



### Dipl.-Ing.oec. Birgit Olschewski

begann nach dem Studium der Ingenieurökonomie an der Bergakademie Freiberg eine berufliche Karriere im Einzelhandel. Für verschiedene Handelsbranchen übernahm sie Führungsverantwortung im Marketing, Retail und Personalmanagement, ab 1986 im damaligen CENTRUM Warenhaus Dresden und später ab 1991 im Unternehmen Karstadt. An der Berufsakademie Sachsen ist sie seit 2017 am Standort Dresden als Dozentin für Handelsbetriebslehre und Handelsmanagement mit fachlicher Vertiefung Handelsmarketing, Warenwirtschaft, Logistik und Personalmanagement tätig. Veröffentlicht hat Birgit Olschewski 2017 einen Leitfaden für sicheres und schnelles Kassieren: „Das Handbuch für die Kasse“. Im Rahmen einer Dissertation an der Technischen Universität Chemnitz forscht sie seit 2019 zu Themen des stationären städtischen Einzelhandels.

**Kontakt:** birgit.olschewski@ba-sachsen.de

# Vision des zukünftigen Einzelhandelsmodells im städtischen Raum

*Birgit Olschewski*

*Die gegenwärtigen strukturellen Veränderungen im stationären Einzelhandel wirken sich mit Frequenzrückgängen und Leerständen in den innerstädtischen Zentren aus. Aus diesem Grund erfordert die Symbiose von Handelsaktivität und Stadtentwicklung eine neue Dimension der Zusammenarbeit städtischer Akteure.*

*Die in einem Szenario-Workshop entwickelten branchenübergreifenden Strategieansätze für das städtische Einzelhandels-Geschäftsmodell, geprüft und bewertet von Experten innerhalb einer Delphi-Befragung, knüpfen an gemeinsame Schnittstellen an, die die Interessen des stationären Einzelhandels mit den Interessen der Städte verbinden. Das Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung besteht darin, theoretische Ansätze für neue strategische Allianzen zu entwickeln und mögliche Potentiale zukünftiger Einzelhandelsmodelle im städtischen Raum aufzuzeigen.*

## Einleitung

Ist die Stadt unserer Zukunft ohne Handel vorstellbar? Gehören der gemeinsame Einkaufsbummel durch die Innenstadt, der zufällige Schwatz im Supermarkt und die Inspiration für eine perfekte Geschenkidee der Vergangenheit an? Was zieht zukünftige Generationen in die Stadt? Wenn eine digitale Welt die Befriedigung der materiellen menschlichen Bedürfnisse vermittelt, welche Rolle spielen dann traditionelle Einkaufsstätten wie Geschäfte, Läden, Einkaufspassagen, Fachmärkte oder Kaufhäuser? Beschleunigt durch die Digitalisierung der Lebensprozesse und verstärkt durch die Internationali-

*The current structural changes in the stationary retail trade are impacting inner-city centers with declines in frequency and vacancies. Thus, the symbiosis of retail activity and urban development requires a new dimension of cooperation between urban actors.*

*The cross-sectoral strategy approaches for the urban retail business model developed in a scenario workshop, tested and evaluated by experts within a Delphi survey, link to common interfaces that connect the interests of the stationary retail trade with the interests of the cities. The scientific study aims to develop theoretical approaches for new strategic alliances and to indicate possible potentials for future retail models in urban space.*

sierung der menschlichen Beziehungen beeinflussen Entwicklungen und Veränderungen der Kundenbedürfnisse die gesellschaftlichen Bereiche in ihrer Gesamtheit. Da die Wertschöpfung im Handel auf Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse fußt, orientieren sich Inhalt und Form der Geschäfte an den potentiellen Kunden<sup>1</sup> und deren Wünschen. Digitaler Kauf erfordert nicht mehr zwingend einen Geschäftsbesuch im öffentlichen Raum. Kunden, die den Online-Marktplatz für ihren Einkauf nutzen, fehlen im stationären Geschäft. Das

<sup>1</sup> Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsbezogene Formulierung verzichtet.

digitale Kundenverhalten wirkt als veränderte Rahmenbedingung katalysierend auf den Strukturwandel des stationären Einzelhandels und damit auch auf den Strukturwandel im städtischen Bereich. Einerseits prägt die gelebte und sich immer wieder an ihren Kunden orientierende Handelsarchitektur auch den architektonischen Standard der Städte, andererseits sorgt eine abwechslungsreiche Handelslandschaft für städtische Besucherfrequenzen. Da sich die gegenwärtigen strukturellen Veränderungen im stationären Einzelhandel mit Frequenzrückgängen und Leerständen in den innerstädtischen Zentren auswirken, erfordert die Symbiose von Handelsaktivität und Stadtentwicklung eine neue Dimension der Zusammenarbeit.

