.000	26 – 30.000	+
	Königsallee	10 – 15.000	14 – 22.000	++
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>260–290</b>	<b>320–350</b>	<b>++</b>
Frankfurt/Main	Zeil	60 – 80.000	70 – 100.000	++
	Goethestraße	5 – 7.000	7 – 10.000	++
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>250–320</b>	<b>340–370</b>	<b>++</b>
München	Kaufinger-/Neuhauser Straße	60 – 90.000	80 – 110.000	++
	Theatinerstraße	35 – 40.000	28 – 33.000	-
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>320–360</b>	<b>380–420</b>	<b>+</b>
Leipzig	Peters-/Grimmaische Straße	20 – 25.000	20 – 25.000	0
	<b>Spitzenmiete in DM/m<sup>2</sup></b>	<b>200–220</b>	<b>130–160</b>	<b>--</b>

o: Stagnation      ++: Steigerung > 20%      --: Rückgang > 20%  
 +: Steigerung 5–20%      -: Rückgang 5–20%

Quelle Passantenfrequenzen: Jones Lang LaSalle Retail Services  
 Bandbreiten hochgerechneter bzw. geschätzter Durchschnittswerte auf Basis verschiedener Veröffentlichungen (u.a. Blumenauer Frequenzberichte / Kemper's Frequenzanalysen)  
 Quelle Spitzenmieten: Jones Lang LaSalle Retail Agency (in absoluten Top-Lagen vereinzelt erzielte Nettomieten in DM pro m<sup>2</sup> p.M. für EG-Flächen mit ca. 100 m<sup>2</sup> und 6 m Front)

## Die Chancen stehen gut ...

Die nebenstehende Übersicht zur Entwicklung der Spitzenmieten und Besucherzahlen in den Top-Lagen ausgewählter deutscher Großstädte macht vor allem eines deutlich: Nicht nur die Mieten in den 1a-Lagen steigen, sondern neuerdings auch die Besucherzahlen in den Innenstädten!

Die Miete ist eine Funktion des Umsatzes (siehe Zitat Dr. Hüttermann). Der Umsatz aber ist eine Funktion der Frequenz – oder besser gesagt, eines dem Angebot adäquaten Kundenpotentials! Denn die genannten Spitzenmieten werden nicht nur in den besucherstärksten Konsum- bzw. Lauf-lagen, sondern auch in den für Luxusanbieter interessanten Niveaulagen gezahlt.

In Düsseldorf hat die ehemals stärkste Auflage Schadowstraße gegenüber den gefragten Einkaufslagen Königsallee und Flingerstraße spürbar an Frequenz und Bedeutung verloren. Während hier (noch) überwiegend Kaufhäuser, Schuh- und Textil-Filialisten des mittleren Genres vertreten



sind, haben sich Kö und Altstadt eindeutig in den stark wachsenden Segmenten Luxus bzw. Lifestyle positioniert und ihre lebendige Verweilatmosphäre (Gastronomie) weiter kultiviert. Es verwundert daher nicht, daß die expansiven neuen Anbieter wie MANGO, Street One, Esprit oder GAP, die ein solches Umfeld benötigen, sich allesamt auf der Flingerstraße niedergelassen haben und nicht auf der Shadowstraße.

**... doch die „Mietlatte“ ist hoch gesetzt**

Wir sind einmal der Frage nachgegangen, ob, von wem und unter welchen Voraussetzungen die heute in Top-City-Lagen geforderten und gezahlten (!) Ladenmieten, betriebswirtschaftlich gesehen, eigentlich noch tragbar sind. Dazu haben wir die nachfolgende Modellrechnung aufgestellt, die auf verschiedenen, in ausgewählten Top-Lagen tatsächlich realisierten Vertragsabschlüssen (Ausnahme: fiktives Beispiel Bäckerei) sowie plausiblen Werten hinsichtlich Passanten-

*„In den absoluten Top-1a-Lagen gibt es leider immer wieder Anmietungsinteressenten, die den Markt noch nicht kennen und daher Mieten zahlen, die nicht zu erwirtschaften sind. Denn die Miete ist nichts anderes als eine Funktion des Umsatzes und von daher nicht unbegrenzt steigerungsfähig.“*

*Dr. Marcus Hüttermann, Douglas Holding*

*„Die Spitzenmieten in Top-Lagen sind häufig nicht mehr tragbar – jedenfalls nicht für herkömmliche Handelskonzepte mit klassischer Struktur und vernünftiger Spanne. Es gibt genügend Firmen, die ihre Stores an manchen Standorten als Marketing-Budget führen. Wir tun das nicht – jedenfalls nicht mit Vorsatz. Wir sind bestrebt, unseren Mietkostenanteil bei maximal 10–13 % zu halten.“*

