



DSSW-Projekt

Möglichkeiten zur Umnutzung ehemaliger Frequenzbringer

Revitalisierung eines brachgefallenen Kauf-
hauses in Senftenberg durch Shop-in-Shop-
Lösungen

Dr. Eddy Donat

Tanja Zwingelberg

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft
im Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau
und Raumordnung e. V.

DSSW-Projekt
Möglichkeiten zur Nutzung ehemaliger Frequenzbringer
Revitalisierung eines brachgefallenen Kaufhauses in Senftenberg durch Shop-in-Shop-Lösungen
DSSW-Materialien, Berlin 2007

Herausgeber
(Alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.
Nollendorfplatz 3-4, 10777 Berlin
T +49-30-24-34-600
F +49-30-24-34-6015
E info@dssw.de
Internet: www.dssw.de

Bearbeitung/Redaktion

CIMA Stadtmarketing, Büro Leipzig
Dr. Eddy Donat/Tanja Zwingelberg
Walter-Heinze-Str. 27, 04229 Leipzig
T +49-341-69-60-30
F +49-341-69-60-315
E cima.leipzig@cima.de
Internet: www.cima.de

Bearbeitung im DSSW

Susann Liepe

Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft ist eine Beratungs- und Forschungseinrichtung für die Erarbeitung von innovativen Handlungsmöglichkeiten zur Innenstadtentwicklung. Das DSSW arbeitet unter dem Dach des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finanziert.

Vorwort

Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft beschäftigt sich seit einigen Jahren mit Kopplungseffekten im Einzelhandel sowie die Umnutzung von Frequenzbringern in den Innenstädten. Beides sind Schwerpunkte, die sich aus den Entwicklungen in den Innenstädten ergeben – Leerstände sind nicht nur bei kleineren Objekten zu verzeichnen. Durch immer gravierendere Veränderungen im Einzelhandel sind auch zunehmend Großobjekte davon betroffen. Anhand eines konkreten Beispiels sollen neue Lösungsansätze beispielsweise über Shop-in-Shop-Konzepte oder Nutzungskopplungen auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Damit im Zusammenhang sind die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen aufzuzeigen, die für eine Zusammenführung von Angebot (Immobilie) und Nachfrage (potenzielle Nutzer) notwendig sind.

Für diese Aufgabe wurde ein über mehrere Monate leer stehendes ehemaliges Multistore-Kaufhaus – gelegen am Ende der zentralen Einkaufsstraße in Senftenberg – ausgewählt. Alle bis dato unternommenen Versuche, diese Fläche wieder neu mit Handel zu beleben, scheiterten. Nach einer umfangreichen Abfrage entsprechender Handelsbetriebe konnte nicht davon ausgegangen werden, dass ausschließlich ein überregional agierender Frequenzbringer/Filialist diese Flächen mieten wird. Großfilialisten stellen sehr hohe Ansprüche an Expansionsstandorte. Mittelstädte wie Senftenberg können diesen Ansprüchen oft nicht entsprechen.

Ziel der Untersuchung sollte es deshalb sein, ein neues Nutzungskonzept und damit neue potenzielle Mieter zu recherchieren und bis zur Anmietung selbst zu begleiten.

Im Oktober 2006 entschloss sich der Eigentümer der Immobilie, die Fläche des 1. OG an die Bertelsmann AG zur Betreibung eines Call-Centers mit 200 Angestellten zu vermieten. Folglich haben sich die ursprünglichen Voraussetzungen geändert. Das Umnutzungskonzept war jetzt nur noch für den Leerstand im EG zu entwickeln. Im Januar 2007 vermietete der Eigentümer schließlich auch das EG an die Bertelsmann AG zur Erweiterung des Call-Centers. Diese Entscheidung des Eigentümers basiert allerdings nicht auf den parallel erfolgten Untersuchungen und Recherchen wie im Folgenden dargestellt, ist aber für die Stadt selbst nicht als unattraktiv zu bewerten. Es wurde zwar so kein neuer Handelsmagnet angesiedelt, durch die Ansiedlung neuer Arbeitsplätze jedoch sozusagen unmittelbar neue Kaufkraft für die Innenstadt gewonnen. Diese Form der Nachnutzung leer stehender Einzelhandelsimmobilien stellt unter derartigen Bedingungen – rückläufige Einwohner-, Besucher- und damit Kaufkraftpotenziale, fehlendes Interesse namhafter Filialisten am Standort – eine akzeptable Alternative zur wirtschaftlichen Stärkung des Standortes dar.

Die Untersuchungen zur Lösung der ursprünglichen Aufgabenstellung wurden parallel zu den veränderten Bedingungen bearbeitet. Es sollen deshalb im Folgenden die Ergebnisse dieser Studie vorgestellt werden. Sie können als Grundlage bei ähnlichen Problemfällen dienen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund und Rahmenbedingungen der Untersuchung	8
1.1.	Der Standort Senftenberg.....	8
1.1.1.	Die Lage im Raum	8
1.1.2.	Bevölkerungsentwicklung und -struktur.....	9
1.1.3.	Einzelhandelsstruktur und Kaufkraft	11
1.2.	Charakteristika des leer stehenden Kauf- und Warenhauses.....	15
1.2.1.	Lage in Senftenberg	15
1.2.2.	Gegenwärtige Nutzung, ursprüngliche Problemdarstellung und Potenziale der Immobilie.....	15
1.2.3.	Beabsichtigtes Vorhaben „Bahnhofstraße“	17
2.	Allgemeingültige Grundlagen zum Shop-in-Shop-Konzept	19
2.1.	Begriffserläuterung.....	19
2.2.	Mögliche Kopplungsformen.....	19
2.2.1.	Kopplungsmodell durch einen Anbieter	20
2.2.2.	Kopplungsmodell durch Nutzerkooperation	20
2.3.	Möglichkeiten der organisatorischen Betreuung	21
2.3.1.	Vermietung an einen Betreiber	21
2.3.2.	Vermietung an mehrere Betreiber	22
2.3.3.	Aufteilung der Mietkosten	23
2.3.4.	Organisation des Personals.....	24
2.4.	Nutzen des Shop-in-Shop-Konzeptes	24
2.4.1.	Stärkung des Handels durch eine artverwandte Zusammenstellung des Angebots innerhalb des Shop-in-Shop-Projektes.....	25
2.4.2.	Stärkung des Handels durch eine artfremde Erweiterung des Angebots innerhalb des Shop-in-Shop-Projektes	25
2.4.3.	Beispiele bestehender Shop-in-Shop-Modelle.....	26
2.5.	Erfolgsfaktoren für das Shop-in-Shop-Konzept	28
2.6.	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	29
3.	Umsetzungsmöglichkeiten eines Shop-in-Shop-Konzeptes in Senftenberg	31
3.1.	Herangehensweise	31
3.2.	Prüfung der Übertragbarkeit.....	32

3.2.1. Prüfkriterien auf Makroebene: Standortpotenzial Stadt.....	32
3.2.2. Prüfkriterien auf Mikroebene: Objektcharakteristika	34
3.2.3. Einzelhandelspotenziale in Senftenberg	35
3.3. Konkretisierung von Nutzungsalternativen.....	37
3.3.1. Potenzielle Nutzungen.....	37
3.3.2. Akquisition	39
3.3.3. Darstellung interessanter Kopplungen im Querschnitt	42
3.3.4. Ergebnis der Anfragen und Entwicklung am Standort	44
3.4. Fazit.....	46
4. Anhang.....	49
4.1. Strukturierungsübersicht von Kopplungsmodellen: homogene Nutzung.....	49
4.2. Strukturierungsübersicht von Kopplungsmodellen: gemischte Nutzung	50
5. Quellenverzeichnis	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fahrzeitzone um Senftenberg	9
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Senftenberg.....	10
Abbildung 3: Bevölkerungseinteilung in Senftenberg nach Altersgruppen 2003 und 2020.....	10
Abbildung 4: Zentraler Einkaufsbereich in Senftenberg	15
Abbildung 5: Einzelhandel in der Bahnhofstraße	17
Abbildung 6: Prozentualer Anteil einzelner Branchen an innerstädtischen Einzelhandelsflächen.....	35
Abbildung 7: Querschnitt 1: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel	42
Abbildung 8 :Querschnitt 2: Mögliche Nutzungskopplung mit Dienstleistungen und Gastronomie	42
Abbildung 9: Querschnitt 3: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel und Gastronomie	43
Abbildung 10: Querschnitt 4: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufschlüsselung der in Senftenberg ansässigen Branchen nach Anbietern (Auszug)	12
Tabelle 2: Kaufkraftrelevante Kennziffern von Senftenberg und Vergleichsstädten	13
Tabelle 3: SWOT-Analyse für die Einzelhandelsstruktur in Senftenberg.....	14
Tabelle 4: Beispiele homogener Kopplungsmöglichkeiten für einen Shop-in-Shop-Betrieb.....	26
Tabelle 5: Beispiele heterogener Kopplungsmöglichkeiten für einen Shop-in-Shop-Betrieb	27
Tabelle 6: Rechtliche und organisatorische Besonderheiten bei der Konzipierung eines Shop-in-Shop-Konzeptes.....	30

Tabelle 7: Potenzielle Nutzer für das ehemalige Kauf- und Warenhaus in Senftenberg	38
Tabelle 8: Darstellung der akquirierten Unternehmen.....	41

1. Hintergrund und Rahmenbedingungen der Untersuchung

Wie viele Städte in den neuen Bundesländern hat auch Senftenberg nach der politischen Wende 1989 und der folgenden Wiedervereinigung Deutschlands einen Transformationsprozess durchlebt, der einen tiefgreifenden Strukturwandel bewirkte. Während die Stadt vor 1990 als zentraler Standort des Braunkohletagebaus galt, sind die heutigen Standbeine insbesondere im Stahl- und Metallbau und im Tourismussektor zu sehen. Das bedeutet, dass ein funktionierender Einzelhandel, besonders im Innenstadtbereich Senftenbergs für die weitere Entwicklung der Stadt maßgeblich ist, da eine Attraktivität des zentralen Einkaufsbereiches im Wesentlichen vom Handel abhängig ist. Obwohl ebenso Daseinsgrundfunktionen, wie Wohnen, Arbeiten und Freizeit dieses Areal charakterisieren, ist doch die Versorgung das prägende Element. Fehlt die durch attraktiven Handel geschaffene Frequenz innerhalb einer Stadt, so entsteht oft schnell der Eindruck einer Verödung. Um den in Senftenberg insgesamt gut funktionierenden innerstädtischen Handel vor einer solchen Erscheinung zu bewahren, sollen leer stehende Flächen schnellstmöglich durch einen abwechslungsreichen Branchenmix wiederbelebt werden. Das Problem von Mittelzentren, wie Senftenberg eines darstellt, ist der generelle Verlust der Kaufkraft an Oberzentren, in denen das Einkaufen durch das gekoppelte Angebot von Gastronomie, Handel und Freizeit zu einem Erlebnis wird. Diese Tendenz begründet die gegenwärtig zurückhaltende Expansion von überregional agierenden Filialbetrieben in Mittelzentren, was sich ebenfalls in Senftenberg bemerkbar macht (vgl. Ortmanns 2004).

In diesem Kapitel werden die für den Einzelhandel bedeutenden Charakteristika der Stadt Senftenberg und des wieder zu belebenden Objektes untersucht, um auf Grundlage der Potenziale ein nachhaltiges Nutzungskonzept erarbeiten zu können.

1.1. Der Standort Senftenberg

1.1.1. Die Lage im Raum

Das Mittelzentrum Senftenberg liegt an der südlichen Grenze des Landes Brandenburg im Landkreis Oberspreewald-Lausitz. Die 35 km bzw. 65 km entfernt liegenden Oberzentren Cottbus und Dresden sind über die B169 bzw. über die A13 in jeweils etwa 45 Minuten zu erreichen. Die Fahrtzeit bis in die Metropole Berlin, die etwa 140 km nordwestlich von Senftenberg liegt, beträgt etwa 1,5 Stunden. Als Alternative zum Individualverkehr kann die Bahnanbindung im Stundentakt nach Berlin oder die Direktanbindung nach Dresden genutzt werden, wobei mit einer Fahrtzeit je nach Zielort von ca. 2,5 bzw. 1,5 Stunden zu rechnen ist.



Abbildung 1:

Fahrzeitzone von 20 Minuten um
Senftenberg

Quelle: Map Point; eigene Darstellung

Im näheren Einzugsbereich liegen weitere Mittelzentren, wie Lauchhammer, Finsterwalde und Hoyerswerda (vgl. Abb. 1). Allerdings sehen die Senftenberger Einwohner die Städte Hoyerswerda oder Cottbus nicht als alternative Einkaufsstandorte an. Stattdessen werden die Oberzentren Dresden und Berlin zum Zweck des Erlebniseinkaufens genutzt (vgl. Empirica Forschung und Beratung 2006).

Die Stadt Senftenberg profitiert von der Nähe zum Lausitzring „Euro-Speedway Lausitz“ und zum Erholungsgebiet „Senftenberger See“. Während der Lausitzring im Jahr etwa 1 Mio. Besucher anzieht, bereisen den Senftenberger See etwa 800.000 Touristen – meist Tagestouristen – im gleichen Zeitraum. Von diesen Besucherströmen kann der Einzelhandel der Stadt maßgeblich seinen Nutzen ziehen.

1.1.2. Bevölkerungsentwicklung und -struktur

Senftenberg hat wie viele andere (ost-)deutsche Städte mit einem Bevölkerungsrückgang zu kämpfen. Die Ursachen lassen sich zum einen durch die Folgen des demographischen Wandels und zum anderen durch die wirtschaftliche Umstrukturierung der Region erklären. Während Senftenberg in der ehemaligen DDR durch das Vorkommen von Braunkohle eine übergeordnete Rolle als Energiezentrale spielte und das Gebiet somit stark industrialisiert war, ist seit der deutschen Wiedervereinigung 1990 ein starker Strukturwandel zu erkennen. Aufgrund der wirtschaftlichen Veränderungen verlor die Braunkohle abrupt an Bedeutung und viele Senftenberger verließen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und der damit verbundenen steigenden Arbeitslosigkeit die Stadt.

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung

Quelle: Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Potsdam (1992-2005); Bertelsmann Stiftung (2010-2020); eigene Darstellung

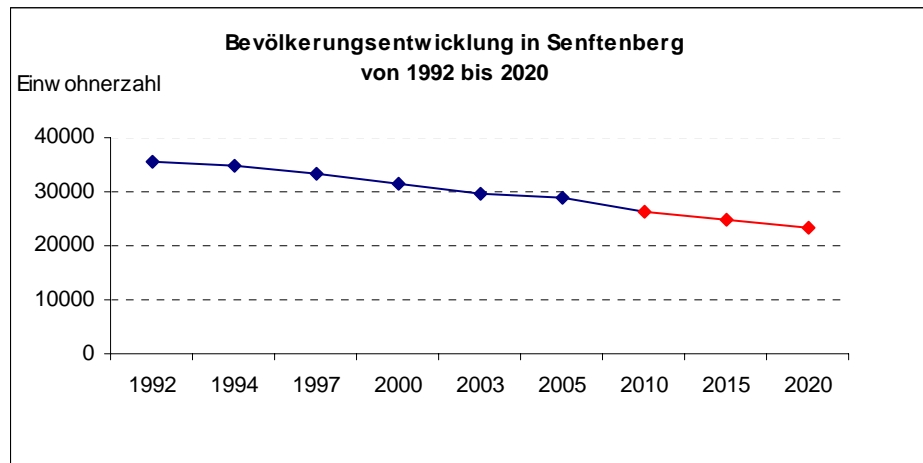
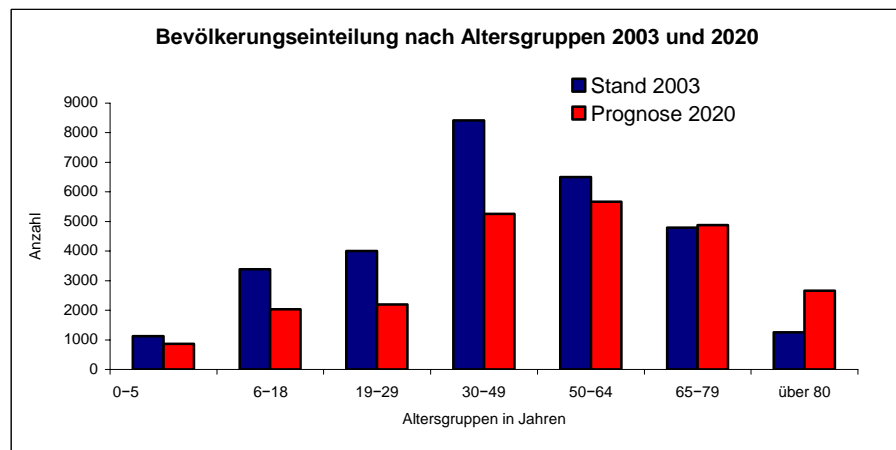


Abbildung 2 verdeutlicht den stetigen Rückgang der Einwohner in Senftenberg seit 1992. Obwohl 2001 Brieske, Großkoschen, Kleinkoschen, Hosena, Niemtsch und Peickwitz eingegliedert wurden, konnte der Bevölkerungsverlust nicht abgefangen werden. Zwischen 1992 und 2005 hat die Einwohnerzahl Senftenbergs um 19 % abgenommen, zwischen 1992 und 2020 wird sogar ein Rückgang um 34 % prognostiziert, d. h. von 2005 bis 2020 wird eine nochmalige Abnahme um 18 % erwartet. Neben diesem Schrumpfungsprozess muss auf eine weitere gravierende Verschiebung innerhalb der Bevölkerungsstruktur – auf die Überalterung – hingewiesen werden.