So wie sich historische Betriebsformen an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen anpassten und sich fortlaufend „wandeln“, benötigt der moderne städtische Einzelhandel transformierte Institutionen mit neuen strategischen Konzepten. Innovative Betriebsformen verändern bisherige Wettbewerbspositionierungen und wirken auf die Attraktivität zukünftiger städtischer Zentren. Deshalb fragen sich nicht nur Einzelhändler mit ihren Kunden, welche Geschäftsmodelle zukünftig städtische Handelslandschaften prägen, sondern auch die Akteure<sup>2</sup> der Stadt benötigen für Zukunfts-Entscheidungen leitende Visionen und unterstützende Handlungsempfehlungen.

*Im Rahmen eines Szenario-Workshops<sup>3</sup> und einer anschließenden Delphi-Befragung<sup>4</sup> werden gemeinsame Schnittstellen eruiert, die die Interessen des stationären Einzelhandels mit den Interessen der Städte vereinen. Die wissenschaftlichen Untersuchungen verfolgen das Ziel, theoretische Ansätze für neue strategische Allianzen zu entwickeln und so mögliche Potentiale zukünftiger Einzelhandelsmodelle im städtischen Raum aufzuzeigen.*

### Strategieansätze für das Einzelhandels-Geschäftsmodell im städtischen Raum

Unter Berücksichtigung der Branchensituation und einer handelsbezogenen Einschätzung der Rahmenbedingungen<sup>5</sup> sowie der prognostizierten Mega-Trends 2030+<sup>6</sup> erfolgt die Erarbeitung der Ausgangssituation im Szenario-Workshop. Um aus der Vielfalt der Teilbranchen mit unterschiedlichen Strategieansätzen einen gemeinsamen Nenner für den Einzelhandel in der Stadt darzustellen, wird das untersuchte Geschäftsmodell mit – stationärem Einzelhandel im städtischen Raum – begrifflich abgegrenzt und determiniert.

Die im folgenden Text genannten Thesen und Erläuterungen dazu bilden die Argumentation und die erarbeiteten Ergebnisse der Teilnehmenden im Workshop ab.<sup>7</sup>

### Grundsatzausrichtung

Grundsätzlich wird für das städtische Geschäftsmodell eine digitale Transformation im Verständnis einer Omnichannel-Strategie empfohlen. Der Grundgedanke dabei ist, nicht nur den Vertriebsprozess zusätzlich zu digitalisieren, sondern stationäre und digitale Kundenansprache sowie die Verkaufsmanagementprozesse umfassend kundenorientiert zu vernetzen. Die Notwendigkeit dieser vernetzten Transformation ergibt sich aus dem veränderten hybriden Kauf- und Konsumverhalten der städtischen Kunden. Die Wahl einer Betriebsform oder eines Betriebstyps sowie die Branchenspezifika beeinflussen die Gestaltung und die Ausprägung der notwendigen Transformationsprozesse. Grundsätzlich gilt es jedoch, den Kundenerwartungen hinsichtlich Leistung und Service umfänglich gerecht zu werden. Die dazu notwendigen Innovationsbestrebungen beziehen sich auf die zu erwartende technische Dynamik in der gesellschaftlichen und personenbezogenen Kommunikation und sind als ständiger Prozess zu verstehen. Kernpunkt der Empfehlung bildet der Hinweis, dass die digitalen Modifizierungen im städtischen Einzelhandel die bisherigen Kernkompetenzen wie z.B. haptisches Erlebnis, emotionale Kundenansprache, anregende Warenpräsentation, inspirierende Performance, individuelle Bedienung und kompetente Beratung stärken und entwickeln sollen.

### Stellung im Wettbewerb

Prinzipiell geht es um die Stärkung städtischer Kompetenzen in Sicht zum bequemen Onlinehandel in seinen vielfältigen Ausprägungen und Erscheinungsformen.

Städtischer Einzelhandel bietet seinen Kunden in einem architektonischen und kulturellen Rahmen, seine Einkäufe zu zelebrieren. Im Gegensatz zum Onlinehandel, wo informiert, gewählt und eine Kaufentscheidung getroffen wird, erfährt der städtische Kunde als Mensch mit seinen Bedürfnissen und in der gewünschten Interaktion eine bedarfsgerechte individuelle Ansprache. Der kulturelle und soziale Begegnungsort, die haptische und emotionale Wahrnehmung der Produkte und die Möglichkeit, Neues und Inspirierendes kennenzulernen, unterstützen die Kaufentscheidungen für Waren und Dienstleistungen.