*Christof Fuchs, JOOP! Stores*

**Modellrechnung zur Mietbelastung auf Basis vereinzelt erzielter Spitzenmieten in Top-Lagen von Metropolen**

	Bäckerei/ Stehcafé	Schuhe Fachgeschäft*	Junge Mode Flagship Store*	Modemarke Flagship Store*	DOB/HAKA Designer Store*	Dessous Luxusmarke
	1a-Konsumlage	1a-Konsumlage	1a-Konsumlage	1a-Niveaulage	1a-Niveaulage	1a-Niveaulage
<b>Fläche in m<sup>2</sup></b>						
Mietfläche	80	950	1.600	1.200	650	100
Verkaufsfläche (circa)	60	700	1.400	1.000	500	90
<b>Miete in DM</b>						
Monatsmiete netto pro m <sup>2</sup> Mietfläche	300	105	206	79	108	380
Nettomiete p.a. (ohne Nebenkosten!)	288.000	1.200.000	3.960.000	1.140.000	840.000	456.000
<b>Kundenpotential</b>						
Passantenfrequenz pro Geschäftstag	70.000	50.000	90.000	18.000	18.000	18.000
Zahlkunden in % aller Passanten**	2,5 %	0,5 %	2,0 %	2,0 %	0,25 %	0,25 %
Zahlkunden pro Geschäftstag**	1.750	250	1.800	360	45	45
Kaufbetrag pro Zahlkunde in DM	5	100	60	100	500	150
<b>Umsatzleistung in DM p.a.</b>						
Bruttoumsatz (inkl. Umsatzsteuer!)	2.625.000	7.500.000	32.400.000	10.800.000	6.750.000	2.025.000
Flächenumsatz pro m <sup>2</sup> Verkaufsfläche	43.750	10.700	23.150	10.800	13.500	22.500
<b>Mietbelastung</b>						
<b>in % vom Bruttoumsatz***</b>	<b>11 %</b>	<b>16 %</b>	<b>12 %</b>	<b>11 %</b>	<b>12 %</b>	<b>23 %</b>
branchenübliche Mietbelastung der klassischen Betriebsformen	6–9 %	5–8 %	6–9 %	6–9 %	7–10 %	8–12 %

\* mehrgeschossig    \*\*sortimentsabhängig ansprechbares Kundenpotential  
 \*\*\*auf der Grundlage der modelltheoretisch angenommenen Größen Kundenpotential und Umsatzleistung

frequenz, sortimentsabhängig möglichem Kundenaufkommen und durchschnittlichem Kaufbetrag je Kunde basiert.

Grundsätzlich gilt: Je hochpreisiger das Sortiment, um so weniger Kunden sind erforderlich, die zur Erwirtschaftung der Miete notwendigen Umsatzleistungen zu erzielen. Je größer die „Schnittmenge“ aus Innenstadtbesuchern und potentiellen Kunden, um so eher können auch mit mittleren Preislagen überdurchschnittlich hohe Flächenumsätze realisiert werden.

Die Modellrechnung zeigt, daß sowohl die Mieten als auch die unterstellten, prinzipiell realisierbaren Umsatzleistungen immer in angemessenem Verhältnis zur Passanten- (bzw. Zielkunden-) frequenz stehen (müssen). Damit erklärt sich auch, warum sich für beide (vertikal strukturierten!)

**Anmerkung zur Modellrechnung**

Eine Mietbelastung von über 10 % gilt für ein klassisches Einzelhandelsgeschäft generell als kaum mehr tragbar. Von den derzeit besonders expansiven Unternehmen werden für Top-Flächen in Top-Lagen besonders begehrter Städte jedoch die beispielhaft genannten, teilweise sehr hohen Mieten akzeptiert. Da auch diese Stores in aller Regel als Profit Center geführt werden, kann man auf überdurchschnittlich hohe Umsatzleistungen schließen. Die modelltheoretisch ermittelten, extrem hohen Mietbelastungen des Schuh-Fachgeschäftes und der Dessous-Luxusmarke sind hingegen als Ausnahmefälle und nicht als Maßstab für die Situation des innerstädtischen Einzelhandels anzusehen.

## 4. MIETEN UND RENDITEN ALS MARKTREGULATOREN

„Die Mieten in den attraktiven Lagen der besonders gefragten Städte sind hoch, aber tragbar – sonst würd's uns ja nicht geben! Man muß allerdings zwischen Topmieten und ‚Mondmieten‘ unterscheiden. Viele Unternehmen handeln danach, wie man an der qualitativen Aufwertung des Mieterbesatzes in den High Streets sehen kann.“

Herbert Hoepfner, zero Textilhandel

„Es kommt häufig vor, daß wir aus dem Preispoker aussteigen müssen, weil zum Beispiel die Handy-Anbieter oder die vertikalen Textilisten uns von der Mietbelastbarkeit her deutlich schlagen.“

Oliver Bernhardt, Görtz Schuhe

„Der Wettbewerb um passende Immobilien in den begehrten Großstädten macht uns schon manchmal zu schaffen. Ärgerlich wird es, wenn Unternehmen wie Nike aus Prestigegründen Standorte besetzen und dabei die Miete gar nicht so im Kalkül haben.“

Norbert Büse, Sport Scheck

„Mode Flagship Stores“ die Mietbelastung trotz unterschiedlicher absoluter Miethöhe auf gleichem, zwar sehr hohem, aber gerade noch akzeptablem Niveau bewegt. Auch die relativ großen Spannen im gastronomischen (Bäckerei mit Stehcafé) und hochpreisigen Segment (Designer Store) rechtfertigen die ermittelten Mietbelastungen von 11 bzw. 12%. Lediglich bei dem Schuh-Fachgeschäft mit breitem Standardsortiment (geringe Spanne und hohe Personalkosten) wird die Tragfähigkeitsgrenze so deutlich überschritten, daß eine Aufgabe des Geschäftes unausweichlich scheint (siehe Beispiel in Kapitel Mode, Marken, MegaStores). Auch für die Dessous-Luxusmarke ist eine Mietbelastung von über 20% eigentlich nicht mehr tragbar. Hier wird der Standort also offensichtlich unter Prestige-Gesichtspunkten bewertet.