Abbildung 3: Bevölkerungseinteilung nach Altersgruppen 2003 und 2020

Quelle: Bertelsmann Stiftung; eigene Darstellung



Während noch 2003 die 30 bis 49-jährigen die anteilmäßig stärkste Gruppe in der Senftenberger Bevölkerung darstellen, übernimmt diese Rolle 2020 die Gruppe der 50 bis 64-jährigen. Zusätzlich verringert sich der Anteil der 0 bis 18-jährigen um etwa ein Drittel, dafür steigt die Zahl der über 80-jährigen um mehr als die Hälfte an (vgl. Abb. 3). Diese Veränderung in der Bevölkerungsstruktur wie auch die generelle Einwohnerentwicklung wirken sich gegenwärtig, besonders aber auch zukünftig auf die Kaufkraft und die Zusammensetzung des Einzelhandels aus.

Deshalb müssen diese Faktoren in der Konzipierung der Nutzungsidee unbedingt Berücksichtigung finden.

Durch die Studenten der Fachhochschule Lausitz, die über jeweils einen Campus in Senftenberg und Cottbus verfügen, wird dem oben erläuterten Trend zumindest ein wenig entgegen gewirkt. Insgesamt sind an der FH ca. 3.000 Studierende immatrikuliert, die auch in Bezug auf die Etablierung von Einzelhandel als Zielgruppe berücksichtigt werden sollten.

1.1.3. Einzelhandelsstruktur und Kaufkraft

Da für Senftenberg keine detaillierte Einzelhandelsflächenaufnahme vorliegt, wurde zu Beginn dieser Konzepterstellung eine grobe Einzelhandelsaufnahme im zentralen Einkaufsbereich (vgl. Abb. 4) durchgeführt, wobei alle innerstädtischen Einzelhandelsflächen aufgenommen und deren Größe geschätzt wurde. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse dienen der Unterteilung des vorhandenen innerstädtischen Einzelhandels nach Branchen und Betriebstypen, um somit die Innenstadtstruktur aufzeigen zu können. Durch die Anordnung nach Branche, Größe und Lage wird schnell sichtbar, wie sich die Struktur in der Innenstadt zusammensetzt. Insgesamt ist das innerstädtische Warenangebot vielfältig und differenziert, wobei insbesondere das Schlosspark-Center durch einen hohen Anteil an Filialisten und Franchiseunternehmen, der restliche Bereich durch lokale Einzelhändler charakterisiert ist. Einen Überblick über den Branchenmix und die Lage der Geschäfte bietet Tabelle 1, in der jeweils die vier verkaufsflächenmäßig größten Einzelhändler je aufgezeigter Branche aufgelistet sind. Aufgrund des großen Angebots an Bekleidungsgeschäften wurden in dieser Branche die acht größten Anbieter benannt.

Der zentrale Einkaufsbereich um den Markt, auf dem dreimal wöchentlich ein Wochenmarkt stattfindet, sowie der südliche Abschnitt in Richtung Einkaufscenter sind die attraktivsten und belebtesten Bereiche der Innenstadt. Der nördliche Teil (Richtung Bahnhofstraße) beinhaltet zwar einen interessanten Branchenmix, durch das Wegfallen des Einzelhandelsmagneten Multistore-Kaufhaus haben sich jedoch die Passantenströme stark zurück entwickelt.

1.

Branche	Händler 1	Vkf. in m ²	Lage	Händler 2	Vkf. in m ²	Lage	Händler 3	Vkf. in m ²	Lage	Händler 4	Vkf. in m ²	Lage
SB-Warenhäuser	Kaufland	9.800	U									
Fachmärkte	Toom Baumarkt	3.600	U	Dänisches Bettenlager	1.500	U						
Supermärkte	EDEKA	350	C									
Discounter	Aldi	480	C									
Facheinzelhandel:												
Bekleidung (1)	kik Textil-discont	500	C	Modehaus Voigt	200	1a	Damen- und Herrenmode	200	1a	Ernstings Family	60	C
Bekleidung (2)	Agend Orange	55	1a	Plan B	40	1a	Asia Shop	40	1a	Modehaus Dommaschk	k.A.	1a
Gesundheit/Parfümerie	Rossmann	160	C	Schlecker	120	1a	OTB - Sanitätshaus	80	C	Reformhaus Hedwig	60	1a
Leder	Taschen- und Koffergeschäft	60	1a									
Schuhe	Reno Schuhe	400	C	Lausitzer Schuhzentrum	90	1a	Schuh Polka	50	1a	Hans Sachs	45	1a
Elektro- und Fotoartikel	Ring Foto	150	1a	Elektrohausgeräte Buder	80	1a	Lichtmarkt Witt	80	1a	Vobis Digitalstore	80	C
Sport/Spiel/Freizeit	Blokker	450	1a	Sportspoint	300	C	Rössler Geschenke	80	1a	Trendy	55	C
Haushaltswaren	Mc Geiz	240	C	Glas- und Porzellan	100	C	Connys Container	80	C	Bsbok - Heimtextilien	30	1a
Multimedia/Bücher	Bücherwelt	100	C	Buchhandlung „Glück auf“	80	1a	Bücherecke	35	1a	Quelle Shop	35	1a
Spezialitätengeschäft	Ungarisches Angebot	30	1a	Teeshop	30	C	Russische Spezialitäten	25	1a	Spreewälder Spezialitäten	25	1a

C=Schlossparkcenter 1a=Zentraler Einkaufsbereich U=Umland

Tabelle 1: Aufschlüsselung der in Senftenberg ansässigen Branchen nach Anbietern (Auszug);

Quelle: eigene Aufnahme; eigene Darstellung

Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft für 2006 liegt bei 4.376 Euro pro Einwohner, d. h. bei einer Einwohnerzahl von 27.665 beträgt die Kaufkraft insgesamt 121,1 Mio. Euro. Die Kaufkraftkennziffer liegt mit einem Wert von 83,9 unterhalb des bundesdeutschen Durchschnitts, jedoch über dem einzelhandelsrelevanten Kaufkraftniveau von Vergleichsstädten wie Spremberg, Finsterwalde und Lauchhammer. U. a. durch den Sitz der Lausitzer und Mitteldeutschen Bergbauverwaltungs-gesellschaft mbH in der Stadt und der damit verbundenen Beschäftigungsverhältnisse wird das Kaufkraftniveau positiv beeinflusst. Die Zentralitätskennziffer von 104,3 weist darauf hin, dass die Stadt Senftenberg mehr Kaufkraft aus der Region an sich bindet, als sie nach außen verliert (vgl. Tab. 2). Die anderen Vergleichsstädte in der Region haben jedoch bis auf Spremberg eine z. T. weit höhere Zentralität, was auf eine eher untergeordnete Rolle der Stadt in der Region hinweist.

Einzugsgebiet	Einwohner	Einzelhandelsrelevante KK		Einzelhandelsumsatz		Zentralitätskennziffer D=100
		Euro pro Kopf	Kaufkraftindex D=100	in Mio. Euro	Umsatzkennz. D=100	
Cottbus	332.715	4.456	85,4	610,5	116,6	130,6
Hoyerswerda	42.788	4.520	86,6	279,4	131,3	151,6
Spremberg	30.462	4.308	82,5	90,8	69,7	83,7
Finsterwalde	28.569	4.264	81,7	98,2	105,0	126,7
Senftenberg	27.665	4.376	83,9	124,7	87,2	104,3
Lauchhammer	18.734	4.190	80,3	80,5	86,4	107,7

Tabelle 2: Kaufkraftrelevante Kennziffern aus 2006 von Senftenberg und Vergleichsstädten

Quelle: MBR Research 2006

Die Interpretation der Zentralitätskennziffer ist immer auch in Abhängigkeit von der Siedlungsstruktur zu sehen. Liegt eine Stadt innerhalb eines dünn besiedelten Gebietes, kann die Zentralitätskennziffer aufgrund der eingeschränkten Alternativen schon allein deutlich höher ausfallen als bei vergleichbaren Städten in Ballungsräumen. Senftenberg steht in der Region im südlichen Brandenburg in Konkurrenz mit verschiedenen anderen Mittelzentren (vgl. Abb. 1). Trotzdem schafft es die Stadt, Kaufkraft aus dem Umland an sich zu binden. Dieses Potenzial könnte durch eine Steigerung der Einzelhandelsattraktivität weiterhin ausgebaut werden, wobei eine noch höhere Kaufkraftbindung innerhalb eines größeren Einzugsgebietes das Ziel sein sollte.

Anhand der Analyse der Kaufkraftpotenziale, der ökonomischen Rahmendaten, der innerstädtischen Verkaufsflächenermittlungen sowie von Vorort-Begehungen und anhand des Städtevergleichs (vgl. Abb.: 6) können für Senftenberg die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der innerstädtischen Einzelhandelsstruktur aufgezeigt werden (vgl. Tabelle 3). Daraus wird deutlich, dass Senftenberg zwar einen funktionierenden innerstädtischen Branchenmix aufweist, jedoch durchaus noch Verbesserungspotenziale besitzt. Größere Leerstände, wie das ehemalige Multistore-Kaufhaus, beeinträchtigen die innerstädtische Handelsstruktur gravierend.

	Stärken	Schwächen
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - Senftenberg als Einkaufsstadt, Tourismus- und Hochschulstandort vereint verschiedenste Zielgruppen, die durch einen vielseitigen Branchenmix in der Innenstadt gebündelt angesprochen werden können (vgl. auch 3.2.1.). - Durch einzelne überregionale, wirtschaftlich starke Beschäftigungszweige verfügt Senftenberg auch über eine kaufkräftige Klientel. - Senftenberg bindet Kaufkraft aus dem Umland, was durch eine Einzelhandelsattraktivierung gefestigt bzw. verstärkt werden kann. - Innenstadtrelevante Einzelhandelsbranchen haben sich gut in Senftenberg etabliert, verfügen jedoch z. T. auch noch über ein ausbaufähiges Potenzial: qualitativ hochwertige Bekleidung für die Generation 50+; Sportfachgeschäft; Spezialitätengeschäfte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der zentrale Einkaufsbereich verfügt über einen interessanten Branchenmix, dem nördlichen Abschnitt fehlt jedoch ein Einzelhandelsmagnet. - Ausgewählte innenstadtrelevante Einzelhandelsbranchen sind unterdurchschnittlich stark vertreten: Spiel, Hobby, Musik; weitere Unterhaltungsmedien (Video, PC-Games); Wohnaccessoires, Spezialmöbel.
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Durch unangepasste Einzelhandelserweiterung droht eine Gefährdung der bereits etablierten Einzelhändler. - Bei folgenden Einzelhandelsbranchen, die ausreichend im zentralen Einkaufsbereich Senftenbergs vertreten sind, könnte sich eine Angebotserweiterung negativ auswirken: Bekleidung für Jugend und junge Erwachsene; Reformwaren; Schuhe; Elektroartikel/Foto; Uhren/ Schmuck; Bücher und Schreibwaren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Grund der kompakten, überschaubaren Struktur des innerstädtischen Einzelhandels führt größerer Leerstand sofort sichtbar zu einem starken Niveauverlust der Senftenberger Innenstadt. - Wird für das leer stehende Gebäude keine attraktive Nutzung gefunden, droht in diesem Abschnitt eine Verödung und damit negative Beeinflussung des gesamten zentralen Einkaufsbereiches. - Senftenberg verzeichnet einen – auch weiter anhaltenden – Einwohnerückgang.

*Tabelle 3: SWOT-Analyse der Einzelhandelsstruktur innerhalb des zentralen Einkaufsbereiches Senftenbergs
Quelle: Vorort-Untersuchung und Städtevergleich; eigene Darstellung*

1.2. Charakteristika des leer stehenden Kauf- und Warenhauses

1.2.1. Lage in Senftenberg

Der zentrale Einkaufsbereich in Senftenberg wird durch die Schmiede-, Kreuz-, Schloss- und Bahnhofstraße gebildet. Das seit 2004 leer stehende Kauf- und Warenhaus befindet sich in der Bahnhofstraße am nördlichen Ende des 1a-Einkaufsbereiches. Das zu belebende Objekt stellt einen wichtigen Frequenzbringer als Gegenstück zum knapp 500 Meter entfernt liegenden Schlossparkcenter am südlichen Ende der Bahnhofstraße dar.



Abbildung 4:
Zentraler Einkaufsbereich in Senftenberg
Quelle: Map Point, eigene Darstellung

Durch die Lage an der B169 ist das Objekt als wichtiger Imagerträger für die Innenstadt zu sehen, da es durch ein attraktives Erscheinungsbild und eine innovative Nutzung dem Durchgangsverkehr einen positiven Eindruck über den Senftenberger Einkaufsbereich vermitteln könnte.

1.2.2. Gegenwärtige Nutzung, ursprüngliche Problemdarstellung und Potenziale der Immobilie

Seit dem Auszug des Multistore Kaufhauses aus dem Objekt standen das Erd- und das 1. Obergeschoss mit einer Gesamtfläche von etwa 2.100 m² leer. Die Immobilie verfügt im Erdgeschoss über ca. 500 m² und im 1. Obergeschoss über ca. 1200 m² freie Verkaufsfläche. Von Seiten der Stadt und des Eigentümers wurden seither mehrere Versuche unternommen, die ungenutzte Fläche der Immobilie an überregional agierende Filialisten zu vermitteln. Die akquirierten Unternehmen sahen das Einzugsgebiet als zu schwach an bzw. waren dort schon ansässig. Von daher ist die Nachnutzung durch ein klassisches Kauf- und Warenhaus als unwahrscheinlich zu bezeichnen. Realistischer ist die Umsetzung eines „Shop-in-Shop-Konzeptes“, das zunächst auf beiden Etagen geplant war.

Seit der Schließung des Multistore Kaufhauses sind in der Senftenberger Innenstadt die Passantenströme im nördlichen Abschnitt des zentralen Einkaufsbereiches deutlich zurückgegangen. Dieses Phänomen beweist, dass eine Belebung des Objektes als Gegenpol zum Schlossparkcenter am südlichen Ende des Einkaufsbereichs als Frequenzbringer dienen kann.

Aufgrund einer umfangreichen Sanierung 1998 ist der bauliche Zustand der Immobilie gut. Trotzdem sind die Objektqualitäten nicht optimal, da die Stützsäulen im Raum eine großflächige Nutzung bzw. eine individuelle Flächenteilung erschweren. Hinzu kommen ungünstige Zulieferbedingungen, kein durchgängig ebenerdiger Zugang und die unzureichende Parkplatzsituation direkt vor Ort. Diese Aspekte schließen die Ansiedlung von Einzelhandel mit dem Verkauf von großen und sperrigen Waren aus.



Foto links: Außenansicht des ehemaligen Kauf- und Warenhauses

Foto rechts: Innenansicht

Quelle: eigene Aufnahmen

Die Fläche wird zu durchaus günstigen Mietkonditionen angeboten. Im Fall der gesamtflächigen Vermietung an ein Unternehmen ist der Quadratmeterpreis geringer als bei einer Splittung auf mehrere Mieter.

Laut einer Studie von empirica besteht in Senftenberg durchaus ein weiteres Entwicklungspotenzial für Einzelhandelsflächen. Demzufolge wird eine Nutzung der leer stehenden Flächen für Einzelhandel durchaus als sinnvoll erachtet. Die innerstädtischen Einzelhändler sehen in einer Wiederbelebung der Immobilie keine Gefahr für den bisherigen Handel (vgl. empirica, 2006).

Im Oktober 2006 konnte der Eigentümer der Immobilie die Fläche des 1. OG erfolgreich an die Bertelsmann AG vermieten, die ein Call-Center mit 200 Beschäftigten einrichteten. Aufgrund mehrerer Anfragen des neuen Mieters zur gleich gearteten Nutzung auch des Erdgeschosses entschied sich der Eigentümer, im Januar 2007 nunmehr die gesamte bisherige Geschäftsfläche an Bertelsmann zu vermieten. Damit werden hier ab März 2007 insgesamt 320 Personen beschäftigt. Aufgrund der sich auch während der Untersuchung abzeichnenden eingeschränkten Möglichkeiten, geeignete Einzelhandelsunternehmen für das Shop-in-Shop-Konzept zu gewinnen, ist diese Entscheidung nicht nur akzeptabel, sondern sicher auch für die (inner-)städtische Entwicklung positiv zu sehen.

