

## Global Play im Ruhrgebiet: die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen im Einzelhandel am Beispiel eines Urban Entertainment Centers und Innenstädten

Helmer-Denzel, Andrea

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Helmer-Denzel, A. (2002). *Global Play im Ruhrgebiet: die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen im Einzelhandel am Beispiel eines Urban Entertainment Centers und Innenstädten*. Bochum. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121458>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Global Play im Ruhrgebiet:  
Die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen im Einzelhandel  
am Beispiel eines Urban Entertainment Centers und Innenstädten**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Sozialwissenschaft der  
Ruhr-Universität Bochum  
- Fakultät für Sozialwissenschaft -

vorgelegt von

Andrea Helmer-Denzel

aus Neu-Ulm

betreut von

Prof. Dr. Rolf G. Heinze

Bochum 2002

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
<b>0. Einführung .....</b>	<b>1</b>
0.1 Aufbau der Untersuchung.....	7
0.2 Methodisches Vorgehen .....	8
<b>1. Handel in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme .....</b>	<b>13</b>
1.1 Trends im Einzelhandel .....	18
1.2 Kappung der Distributionskette durch neue Betriebstypen .....	27
1.2.1 Factory Outlet Center .....	27
1.2.2 Online-Handel .....	34
1.3 Anlagerung von Dienstleistungen an die Distributionskette .....	44
1.3.1 Urban Entertainment Center (UEC) .....	45
1.4 Fazit .....	62
<b>2. Dienstleistungen im Wandel.....</b>	<b>64</b>
2.1 Verbunddienstleistungen im Einzelhandel .....	72
2.2 Freizeitverhalten und Verbrauchernachfrage im Wandel .....	77
2.3 Erlebnis- versus Versorgungskonsum .....	84
2.4 Fazit .....	88
<b>3. Theoretische Fundierung:</b>	
<b>Wie werden handelsergänzende Dienstleistungen generiert?.....</b>	<b>90</b>
3.1 Neue Institutionenökonomik und Transaktionskostentheorie .....	91
3.1.1 Transaktionskosten bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen .....	95
3.1.2 Vertragliche Regelung .....	96
3.2 Kollektivgüterproblem.....	99
3.3 Fazit .....	104
<b>4. Dienstleistungsgenerierung in einem Urban Entertainment Center .....</b>	<b>106</b>
4.1 Kooperation versus Netzwerk .....	109
4.1.1 Theoretische Debatte zur Evolution von Unternehmungsnetzwerken .....	113
4.1.1.1 Netzwerke als Hybride zwischen den Polen Markt und Organisation .....	113
4.1.1.2 Netzwerke als eigenständige Kooperationsform .....	121
4.1.1.3 Fazit .....	127
4.2 Empirische Ergebnisse – Das CentrO. ....	128
4.2.1 Aufbauorganisation des CentrO. - Managements.....	131
4.2.2 Handelsergänzende Dienstleistungen und ihre Erstellung.....	136
4.2.2.1 Sicherheit im CentrO. ....	136
4.2.2.2 Marketing im CentrO.....	137
4.3 Situation der Kooperationspartner.....	141
4.3.1 Convenience auch auf individuellen Flächen? .....	141
4.3.2 Das CentrO. – Ein Unternehmungsnetzwerk? .....	143
4.4 Steuerungsvarianten .....	144
4.4.1 Kontextsteuerung.....	147
4.4.2 Kontextsteuerung durch Umweltgestaltung: Interessengemeinschaft der Mieter .	148

4.4.3	Kontextsteuerung durch Optionenpolitik .....	150
4.4.4	Dezentrale Kontextsteuerung .....	151
4.5	Fazit .....	154
<b>5.</b>	<b>Handelsergänzende Dienstleistungen in der Innenstadt .....</b>	<b>158</b>
5.1	Erlebniseinkauf in der Innenstadt – Status Quo .....	158
5.2	Handelsergänzende Dienstleistungen – Wer kann sie erstellen? .....	163
5.3	Public Private Partnership (PPP) .....	166
5.3.1	Stadtmarketing .....	171
5.3.1.1.	Die Werbegemeinschaft als Organisationsform des innerstädtischen Einzelhandels .....	180
5.3.1.2.	Kommune als Kooperationspartner im Stadtmarketingprozess .....	188
5.3.2	Landesförderung als Impuls für Stadtmarketingprozesse .....	192
5.3.2.1.	„Ab in die Mitte“ .....	194
5.3.2.2.	Förderung von Stadtmarketing .....	196
5.4	Methodische und theoretische Ausgangspunkte .....	200
5.4.1	Kooperationsblockade .....	205
5.4.1.1.	Fall A .....	205
5.4.1.2.	Fall B .....	207
5.4.2	Praxisfalle .....	211
5.4.2.1.	Fall C .....	211
5.4.2.2.	Fall D .....	214
5.4.2.3.	Exkurs: Werbegemeinschaften – Erlischt das ehrenamtliche Engagement? .....	217
5.4.2.4.	Inhaltliche Übertragungsschwierigkeiten .....	220
5.4.3	Institutionalisierung der Kooperationsbeziehungen .....	221
5.4.3.1.	Fall E .....	222
5.4.3.2.	Fall F .....	226
5.4.3.3.	Fall G .....	230
5.5	Fazit .....	234
5.6	Unterschied Urban Entertainment Center - Innenstadt .....	238
<b>6.</b>	<b>Global Player im Ruhrgebiet - Auswirkungen auf Kommune und Region .....</b>	<b>241</b>
6.1	Die Stadt Oberhausen und ihre „Neue Mitte“ .....	245
6.2	Kooperationsbeziehungen in der Planungs- und Realisierungsphase .....	248
6.3	Einbettung in ein regionales Netzwerk .....	253
6.4	Oberhausen im Vergleich zu anderen Ruhrgebietsstädten .....	259
6.5	Fazit .....	265
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>267</b>
<b>8.</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>274</b>
8.1	Monographien und Aufsätze .....	274
8.2	Zeitungs- und Zeitschriftenartikel .....	303
8.3	Internet-Recherche .....	306
<b>9.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>307</b>
9.1	Stadtentwicklungsfaktoren und globale Flüsse .....	307
9.2	Urban Entertainment Center „CentrO.“ in Oberhausen .....	308
9.3	Leitfragen für Expertengespräche in der Verwaltung (Wirtschaftsförderung, Beauftragte für Stadtmarketing, Referenten) .....	311
9.4	Leitfragen Werbegemeinschaften .....	312
9.5	Leitfragen für Einzelhandel/Gastronomie des CentrO. ....	313

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Betriebstypen des Einzelhandels .....	15
Abb. 2	Die Verkürzung der Distributionskette im Handel .....	17
Abb. 3	Flächenwachstum im Einzelhandel .....	19
Abb. 4	Beschäftigungsentwicklung des Einzelhandels von 1995 - 2001 .....	21
Abb. 5	Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im deutschen Einzelhandel .....	22
Abb. 6	Bedeutung des Fabrikverkaufs in einzelnen Branchen am Gesamtmarkt .....	33
Abb. 7	Geschätzter Umsatz online-gehandelter Waren in Milliarden Mark (B2C) .....	35
Abb. 8	Logistische Anforderungen an ein Streckengeschäft.....	37
Abb. 9	Bausteine eines (Urban) Entertainment -Centers.....	45
Abb. 10	Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern.....	55
Abb. 11	„UEC-Sonne“ .....	59
Abb. 12	Erweiterung des Sektorenschemas .....	75
Abb. 13	Milieuverteilung .....	81
Abb. 14	Mehr Erlebnis- als Versorgungskonsum .....	85
Abb. 15	Marktbeeinträchtigung.....	103
Abb. 16	Charakteristika von Unternehmungsnetzwerken .....	116
Abb. 17	Zwischen Markt und Hierarchie .....	116
Abb. 19	Kooperationsprofil des CentrO.....	131
Abb. 20	Aufbauorganisation der Betreibergesellschaft.....	134
Abb. 21	Organisation des Stadtmarketings Fall F .....	227
Abb. 22	Arbeitslosenquoten 1990 - 2001 .....	245
Abb. 23	Kooperation der Kommune Oberhausen mit dem CentrO. ....	251
Abb. 24	Regionales Netzwerk (RTG) .....	257
Abb. 25	Prozentuale Beschäftigungsabnahme in der Wirtschaftsabteilung „Energie/Wasserversorgung/Bergbau“ 1991 - 2001.....	260
Abb. 26	Prozentuale Beschäftigungsabnahme im Wirtschaftsbereich „Verarbeitendes Gewerbe“ von 1991 - 2001 .....	261
Abb. 27	Prozentuale Beschäftigungsveränderungen der Wirtschaftsabteilung Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht (1991 – 2001).....	262
Abb. 28	Prozentualer Beschäftigungszuwachs in der Wirtschaftsabteilung Handel (1991– 2001).....	263
Abb. 29	Veränderungen der Gesamtbeschäftigung in Prozent von 1991 – 2001 .....	264

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Die größten Handelsunternehmen in Deutschland 2000 .....	25
Tab. 2	Factory Outlets in Deutschland .....	32
Tab. 3	Die größten Online-Händler in Deutschland .....	36
Tab. 4	Kennziffern der deutschen Shopping Center .....	52
Tab. 5	Shopping-Center-Fläche je 1.000 Einwohnern am Jahresende 1997 .....	53
Tab. 6	Verknüpfungsquoten von Multiplexkinobesuch und anderen Aktivitäten in Deutschland .....	60
Tab. 7	Dienstleistungen nach Tätigkeitsgruppen.....	76
Tab. 8	Veränderung der Wertorientierung.....	79
Tab. 9	Freizeit-Konsumenten-Typen .....	86
Tab. 10	Was umfasst das Stadtmarketing inhaltlich? .....	174
Tab. 11	Geplante Maßnahmen des Stadtmarketings.....	175

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.
BGS	Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung
BSE	bovine spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahnsinn)
bzw.	beziehungsweise
ders.	derselbe
dies.	dieselbe/dieselben
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
DSSW	Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft
d. V.	die Verfasserin
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKZ	Einkaufszentrum
EU	Europäische Union
EHI	Eurohandelsinstitut
EUREK	Europäisches Raumentwicklungskonzept
FOC	Factory Outlet Center
GEG	Grundstücks-Entwicklungsgesellschaft Oberhausen
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMA	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
Hrsg.	Herausgeber
IBA	Internationale Bauausstellung
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen
ICSC	International Council of Shopping Centers Research
ITM	Intermarché Entreprises S. A.
IuK	Information und Kommunikation
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen
IWD	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
k. A.	keine Angaben
Kfz-Handel	Kraftfahrzeug-Handel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KVR	Kommunalverband Ruhrgebiet
LAA	Landesarbeitsamt
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels in NRW
LTU	Lufttransport Union
MASSKS	Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
MSWKS	Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
Mio.	Million
MSKS	Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OVG	Oberverwaltungsgericht
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
PPP	Public Privat Partnership
PSC	Paysafecard
RTG	Ruhrgebiet Tourismus GmbH
NRW	Nordrhein-Westfalen
SB	Selbstbedienung
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
Tab.	Tabelle
TRADE	Transnational spatial planning policy co-ordination of regional-scale out-of-town-retail
u. a.	unter anderem
UEC	Urban Entertainment Center
WBO	Wirtschaftsbetriebe Oberhausen
Z. B.	Zum Beispiel
ZIM	Zukunftsinitiative Montanregionen
ZIN	Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens



## 0. Einführung

In vielen Branchen differenziert sich der Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen dahingehend aus, dass zunehmend „Pakete“ von Produkten und Dienstleistungen angeboten werden. Handwerkerkooperationen, die Komplettlösungen für den Hausbau vertreiben oder Industrieunternehmen die technische Beratung und logistische Lösungen als „Beigabe“ zu ihren Gütern anbieten, liegen im Trend. Da die Qualität von Produkten zunehmend zur Selbstverständlichkeit wird, suchen Unternehmen auf diese Weise nach Abgrenzungsmöglichkeiten zur Konkurrenz. Im Dienstleistungssektor hat sich die Bündelung von Diensten beispielsweise in der Touristikbranche etabliert; hier werden „Paketlösungen“ angeboten, die neben Flug- und Hotelleistungen z. B. auch Reiseleitungen vor Ort beinhalten.

Auch im Handel bildet sich eine Vertriebschiene aus, die über die Distributionsfunktion der Ware hinaus Dienstleistungen für die Verbraucher anbietet. Im Einzelhandel wird die Kundennachfrage seit den 90er Jahren zunehmend von erlebnisorientiertem Einkaufs- und Freizeitverhalten angeleitet. Das Zauberwort, das den Einzelhandel und die Freizeitbranche in Atem hält, lautet: „Erlebniseinkauf“. Ein größer werdender Anteil von Verbraucherinnen und Verbrauchern möchte beim Einkauf nicht nur den unmittelbaren Warenbedarf decken, sondern verbindet mit der Einkaufshandlung zusätzliche Wünsche. Dies sind zum Beispiel höhere Ansprüche an die Sicherheit und Sauberkeit der Einkaufsumgebung, an die Atmosphäre, den Service und an Einkaufserlebnisse, die außerhalb des Alltagserlebens liegen. Die Erlebnisorientierung der Verbraucherinnen und Verbraucher schafft eine potentielle Nachfrage nach Gütern des Einzelhandels, die um weitere Dienstleistungen angereichert werden. Insbesondere der aus den USA importierte Betriebstyp „Urban Entertainment Center“ scheint dieses integrierte Verbraucherbedürfnis zu erfüllen.

1996 wurde in Oberhausen das erste Urban Entertainment Center (UEC) Deutschlands, das aus einer Agglomeration von Einzelhandel, Gastronomie, Erlebnispark, Kino- und Veranstaltungshalle besteht, eröffnet. Bei den Investoren handelt es sich um ein Joint Venture der britischen Stadium Group, die auf Einzelhandelsimmobilien spezialisiert ist, und des Konzerns Peninsular & Oriental Steam Navigation Company (P&O)<sup>1</sup>. In Anlehnung an Häußermann/Roost (1998: 79) kann dieses Investitions-

---

<sup>1</sup> Die P&O ist weltweit in 40 Ländern mit insgesamt 75.000 Beschäftigten vertreten. 1837 als Reederei gegründet, betätigt sich der Konzern heute über die Schifffahrt hinaus auch in den Bereichen Industriebau, Immobilien und Dienstleistungen.

team als „global player“ bezeichnet werden, da es bestehend aus transnationalen Unternehmen in Summe mit anderen transnationalen Unternehmen einen gewichtigen Teil der weltweit industriellen Produktion bzw. der Dienstleistungserstellung beherrscht.

Während die Umsätze und Beschäftigungspotentiale der traditionellen Dienstleistungsbranchen wie Handel, Banken und Versicherungen in den letzten Jahren stagnieren (vgl. Gilbert 2001), entwickeln sich Freizeitdienstleistungen, die sich auf die Bereiche Erholung, Freizeitgestaltung, Essen und Trinken beziehen, positiv. In jüngster Zeit wird, angeregt von internationalen Anbietern, der Versuch unternommen Unterhaltungs- und Freizeitdienste für die „lahmende“ Branche des deutschen Einzelhandels fruchtbar zu machen, deren Umsätze in den letzten Jahren von Stagnation gekennzeichnet sind.

Koordinierte handelsergänzende Dienstleistungen, wie sie in einem Urban Entertainment Center erbracht werden, sind im preisbestimmten deutschen Einzelhandel bislang ein unbeschriebenes Blatt.<sup>2</sup> Unter handelsergänzenden Dienstleistungen werden dabei in Anlehnung an Bullinger (1999: 51) Dienstleistungsbündel verstanden, die sich aus einzelnen Teildienstleistungen zu neuen Dienstleistungen zusammensetzen. Diese „Bündelung“ verschiedener freizeitbezogener Dienstleistungen wird im ersten Teil der Dissertation fokussiert und ihre Erstellung durch einen „global player“ der Einzelhandelsbranche untersucht.

Die damit verbundenen notwendigen Kooperationen der Handelsunternehmen mit weiteren Dienstleistungsunternehmen und die grundsätzlichen Hindernisse, die mit der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen verbunden sind, werden in der Dissertation aufgezeigt. Es wird zunächst analysiert unter welchen Voraussetzungen die Erstellung von Verbunddienstleistungen in einem Urban Entertainment Center möglich sind. Ein innovatives Marketingkonzept des Einzelhandels wird durch die Ansiedlung eines „transnationalen Unternehmens“ in das Ruhrgebiet transferiert und löst - so die Hypothese - auch Veränderungen in der Stadtentwicklung der

---

<sup>2</sup> Im Bereich der industriellen Fertigung wurden globale Ansiedlungs-, Zuliefer- und Vermarktungsstrategien bereits ausgiebig erforscht (stellvertretend für viele Jürgens 1999; Semlinger 1989 u. 1993; Wegge 1999). Globale Aktivitäten des Dienstleistungssektors machten bislang vor allem durch die weltumspannenden Umtriebe der Finanzdienstleistungen von sich reden. In jüngerer Zeit findet in der Dienstleistungsforschung vor allem der Medienbereich stärkere Beachtung (vgl. z. B. Fuchs/Wolf 1999; Lutz/Sydow 2002).

anliegenden Ruhrgebietsstädte aus, die anhand der Einführung bzw. der Pflege des „Instrumentes“ Stadtmarketing operationalisiert werden sollen.

In einem weiteren Untersuchungsschritt soll deshalb die Frage beantwortet werden, ob die handelsergänzenden Dienstleistungen, die in einem Urban Entertainment Center erstellt werden, auch für Einzelhandelsagglomerationen in den Innenstädten fruchtbar gemacht werden können. Diese Frage wird virulent, da durch den Konkurrenzdruck, der durch das Urban Entertainment Center „CentrO.“ in den Anliegerstädten Oberhausens vermutlich ausgelöst wird, Stadtmarketingprozesse in den Innenstädten möglicherweise katalysiert werden. In diesem Zusammenhang interessiert insbesondere, inwiefern es bei diesem Prozess zu einer örtlichen Neu- bzw. Umgestaltung von Kooperationen zwischen Einzelhandel und Kommune kommt und in welcher Weise es gelingen kann, handelsergänzende Dienstleistungen auch für die Innenstadt zu erstellen.

Theoretisch eingebunden wird die Fragestellung in ein Analyseschema von Stratmann (1999), dass eine Zuordnung von Globalisierungs“flüssen“ erlaubt und eine Erfassung von örtlichen Umgestaltungen bezogen auf die Stadtentwicklung ermöglicht (vgl. das Schema unter Punkt 9.1 im Anhang). In diesem Schema werden die sieben zentralen Stadtentwicklungsfaktoren (Ökonomie, Demographie, Politik, Sozialstruktur, Technologie, Kultur und Ökologie) mit vier dominanten Globalisierungsflüssen, nämlich denen von Kapital, Gütern, Menschen und Ideen „gekreuzt“. Tatsächlich sind die Stadtentwicklungsfaktoren und die vier Flussausprägungen abhängig voneinander, und sind als analytische Dimensionen zu fassen, die es erlauben sollen, den jeweiligen Untersuchungsgegenstand genauer zu erfassen und zu präzisieren. Demnach verursachen einzelne Flüsse (Kapital, Güter, Menschen und Ideen) bei einem oder mehreren Stadtentwicklungsfaktoren Veränderungen und modifizieren sie. Diese Lesart entspricht der These, dass die Globalisierung nicht der neue „Superfaktor“ der Stadt- bzw. Regionalentwicklung ist, der alle bisherigen Einflussgrößen bedeutungslos werden lässt, sondern dass sich die bekannten Faktoren verändern und sie daher einer erneuten Betrachtung unterzogen werden müssen (vgl. Stratmann 1999: 121).

Insbesondere die Flussdimension der „Ideen“ (hier in Form handelsergänzender Dienstleistungen) wird für die Dissertation untersucht.

„Unter Ideen fasse ich (...) die globalen Flüsse von innovativen Konzepten in allen denkbaren Bereichen: z. B. Politik, Verwaltung, Unternehmensführung, Marketing, alle Technologiefelder), Bildern (in Printmedien, im Fernsehen, im Internet etc.), Lebens- und Wertvorstellung („ways of life“), religiösen und politischen Ideologien etc. zusammen, so dass eine Kategorie für alle gedanklichen bzw. kognitiven Ströme gebildet wird.“ (Stratmann 1999: 120f.).

Mit den Vertretern der Regionalisierungsthese wird hier argumentiert, dass „Globalisierung nicht alle Unterschiede aufhebt oder einebnet, partiell sogar auf ihnen beruht und daher ein Szenario des Typs Konvergenz mit Divergenz wahrscheinlich erscheint. Erwartet werden also „glokale“ Entwicklungen (vgl. Heinze/Strünck/Voelzkow 1997: 318, Stratmann 1999: 135). Übertragen auf den hier behandelten Forschungsgegenstand bedeutet dies, dass neue Marketingideen für den Einzelhandel, mit denen ein transnationales Unternehmen in der Region aktiv wird, im Großen und Ganzen den gleichen Anpassungsdruck auf alle Anliegerstädte ausüben, aber abhängig von lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten (z. B. finanzielle Ausstattung, engagierte Akteure) sowie generellen Problemstellungen (hier das Kollektivgüterproblem) die einzelnen Städte unterschiedlich auf diesen Anpassungsdruck reagieren werden.