Zweifel an der Rationalität der Marktkräfte haben wir dennoch nicht. Denn zahlreiche Mieterwechsel, die in den letzten Jahren vielerorts stattgefunden haben, konnten dazu beitragen, die Anziehungskraft der City auf die Konsumenten und damit auch die Umsatzchancen des City-Einzelhandels insgesamt zu erhöhen.

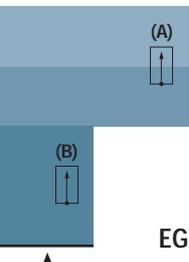
## Wertmesser Zoning

Die Zoning-Methode ist ein geeignetes Instrument zur objekt- und marktadäquaten Bewertung einer Mietfläche. Sie basiert auf der Annahme, daß die Umsatzchancen mit zunehmender Entfernung vom Eingang kontinuierlich abnehmen und daher auch der Mietwert proportional sinkt. Die Mietfläche wird deshalb in einzelne ca. 7–10 m tiefe Zonen aufgeteilt, die mit einem Zonenfaktor belegt werden, der sich von der vordersten bis zur hintersten Zone jeweils halbiert (halving-back).

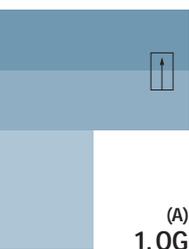
Die Wertigkeit der einzelnen Verkaufsebenen sowie individueller baulicher Gegebenheiten (z.B. Raumhöhen, Stufen) wird zudem in einem Geschobfaktor berücksichtigt. Im Normalfall beträgt dieser den Wert 1,0 im Erdgeschoß, 0,55 im 1. Obergeschoß und 0,45 im 1. Untergeschoß und nimmt dann von Etage zu Etage weiter ab.

Die folgende schematische Darstellung und Berechnung belegt, daß man mit der Zoning-Methode zu durchaus marktnahen Ergebnissen gelangt, da sie sowohl auf der lagespezifisch relevanten Spitzenmiete (Basis Eingangszonen Erdgeschoß) als auch auf den objektspezifisch gegebenen Umsatzchancen (Geschossigkeit, Zuschnitt) aufbaut. Weiterhin zeigen die beiden Beispielvarianten, wie stark sich eine optimierte Flächenerschließung (Lage der Treppe) auf die Wertigkeit eines Ladenlokals auswirkt. Das erklärt auch, warum nahezu alle neu eingerichteten, mehrgeschossigen Stores, für die zum Teil sehr hohe Gesamtmieten gezahlt werden, ihre Treppenanlage im vorderen Eingangsbereich angeordnet haben, so daß der Antritt für alle weiteren Verkaufsebenen ebenfalls in der hochwertigsten Zone I liegt.

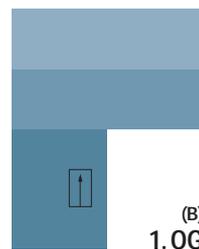
### Schematisches Zoning-Modell Ladenlokal in Top-Lage zweigeschossig, 600 m<sup>2</sup>, Treppe hinten (A) oder vorne (B)



Spitzenmiete in Top-Lage (Idealfäche: 100 m <sup>2</sup> , 6 m Front) pro m <sup>2</sup> 300 DM				
Geschobfaktor	EG	1,0	300 DM/m <sup>2</sup>	(Basis EG)
Zonenfaktor	Zone I	1,0	100 m <sup>2</sup>	300 DM/m <sup>2</sup> 30.000 DM
	Zone II	0,5	100 m <sup>2</sup>	150 DM/m <sup>2</sup> 15.000 DM
	Zone III	0,25	100 m <sup>2</sup>	75 DM/m <sup>2</sup> 7.500 DM
Erdgeschoß gesamt			300 m <sup>2</sup>	175 DM/m <sup>2</sup> 52.000 DM



(A) Treppe hinten				
Geschobfaktor	1. OG	0,55	165 DM/m <sup>2</sup>	(Basis OG)
Zonenfaktor	Zone II	0,5	100 m <sup>2</sup>	83 DM/m <sup>2</sup> 8.250 DM
	Zone III	0,25	100 m <sup>2</sup>	41 DM/m <sup>2</sup> 4.125 DM
	Zone IV	0,125	100 m <sup>2</sup>	21 DM/m <sup>2</sup> 2.063 DM
1. Obergeschoß gesamt			300 m <sup>2</sup>	48 DM/m <sup>2</sup> 14.438 DM
Zoning-Miete Gesamtfläche			600 m <sup>2</sup>	112 DM/m <sup>2</sup> 66.938 DM



(B) Treppe vorne				
Geschobfaktor	1. OG	0,55	165 DM/m <sup>2</sup>	(Basis OG)
Zonenfaktor	Zone I	1,0	100 m <sup>2</sup>	165 DM/m <sup>2</sup> 16.500 DM
	Zone II	0,5	100 m <sup>2</sup>	83 DM/m <sup>2</sup> 8.250 DM
	Zone III	0,25	100 m <sup>2</sup>	41 DM/m <sup>2</sup> 4.125 DM
1. Obergeschoß gesamt			300 m <sup>2</sup>	96 DM/m <sup>2</sup> 28.875 DM
Zoning-Miete Gesamtfläche			600 m <sup>2</sup>	136 DM/m <sup>2</sup> 81.375 DM

# Keine Kompromisse – wie die Lage, so die Miete

Der Trend geht zurück in die City – das gilt zumindest für die High Streets der etwa 25 bis 30 attraktivsten Städte Deutschlands, die damit auch im Mittelpunkt der Tätigkeit von Manfred A. Schalk und seiner Vermietungsteams stehen.