Da der Kunde die städtische Handelslandschaft aus Sicht seiner Bedürfnisbefriedigung bewertet, entscheidet er individuell, was für ihn ein „Einkaufsgebiet“ oder „Einkaufsrevier“ darstellt. In einer agglomerierten Form wie z.B. der Innenstadt, dem Stadtteilzentrum, der Einkaufsstraße, dem Kiez etc. verstärkt sich die kundenorientierte Bedeutung eines einzelnen Geschäftes.<sup>8</sup> Um den Kunden zukünftig von einem „Einkaufsgebiet“ zu überzeugen, bietet die Wandlung des bisherigen Wettbewerbsverständnisses im Sinn von Konkurrenz zu einer unternehmens- und branchenübergreifenden Kooperations-

<sup>2</sup> Ebenso

<sup>3</sup> Die Teilnehmenden, Studierende des 5. Semesters 2021, Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Dresden, Studiengang Betriebswirtschaftslehre, Modul Personalmanagement absolvierten zum Zeitpunkt des Workshops ein Duales Studium und verfügten deshalb über Erfahrungen und Kompetenzen im Handels- und Industriemanagement.

<sup>4</sup> Die mehrstufige Delphi-Befragung der Einzelhandels- und Stadtextperten begann im März 2022 und wird voraussichtlich im November 2022 enden.

<sup>5</sup> Holst, G.; Scheier, F. (2019): Branchenanalyse Handel.

<sup>6</sup> Forscht, T. et al. (2020): Studie Mega-Trends 2030+.

<sup>7</sup> Szenario-Tagebuch vom 2. November 2021, angelehnt an die Methodik der Szenariotechnik von Reibnitz, U. (1992).

<sup>8</sup> Vgl. Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W.; Zielke, S. (2012), S. 481.

bereitschaft neue Chancen, das städtische Warenangebot attraktiver und anziehender zu gestalten. Mit strategisch umfassender Zusammenarbeit können Potentiale gebündelt und gemeinsame Lösungen für Kundengewinnung und Kundenbindung entwickelt werden.

Um Handelslandschaften attraktiv und überzeugend für den Kunden zu gestalten, bedarf es des Engagements der Handelsunternehmen für die Entwicklung und die Förderung städtischer Projekte. Die Einbindung von Kunst, Kultur, Gastronomie und Bildungseinrichtungen wirkt ebenso zielführend wie die Gestaltung des Handels-Umfeldes durch Grünflächen, Parks oder Verweilflächen. So ein aktives und weitgreifendes unternehmerisches „Handeln“ gelingt nicht mit einzelnen Aktionen, sondern nur mit einer vernetzten Kooperation aller städtischen Akteure wie Händler, Politiker, Stadtplaner, Gastronomen, Kulturschaffenden etc.

### Leistungsversprechen

Der Kunde in der Stadt erwartet sowohl hinsichtlich der angebotenen Sortimente als auch mit Blick auf den Service beständige und angemessene Qualitätsstandards, durchaus differenziert je nach Standort (Innenstadt, Klein- und Großstadt, Stadtteil, Kiez etc.) und Standortfunktion (Versorgung, Freizeit, Tourismus, Wohnen etc.). Das entscheidende Kriterium wird sein, dass der Kunde darauf vertrauen kann, das erwartete Angebot in der gewünschten Qualität (Grad der Nachhaltigkeit, Produktqualität, Auswahl etc.) vorzufinden.

Wenn die Leistungsfelder Sortiment und Service in die regionale Umgebung und in das standortspezifische Umfeld eingebunden werden, können sie sich zum Alleinstellungsmerkmal des städtischen „Einkaufsgebietes“ entwickeln. Regionale Ausrichtung des Angebotes heißt in der Konsequenz, nicht nur einzelne Produkte anzubieten, sondern das regionale Grundverständnis im Sortiment, im Kundenservice und in der Ladengestaltung abzubilden. Der regionale Bezug fördert einerseits die Identität der einheimischen Kunden mit den städtischen Geschäftsmodellen und bietet andererseits Touristen eine unverwechselbare Handelslandschaft. Um dieses gehobene Niveau der Regionalität umzusetzen, benötigt der städtische Einzelhandel Mitarbeitende mit regionalen Fachkompetenzen sowohl im Verkauf als auch im Einkauf (Beschaffung).

Das „Einkaufserlebnis“ ist die Interaktion mit Verkäufer und Verkäuferinnen, die Kunden nicht nur gut bedienen und beraten, sondern es verstehen, den individuellen Kunden in seiner „Einkaufswelt“ zu begeistern. Es geht nicht um glamouröse und schillernde Geschäfte, sondern um Mitarbeitende, die sich mit ihrem Unternehmen, mit der Unternehmens-Vision und dem städtischen „Einkaufsgebiet“ identifizieren. Nur informierte, zufriedene und vor allem motivierte Mitarbeitende können Kunden als „Gastgeber“ empfangen, sie von den Qualitätsstandards überzeugen und für weitere Käufe inspirieren.