1.2.3. Beabsichtigtes Vorhaben „Bahnhofstraße“

Neben der Bedeutung als Bundesstraße und somit als Hauptverkehrsachse ist der für den Verkehr freie, nördliche Abschnitt der Bahnhofstraße ebenfalls wichtiger Einzelhandels- und Dienstleistungsstandort am Rande des Altstadt-kerns (vgl. Abb. 5). Allerdings wirken sich die noch hohe Verkehrsbelastung und der momentane bauliche Zustand negativ auf diesen Standort aus. Aus diesem Grund ist im Rahmen der Verlegung der Umgehungsstraße eine bauliche Umgestaltung der Bahnhofstraße/Ecke Westpromenade geplant. Der Alleecharakter dieses Straßenabschnittes soll durch den „Rückbau“ der Kreuzung, d. h. eine schmalere Gestaltung der Fahrbahn mit gleichzeitiger Schaffung von Parkmöglichkeiten, stärker herausgearbeitet werden.

Um diesen Einzelhandels- und Dienstleistungsstandort für Gewerbetreibende, Passanten und Anwohner aufzuwerten und diese zum Verweilen zu motivieren, ist neben der stadtverträglichen Verkehrsabwicklung eine Neugestaltung der Fuß- und Radwegfläche unabdingbar.



Abbildung 5 :

Einzelhandel in der Bahnhofstraße

Quelle: Map Point, eigene Darstellung

Der in der Bahnhofstraße existierende Branchenmix (vgl. Abb. 5) lässt darauf schließen, dass die Bahnhofstraße bereits gegenwärtig ein ausbaufähiges Potenzial als Einzelhandels- und Dienstleistungsstandort aufweist. Das Leerstandsproblem ist jedoch gerade in diesem Bereich nicht zu übersehen und zu vernachlässigen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf das ehemalige Postamt im südlichen Teil des Areals zu richten sein. Seit dessen Schließung steht das Gebäude leer, wobei die Stadt Senftenberg im Zusammenhang mit dem Umbau der B169 eine Wiederbelebung des ehemaligen Postamtes verfolgt. Die sehr attraktive Außenfassade der Immobilie steht dabei im starken Kontrast zu der im Inneren ungünstig strukturierten Raumaufteilung, die eine Weitervermietung im Ist-Zustand nahezu unmöglich macht. Als Alternative ist ein Belassen der Fassade bei einer ansonsten vollständigen Entkernung in Erwägung gezogen worden, um die anschließende Vermie-

1.

*Foto links: Außenansicht des
ehemaligen Postamtes*

Foto rechts: Innenansicht

Quelle: eigene Aufnahmen



tung zu erleichtern. In diesem Fall müssen jedoch erst die Rückbaukosten und der Verkaufspreis auf Rentabilität überprüft werden.

Im Vergleich zum Einzelhandelsangebot und dessen Struktur in der Innenstadt kann in diesem Teil der Bahnhofstraße nur noch eingeschränkt von einer „natürlichen Auflage“ ausgegangen werden. Deshalb sollte in die Überlegungen zu neuen Nutzungskonzeptionen für das ehemalige Postgebäude auch andere Funktionen als der Einzelhandel einbezogen werden. Aus dem steigenden Bedürfnis nach Freizeit und Erlebnis ergeben sich neue Ansätze zur Wiederbelebung von Leerständen durch die Etablierung von Einrichtungen im Gastronomie- und Freizeitbereich. Ebenerdige Großflächen oder Untergeschosse bieten sich an für ganzheitliche Nutzungen, wie Bowling, Diskothek, Varieté o. ä., mehrgeschossige Nutzungen können auch aufeinander abgestimmte Einzelkonzepte (Café, Bibliothek, Leseraum/Klassiktheke, Videothek, Kinderspiel, Multimediaspiele, Minikino etc.) für eine oder mehrere Ziel- und Altersgruppen beinhalten. Damit würde sich dieser Anschnitt der Bahnhofstraße vom Einkaufs- zum Freizeitstandort wandeln.

2. Allgemeingültige Grundlagen zum Shop-in-Shop-Konzept

2.1. Begriffserläuterung

In der Literatur wie auch in der Praxis ist der Begriff "Shop-in-the-Shop" oder „Shop-in-Shop“ bislang nicht eindeutig definiert und abgegrenzt worden. Generell ist unter diesem Prinzip eine ladenbauliche Lösung zu verstehen, in der in einer Immobilie unterschiedliche Warengruppen, auch verschiedener Fachabteilungen mit deutlicher Abhebung voneinander präsentiert werden. Hier wird von „Shop-in-the-Shop“ gesprochen (vgl. Byszio 1995). In der Praxis hat sich ausschließlich der Begriff Shop-in-Shop“ durchgesetzt. In engem Bezug zu diesem Geschäftsprinzip ist das Thema der „Nutzungskopplungen“ zu sehen „(...), wenn bei kombinierten Geschäftsfeldern im Rahmen einer Diversifikation neue Produkte bzw. Leistungen angeboten werden, die auch unabhängig bzw. eigenständig vom Ursprungssortiment und langfristig auf eine Gewinnerzielung betrieben werden.“ Es wird erst dann von einer Nutzungskopplung gesprochen, wenn jedes Angebot innerhalb einer Kooperation auch unabhängig von der anderen auf dem Markt bestehen könnte (vgl. DSSW 2005b, S. 19). Die Begriffe „Shop-in-Shop“ und „Nutzungskopplung“ werden im folgenden Text als Synonyme verwendet.

Eine Nutzungskopplung innerhalb einer Immobilie kann sowohl aus dem Zusammenschluss inhaltlich ähnlicher Einzelhandelsunternehmen als auch aus einem branchenübergreifenden Mix bestehen. Dabei hängen die Synergieeffekte von der Konzeption bzw. von der Verknüpfung von Freizeit-, Einkaufs- und Gastronomieelementen ab.

Aktuelle Untersuchungen von Wertetrends zeigen, dass auf die Kunden gegenwärtig sowohl Merkmale der Globalisierung als auch jene der Regionalisierung wirken. Einerseits ist die Gesellschaft zunehmend marken-, erlebnis- und genussorientiert, andererseits wächst das Bewusstsein für regionale Identitäten und lokale Besonderheiten. Diese genannten Wertetrends sollten in der Zusammenstellung einer potenziellen Nutzungsmischung berücksichtigt werden.

2.2. Mögliche Kopplungsformen

Die Erweiterung von Angebotspaletten innerhalb eines Kopplungsmodells kann, wie folgt, in unterschiedlichen Formen betrieben werden (vgl. DSSW 2005b):

- Innerhalb der „ergänzenden Nutzungen“ wird ein Angebot durch inhaltlich-thematisch verwandte Nutzungen erweitert. Dadurch wird das Kernsegment gestärkt und ein Imagegewinn erhofft.
- Als Gegenstück zu Punkt 1 sind die „nicht komplementären Segmente“ zu nennen, bei denen thematisch nicht verwandte Nutzungen zusammengefasst werden. Da keine unmittelbaren Synergieeffekte zu erkennen sind, sind die Ziele dieser Kopplungsform das

Schaffen einer erlebnisorientierten Atmosphäre und das Herausstechen aus der Masse.

- Die Nutzung von Synergieeffekten ist das ausschlagende Argument bei der „kooperativen Vermarktung“. Hierbei schließen sich oftmals mehrere thematisch-verwandte oder thematisch-unabhängige Unternehmen innerhalb eines Objektes zu einem Verbund zusammen. Es wird eine gemeinsame Außendarstellung, eine Vergrößerung der Kundengruppe und eine Imageaufwertung angestrebt. Die Ansammlung unterschiedlicher Unternehmen kann zusätzlich eine Frequenzerhöhung bewirken.

Bei dem Entschluss zur Realisierung eines „Shop-in-Shop-Betriebes“ können die eben genannten Kopplungsmodelle in unterschiedlicher Art und Weise gehandhabt werden. Die Umsetzungsbedingungen zur Betreibung eines solchen Konzeptes hängen davon ab, ob sich ein Anbieter zur Erweiterung seines Kernangebotes entscheidet oder ob mehrere Anbieter ihr Warenangebot innerhalb einer Kooperation vermarkten und verkaufen wollen.

2.2.1. Kopplungsmodell durch einen Anbieter

Für die Etablierung eines Unternehmens besteht die Möglichkeit, die Wahrnehmbarkeit des Geschäftes durch den Kunden zu erhöhen, indem der Service und/oder das Angebot verbessert werden. Beispielsweise kann die Kundenbindung durch eine Erweiterung der ursprünglichen Geschäftsidee durch die Einbringung eines gastronomischen Angebots oder durch die Ergänzung der Produktpalette gesteigert werden. Das Ziel ist eine optimierte Marktdurchdringung auf der Grundlage einer autonom organisierten Geschäftsmodellerweiterung durch den Betreiber (vgl. DSSW 2005a).

2.2.2. Kopplungsmodell durch Nutzerkooperation

Hierbei schließen sich zwei oder mehrere Shop-Betreiber in einer Immobilie zusammen, wobei Geschäftsideen erarbeitet bzw. umgesetzt werden, die einen kontinuierlichen Zufluss neuer Kunden garantieren. Beispielsweise sollte der Mietermix so gewählt werden, dass die allgemeinen Entwicklungen wie die Vertiefung und Verbreitung der Sortimente und die Verbindung von sinnlicher Faszination und Wohlfühlen - welches zum Verweilen und Flanieren animiert - beachtet werden. Andere Beispiele zeigen, dass eine Kombination von Einzelhandel, Gastronomie und Freizeit zusätzliche Kunden generieren und eine kontinuierliche Grundauslastung garantiert. Man könnte sogar davon ausgehen, dass beispielsweise ein (Lebensmittel-) Filialist keinen Frequenzbringer mehr darstellt, sondern höchstens als Image-Vermittler gesehen werden kann. Im Handel verwischen die Sortimentsgrenzen immer stärker, so dass sich Kopplungsmodelle mehr und mehr als lukrativ erweisen. Bei dem Zusammenschluss zweier oder mehrerer Betreiber innerhalb einer Immobilie können sowohl branchengleiche als auch branchenübergrei-

fende Angebotsmodelle konzipiert werden. Durch die kooperative Erweiterung des Angebotes oder des Services können Geschäftskosten und das Unternehmensrisiko verringert werden. Innerhalb des Konzeptes agieren entweder alle beteiligten Personen und Unternehmen als gleichberechtigte Partner oder es besteht ein Dachgeschäft, welches die Verwaltung der einzelnen Shops organisiert.

Das „Shop-in-Shop-Konzept“ ist ein bewährtes Geschäftsmodell zur effektiven Auslastung/Nutzung von Immobilien, insbesondere in den Fußgängerzonen von Innenstädten. Allerdings unterliegt dieses Modell einem ständigen Entwicklungsprozess. So werden beispielsweise immer komplexere und bisher „unübliche“ Kopplungen verschiedenster Angebotsarten und Inhalte gefunden. Während die ursprünglichen Nutzungskopplungen auf branchenähnlichen Zusammenschlüssen basieren, sind aktuelle Kooperationsbeispiele weitaus innovativer. Gegenwärtig „koppeln“ sich immer häufiger Unternehmensbereiche erfolgreich zusammen, die auf den ersten Blick keinerlei Anknüpfungsmerkmale aufweisen.

Die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzbereiche innerhalb einer Immobilie setzt Synergieeffekte frei, die die komplementär handelnden Anbieter eines einzelnen Angebotssortimentes ansonsten nicht erreichen könnten (vgl. DSSW 2005b).

2.3. Möglichkeiten der organisatorischen Betreuung

In der Praxis haben sich in den vergangenen Jahren vielfältig spezialisierte Organisationsformen entwickeln können. Ausgangspunkt bildet immer das Interesse des/der Eigentümer, in welcher Form er sein Objekt nutzen bzw. vermieten möchte. Dabei ist zwischen zwei grundlegenden Formen zu unterscheiden:

- Vermietung an einen Betreiber
- Vermietung an mehrere Betreiber bzw. Geschäfte

2.3.1. Vermietung an einen Betreiber

Bei der Vermietung an einen Betreiber ist zu unterscheiden zwischen einem direkten „Nutzer“ der Flächen, d. h. ein Warenhaus, SB-Warenhaus etc. und einem Shop- bzw. Centermanagement, welches die Gesamtimmobilie „strukturiert“ und weiter vermietet. Das Waren- bzw. SB-Warenhaus wird dann als Dachgeschäft bezeichnet, welches innerhalb ihres Hauptgeschäftes einzelne Shops vertraglich bindet. Die Shops werden entweder separat weiter vermietet oder in das eigene Geschäft integriert. Bei Weitervermietung von Flächen wird entweder vollständig über qm-Miete abgerechnet oder eine qm-Grundmiete mit Umsatzmiete (prozentual) bei Überschreiten eines bestimmten, vorher vereinbarten Umsatzzieles vereinbart. Weniger üblich, aber theoretisch möglich ist die Beteiligung an der Gesamtfinanzierung des Shops und damit die Zahlung eines Einmalbetrages von bis zu 50 % der notwendigen Einrichtungs- und Warenbestandskosten. Hier erhält das Dachgeschäft entsprechend bis zu 50 % des Ertrages. Das Dachgeschäft wählt

diese Beteiligungsform, wenn es von einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit des Betreiberkonzeptes ausgeht. Die Shops sind überwiegend in das Dachgeschäft integriert (im Warenhaus) bzw. logisch in das Gesamtkonzept eingebunden (z. B. Ladenzeile im SB-Warenhaus). Die Logistik bzw. auch die Öffnungszeiten sind demzufolge auch vom Dachgeschäft abhängig.

Obwohl eine Gleichberechtigung zwischen den Vertragspartnern angestrebt wird, verwaltet doch das Dachgeschäft die Flächen (z. B. Reinigung, Beleuchtung, Sicherheit). Die Vertragsgestaltung kann individuell und differenziert konkret erfolgen, wobei die Vereinbarungen entweder nur die wesentlichen Rahmenpunkte der Vertragspartner beinhalten oder aber (möglichst) alle Einzelaspekte fixieren. Je stärker die getroffenen Verabredungen jedoch in schriftlicher Form in einem Vertrag festgehalten werden, desto unflexibler können die einzelnen Parteien auf mögliche Marktveränderungen innerhalb ihres Geschäftes reagieren.

Ein Shop- oder Centermanagement vermietet die Flächen nach vorheriger Planung der gesamten Branchenstruktur. In der Regel hat dann das Centermanagement auch die Verantwortung für laufende Instandhaltungen, die Reinigung, Gesamtwerbung etc. inne. Diese Aufwendungen, wie das Management selbst, werden über die Miete und Nebenkosten weitergegeben. Die Shops sind überwiegend räumlich und logistisch voneinander getrennt. Das hat aber nicht gleich differenzierte Öffnungszeiten zur Folge, da diese im Interesse des gesamten Centers per Mietvertrag vertraglich vereinbart werden.

2.3.2. Vermietung an mehrere Betreiber

Hier vermietet der Eigentümer der Gesamtimmobilie an Nutzer von Teilflächen weiter. So entsteht eine Ansammlung mehrerer Shop-Betreiber, deren Mix dann je nach Größe, Umfang und Anzahl der Einheiten ein Einkaufszentrum ähnliches Objekt darstellen kann. Der Vermieter hat damit direkt Einfluss auf den Branchemix und indirekt damit auf die Attraktivität des gesamten Objektes (welche letztlich dann doch von der Attraktivität jedes einzelnen Mieters abhängt). Bei der Vermietung an mehrere Betreiber übernimmt der Eigentümer die Funktion des „Shop- oder Centermanagers“ und kann damit die Ertragskraft der Immobilie selbst beeinflussen. Bei fehlender Marktkenntnis muss dies jedoch nicht immer von Vorteil sein.

Über die Vermietung an einzelne Vertragspartner verteilt er zwar das finanzielle Risiko, behält aber die Gesamtverantwortung und Steuerung der Finanzierung des Objektes. Diese Steuerung beginnt oft bereits in der Projektentwicklung und Erstvermietung. In diesem Falle ist der Vermieter also entweder selbst Projektentwickler oder Erstnutzer, der auf die Gestaltung des Centers entsprechend Einfluss nimmt. Durch die langfristige Betreuung des Centers hat er schließlich Einflussmöglichkeit auf die Entwicklung der Nutzungsstruktur der Immobilie und damit die Struktur des Shop-Konzeptes. Diese Verfahrensweise hat sich bewährt und ermöglicht unter entsprechenden Voraussetzungen eine langfristig

erfolgreiche Immobiliennutzung insbesondere in den innerstädtischen Einkaufslagen. Gerade große Centerbetreiber, wie ECE, Mfi oder Multi Development, nutzen diese Form der Einflussnahme auf die Centerstruktur.