## Welches sind Ihre Aufgabenschwerpunkte?

Retail Agency, also die Einzelhandelsvermietung, ist nur ein Teil, aber eben ein sehr wichtiger, unserer gesamten German Retail Group. Wir bieten unseren Kunden alle Vermietungsdienstleistungen rund um die einzelhandelsgenutzte Immobilie an, das heißt:

1. Vermietung von Einzelhandelsflächen  
gezielte Suche nach Mietern und Standorten sowie professionelle Vertragsverhandlungen, fokussiert auf die klassischen 1a-Lagen bundesdeutscher Groß- und Mittelstädte

## MANFRED A. SCHALK

ist Leiter des Bereiches Retail Agency, der Einzelhandelsvermietung von Jones Lang LaSalle. Von seinem Hauptsitz in München aus lenkt er bundesweit die Geschicke der Vermietungsteams in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München.

## 2. Expansionsmanagement

Entwicklung und Umsetzung optimaler Expansionsstrategien für nationale und internationale Einzelhändler oder Dienstleister

## 3. Retail Development High Street

Planung und Realisierung von maßgeschneiderten Nutzungs- und Umstrukturierungskonzepten für institutionelle und private Eigentümer, Entwickler und Investoren  
Insofern sind unsere Auftraggeber sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite von einzelhandelsgenutzten Liegenschaften zu finden. Mit unseren Vermietungsteams stellen wir eine flächendeckende Einzelhandelspräsenz in Deutschland sicher. Außerdem bündeln wir über das Netzwerk innerhalb der Jones Lang LaSalle European Retail Group europaweit das Knowhow und die Kompetenz von über 230 Einzelhandelsspezialisten aus 19 Ländern.

## Können Sie ein wachsendes Interesse an innerstädtischen Lagen beobachten?

Eindeutig: JA. Die Nachfrage nach Ladenlokalen in 1a-Lagen ist dabei um so höher, je attraktiver die jeweilige Stadt insgesamt ist. Unser Ziel ist es, uns auf die bundesweit 25 bis 30 attraktivsten Städte zu konzentrieren. Neben den bekannten Metropolen gehören dazu auch Mittelstädte wie Freiburg, Karlsruhe, Mannheim, Münster oder Bremen, die über funktionierende Innenstädte mit gutem Einzelhandelsbesatz und eine hohe Zentralität verfügen.

*Meiner Erfahrung nach ist generell ein Trend zurück in die City zu beobachten. Dafür spricht auch, daß in den letzten Jahren erheblich mehr Shopping Center in Innenstadt-Lagen als auf der grünen Wiese neu eröffnet wurden.*

Ein weiteres, meiner Ansicht nach sehr wichtiges Argument ist die Authentizität der Innenstädte. Hier findet man das wahre Leben: menschliche Begegnung und Miteinander von Arbeiten, Leben, Shoppen und Verweilen. Das ist in Deutschland noch stark ausgeprägt. Die Amerikaner gäben derzeit viel dafür, wenn sie diese gewachsenen Strukturen auf ihre überwiegend verödeten Cities übertragen könnten.

## Welche Branchen sind hier am aktivsten?

Wen wundert es, an erster Stelle natürlich mit weitem Abstand die Textiler, gefolgt von den ebenfalls typischen City-Branchen Schuhe und Schmuck. Insbesondere bei den Textilern treten die vertikal strukturierten Firmen, die den gesamten Wertschöpfungsprozeß von der Festlegung des Designs, über die Produktion und Distribution bis zum Abverkauf an den Endverbraucher komplett in eigener Hand behalten, zur Zeit außerordentlich stark in Erscheinung. Beispiele hierfür sind Zara, GAP oder Zero.

## 4. MIETEN UND RENDITEN ALS MARKTREGULATOREN



Aber auch innovative Dienstleistungsanbieter haben die Innenstädte für sich entdeckt: z.B. unser Kunde easyEverything, der mit seinem Internet-Shop-Konzept derzeit europaweit sehr expansiv antritt. Ebenfalls aktiv sind Investment-Banken, die vor allem in den repräsentativen Niveaulagen der Metropolen Ladenflächen suchen. Zielgruppe sind besser verdienende Privatpersonen mit hohem Anlagebedarf, denen diese Konzepte nirgendwo angemessener offeriert werden können als in eben diesen innerstädtischen Lagen.

### Welche Städte sind derzeit am begehrtesten?

Es ist natürlich kein Geheimnis zu betonen, daß die bundesdeutschen Metropolen wie München, Berlin, Hamburg, Frankfurt, Düsseldorf, Köln, Hannover, Nürnberg und Stuttgart absolut vorne stehen. Gleichrangig zu den Metropolen ist noch das Gebiet Rhein-Ruhr als eine der bevölkerungsreichsten Regionen Europas anzuführen. Gerade auch für internationale Filialunternehmen, die neu auf den deutschen Markt kommen, sind dies die attraktivsten Standorte.