### Sortiments- und Servicepolitik

Die Empfehlung für den städtischen Einzelhandel besteht in der konsequenten kundenfokussierten Sortimentsanpassung und der zielgruppengerechten Spezialisierung der Angebote. Diese stringente

kundenorientierte Ausrichtung erfolgt im städtischen Handelsraum standortbezogen, je nachdem ob es sich um einen Versorgungs-, Innenstadt-, Kleinstadt-, Großstadt- oder einen Stadtteilstandort handelt. Kundenorientierte Fokussierung und Spezialisierung der Sortimente bilden gleichzeitig einen notwendigen Rahmen, um Neuheiten zu testen, Trends zu erforschen und sich mit Innovationen auseinanderzusetzen. Innerhalb eines gewählten Sortimentrahmens, der abgestimmt auf Betriebsform, Betriebstyp und Branchenspezifika differenziert, kann sich der städtische Einzelhandel zum Trendsetter entwickeln und dem Kunden einzigartige Sortiments- und Service-Neuheiten anbieten. Innovative Ausrichtung der Servicepolitik beinhaltet unter anderem kundenorientierte digitale Weiterentwicklung der warenbezogenen und der warenunabhängigen Dienstleistungen. Um städtischen Kundenerwartungen hinsichtlich Leistung und Service umfänglich gerecht zu werden, liegt der Lösungsansatz in einer aktiven Einbeziehung der Human-Ressourcen. Befragungen, Feedback und Partizipation der Mitarbeitenden zeigen Wertschätzung und motivieren. Darüber hinaus wird die Gestaltung von Prozessen (z.B. betriebliches Vorschlagswesen, regelmäßige Trendworkshops etc.) empfohlen, die die Entwicklung innovativer, kundenorientierter und einzigartiger Ideen fördern sowie deren Umsetzung und Evaluation ermöglichen. Der städtische Kunde nimmt Sortimente und Serviceangebote durch die Interaktion mit dem Personal wahr, deshalb beeinflusst mitarbeiterbezogene Akzeptanz und aktive personenbezogene Umsetzung den Erfolg innovativer Sortiments- und Servicepolitik.

Das strategische Lieferantenmanagement, bisher der Rahmen für Konditions-, Liefer- und Mengenverhandlungen, bedarf der Entwicklung in Richtung einer vertrauensvollen und innovativen Zusammenarbeit, in der die Akteure als gleichberechtigte Partner gemeinsame Lösungsansätze verfolgen. Die stationäre und attraktive „Handels-Bühne“ in der Stadt vermittelt Produktneuheiten, Markenkommunikation und Innovationen als emotionales und haptisches Erlebnis für den Kunden. Um diese Rolle zu stärken, benötigen auf der einen Seite die Händler Unterstützung für risikobehaftete und saisonabhängige Sortimente. Auf der anderen Seite kooperieren Partner wie Lieferanten und Hersteller nur innerhalb fairer Vereinbarungen und mit dem Vertrauen, dass z.B. auch Innovationen und Neuheiten mit noch unbekanntem Erfolgskennziffern präsentiert und angeboten werden. Im Zuge der Omnichannel-Transformation städtischer Geschäftsmodelle können neue innovative Lieferwege und Serviceangebote an den Kunden nur gemeinsam mit Herstellern und Lieferanten entwickelt werden. Zukünftiges städtisches Serviceangebot bedingt ein neues Niveau der kundenorientierten Zusammenarbeit zwischen den Partnern und benötigt die Bereitschaft, gegenseitig einen transparenten Datenaustausch zu gewähren, Daten zu teilen und digitale Verknüpfungen zuzulassen.

Ein weiterer Gesichtspunkt im Kontext einer städtischen Sortiments- und Servicepolitik ist das „Neudenken“ und „Neugestalten“ der Citylogistik. Entsprechende Umsetzungen werden standortabhängig sein, jedoch bietet das Feld der Citylogistik vielfältige Möglichkeiten

für den städtischen Einzelhandel, kundenangepasste Sortimente und kundenorientierten Service umzusetzen. Potentiale für eine nachhaltige und kundengerechte Citylogistik (An- und Auslieferung, Umschlag, Verteilung etc.) und für einen städtischen Service (Werkstätten, Reinigungsservice etc.) liegen in möglichen städtischen Kooperationen und Allianzen mit z.B. Stadtentwicklern, Stadtplanern, Immobilienentwicklern, Logistikdienstleistern und Politikern.

Die Effizienz der städtischen Lösungskonzepte (wie z.B. gemeinschaftliche Dienstleister, gemeinsam genutzte Lager- und Umschlagsplätze, gemeinsame Facility-Betreuung) wächst mit deren Einbindung in die Omnichannel Handels-Transformationen. Neben einer digitalen Vernetzung der Partner erfordern die städtischen Umsetzungen auch ein gemeinsames Management.