2.3.3. Aufteilung der Mietkosten

Ein Weitervermieten an mehrere Shop-Betreiber hat eine Mietkostenaufteilung zur Folge. Bei dieser Kooperationsform gibt es vier grundsätzliche Möglichkeiten, Mietvereinbarungen zu treffen:

- Es wird vertraglich vereinbart, dass der Shop-Betreiber dem Vermieter einen festgelegten Prozentsatz vom Shop-Umsatz zahlt (Umsatzmiete).
- Dem Vermieter wird durch den Shop-Betreiber ein vertraglich vereinbarter Festbetrag gezahlt, der sich in der Regel nach der geforderten Quadratmeterzahl richtet (qm-Miete).
- Aus den beiden oben genannten Formen kann ein Mix gebildet werden, indem die Miete zu einem Teil aus einem vertraglich vereinbarten Festbetrag, zum anderen aus einem festgelegten Prozentsatz des Shop-Umsatzes besteht. Der Mietanteil nach Umsatz ist dabei überwiegend erst nach Überschreiten eines bestimmten Mindestumsatzes zu zahlen. Hiermit soll bei einem Grundmietzins (Festbetrag) der Mieter zunächst eine tragbare Belastung kalkulieren können, bei einem größeren Umsatz/Ertrag der Vermieter daran jedoch beteiligt werden. Dies sichert ein beidseitiges Interesse an der Attraktivitätssteigerung des Gesamtobjektes.
- Der Shop-Betreiber investiert zu einem bestimmten Anteil in die Gesamtkosten des Shop-Konzeptes und wird dafür prozentual am Netto-Umsatz beteiligt.

Die dargestellten Formen der Mietpreisvereinbarung zwischen Vermieter und Shop-Betreiber dienen der groben Orientierung. Diese Möglichkeiten werden in der Praxis in vielfältiger Art und Weise individuell vereinbart. Insbesondere wenn ein bestimmter Prozentsatz des Shop-Umsatzes als Miete vereinbart wird, bestehen zahlreiche individuelle „Spielräume“. So variiert beispielsweise die Höhe des zu zahlenden Prozentsatzes vom Umsatz je nach Länge der bestehenden Zusammenarbeit. Hier reichen die Spannweiten von 5% im ersten Jahr bis zu 10% in späteren Jahren (bei höheren Umsätzen).

Wenn eine qm-Miete Mietgrundlage ist, werden jeweils die nicht zur Verkaufsfläche zählenden Nutzflächen (z. B. Schaufenster, Büro, Lager, Eingänge, Treppenhäuser etc.) gesondert bewertet. Meist wird hier der halbe qm-Betrag angesetzt oder es wird ein Festbetrag vereinbart.

Neben den Mietkosten muss ebenso eine Verteilung der zusätzlich anfallenden Kosten vereinbart werden. Darunter fallen z. B. Gelder für Sicherungsanlagen, Beleuchtung, Reinigung, Werbung, Elektrizität, Wasser, Strom, Versicherung usw. Während bei einem Stand-alone-

Konzept nur die Höhe der Gesamtkosten bedeutend ist, muss in einem Shop-in-Shop-Betrieb zusätzlich für jeden Betreiber der prozentuale Anteil der Kostenbeteiligung fixiert werden. Wer welche Kosten zu tragen hat, sollte unbedingt konkret zwischen den Mietparteien vor Mietbeginn klar sein. Zur Regelung der Kostenverteilung gibt es zwei Alternativen: bei der kostenorientierten Kostenverteilung teilen sich die einzelnen Partner die Kosten nach vertraglich abgesicherten Prozentsätzen, wobei hier der beanspruchte qm-Anteil von der Gesamtfläche ein Richtwert darstellt. Die umsatzorientierte Kostenverteilung hingegen, richtet sich nach einem vereinbarten Prozentsatz vom Nettoumsatz.

2.3.4. Organisation des Personals

In der Regel organisiert sich das Personal über die entsprechende Struktur der einzelnen Shops. Wenn die Shops von selbständigen Gewerbetreibenden, Filialisten oder anderen Unternehmen geführt werden, sind diese auch für eine ausreichende Personalbesetzung in der vereinbarten Öffnungszeiten verantwortlich.

Besteht keine starre räumliche Trennung durch Wände, d. h. bei einem fließenden Übergang zwischen den Shops, können für bestimmte Aufgaben (z. B. Propagandisten, Servicepersonal) nach Absprache mit den einzelnen Mietern auch Personal für das Gesamtobjekt tätig werden. Die alleinige Verantwortung einer einzelnen Person für das Geschäft ist i. d. R. problematisch, da bei unvorhergesehenem Ausfall durch Krankheit oft kein Ersatz zur Verfügung steht. Der Shop würde geschlossen bleiben und bewirkt damit, dass im Gesamtobjekt das eigentlich zu verfolgende Prinzip der einheitlichen Öffnungszeiten nicht eingehalten werden könnte.

2.4. Nutzen des Shop-in-Shop-Konzeptes

Die erfolgreiche Organisation bzw. das Scheitern eines gekoppelten Geschäftsmodells hängt stark von der Wahl eines passenden Standortes und von einer zielgruppenorientierten Ausrichtung der Geschäftsidee ab. Für das Gelingen einer Nutzungskopplung ist eine realistische Einschätzung des Nachfragepotenzials, insbesondere des Einzugsbereichs und die Zielgruppeneingrenzung, unabdingbar. Zusätzlich sollte das Konzept unbedingt Sortiments- und Dienstleistungsbereiche umfassen, die bestmögliche Synergieeffekte erwarten lassen. Werden diese Faktoren bei der Konzipierung der Geschäftsidee berücksichtigt, nutzen die Kopplungsmodelle in vielfältiger Art und Weise dem Betreiber, dem Kunden und der gesamten Innenstadt. Der Betreiber profitiert beispielsweise von Kostenersparnissen durch eine Verbesserung der wirtschaftlichen Verkaufsflächenauslastung und/oder von Zeiteinsparungen durch eine gemeinsame Vermarktung und Außendarstellung. Allgemeingültig lässt sich sagen, dass die Attraktivität des Unternehmens gesteigert werden kann, neue Kunden bzw. Zielgruppen gewonnen werden können und die Aufenthaltsdauer innerhalb des Geschäftes erhöht werden kann (vgl. DSSW 2005a).

Positive Effekte für den gesamten (innerstädtischen) Einzelhandel lassen sich durchaus mit unterschiedlichen Kopplungsmodellen – der Zusammenstellung von artverwandten wie auch der Erweiterung mit artfremden Angeboten – erreichen.

2.4.1. Stärkung des Handels durch eine artverwandte Zusammenstellung des Angebots innerhalb des Shop-in-Shop-Projektes

Bei der Zusammenstellung von Shops mit artverwandten Angeboten sollte ein Shop-Betreiber eine Magnetfunktion innehaben, z. B. durch den Vertrieb von Markenwaren. Die Integration mehrerer Betreiber der gleichen Branche verbessert die Angebotsbreite. Für den Kunden ergibt sich bei diesem Geschäftskonzept ein breiteres Angebot von artverwandten Waren an einem Standort, was die Anziehungskraft steigert. Gleichzeitig ist das Objekt auch konkurrenzfähiger gegenüber Großbetrieben in der jeweiligen Branche.

2.4.2. Stärkung des Handels durch eine artfremde Erweiterung des Angebots innerhalb des Shop-in-Shop-Projektes

Branchen- bzw. bedarfsübergreifende Kopplungsmodelle bestehen oftmals aus klassischen Handelsshops und Einrichtungen des Freizeit- und Kulturbereiches oder aus dem Dienstleistungssektor. Das Erfolgsrezept dieser zunächst scheinbar nicht „zusammenpassenden“ Kopplungen besteht in der Ergänzung untereinander oder bestimmter Synergieeffekte. So ergänzen sich Sport- und Freizeitangebote mit Reisebüros, Fitness- und Wellnesscenter oder Musikhandlungen mit Theaterkasse. Ein Autohaus nutzt z. B. die Kopplung mit einem Elektronikanbieter, indem die Autoradios als Zusatzeinbau vom Elektronikanbieter bezogen werden. Außerdem betreibt man eine gemeinsame Vermarktung (Prospekte), Auto + Radio spricht hier dieselbe Zielgruppe an.

Durch artfremde Erweiterungen des Angebots kann aber auch die gezielte Ausweitung des Kundenkreises beabsichtigt sein. Die Integration von Kosmetikstudios in überwiegend durch Bekleidung geprägten Shops animiert zu Spontankäufen. Gastronomische Einrichtungen, Weinhandlungen, Kaffeeshops etc. nutzen den natürlichen Passantenstrom, um zum Eintreten, Verweilen und Verzehr anzuregen. Dieses Prinzip der Angebotsdurchmischung wird i. d. R. in den klassischen Einkaufszentren mit kleinteiligem Facheinzelhandel verfolgt.

Von einem gezielt auf die Stadt zugeschnittenen Shop-in-Shop-Betrieb kann der gesamte zentrale Einkaufsbereich profitieren, wenn dadurch der Branchenmix ergänzt und die Angebotsvielfalt erhöht wird. Neue Nutzungen aus den Bereichen Freizeit, Dienstleistungen, Kultur und Gastronomie unterstützen diese Zielstellung. Wenn der Standort der Nutzungskopplung schließlich einen Gegenpol zu einem weiteren Magneten innerhalb der Innenstadt darstellt, kann damit die Kundenfrequenz im gesamten innerstädtischen Raum erhöht werden.

2.4.3. Beispiele bestehender Shop-in-Shop-Modelle

Neben der Untergliederung in eine artverwandte bzw. eine artfremde Sortimentserweiterung kann zusätzlich eine Einteilung in eine homogene oder heterogene Nutzung vorgenommen werden. Unter Erstgenanntem wird die Erweiterung innerhalb einer Sparte, z. B. Einzelhandel, Dienstleistung usw., verstanden, die zweitgenannte Möglichkeit vermischt in sich die einzelnen Bereiche. Ein Beispiel dafür ist die Kombination von Einzelhandel und Dienstleistung. In beiden Alternativen kann sowohl eine artverwandte als auch eine artfremde Erweiterung stattfinden. Die Tabellen 4 und 5, die auf einer DSSW-Untersuchung über Kopplungsmöglichkeiten von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewerbe und auf eigenen Recherchen beruhen, dienen der Veranschaulichung. Die praxisorientierten Beispiele, insbesondere die gemischten Nutzungen, verdeutlichen, dass Nutzungsmodelle völlig artfremde Inhalte in sich vereinen können. Die Darstellung der bereits existierenden Nutzungsmodelle dient hier als Anregung und zeigt, welche Vielfalt im Branchenmix generell möglich ist. Allerdings sind diese Kopplungen nicht als generelle Erfolgsgaranten zu verstehen, da die erfolgreiche Etablierung auch wesentlich von regionalen Rahmenbedingungen abhängig ist.

		Name	Art der Nutzung	Organisationsform	Standort
Homogene Nutzung	Einzelhandel	choco shoes	Schuhladen; Schokoladenverkauf	Ein Unternehmen	Hamburg
		feel! Sport-Fashion	12 einzelne Shops aus dem Bereich Freizeit und Sport	Centermanagement; Shops agieren eigenverantwortlich	Steffisburg-Schweiz
		Fashion Fish: Premium Factory Outlet	Den einzelnen Shops stehen innerhalb eines Kaufhauses jeweils 20m ² VK zur Verfügung	Centermanagement; Shops agieren eigenverantwortlich	Schönenwerd-Schweiz
	Dienstleistungen	Apotheke und SB-Bankbereich	Apotheke und SB-Bankbereich		Neuss-Norf
		Cut'n Cruise	Friseur und Reisebüro		Hamburg

Tabelle 4: Beispiele homogener Kopplungsmöglichkeiten für einen Shop-in-Shop-Betrieb;

Quelle: DSSW 2005a, eigene Recherche; eigene Darstellung

		Name	Bran-chen	Art der Nutzung	Organisationsform	Standort	
Heterogene Nutzung	Einzelhandel, Dienstleistung, Gastronomie	artfremde Erweiterung	Sol y Mar	G, EH, DL	Bar, Möbelverkauf, Massage	Kooperation zwischen zwei Unternehmen	Leipzig
			Die Reisebar	DL, G	Reisebüro und Cafe	Gemeinsames Unternehmen als GbR; zwei Gewerbebeanmeldungen	München
			Sexy Hair Company	DL, G	Friseur, Cafe, Internet, Club		Dortmund
			Siekies Weinhaus	EH, G	Weinverkauf; nach Ladenschluss Restaurant		Berlin
			Sportmatt	EH, G	Sportgeschäft; Bäckerei	Kooperation zwischen zwei Unternehmen	Pettneu am Arlberg
		thematisch artähnliche Inhalte	Reisefibel	EH, DL	Reisebüro, Facheinzelhandel für Reiseliteratur	Ein Unternehmen	Leipzig
			Kochlust	EH, DL	Kochbuchhandlung mit angeschlossener Kochschule	Ein Unternehmen	Berlin
			Farben Kessler	EH, DL	Fachgeschäft für Farben; Künstler- u. Hobbybedarf; Bastelkurse	Ein Unternehmen	Gera
			cash@coffee Dortmund	G, DL	SB-Bankbereich; Bäckerei, kostenlose Internetnutzung	Organisation durch Kreditunternehmen, Cafe als Familienunternehmen	Dortmund
			CINECITTA Multiplexkino	DL, G	Kino, Spezialitätenrestaurants	Privater Initiator als Projektentwickler und Betreiber	Nürnberg
	Andere Dienst- und Serviceeinrichtungen, Kultur, Einzelhandel	Kulturfabrik	DL, SE	Kunst; Museum; Bibliothek; Kinderladen		Fürstentum	
		GADO	Kunst, EH	Verkauf Tisch-, Wand- und Echtschmuck, Bilder, Malkurse	Ein Unternehmen	Markranstädt	
		Fress-theater	Kultur, G	Kabarett, Gastronomie im Programm integriert	Ein Unternehmen	Chemnitz	
		Glashaus Herten	SE, DL	Stadtbibliothek; Kongresszentrum; kulturelle Events		Herten	
ehem. Magnet Kaufhaus		EH, DL, SE	frequenzorientierter EH; wechselnde DL; öffentl. Verwaltung auf verschiedenen Ebenen	Akquise eines Ankermieters und eines Investors	Eisenhüttenstadt		

EH = Einzelhandel; DL = Dienstleistung; G = Gastronomie; SE = Serviceeinrichtung

Tabelle 5: Beispiele heterogener Kopplungsmöglichkeiten für einen Shop-in-Shop-Betrieb;

Quelle: DSSW 2005a, eigene Recherche; eigene Darstellung

2.5. Erfolgsfaktoren für das Shop-in-Shop-Konzept

Bevor eine Kopplungsidee realisiert werden kann, müssen verschiedene Faktoren überdacht werden, die eine erfolgreiche Konzeption begründen. Natürlich ist der Erfolg der Umsetzung einer Geschäftsidee einzelfallspezifisch von Standort, der Konzeption und der Organisation abhängig. Es gibt jedoch allgemeingültige Faktoren, welche Grundlage eines erfolgreichen Geschäftskonzeptes sind. Ausgangspunkt solcher Faktoren sind die Kundenbedürfnisse, der Zielgruppenbezug und die Findung eines Leitthemas zur inhaltlichen Vermarktung. (vgl. DSSW 2005b).

- **Kundenbedürfnisse berücksichtigen**
Die Kundenbedürfnisse äußern sich bei relativ konstanten Konsummustern für einzelne Zielgruppen, bezogen auf das Verhalten im städtischen Raum, durchaus unterschiedlich. Entsprechend der Größe und dem Charakter der (Innen-)stadt sind die Besucher in Großstädten eher event- und erlebnisorientiert, in Klein- und Mittelstädten hingegen eher konsumorientiert, auf Bequemlichkeit, Erreichbarkeit und Annehmlichkeit orientiert. Darauf sollten auch jeweils zusammengestellte oder ergänzende Nutzungskopplungen Rücksicht nehmen, um so den Bedürfnissen der potenziellen Besucher optimal entsprechen zu können.
- **Zielgruppenbezug herstellen**
Der Zielgruppenbezug ist Ausgangspunkt der Geschäftsphilosophie und damit Gesamtaussage des Objektes. Zum einen sollten bei der Zielgruppenuntersuchung soziodemographische Faktoren, wie Alter, Geschlecht und Einkommen, berücksichtigt werden, zum anderen allgemeine gesellschaftliche Trends, wie gesteigerte Freizeitverfügbarkeit, Drang zur Individualität und erhöhtes Körperbewusstsein. Durch das Bestimmen der Zielgruppe(n), welche mit dem Konzept angesprochen werden soll(en), kann die Auswahl der Partner und damit die Ausrichtung des Kopplungsmodells individuell an die Situation am Standort angepasst werden.
- **Leitthemenbildung**
Ein schlüssiges Gesamtkonzept soll die Synergie- und Kopplungseffekte vermitteln. Dies wird natürlich nicht bis in jedes Detail funktionieren. Um hier jedoch alle sich bietenden Möglichkeiten auszuschöpfen, sollte von Beginn an zwischen den einzelnen Geschäften/Einrichtungen eine Abstimmung zu diesem Thema erfolgen. Ziel muss es sein, sich zur besseren Außendarstellung auf ein gemeinsames Leitthema zu einigen. Insbesondere bei branchenübergreifenden Angeboten soll so dem Kunden die Geschäftsidee begreifbar gemacht werden. Je nach den individuellen Vorstellungen und Möglichkeiten der Betreibenden kann der Leitgedanke auf Mikroebene, d. h. nur für das Kopplungskonzept, oder auf Makroebene in Kooperation mit dem Stadtmarketing bzw. der innerstädtischen Vermarktung gebildet werden.