### Wo liegen die Schwerpunkte hinsichtlich Lagequalität und Flächenanforderungen?

Bei der Lagequalität machen Mieter heute wenig bis gar keine Kompromisse: Es müssen 1a-Lagen sein. Was auffällt, ist eine extreme Zunahme der Nachfrage nach mittelgroßen Ladenflächen von 400–800 m<sup>2</sup>, aber auch nach größeren von 1.500–1.800 m<sup>2</sup>. Warum? Zum einen hat der besonders expansive vertikale Einzelhandel eine größere Sortiments-tiefe, zum andern wird es immer wichtiger, die eigene Marke optimal zu präsentieren. Das gilt speziell auch für die bekannten internationalen Luxusbrands.

*Diese Unternehmen gehen vielleicht Kompromisse bei den Konditionen eines Mietvertrages ein, nicht jedoch hinsichtlich der Lage und der Fläche, die den bestmöglichen Auftritt der Marke gewährleisten muß.*



Die Mieter sind insgesamt kritischer oder – anders ausgedrückt – wesentlich fokussierter als noch vor einigen Jahren: Das Objekt muß vom Flächenpotential her einfach auf das eigene Konzept passen. Filialunternehmen sind ja nicht zuletzt deswegen so erfolgreich, weil sie erfolgreiche Konzepte multiplizieren. Das heißt, gewisse Basisanforderungen müssen einfach gegeben oder zumindest durch eventuelle Umbaumaßnahmen prinzipiell realisierbar sein. Natürlich sind sich die Mieter bewußt, daß die großenteils historische Gebäudesubstanz in den Innenstädten bzw. den 1a-Lagen sensibel angefaßt werden muß. Dazu gehört, bereits im Vorfeld mit Hilfe eines erfahrenen Architekten detailliert zu planen und sich mit den zuständigen Behörden abzustimmen. Sonstige Flächenanforderungen wie stufenfrei, stützenfrei, hohe Raumhöhen, transparent, freundlich, nach außen hin geöffnet, usw. sind natürlich nach wie vor wichtig.

### Bedeutet das auch, daß eher höhere Mieten als suboptimale Flächen in Kauf genommen werden?

Grundsätzlich JA. Hinsichtlich der Miete wird zwar auf beiden Seiten gepokert – wobei ein professioneller Makler darauf achtet, daß dies nicht zu sehr ausufert bzw. daß der Angebotsmietpreis nicht zu weit überzogen ist. An den Investitionen für den Innenausbau beteiligen sich die Vermieter aber nur selten – es sei denn, sie führen eine deutliche Flächenvergrößerung oder -optimierung durch. In der Regel sieht es dann so aus, daß bei einer Top-Fläche mehrere Mieter miteinander im Wettbewerb stehen, und da der Eigentümer natürlich individueller Nutzenmaximierer ist, wird er sich letztendlich für den Mieter entscheiden, der ihm den höchsten Mietpreis bezahlt. Vorausgesetzt, die Mieter sind alle in etwa vergleichbar, was die Bonität angeht.



### Kommt es vor, daß der Vermieter einen Mietinteressenten trotz guter Bonität ablehnt?

Das mag vorkommen, ist aber eher selten. Wenn überhaupt, wird es eher ein privater Eigentümer in einer kleineren Stadt sein. Für rein wirtschaftlich kalkulierende Vermieter spielen Branche, Betriebstyp oder Angebotsniveau in der Regel keine Rolle. Natürlich sieht für viele Vermieter der ideale Mieter in etwa so aus: Ladenoutfit wie Escada, Bonität wie die Deutsche Bank, kombiniert mit einem extrem vermietterfreundlichen Mietvertrag. Ein Mieter bzw. Mietvertrag, der alle diese Eigenschaften besitzt, existiert aber kaum, so daß auch Vermieter gezwungen sind, Kompromisse einzugehen.

### Wie stark ist das Nachfrage- und Miet-Gefälle zwischen 1a- und 1b-Lagen ausgeprägt?

Wir haben weiterhin eine extrem starke Polarisierung zwischen den 1a- und 1b-Lagen. Wie gesagt, stellen wir eine sehr hohe Nachfrage nach Ladenlokalen in 1a-Lagen fest, vor allem in den beliebten Großstädten und Metropolen, einhergehend mit einem smarten Mietwachstum auf hohem Niveau. Ganz anders sieht es generell – das heißt gültig für alle Städte – in den 1b-Lagen aus. Hier stellt sich vielfach gar nicht mehr die Frage, welchen Mietpreis ein Nutzer für eine Fläche in b-Lage zu zahlen bereit ist, da nämlich zuerst im Vordergrund steht, überhaupt einen Mietinteressenten zu finden.

### Welche Bedeutung haben die Nebenlagen für das Funktionieren der City insgesamt?

Gerade der Mix aus diesen unterschiedlichen Lagen, die unterschiedliche Kundengruppen bzw. verschiedene Bedürfnisse ansprechen, macht das authentische Shoppingangebot einer funktionierenden Innenstadt aus. Die Städte tun also gut daran, die b-Lagen nach Kräften zu fördern.

### Inwieweit wirken sich die Konzentrationsprozesse im Einzelhandel auf Ihre Arbeit aus?

Diese Frage wird häufig gestellt, wenn es um die Markt- bzw. um die Einkaufsmacht etwa von Konzernen im Lebensmittel-einzelhandel geht. Bezugnehmend auf unser Geschäft ist die Marktmacht großer Einzelhandelsgruppen eine vernachlässigbare Größe, da die einzelnen Mietinteressenten, auch wenn sie zur gleichen Gruppe gehören, bei der Anmietung gefragter Objekte an Top-Standorten selbst untereinander im Wettbewerb stehen.