#### **Beratungs- und Bedienungspolitik**

Verkäufer und Verkäuferinnen in der Stadt kennen ihre Kunden, deren Erwartungen und erfahren die sich entwickelnden Veränderungen der Kunden-Bedürfnisse. Diese Kernkompetenz gilt es zu festigen und wertzuschätzen. Der Blick zum Kunden und die Priorisierung seiner Bedürfnisse werden ermöglichen, dem Verkaufspersonal eigenverantwortliches und autonomes Handeln zu gestatten. Ziel der Verkaufstätigkeit ist nicht mehr vordergründig Umsatzmaximierung, sondern der Aufbau von Vertrauen und langfristiger Kundenbindung. In der Konsequenz bedeutet dieser Ansatz, dem Verkaufenden Entscheidungsspielraum zu geben, um jedem Kunden in Übereinstimmung mit der Unternehmensvision und natürlich auch im Rahmen der Prozesse entgegen zu kommen.

Der erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielraum verlangt eine neue Art der Personalführung, die dem Verkaufspersonal einen autonomen, selbstbestimmten und mitbestimmenden Kompetenzhorizont ermöglicht. Die Identifizierung der Mitarbeitenden mit der Vision des Geschäftes befähigt sie, als Repräsentanten des Unternehmens aufzutreten und durch persönliche, individuelle und kompetente Beratung, die Kaufentscheidungen der Kunden zu bestärken und sinnvoll zu ergänzen.

Die digitale Erweiterung des bisherigen stationären Kundenservice bedingt den Aufbau und die Gestaltung einer sowohl unternehmensexternen wie auch internen digitalen Kommunikation. Entscheidend in diesem Kontext ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden mit den Transformationsprozessen sowie deren aktive Einbeziehung in die entsprechende Prozessgestaltung. Die Stärkung der stationären wie auch der digitalen Bedienungs- und Beratungskompetenzen verlangt neben einer funktionierenden, am Kunden auszurichtenden Prozessgestaltung auch eine permanente Qualifizierung des Verkaufspersonals.

Der informierte Kunde trifft sich zukünftig in der Stadt mit dem „Handelnden“ auf Augenhöhe. In Abgrenzung zum Onlinehandel können der Verkäufer und die Verkäuferin als Gastgeber punkten, den Kunden willkommen heißen, ihn in die Community einladen und sich dadurch mit ihm verbinden. Erlebnis heißt, den Kunden zu begeistern und ihm bewusst Freude zu vermitteln. Diese Gastgeber-

und Entertainer-Rolle können Mitarbeitende nur in einer dem Kunden zugewandten Unternehmenskultur einnehmen.

#### **Preispolitik**

Die zukünftige Sortimentspolitik mit Blick auf Produktqualität und Nachhaltigkeitseigenschaften wird Einfluss auf den sensiblen Bereich der Preisgestaltung nehmen. Kunden in der Stadt erwarten neben einem ausgewogenen und akzeptierten Preis-Leistungsverhältnis auch zukünftig ein breites Preisspektrum, das sich im Betreiben von Geschäftsmodellen sowohl mit einer Niedrigpreisstrategie (z.B. Discounter) als auch in verschiedenen Abstufungen bis hin zu Geschäftsmodellen mit einer Hochpreisstrategie (z.B. Fachgeschäften, Boutiquen) darstellt.

Unabhängig von der im Einzelunternehmen gewählten Preisstrategie wird zukünftig faires und transparentes Preis-Verhalten gegenüber Herstellern, Lieferanten und vertikalen sowie horizontalen Kooperationspartnern einen Schwerpunkt bilden. Darunter sind keine Preisabsprachen oder das Verbot bzw. das Vermeiden von Rabatten zu verstehen. Fairer und partnerschaftlicher Umgang ermöglicht das Potential für die Umsetzung einer möglichen „Preisruhe“ oder „Preissicherheit“ im städtischen Raum, die sich positiv auf das Kundenvertrauen und auf die Kundenbindung auswirkt. Das faire und transparente Preis-Verhalten gestattet im Rahmen des städtischen Einzelhandelsmodells, mit dem Kunden neben Produktqualität und Nachhaltigkeitseigenschaften auch über die Angemessenheit eines Preises zu kommunizieren und Rabatte oder Preisnachlässe individuell zu gewähren.

Die Empfehlung einer transparenten Preisleistungspolitik umfasst ebenso die Serviceleistungen. Prinzipiell erwartet der städtische Kunde nicht nur selbstverständliche und standardisierte Serviceleistungen, sondern er wählt seine „Einkaufsstätte“ mit Blick auf das zur Verfügung stehende Serviceangebot. Einzigartige Serviceleistungen werden den Grad der zukünftigen Erlebnisqualität im städtischen Raum bestimmen und einen Wettbewerbsvorteil des städtischen Einzelhandels gegenüber dem Onlinehandel darstellen.