2.6. Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Realisierung eines Shop-in-Shop-Konzeptes ist mit einem erheblichen organisatorischen und rechtlichen Mehraufwand im Gegensatz zu dem einfachen Geschäftsmodell zu rechnen, da zusätzlich mehrere branchenspezifische Zulassungsvoraussetzungen berücksichtigt werden müssen. Aufgrund getrennter Zuständigkeiten für die verschiedenen Wirtschaftszweige müssen oftmals Anträge und Nachweise in mehrfacher Form parallel eingereicht werden. Bei einem Kopplungsmodell mit branchenübergreifendem Mix (z. B. Bekleidung und Gastronomie) erhöht sich dieser Mehraufwand nochmals.

In der nachfolgenden Übersicht werden die wichtigsten rechtlichen und organisatorischen Charakteristika aufgezeigt, die zu Beginn der Konzipierung eines Shop-in-Shop-Betriebes unbedingt beachtet und eingehalten werden sollten (vgl. Tabelle 6). Die Auflistung zeigt, dass die Kopplungsvorhaben in ihrer Gesamtheit einen gewissen Mehraufwand in rechtlichen Zulassungsbedingungen erfordern. Werden die Besonderheiten nicht berücksichtigt, kann das Projekt durch eine erhebliche Zeitverzögerung im Aufbau und gesteigerte Kosten in der Umsetzung gefährdet werden.

Zu beachten ...	Mögliche Probleme ...
<ul style="list-style-type: none"> • Bei Kopplungsmodellen handelt es sich um neuartige Geschäftskonzepte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Längere Erfahrungen mit diesen Shop-in-Shop-Genehmigungsverfahren bestehen noch nicht. So haben z. B. Gaststätten andere Voraussetzungen zu erfüllen als Einzelhändler.
<ul style="list-style-type: none"> • Für die Anmeldung eines Gewerbes ist eine präzise Angabe des Tätigkeitsfeldes notwendig. Innerhalb eines Shop-in-Shop-Unternehmens kann es zu einem Zusammenschluss mehrerer Tätigkeitsfelder kommen, die dann gemeldet werden müssen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Angaben führen zu Problemen mit nachgelagerten Behörden/Organisationen (z. B. Finanzamt, Kammern). Vor der Umsetzung des Shop-in-Shop-Konzeptes stehen die genauen Tätigkeitsfelder jedoch noch nicht immer 100 %ig fest.
<ul style="list-style-type: none"> • Bei dem möglichen Zusammenschluss von Einzelhandel, Dienstleistung und Gastgewerbe sind zusätzliche Auflagen zu beachten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es sind unter Umständen zusätzliche Nachweise laut der Hygienevorschriften (Bundeslebensmittel-Hygieneverordnung, Seuchenneuordnungsgesetz) zu erbringen.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Angliederung neuer Nutzungen erfordert oft die Anmeldung eines neuen Gewerbes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Kopplung von Einzelhandel mit Gastronomie muss auf die Inhalte des Gaststättengesetzes geachtet werden (z. B. Vollkonzession, Toilettenpflicht).
<ul style="list-style-type: none"> • Bei einem erheblichen Umbau oder einer Nutzungsänderung von gewerblich genutzten Räumen ist eine Baugenehmigung zu beantragen. Nutzungsänderungen sind prinzipiell genehmigungspflichtig, wenn es sich bei der Erweiterung des Ursprungssortiments um Angebote aus anderen Branchen handelt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Beantragen der Baugenehmigung kann zu einer nicht unwesentlichen Zeitverzögerung im Umsetzungsprozess führen. Bei einem bereits bestehenden Betrieb kann es zu Schwierigkeiten im laufenden Betrieb kommen. Positiv ist, dass die Bauaufsichtsbehörde im Rahmen der Genehmigung für Nutzungsänderungen über einen gewissen Ermessensspielraum verfügt.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Abläufe des Genehmigungsprozesses müssen mit den einzelnen Betreibern abgestimmt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Abstimmung und Unkenntnis können zu zeitlichen Verzögerungen und finanziellem Verlust führen.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Gastronomiebranche und Teile des Einzelhandels sind stellplatzpflichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die verpflichtende Bereitstellung von Stellplätzen kann ein hohes Investitionsrisiko darstellen bzw. die Kopplungsidee verhindern.
<ul style="list-style-type: none"> • Jeder Gewerbesteuer abführende Betrieb unterliegt einer verpflichtenden Mitgliedschaft in der jeweils zugehörigen Kammer (IHK: Handel, Gastronomie; HWK). Bei Nutzungskopplungen bestehen Sonderregelungen. Hier variieren die Mitgliedsverpflichtungen, je nachdem welcher Bereich die Haupt- bzw. Nebenbranche bildet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Kopplung unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche kann es zu Beginn zu Bestimmungsschwierigkeiten der Haupt- bzw. Nebenbranche kommen. Von daher ist nicht eindeutig erkennbar, bei welcher Kammer eine Beitragspflicht besteht.
<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Kopplung unterschiedlicher Branchen kann es zu unterschiedlichen Kernöffnungszeiten kommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Kopplung von Einzelhandel und Gastronomie ohne räumliche Abtrennung gelten die gesetzlichen Ladenschlusszeiten, d. h. die Sperrzeiten nach Gaststättengesetz bleiben unberücksichtigt. Von daher muss sich die Gastronomie nach den Öffnungszeiten des Einzelhandelsunternehmens richten.

*Tabelle 6: Rechtliche und organisatorische Besonderheiten bei der Konzipierung eines Shop-in-Shop-Konzeptes;
(Quelle: DSSW 2005)*

3. Umsetzungsmöglichkeiten eines Shop-in-Shop-Konzeptes in Senftenberg

3.1. Herangehensweise

Während der Konzeptentwicklung für einen Shop-in-Shop-Betrieb sollten verschiedene Faktoren (vgl. Kap. 2) berücksichtigt werden, damit auch nach der Realisierung, sowohl für die Betreiber selbst als auch für den gesamten Handel der Stadt, bestmögliche Erfolge erreicht werden können. Während der Erarbeitung des Shop-in-Shop-Konzeptes für die Stadt Senftenberg wurde besonderer Wert auf die Entwicklung von Lösungen gelegt, die das z. T. leer stehende Objekt in der Form beleben, dass insbesondere der nördliche Abschnitt des zentralen Einkaufsbereiches wieder eine höhere Kundenfrequenz erfährt. Um dies zu erreichen, wurden die Ausgangs- sowie die Umsetzungsbedingungen detailliert untersucht.

Für die Ermittlung geeigneter Nutzungskopplungen waren zunächst die Potenziale bzw. Schwächen der Stadt und der Immobilie zu erörtern, um daraufhin geeignete Nutzungskopplungen vorschlagen zu können.

Hierfür wichtige Rahmenbedingungen wurden für Senftenberg anhand

- der groben Einzelhandelsflächenaufnahme im zentralen Einkaufsbereich (vgl. Kap. 1.1.3. und Kap. 3.2.3.)
- einiger soziodemographischer Faktoren (vgl. Kap. 1.1.2.) sowie
- der Gegenüberstellung von Kaufkraftdaten benachbarter Mittelzentren (vgl. Kap. 1.1.3.)

untersucht.

Mit dem „grobe“ Ist-Verkaufsflächenbestand im Innenstadtbereich können „Lücken“ im Besatz bzw. Entwicklungspotenziale bestimmt werden, die in jedem Fall einer Bereicherung des Branchenmixes dienen können. Die Analyse soziodemographischer Faktoren, wie z. B. das Alter, lassen Rückschlüsse auf die Zielgruppen zu.

Entsprechend der grundlegenden Faktoren, wie potenzielle Zielgruppen, Struktur des vorhandenen Einzelhandels, Kaufkraftpotenzial usw., lassen sich für den untersuchten Standort in Senftenberg nur wenige Einschränkungen ableiten. So sollte kein „Spiegelbild“ des Schlosspark-Centers geschaffen werden. Der Standort ist ungeeignet für autokundenorientierte Waren, da kaum Parkmöglichkeiten direkt am Objekt vorhanden sind. Zu favorisieren wären markenorientierte Einzelhändler, Gastronomie und Servicebereiche, die insbesondere auch der Spezifik der Stadt als Einkaufs- und Touristenstadt (in den Sommermonaten) Rechnung tragen. Auf Grund der Räumlichkeiten sollten auch ein oder mehrere Magnetbetriebe integriert werden, um der Immobilie am Ende der Fußgängerzone eine entsprechende Anziehungskraft zu verleihen.

Mit diesen Grundüberlegungen wurden überregional agierende Unternehmen akquiriert, die einerseits einen interessanten Nutzungsmix im Shop-in-Shop-Charakter mit markenorientierten EH-Geschäften ergeben könnten und andererseits überhaupt in Standorte mit derartigen Profilen/Potenzialen investieren. Zusätzlich wurden durch die Stadtverwaltung Senftenberg regional ansässige Einzelhändler angesprochen, die aus der Ortskenntnis heraus für ein neues Geschäft in Frage kommen und potenziell daran interessiert sein könnten.

Während des gesamten Prozesses hat ein intensiver Austausch zwischen dem Konzeptentwickler und der Stadt Senftenberg stattgefunden.

3.2. Prüfung der Übertragbarkeit

3.2.1. Prüfkriterien auf Makroebene: Standortpotenzial Stadt

Entsprechend den zu untersuchenden Erfolgsfaktoren für eine Nutzungskopplung waren für die Projektentwicklung die vorhandenen Kundenbedürfnisse und der Zielgruppenbezug zu erörtern.

Kundenbedürfnisse

Senftenberg als Kleinstadt hat innerstädtisch nicht vorrangig den Erlebnis- und „Event“-anspruch, sondern dient einerseits als solide Einkaufsstadt für die gesamte Region und andererseits als Aufenthaltsort und Treffpunkt, zu kulturellen Veranstaltungen (z. B. Senftenberger Theater) sowie auch als Nahausflugsziel für die zahlreichen Touristen im Sommer (Senftenberger See, Schiffsanlegestelle). Somit könnte auch ein Nutzungsmix von spezifischen (noch nicht vorhandenen) Einzelhandelsangeboten mit gastronomischen Bereichen oder individuellen Serviceleistungen derartige Kundenbedürfnisse ansprechen.

Zusätzlich spielt die Preis- und Qualitätsorientierung eine übergeordnete Rolle: Infolge der derzeitigen und zu erwartenden gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ist mit einer fortgesetzten und z. T. verschärften Preisorientierung des Konsumenten zu rechnen. Ergebnisse aktueller Konsumentenforschungen gehen von einem Anteil discountorientierter Kunden von bis zu 50 % bis zum Jahr 2015 aus. Diese Preisorientierung ist aber nicht gleichzusetzen mit der Hinnahme geringerer Produktqualität. Vielmehr steigt gleichzeitig das Anspruchsniveau, auch infolge der Produktvergleichbarkeit via Internet, kontinuierlich. Marken, Distributions- wie Produktmarken, geben hierbei wesentliche Orientierungspunkte in der Warenflut. Jedoch nimmt die Marken- und Standorttreue weiter ab, so dass eine wesentliche Herausforderung in der ständigen „Neuerfindung“ und Pflege einzelner Marken wie des Markenportfolios eines Herstellers, aber auch einer Stadt besteht.

Neben der Preis- und Qualitätsorientierung ist der Aspekt der Verhaltenssicherheit zu benennen: Unter Verhaltenssicherheit ist einerseits die

Erfüllung von Erwartungen, z. B. bzgl. des Warenangebots, der Verfügbarkeit von Parkplätzen, der leichten Orientierung in der Stadt oder einheitliche Öffnungszeiten zu verstehen. Andererseits umfasst dieser Aspekt die Sicherheit des eigenen, wie die Sicherheit im Umgang mit fremdem Verhalten, wie z. B. aggressives Betteln, Gedränge oder Hektik. Mit zunehmender Durchalterung der Gesellschaft wird die Bewältigung des Alltags durch zur Routine gewordene Verhaltensmuster immer wichtiger. Veränderungen, z. B. durch ständige Neuerungen, Wechsel des Angebots u. ä., führen bei jüngeren Zielgruppen zu einer Attraktivitätssteigerung des Standorts, während sie auf ältere Zielgruppen eher verunsichernd und abstoßend wirken (können). Für die zukünftige Standortentwicklung wird daher eine Balance zwischen Neuerung und Bewahrung zu finden sein.

Bei der Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse ist die Stressminimierung ebenso wichtig wie die oben genannten Faktoren: Unter Stressminimierung ist der umfassende Versuch des Kunden zu verstehen, Beeinträchtigungen jeglicher Art zu vermeiden. Hierunter fallen u. a. Witterungseinflüsse, die Überbrückung horizontaler und vertikaler Entfernungen, Wartezeiten an der Ladenkasse oder unangepasste Parkgebühren. Infolge bestehender Alternativen, z. B. Einkaufszentren, werden hierdurch die Innenstädte zunehmend unter Konkurrenzdruck gestellt und gezwungen, auf diese Verhaltensänderung zu reagieren.

Die dargestellten Charakteristika der gegenwärtigen bzw. zukünftigen Kundenbedürfnisse verdeutlichen das zu berücksichtigende Einkaufsverhalten der Gesellschaft. Trotzdem soll an dieser Stelle noch einmal auf den Trend der steigenden Freizeitorientierung hingewiesen sein: Einkaufen soll zu einem Erlebnis werden. Die Erfahrung zeigt, dass durch einen angemessenen Branchenmix von Einzelhandel und Gastronomie in einem Shop-in-Shop-Konzept durchaus Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden und gleichzeitig unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden können.

Zielgruppenbezug

Unter Berücksichtigung des demographischen Wandels, dessen Auswirkungen bereits in Senftenberg zu beobachten sind, ist eine klare Zielgruppe natürlich die der über 50-Jährigen. Unter diesem Aspekt ist der Aufenthaltsqualität, Bequemlichkeit, Ruhe, gemütliche Ausstrahlung größere Bedeutung beizumessen. Die Akzeptanz gerade dieser Generation 50+ wird letztlich auch von dem gewählten Branchen- bzw. Nutzungsmix beeinflusst.

Obwohl die Altersgruppe der unter 5-Jährigen gegenwärtig lediglich einen Anteil von 4 % an der Senftenberger Bevölkerung einnimmt, sollte diese Zielgruppe aufgrund der starken Angebotsunterversorgung an Kinderbekleidung innerhalb der Stadt in der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden.

Eine weitere Zielgruppe sind die Touristen (überwiegend Tagestouristen), die den Senftenberger See als Erholungsgebiet nutzen bzw. den EuroSpeedway Lausitz besuchen. Es scheint nicht sinnvoll, ein Souvenirgeschäft mit Inhalten über das Erholungsgebiet oder den Speedway in das Shop-in-Shop-Konzept zu integrieren, da die Besucher direkt vor Ort mit einer ausreichenden Auswahl versorgt werden. Da Touristen jedoch während des Ausflugs bzw. während einer Reise in der Regel zahlungsfreudiger sind als in gewohnter Umgebung, könnte ein qualitativ hochwertiger Einzelhandel gekoppelt mit freizeitorientierter Gastronomie als Magnet für diese Gruppe gesehen werden.

Natürlich können ebenfalls die Senftenberger Einwohner im Alter zwischen 19 und 49 Jahren durch das Shop-in-Shop-Konzept angesprochen werden. Da für diese Zielgruppe, zu der auch die Studenten der Fachhochschule Lausitz zählen, bereits ein ausreichendes Angebot an Bekleidung jeglicher Preisklassen existiert, könnte diese beispielsweise durch den Bereich „Multimedia/Unterhaltungsmedien“ angesprochen werden (vgl. Abb.: 6).

3.2.2. Prüfkriterien auf Mikroebene: Objektcharakteristika

Ursprünglich sollten innerhalb der Immobilie das 1. OG und das EG mit einer Gesamtfläche von ca. 2.100 m² in das Shop-in-Shop-Konzept eingebunden werden. Aufgrund der Vermietung des 1. OG an die Bertelsmann AG während der Konzepterarbeitung, beschränkten sich die konkreten Akquisebemühungen lediglich auf die Fläche des Erdgeschosses. Dieses umfasst eine Verkaufsfläche von 517,59 m², eine Verkehrsfläche von 63,50 m² und ein Lager mit 105,00 m². Der Bereich der Verkaufsfläche ist durch eine Vielzahl von Stützsäulen innerhalb des Raumes charakterisiert, was eine großflächige Nutzung erschwert. Für einen Shop-in-Shop-Betrieb mit einer räumlichen Abtrennung der einzelnen Unternehmen könnten die Säulen jedoch durchaus für eine kleinteilige Strukturierung genutzt werden. Die Größe der einzelnen Shops kann dabei, je nach Bedarf und Vorstellungen der Betreiber, variieren. Neben kleineren branchenspezifischen Umbaumaßnahmen sind aufgrund der Sanierung von 1998 keine weiteren umfangreichen Baumaßnahmen notwendig.