### Wie schätzen Sie die Auswirkungen der zunehmenden Filialisierung auf die Innenstädte ein?

Auch das ist eine häufig gestellte Frage, die ich am besten anhand zweier Beispiele beantworte:

Beispiel 1: Der Filialisierungsgrad in der Fußgängerzone von Köln (Hohe Straße und Schildergasse) beträgt zwischen 80 und 90 % und erreicht damit einen der Spitzenwerte Deutschlands. Trotzdem (oder auch deswegen?) ist bei Passantenfrequenzzählungen der Standort Köln immer vorne mit dabei ist. Beispiel 2: In der Fußgängerzone von München, lange Jahre im „Dornröschenschlaf“, haben jetzt innerhalb kürzester Zeit Flagship-Stores internationaler Modeketten wie z.B. von MANGO, New Yorker, GAP, Hennes & Mauritz und Zara aufgemacht. Die Kunden sind richtiggehend „heiß“ auf diese neuen Angebote, was sich auch in den bis jetzt getätigten Umsätzen widerspiegelt. Allerdings ist München nicht zuletzt deswegen so attraktiv, weil die funktionale Mischung hier noch stimmt und der Filialisierungsgrad in den a-Lagen bisher nur etwa zwischen 50 und 60 % liegt.

Innenstadt bzw. in den a-Lagen gibt es kein Objekt, das mit einem anderen zu 100 % übereinstimmt. Häufig ist es sogar so, daß zwei benachbarte Häuser mit ähnlich großen Verkaufsflächen völlig verschieden bewertet werden müssen. Eine 1:1-Übertragung von Spitzenmieten auf Ladeneinheiten mit größeren Flächen über mehrere Ebenen ist natürlich Unsinn. Wenn man sich aber vor Augen hält, daß z.B. in München selbst Verkaufsflächen zwischen 1.000 und 4.000 m<sup>2</sup> zur Zeit zu Durchschnittsmieten zwischen DM 150 und DM 200 pro m<sup>2</sup> definitiv vermietet werden (wohlgemerkt: wir sprechen hier von den TOP-Flächen in den TOP-Lagen), dann sieht man, daß die Spitzenmietensätze gar nicht so weit weg sind von der Realität.

### Wie gehen Sie bei Ihrer Auswahl potentieller Mietinteressenten vor?

Wir gehen von der individuellen Ladeneinheit aus, wobei wir die Flächen, Ebenen sowie die Mikro- und Makrolage sozusagen „scannen“ und mit den uns vorliegenden individuellen Anforderungsprofilen der einzelnen Mietinteressenten abgleichen. Daraus resultiert eine Zielliste von Unternehmen, denen wir das entsprechende Objekt anbieten. Als professioneller Dienstleister fragen wir uns dabei natürlich, ob es möglich ist, das Nutzungskonzept der jeweiligen Immobilie z.B. durch horizontale oder vertikale Flächenerweiterungen zu optimieren, um etwa ein schwieriges Objekt möglicherweise auch für Nachfrager großer und repräsentativer Flächen interessant zu machen.

### Wie schätzen Sie persönlich die Zukunft des City-Einzelhandels ein?

Meiner Meinung nach ist die größte Gefahr für den Standort Innenstadt die teilweise unkontrollierte Vermehrung von Einzelhandelsflächen, zum einen auf der grünen Wiese und zum anderen in Form von nicht integrierten Shopping Centern ohne Anbindung an die 1a-Lage.

Was E-Commerce angeht, sehe ich zukünftig eher eine Symbiose zwischen virtuellem Einkauf und dem physischen Erlebniseinkauf in der City. Es ist sogar sehr wahrscheinlich, daß reine Internet-Unternehmen zukünftig ebenfalls Standorte in den Innenstädten nachfragen werden, um ihre Produkte oder Dienstleistungen dem Endverbraucher zum „Anfassen“ nahebringen zu können.

Die Vielfalt einer organisch gewachsenen Innenstadt als Ort der Begegnung und der Kommunikation, als Symbiose von Kommerz, Kultur und Entertainment ist künstlich kaum nachzubilden. Darum ist es um so wichtiger, daß die Städte sich ihrer Verantwortung bewußt werden. Wenn dies erkannt und die Rahmenbedingungen weiter verbessert werden, sei es durch geeignete stadtplanerische Maßnahmen oder durch Förderung eines funktionierenden City-Managements, dann ist mir um die Zukunft der Innenstädte und des City-Einzelhandels nicht bange.