Im Lichte der Transaktionskostentheorie betrachtet, wirken gemeinsame Aktionen von Händlern zur Erstellung von Freizeit- und Erlebnsgütern auf allgemeinen Flächen transaktionskostensenkend. Die theoretische Rechnung kann in diesem Fall jedoch nicht ohne die Kollektivgütertheorie (Olson 1968) gemacht werden, die postuliert, dass eine große Gruppe von Akteuren (hier Einzelhändler) nicht in ihrem Gruppeninteresse handeln werden, zumindest nicht dann, wenn sie aus rational handelnden Individuen besteht. Das bedeutet, dass man bezogen auf den Handel prinzipiell nicht davon ausgehen kann, dass Händler als Gruppe auftreten und Kollektivgüter in Form von zusätzlichen Erlebnisangeboten auf allgemein zugänglichen Flächen für die Verbraucher bereitstellen.

Diese theoretische Vorannahme wirft die Frage auf, wie das Hindernis der Kollektivgüterproblematik im Falle eines UEC und in der innerstädtischen Handelskoordination „umschifft“ werden kann und führt zu der Hypothese, dass sich Gegenstrategien des innerstädtischen Handels als Reaktion auf die Ansiedlung eines UECs kaum entwickeln können. In der Empirie lassen sich jedoch einige Beispiele von „Citymanagement“ verorten, die genau dieses Ziel vor Augen haben und deren Akteure sich bemühen, die Innenstädte für Verbraucher attraktiver zu gestalten, da sich der inner-

städtische Handel, der seit Jahrhunderten das Gesicht der Städte prägt, zunehmend mit Filialisierungstendenzen, Ansiedlungen auf der „grünen Wiese“ und Wegzug zahlungskräftiger Käuferschichten in die Vorstädte konfrontiert wird. Das Schlagwort von der drohenden „Verödung der Innenstadt“ ist das Gespenst, das in den Köpfen von Politikern, Einzelhändlern und Kunden gleichermaßen umgeht und als Katalysator für Initiativen zur Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen für die innerstädtische Handelslandschaft wirkt.

Die Dissertation ist mit den angeführten Fragestellungen an der Schnittstelle von Wirtschaftssoziologie und Kommunalpolitikforschung angesiedelt. Die Verknüpfung von distributiven Handelsdienstleistungen mit Freizeitdiensten stellt bislang einen „weißen Fleck“ im Forschungskanon zum Einzelhandel dar, da sich die sozialwissenschaftlich orientierte Handelsforschung in der letzten Dekade andere Schwerpunkte setzte:

- Studien zur Frauenerwerbsarbeit wurden von Faber/Wehrsig/Borchers (1992), Fischer (1993), Riegraf (1993) und Hilf (1994) vorgelegt;
- die Möglichkeiten der Personalentwicklung im Handel wurden von Baethge/Overbeck (1992), Kühnlein (1993) und Voß-Dahm (2002) untersucht;
- den Aspekt der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und die dabei entstehenden Risiken für die Interessenvertretung greift Wirth (1994b) auf;
- mit den Auswirkungen der verlängerten Ladenöffnungszeiten und den daraus entstehenden Arbeitszeitmodellen haben sich Glaubitz (1996) und Meissner/Pfahl/Wotschak (2000) beschäftigt;
- über leistungsbezogene Entgelt- bzw. Arbeitszeitstrukturen im Einzelhandel arbeiteten Kastner/Meier (1993) und Klein (1995);
- Beschäftigungsentwicklungen im europäischen Einzelhandel wurden von Schüttelpelz/Deniz (2001), Lehndorff (2001) und Bosch/Wagner (2002) beleuchtet;
- die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik als Innovationsimpuls für den Handel wurde von Beyer/Hilbert/Micheel (1998) untersucht;
- darüber hinaus liegen Forschungsarbeiten zu Transformationsprozessen des ostdeutschen Handels von Baethge/Andretta (1996), Struck-Möbbeck (1998), Jürgens (1998) und Jacobsen (1999) vor.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie sich die gesamtgesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Erlebnis- und Freizeitorientierung in der deutschen Handelslandschaft widerspiegelt. Dabei wird überprüft, ob Dienstleistungsbündel, die in einem Urban Entertainment Center erstellt werden auch in Innenstädten generiert werden können. Anknüpfend wird die Frage aufgeworfen, welche städtischen Akteure sich an der Dienstleistungserstellung für die Innenstadt beteiligen bzw. sie initiieren.

Um zu klären, in welchem Maß der Handel - trotz gegensätzlicher theoretischer Prognosen - in der Lage ist, kollektive Güter in Form von zusätzlichen Dienstleistungen für die Kunden zur Verfügung zu stellen, ist es notwendig, das Urban Entertainment Center und den innerstädtischen Handel eingehender auf die jeweiligen Organisationsstrukturen und die impliziten Mechanismen zur Schaffung zusätzlicher Kundenanreize vergleichend zu untersuchen.

Ergänzend zum „Ideenfluss“ der Marketingstrategie wird dann die Frage aufgeworfen, ob sich der „Ideenträger“ in Form eines internationalen Unternehmens mit der Kommune bzw. in die Region „vernetzt“ oder ob der global player als „vaterlandsloser Geselle“ agiert und die Freizeitvermarktung des „Reviers“ parallel dazu läuft?

## **0.1 Aufbau der Untersuchung**

Die Arbeit beginnt mit einer Bestandsaufnahme der deutschen Einzelhandelslandschaft, in der einzelhandelstypische Problemstränge aufgezeigt und neu etablierte Betriebstypen vorgestellt werden, die die traditionelle Distributionskette „kappen“ bzw. um weitere Dienstleistungen anreichern. Am Beispiel der Betriebstypen „Factory-Outlet-Center“ und „Online-Shopping“ werden „Konkurrenten“ des innerstädtischen Handels charakterisiert und die Möglichkeit ihrer Implementierung auf den deutschen Markt sowie dabei auftretenden Probleme thematisiert. Des Weiteren wird der Betriebstyp „Urban Entertainment Center“ eingeführt und begrifflich gegenüber traditionellen Shopping-Centern abgegrenzt (Kapitel 1).

Daran anschließend wird der aktuelle Trend der Erlebnisorientierung, der das Einkaufsverhalten der Verbraucher beeinflusst, aus gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen abgeleitet. Die Erlebnisorientierung der Verbraucher generiert neue Bedürfnisse, denen in der Praxis des Einzelhandels auf unterschiedliche Art und Weise begegnet wird (Kapitel 2).

Voraussetzung für die Anbieter von erlebnisorientiertem Einzelhandel ist grundlegend die Erstellung einer „Zusatzleistung“, die dem Kunden über den Kauf der Ware hinaus (kostenlos) angeboten wird. Das Erbringen einer Zusatzleistung in Form von Freizeitdienstleistungen, kann in der Regel nicht von einem Händler alleine finanziert und erstellt werden. Eine kollektive Vorgehensweise der Einzelhandelsakteure ist erforderlich, um den neu entstehenden Kundenbedürfnissen zu begegnen. In welcher Weise die Betriebsform des Urban Entertainment Centers und im Gegensatz dazu der innerstädtische Einzelhandel diese Hürde nimmt bzw. nehmen könnte, wird mit Hilfe der Transaktionskostentheorie und der Kollektivgütertheorie fundiert (Kapitel 3).

Anschließend werden Kooperations- bzw. Netzwerkstrategien vorgestellt, die die theoretische Basis für kollektive Verhaltensweisen und die Generierung von verbraucherfreundlichen Dienstleistungen darstellen. Der Betriebstyp UEC, der sich gänzlich auf das Segment des erlebnisorientierten Einkaufes konzentriert, wird unter zwei Aspekten untersucht. Zum einen wird analysiert, welche verbraucherfreundlichen Dienstleistungen im UEC erstellt werden und zum anderen wird untersucht, in welchem institutionellen Arrangement (Kooperation versus Unternehmungsnetzwerk) diese verbraucherfreundlichen Dienstleistungen im Unternehmenscluster generiert

werden. Zur theoretischen Erklärung des Netzwerkgefüges wird auf die Giddensche Strukturationstheorie zurückgegriffen, die von Windeler (2001) für die interorganisationale Netzwerkdebatte fruchtbar gemacht wurde. Die Steuerungsversuche des Netzwerkkoordinators werden mithilfe von Steuerungsdifferenzierungen (vgl. Willke 1998) nachgezeichnet (Kapitel 4).

In einem weiteren Bearbeitungsschritt wird der traditionelle Innenstadthandel vertiefend untersucht. Anhand von sieben Ruhrgebietsstädten wird analysiert, inwieweit durch die Ansiedlung des UECs Stadtmarketingaktivitäten in benachbarten Städten ausgelöst wurden und in welchen verschiedenen institutionellen Rahmen diese Aktivitäten verankert sind. Da der innerstädtische Handel in punkto Erlebnisorientierung auf allgemeinen Flächen stark auf hierarchische Steuerung angewiesen zu sein scheint, werden im Laufe dieses Bearbeitungsschritts die bisherigen Anstrengungen der Landespolitik in Form eines „inszenierten Kooperatismus“ dokumentiert, die als Katalysator für die Stadtmarketingaktivitäten der nordrhein-westfälischen Kommunen dienen sollten (Kapitel 5).

Abschließend wird geklärt, welche Wirkungen durch die Ansiedlung eines global players im Freizeitbereich für die Stadt Oberhausen bzw. für die Region ausgelöst wurden. Nach einer knappen Darstellung der bisherigen Strukturwandelanstrengungen wird die Frage beantwortet, inwiefern sich der global player UEC in diesem Fall als „vaterlandsloser Geselle“ verhält oder inwiefern eine Einbindung in lokale Kooperationen bzw. regionale Netzwerke gelingt (Kapitel 6).

## **0.2 Methodisches Vorgehen**

Dieser Arbeit ging ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt mit dem Titel „Dienstleistungszentren als Arena regionaler Restrukturierung von Wirtschaft und Politik“ voraus, an dem die Verfasserin als wissenschaftliche Mitarbeiterin beteiligt war. Diese einjährige explorative Fallstudie wurde als Gemeinschaftsprojekt der Professoren Rolf G. Heinze und Heiner Minssen an der Ruhr-Universität Bochum im August 1999 abgeschlossen.

In dieser Einzelfallstudie wurde das erste einzelhandelszentrierte UEC Deutschlands, das CentrO Oberhausen, im Rahmen einer Fallstudie untersucht. In Fallstudien werden im Allgemeinen besonders interessante Fälle hinsichtlich möglichst vieler Dimensionen und zumeist über einen längeren Zeitraum hinweg beschrieben und analysiert. Ein Gegenstandsbereich der sozialen Realität soll möglichst umfassend de-



skriptiv aufgearbeitet werden, Lijphart (1971: 691) kategorisiert diese Art von Fallstudie als „atheoretical case study“. Erst im Anschluss an diesen Forschungsprozess werden empirisch begründbare theoretische Konzepte, Theorien, Hypothesen entwickelt (vgl. Kromrey 1990: 320). Die weit streuenden empirischen Erkenntnisse, die aus dieser ersten Forschungsphase gewonnen wurden, wurden für die Dissertation in weiterführende Fragestellungen verdichtet:

Das vorrangige Forschungsinteresse dieser Arbeit besteht darin, neuartige Dienstleistungsangebote des Handels, die über die originäre distributive Funktion hinausgehen, in dem neuen Betriebstypen Urban Entertainment Center vorzustellen und auf ihre Übertragbarkeit auf den innerstädtischen Einzelhandel zu überprüfen. Die Frage, die zunächst auf dieser Untersuchungsebene beantwortet werden soll, lautet demzufolge: *Welche verbraucherfreundlichen Dienstleistungen werden in einem UEC generiert und welche Kooperations- bzw. Netzwerkbeziehungen entstehen in dieser räumlichen Agglomeration von Unternehmen?*

Um zu ermitteln, welche Dienstleistungen in welcher Breite und Tiefe und in welchen Dienstleistungsbündeln erstellt werden und welche Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Organisationen entstehen, wurden Experteninterviews mit Hilfe offener Leitfäden durchgeführt. Mit dem Einsatz von Expertenbefragungen im Forschungskontext wird das Interesse verfolgt, Strukturen und Strukturzusammenhänge des Expertenhandelns zu analysieren. Als Experten werden diejenigen Personen ausgewählt, die in Hinblick auf das interessierende Forschungsfeld als „Sachverständige“ kompetent sind. „Als Experten angesehene Personen zeichnen sich als „Fachleute“ durch „Fachwissen“ aus oder verfügen als Beteiligte an einem bestimmten Prozess oder Ereignis über exklusives Ereignis- oder Fallwissen“ (Deeke 1995: 9).

Eine leitfadenorientierte Gesprächsführung wird dabei sowohl dem thematisch begrenzten Interesse der Forscher an den Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers gerecht (vgl. Meuser/Nagel 1991: 447f.). Die offenen Fragen sollten dazu dienen, den Befragten genügend Raum für eigene Schwerpunktsetzungen zu lassen. Auf diese Weise lassen sich sowohl manifeste Interaktionen als auch Situationsinterpretationen zwischen den Mietern und der Investorengesellschaft abfragen, da nach Weyer (2000: 17) die Aufgabe des soziologischen Beobachters in der Erforschung von Interorganisations-Netzwerken nicht nur darin besteht, latente Strukturen zu dechiffrieren, sondern auch manifeste Interaktionen aufzudecken und die von ih-

nen ausgehenden Vernetzungsprozesse zu rekonstruieren. Auf diese Weise soll die Funktionsweise eines Netzwerkes sowie dessen spezifische Leistung erklärt werden. Für diesen Zweck wurden Experteninterviews mit der UEC-Geschäftsleitung der Betreibergesellschaft (CentrO.-Management), mit den Abteilungsleitern der Betreibergesellschaft sowie mit Mietern geführt. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für die leitfadengeführten Interviews wurden unter den rund 200 Einzelhandelsunternehmen so ausgewählt, dass sowohl Geschäftsführer von „Ankerunternehmen“<sup>3</sup> sowie Einzelhändler kleinerer Flächen berücksichtigt wurden. Ebenso wurde im Bereich des Einzelhandels dem hohen Filialisierungsgrad innerhalb des CentrO. Rechnung getragen und dementsprechend sowohl Geschäftsführer von Filialunternehmen als auch von inhabergeführten Ladenlokalen berücksichtigt. Des Weiteren wurden Expertengespräche mit den Vertretern der Gastronomiebetriebe des CentrO. sowie dem Mieter der Veranstaltungsarena geführt. Insgesamt wurden auf dieser Untersuchungsebene sechzehn Interviews durchgeführt, die im vierten Kapitel ausgewertet werden.

Nach der Untersuchung der Dienstleistungsgenerierung im UEC wird die Fragestellung analysiert: *In welcher Weise kann die Erlebnisgenerierung für den traditionellen Handel in den Innenstädten fruchtbar gemacht werden?* Aus der Grundgesamtheit von allen durch das Landesprogramm „Modellvorhaben Stadtmarketing“ geförderten Städte in NRW wurden sieben Ruhrgebietsstädte ausgewählt, die im Einzugsgebiet des UEC Oberhausen liegen. Zur Ermittlung dieser gezielten Auswahl stand eine Veröffentlichung des Ministeriums zur Verfügung, in der die initiierten und geplanten Maßnahmen in den geförderten Städten benannt werden (vgl. MASSKS 1999a). Die ausgewählten Städte sind insofern miteinander vergleichbar, da

- durch die räumliche Nähe zum umsatzstarken UEC ein Problemdruck auf die jeweilige Kommune entsteht, sich verstärkt mit den Anforderungen des Erlebniseinkaufs zu beschäftigen, um den Abfluss von Kundenströmen zu verhindern und der Verödung der eigenen Innenstadt vorzubeugen;

---

<sup>3</sup> Als Ankerunternehmen werden die Mieter eines Shopping Centers bezeichnet, die an strategisch wichtigen Punkten des Einkaufszentrums eine Magnetwirkung auf die Verbraucher erzeugen sollen. In der Regel handelt es sich dabei auch um Unternehmen, die eine große qm-Fläche angemietet haben, um ihr gesamtes (breites und/oder tiefes Sortiment) anbieten zu können. Im vorliegenden Fall werden unter Ankerunternehmen sowohl große Einzelhandelsunternehmen als auch einzelhandelsunabhängige Unternehmen (z. B. Betreiber der Veranstaltungshalle; Betreiber des Erlebnisparks) verstanden, die Areale auf dem CentrO.-Gelände angemietet haben.

- durch die Modellförderung des Landes ein Impuls für die Initiierung von Stadtmarketingaktivitäten in den einzelnen Kommunen zu erwarten war, da Mittel zur Verfügung gestellt wurden, um die kooperative Zusammenarbeit der innerstädtischen Akteure anzuregen bzw. zu stärken.

In den durch die gezielte Auswahl erfassten Kommunen ist aus diesen Gründen davon auszugehen, dass eine Zusammenarbeit zwischen den innerstädtischen Akteuren aufgebaut bzw. gepflegt wird, dagegen steht jedoch das Kollektivgüterproblem (Olson 1968). Die Hypothese lautet daher: Kollektives Handeln der Einzelhandelsunternehmen, um zusätzliche Verbraucherdienste anzubieten, wird erschwert. Diese Art der Falluntersuchung wird von Lijphart (1971) als „hypothesis-generating case study“ kategorisiert. Dabei wird der Versuch unternommen, an einer größeren Zahl von Fällen eine Hypothese zu formulieren, die im Laufe der Untersuchung getestet wird. „Their objective is to develop theoretical generalizations in areas where no theory exists yet“ (Lijphart 1971: 692). Für diese Teiluntersuchung wurden im Zeitraum von April 2000 – November 2001 insgesamt siebzehn Experteninterviews mit Stadtmarketingbeauftragten, Vorsitzenden von Werbegemeinschaften und Mitarbeitern des Ministeriums geführt. Weitere Innovationsstrategien des Einzelhandels werden durch Inhaltsanalysen von Verbandszeitschriften des Einzelhandels erfasst<sup>4</sup>, die landespolitische Förderung des Innenstadteinzelhandels wurde durch die laufenden Pressemitteilungen des zuständigen Landesministeriums sowie durch den Besuch der entsprechenden Fachveranstaltungen des Ministeriums ergänzt. Durch die hier vorgenommene Kombination verschiedener methodischer Vorgehensweisen (cross-examination) kann die Aussagekraft der einzelnen Quellen abgesichert werden und der Auswertungsprozess um weitere Informationen ergänzt werden (vgl. Vogel 1995: 75). Die empirischen Ergebnisse der Auswertung fließen in das fünfte Kapitel ein.

Für die Beantwortung des dritten Fragekomplexes: *Inwiefern bindet sich der global player in kommunale bzw. regionale Kooperationen ein?* wurden die Kooperations- und Handlungsmuster zwischen der Betreibergesellschaft des UEC und politisch-administrativen Einheiten nachgezeichnet. Zu diesem Zweck wurden Experteninterviews mit Akteuren in öffentlichen und privaten Institutionen durchgeführt. Es erfolgten Expertengespräche mit Vertretern der Kommune Oberhausen, des örtlichen Einzelhandelsverbandes, Gewerkschaftsvertretern, der Öffentlichkeitsabteilung des

---

<sup>4</sup> Hier wurden verschiedene Jahrgänge des Wirtschaftsmagazins des Deutschen Einzelhandels (Handelsjournal) und das Mitteilungsblatt der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. (Handelsmagazin) ausgewertet.

CentrO. sowie mit Verantwortlichen der regionalen Ruhrgebiet Tourismus GmbH. Insgesamt wurden für diesen Untersuchungsbereich dreizehn Expertengespräche durchgeführt. Außerdem werden auf der Grundlage der Daten des Landesarbeitsamtes NRW (LAA) die Veränderung der Zahl der Beschäftigten für ausgewählte Wirtschaftsabteilungen der untersuchten Städte berechnet und im sechsten Kapitel ausgewertet.

Auf Tonbandaufzeichnungen der Expertenbefragungen wurde verzichtet, um eine etwaige Verzerrung der Antworten zu vermeiden. Alle Expertengespräche wurden während des Gesprächs stichwortartig notiert und im Anschluss zeitnah jeweils in einem ausführlichen Protokoll zusammengefasst (vgl. zu diesem Vorgehen Schmid 1995: 317). Eine Übersicht über die verwendeten Leitfäden findet sich im Anhang dieser Arbeit (vgl. Punkt 9.3 – 9.5). Die Kennzeichnung der Experteninterviews erfolgt im Text in Klammern; aus Gründen der Anonymität wird lediglich auf die Nummer des entsprechenden Interviews verwiesen. In dieser Arbeit wird die reformierte Rechtschreibung angewandt. Zitate, die auf vormaligen Rechtschreibregeln beruhen, wurden der neuen Regelung angepasst. Je nach Zeitpunkt der empirischen Erhebung, werden monetäre Angaben entweder in DM oder in Euro gemacht. Zugunsten des guten Leseflusses werden in der Regel nicht die weibliche und die männliche Form gleichzeitig verwendet, sondern es wird auf eine geschlechtsspezifische Form zurückgegriffen (z. B. Kunden anstatt Kundinnen und Kunden), gleichwohl sind mit dieser Bezeichnung beide Geschlechter gemeint.