Obwohl das Objekt durchaus sehr positive Standortcharakteristika aufweist, stellt die schlechte Parkplatzsituation am Haus selbst für einige Branchen ein Entwicklungshemmnis dar. Insbesondere bei gastronomischen Betrieben besteht eine zu berücksichtigende Stellplatzpflicht. Die Baubehörde muss den individuellen Stellplatzbedarf generell für jeden Betrieb ermitteln, greift jedoch aufgrund von Zeitersparnissen überwiegend auf empfohlene Richtwerte zurück. Trotzdem verfügt die Kommune über einen gewissen Entscheidungsspielraum hinsichtlich der Stellplatzsatzung. Für das Senftenberger Shop-in-Shop-Konzept wurde trotz der Stellplatzpflicht die Möglichkeit in Erwägung gezogen, Einzelhandel mit Gastronomie (Cafe) zu koppeln. Ebenfalls wurde der

Bereich „Möbel, Teppich, Heimtextilien“ aufgrund des enormen Einzelhandelsflächenpotenzials in die Überlegung einer Nutzungskopplung aufgenommen, jedoch aufgrund der eingeschränkten Parkplatzsituation und der ungünstigen Zulieferbedingungen wieder verworfen.

Neben diesen Konzept prägenden Rahmenbedingungen erwies sich die Ambition des Eigentümers, das gesamte Erdgeschoss komplett an einen Verantwortlichen/Manager zu vermieten, der wiederum die Teilflächen an die einzelnen Shops weiter vermittelt, als eine der größten Schwierigkeiten. Um dieses Kriterium zu erfüllen, muss ein finanzstarker Dachgeschäftsbetreiber für das Shop-in-Shop-Konzept gewonnen werden. Im Fall Senftenberg bestand jedoch noch die Alternative, dem gegenwärtigen Objektverwalter der Immobilie die Funktion des Zwischenmieters zuzuweisen.

3.2.3. Einzelhandelspotenziale in Senftenberg

Um passende Einzelhandelsbranchen für das Shop-in-Shop-Konzept in Senftenberg ermitteln zu können, wurden die geschätzten Einzelhandelsflächen des zentralen Einkaufsbereichs Senftenbergs mit denen von Vergleichsstädten verglichen (vgl. Abb. 6). Dazu wurden die Städte Niesky, Kamenz, Bischofswerda und Meißen ausgewählt. Diese vergleichende Darstellung des Branchenmixes von ähnlich großen Innenstädten soll auf eventuelle unproportionale Verhältnisse hinweisen.

Der Städtevergleich und die Vorort-Begehung in Senftenberg zeigen, welche Branchen aufgrund der unterdurchschnittlichen Präsenz für ein Shop-in-Shop-Konzept in Senftenberg prädestiniert wären. Parallel zum Branchenvergleich mit anderen Innenstädten wurden diejenigen Branchen nicht berücksichtigt, die im zentralen Einkaufsbereich von Senftenberg bereits ausreichend vertreten sind und durch eine Erweiterung den lokalen Einzelhandel gefährden könnten.

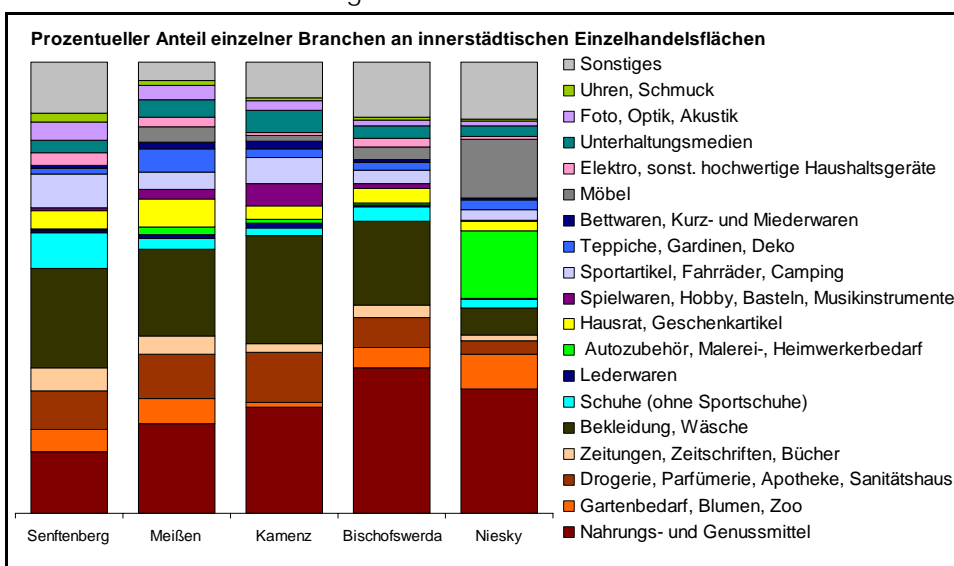


Abbildung 6: Prozentualer Anteil einzelner Branchen an innerstädtischen Einzelhandelsflächen in Senftenberg und Vergleichsstädten
Quelle: MBR 2006; eigene Aufnahme, eigene Darstellung

In Senftenberg sind die Bekleidungsgeschäfte – prozentual betrachtet – in ähnlicher Stärke vertreten wie in den benannten Vergleichsstädten. Die Vorort-Untersuchung des Bekleidungseinzelhandels in Senftenberg hat gezeigt, dass ausreichend viele Bekleidungsszeneläden für Jugendliche und junge Erwachsene existieren, jedoch eine Unterversorgung an qualitativ hochwertiger Mode für den Mann bzw. die Frau ab 50 Jahre besteht. Ansonsten wird Bekleidung in jeder Preislage angeboten: von kiki bis zum Modehaus Voigt.

Innerhalb des Lebensmitteleinzelhandels besteht ein Potenzial, da diese Branche im zentralen Einkaufsbereich stark unterdurchschnittlich bzw. überwiegend im Schlosspark-Center vertreten ist. Bis vor einigen Jahren war ein EDEKA-Markt im nördlichen Abschnitt der Bahnhofstraße angesiedelt. Das Unternehmen entschloss sich jedoch, diesen Standort aufzugeben und stattdessen ins Einkaufscenter zu wechseln. Seitdem sind die Passantenströme im nördlichen Abschnitt der genannten Straße stark zurückgegangen. Im Gegensatz zum allgemeinen Lebensmitteleinzelhandel werden Reformwaren ausreichend, wenn nicht sogar überdurchschnittlich stark angeboten.

Der Bereich Sport, Spiel, Hobby und Musik ist ausbaufähig. Es besteht z. B. ein Sportfachgeschäft, das ein zweites Ende 2006 geschlossen hat und die Wiedereröffnung an einem neuen Standort durch den Betreiber ausgeschlossen wurde. Spielwaren für Kinder und Jugendliche werden stark unterdurchschnittlich angeboten. Das stärkste Warenangebot innerhalb dieser Branche wurde in dem Geschäft „Blokker“ in der Kreuzstraße vorgefunden. Neben dieser Warengruppe besteht ein weiteres Potenzial innerhalb des Gebietes Unterhaltungsmedien (Musik, Video und PC-Games).

Ebenso wie der soeben benannte Bereich kann eine Ausdehnung des Möbelangebotes ins Auge gefasst werden. Darunter fallen die Gruppen Bad-, Garten- und Büromöbel, aber auch Antiquitäten und Wohnaccessoires könnten in einen Shop-in-Shop-Betrieb integriert werden. Hinsichtlich des Einzelhandels mit Möbeln, Teppichen und Heimtextilien wurden in der Innenstadt nahezu keine Angebote ermittelt, was auf Grund der spezifischen Standortanforderungen dieser Sortimente auch nachvollziehbar ist. Hinsichtlich des Angebotes von Spezialsortimenten beispielsweise im Wohnaccessoirebereich, bei hochwertigeren Einrichtungsgegenständen oder auch für spezielle Jugendmöbeleinrichtungen kann jedoch auch ein Innenstadtstandort funktionieren.

Der Bedarf an Schuhgeschäften ist bereits gesättigt. Von daher sollte auf die Angebotserweiterung in diesem Sektor verzichtet werden. Es bestehen am Markt sowohl ausreichend viele Filialisten als auch regionale Anbieter. Auch die schuorthopädische Versorgung ist gewährleistet.

Der Einzelhandelsbedarf im Bereich Elektroartikel, Foto, Uhren und Schmuck ist gedeckt, weswegen innerhalb dieser Branchen von einer Angebotsausweitung abgesehen werden sollte. Im zentralen Einkaufs-

bereich existieren ausreichend viele Fotofachgeschäfte, Juweliere und ein Anbieter von Elektrofachgeräten.

Auch das Angebot von Büchern, Schreibwaren und persönlichem Bedarf sollte in der gegenwärtigen Breite belassen werden. Diese Branche ist sowohl im Schlosspark-Center als auch in der „Fußgängerzone“ vertreten (insgesamt 4 Anbieter in der Innenstadt).

3.3. Konkretisierung von Nutzungsalternativen

Auf Grundlage der ausgewerteten Einzelhandelsflächenaufnahme und des Vergleichs des vorhandenen Bestandes mit ähnlich charakterisierten Mittelzentren konnten Einzelhandelsbranchen herausgearbeitet werden, die für eine Nutzungskopplung geeignet wären und gleichzeitig den Handel in der Senftenberger Innenstadt stärken würden.

3.3.1. Potenzielle Nutzungen

Die grobe Einzelhandelsflächenaufnahme konkretisierte die Vorstellungen, welche Nutzungskopplungen den Einzelhandel in Senftenberg stärken und das Erscheinungsbild des zentralen Einkaufsbereiches insgesamt abrunden würden. Die in Tabelle 7 dargestellten Nutzungskonzeptionen wurden auf Grundlage der lokalen Potenziale und unter Berücksichtigung der Zielgruppen entworfen. Die Tatsache, dass hier lediglich Einzelhandelsbranchen aufgeführt sind, schließt keinesfalls die Kopplung mit Dienstleistung und/oder Gastronomie aus. Allerdings sollte vor einer Konkretisierung des Shop-in-Shop-Konzeptes das Magnetunternehmen (in diesem Fall sollte das ein Einzelhandelsunternehmen sein) akquiriert werden, um daraufhin weitere Kopplungsmöglichkeiten abzustimmen. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass es für Kunden keine Tabus mehr bei der Wahl der Einkaufsstätten gibt und von daher auch ein außergewöhnlicher Branchenmix möglich ist. Diese nach wie vor große Bedeutung einer Betriebstypenvielfalt beweist die Notwendigkeit eines abwechslungsreichen Angebotes nicht nur an Sortimenten, sondern auch an Betriebstypen und Preissegmenten, um als Standort attraktiv zu bleiben bzw. wieder attraktiv zu werden. Erst dieser Mix aus einem vielseitigen Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gastronomieangebot in der Kombination mit ausgewählten Magnetbetrieben, dessen Organisation auch innerhalb einer Immobilie möglich ist, erzeugt eine hohe Besucherfrequenz als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

Inhalt des Konzeptes	Potenzielle Nutzer	Anmerkungen
Top Anbieter im Bereich der Sport- und Freizeitmode	Puma, Adidas, Nike, Chiemsee, Peak, Below Zero, O'Neill, Columbia, Jack Wolfskin, Freeman, G-Star	Konzept funktioniert in der Schweiz auf ca. 1000 m ² Verkaufsfläche mit großem Erfolg (www.feel.ch)
Sortiment an Lebensmitteln : „Alles unter einem Dach“	Tchibo, Backfactory, Back Werk, möglichst mit Angebots-ergänzung durch örtliche Gewerbetreibende (lokale Bäcker und Metzger, Obst- und Gemüseverkauf), Bonbonanbieter	
Premium Factory Outlet : bekannte internationale Modemarken bieten Waren aus Überproduktion bzw. die Kollektion aus der vergangenen Saison an. Dabei wird hohe Qualität zu günstigen Konditionen angeboten. Die Mode kann ebenfalls durch ein Angebot von Schuhen, Accessoires, Taschen ergänzt werden	Beldona, Burlington, Christ Outlet; Diesel, Miss Sixty Energie, Sarar, Esprit, Bijou Brigitte, Mustang, Tom Tailor	Konzept existiert in einem Kaufhaus in der Schweiz. Den Anbietern stehen jeweils 20 m ² Verkaufsfläche zur Verfügung. (www.Fashionfish.ch)
Unterhaltung : Sortiment an Waren für Sport, Spiel und Hobby (auch Elektroware, Musik, Video)	Toys'R'Us, Disney Store, Games Workshop, Foot Locker, Giacomelli Sport, Intersport, Runners Point, Sport Voswinkel, Sport Check, WOM, Bang & Olufsen (Hifi/Unterhaltungselektronik)	
Einrichtungsgegenstände : Sortiment an Möbeln, Büromöbeln, Haushaltswaren, Teppichen usw.	<ul style="list-style-type: none"> - Bettwaren (Matratzen Concord), Quelle, Multipolster, Porta, Roller - Angebot von Antiquitäten/Kunst durch örtliche Gewerbetreibende - Raumausstatter, Teppichmarkt - Ambiente, Casa Leonardo, WMF, Nanu Nana 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuelle Schwierigkeiten wegen ungünstiger PKW-Stellplatzsituation zum Be- und Entladen - Eine Alternative wären Wohnaccessoire-Anbieter
Sortiment an Spezialitäten, Bioläden	Der Teeladen, Teekontor, Spezialitätengeschäft, Bioläden	
Sortiment durch Billiganbieter	99-Pf.-Markt, Jawoll, Pfennigpfeifer (Nonfood-Discounter)	
Wellness	Yves Rocher, The Body Shop	

Tabelle 7: Potenzielle Nutzer für das ehemalige Kauf- und Warenhaus in Senftenberg

Quelle: eigene Darstellung

3.3.2. Akquisition

Nachdem die Zusammenstellung unterschiedlicher Kopplungsmodelle für Senftenberg vorlag, wurden diverse kleinere und größere Filialisten per E-Mail akquiriert. Es erfolgte eine gezielte Ansprache von ca. 30 Unternehmen, die entsprechend ihrer Unternehmensphilosophie und bisherigen Standortbesetzung potenziell für eine Ansiedlung in Senftenberg geeignet sein könnten. Die Unternehmen wurden über das Shop-in-Shop-Vorhaben, über die Lage bzw. Größe Senftenbergs und über das Standortpotenzial der Immobilie informiert. Es wurden Unternehmen aus den Bereichen Sport und Freizeit, Bekleidung, (Wohn-) Accessoires, Lebensmittel, Billigdiscounter, „Beauty“ und Kinderzubehör kontaktiert. Einige potenzielle Nutzungsvorschläge erschienen schließlich seitens der Stadt bzw. aufgrund der Kenntnis der Eigentümergebietungen von vornherein nicht realisierbar.

Gleichzeitig zu den Akquisebemühungen wurden lokale Gewerbetreibende in Senftenberg angesprochen, ob bzw. unter welchen Bedingungen diese sich einen Standortwechsel oder eine Expansion in das ehemalige Kauf- und Warenhaus vorstellen können. Aufgrund der Angaben der lokalen Akteure wurden bestimmte Filialisten für eine mögliche Shop-in-Shop-Variante favorisiert und nochmals - mit konkreteren Angaben - angeschrieben.

3.