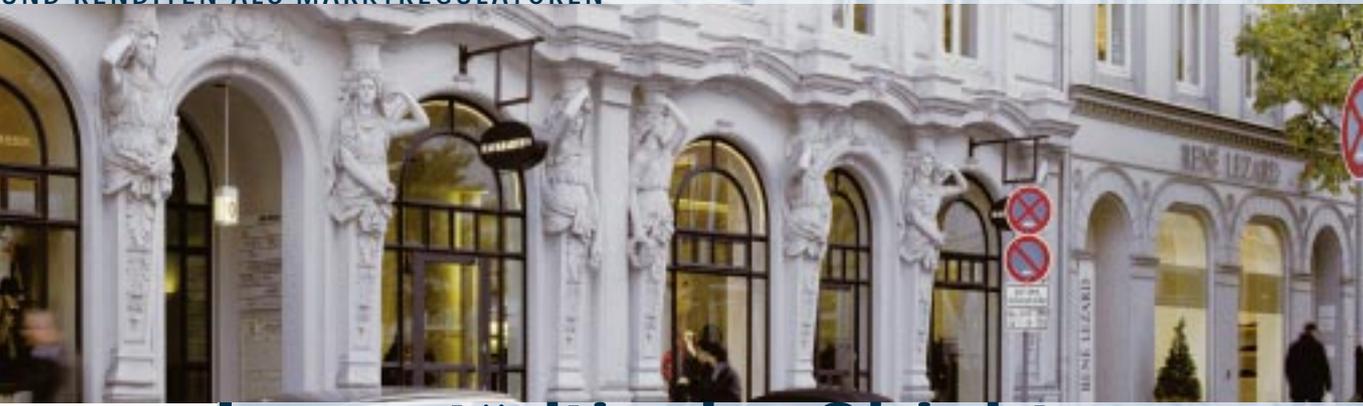


*Genau dieser Mix ist es, den die Konsumenten von der Innenstadt erwarten: Auf der einen Seite die „Rennmeile“ mit den bekannten Marken und Flagship-Stores, auf der anderen Seite die lokalen Einzelhändler, Gastronomie, Antiquitätenläden sowie sonstige Spezialanbieter und Fachgeschäfte in den Nebenlagen.*

Für die lokalen Unternehmen, die Einzelkämpfer, gibt es in den Nebenlagen immer noch genügend Ausweichmöglichkeiten, sich relativ kostengünstig anzusiedeln.

### Wieviel Prozent der Neuvermietungen werden wirklich zu den genannten Spitzenmieten realisiert?

Wir kennen ja alle die Mietpreisspiegel der einzelnen Immobilienmakler, die die Spitzenmieten in den Toplagen ausweisen. Dazu muß man wissen, daß 1 m<sup>2</sup> Einzelhandelsfläche eben kein homogenes Gut ist wie z.B. 1 m<sup>2</sup> Bürofläche. In der



## Innerstädtische Objekte – wertstabile Investments

Das Bewußtsein, im Besitz zeitloser Geschäftshäuser in erstklassigen Lagen so manche Krisensituation überstehen zu können, wird von Investorensseite mit hohen Preisen gewürdigt.

Die Investition in Geschäftshäuser in 1a-City-Lagen stellt seit jeher eines der risikolosesten und wertstabilsten Möglichkeiten der Immobilienanlage dar. Dieser vergleichsweise übersichtliche Markt umfaßt in Deutschland rund 200 unterschiedliche Standorte (Städte ab ca. 50.000 Einwohner) und ca. 300 Einkaufsstraßen mit im Schnitt etwa 40 Geschäftshäusern, so daß von einem Gesamtvolumen von ca. 12.000 Objekten, die aus Sicht der anmietenden Einzelhandelsunternehmen eine gute Geschäftsgrundlage abgeben, auszugehen ist.

### Sicherheit steht vor Rendite

Eine Besonderheit innerstädtischer Geschäftshäuser ist, daß sich die Mieter mit ihren Nutzungskonzepten viel stärker den gegebenen Gebäudestrukturen anpassen müssen als in anderen Immobilienformen. Entsprechend langfristig sind daher in der Regel die Mietverträge und entsprechend bonitätsstark die anmietenden Filialunternehmen. Eine Anlage in diesem speziellen Segment ist für die unterschiedlichsten Investoren aus dem In- und Ausland interessant, sei es für reine Anleger, Entwickler oder Eigennutzer.

Dabei spielen aus Sicht der meisten Investoren Größe und Kaufkraft der Stadt die wichtigste Rolle für eine Investitionsentscheidung. Folglich werden in den zehn größten deutschen Städten mit hohem Mietniveau auch die absolut gesehen höchsten Kaufpreise erzielt. Aufgrund geringer Leerstandsrisiken und einer sehr hohen Nachfrage, der traditionell ein geringes Objektangebot gegenübersteht, werden im Vergleich zu alternativen Anlagemöglichkeiten sehr niedrige Anfangsrenditen in Kauf genommen. Die Einstiegsrenditen in Metropolen liegen bei etwa 4,75 % bis 5,5 %, in Mittelstädten zwischen 5,5 % und 6,5 %.

Somit ist der entscheidende Aspekt die Investitionssicherheit und diese hat absolut höchste Priorität. Trotz geringer Einstiegsrenditen ist die Chance auf einen Wertzuwachs durch steigende Mietpreisentwicklung und Inflationsausgleich gegeben, so daß über einen mittleren Anlagezeitraum die Gesamtrendite dennoch als attraktiv erscheint. Zusätzliche Aspekte wie eine niedrige Verwaltungsintensität im

Vergleich beispielsweise zu einem Shopping Center, das ein aktives Centermanagement vorweisen muß, sowie geringe Investitionen in die Ausstattung des Gebäudes, die überwiegend vom Mieter übernommen werden, unterstützen die Investitionsentscheidung.

### Knapp, konkurrenzlos, krisensicher

Die Entwicklung großflächigen Einzelhandels an peripheren Standorten konnte die Innenstädte, bis auf wenige Ausnahmen, nicht existentiell gefährden. Innerstädtische Möglichkeiten einer großflächigen Projektentwicklung mit Anschluß an die 1a-Lage sind schwer zu finden, ohne direkte Anbin-

ARNDT VON MARENHOLTZ

ist Leiter des Bereiches Retail Investment bei Jones Lang LaSalle in Frankfurt und damit zuständig für die bundesweite Vermittlung von Einzelhandelsimmobilien.



dung aber ist eine Investition mit zu hohen Risiken verbunden. Daraus folgt, daß innerstädtische Geschäftshäuser in 1a-Lage kaum multiplizierbar sind und gerade schon deshalb eine hohe Wertentwicklung aufweisen. Allerdings sollte eine Investitionsentscheidung auf der Grundlage eines längeren Betrachtungszeitraumes erfolgen.