## 1. Handel in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme

Der Handel nimmt eine zentrale Mittlerrolle zwischen Herstellern und Verbrauchern ein. Sein Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt liegt bei knapp 11 %. Der Anteil der deutschen Handelsunternehmen an der Wertschöpfung des Handels in der Europäischen Union beträgt rund 20 %. Jedes vierte gewerbliche Unternehmen in Deutschland ist im Handel tätig und jeder achte Erwerbstätige in Deutschland ist in diesem Wirtschaftsbereich beschäftigt (vgl. Statistisches Bundesamt 2002: 303). Der Handel kann allgemein in drei Teilgebiete differenziert werden, den Außenhandel, den Binnenhandel und die internationale und nationale Geschäftspolitik von Handelsunternehmen. In dieser Untersuchung steht der Binnenhandel im Mittelpunkt der Ausführungen. Die deutsche Handelslandschaft wird von vielerlei Trends geformt, die auf einen kleinen Nenner gebracht werden können: Die Ansprüche der Verbraucher diversifizieren sich weiter aus (preis-/zeitbewusster Verbraucher versus Erlebniseinkäufer) und die Anbieter reagieren auf die veränderten Bedürfnisse der Kundschaft mit Veränderungen der traditionellen Distributionskette (vom Hersteller über den Großhandel zum Einzelhandel). Diese Veränderungen können sowohl in einer Verkürzung der Distributionskette als auch in einer Anlagerung von Dienstleistungen an die Distributionskette erfolgen. Aufgrund dieser Verschiebungen werden neue Betriebstypen in die Distributionskette integriert.

Die Begriffsabgrenzung zwischen den Oberbegriffen „Betriebstyp“ und „Betriebsform“ wird in der Literatur teilweise synonym, teilweise auch in differierender Wortbedeutung verwendet (vgl. Müller-Hagedorn 1998: 41). Im Folgenden soll in Anlehnung an Barth (1996: 83) unter dem Begriff der *Betriebsform* die Stellung des Handelsunternehmens in der Distributionskette zwischen Hersteller und Konsument verstanden werden (z. B. Großhandel, Einzelhandel), während mit dem Begriff des *Betriebstyps* die Ausprägung der Betriebsform (z. B. Versandhandel, Shopping-Center) bezeichnet werden soll. Die Betriebsform des Einzelhandels wird dabei in neun Branchen gegliedert, die sich am jeweiligen Warenangebot orientieren.<sup>5</sup>

---

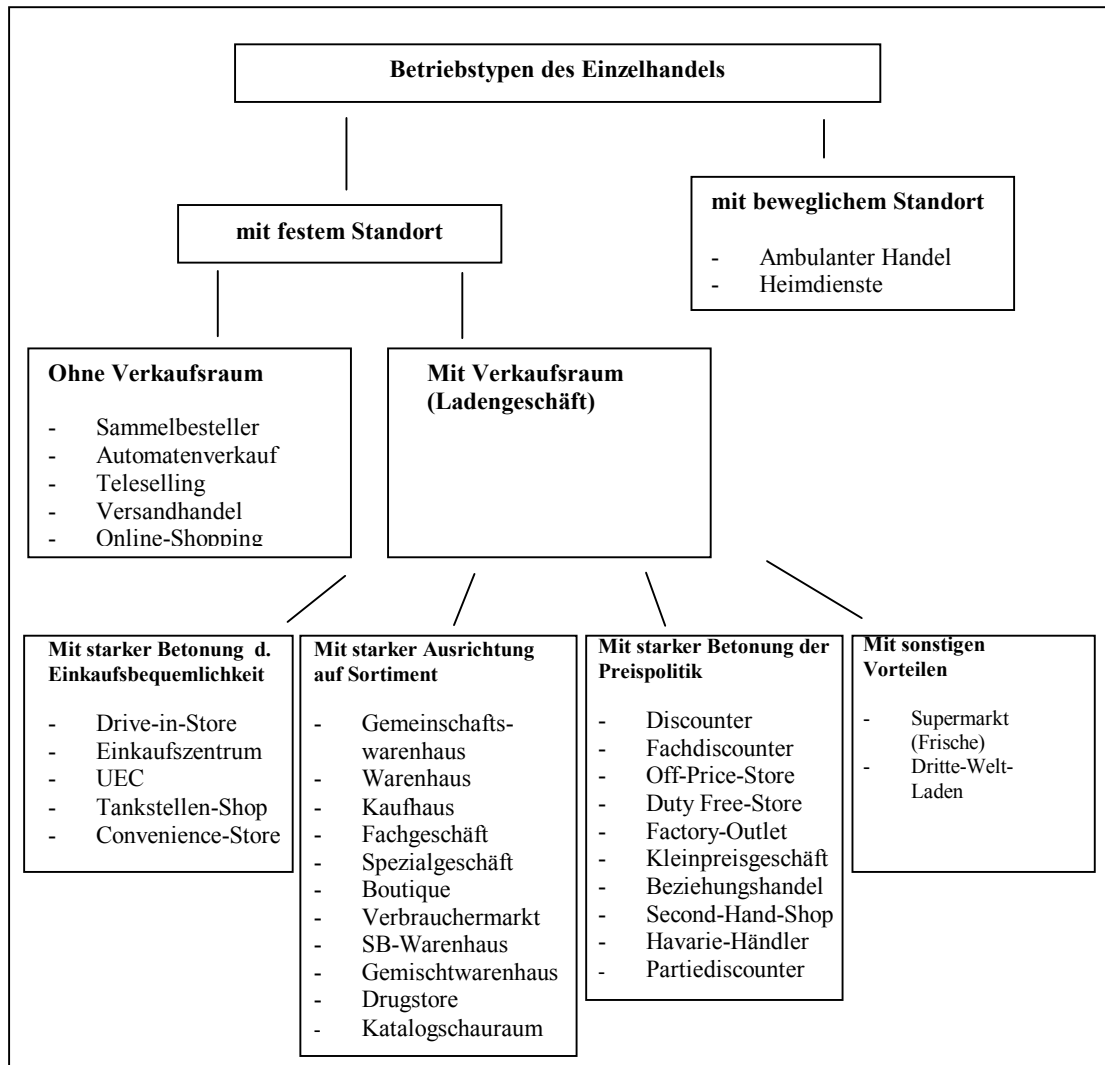
<sup>5</sup> Im Einzelnen handelt es sich hierbei um folgende Branchen: Nahrungsmittel, Getränke, Tabakwaren; Textilien, Bekleidung, Schuhe, Lederwaren; Einrichtungsgegenstände (ohne elektrische); elektrotechnische Erzeugnisse, Musikinstrumente usw.; Papierwaren, Druckerzeugnisse, Büromaschinen; pharmazeutische, kosmetische und medizinische Erzeugnisse usw.; Kraft- und Schmierstoffe (Tankstellen ohne Agenturtankstellen); Fahrzeuge, Fahrzeugteile und -reifen und Sonstige Waren, Waren verschiedener Art.

Neue Betriebstypen werden in Deutschland in der Regel mit einiger Zeitverzögerung aus den USA übernommen und in den Markt integriert. Der Import us-amerikanischer Betriebstypen erfolgte in verschiedenen zeitlichen Phasen. In den Jahren von 1950 bis 1975 wurden in Deutschland Supermärkte angesiedelt, in der 15-jährigen Periode zwischen 1970 und 1985 folgte der Aufbau von SB-Warenhäusern, zwischen 1985 und dem Jahr 2000 fassten Non-Food-Filialisten in Deutschland Fuß und parallel dazu hielten seit ca. 1983 Fachmärkte ihren Einzug in die deutsche Handelslandschaft (vgl. Hatzfeld 1995: 63).<sup>6</sup> Kruse (1994: 79) unterlegt diesen empirischen Prozess mit einem theoretischen Stufenmodell. Während Stufe eins und zwei das Erscheinen von Kaufhäusern und die Entwicklung von Ladenketten und Genossenschaften beinhaltet, fasst er unter der dritten Stufe die Ausbreitung von Selbstbedienungsgeschäften mit geringem Preisniveau und negativen Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur. Diese Entwicklung begann in den europäischen Ländern in den 50er Jahren und dauert in vielen Ländern noch an. Die neu entstehende vierte Stufe, die sich in Deutschland empirisch nachzeichnen lässt, steht demnach unter dem Zeichen der Diversifikation „mit noch weitergehender Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Kundensegmente und einem neuen Gewicht auf Qualität und Dienstleistung“ (Kruse 1994: 79).

---

<sup>6</sup> In der Regel erfordert die Übernahme von us-amerikanischen Einzelhandelskonzepten eine Anpassung, da sie aus juristischen, ökonomischen und kulturellen Gründen nicht im Verhältnis 1 : 1 auf den deutschen Markt übertragen werden können.

**Abb. 1 Betriebstypen des Einzelhandels**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Hagedorn (1998: 45)

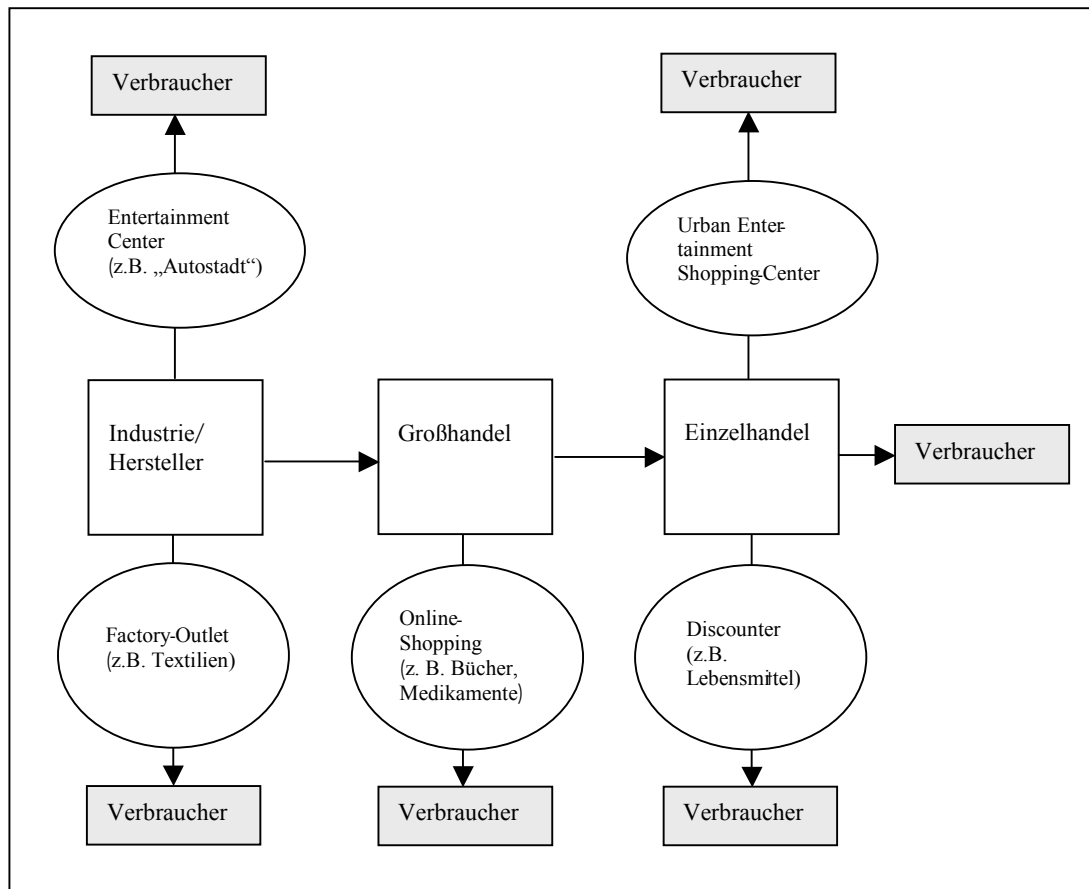
Nimmt man diese klassische Betriebstypenbildung zum Ausgangspunkt und ordnet die Betriebstypen in die traditionelle Distributionskette ein, die durch die Betriebsformen „Hersteller“, „Großhandel“ und „Einzelhandel“ gebildet wird, dann fällt auf, dass insbesondere die neueren Betriebstypen nicht mehr am Ende der Distributionskette angegliedert werden, sondern dass eine Innovation darin besteht, die Distributionskette entweder abzukürzen (z. B. Factory Outlet, Teleshopping) und/oder innerhalb des Betriebstyps die Freizeit- und Unterhaltungskomponente in Form von zusätzlichen Dienstleistungen stärker zu berücksichtigen (UEC).

Die klassische Aufgabenteilung zwischen den Produktherstellern und den verschiedenen Betriebsformen des Handels löst sich demnach zunehmend auf. Während die Ware traditionell über den logistisch vorstrukturierten Weg der Distributionskette

(„Industrie/Erzeuger“, „Großhandel“, „Einzelhandel“) zum Endverbraucher geleitet wurde, ergeben sich in den letzten Jahren zunehmend innovative „Seitenpfade“, die vom strikten Weg der früheren „Handelstugend“ abgehen und es den Verbrauchern ermöglichen, auf früheren Stationen der Distributionskette Güter und Dienstleistungen nachzufragen.

Beyer/Hilbert/Micheel (vgl. 1998: 11) haben diesen Trend in Bezug auf den Umgang der Handelspartner untereinander in einem anderen Zusammenhang ebenfalls konstatiert. Sie stellen fest, dass im Lebensmittelhandel Einzelhändler zunehmend auf die traditionelle Großhandelsfunktion verzichten und vor allem der „Frische-Dienst“ häufig von Einzelhandelsketten in eigener Regie übernommen wird. Sie bezeichnen diesen Vorgang als „Vorwärtsintegration“. Die Tendenz der Hersteller, Waren in zunehmenden Umfang über den Aufbau eigener Vertriebswege und Vertriebsstätten abzusetzen, wird hingegen als „Rückwärtsintegration“ etikettiert. Von dieser Reorganisation der Versorgungskette sind insbesondere die Großhändler betroffen, da sich für die Einzelhändler in vielen Sortimentsbereichen die Möglichkeit ergibt, die Waren am Großhandel „vorbei“ zu beschaffen. Aus dieser Entwicklung erklärt sich auch die schleichende Reduzierung von Großhandelsunternehmen in Deutschland (vgl. BAG 2000: 80). Bezogen auf die Betriebsformen kann konstatiert werden, dass die Anbieter innerhalb der vorgezeichneten Distributionskette „neue“ Wege in der Logistik und Distribution der Warenströme betreten (vgl. hierzu auch Ahlert 1999).



**Abb. 2 Die Verkürzung der Distributionskette im Handel**

Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung wird der traditionelle Verlauf der Distributionskette durch die horizontale Pfeilrichtung gekennzeichnet und verläuft vom Hersteller über den Großhandel zum Einzelhandel. Die vertikale Stoßrichtung der Distribution lässt sich vor allem für Betriebstypen konstatieren, die sich in erst in den letzten Dekaden auf dem deutschen Markt etablieren. Für den Betriebstyp des Factory-Outlets bedeutet dies beispielsweise, dass die Ware nicht mehr über den Großhandel und anschließend über den Einzelhandel abgesetzt wird, sondern dass der Hersteller seine Ware mehr oder weniger direkt in einem Outlet-Center vertreibt. Eine weitere Kappung der Distributionskette kann für den Großhandel festgestellt werden, der zunehmend „Online“ vom Verbraucher erreicht werden kann und für den der „Umweg“ über den stationären Einzelhandel entfallen kann. Insbesondere der Vertrieb standardisierter Massengüter (z. B. Bücher, CDs) bietet sich für diesen verkürzten Absatzweg an. Durch das „Abkürzen“ der Distributionskette bietet sich den Verbrauchern vermehrt die Gelegenheit, zu einem frühen Zeitpunkt in die Distributionskette einzugreifen.

In diesem Kapitel werden die drei neueren Betriebstypen „Factory Outlet“, „Online-Handel“ und „Urban Entertainment Center“ vorgestellt, die sich inzwischen in die traditionelle Distributionskette schieben und deren Etablierung möglicherweise Konsequenzen für den traditionellen stationären Einzelhandel in sich bergen. Zuvor werden allgemeine Entwicklungen aufgezeigt, mit denen der deutsche Einzelhandel konfrontiert ist.

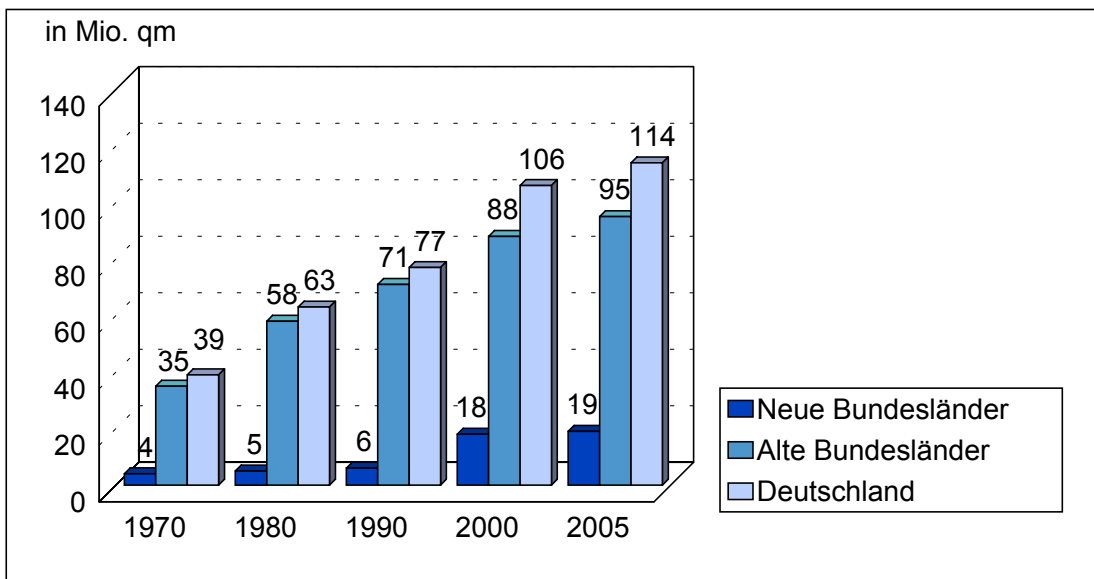
## **1.1 Trends im Einzelhandel**

Der Einzelhandel stellt eine der größten Branchen innerhalb der Europäischen Union dar. Über drei Millionen Firmen mit mehr als 12 Millionen Beschäftigten wurden Mitte der 90er Jahre in den 15 EU-Ländern gezählt. Das sind knapp ein Fünftel aller Unternehmen und über 7 % aller Beschäftigten in der Europäischen Union. Sehr kleinteilig (weniger als drei Beschäftigte pro Firma) ist der Einzelhandel nach wie vor in den südlichen Ländern organisiert. Insbesondere in Italien, Spanien, Portugal und Griechenland aber auch in Belgien sind die Unternehmensgrößen besonders niedrig. Großbritannien, die Niederlande, Österreich und Deutschland bilden den europäischen Gegenpol und beschäftigen aufgrund ihrer etablierten diversifizierten Einzelhandelsketten durchschnittlich sieben Beschäftigte in einem Unternehmen (vgl. Schüttpelz/Deniz 2001, Lehndorff 2001).

Im europäischen Vergleich existieren in Deutschland im Verhältnis zur Bevölkerungszahl weniger Einzelhandelsunternehmen als in den meisten anderen EU-Ländern. Die Betriebe sind sowohl gemessen an den Beschäftigungszahlen als auch am Umsatzvolumen deutlich größer als im EU-Durchschnitt. Betriebe mit großen Verkaufsflächen können einen höheren Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz auf sich vereinigen als in anderen Ländern, während kleinflächige Läden weniger erfolgreich sind. Zugleich kann eine hohe Dynamik im Betriebstypenwandel konstatiert werden. Das bedeutet, dass neue Betriebstypen sich in der deutschen Handelslandschaft relativ schnell etablieren (z. B. Fachmärkte, Discounter). Impulse zur weiteren Dynamisierung der Handelsstrukturen erfolgten durch die deutsche Vereinigung; insbesondere expansive Betriebstypen profitierten von den neuen Expansions- und Gestaltungsspielräumen (vgl. Jacobsen 2001: 34).

Nach einem Umsatzboom, der bedingt durch den „Nachholkonsum“ der östlichen Bundesländer bis zum Jahr 1991 für teilweise sensationelle Umsätze<sup>7</sup> sorgte, brach der Einzelhandelsumsatz in den 90er Jahren ein. Mit einem Umsatzzuwachs von 1,6 % zwischen 1993 und 2000 kann man von einer **Stagnation des Einzelhandelsumsatzes** sprechen. Parallel zu dieser Entwicklung fand in dieser Zeitspanne eine Verkaufsflächenexpansion um 17 % statt, die einen starken Abfall der Flächenrentabilität nach sich zieht.

**Abb. 3 Flächenwachstum im Einzelhandel**



Quelle: [www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1003538\\_themenartikel\\_11/themenartikel.html](http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1003538_themenartikel_11/themenartikel.html)  
abgerufen am 26.7.2002

Die generell niedrige Rendite im deutschen Einzelhandel trägt zur Verschärfung der Gesamtlage bei.<sup>8</sup> Der Konsum der privaten Haushalte in Deutschland entfällt nur noch zu knapp einem Drittel auf den Einzelhandel, vor zehn Jahren waren es noch 37 %. Der private Konsum floss in der letzten Dekade verstärkt in andere Dienstleistungsbranchen (Banken, Versicherungen, öffentliche und private Dienste). Im Jahr

<sup>7</sup> Der Einzelhandel im früheren Bundesgebiet erzielte von Juli 1990 bis Juni 1991 eine beachtliche Umsatzsteigerung von 13,6 % gegenüber dem entsprechenden Kalenderzeitraum des Vorjahres. Die Währungsumstellung auf die Deutsche Mark im sogenannten Beitrittsgebiet zum 1. Juli 1990, die Nachfrage nach „westlichen“ Gütern sowie das noch fehlende Angebot entsprechender Waren im Sortiment der Einzelhandelsgeschäfte der östlichen Bundesländer waren Grund für diesen Umsatzzuwachs (vgl. Statistisches Bundesamt 2000).