Institution	Antworten
RUNNERS POINT Warenhandels-gesellschaft mbH	Absage ohne Angabe von Gründen
SportScheck München	Keine Antwort
PUMA AG	Keine Antwort
adidas Deutschland	Keine Antwort
Chiemsee AG & Co. KG	Keine Antwort
Jack Wolfskin	Ist grundsätzlich an weiteren Flächen in der Region interessiert. Für deren Franchisenehmer der Region besteht Interesse an 80 - 100 m ² Verkaufsfläche + 20 m ² Nebenraum. Die Fläche muss komplett baulich abgetrennt sein. Unbedingt werbliche Darstellung an der Außenfassade, besser noch eigener Zugang.
Tchibo	Telefonische Absage, da momentan kein Bedarf besteht. Die Standortdaten von Senftenberg werden allerdings bei Tchibo aufbewahrt, so dass ggf. bei späterem Interesse wieder ein Kontakt hergestellt werden kann.
Lavazza Deutschland GmbH	Keine Antwort
Backfactory GmbH	War bereits in Senftenberg ansässig. Konzept wurde jedoch nicht angenommen.
Pfennig-Oase	Ist von der Stadt Senftenberg und dem Eigentümer nicht gewollt.
Das Depot - Gries Deco Company GmbH	Ist von der Stadt Senftenberg und dem Eigentümer nicht gewollt.
Müller Ltd. & Co. KG	Absage, Standort zu klein.
Burlington	Keine Antwort
ESPRIT	Es besteht bereits ein Gebietsschutz dieser Marke in Senftenberg.
MEXX Direct GmbH Co.KG	Anfrage wurde an entsprechende Stelle weitergeleitet → Keine Antwort
Mustang Bekleidungswerke	Keine Factory Outlet Center Expansion. Mustang expandiert vorzugsweise im Franchisebereich. Für eine Standortentscheidung sind das Mieterumfeld (Marken), Betreiber, Kaufkraft, Regionalitätsziffer und Frequenzdaten am Standort und aus dem näheren Einzugsgebiet ausschlaggebend.
Tom Tailor	Keine Antwort
Christ	Keine Antwort

Institution	Antworten
Bijou Brigitte	Senftenberg ist als Standort zu klein.
Ambiente Fashion GmbH	Keine Antwort
Leonardo	Keine Antwort
WMF	WMF hatte bereits eine Filiale im Schlosspark Center. Nach Ablauf des Mietvertrages wurde die Filiale jedoch geschlossen.
Nanu-Nana Einkaufs- und Verwaltungsgesellschaft mbH	Absage: Die Verwaltungsgesellschaft sucht Standorte mit folgenden Charakteristika: 1a-Lage oder Center; VKF 160 - 200 m ² mit einer Fensterfront von min. 5 m; Städte ab 50.000 Einwohner; stufenloser Eingang.
Yves Rocher AG	Keine Antwort
The Body Shop	1a-Lage; 60 - 120 m ² Verkaufsfläche; ca. 15 m ² Nebenraumfläche; eine Verkaufsebene; Front-/Fassadenbreite mind. 5 m
Baby One	Kein Interesse, da die Fläche zu klein ist. Suchen Verkaufsfläche von 1200 m ² + 300 m ² Nebenfläche.
Baby Walz	Keine Antwort
Spiele Max AG	Fläche und Einzugsgebiet sind für Unternehmen zu klein.
Vom Fass	Prinzipiell immer an Expansion interessiert, aber Senftenberg ist ihnen zu klein. Können sich im Sonderfall eine Kooperation vorstellen, wenn eine sehr gute Franchisemodell-Bewerbung vorliegt und die Lage/Mietkonditionen des Objektes optimal sind.
Lokal agierender Geschäftsinhaber für Baby- und Kinderbekleidung	Der Inhaber war an einem Standortwechsel seiner jetzigen Geschäftsfiliale in Senftenberg interessiert. Der Zusammenschluss mit einem überregional agierenden Anbieter für Wohnaccessoires o. ä. reizte den Einzelhändler. Letztendlich hätte dieser Betreiber die Verantwortung des „Zwischenmieters“ übernehmen müssen (vgl. 3.2.2.), wozu er nicht bereit war.
Betreiber eines italienischen Restaurants	Die Betreiber eines italienischen Restaurants in Senftenberg nutzen in diesem besondere Öle und Weine, nach denen eine große Nachfrage besteht. Von daher wurden die Betreiber angesprochen, ob sie sich die Eröffnung eines italienischen Spezialitätengeschäftes oder eines Cafes vorstellen können.

Tabelle 8: Darstellung der akquirierten Unternehmen

3.3.3. Darstellung interessanter Kopplungen im Querschnitt

Die Idee der Nutzungskopplung von Baby- und Kinderbekleidung mit einem Anbieter von Wohnaccessoires (Nanu Nana) ist aus einem Gespräch mit einem Senftenberger Einzelhändler entstanden. Dieser führte bereits eine kleine Filiale in der Stadt, war jedoch mit der Lage des Geschäftes nicht ganz zufrieden. Von daher würde für ihn der Umzug in das ehemalige Kauf- und Warenhaus eine Lage-Verbesserung bringen. Zusätzlich erwartete er durch den Zusammenschluss mit Nanu Nana positive Synergieeffekte für sein Geschäft. (vgl. Abb. 7)



Abbildung 7:
Querschnitt 1: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel
Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Variante, die mit der Stadt konkret diskutiert wurde, ist die Kopplung eines Friseurs mit einem Beautysalon und einem Cafe. In Senftenberg selbst gibt es eine Zahl von Existenzgründern im Bereich Wellness und Beauty, so dass eine Akquirierung eines potenziellen Betreibers geprüft werden könnte. Dieser Zusammenschluss ermöglicht unterschiedliche Organisationsstrukturen: je nach Vorstellungen der einzelnen Shop-Betreiber kann eine komplett räumliche Abtrennung bzw. ein offener Übergang zu den einzelnen Flächen eingerichtet werden. (vgl. Abb. 8)

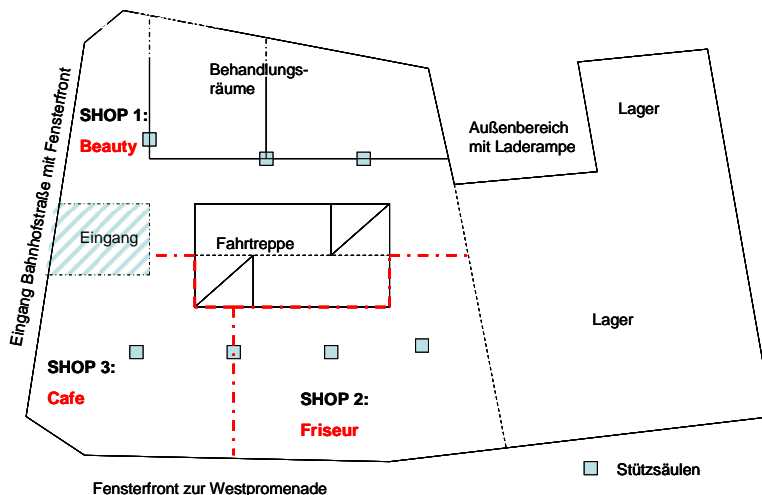


Abbildung 8:
Querschnitt 2: Mögliche Nutzungskopplung mit Dienstleistungen und Gastronomie
Quelle: eigene Darstellung

Die dritte Shop-in-Shop-Variante beinhaltet ebenfalls das Mitwirken lokaler Gewerbetreibender. Aufgrund einer starken Nachfrage nach besonderen und qualitativ hochwertigen Ölen und Spezialitäten wurden die Betreiber eines italienischen Restaurants angesprochen, ob diese sich eine Expansion in die Einzelhandelsbranche vorstellen können. Um einen Themenbezug zu einem Land herstellen zu können und um somit den „Eventcharakter“ der Kopplung zu erhöhen, könnte sich das Spezialitätengeschäft durch ein italienisches Bekleidungsangebot und ein typisch italienisches Cafe erweitern. Wenn die einzelnen Shops von einem Betreiber verwaltet werden, könnten die Flächen fließend ineinander übergehen. Bei mehreren Betreibern, beispielsweise mit der Alternative „Vom Fass“ ist ebenfalls eine räumliche Abtrennung vorstellbar. (vgl. Abb. 9)

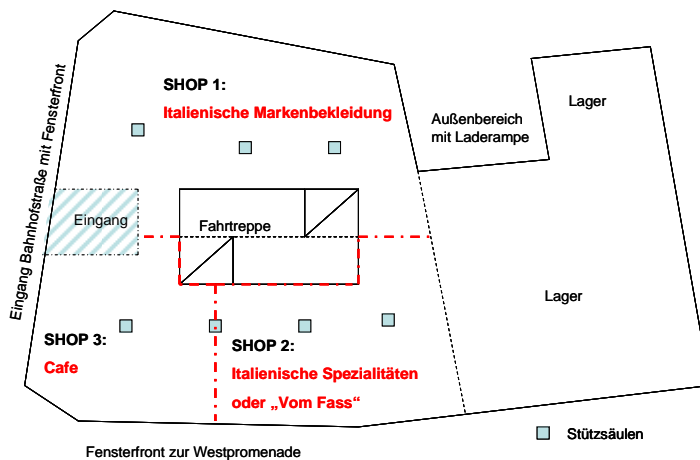


Abbildung 9:
Querschnitt 3: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel und Gastronomie
Quelle: eigene Darstellung

Der Sportartikel-Anbieter Jack Wolfskin war als einer der wenigen grundsätzlich an dem Standort nicht uninteressiert (vgl. Pkt. 3.3.4. und Anhang). Die Überlegung zur Nutzungskopplung mit dem Unternehmen Jack Wolfskin erweist sich für Senftenberg als sehr interessant, da eine Unterversorgung an diesem Warenangebot existiert und gleichzeitig eine große Nachfrage besteht. Beispielsweise Wanderer nehmen für dieses spezielle Warenangebot gegenwärtig eine Fahrzeit bis nach Dresden in Kauf.

Eine geeignete Erweiterung dieser Angebotspalette wäre z. B. ein (weiteres) Sportfachgeschäft (vgl. Abb. 10).

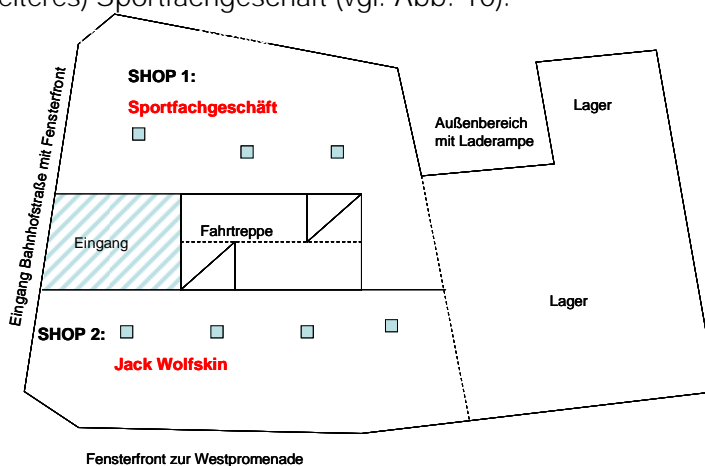


Abbildung 10:
Querschnitt 4: Mögliche Nutzungskopplung mit Einzelhandel
Quelle: eigene Darstellung

3.3.4. Ergebnis der Anfragen und Entwicklung am Standort

Durch die Zusammenarbeit mit Akteuren der Stadtverwaltung Senftenberg konnten von vornherein einige Nutzungsvorschläge und akquirierte Unternehmen aus den weiteren Überlegungen ausgeschlossen werden, wie z. B.

- Pfennig-Oase
- Backfactory
- Möbel
- ESPRIT
- Das Depot
- Back-Werk
- Teppiche

Eine Integration von Billigdiscontern wurde aufgrund der Imageabwertung von Beginn an nicht favorisiert. Typische fachmarktorientierte Sortimente, wie Möbel, Teppiche oder Bau- und Heimwerkerbedarf wurden ebenfalls nicht in die Untersuchung einbezogen, da sie nicht dem verfolgten Standortprofil entsprechen. Die Idee der Nutzungskopplung eines Backdiscounters mit lokalen Lebensmittelanbietern musste verworfen werden, da bereits 2006 ein Backdiscounter eine Filiale in der Bahnhofsstraße eröffnete, jedoch einige Monate später wieder schließen musste. Ungeachtet dessen wäre die Etablierung einer Tchibo-Filiale aufgrund des breiteren Warenangebotes weiterhin denkbar.

Eine Nutzungskopplung unter Beteiligung eines Textilanbieters erschien prinzipiell sinnvoll. Dabei wurde jedoch eine Zielgruppenorientierung an der Generation 50+ favorisiert. Bei dieser Variante muss jedoch berücksichtigt werden, dass ein Senftenberger Modehaus über den Gebietschutz einiger Marken, z. B. ESPRIT verfügt. Alternativ wäre innerhalb dieser Einzelhandelsbranche die Etablierung eines Factory Outlet Centers denkbar. Allerdings zeigten die Rückmeldungen der akquirierten Unternehmen, dass von deren Seite nur ein geringes Interesse an dieser Betriebsform besteht. Dies ist in Kenntnis der Standortwahl solcher Betriebsformen nachvollziehbar, obwohl es hierfür bereits Beispiele in innerstädtischen Lagen gibt (Bsp. „Städtisches Kaufhaus“ in Leipzig).

Von den etwa 30 kontaktierten Unternehmen (vgl. Anhang 4.1.) haben folgende Institutionen unter Berücksichtigung einiger Bedingungen ein generelles Interesse bekundet:

- Mustang Bekleidungswerke
Mustang expandiert vorzugsweise im Franchisebereich. Dabei sind für die Standortentscheidung das Mieterumfeld (Marken), die Betreiber, die Kaufkraft, die Regionalkennziffer und die Frequenzdaten am Standort und im näheren Einzugsgebiet ausschlaggebend.
- Vom Fass
Die Betreiber des Unternehmens „Vom Fass“ agieren hauptsächlich im Franchisebereich. Prinzipiell ist das Unternehmen ständig an weiteren Expansionen interessiert, der Standort Senftenberg erscheint jedoch auf den ersten Blick zu klein. Allerdings können sich die Franchisegeber trotzdem eine Kooperation vorstellen, wenn eine sehr gu-

te Franchisemodell-Bewerbung vorliegt und sowohl Lage und Mietkonditionen des Objektes überzeugend sind.

■ Jack Wolfskin

Jack Wolfskin ist grundsätzlich an weiteren Flächen in der Region interessiert. Bei der Etablierung in einem Shop-in-Shop-Betrieb sollte die Verkaufsfläche komplett baulich abgetrennt sein. Außerdem benötigt der Franchisenehmer eine Verkaufsfläche von 80 - 100 m² und eine Nebenfläche von 20 m². Weiterhin muss eine werbliche Darstellung an der Außenfassade, besser noch ein eigener Zugang, gewährleistet sein.

■ The Body-Shop

Die Anforderungen von Body-Shop an einen Expansionsstandort können in Senftenberg erfüllt werden. Eine neue Filiale sollte innerhalb der 1A-Lage eröffnen, eine Verkaufsfläche von 60 - 120 m² und eine Nebenfläche von etwa 15 m² umfassen. Außerdem muss sich der Shop auf einer Verkaufsebene befinden und eine Front- bzw. Fassadenbreite von mindestens 5 m beinhalten.

Der überwiegenden Anzahl der akquirierten Unternehmen ist der Standort Senftenberg bzw. die Verkaufsfläche der Immobilie zu klein. Mit diesen Begründungen lehnten beispielsweise Müller Ltd. & CO. KG, Bijou Brigitte, Nanu Nana, Baby One und Spiele Max das Angebot ab. Die drei letztgenannten Unternehmen wurden – vor der endgültigen Absage – nochmals gesondert angeschrieben, da von Seiten der Stadt besonderes Interesse an deren Eingliederung in den Shop-in-Shop-Betrieb bestand.

Nutzungskopplungen sind oft nicht nur durch unternehmerische Entscheidungen realisierbar, sondern auch durch „äußere Zwänge“ bzw. nicht gleich gelagerten Interessenslagen der potenziellen Partner.

So konnte sich ein lokaler Akteur, der bereits ein Geschäft für Baby- und Kinderbekleidung in Senftenberg betreibt, sehr gut eine Nutzungskopplung vorstellen, er war jedoch nicht bereit, hierfür die Verantwortung des „Zwischenmieters“ zu übernehmen.

Der Betreiber der Sportpoint-Filiale in der Stadt bekundete zwar Interesse, war jedoch mit dem bestehenden Sportfachgeschäft noch durch Mietverträge an das Schlosspark-Center gebunden.

Die Idee zur Integration eines italienischen Cafés, Restaurants o. ä. – wie sie in Senftenberg an unattraktiverem Standort schon erfolgreich existieren - konnte nicht weiter verfolgt werden, da die technische Ausstattung für ein Cafe innerhalb der Immobilie nicht gegeben war und die notwendigen Umbaumaßnahmen nicht rentabel erschienen.

Letztendlich hat sich der Immobilieneigentümer während der Untersuchung dazu entschlossen, auch die Fläche des Erdgeschosses an die Bertelsmann AG zu vermieten. Damit sind insgesamt 320 Mitarbeiter in dem Call-Center beschäftigt. Auch wenn so kein neuer Frequenzbringer für die Besucher der Stadt entstanden ist, stellt die Nachnutzung der

Immobilie einen Gewinn für die Stadt Senftenberg dar. Es wurden neue Arbeitsplätze geschaffen. Diese befinden sich außerdem direkt in der Innenstadt, also wird auch die Kaufkraft selbst der Innenstadt „zur Verfügung stehen“. Deshalb konnten bereits kurz nach der Wiederbelebung der Immobilie positive Auswirkungen auf einzelne Geschäfte beobachtet werden. Diese neue Nutzung sollte auch für die Weiterentwicklung in der (äußeren) Bahnhofstraße nicht als Hindernis, sondern eher als Chance verstanden werden. Der Kreuzungspunkt Westpromenade/Bahnhofstraße wurde aufgewertet und kann so wieder als „Eingangstor“ zur Innenstadt, aber auch als Verbindungspunkt zur nördlichen Bahnhofstraße betrachtet werden.