#### **Ladengestaltung und Verkaufspräsentation**

Innovative, trendige und abwechslungsreiche Sortimente benötigen flexible und kreative Umsetzungen in der Ladengestaltung. Um wechselnde Trends und Neuheiten zu präsentieren, werden zukünftige Verkaufsmöbel nach ihrer Anpassungsfähigkeit, ihrer Umbaufähigkeit und ihrer Flexibilität ausgewählt.

Mit einer städtischen Gastgeber- und Erlebnisrolle wandeln sich die Kriterien der Ladengestaltung hinsichtlich Raumaufteilung, Raumordnung (Ladenlayout, Funktionszonen) und Warenplatzierung (quantitative und qualitative Raumzuteilung). Neben grundsätzlichen Entscheidungen für eine branchenangepasste Warenpräsentation werden geeignete Flächen für einen Gastempfang benötigt, die nicht nur „Reklamationsgespräche in dunklen Ecken“ ermöglichen oder „unaufgeräumte Pop-up-Flächen“ bieten, sondern durch ihre Ausstattung emotionsfördernd und kognitiv verstärkend wirken,

Interesse und Begeisterung wecken und den städtischen Kunden zum Verweilen verführen. Gleichzeitig mit datenunterstützten und kennzifferorientierten Entscheidungen zur Raumaufteilung wächst die Bedeutung einer konsequenten kundenorientierten Ladengestaltung. Im Zuge der digitalen Transformation der Kunden- und Geschäftsprozesse verändern sich die Kriterien für die Anordnung der Funktionsbereiche und die Bedeutung der Verkaufszonenwertigkeiten.<sup>9</sup> In diesem Kontext bieten „Gastgeberflächen“ Lösungsansätze, um Flächen zur Inspiration für z.B. Zusatzkäufe oder zur Anregung beispielsweise für Impulskäufe zu entwickeln.

Die Umsetzungen regionaler Sortimente und die Durchführung von Erlebnis-Aktionen unter Einbeziehung einheimischer Hersteller, regionalspezifischer Dienstleister oder ansässiger Künstler und Vereine erfordern Investitionen in flexible Storekonzepte und einen nicht unerheblichen zusätzlichen Organisationsaufwand. Der Vorteil regionaler Identifikation besteht in der Möglichkeit der Differenzierung zum Onlinehandel und ebenso zu anderen Stadtgebieten oder größeren Städten in der Nachbarschaft. Die flexible, urbane Ausrichtung in der Ladengestaltung unterstützt die Authentizität des städtischen Einzelhandels für regionale Sortiments- und Servicekompetenz und gestaltet auf diese Weise „einzigartige Handelslandschaften“.

Die Glaubwürdigkeit nachhaltiger Sortimente wird durch entsprechende nachhaltige Lösungen in der Ladenausstattung gefestigt. Entscheidungen hinsichtlich z.B. der Nutzung von recycelten Materialien oder der Investition in umweltgerechte Technologien unterliegen vielfältigen, sich ständig entwickelnden Rahmenbedingungen und werden branchen- und betriebsformengerecht modifiziert getroffen. Mitarbeiterorientierte Einbeziehung und Beteiligung in eine sinnhafte Ladengestaltung ermöglicht dem Verkaufspersonal, Kundenkontakt in einer als nachhaltig akzeptierten Umgebung aufzunehmen und zusätzliche vertrauensfördernde Aspekte in das Kundengespräch einfließen zu lassen.

Transformierte städtische Geschäftsmodelle mit einer Omnichannel-Vernetzung der gesamten Handelsprozesse bedingen Veränderungen in Ladengestaltung und Ladenausstattung. Grundsätzlich benötigt der städtische Einzelhandel dafür zukünftig personelle, fachliche und einrichtungstechnische Kompetenzen (IT, Logistik, Prozessgestaltung). Die Herausforderung besteht darin, im Zuge der digitalen Prozessgestaltung die „Tugenden der städtischen Einkaufskultur“ zu bewahren und zu erhalten.

Städtische Geschäftsmodelle erscheinen dem Kunden innovativ in einem modernen und zeitangepassten Ambiente. Digitale innovative Point-of-Sale-Potentiale und vernetzte Kommunikationssysteme sind für das konkrete städtische Geschäftsmodell zu bewerten und einzusetzen. Die Einbeziehung digitaler Technik zur Verkaufsunterstützung verfolgt nicht das Ziel, „Personal“ einzusparen oder zu ersetzen, sondern mit branchenangepassten Modifizierungen die städtischen Kernkompetenzen zu unterstützen und zu verstärken.