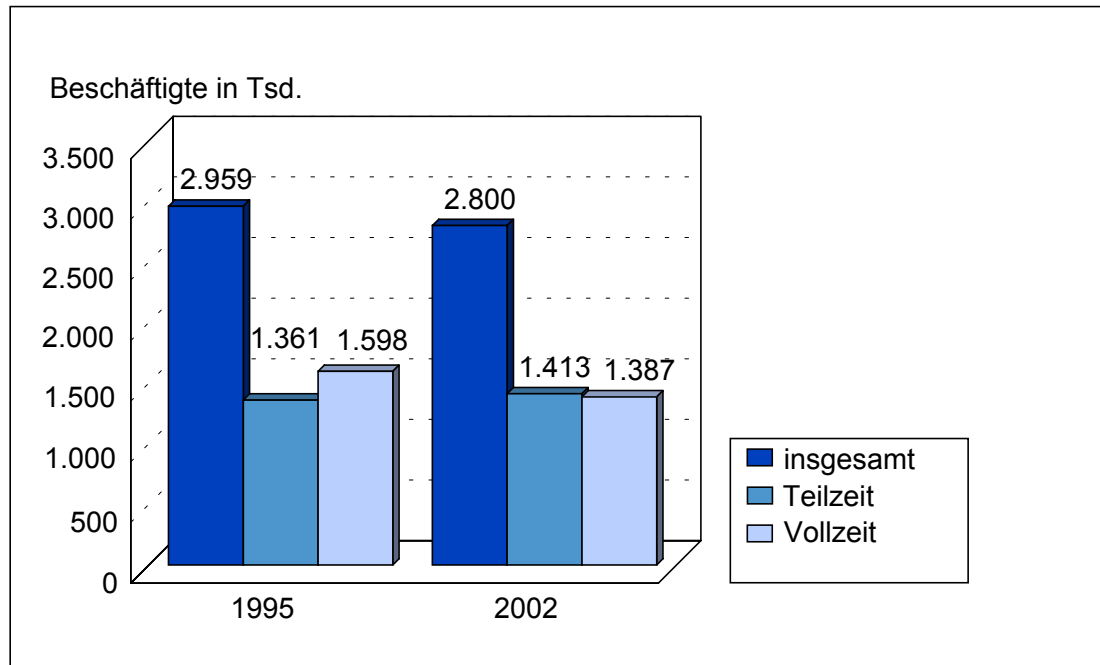
<sup>8</sup> Während in den USA die Umsatzrendite im Einzelhandel vor Steuern 7,5 Prozent beträgt und diese auch in der Europäischen Union im Durchschnitt bei 7,1 Prozent liegt, erreicht sie im deutschen Einzelhandel nur ca. 2,7 Prozent. Diese niedrige Rendite wird auf die hohe Preissensibilität der deutschen Verbraucher und auf den scharfen Wettbewerb zurückgeführt (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.7.2001).

2001 konnten vor allem freizeitbezogene Einzelhandelssparten ein Umsatzplus von 6 % erzielen. Auch bei Sportartikeln, Fahrrädern und entsprechendem Zubehör konnten Umsatzsteigerungen konstatiert werden. Im Gegensatz dazu wird eine eindeutige Kaufzurückhaltung in Bezug auf Einrichtungsgegenstände und Hausrat festgestellt. Insgesamt gingen die preisbereinigten Umsätze des Einzelhandels im Jahr 2001 um 0,6 % zurück. Betrachtet man die Einzelhandelsumsätze im Zehnjahresvergleich, wurde im Jahr 2001 um 2,2 % weniger Umsatz erzielt als im Jahr 1991 (vgl. IWD 2002).

Die Durchdringung wirtschaftlicher Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) eröffnet auch im Handel **Rationalisierungspotenziale**. Unter Rationalisierung wird im Allgemeinen der Ersatz herkömmlicher Vorgehensweisen durch zweckmäßigere und besser durchdachte Vorgehensweisen verstanden. In Anlehnung an Mathes (1981: 399) kann unter Rationalisierung auf der Unternehmensebene die Planung und Realisation von Anpassungsmaßnahmen in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens verstanden werden, die einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens dienen. Auf der Unternehmensebene bieten technische Entwicklungen die Basis für Prozessoptimierung und Personaleinsparungen. Der technologische Wandel und der daraus entstehende Rationalisierungsschub im Einzelhandel ist durch die schrittweise Einführung von Warenwirtschaftssystemen geprägt. Auf der Basis dieser Systeme bietet sich eine Vielfalt von Informationen, die für die personelle und infrastrukturelle Rationalisierung eingesetzt werden. Durch die Erfassung von Artikelnummer, Preis, Uhrzeit und Datum beim Verkauf der Ware kann genau nachgehalten werden, zu welchen Zeiten und in welcher Höhe mit Kundenfrequenz zu rechnen ist und welche Artikel zu bestimmten Zeiten vermehrt gekauft werden. Diese Daten können zur Optimierung des Sortiments ebenso wie zur Personalplanung und ggf. -reduzierung verwendet werden (vgl. Wirth 1994a: 40). Durch die Einführung der Warenwirtschaftssysteme, der zunehmenden Unternehmenskonzentration im Einzelhandel und der Integration von Discountern in die Handelslandschaft ergibt sich ein zusätzliches Potenzial für Personaleinsparungen. Seit 1992 sind daher die Beschäftigtenzahlen im Einzelhandel stetig gesunken. Allein in den alten Bundesländern wurden in der Zeitspanne von 1991 – 1998 über 130.000 Stellen abgebaut. In den neuen Bundesländern nimmt der Abbau ebenfalls ein größeres Ausmaß an. Während 1991 noch 600.000 Beschäftigte im Einzelhandel tätig waren, ergab sich bis 1998 ein Abbau auf 450.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Speziell für das Ruhrgebiet gingen von 1995 – 2000 6 % (ca. 20.000)

der Arbeitsplätze im Groß- und Einzelhandel verloren (vgl. Fretschner/Hilbert/Micheel 2001: 147).

**Abb. 4 Beschäftigungsentwicklung des Einzelhandels<sup>9</sup> von 1995 - 2001**



Quelle: BAG (2002: 15)

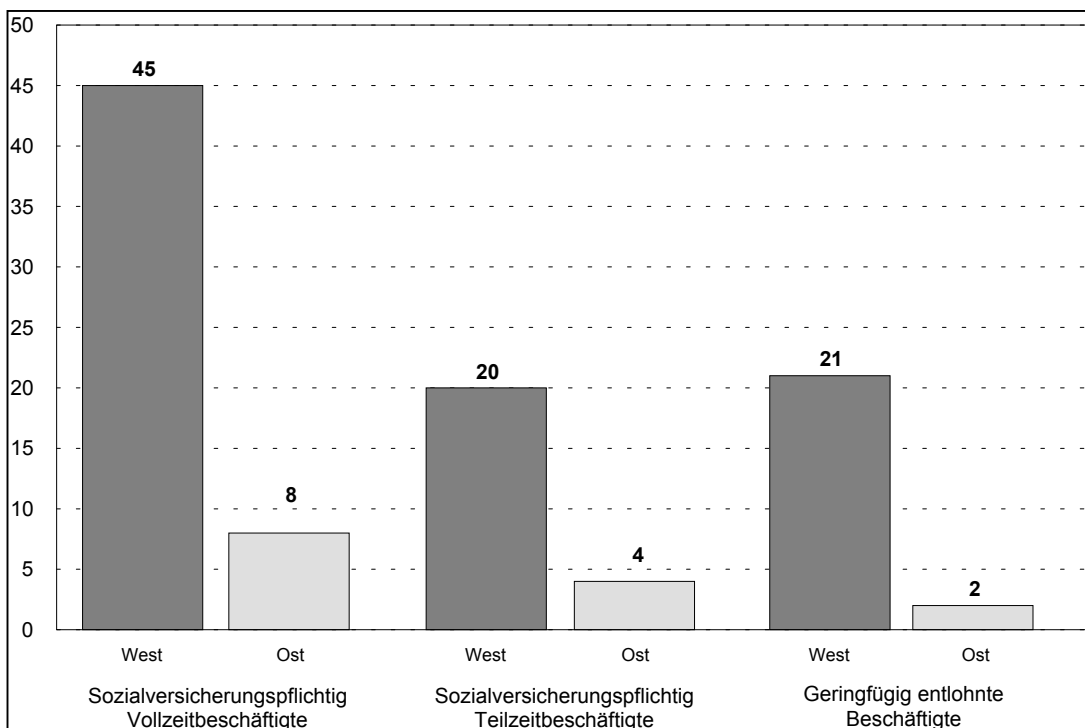
Im Jahr 2000 gab es in Deutschland ca. 650.000 Handelsunternehmen in denen rund 5 Mio. Menschen als Voll- oder Teilzeitkräfte Beschäftigung fanden. Der Einzelhandel ist mit rund 400.000 Unternehmen und 2,8 Mio. Beschäftigten der bedeutendste Teilbereich (vgl. Statistisches Bundesamt 2002: 304). In Nordrhein-Westfalen insgesamt stellt der Handel immer noch den Wirtschaftszweig mit den höchsten Anteilen (24,9 %) am gesamten Dienstleistungssektor dar. Die Gesamtbeschäftigung betrug im Jahr 2000 907.552 Personen. Die meisten Beschäftigten stellt der „Großhandel“ (299.679 Personen im Jahr 2000) und der „sonstige Einzelhandel“ (353.289 Personen im Jahr 2000). Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bauten von 1990 bis zum Jahr 2000 vor allem die Warenhäuser (-31 %; -21.534 Beschäftigte) und Lebensmittelsupermärkte (-17 %; -9.463 Beschäftigte) ab (vgl. InWIS 2002). Dennoch hat Nordrhein-Westfalen, was die Einführung neuer Betriebsformen betrifft, in den letzten Jahrzehnten in Deutschland eine Vorreiterrolle eingenommen. Dies liegt zum einen an der dichtbesiedelten Ballungsregion, die eine entsprechend hohe Kunden-

<sup>9</sup> Es handelt sich hier um den Einzelhandel „im engeren Sinne“, das bedeutet ohne KFZ-Handel, Tankstellen, Apotheken und Handel mit Brennstoffen.

frequenz generiert, zum anderen ist Nordrhein-Westfalen ein bevorzugter Standort großer Handelszentralen. Die Firmen Aldi, Tengelmann und Stinnes in Mülheim, Haniel in Duisburg, Karstadt in Essen, die Firmen Rewe, Kaufhof und Horten in Köln sowie die Metro und C & A in Düsseldorf haben ihren Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen.<sup>10</sup>

Die durchschnittliche **Teilzeitbeschäftigung** in westdeutschen Betrieben insgesamt liegt mit ca. 19 % erheblich niedriger als im Einzelhandel (vgl. Kühl 1995: 395).

**Abb. 5 Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im deutschen Einzelhandel (in %, Stichtag 30.9.2001)**



Quelle: Voss-Dahm (2002: 409) nach Daten der Beschäftigtenstatistik für Arbeit

Aufgrund des hohen Prozentsatzes von Frauen im Einzelhandel lässt sich die massive Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverhältnisse erklären. Bedingt durch „biographische Brüche“ (z. B. Familienphase) ist eine Vollzeitarbeit für Frauen nicht immer möglich. Insofern kommen reduzierte Arbeitszeiten den Zeitwünschen der Beschäftigten häufig entgegen. Die Unternehmen profitieren von diesen Arbeitswün-

<sup>10</sup> Auch in der Vergangenheit wurden neue Betriebstypen häufig in Nordrhein-Westfalen eingeführt. Das erste Selbstbedienungsgeschäft Deutschlands entstand 1939 in Hagen, 1957 wurde in Bochum der erste Cash & Carry-Markt in Deutschland eröffnet. Der erste klassische Discounter „Aldi“ wurde 1962 von den Brüdern Albrecht gegründet und Otto Beisheim baute in NRW die „Metro“ zu einem global player aus. Das erste Urban Entertainment Center in Deutschland wurde 1996 ebenfalls im nordrhein-westfälischen Oberhausen eröffnet (vgl. Hallier 1999: 16).

schen und erwirken eine Vorgabe der Arbeitszeiten, die sich ausschließlich nach betrieblichen Erfordernissen richtet und eine Personalanpassung im Schichtbetrieb an die erweiterten Ladenöffnungszeiten ermöglicht. Dadurch sind auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse für den Handel von großer Bedeutung, ihre Zahl hat sich in der Zeit von 1989 – 1999 von 327.000 auf 839.000 erhöht. Das entspricht ca. 26 % der Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätigen im Handel (vgl. Heidel 1999: 371). Im europäischen Vergleich weisen Deutschland (69,2 %) und Österreich (67,1 %) den höchsten Frauenanteil an den Beschäftigten im Einzelhandel aus, aber auch in Länder wie Italien (42 %) und Griechenland (47,7 %), die den geringsten Frauenanteil an den Beschäftigten im Einzelhandel haben, liegt der Prozentsatz des Frauenanteils noch relativ hoch. Im Allgemeinen arbeiten in der EU mehr Frauen als Männer im Einzelhandel. Über alle EU-Länder gerechnet liegt der Frauenanteil der Beschäftigten im Einzelhandel bei fast 58 % (vgl. Schüttpelz/Denis 2001).

Bedingt durch die Reduzierung von Ausbildungsplätzen und die Zerstückelung von Vollzeitarbeitsplätzen ergibt sich für den Einzelhandel eine Tendenz zur „**Entqualifizierung**“. Das Ausbildungsplatzangebot für Einzelhandelskaufleute sank innerhalb von sechs Jahren um die Hälfte. Während 1992 deutschlandweit noch 54.332 Ausbildungsplätze für diesen Beruf angeboten wurden, waren es 1998 lediglich noch 27.138 Ausbildungsplätze. Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Ausbildungsberuf des Verkäufers/der Verkäuferin (vgl. BAG 2000: 13). Zunehmend arbeiten im Handel un- und angelernte Beschäftigte in zeitlich limitierten und sozial minder gesicherten Beschäftigungsverhältnissen. Wenn sich die Tätigkeit des Verkaufspersonals hauptsächlich auf Auffüll- und Kassiertätigkeit erstreckt, wie es bei der extensiven Spielart des Einzelhandels, den Discountmärkten zu beobachten ist und die Bruttomonatsverdienste der Angestellten 30 – 40 % niedriger liegen als bei den Angestellten insgesamt (vgl. BAG 2000: 86), verliert der Handel weiter an Arbeitsplatzattraktivität, was insbesondere der Serviceorientierung im Handel abträglich ist.<sup>11</sup> Die Einzelhandelsbranche verliert zunehmend junges qualifiziertes Fachpersonal an andere Branchen, da niedriger Verdienst und hohe Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität die Arbeitsbelastung der Beschäftigten erhöhen. Dagegen erhöht sich der Anteil von Schülern und Studierenden, die im Einzelhandel „jobben“ permanent. Im Jahr 1999 waren insgesamt 75.000 Schüler und Studierende im Einzelhandel beschäftigt.

---

<sup>11</sup> Nach einer Untersuchung amerikanischer Handelsspezialisten liegt eines der Grundprobleme des deutschen Einzelhandels an der mangelnden Kundenorientierung, die u. a. durch eine Ausdünnung des Personalstandes ausgelöst werde. Das verbleibende Personal sei in den meisten Fällen chronisch überlastet (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.6.2001).

Damit hat sich die Anzahl innerhalb von fünf Jahren mehr als verdoppelt (vgl. Bosch/Haipeter/Lehndorff 2001: 20, Voss-Dahm 2002: 498).

Die Frage des Personaleinsatzes ist im Einzelhandel ein zentrales Thema, da die Personalkosten im Vergleich zu den Kosten des Wareneinsatzes stetig steigen. Während im Facheinzelhandel die Kosten des Wareneinsatzes in Prozent vom Umsatz stetig gesunken sind, haben sich die Personalkosten seit Beginn der 90er Jahre fortlaufend erhöht und liegen nun bei ca. 64.740 DM pro Arbeitnehmer (vgl. BAG 2000: 87). Da die Flächenproduktivität durch die Ausweitung der Verkaufsflächen sinkt, versucht der Handel, die Personalkosten weiter zu verringern (vgl. Baethge 2001: 95). Zwar setzt vor allem der Fachhandel weiterhin auf qualifiziertes Personal, insgesamt dominiert jedoch die Rationalisierungsstrategie: Der Anteil der Selbstbedienungsgeschäfte hat sich nach einer jahrzehntelangen Stagnation in den letzten drei Jahren des Untersuchungszeitraumes mehr als verdoppelt und liegt jetzt bei 7,2 %. Die Gruppe der Fachhändler, die ausschließlich auf Verkäuferbedienung setzt, hat um 1,5 Prozentpunkte leicht zugenommen, nachdem sie in der Vergangenheit stetig gesunken war. Die Prognose lautet daher: „Der leichte Anstieg der Betriebe, die ganz auf Verkäuferbedienung setzen, kann sich nur in Nischen vollziehen und wird den allgemeinen Trend nicht umkehren“ (Wenzlitschke 1997: 249). Diese Auffassung teilen auch Beyer/Hilbert/Micheel (1998: 89), die davon ausgehen, dass trotz der neuen Strömung des „Erlebniseinkaufes“ die generelle Ausweitung der Selbstbedienung beherrschend bleiben wird.<sup>12</sup>

Parallel zur Ausdehnung des Selbstbedienungsangebotes zeichnet sich im Einzelhandel eine gegenläufige Neuorientierung ab, die den Konsum als „Freizeiterlebnis“ arrangiert. „Malls“, die nach amerikanischem Vorbild auf der grünen Wiese errichtet werden, ermöglichen dem Besucher eine Flucht aus dem Alltag in die „Erlebnisswelt“. Bereits für rund 45 % der Bevölkerung ist das Konsumieren (Shopping) in erster Linie ein Freizeiterlebnis (vgl. Haubl 1998: 36). Im Zentrum der Neuorientierung für den Einzelhandel stehen neben Einkauf und Platzierung hochwertiger Ware die Aufwertung von Beratung und Bedienung der anspruchsvollen und informierten Kundschaft und die Schaffung einer angenehmen Einkaufsatmosphäre. Die damit verbundenen Dienstleistungen stellen eine Anlagerung von Dienstleistungen an die Einzelhandelsfunktion dar, deren Organisation im dritten Kapitel aufgegriffen wird.

---

<sup>12</sup> vgl. Voss-Dahm (2002) und Bosch (2002) zu den damit verbundenen Leistungsanforderungen an das Verkaufspersonal.



Aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen und stagnierender Umsätze kann in den letzten Dekaden ein "Sterben" kleinerer Einzelhandelsunternehmen und zugleich der Trend zu starker **Unternehmenskonzentration** beobachtet werden. Davon war vor allem der Lebensmitteleinzelhandel betroffen. Hier ging die Zahl der Unternehmen in Deutschland (West) zwischen 1960 und 1998 um 200.000 auf 50.000 zurück. Insbesondere kleine bedienungsorientierte Lebensmittelgeschäfte, die sogenannten „Tante-Emma-Läden“, waren von dieser Rationalisierungswelle betroffen (vgl. Statistisches Bundesamt 2002: 304). Im europäischen Vergleich weisen insbesondere Deutschland, Österreich und das Vereinigte Königreich eine besonders hohe Konzentration von Einzelhandelsunternehmen auf. In diesen Ländern haben größere Ketten die Führung des Marktes übernommen, oftmals durch Bildung großer gemischter Gruppen (vgl. Europäische Kommission 1996: 12). Der durchschnittliche Konzentrationsgrad lag in Deutschland 1989 für die „Top Ten“ des Einzelhandels bei ca. 14 %, insbesondere im Lebensmittelhandel erfolgte eine starke Zentralisation. War der Konzentrationsgrad der Top Ten im Lebensmittel-Einzelhandel im Jahre 1992 schon auf knapp 70 % angewachsen, erwirtschafteten die zehn größten Unternehmen 1994 bereits 80 % des gesamten Umsatzes mit Lebensmitteln.“ (Beyer/Hilbert/Micheel 1998: 30f.). Bis zum Jahr 2000 erfolgte eine weitere Steigerung auf 84 %, die sich die zehn größten Lebensmittelhändler aus dem Umsatz von 365 Milliarden DM „herausschnitten“ (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.7.2001).

**Tab. 1 Die größten Handelsunternehmen in Deutschland 2000**

Firma	Umsatz in Mio. DM	Beschäftigte in 1.000
Metro	91.787	179,6
Rewe-Gruppe	73.650	179,0
Edeka-Gruppe	61.100	190,0
Tengelmann (Welt)	53.400	187,0
Otto-Versand GmbH & Co. KG	45.835	73,0
Aldi-Gruppe	37.750	k. A.
Franz Haniel & Cie GmbH	36.654	41,0
Edeka Zentrale AG	33.943	0,8
Gehe AG	30.012	21,6
KarstadtQuelle-Konzern	29.807	112,5
Tengelmann (Inland)	27.400	85,0
Kaufland Stiftung & Co. KG	24.000	k. A.
Stinnes AG	23.521	42,0

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.7.2001

Ein Ende dieses Prozesses ist noch nicht in Sicht. Seit den 70er Jahren lässt sich die Entwicklung neuer Betriebstypen wie z. B. Selbstbedienungsläden feststellen, die mit einer Tendenz zur Filialisierung und zur Integration ehemals selbständiger Einzelhändler in Vertriebsketten einhergeht. Die Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen

im Einzelhandel stieg in der Dekade zwischen 1980 und 1990 deutlich auf 400.000 an, dennoch wurden bereits Mitte der 90er Jahre 90 % des westdeutschen Einzelhandelsumsatzes von Kooperationen, Filialketten und Franchise-Unternehmen erwirtschaftet (vgl. Beyer/Hilbert/Micheel 1998: 30). Als Folge ergeben sich weitere Zentralisierungen der Einkaufs- und Verwaltungsfunktionen, gute Verhandlungsposition gegenüber der Industrie, sowie die Möglichkeit, Personaleinsparungen vorzunehmen (vgl. Handelsblatt vom 23.5.2000). Neben den Konzentrationsbestrebungen im Handel kann auch eine Polarisierung von innerstädtischem Handel versus **Handel auf der „grünen Wiese“** konstatiert werden.