3.4. Fazit

Die Rahmenbedingen für Einzelhandelsneuan siedlungen sind auf Grund der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, des demographischen Wandels und der überwiegenden Sättigung des Marktes schlecht. Auch mit der breit angelegten Akquise wurde deutlich, wie komplex und schwierig die Wiederbelebung von Leerstand, insbesondere in Klein- und Mittelstädten gegenwärtig ist. Die Ergebnisse zeigen, dass nur noch wenige national agierende Filialisten bereit sind, sich in einem Mittelzentrum anzusiedeln. Aufgrund der Schwierigkeit, einen Filialisten für das gesamte Objekt zu gewinnen, ist die Idee, einen Shop-in-Shop-Betrieb in der Immobilie zu realisieren, zunächst positiv zu bewerten. Die (relativ) geringe Nutzungsfläche in der Immobilie, ihre Struktur (zwei durchgängig offene Ebenen, verbunden über eine Fahrtreppe sowie die durchgehende Schaufensterfront an allen Laufseiten) und die Vorstellungen des Eigentümers machten jedoch in diesem speziellen Fall das Mitwirken eines Dachgeschäftes fast unabdingbar, da dieser als Koordinator und „Verwalter“ des Shop-in-Shop-Unternehmens agieren müsste. Eine Ansammlung mehrerer verschiedener Konzepte zur Realisierung von Nutzungskopplungen setzt ein Mindestmaß an Abstimmung, bauliche bzw. räumliche Abgrenzung und trotzdem eine gewisse „Gesamtaussage“ voraus. Diese Funktion kann kein „Zwischen- oder Generalmieter“ in dieser Immobilie in Form eines Centermanagements übernehmen, da hierfür die Geschäftsbasis zu klein ist.

Obwohl von Seiten lokaler Einzelhändler Interesse an einer Shop-in-Shop-Etablierung bestand, wollte bzw. konnte keiner die Verantwortung und die entstehenden Risiken des Verwalters auf sich nehmen. Bei passenden Rahmenbedingungen sollte bei der Erstellung eines Shop-in-Shop-Konzeptes verstärkt auf die Beteiligung der lokalen Händler gesetzt werden. Nutzungskopplungen müssten sich aus einer vorherigen Abstimmung und Bereitschaft der Unternehmen ergeben, unter den gegebenen Bedingungen diese „Partnerschaft“ einzugehen.

Die Erfahrung, die während der Konzeptentwicklung in Senftenberg gemacht wurde, zeigte, dass die Zusammenarbeit mit lokal agierenden Personen, z. B. einem Mitarbeiter der Stadtverwaltung, zwingend notwendig ist. Diese Personen verfügen über detaillierte Kenntnisse innerhalb der Branchenstrukturen, die für einen Außenstehenden ansonsten schwer zugänglich sind, d. h., sie wissen, welches Unternehmen in der Vergangenheit bereits in der Stadt angesiedelt war, wie die Akzeptanz war, warum der Standort wieder aufgegeben wurde usw. Außerdem können die Bedürfnisse/Nachfrageschwerpunkte innerhalb der verschiedenen Zielgruppen konkreter eingeschätzt und somit Potenziale effektiver abgeleitet werden. Eine Übermittlung dieser Kenntnisse und Erfahrungswerte an den potenziellen Shop-in-Shop-Betreiber bzw. an den Konzeptentwickler ermöglicht diesem, einen verträglichen Branchenmix innerhalb des Geschäftsvorhabens zu entwickeln. Außerdem können diese Verbindungspersonen wichtige Kontakte zu potenziell interessierten, lokalen Einzelhändlern oder Unternehmern herstellen. Durch einen ihnen bekannten Ansprechpartner besteht bereits von Anfang an ein gewisses Vertrauensverhältnis, das sich auch in Bezug auf ein eventuell einzugehendes Risiko bei neuen Geschäftsideen positiv auswirken kann.

Sollte die Entwicklung eines Shop-in-Shop-Betriebes geplant sein, muss sich der Betreiber darüber bewusst sein, dass von der Idee bis zur Eröffnung ausreichend viel Zeit für die Akquise, die Vertragsverhandlungen, die Genehmigungsverfahren, Umbaumaßnahmen usw. eingeplant werden. Je nachdem, ob bereits einzelne künftige Nutzer bekannt sind oder ob die Betreiber gänzlich neu geworben werden müssen, kann die Akquisedauer variieren. Gerade wenn Filialisten akquiriert werden müssen, sollten schon für diese Aufgabe 3 - 6 Monate eingeplant werden. Im untersuchten Fall zeigte sich zudem, dass der vom Konzeptentwickler favorisierte Filialist nicht unbedingt an dem Vorhaben bzw. dem Standort interessiert ist. Von daher sollte von Seiten des Betreibers, von sonstigen Beteiligten und der Stadt eine gewisse Kompromissbereitschaft in Bezug auf die Geschäftspartnerwahl vorhanden sein. Natürlich sollte jedoch nicht das Ziel eines insgesamt attraktiven Branchenmixes aus den Augen verloren werden. Nur dies sichert ja die nachhaltige Ertragsstärke der Gesamtimmobilie.

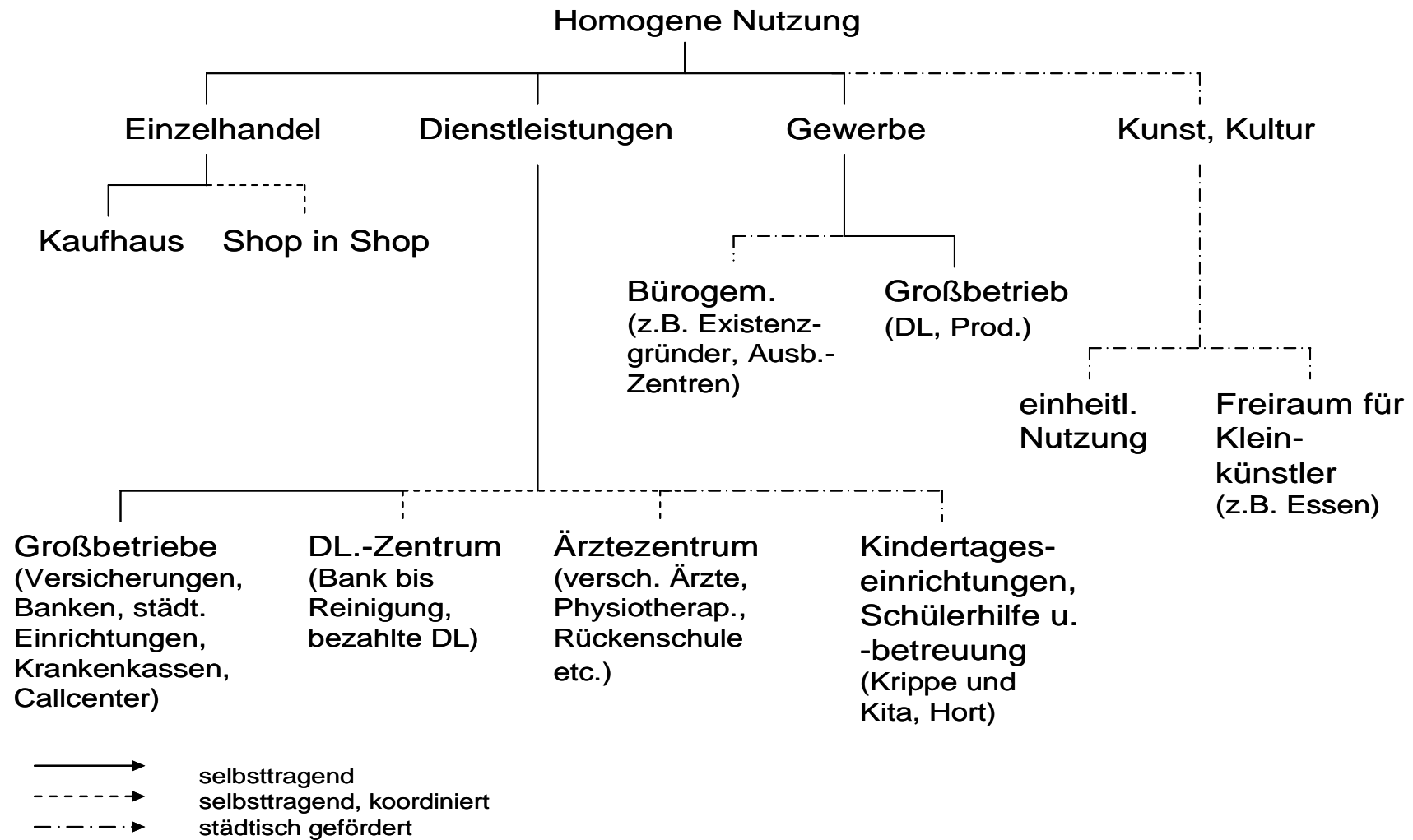
Trotz intensiver Bemühungen konnte die Senftenberger Immobilie über Monate hinweg nicht an einen oder mehrere Einzelhändler vermietet werden. Daraus folgt, dass Überlegungen zu Nachnutzung „in alle Richtungen“ - von Einzelhandel bis zu Gewerbe und Produktion - erfolgen sollten. Das so genannte „urban manufacturing“ wird zukünftig mehr an Bedeutung gewinnen. Durch den immer größeren Anteil geistiger Arbeit im Gegensatz zu materieller Arbeit verschiebt sich auch die Arbeitsplatzstruktur. PC-Büros oder Labors können und werden sich zunehmend auch innerstädtische Lagen suchen, sofern die Voraussetzungen hierfür akzeptabel sind. Schließlich werden zahlreiche Dienstleistungen in der Vermittlungs-, Kommunikations-, aber auch Personalservice-

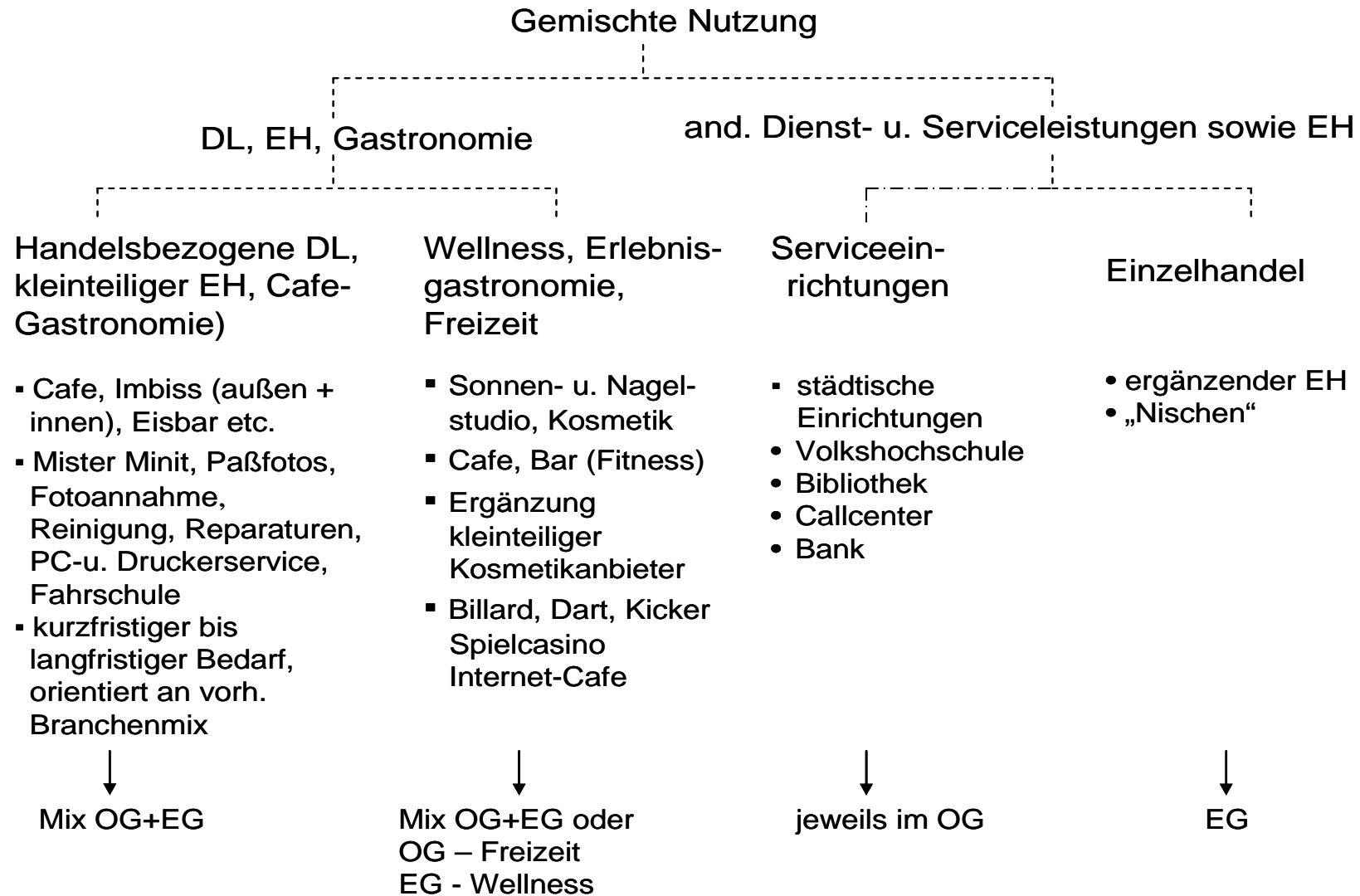
Branche nach wie vor die innerstädtischen Bereiche bevorzugen, denn hier finden sie ihre Zielgruppen. Ebenso viel versprechend erscheint die Kopplung von Arbeit, Freizeit, Kunst, Kultur etc., da hier nicht nur ein geschäftlicher Kontakt, sondern auch ein sozialer Austausch stattfinden kann. Die Einbeziehung von Kultur in ein Nutzungsmodell kann zu einer Veränderung der Wahrnehmung des Areals und somit zu einer erhöhten Akzeptanz durch die Bevölkerung führen. Aber nicht nur innerhalb einer Immobilie ist diese Kopplung der verschiedenen Funktionsbereiche von Bedeutung, sondern gerade durch die Kopplungen im Umfeld werden innerstädtische Standorte interessant bleiben: der Branchenmix im Einzelhandel, das vielfältige Angebot an Dienstleistungen, Gastronomie, Kultur, Kunst, Freizeitgestaltung im Zusammenhang mit städtischem Flair ermöglicht den Nutzern der Immobilie „kurze Wege“, Kopplungen von Arbeit- und Freizeit und damit die Effizienz in der Nutzung der „Lebenszeit“. Gewerbegebiete fern von den Innenstädten bieten oft nicht einmal eine Einkaufsmöglichkeit nach der Arbeit, sofern nicht ein Fachmarkt- oder Einkaufszentrum angeschlossen ist.

Mit der nachhaltigen Umnutzung von Frequenzbringern soll vordergründig die Stärkung des Standortes Innenstadt erreicht werden. Ein Shop-in-Shop-Konzept kann dabei besondere Rücksicht auf die „Lücken“ im Bestand nehmen, eine neue Magnetfunktion aufbauen und somit zur Gesamtbelebung der Stadt beitragen. Deshalb kann es jedoch auch kein allgemein gültiges Nutzungskonzept geben. Jeder Standort hat seine individuellen Besonderheiten und Ausgangsbedingungen. Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, erhält hier auf Grund der Komplexität der Bedingungen seine besondere Bedeutung.

4. Anhang

4.1. Strukturierungsübersicht von Kopplungsmodellen: homogene Nutzung





5. Quellenverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (2006):

Demographiebericht Senftenberg – Ein Baustein des Wegweisers Demographischer Wandel. IN: www.aktion2050/wegweiser.de (23.11.2006)

Byszio, U. (1995):

Erfolg mit Shop-in-Shop – Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern. Frankfurt am Main.

DSSW [Hrsg.] (2005a):

Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen (Teil 1) – Kopplung von Einzelhandel, Dienstleistung, Freizeit und produzierendem Gewerbe. IN: DSSW-Schriften 53. Berlin.

DSSW [Hrsg.] (2005b):

Weiterentwicklung innerstädtischer Nutzungen (Teil 2) – Kopplungs- und Kombinationsmöglichkeiten für Klein- und Mittelstädte. IN: DSSW-Schriften 55. Berlin.

Empirica Forschung und Beratung (2006):

Funktion und Entwicklung von innerstädtischen Frequenzbringern. IN: DSSW-Pilotprojekt. Stuttgart

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Potsdam (2006):

verschiedene statistische Daten. IN: <http://www.lids-bb.de/cms/detail.php/lbm1.c.203464.de> (18.12.2006)

Ortmanns, A. (2004):

Perspektiven zur Belegung des Zentrums einer Mittelstadt: Das Beispiel der Stadt Hückelhoven. IN: Informationen und Materialien zur Geographie der Euroregion Maas-Rhein; Heft 54. Aachen. S. 21-30.