### Kundenkommunikation und Werbung

Die Abstimmung und der Einsatz der Kommunikationsinstrumente unterliegen grundsätzlich den kommunikationspolitischen Entscheidungen der einzelnen Unternehmen. Unter dem Dach der Unternehmensstrategie, eingebettet in eine Unternehmensphilosophie, vereinen sich die Vorstellungen zur Corporate Identity, zu Corporate Design, zu Corporate Behaviour und damit auch zu Corporate Kommunikation. Übergeordnetes strategisches Ziel der Kommunikationspolitik besteht darin, die für das Unternehmen relevanten Zielgruppen anzusprechen, ihnen die Vision sowie Geschäftsidee zu vermitteln und für eine langfristige Kundenbindung Vertrauen aufzubauen. Die Wahl der Kommunikationsinstrumente, deren Integration und die Umsetzung der „Kommunikations-Konzerte“ erfolgen branchenabhängig und abgestimmt auf die gewählte Betriebsform oder den gewählten Betriebstyp.

Für den städtischen Einzelhandel sind zwei wesentliche Schwerpunkte zu beachten. Zum einen sollte Kundenkommunikation „charakteristisch“ sein, das bedeutet in der Konsequenz, die Wahl und den Einsatz der Instrumente auf die Zielgruppe anzupassen. Diese Herausforderung gilt es zukünftig nicht nur für das jeweilige Handelsunternehmen zu meistern, sondern auch für das „Einkaufsgebiet“ des städtischen Kunden, je nachdem ob es sich um einen Versorgungs-, Innenstadt-, Kleinstadt-, Großstadt- oder Stadtteilstandort handelt. Lösungsansätze sind durchaus schon in den vorhandenen Formen des Stadtmarketings oder Stadtteilmarketings zu finden. Überzeugende Kundenkommunikation der städtischen Akteure bedeutet in Zukunft einen ausdrücklichen Mehrwert für den städtischen Kunden durch z.B. einheitliche unternehmensübergreifende Kundeninformationssysteme, intuitiv zu erfassende stationäre wie digitale Kundenleitsysteme oder gemeinsame Events für das „Einkaufsgebiet“. Mit der Wahrnehmung des Kunden für sein gewähltes „Einkaufsrevier“ erweitert sich das Schaufenster für den städtischen Einzelhandel. Gemeinsame Investitionen aller beteiligten Stadtakteure in stationäre und digitale Kommunikationsinstrumente und das Engagement für eine aktive Gestaltung in die Attraktivität des jeweiligen Handelsraumes bilden die Basis für die kundeninteressierte Wahrnehmung der städtischen Einzelhandels-Geschäftsmodelle.

In seinem individuell gewähltem städtischen Einkaufsgebiet will der Kunde nicht nur angesprochen werden, sondern auf Augenhöhe interaktiv mit dem Verkaufenden kommunizieren. Der zukünftige städtische Kunde fühlt sich willkommen und verbringt während seines Einkaufes eine gute Zeit. Wenn er zusätzlich zu seiner Bedürfnisbefriedigung durch transformierte Güter einen kommunikativen und sozialen Mehrwert erfährt, wird er motiviert sein, wieder in die Stadt zu kommen und dem städtischen Einzelhandel treu zu bleiben.

### Bewertung der Strategieansätze in einer Delphi-Befragung<sup>10</sup>

Um an gemeinsame Schnittstellen anzuknüpfen, die die Interessen der stationären Einzelhändler und Einzelhändlerinnen mit denen der städtischen Akteure vereinen, findet innerhalb einer Delphi-Befragung eine zielführende Bewertung der von den jungen Füh-

<sup>9</sup> Ein Beispiel dafür ist die Veränderung der Zonen für Impulsangebote durch Veränderung des Kassenprozesses (Lebensmittel Zeitung 4 vom 29.1.2021, S.42).

rungskräften erarbeiteten zukunftsweisenden Strategie durch städtische Experten statt.

Die Empfehlungen für das zukünftige städtische Geschäftsmodell, kategorisiert in einer Einzelhandelsstrategie<sup>11</sup>, bilden die Grundlage für den Fragebogen der ersten Delphi-Stufe. In der folgenden zweiten Stufe schätzen die Experten zu den übereinstimmenden Aussagen Prioritäten sowie Umsetzungshindernisse ein und schlagen die aus ihrer Sicht möglichen Umsetzungsansätze vor.

Auf das Ergebnis der Delphi-Befragung hat die realisierte Struktur der Expertengruppe einen entscheidenden Einfluss.<sup>12</sup> Um die Problemstellung ergebnisorientiert zu bearbeiten, stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der Überlegung: Welche städtischen Akteure verfügen über qualifiziertes Fachwissen sowie handelsbezogene Erfahrungen und haben Interesse, sich auf ungewohnte zukünftige Szenarien und Denkmuster einzulassen? Welche Experten können ein kompetentes Urteil über die erarbeiteten Strategie-Empfehlungen abgeben?