Seit der Einführung von großflächigem Einzelhandel, der aufgrund fehlender Flächen und hoher Grundstückspreise in der Stadtmitte, vor den Toren der Stadt auf „der grünen Wiese“ angesiedelt wurde, fürchtet und erleidet der innerstädtische Handel Umsatzeinbußen. Unter dem Begriff der „grünen Wiese“ werden dabei Standorte an der Stadtperipherie oder im zwischenstädtischen Bereich bezeichnet. Obwohl diese Standorte baulich und verkehrstechnisch in bestehende Strukturen integriert sein können, liegen sie abseits gewachsener Einzelhandelsagglomerationen und treten deshalb – je nach Waren- und Dienstleistungsangebot – in Konkurrenz zum innerstädtischen Handel (vgl. Jürgens 1998: 121). Innenstädte sind dagegen historisch gewachsene Versorgungszentren, die häufig die überregionale Bedeutung und das Image einer Stadt begründen.

Viele Innenstädte büßen jedoch in den letzten Jahren an Kundenattraktivität gegenüber peripheren Einkaufszentren ein. Für viele Stadtkerne wird eine anhaltende Stadtflucht konstatiert. Dies gilt sowohl für die Wohnbevölkerung als auch für den innerstädtischen Handel. In Nordrhein-Westfalen liegen mittlerweile nur noch ca. 40 % der Verkaufsflächen in den Innenstädten (Handelsjournal 2002a). Durch steigende Innenstadtmieten werden inhabergeführte Fachgeschäfte zunehmend verdrängt, was einen steigenden Filialisierungsgrad der Innenstädte zur Folge hat. Die uneinheitlichen Öffnungszeiten des innerstädtischen Handels, Parkplatzprobleme sowie die Verringerung von Breite und Tiefe des Angebotes durch Billiganbieter tragen zum Attraktivitätsverlust der Innenstädte bei. Die Einzelhändler selbst sehen den innerstädtischen Standort hauptsächlich durch Verunreinigungen der Einkaufsumgebung, die vorhandene Drogenszene, aggressives Betteln und Vandalismus gefährdet (vgl. Handelsjournal 1999). Auf der Seite der Verbraucher ergibt sich eine deutliche Trennung der Kundengruppen nach Innenstadt und „grüner Wiese“ nach Einkommen, Mobilität und Altersgruppen:

„Die Kunden in den Einkaufszentren haben eine durchschnittliche höhere Kaufkraft als in den Citys. Darüber hinaus ist die Kaufkraft über alle Kunden gleichmäßiger verteilt als in den Innenstädten, die sich durch eine hohe Polartät zwischen ‚Reichen‘ und ‚Armen‘ auszeichnen. Dieser Gegensatz spiegelt sich auch im Angebotsbesatz wider, der zwischen teuren Boutiquen und Juweliergeschäften auf der einen Seite und Fast-Food-Ketten und ‚Schnäppchenmärkten‘ auf der anderen Seite schwankt.“ (Jürgens 1998: 330).

Wirtschaftliche und politische Bestrebungen, die unter dem Begriff „Stadtmarketing“ gefasst werden, liegen deshalb häufig darin, Innenstädte zu vitalisieren, indem sie für die Verbraucher attraktiver gestaltet werden.

## **1.2 Kappung der Distributionskette durch neue Betriebstypen**

Inwieweit die Implementierung neuer Betriebstypen die Attraktivität des stationären Einzelhandels aushöhlen kann, wird im Folgenden untersucht. Das besondere Interesse gilt dabei den Betriebstypen, die in Deutschland erst in der letzten Dekade eingeführt wurden. Die Implementierung neuer Betriebstypen in die deutsche Handelslandschaft soll am Beispiel der Betriebstypen „**Factory Outlet-Center**“ und „**Online-Handel**“ untersucht werden, die an vorgelagerten Stellen der traditionellen Distributionskette des Handels „einspringen“ und deshalb eine potenzielle Bedrohung des stationären Einzelhandels darstellen.

### **1.2.1 Factory Outlet Center**

Hersteller von Konsumgütern betreiben traditionell „Fabrikläden“, in denen die selbsterstellten Waren in den Räumlichkeiten des produzierenden Unternehmens zu vergünstigten Preisen angeboten werden. Da dieser Absatzkanal in der Vergangenheit in der Regel nicht beworben wurde, um Konfrontationen mit dem Fachhandel zu vermeiden, beschränkte sich das Einzugsgebiet der Fabrikläden in der Regel auf die örtliche Bevölkerung. Durch die Erstellung von so genannten „Schnäppchenführern“, die Fabrikverkaufsmöglichkeiten in Deutschland aufführen, erweiterte sich der Kundenkreis.

Die Betriebsart des Factory-Outlets stellt eine weitere Steigerung dieser Fabrikverkaufs-Idee dar. Die Innovation dieser Center liegt darin, dass unterschiedliche Hersteller lediglich funktional ausgestattete Räume unter dem Dach eines Betreibers anmieten und dort ihre Produkte direkt verkaufen, ohne den traditionellen Absatzweg

über den Groß- bzw. den Einzelhandel einzuschlagen. Die Investoren stellen in der Regel ein Center-Management, das von den Herstellern prozentual am Umsatz beteiligt wird. Die Distributionskette wird hier schon zu Beginn unterbrochen, je nachdem ob die Ware in einem Center mit mehreren Anbietern oder direkt „ab Werk“ verkauft wird, können mehrere Glieder in der Distributionskette eingespart werden.

Seit der Eröffnung des ersten FOCs in den USA (Freeport im Bundesstaat Maine) im Jahr 1979 sind in den USA rund 350 Factory Outlet Center entstanden. Der jährliche Umsatz, der in diesen Centern erwirtschaftet wird, wird auf ca. 15 Mrd. Dollar geschätzt. Dies sind immerhin 2 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes der USA (vgl. Wirtschaftswoche vom 31.10.2000). Ende der 80er Jahre setzten sich die Center dann auch in Frankreich und Großbritannien durch. In Großbritannien wurden mittlerweile 30 FOCs errichtet. In Deutschland konnte diese Betriebsform des Handels erst in den 90er Jahren zögerlich Fuß fassen. Die ersten Factory Outlet Center wurden in Aalen (1200 qm) und in Bodelshausen (800 qm) Ende 1994 eröffnet. Mehrere Investorengruppen (zwei US-amerikanische und drei europäische Unternehmen) bemühen sich um weitere Standorte in Deutschland. Für ökonomisch tragbar werden von den Betreibergesellschaften 30 – 50 Outlet-Center mit einer Gesamtfläche von 30.000 bis 100.000 qm gehalten (vgl. Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 2001: 1).

Bei der Ware, die in deutschen Factory Outlets angeboten wird, handelt es sich zum Teil um Produkte, die kleinere Mängel aufweisen, oder - vor allem bei Textilien - um Waren aus der letzten Saison, die vergünstigt angeboten werden. In den USA wird vor allem zurückgesandte Kommissionsware der Fachhändler in die Factory Outlets gelenkt, da die Hersteller die nicht verkaufte Ware wieder zurücknehmen müssen und deshalb den Fabrikverkauf als Ventil nutzen, um den Warenüberschuss abzustoßen. Die Rücknahme der nichtverkauften Ware durch den Hersteller ist in Deutschland nicht vorgesehen, da hier die Waren aus der abgelaufenen Saison von den Einzelhandelsgeschäften (z. B. durch Sonderaktionen) selbst vermarktet werden müssen. Durch die Ansiedlung von Factory Outlets entsteht für den Fachhandel, der überwiegend Markenprodukte absetzt, eine Konkurrenzsituation zu den direktvermarktenden Produzenten der Ware. Die Vertreter des Einzelhandels befürchten, dass die Hersteller nicht nur Mängelware anbieten, sondern durch den Absatz erstklassiger Ware versuchen, den Umsatz zusätzlich zu steigern:

„Betroffen ist durch die Konkurrenz der Fabrikläden letztlich vor allem der mittelständische Fachhandel. Die Fabrikläden greifen frontal dessen Positionierung im Markt an. Markenartikel, das gewichtigste Pfund, über das der Fachhandel verfügt, hatten bislang stets ihren hohen und ertragbringenden Preis. Wenn nun die Fabrikläden eine neue, niedrigere Preisschiene für Markenartikel einziehen, wird auch der Fachhandel immer häufiger zu Preiszugeständnissen gezwungen werden. Dies verringert seine Ertrags- und Überlebenschancen erheblich. Eine zusätzliche Gefahr ergibt sich dadurch, dass es die Hersteller selbst in der Hand haben, den Preisabstand zwischen Fabrikläden und Fachhandel dauerhaft zu kontrollieren.“ (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels 2001: 3).

In Deutschland stellen sich nicht nur die Vertreter des Einzelhandels gegen die Einführung von FOCs, auch die Vertreter der Landesregierungen lehnen eine Ansiedlung in der Regel ab. Zwar wird in den FOCs kein Vollsortiment geführt, da nicht alle Artikel in allen Konfektionsgrößen geführt werden, dennoch konzentriert sich das Angebot im Kern auf Bekleidung (ca. 70 % des Gesamtassortiments) und umfasst eine breite Palette zentrentypischer Ware (z. B. Sportartikel, Glas- und Porzellan, Schuhe) so dass FOCs in der Regel als Einzelhandelsbetriebe mit zentrenrelevantem Warenangebot eingestuft werden. In Nordrhein-Westfalen werden FOCs daher bauplanungsrechtlich als Einkaufszentren betrachtet, auf die der Einzelhandelserlass anzuwenden ist. Der Einzelhandelserlass der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, der 1996 in Kraft trat, zielt darauf ab, eine Benachteiligung des Einzelhandels in den Innenstädten zu verhindern und die Urbanität und das Flair historisch gewachsener Stadtstrukturen zu bewahren. Eine strikte Begrenzung großflächiger Einzelhandelsprojekte auf der „grünen Wiese“ ist das Ziel des Einzelhandelserlasses. Nach dem Einzelhandelserlass sind großflächige Einzelhandelsbetriebe einem Siedlungsschwerpunkt dann richtig zugeordnet, wenn sie in Bezug auf ihr Warenangebot und ihre Größe in einem dafür geeigneten Siedlungsschwerpunkt angesiedelt sind (funktionale Zuordnung). Das „Zentrale-Orte-Prinzip“ weist den Gemeinden je nach Größe und Lage einen unterschiedlichen Zentralitätsstatus (Ober-, Mittel-, Unterzentrum) und unterschiedliche Versorgungsaufgaben für ihre Verflechtungsräume zu. Bei der Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben wird das Prinzip von den Planungsbehörden so angewandt, dass der Einzugsbereich eines Einzelhandelsbetriebs den Verflechtungsraum der Standortgemeinde nicht oder nur in geringem Maß überschreiten darf. Außerdem sollen großflächige Einzelhandelsbetriebe nicht am Siedlungsrand oder gar in isolierter Lage abseits der Siedlungsschwerpunkte entstehen (räumliche Zuordnung). Ausnahmen von dieser Regel werden für Betriebe gemacht, die hauptsächlich Waren anbieten, die in den Innenstädten und Stadtteilzentren nicht bzw.

nicht mehr vorzufinden sind. Dabei handelt es sich z. B. um Möbel, Gartenbedarf, Bau- und Heimwerkerartikel (vgl. Bauer 1999: 7ff).

Der Einzelhandelserlass des Landes Nordrhein-Westfalen sieht nur dann die Ansiedlung eines FOCs vor, wenn es sich um einen städtebaulich integrierten Standort handelt und die Größenordnung des Vorhabens in einem für die Ansiedlungskommune und deren Versorgungsbereich angemessenen Verhältnis steht. Die Investoren der FOCs bevorzugen dagegen Standorte mit Autobahnanschlüssen in Gemeinden, die möglichst weit abseits von Zentren mit starkem Markenfachhandel liegen und halten die Vorstellung, FOCs in Innenstadtnähe anzusiedeln, für abwegig (vgl. Bezirksregierung Düsseldorf 1999: 88). Die Ansiedlung von FOCs im Einzugsbereich von Mittel- und Oberzentren widerspricht dem FOC-Konzept, da durch die in FOCs angebotene preisgünstige Markenware den Einzelhändlern der Innenstädte unmittelbare Umsatzprobleme entstehen können. Die Investoren der FOCs sind daher bestrebt, ihre Unternehmen möglichst nicht in Oberzentren anzusiedeln.

Die Wünsche der Investoren stehen damit im krassen Widerspruch zu den Zielen der Behörden für Raumordnung und Landesplanung. Durch die latente Zersiedlungsfahr, die von den FOCs als Großprojekten ausgeht, haben sich Bundes- und Landesregierungen entschlossen, die bestehenden rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen und die Ansiedlung dieser Betriebsart so restriktiv wie möglich zu handhaben (vgl. Bauer 1999: 10). Dies führte in der Folge häufig zu juristischen Auseinandersetzungen, die von den Oberverwaltungsgerichten durchaus gegenläufig entschieden werden.<sup>13</sup> Während die Landesregierungen in den letzten Jahren zunächst versuchten, FOC-Ansiedlungen zu verhindern, zeichnet sich in letzter Zeit zumindest punktuell ein Meinungsumschwung ab. Nach der Entscheidung des bayerischen Ministerrates im Mai 2001 können künftig unter bestimmten Voraussetzungen in Bayern Fabrikverkaufszentren zugelassen werden. Kurioserweise werden jedoch auch in diesem Fall innenstadtnahe Standorte bewilligt. Vermutlich aus dem Grund, Brachflächen zu vermarkten, wie es z. B. für ein Kasernengelände in Ingolstadt geplant war (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 1.6.2001). Die dadurch auch von den Investoren vorgeschlagene räumliche Distanz zur Innenstadt wird nicht berücksichtigt, was für Markenanbieter und den Textilfachhandel in den Innenstädten zu Umsatzeinbrüchen füh-

---

<sup>13</sup> Das OVG Nordrhein-Westfalen hat am 7.12.2000 den Bebauungsplan der Stadt Münster zur Ansiedlung des Einkaufszentrums „Preußen Park“ für nichtig erklärt, während das OVG Brandenburg am 26.3.2001 die Baugenehmigung eines FOC für die brandenburgische Kommune Eichstädt bestätigt hat (vgl. Frankfurter Allgemeine vom 18.5.2001).

ren könnte. Dieser Fall demonstriert ein Beispiel kontraproduktiver politischer Steuerung.

Die Investoren, allen voran die britisch-amerikanischen Projektentwickler BBA McArthurGlen (mit zehn Outlet Centern europäischer Marktführer), ziehen die Konsequenzen und investieren in Deutschland nur noch in die laufenden Projekte.<sup>14</sup> Zukünftige Investitionen sollen in den Grenzländern zu Deutschland getätigt werden. Insbesondere das niederländische Roermond, das das einwohnerstarke Nordrhein-Westfalen und Belgien im Einzugsgebiet hat, war für die Investoren von Interesse und wurde mittlerweile eröffnet. Zwar regen sich auch in den Nachbarländern die Proteste, doch ist dort mit einer verkürzten Dauer von Gerichtsentscheidungen zu rechnen; in Deutschland müssen bauwillige Center-Betreiber bis zu fünf Jahre auf einen dann noch ungewissen Baubeginn warten (vgl. Wirtschaftswoche vom 31.10.2000).

Um auch in grenznahen Gebieten die Ausbreitung von FOCs besser steuern zu können, wurde mit dem Projekt TRADE ein politisches, transnationales Steuerungsinstrument ins Leben gerufen. Vertreter der Regionen Flandern, Limburg, Nordrhein-Westfalen und Wallonien haben mit Unterstützung von EU-Mitteln das Projekt TRADE ins Leben gerufen. Das Ziel besteht darin, bei der Ansiedlung von regional bedeutsamen Einzelhandelsprojekten mit Auswirkungen auf die Einzelhandels- und Versorgungsstruktur in Nachbarländern grenzübergreifend zu kooperieren. Auch durch TRADE werden FOCs als großflächiger Einzelhandel betrachtet, die möglichst in Oberzentren anzusiedeln seien. Die Arbeitsgruppe TRADE arbeitet eng mit den regionalen Genehmigungsbehörden zusammen und fördert eine Umsetzung der erarbeiteten Richtlinien:

„Als ein europäisches Projekt stützt sich TRADE neben dem EUREK auf das Leitprinzip der Wettbewerbsfreiheit und auf die Vorgaben der EU-Richtlinie zur Umweltverträglichkeitsprüfung. Daraus folgt, dass wettbewerbsbezogene Auswirkungen nur dann berücksichtigt werden dürfen, wenn die vorhandenen lokalen und regionalen Versorgungsstrukturen sowie eine geographisch ausgewogene Funktionsteilung zwischen den Stadtzentren und dem Umland gefährdet werden. Des Weiteren soll einer Zersiedlung entgegengewirkt werden und die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten werden.“ (Malzkorn 2001: 37).

---

<sup>14</sup> wie z. B. in das FOC-Vorhaben in Eichstätt, das durch mehrere Instanzen geklagt wurde, und jetzt beim Verwaltungsgericht anhängig ist oder das FOC-Projekt im niedersächsischen Soltau.

Die ersten Früchte dieser politischen Steuerungsform liegt in der Reduzierung des FOCs Roermond von 36.000 qm auf eine genehmigte Fläche von 12.400 qm in einer städtebaulich integrierten Lage. Erst nach einer Beobachtungsphase wird gegebenenfalls eine Erweiterung genehmigt (vgl. Malzkorn 2001).

**Tab. 2** Factory Outlets in Deutschland

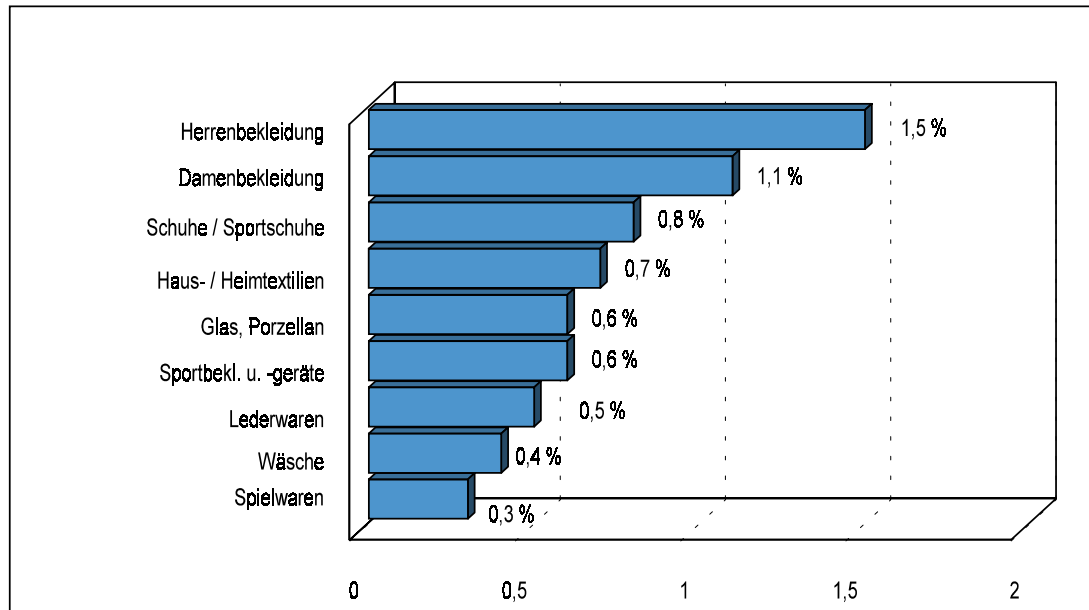
Bundesland	Stadt	Einwohner/ Zentralität	Verkaufsfläche der FOCs in qm	Aktueller Stand
Baden-Württemberg	Rheinmünster	11.000 – Unterzentr.	10.000	Raumordnungsverf wird vorbereitet
	Villingen- Schwenningen	80.000 – Oberzentr.	6.500	Eröffnung 2000
	Wertheim	24.500 – Mittelzentr.	10.000	Raumordnungsverf. läuft
Brandenburg	Oberkämmer (Eichstädt)	2.100	20.000	Klage v. Berlin abgewiesen, Inves- tor wartet noch ab
	Wustermark	2.300	10.000	Eröffnung 2000
Bayern	Ingolstadt	114.000 – Oberzent.	9.800	Bebauungsplan Gerichtlich f. unwirksam erklärt
<i>Mecklenburg-Vorp.</i>	Besselin/Kessin	1.000	10.000	Baustopp wg. OVG-Urteil
<i>Niedersachsen</i>	Soltau	22.000 – Mittelzentr.	20.000	Stadt Soltau klagt wegen Versagung
<i>Nordrhein-Westfalen</i>	Grevenbroich	64.000 – Mittelzentr.	6.500	Anfrage des Investors bei der Stadt
	Hückelhoven	38.000 – Mittelzentr.	7.800 qm	Eröffnung 2001
<i>Rheinland-Pfalz</i>	Zweibrücken	36.000 – Mittelzentr.	20.000 qm (1. Stufe)	Eröffnung 2001
<i>Sachsen</i>	Döbeln	25.000 – Mittelzentr.	10.000 qm	In Planung
	Leipzig	450.000 – Oberzentr.	8.000 qm	Baugenehmigung o.k.
Schleswig-Holstein	Raisdorf	7.300	13.000 qm	Eröffnung 2000

Quelle: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung abgerufen am 25.06.2001 unter [http://www.bbr.bund.de/foc/foc\\_sh.htm](http://www.bbr.bund.de/foc/foc_sh.htm).