Festzuhalten ist, daß es sich beim City-Geschäftshaus um eine klassische Immobilienanlageform handelt, die keinem Zeittrend zu unterliegen scheint. Das Vertrauen in diese Immobilien ist nach wie vor sehr hoch. Doch ist es aus heutiger immobilienwirtschaftlicher Sicht nicht mehr zeitgemäß, eine Einzelhandelsimmobilie in 1a-Lage zu erwerben, um sie über Jahrzehnte „in der Schublade“ verschwinden zu lassen. Viele Anleger, besonders Großanleger und Mehrfachbesitzer unterziehen ihren Bestand neuerdings einem professionellen, aktiven Portfoliomanagement. So kann der Renditezyklus einer Immobilie noch genauer betrachtet und die Strategie eines idealen Kauf- bzw. Verkaufszeitpunktes entwickelt werden. Eine verkürzte Haltedauer wird die Folge sein.

**Herausgeber und Copyright:**

Jones Lang LaSalle GmbH, Frankfurt am Main, Januar 2001,

Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Herausgebers.

**Verantwortlich für Text und Konzeption:**

Monika Walther, freie Einzelhandelsberaterin, Hamburg,

und Günter Muncke, Chairman Retail Services Jones Lang LaSalle, Hamburg.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge werden von den Autoren verantwortet.

**Gestaltung:** Agentur Lauterbach, Martina Withöft, Robert Puls

**Bildnachweis:** Ralf Grömminger, Peter Fuhrmann, Monika Walther

Wir bedanken uns bei allen Gastautoren und Gesprächspartnern für die freundliche Unterstützung sowie die Bereitstellung von Bildmaterial.

Eine Vielzahl von Informationen wurde dem Online-Archiv der Textilwirtschaft entnommen.

Eine Gewähr für die Richtigkeit kann nicht übernommen werden.



JONES LANG  
LASALLE<sup>LLP</sup>

## BÜROS

### DEUTSCHLAND

10117 Berlin  
Friedrichstraße 70  
Telefon +49 (0) 30 203980 0  
Telefax +49 (0) 30 203980 140

20354 Hamburg  
Neuer Wall 3  
Telefon +49 (0) 40 350011 0  
Telefax +49 (0) 40 343700

40221 Düsseldorf  
Kaistraße 5  
Telefon +49 (0) 211 13006 0  
Telefax +49 (0) 211 133990

50674 Köln  
Hohenstaufenring 66-70  
(ab 1. März 2001)

60327 Frankfurt / Main  
Platz der Einheit 2  
Telefon +49 (0) 69 7543 1000  
Telefax +49 (0) 69 7543 1001

65189 Wiesbaden  
Juliusstraße 2  
Telefon +49 (0) 611 90113 0  
Telefax +49 (0) 611 90113 11

70173 Stuttgart  
Torstraße 20  
Telefon +49 (0) 711 248383 0  
Telefax +49 (0) 711 248383 83

80539 München  
Herzog-Rudolf-Straße 1  
Telefon +49 (0) 89 290088 0  
Telefax +49 (0) 89 290088 29

### ÖSTERREICH

A-1010 Wien  
Burgring 1/4  
Telefon +43 (0) 1 5853951 0  
Telefax +43 (0) 1 5853951 14

## DAS EINZELHANDELS-NETZWERK

### RETAIL CHAIRMAN

Günter Muncke  
gunter.muncke@eu.joneslanglasalle.com  
20354 Hamburg  
Neuer Wall 3  
Telefon +49 (0) 40 350011 250  
Telefax +49 (0) 40 35715883

### EINZELHANDELSVERMIETUNG

Manfred A. Schalk  
manfred.schalk@eu.joneslanglasalle.com  
80539 München  
Herzog-Rudolf-Straße 1  
Telefon +49 (0) 89 290088 31  
Telefax +49 (0) 89 290088 29

### CENTER MANAGEMENT

Frank Hoppe  
frank.hoppe@eu.joneslanglasalle.com  
20354 Hamburg  
Neuer Wall 3  
Telefon +49 (0) 40 350011 262  
Telefax +49 (0) 40 343700

### EINZELHANDELSINVESTMENT

Arndt von Marenholtz  
arndt.von-marenholtz@eu.joneslanglasalle.com  
60327 Frankfurt / Main  
Platz der Einheit 2  
Telefon +49 (0) 69 7543 1023  
Telefax +49 (0) 69 7543 1001

### CENTER-KONZEPTION/-VERMIETUNG/SCC

Helga Schmeligk  
helga.schmeligk@eu.joneslanglasalle.com  
40221 Düsseldorf  
Kaistraße 5  
Telefon +49 (0) 211 57798821  
Telefax +49 (0) 211 578328

### GRUNDSTÜCKS-AKQUISITION/FREIZEITIMMOBILIEN

Torres Wiegandt  
torres.wiegandt@eu.joneslanglasalle.com  
20354 Hamburg  
Neuer Wall 3  
Telefon +49 (0) 40 350011 240  
Telefax +49 (0) 40 35715883