Mit Blick auf die Zielstellung erfolgt die Wahl und die Rekrutierung der Befragenden nach relevanter Berufsausübung und Tätigkeit. Aus diesem Grund sind an erster Stelle Einzelhändler, ebenso auch Dienstleister, Wirtschaftsförderer, Stadtplaner, Stadtmarketingexperten, Immobilienentwickler, Wissenschaftler und Politiker zu nennen.

Orientierend an den untersuchten Workshop-Teilbranchen werden die Einzelhandels-Akteure der im städtischen Raum angesiedelten Betriebsformen und -typen ausgewählt. Entscheidend ist das Vorhandensein der Expertisen für relevante Fachgebiete, die sowohl Qualifikationen im Retail und im Marketing bedingen als auch Logistik- und Personalkompetenz erfordern.

Aus geografischer Sicht umfasst die befragte Expertengruppe Akteure aus verschiedenen städtischen Regionen (z.B. Mittelstadt, Großstadt, Stadtteil etc.) und aus unterschiedlichen Bundesländern.

Die Experten und Expertinnen verfügen über weitreichende Entscheidungsbefugnis. Besonders wichtig ist das strategiebezogene Handeln im städtischen Raum und ein ausgeprägter Grad an Handels-Fachkenntnis sowie Entscheidungskompetenz. Neben hinlänglichem Expertenwissen benötigen die zu befragenden Akteure vor allem Interesse und Motivation, den städtischen Einzelhandel zu fördern und zu unterstützen.

### Ausblick

Zur Zeit der Erstellung dieses Artikels befindet sich die Delphi-Studie in der zweiten Runde der Befragung. Reflektiert kann eingeschätzt werden, dass die teilnehmenden Experten und Expertinnen eine Zukunft des städtischen Einzelhandels favorisieren und aus diesem Grund Interesse für die wissenschaftliche Unterstützung der Problematik zeigen. Sie sind bereit, eingefahrene Denkmuster in Frage zu stellen und sich neuen Wegen, wie den im Workshop erarbeiteten Strategieansätzen, zu öffnen. Der befragte Expertenkreis schätzt die hohe Bedeutung des deutschen Wirtschaftsfaktors „städtischer Ein-

zelhandel“ und sieht auch in Zukunft eine Symbiose von Handelsaktivität und Stadtentwicklung.

*Die bereits erfolgten Rückläufe der zweiten Expertenrunde lassen erkennen, dass Umsetzungshindernisse durchaus durch unzulängliche rechtliche Bestimmungen oder durch mangelnde Ressourcen zu begründen sind, die Schwerpunkte der Umsetzung liegen jedoch beim fehlenden Engagement, der unzureichenden Kompetenz und der mit vorhandenen Institutionen nicht umsetzbaren Koordination der städtischen Akteure. Auf der Grundlage der strategischen Empfehlungen aus dem Szenario-Workshop und den Ergebnissen der Delphi-Befragung werden mögliche Potentiale zukünftiger städtischer Einzelhandelsmodelle erarbeitet, die in theoretische Handlungsansätze für neue strategische Allianzen der beteiligten Akteure im städtischen Raum einfließen.*

### Literatur

Forscht, T.; Moschett, D.; Schramm-Klein, H.; Swoboda, B. (2020): Studie Mega-Trends 2030+. Der Handel auf dem Weg in ein neues Zeitalter, Frankfurt a.M. (Deutscher Fachverlag GmbH)

Häder, M. (2009): Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch, 2.Auflage, Wiesbaden (Springer)

Holst, G.; Scheier, F. (2019): Branchenanalyse Handel, Perspektiven und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie, Nr. 161, Working Paper Forschungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>).

Lebensmittel Zeitung 4 (2021), Brennpunkt Kassenzone.

Olschewski, B. (2021): Der Blick in die Zukunft. In einem Szenario-Workshop Strategiekompetenz stärken. In: Wissen im Markt, Berufsakademie Sachsen, 5. Jahrgang, November 2021, S. 27-31.

Mietzner, D. (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze, [Dissertation Universität Potsdam], Wiesbaden (Gabler).

Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W.; Zielke, S. (2012): Der Handel. Grundlagen – Management – Strategien, 2. Auflage, Stuttgart (Kohlhammer).

Rudolph, T. (2013): Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung, 3. Aufl., Stuttgart (Schäffer-Poeschel).

von Reibnitz, U. (1992): Szenario-Technik, Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, 2.Auflage, Wiesbaden (Springer Fachmedien).

10 Delphi-Methode nach Häder, M. (2009)

11 vgl. Rudolph, T. (2013), S.51ff.

12 vgl. Häder, M. (2009), S.99ff.