In den letzten Jahren sind in Deutschland fünf weitere Factory Outlet Center eröffnet worden. Eines dieser FOCs liegt im Einzugsbereich eines Oberzentrums, zwei der Center liegen in Städten, die von der Zentralität als Mittelzentren eingestuft werden, und zwei weitere FOCs liegen in sehr kleinen Kommunen, die keine Zentralitätskennung aufweisen und sind somit auf der „grünen Wiese“ angesiedelt.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Die „Mutter der Outlets“ im baden-württembergischen Metzingen findet sich in dieser Aufstellung nicht, da dieses Cluster von Fabrikverkaufsstellen streng genommen kein Factory Outlet Center darstellt. In Metzingen sind die Geschäfte um den Stadtkern herum gruppiert, alle nur wenige hundert Meter voneinander entfernt (vgl. Rheinische Post vom 6.6.2001).



**Abb. 6** Bedeutung des Fabrikverkaufs in einzelnen Branchen am Gesamtmarkt

Quelle: Hauptverband des Deutschen Einzelhandels abgerufen am 11.6.2001 unter <http://www.einzelhandel.de/stichwort/FACTOUTL.htm>

Entsprechend der Abwehrhaltung der Einzelhandelsverbände und der Landesregierungen wurden in Deutschland erst einige wenige Center eröffnet. Die bei der Planung angestrebte Bindung an Oberzentren ist, aus Sicht des örtlichen Einzelhandels, höchst kritisch zu bewerten. Eine Zersiedelung der Landschaft wird dadurch zwar ausgeschlossen, die landesplanerischen Interessen werden also berücksichtigt, ein Ausbluten des innerstädtischen Markeneinzelhandels wird dabei aber billigend in Kauf genommen. Die Hersteller der Markenartikel sehen sich der Gefahr der „Veramschung“ ihrer Ware im Einzugsbereich von Oberzentren ausgesetzt, was insbesondere für Markenartikel, die durch eine Hochpreisstrategie gefestigt werden, eine janusköpfige Strategie mit ungewissem Ausgang darstellt.

Eine weitere Betriebstypenentwicklung, die in den USA bereits tiefer in die Handelslandschaft verankert ist und auf dem deutschen Markt erst schrittweise Fuß fasst, ist der Online-Handel. Auch für diesen neuen Betriebstyp lässt sich eine Verkürzung der Distributionskette aufzeigen. Inwiefern der elektronische Handel bereits in die deutsche Handelslandschaft integriert ist und welche Gefahren sich daraus möglicherweise über kurz oder lang für den stationären Einzelhandel ergeben, wird im Folgenden nachgezeichnet.

### 1.2.2 Online-Handel

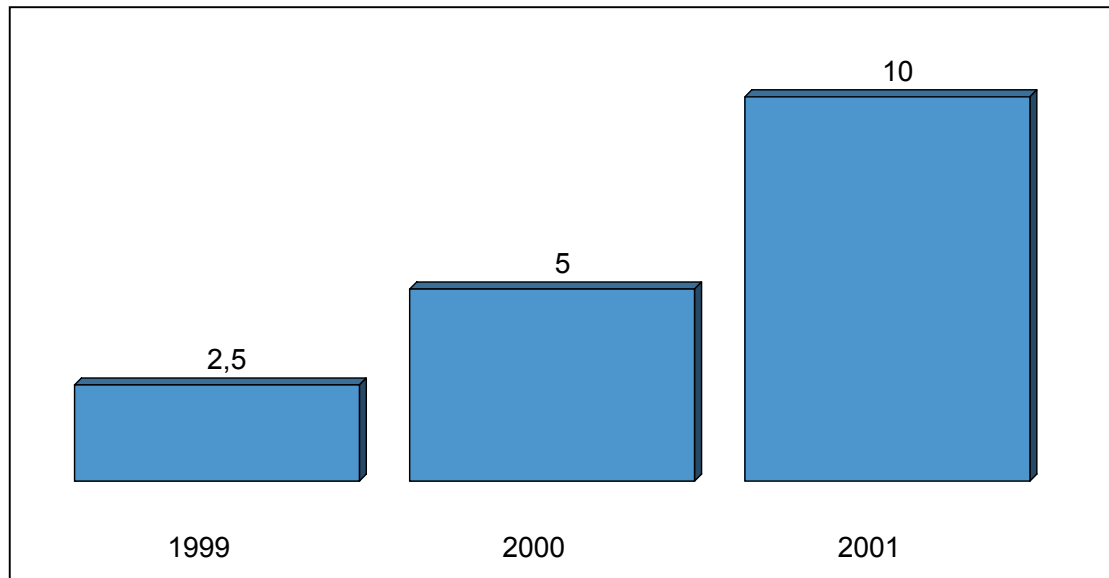
Der elektronische Handel kann als virtueller Marktplatz beschrieben werden, auf dem Angebot und Nachfrage ohne regionale und nationale Grenzen aufeinander treffen. Vielen bislang eher regionalen Anbietern steht somit die Möglichkeit offen, in das nationale bzw. in das internationale Geschäft einzusteigen. Die Definition des E-Commerce impliziert dabei eine weite Begriffsführung und es fallen darunter sowohl der Handel mit Waren- und Dienstleistungen zwischen Unternehmen (B2B) als auch der Handel zwischen Unternehmen und Konsumenten (B2C), der hier fokussiert werden soll und im Weiteren als Online-Handel bezeichnet wird.

Grundsätzliche Voraussetzung für diese relativ neue Absatzart in Deutschland ist eine hohe Dichte der Internet-Anschlüsse bei den Verbrauchern und die Einrichtung von entsprechenden Computerportalen bei den Herstellern bzw. den Händlern. Die Internet-Nutzung der Deutschen hat sich in den letzten Jahren gesteigert. Im Jahr 2001 benutzten über 24 Mio. Bundesbürger das Internet. 58 % der Internetnutzer sind Männer. Die Altersgruppe der 14 – 19-Jährigen hat die höchste Präsenz im Netz. Von 100 Befragten verfügen in dieser Altersgruppe 76 über einen Netzzugang, aber auch die älteren Jahrgänge haben aufgeholt. Immerhin verfügen 34 % der 50 – 59-Jährigen über einen Zugang zum Internet und auch von den 60 – 69-Jährigen nehmen 13 % die Möglichkeit wahr, das Internet zu nutzen (vgl. Wirtschaft im Revier 2001: 43).

Rund 15 Minuten pro Monat verbringen deutsche Surfer in einem Internet-Shop und knapp 38 % aller deutschen Surfer sind derzeit Online-Käufer (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 3.11.2000b). Einer der weltweit erfolgreichsten PC-Hersteller, der seine Computer über das Internet vertreibt, bekam 1999 bereits 32 % seiner Aufträge aus dem Internet (vgl. Wirtschaftswoche vom 14.10.1999). Dies scheint jedoch immer noch eine rühmliche Ausnahme von der Regel zu sein. Nach einer stürmischen Start-up-Phase des elektronischen Handels, folgte eine hohe Welle der Insolvenzen. Das Scheitern des Internet-Aktionshauses Andsold und des Medienkaufhauses „Bol“ sind nur einige Beispiele dafür in welcher Weise viele der euphorisch gegründeten Online-Unternehmen strauchelten. Insbesondere das Scheitern des schwedischen Textilhändlers Boo.com, der mit 135 Millionen US-Dollar Verlust kapitulierte, gilt als der Wendepunkt, an dem die Euphorie des Online-Handels einer gewissen Ernüchterung Platz machte. Aber auch der elektronische Handel mit Lebensmitteln kommt noch nicht auf Touren: Die Anzahl der Lebensmittelanbieter beschränkt sich auf ein knappes Dutzend und auch dort funktioniert die Auslieferung nur bedingt und häufig nur

für bestimmte Produkte, nur in Ausnahmefällen kann bislang Frischware geliefert werden (vgl. Wirtschaftswoche vom 27.4.2000).

**Abb. 7** Geschätzter Umsatz online-gedelter Waren in Milliarden Mark (B2C)



Quelle: Hauptverband des Deutschen Einzelhandels abgerufen am 11.6.2002 unter <http://www.einzelhandel.de>

Die Wachstumsraten des internetgestützten Handels sind jedoch weiterhin positiv: 1999 wurden allein in Deutschland bereits 165 Millionen Mark im Internet-Buchhandel umgesetzt, das entspricht einem 175 prozentigen Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr, dennoch schreibt keine der Internet-Buchhandlungen schwarze Zahlen (vgl. Wirtschaftswoche vom 18.10.2000). Im Jahr 2000 kam der deutsche Online-Einzelhandelsumsatz noch nicht über 5 Milliarden DM hinaus. Dies macht einen Anteil von ca. 0,5 % des gesamten deutschen Einzelhandelsumsatzes aus:

„Nicht mehr als 5 % ihres Jahresumsatzes erzielen 66 % der deutschen Firmen und 43 % der Unternehmen in den anderen europäischen Ländern über das Internet. Mehr als die Hälfte der in Deutschland befragten Unternehmen und beinahe 40 % der europäischen Firmen bringen es nicht einmal auf 2 % im Netzhandel.“ (Handelsjournal 2001a).

Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass Online-Shopping zwar als ein komplementärer Vertriebskanal unter anderen Vertriebskanälen etabliert werden kann, aber aufgrund hoher Anfangskosten nicht in kurzer Zeit rentabel arbeiten wird (vgl. Die Zeit vom 23.5.2001). Insbesondere logistische Probleme machen den „Start up-

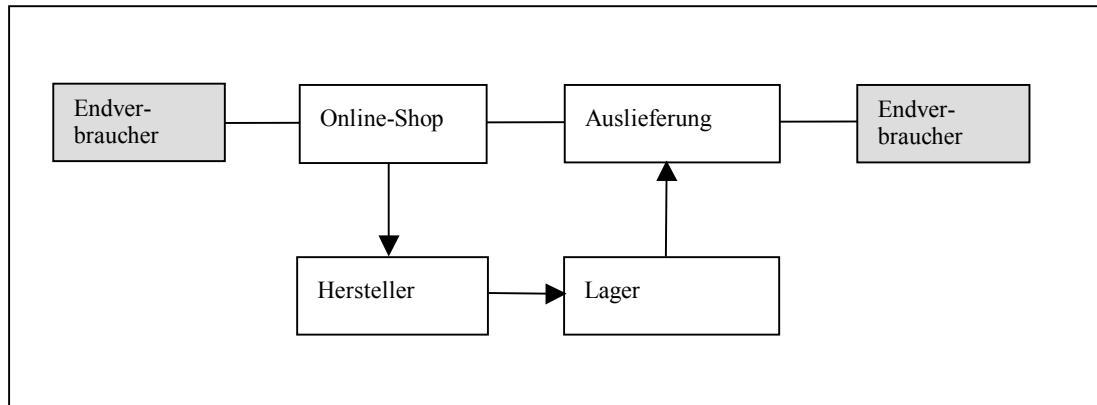
Unternehmen“ des Online-Handels zu schaffen. Es zeichnet sich ab, dass sich insbesondere Firmen, die über logistische Erfahrung verfügen, und Software-Schnittstellen bedienen können, im Netz eher behaupten können. Dies gilt insbesondere für das so genannte Streckengeschäft, bei dem der Internet-Kunde nicht direkt mit dem Händler oder dem Hersteller der Ware in Verbindung tritt, sondern ein Online-Shop vorgeschaltet wird, in dem Waren von mehreren Herstellern angeboten werden. Der Betreiber des Online-Shops (Portal) muss dann Datenleitungen zu allen Herstellern aufbauen, um Informationen über die verfügbaren Bestände zu erhalten; zusätzlich müssen die Waren der verschiedenen Hersteller zusammengeführt, separat abgerechnet und dem Endverbraucher zugestellt werden. Aus diesem Grund sind Streckengeschäfte mit einem enormen logistischen Aufwand verbunden, der erst nach und nach standardisiert werden kann. Auch ohne den Zusatzaufwand des Streckengeschäftes scheinen „eingespielte“ logistische Voraussetzungen für das Online-Geschäft unabdingbar zu sein. Insbesondere Online-Anbieter aus der so genannten „Alten Ökonomie“ sind deshalb noch die Umsatzsieger im Online-Handel. Etablierte Versand- und Filialhändler wie Quelle, Otto, Neckermann oder Tschibo rangieren unter den „Top Ten“ in der Umsatzskala. Die rühmliche Ausnahme bildet dabei der Buchhändler Amazon, der in den USA und in Deutschland die Liste der umsatzstärksten Online-Händler anführt.

**Tab. 3 Die größten Online-Händler in Deutschland**

<b>Online-Händler</b>	<b>Umsatz in Mio. DM v. 09/2000 – 02/2001</b>
Amazon.de	219,3
Otto	138,5
Ebay	115,5
Quelle	88,8
Neckermann Versand	52,8
Conrad.com	42,1
Tschibo.de	39,1

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.7.2001

Um die Komplexität der Problemstellungen im Internet-Handel beschreiben zu können - die sich nicht allein in logistischen Problemen erschöpfen - werden im Folgenden die Schritte nachvollzogen, die zur Abwicklung eines Online-Auftrages notwendig sind.

**Abb. 8** Logistische Anforderungen an ein Streckengeschäft

Quelle: Eigene Darstellung

Ein grundlegendes Problem stellt sich bei der Kontaktaufnahme des Verbrauchers mit der Internetseite des Anbieters. Sehr häufig rufen Kunden die gewünschte Seite zwar auf und füllen den virtuellen Warenkorb, brechen dann aber die Kauftransaktion ab. Anbieter versuchen, dieses Problem durch eine „Humanisierung“ der Shopangebote zu beheben. Insbesondere die umfangreichen Fragebögen, die potentielle Kunden auf den Shopping-Seiten ausfüllen müssen, bevor sie ihre Bestellung aufgeben können, schrecken viele Nutzer ab. Auch so genannte „Cookies“, Abfragen der Online-Anbieter, um die Kaufgewohnheiten des einzelnen Kunden zu erfassen, werden von den Nutzern aus Angst vor dem Missbrauch persönlicher Daten häufig abgelehnt. Vertrauensbildung wird deshalb zu einer wichtigen Grundvoraussetzung im Online-Handel. Eine detaillierte Studie hat sich mit dem Vertrauensprozess im Internet beschäftigt (vgl. Brinkmann/Seifert 2001). Danach macht sich Vertrauen vor allem fest an der Kompetenz, die z. B. durch die Darstellung der Produkte sowie durch professionelle Verkaufsabwicklung vom Verbraucher wahrgenommen wird. Die Integrität wird u. a. an der Option zur Kommunikation mit dem Vertragspartner festgemacht. Vertrauensbildung scheint aber im Netz noch schwieriger zu sein als im stationären Einzelhandel:

„Im Netz ist der Aufwand für Neukunden oft beträchtlich höher als auf den herkömmlichen Vertriebswegen. So gibt ein reiner Internet-Bekleidungs-händler etwa um 20 bis 40 % mehr Geld aus als ein stationärer Einzelhändler, der seine Ware sowohl über Läden als auch online anbietet. Die Verluste im frühen Stadium einer Kundenbeziehung können also beträchtlich sein. Abschließend beschleunigt sich das Gewinnwachstum allerdings von Jahr zu Jahr. In der Bekleidungsbranche geben Wiederholungskäufer zwischen dem 24. und

30. Monat ihrer Beziehung zum Unternehmen doppelt so viel aus wie im ersten Halbjahr.“ (Reichheld/Schefter 2001: 73).

Um zumindest die Anonymität des Einkaufsvorgangs im Netz zu reduzieren, werden verschiedene Methoden angewandt, um den Online-Kunden „an die Hand zu nehmen“ und die Einkaufsqualität im Netz zu steigern. Dabei werden verschiedene Hilfsmittel eingesetzt:

- Installieren eines „chats“: Es wird ein Online-Forum eingerichtet, in dem sich Kunden untereinander austauschen können oder gemeinsam in der Gruppe einkaufen können. Dabei können so genannte „Avataren“ eingesetzt werden, vom Kunden selbst gestaltete Figuren, die dann zusammen mit anderen Kunden-Stellvertretern die Produktpalette des Anbieters „durchsurfen“;
- Fragen zum Produkt oder zum Bestellvorgang werden von Mitarbeitern eines Online-Callcenters beantwortet;
- Virtuelle Agenten oder Kunstfiguren begrüßen den Kunden beim Aufruf der entsprechenden Seite und führen ihn Schritt für Schritt durchs Programm. Auftretende (Standard)-Fragen werden entweder akustisch oder via Sprechblasen beantwortet. Treten trotzdem Kaufhindernisse auf, erfolgt eine Weitervermittlung an das zuständige Call-Center;
- „Shared Browsing“: In diesem Fall kann der Online-Shopper gleichzeitig die Website betrachten und sich mit einem menschlichen Berater per Telefon oder per Online-Chat unterhalten. Diese Technik bietet sich besonders für erklärungs- und beratungsintensive Produkte an, ist aber ausgesprochen aufwändig. Neben der erforderlichen technischen Infrastruktur muss auch entsprechend geschultes Personal vorgehalten werden.

Die mangelnde Zahlungssicherheit ist ein weiterer Grund dafür, dass sich viele Verbraucher, aber auch Hersteller, noch nicht auf diesen Vertriebskanal einlassen.

„Eine Studie der Unternehmensberatung OC & C Strategy Consultants mit 102 Testkäufen bei 17 Online-Händlern fördert Ergebnisse zu Tage, auf die man gerne verzichtet hätte. 16 Händler akzeptieren falsche Rechnungsadressen, fremde Kreditkartennummern sowie Bankverbindungen – und lieferten die Bestellung konsequent an die falsche Adresse aus. Besonders schlimm: Die Experten nahmen im Test durchaus renommierte Internetgrößen unter die Lupe. Bis heute wird nach einwandfreien Zahlungsverfahren für Internet-Käufe gesucht, weil alle unternommenen Versuche nicht lückenlos sicher sind.“ (Bonin 2001: 47).

Die Zurückhaltung der Online-Nutzer lässt sich ebenfalls in Zahlen fassen. Während im Herbst 2000 auf die Frage „Haben sie die Absicht, das WWW im nächsten halben Jahr zum Shopping zu benutzen?“ noch 64,1 % der Befragten mit „Ja“ antworteten, reduzierte sich die Zahl bei nächster Befragung im Mai 2001 auf 52,9 % der Befürworter. Als Hauptgrund für den Rückgang werden Bedenken bei der Übertragung von Kreditkartennummern angegeben (vgl. ECC Handel-News vom 25.7.2001). Eine weitere noch nicht völlig geschlossene Sicherheitslücke erschwert den Online-Handel zusätzlich: Die **Rechtssicherheit** im Online-Handel ist noch nicht gegeben. Bestellungen per E-mail sind vor dem Gesetz nicht verbindlich und die Identität des Kunden bzw. des Anbieters lässt sich nicht immer gänzlich überprüfen. Abhilfe soll die so genannte digitale Signatur schaffen, eine einmalige elektronische Kombination aus Einsen und Nullen, aus der sich verbindliche Pendanten zur Offline-Unterschrift entwickeln lassen sollen. Noch ist es allerdings ausgesprochen mühsam, Besitzer einer „E-Unterschrift“ zu werden, da aufwändige Prozeduren notwendig sind, die potentiellen Online-Kunden mit der entsprechenden Software, der entsprechenden Chipkarte und dem notwendigen PIN-Code auszustatten. Die Hauptanbieter dieses Signtrust-Programmes (Deutsche Post und Deutsche Telekom) haben Lösungen erarbeitet, die jedoch noch nicht kompatibel sind. Die „rechtssichere“ Unterschrift der Online-Kunden steckt zurzeit also noch in der Entwicklungsphase, dennoch ist diese Neuerung richtungsweisend, was die Zahlungssicherheit des Online-Shoppings angeht (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 21.3.2001).

Technische Entwicklungen schaffen die Basis für weitergehende Sicherheitsstandards im Online-Handel. 2001 wurde mit dem Vertrieb einer „Paysafecard“ (PSC) begonnen, die ähnlich einer Telefonkarte vom Verbraucher als Wertkarte erworben werden kann. Möchte der Verbraucher eine Ware oder eine Dienstleistung im Internet bezahlen, wird der entsprechende Betrag von dem Guthaben online abgebucht.

Die Karte bietet im Gegensatz zur Kreditkarte zum einen den Vorzug, dass auch „Mini-Entgelte“ abgerechnet werden können, so dass erwartet wird, dass bislang kostenlose Internet-Seiten zunehmend mit Kosten belegt werden. Zum anderen bietet die PSC, deren maximaler Guthabenbetrag bei ca. 100 Euro liegt, die Chance, das Kundenpotenzial der Jugendlichen, die in der Regel nicht über Kreditkarten verfügen, für das Online-Shopping zu erschließen. Die PSC soll in Bankfilialen vertrieben werden und bietet die Möglichkeit, anonym und kostenbegrenzt im Internet einzukaufen (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7.6.2001). Eine weitere Innovation stellt der so genannte „M-Commerce“ dar, der den Handel über mobile Endgeräte ermöglicht. Diese neue drahtlose Möglichkeit der Kommunikation soll für Informationsdienste aber auch für Online-Einkäufe nutzbar gemacht werden.

Insbesondere für die Anbieter treten Schwellen auf dem Weg zum Online-Shop auf. Für mittelständische Unternehmen sind zum Beispiel mit der Anschaffung der notwendigen Hard- und Software zur Betreibung eines Online-Shops hohe Kosten verbunden. 1999 betragen diese Kosten für ein mittelständisches Unternehmen ca. 100.000 DM. Als Alternative können sich Unternehmen „Shop-Software“ gegen Gebühren von semiprofessionellen und professionellen Anbietern mieten. Eine weitere Alternative besteht darin, sich in einem „virtuellen Einkaufszentrum“ einzumieten (vgl. Fuchs 1999: 143). Dabei muss allerdings die Verbindung des Einkaufszentrums zum Lagerbestand des Ursprungsanbieters gewährleistet sein, damit der Lagerbestand in „Echtzeit“ abgefragt werden kann und Bestellungen der Verbraucher nicht ins Leere laufen. Die meisten Anbieter arbeiten in dieser Hinsicht (noch) semiprofessionell. Das bedeutet, sie transportieren Daten zeitversetzt, mit der Folge, dass Bestellungen für nicht verfügbare Ware erfolgen können, ohne dass der Kunde bereits „online“ über Verzögerung bzw. Nicht-Lieferbarkeit informiert werden kann.

Ist der Online-Anbieter nicht gleichzeitig Hersteller der Ware, sondern lediglich Mittler zwischen Kunde und Hersteller, tritt ein weiteres logistisches Problem auf. Diese so genannte „Streckengeschäfte“ beinhalten, dass der Handelsmittler ein unterschiedlich großes Warensortiment verschiedener Lieferanten führen muss; dadurch werden Dialogschnittstellen zu den unterschiedlichen Computersystemen der Lieferanten notwendig, was hohe Kompatibilitätsanforderungen voraussetzt. Ein reibungsloser Ablauf von Online-Bestellungen vor allem an den Schnittstellen Kunde – Bestellung und Bestellung – Logistik, stellt immer noch eine Herausforderung für Software-Entwickler und Logistik-Spezialisten dar. Schätzungen gehen davon aus, dass in der Zukunft ca. 12 % des gesamten Handels über das Online-Geschäft abge-



wickelt werden, davon soll immerhin ein Drittel der Geschäfte über Handelsmittler erfolgen (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 3.11.2000b).

Insbesondere die **logistische Herausforderung** wird von den Anbietern des Online-Shoppings derzeit noch nicht gänzlich beherrscht, da jede Ware, die Online bestellt wird, ganz traditionell ausgeliefert werden muss. Dies erscheint zunächst als natürliche Folge einer Bestellung, stellt die Experten jedoch vor weitere logistische Herausforderungen, wie am Beispiel der Lebensmittelbranche deutlich wird:

„Nach dem traditionellen Verfahren erhält eine beliebige Einzelhandelskette ihre Warenlieferungen in Form von Europaletten mit jeweils 60 Verpackungseinheiten, die regelmäßig zu den rund 5000 Einzeläden der Kette in Deutschland gebracht werden. Dorthin kommen die Endkunden zum Einkaufen. Wenn diese jedoch ihre Einkäufe im Online-Shop der Kette erledigen würden, bedeutet das bei derzeit rund 20 Millionen E-Commerce-Nutzern in Deutschland, dass der Anbieter individuell zusammengestellte Warensortimente in Form von einzelnen Paketen an Millionen von Standorten transportieren muss. Dass sie auf diese Weise ruck-zuck eine Kundenzahl haben, die in die Millionen geht, überlegten sich vor allem viele Startup-Unternehmen nicht, wenn sie ihren Online-Handel eröffnen (...) Etwa 1,6 Milliarden Pakete wurden 1998 und 1999 in Deutschland von Paketdienstleistern befördert. Allein bei der Deutschen Post AG kamen nach Unternehmensberechnungen 1999 zu dieser Summe etwa 15,7 Millionen durch E-Commerce ausgelöste Pakete dazu. Bis 2003 könnte diese Zahl nach Prognosen der Post auf circa 250 Millionen ‚E-Commerce-Pakete‘ steigen“ (Süddeutsche Zeitung vom 3.11.2000a).

Derzeit werden mehrere Lösungsvarianten entwickelt. Zur Erschließung neuer Kundenzielgruppen muss z. B. eine Erweiterung der Lieferzeiten in die Abendstunden geplant werden, da viele Kunden zu üblichen Paketlieferzeiten nicht zu Hause anzutreffen sind und die Auslieferung dadurch verzögert wird. Die zahllos anfallenden Kleinsendungen könnten möglicherweise an einem zentralen „Pick-up-Lager“ gesammelt werden. Das bedeutet, dass die Lieferungen der verschiedensten Online-Shops für einen Kunden an einem Ort gesammelt werden und diese dann zeitnah an einem Autoschalter abgeholt werden könnten (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 3.11.2000a). Der Verbraucher könnte dann an einer zentralen Stelle seine gesamten Online-Einkäufe abholen, fraglich ist, ob dies als Einkaufsvorteil genügt? Noch weisen die Lösungsvarianten alle große Ähnlichkeit zum traditionellen Einkaufsvorgang auf, inwiefern diese Planungen von den Verbrauchern mitgetragen werden, bleibt abzuwarten.

Um die zahlreichen Hindernisse, die den Online-Handel blockieren, aus dem Weg zu räumen, zeichnet sich in den USA der Trend zur Fusion von Einzelhandelsketten mit Onlinefirmen ab.<sup>16</sup> Durch die Kooperation von Online- und Offline-Angebot werden Synergien geschaffen.

„Die besten so genannten Bricks-and-Clicks-Händler konnten ihre stationären Stärken wie Marke, Einkauf, Sortimentierung, Abwicklung von Bestellvorgängen und Reklamationen auf das Internet übertragen. Wegen ihrer stabilen Geschäftsmodelle und ihrer überlegenen Kundenkenntnis haben sie die besten Chancen die reinen Internet-Startups abzuhängen (...) Bricks-and-Clicks-Anbieter haben fünfmal mehr Besucher als reine Onlinehändler (eine Million gegenüber 210.000) und eine nahezu doppelt so hohe Kundengewinnungs-Rate (3,5 % zu 2 %) (Näther/Gripp 2001: 48).

Beispiele für die Kombination von Online- und Offline-Händlern in Deutschland sind z. B. „My-Toys“; der Spielzeugwarenanbieter greift auf die eingespielte Logistik der Firma Otto zurück, ebenso wie das Unternehmen „Primus-Toys“, das mit der Firma Metro im Hintergrund ebenfalls über einen erfahrenen Logistik-Partner verfügt. Auch der Kaffeeröster Tschibo nutzt den stationären Handel in Form seiner 940 Filialen als Sprungbrett, um auf seine Web-Site aufmerksam zu machen. Waren können in diesen Fällen stationär und online bestellt werden, diese Kombination aus beiden Vertriebskanälen scheint derzeit noch die Konsumvariante zu sein, die von den Verbrauchern bevorzugt wird, da hier das notwendige Vertrauen zum Anbieter bereits durch früher getätigte Einkäufe im stationären Handel geschaffen wurde.

Zusammenfassend kann man konstatieren, dass die Produkte und Dienstleistungen, die sich im Online-Handel durchsetzen, verschiedene Voraussetzungen erfüllen müssen, um eine Marktdurchdringung zu erleichtern:

- hoher Bekanntheitsgrad der Marke aus anderen Vertriebskanälen, sodass keine hohen zusätzlichen Werbeausgaben für das Produkt erforderlich werden;

---

<sup>16</sup> Die weltgrößte Handelskette Wal Mart und der weltweit führende Onlinedienst-Anbieter America Online wollen Wal Mart Kunden zukünftig über eine zielgruppengerechte Version einen preiswerten Zugang zum Internet verschaffen. Auch Kmart, ein US-Discounter hat mit der Internetfirma Yahoo die Firma Blue-Light.com gebildet, die Verbrauchern freien Internet-Zugang gewährleisten soll. Der Softwareanbieter Microsoft vermarktet seinen Internetservice ebenfalls mit Hilfe eines Handelsunternehmens, der Elektronikette Tandy (vgl. Rheinische Post vom 17. 12.1999).

- etablierter „Back-end-Bereich“; das bedeutet, dass Service, Bestellabwicklung, Verpackung und Versand der Ware reibungslos funktionieren und sich für den stationären Handel bewährt haben;
- die Waren werden über sich ergänzende Vertriebskanäle wie z. B. Internet, Katalog und stationären Handel abgesetzt und können so auch über mehrere Kanäle beworben werden.

Derzeit werden Umsätze im Online-Shopping noch in Prozentbruchteilen des Gesamtumsatzes berechnet. Im Jahr 2000 wurden z. B. 0,5 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes über den Online-Handel erzielt. Es wird jedoch erwartet, dass sich in den nächsten zehn Jahren in diesem Bereich eine ausgesprochen dynamische Entwicklung ergibt. Der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) prognostiziert für 2010 einen Umsatzanteil von 5 – 10 % am gesamten Einzelhandelsumsatz durch den Online-Handel (vgl. <http://www.einzelhandel.de> vom 11.6.01). Insbesondere die Branchen „Papier/Büro/Bücher“, „Uhren/Schmuck“ sowie „Foto/Optik“ gehören zu den Vorreitern, was Online-Bestellmöglichkeiten betrifft. Noch haben die amerikanischen Anbieter beim Online-Shopping „die Nase vorn“, wie eine McKinsey-Studie deutlich macht:

„Bei der Umwandlung von Besuchern zu Kunden erzielen die nordamerikanischen Online-Händler eine Quote von 3,5 % (2,5 % in Europa). Bei der besonders geschäftskritischen Entwicklung von Kunden zu Stammkunden stellen die Amerikaner ihre europäischen Wettbewerber mit 29,8 % zu 18,3 % in den Schatten. Dieser Vorsprung liegt zum Teil in der höheren Affinität der dortigen Konsumenten zu Internet-Transaktionen begründet. Maßgeblich ist aber die Ausrichtung der Vermarktungsmodelle auf die entscheidenden Werttreiber: Ist der amerikanische Vorsprung bei den Akquisitionskosten für Besucher mit 2,90 US-Dollar je Besucher zu 3,40 Dollar sowie bei den Kundenakquisitionskosten mit 236,60 Dollar zu 253,70 Dollar noch gering, sind die Unterschiede bei den Kundenbindungskosten dramatisch: Nordamerikanische Online-Anbieter wenden durchschnittlich 238,90 Dollar auf, um aus einem Kunden einen Stammkunden zu machen. In Europa sind das immerhin 1.032,40 Dollar. Zudem gibt ein amerikanischer Kunde deutlich mehr aus (433 zu 330 Dollar).“ (Näther/Gripp 2001: 49).

Insgesamt betrachtet hat der Betriebstyp des Online-Shoppings noch Anlaufschwierigkeiten auf dem europäischen und somit auch auf dem deutschen Markt. Es kann jedoch festgehalten werden, dass durch diesen Betriebstyp eine weitere Verkürzung der traditionellen Distributionskette ausgeht. Sowohl Hersteller als auch Großhändler

sind - ausgestattet mit technischen und logistischen Einrichtungen - in der Lage, ihre Waren und Dienstleistungen dem Verbraucher auf direktem Wege anzubieten. Auch der traditionelle Einzelhandel hat durch den Einsatz von Online-Shopping die Möglichkeit, einen weiteren Vertriebskanal zu öffnen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die vorgestellten neuen Betriebstypen in Deutschland (noch) mit Integrationsproblemen zu kämpfen haben und eine Übertragbarkeit häufig erst nach einer längeren Anpassungsphase erfolgen kann. Die Betriebstypen „Online Shopping“ und „Factory Outlet-Center“ stehen jedoch beispielhaft für die schrittweise Umstrukturierung der Handelslandschaft. Der umsatzhemmende Einfluss der von diesen beiden Betriebstypen auf den stationären Einzelhandel wirken könnte, ist zurzeit noch begrenzt, es wird jedoch prognostiziert, dass zukünftig ein größeres Stück vom „Handelskuchen“ durch neue Betriebstypen herausgeschnitten werden kann, die nicht mehr den gesamten Gang durch die traditionelle Wertschöpfungskette des Handels einschlagen. Insbesondere der innerstädtische Handel könnte durch diese Entwicklung in Bedrängnis geraten, da hier u. a. Probleme der Verkehrswege (Parkplatzsituation) für eine eingeschränkte Erreichbarkeit sorgen, während die neuen Betriebsarten im Fall von „Online-Handel“ virtuell erreichbar sind oder im Fall des Factory Outlets - zumindest wenn es nach den Vorstellungen der Investoren geht - auf der grünen Wiese mit ausreichendem Parkplatzangebot angesiedelt werden.

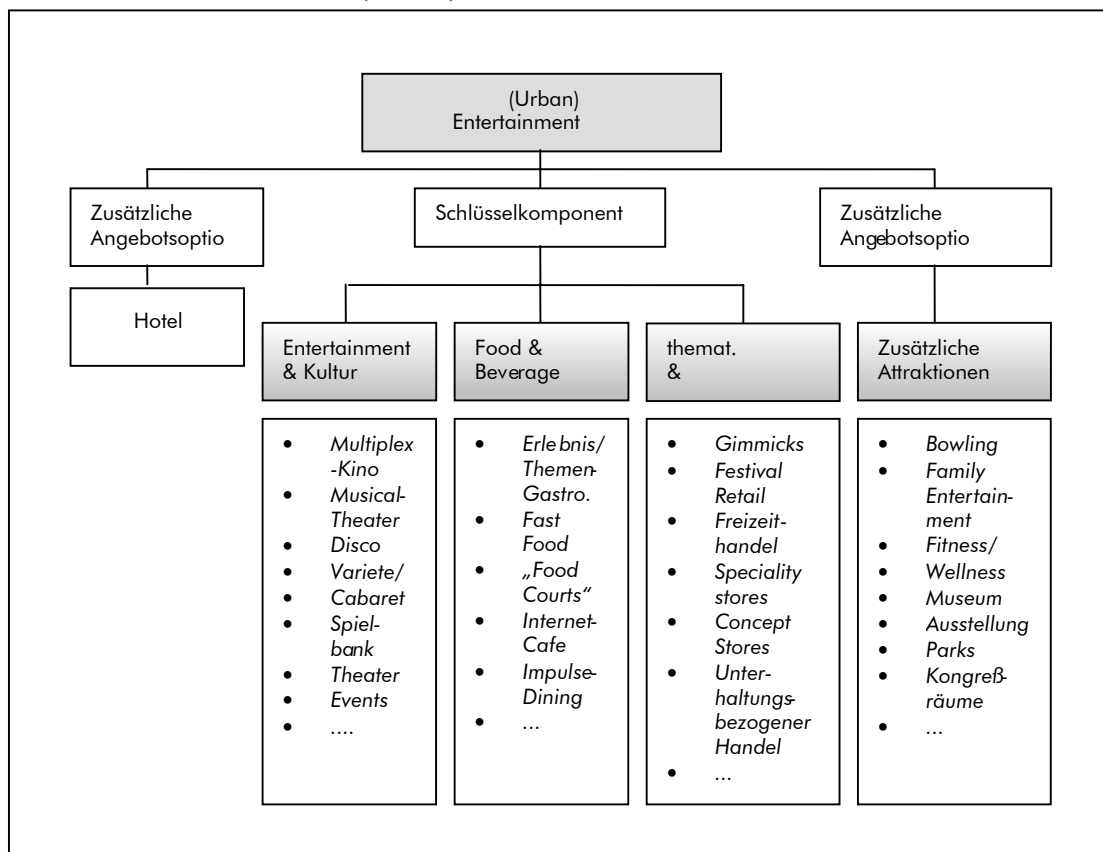
### **1.3 Anlagerung von Dienstleistungen an die Distributionskette**

Ein Betriebstyp, der sich zwar nicht in die traditionelle Distributionskette des Handels drängt, da er weiterhin über den stationären Einzelhandel agiert, aber das traditionelle Einzelhandelsangebot durch Service- und Erlebnisangebote ergänzt, stellt das Urban Entertainment Center (UEC) dar. In diesem Fall werden handelsergänzende Dienstleistungen an das Ende der Distributionskette angekoppelt. Im Folgenden wird nachgezeichnet, wie sich dieser erlebnisorientierte Betriebstyp in Deutschland etabliert und welche Unterschiede diesen Betriebstyp gegenüber traditionellen Shopping-Centern auszeichnen. Diese Einführung führt im weiteren Verlauf der Arbeit dann zu der zentralen Fragestellung, vor welchem organisatorischen Hintergrund in einem UEC handelsergänzende Dienstleistungen generiert und vermarktet werden und in welcher Form diese Dienstleistungen auch für den innerstädtischen Handel fruchtbar gemacht werden können.

### 1.3.1 Urban Entertainment Center (UEC)

Unter dem Oberbegriff des *Entertainment Center* werden Freizeitanlagen mit bedeutenden Unterhaltungselementen zusammengefasst. In der Abhängigkeit von der Kernnutzung sind unterschiedliche Ausprägungen von Entertainment Centern auszumachen. Die Palette reicht dabei vom *Family Entertainment Center*, *Musical Entertainment Center*, *Science Entertainment Center* bis zum *Destination Entertainment Center*. Entertainment Center entstehen im Gegensatz zum Urban Entertainment Center in der Regel an peripheren Standorten. Gemeinsam ist dem Urban Entertainment Center und den anderen Entertainment Center-Typen, dass sie konstruiert werden, um konsumbezogene „Unterhaltungs- und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten“ für Verbraucher zu erzeugen. Urban Entertainment Center bestehen aus einer räumlichen Agglomeration von Entertainment, Gastronomie und erlebnisorientiertem Einzelhandel.

**Abb. 9 Bausteine eines (Urban) Entertainment -Centers**



Quelle: Wenzel & Partner BDU (1999)

In Deutschland sind derzeit über 50 Entertainment Center in Planung bzw. im Bau. Auf einen kleinen gemeinsamen Nenner gebracht, beinhalten diese Center ein

Cluster von Einzelhandel, Themengastronomie und Unterhaltungsattraktionen. Für einen Einblick in die prosperierende Landschaft der deutschen Entertainment Center wird hier ein kurzer Überblick über die Eröffnungen der letzten Jahre gegeben:

In Wolfsburg eröffnete beispielsweise im Juni 2000 die „Autostadt“ des VW-Konzerns ihre Tore und präsentiert inmitten von Parks, Museen, Hotels und Restaurants ein *Science Entertainment Center*, in dem sich die Besucher auf eine Reise durch die VW-Welt begeben können. Die Abholung eines neuen Wagens wird für die Kunden effektiv inszeniert, aber auch ohne einen Kauf zu tätigen, können Besucher ein Wochenende im VW-Freilichtmuseum verbringen und die acht Automarken des Konzerns auf dem 25 Hektar-Gelände von der Planung bis zur Auslieferung begleiten (vgl. <http://www.autostadt.de>).

Als weiteres Beispiel für ein *Science Entertainment Center* kann der Erlebnispark von Opel angeführt werden. Opel eröffnete auf dem Rüsselsheimer Werksgelände im Mai 1999 den Erlebnispark „Opel Live“. Das Konzept besteht aus drei Hauptelementen: einer „Tour der Sinne“, einer Unterhaltungsshow und einer Werksbesichtigung. Daneben sorgen ein Besucherrestaurant und ein Amphitheater für weitere Freizeitkomponenten innerhalb dieses Arrangements. Im angegliederten Laden können Artikel rund um die Marke Opel erworben werden.<sup>17</sup> Unter Renditegesichtspunkten ist diese Anlage (noch) kein Erfolg: „Selbst wenn nur eine kalkulatorische Eigenkapitalrendite von 7 % erwirtschaftet werden soll, müssen allein dafür pro Jahr die ursprünglich erhofften 500.000 Besucher anreisen“ (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 22.9.2000). Unter Renditegesichtspunkten sind diese Großparks der Automobilfirmen aber nur zum Teil zu sehen, da in diesen firmengebundenen Erlebnisparks eher eine langfristige Imagepflege als eine kurzfristige Realisierung von Gewinnen im Vordergrund steht.

Ein weiteres *Science Entertainment Center* wird im Sommer 2003 in Bremen eröffnet. Auf einem 26 Hektar großen Gelände breitet sich der „Space Park“ aus. Neben einer Shopping-Mall von 44.000 qm entsteht hier eine Erlebnislandschaft zum Thema „Zukunft und Raumfahrt“. Ergänzt wird das Freizeitangebot durch Multiplexkinos, Gastronomiebetriebe und einen Wellnessbereich (vgl. <http://spacepark.d3.net/index2.html> vom 22.11.2002).

---

<sup>17</sup> Die hochgesteckten Erwartungen erfüllen sich für dieses Entertainment Center bislang allerdings nur zum Teil. Opel hatte für die ersten drei Jahre mit 1,5 Millionen Besucher gerechnet, im ersten Jahr kamen allerdings „nur“ 150.000 Autofans. Die Folge sind Senkung der Eintrittspreise und weitere Aufstockung der ursprünglichen Investition von 120 Mio. DM um ca. 18 Millionen DM.

Zu den „Oldies“ der deutschen Entertainment Center gehören die *Family Entertainments* wie z. B. das „Phantasialand“ in Brühl und der Europa-Park in Rust. Rund 200 etablierte Freizeit- und Erlebnisparks dieser Art gibt es in Deutschland. Insgesamt werden in diesen Anlagen über 400 Millionen Euro im Jahr umgesetzt. Die fünf größten Entertainment Center in diesem Bereich verzeichneten 1998 mehr als 8,9 Millionen Besucher.<sup>18</sup> Auch in diesem Entertainment-Segment sind in den 90er Jahren Neuzugänge zu verzeichnen, die weitere Freizeit- und Erlebnisbereiche miteinander kombinieren. 1996 eröffnete der Freizeitpark „Movie World“ (Warner Bros. Movie GmbH) in Bottrop; 1998 kam das Ravensburger Spieleland in Liebenau hinzu und ebenfalls im Süden der Republik wurde 2002 in Günzburg das erste deutsche „Legoland“ eröffnet.

Eine weitere Variante in Form eines *Musical Entertainment Centers* wurde durch die Stella AG bereits 1994 in Stuttgart eröffnet. In der Musical Hall des SI-Centrums wurden in den vergangenen Jahren verschiedene erfolgreiche Musicals aufgeführt. Die Musicalhalle mit 1.800 Plätzen liegt eingebettet zwischen Kino, Spielbank, Hotels, Konferenz- und Veranstaltungsräumen. 19 Themenrestaurants und zahlreiche Einkaufsmöglichkeiten runden das Freizeitarrangement ab. Allein die Spielbank konnte in den vergangenen fünf Jahren eine Besucherfrequenz von 700.000 Personen verzeichnen. An das abendunterhaltungsorientierte Entertainment Center wurde außerdem eine 6000 qm große Wellnesslandschaft angedockt. Obschon an zwei einzelstehenden Standorten des Ruhrgebietes Musicals nach kürzester Zeit wieder abgesetzt werden mussten,<sup>19</sup> stellt die Paketlösung Musical plus zusätzliche Einkaufs- und Unterhaltungsmöglichkeiten an einigen Standorten eine erfolgreiche Entertainment-Variante dar (vgl. <http://www.erlebniscenter.de> vom 1.6.2001).

Aus einer Repräsentativumfrage des Freizeit-Forschungsinstitutes der British American Tobacco, in der 3000 Personen ab 14 Jahren nach ihrer Einschätzung und Bewertung von Freizeit- und Erlebnisparks befragt wurden, geht hervor, dass für fast 47 % der Befragten die Freizeitparks und Erlebniswelten echtes Vergnügen und erholsame Abwechslung bedeuten. Jeder vierte Bundesbürger (25 %) lobt die „gelungene Ab-

---

<sup>18</sup> Die Besucherzahlen verteilen sich folgendermaßen: Europa-Park rund 2,5 Mio. Besucher, Heide-Park rund 2 Mio. Besucher, Phantasia-Land 2,2 Mio. Besucher, Hansa-Park rund 1 Mio. Besucher. Weitere 50 kleinere Parks hatten ein Besucheraufkommen von mehr als 100.000 Gästen im Jahr (vgl. <http://www.heuer-dialog.de> vom 31.5.2001).

<sup>19</sup> Es handelt sich hier um die Musical „Joseph“ in Essen und „Les Miserables“ in Duisburg, die ebenfalls von der Stella AG inszeniert wurden. Im Jahr 2002 musste auch das Musical „Starlight Express“ nach langjähriger Laufzeit in Bochum Insolvenz anmelden.

lenkung vom Alltag“, fast jeder fünfte (19 %) ist von der perfekten Illusion begeistert (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 13.10.98).

In dieser Arbeit wird der Fokus auf den Betriebstyp des **Urban Entertainment Center** gerichtet, in dem Entertainment- und Gastronomieangebote sowie erlebnisorientierter Einzelhandel räumlich gebündelt werden. Die Gesamtkonzeption ist so angelegt, dass ein überregionaler Anziehungspunkt mit Alleinstellungscharakter im Einzugsgebiet entsteht (Vossen 1999a: 25). Mit dem Begriff „Urban“ wird nicht (mehr) ausschließlich die innerstädtische Lage beschrieben. Diese Bezeichnung zielt ebenso auf den Entwurf einer urbanen Atmosphäre ab. Während der Begriff „Urban Entertainment Center“ in den USA zunächst ausschließlich für Center in der Innenstadt geprägt wurde, deren Revitalisierung geplant war,<sup>20</sup> verwässert sich diese Definition bei der Übertragung auf deutsche Verhältnisse.

Die Entstehung der Urban Entertainment Center wurde in den USA durch einen städtebaulichen Strukturwandel eingeläutet. In den USA etablierte sich diese Betriebsform des Einzelhandels als Reaktion auf den „Donut-Effekt“. In den 70er und 80er Jahren war der Bau eines Eigenheims für die amerikanische Mittelschicht fast ausschließlich in den Vorstädten der Metropolen möglich. Die Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs ermöglichte einem Großteil der Bevölkerung, in der Innenstadt zu arbeiten und in den Vorstädten zu wohnen. Dadurch verlagerten sich Kaufkraft und Infrastruktur zunehmend in die Vororte.

Die Innenstädte verödeteten zusehends, während der Ring, der sich um die Innenstädte legte, „fetter“ wurde („Donut-Effekt“). Durch politische Fördermaßnahmen wurde der Versuch unternommen, die Vitalität der Städte wieder zu aktivieren. Dabei ging es vornehmlich darum, innerstädtische Freizeitziele, Gastronomie und erlebnisorientierten Einzelhandel unter einem Dach zu vereinen, sowie Verbindungen zu möglicherweise schon bestehenden Einrichtungen wie Tagungszentren und Sportarenen zu schaffen (vgl. Vossen 1999a: 23f.).

Auch in Deutschland besteht ein anhaltender Sub-Urbanisierungsdruck, da vor allem Familien in die Vorstädte ziehen und den Kernstädten, ähnlich wie in den USA, ganze Bevölkerungsgruppen entzogen werden (vgl. Strohmeier 1995: 2 und 2002: 4). Im Gegensatz zu den USA verfügen (west)-deutsche Städte in der Regel aber über „ge-

---

<sup>20</sup> Jüngere Beispiele für innerstädtische Revitalisierungsprojekte in den USA sind z. B. die „Third Street Promenade“ in Santa Monica und das „42 Street Development“ in New York; diese Projekte sind in einem Konferenzband des MASSKS ausführlich dokumentiert (vgl. MASSKS 1999f).



wachsene“ Innenstadtzentren, in die traditionelle Handelsstrukturen integriert sind. Für den innerstädtischen Handel bedeutet die Ansiedlung neuer Betriebsformen mit starken Shopping- und Freizeitakzenten eine Herausforderung für ihre Wettbewerbsposition. Die Planung von UECs erfolgt in Deutschland nicht vorrangig zur Revitalisierung von Innenstädten, sondern zur Revitalisierung von Brachflächen (z. B. durch Abzug von (Schwer)-Industrie oder freiwerdende Kasernengelände). Diese Brachflächen können auch im Innenstadtbereich liegen. Die Bedrohung deutscher Innenstädte durch UECs liegt hauptsächlich in den neuen erlebnisorientierten Grundkonzepten, für die die Verbraucher weite Einkaufswege in Kauf nehmen und deshalb das Kaufangebot ihrer eigenen Innenstädte in geringerem Maß in Anspruch nehmen.

Historisch betrachtet handelt es sich bei dieser Entwicklung um ein Paradoxon. Die Ideen für UECs in der Stadtmitte waren bereits in der Konstruktionsphase von Europa in die USA transportiert worden. Die traditionelle europäische Altstadt diente als Vorbild für künstliche Inszenierungen in den verödeten Innenstädten der USA. Die Innenstadtkonzentration wird in Form eines UECs - eines künstlich erstellten Zentrums – nach Europa zurückgeholt, nun „versehen mit den Segnungen der amerikanischen Freizeitindustrie“ (vgl. Die Welt vom 30.9.2000).

Es werden verschiedene Typen von UECs unterschieden. Die hauptsächliche Differenzierung wird mittlerweile zwischen *innerstädtischen Arealen in Form eines UEC*, die mit dem städtebaulichen Umfeld in wechselseitiger Beziehung stehen, und *eigenständigen UEC-Komplexen*, die nicht an einen innerstädtischen Standort gebunden sind, getroffen. Eine weitere Kategorisierung erfolgt nach *einzelhandelsbezogenen*, *unterhaltungsbezogenen* und *eigenständigen UECs* ohne speziellen Bezug. Bei einzelhandelsbezogenen Objekten dominieren kleinteilige Einkaufsflächen („Speciality Stores“), die eine Verkaufsfläche von 300 bis 400 qm in der Regel nicht überschreiten. Sie sind zumeist themenorientiert oder auf einen bestimmten Lebensstil ausgerichtet und bieten Produkte, die vom Kunden „entdeckt“ werden können.<sup>21</sup> Bei der unterhaltungsbezogenen Variante eines UECs stehen vor allem die Freizeiteinrichtungen im Vordergrund und erfahren Ergänzung durch Gastronomie und erlebnisorientierten Einzelhandel. Zu den unterhaltungsbezogenen UECs in Deutschland zählt

---

<sup>21</sup> Als Beispiel kann die Handelskette 'The Museum Company' angeführt werden, die Reproduktionen von Kunstwerken und Vermarktungsprodukte von Museen aus der ganzen Welt in einer musealen Atmosphäre anbietet, wobei zu jedem Gegenstand Hintergrundinformationen ('Edutainment') gegeben wird (vgl. Vossen 1999a: 58f.).

z. B. das Sony Center, das auf dem Potsdamer Platz in Berlin errichtet wurde.<sup>22</sup> Eigenständige UEC-Komplexe leben in hohem Maß von Wiederholungsbesuchen und benötigen deshalb eine breite Zielgruppe. Bei unterhaltungsbezogenen UEC ist das Konzept auf eine mehrtägige Aufenthaltszeit abgestimmt, dementsprechend erfolgt eine touristische Vermarktung für Wochenend- und Kurzurlauber, eine Integration von Hotelanlagen wird dadurch notwendig. Je nach Schwerpunkt, einzelhandels- oder freizeitorientiert, unterscheiden sich die Bestandteile eines UEC. Die Bausteine reichen dabei von Sport- und Fitnessanlagen, Freizeit- und Erlebnisbädern, über Kinos, Museen bis hin zu Andachtsräumen. In den USA werden wegen der Innenstadtlage von UECs zunehmend auch Veranstaltungszentren integriert, die die Möglichkeit eröffnen, Sportveranstaltungen sowie Kongresse und Tagungen in den Räumlichkeiten eines UECs zu organisieren.

In dem hier untersuchten Fallbeispiel des Urban Entertainment Center „CentrO.“ in Oberhausen handelt es sich um ein innenstadtorientiertes Urban Entertainment Center, da dieses UEC auf einer innerstädtischen Industriebrache errichtet wurde. Des Weiteren kann das UEC in diesem Fall als *einzelhandelsbezogenes UEC* identifiziert werden. Das bedeutet, dass der Kern des UECs aus einem Einkaufscenter besteht und weitere Angebote aus dem Gastronomie- und Freizeitbereich um dieses Kernangebot herum arrangiert werden. Der Kern dieses UEC besteht aus einem erweiterten Shopping-Center. Ein UEC verfügt in der Regel, ebenso wie ein Shopping Center, über ein Centermanagement, das zentrale Managementfunktionen übernimmt. Ein weiteres Merkmal besteht darin, dass UECs als Renditeprodukte durch Projektentwickler „aus einer Hand“ geplant und vermarktet werden. Die räumliche Agglomeration von diversen Freizeitgestaltungsmöglichkeiten ist ein Grundelement eines UEC, das Ziel besteht darin, durch die räumliche Nähe der Angebote, Nachfragesynergien zu erzeugen (vgl. Ackermann/Lanzerath 1999: 4).

Der Bau von Shopping-Centern hat in NRW, dem bevölkerungsreichsten Bundesland Deutschlands, eine lange Tradition. Im Folgenden soll geklärt werden, aus welchen Elementen traditionelle Shopping-Center bestehen, in welchen Entwicklungsschritten sich Shopping-Center insbesondere im Ruhrgebiet durchgesetzt haben und welche

---

<sup>22</sup> Das Sony Center besteht im Wesentlichen aus verschiedenen Kinovarianten und Erlebnisgastronomie. Der benachbarte debis-Komplex wird von Variététheater, Casino und verschiedenen Kinoformen dominiert; ergänzt wird das Angebot durch ein Shopping-Center mit 120 Geschäften (vgl. Roost 2000).

ergänzenden Komponenten - abgesehen von einem Plus an Verkaufsfläche - in ein Shopping-Center implementiert werden müssen, um ein UEC zu gestalten.

Unter dem Begriff „Shopping-Center“ sollen in Anlehnung an die Definition der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels (BAG) zentral geplante und verwaltete großflächige Versorgungseinrichtungen gefasst werden.<sup>23</sup> Ein Shopping-Center besteht aus einer Vielzahl von Fachgeschäften verschiedener Branchen und kann mit „Ankerunternehmen“ (z. B. Warenhäusern) kombiniert werden. Darüber hinaus finden sich in einem Shopping-Center gastronomische Betriebe und weitere Dienstleistungsunternehmen (z. B. Reisebüros, Reinigungen). Im Allgemeinen handelt es sich um Einzelhandelsgeschäfte mit einer Mindestfläche von 10.000 qm, die über ein überdurchschnittliches Angebot an PKW-Stellplätzen verfügen (vgl. BAG 2000: 66).<sup>24</sup> In Anlehnung an Weinberg/Besemer (1999) und Brandenburg (1985) wird hier unter einem Shopping-Center ein eigenständiger Betriebstyp verstanden. Die Begriffe „Einkaufszentrum“ und „Shopping-Mall“ werden dabei synonym für den Begriff Shopping-Center verwendet, da in der Literatur keine einheitlichen begrifflichen Abgrenzungen vorgenommen werden.

Nachdem in Deutschland 1964 die ersten beiden Shopping-Center<sup>25</sup> mit einer Geschäftsfläche von insgesamt 68.000 qm eröffnet wurden, konnten 1995 immerhin schon 183 Shopping-Center mit einer Gesamtfläche von 6.080.800 qm verzeichnet werden (vgl. Ziehe 1997: 79). Trotz der vorherrschenden Flächenexpansion von Shopping-Centern ist Deutschland im Flächenvergleich eher im Mittelfeld zu finden, betrachtet man die Fläche in qm pro 1000 Einwohner. Länder wie Schweden (330), Frankreich (235) oder Großbritannien (231) haben eine weit höhere Dichte an Shopping-Centern zu verzeichnen als Deutschland (97). In den USA wird bereits heute mehr als die Hälfte des Einzelhandelsumsatzes in Shopping-Centern realisiert (vgl. Striebich 2001: 36).

---

<sup>23</sup> Falk (1999) nimmt eine detaillierte Abgrenzung verschiedener Arten von Shopping-Center vor. Er trifft eine Unterscheidung nach der Größe des Centers, der Größe des Haupteinzugsgebietes, der Waren- und Dienstleistungs-Angebotsstruktur, der baulichen Gestaltung und der Art des Magnetmieters vor, und differenziert demzufolge in „Neighbourhood-Center“, „Community-Center“, Regional Center, Passage/Galerie/Einkaufshof, „Power Center“, „Factory-Outlet-Center“, „Off-Price-Center“, „Spezial- und Themencenter“ sowie „Urban Entertainment Center“.

<sup>24</sup> Einzelne Autoren haben sich ausführlich mit verschiedenen betriebswirtschaftlichen Aspekten, die bei der Ansiedlung von Shopping-Centern virulent werden auseinandergesetzt (für einen ausführlichen Literaturüberblick siehe Weinberg/Besemer 1999).

<sup>25</sup> Dabei handelt es sich um das Main-Taunus-Zentrum bei Frankfurt am Main und das Ruhrpark-Zentrum Bochum.

**Tab. 4 Kennziffern der deutschen Shopping Center**

	1970	1980	1990	2000	2002
<b>Anzahl</b>	17	67	95	279	318
<b>Fläche in Tsd qm</b>	563,0	1.993,5	3.026,1	9.212,2	140.121,3

Quelle: BAG (2002: 20)

Für das Ruhrgebiet kann die Entwicklung der Shopping-Center gut rekonstruiert werden (vgl. Heineberg/Mayr 1996). 1964 wurde im Ruhrgebiet das erste Shopping-Center in Bochum eröffnet. Der Rhein-Ruhrpark wurde östlich von Bochum „auf der grünen Wiese“ eröffnet. Zwischen 1969 und 1977 (1. Ansiedlungsphase) wurden im Ruhrgebiet weitere zehn Center<sup>26</sup> eröffnet. Neben „zwischenstädtischen“ Shopping-Centern, wie z. B. dem Rhein-Ruhr Zentrum in Mülheim-Heißen, wurden in dieser Zeit bereits einige Shopping-Center in der Innenstadt angesiedelt, teilweise mit dem Anspruch, Bestandteile einer „neuen Stadtmitte“ zu sein (z. B. Forum City in Mülheim). Aber auch die klassische Ansiedlung auf der „grünen Wiese“ erfolgte z. B. durch die Eröffnung des Shopping-Centers „Marler Stern“. Zwischen 1979 und 1989 wurden im Ruhrgebiet in einer zweiten Ansiedlungsphase weitere zehn Shopping-Center<sup>27</sup> gebaut, die alle dem Standorttyp der city- oder innenstadtintegrierten Einkaufszentren zuzuordnen sind. Die Orientierung auf die City folgte, wie im übrigen Bundesgebiet auch, aufgrund der Ansiedlungsrestriktionen für periphere Standorte durch Novellierungen der Baunutzungsverordnung und des Bundesbaugesetzes und aufgrund der Verknappung geeigneter Standorte für Großprojekte. Dazu kamen die Bemühungen zahlreicher Städte um funktionale Aufwertung und Attraktivitätssteigerung ihrer Stadtzentren (vgl. Heineberg/Mayr 1996: 12 ff). Während in der ersten Phase architektonisch unaufwändige Gebäude gestaltet wurden (z. B. Uni-Center Bochum), tritt mit der zunehmenden Innenstadtkonzentration auch eine architektonische Aufwertung der Shopping-Center ein (z. B. Drehscheibe Bochum).

In den Jahren nach 1989 wurde mit dem „Widumer Platz“ in Castrop-Rauxel 1992 lediglich ein Einkaufszentrum im Ruhrgebiet errichtet, die Phase nach 1989 war bestimmt von Erweiterungen und Umbauten sowie architektonischer Umgestaltungen

<sup>26</sup>Dabei handelt es sich im Einzelnen um folgende Shopping-Center: Bero-Center Oberhausen; Westfalen-EKZ Dortmund; Rhein-Ruhr Zentrum Mülheim; Uni Center Bochum; EKZ Altenessen Essen; City-Center Herne; Marler Stern; City-Center Bergkamen; Forum City-Mülheim; Löhrhof-Galerie Recklinghausen (vgl. Heineberg/Mayr 1996: 13).

<sup>27</sup> Dabei handelt es sich im Einzelnen um folgende Shopping-Center: City-Center Essen; City-Center Gladbeck; Glückauf-Center Gladbeck; Hansa-Zentrum Bottrop; Rathaus-Center Bochum; Lippetor-EKZ-Dorsten; Bahnhofs-Center Gelsenkirchen; Averdunk-Centrum Duisburg; Drehscheibe Bochum; City-Point Bochum (vgl. Heineberg/Mayr 1996: 13).

der bestehenden Center (City-Center Mühlheim; Rhein-Ruhr-Zentrum Mühlheim; Ruhr-Park Bochum). Häufig wechselten auch die Eigentums- und Managementverhältnisse sowie die Namen der Einkaufszentren (vgl. Heineberg/Mayr 1996).

Erweitert man die Perspektive auf die gesamtdeutsche Entwicklung, kann ein regelrechter Shopping-Center Boom in den östlichen Bundesländern nach der Wiedervereinigung konstatiert werden. Seit 1995 ist auch in den westlichen Bundesländern wieder eine deutliche Belebung des Marktes zu verzeichnen, die vor allem durch neue Erscheinungsformen von Shopping-Centern geprägt ist. Bei diesen neueren Ausprägungen handelt es sich um integrierte Freizeit- und Unterhaltungseinrichtungen, Shopping-Center, die an Bahnhöfen und Flughäfen „angekoppelt“ werden<sup>28</sup> und zunehmend auch um eine Mischform von Shopping-Centern mit Freizeit- und Unterhaltungsangeboten.

**Tab. 5 Shopping-Center-Fläche je 1.000 Einwohnern am Jahresende 1997**

<b>Bundesland</b>	<b>Shopping-Centerfläche je 1.000 Einwohner in qm</b>
Sachsen-Anhalt	292
Brandenburg	290
Mecklenburg-Vp.	240
Sachsen	224
Hamburg	207
Bremen	149
Berlin	115
Thüringen	113
Schleswig-Holstein	103
Saarland	91
Hessen	86
<i>Nordrhein-Westfalen</i>	<i>70</i>
Bayern	68
Niedersachsen	44
Rheinland-Pfalz	39
Baden-Württemberg	37

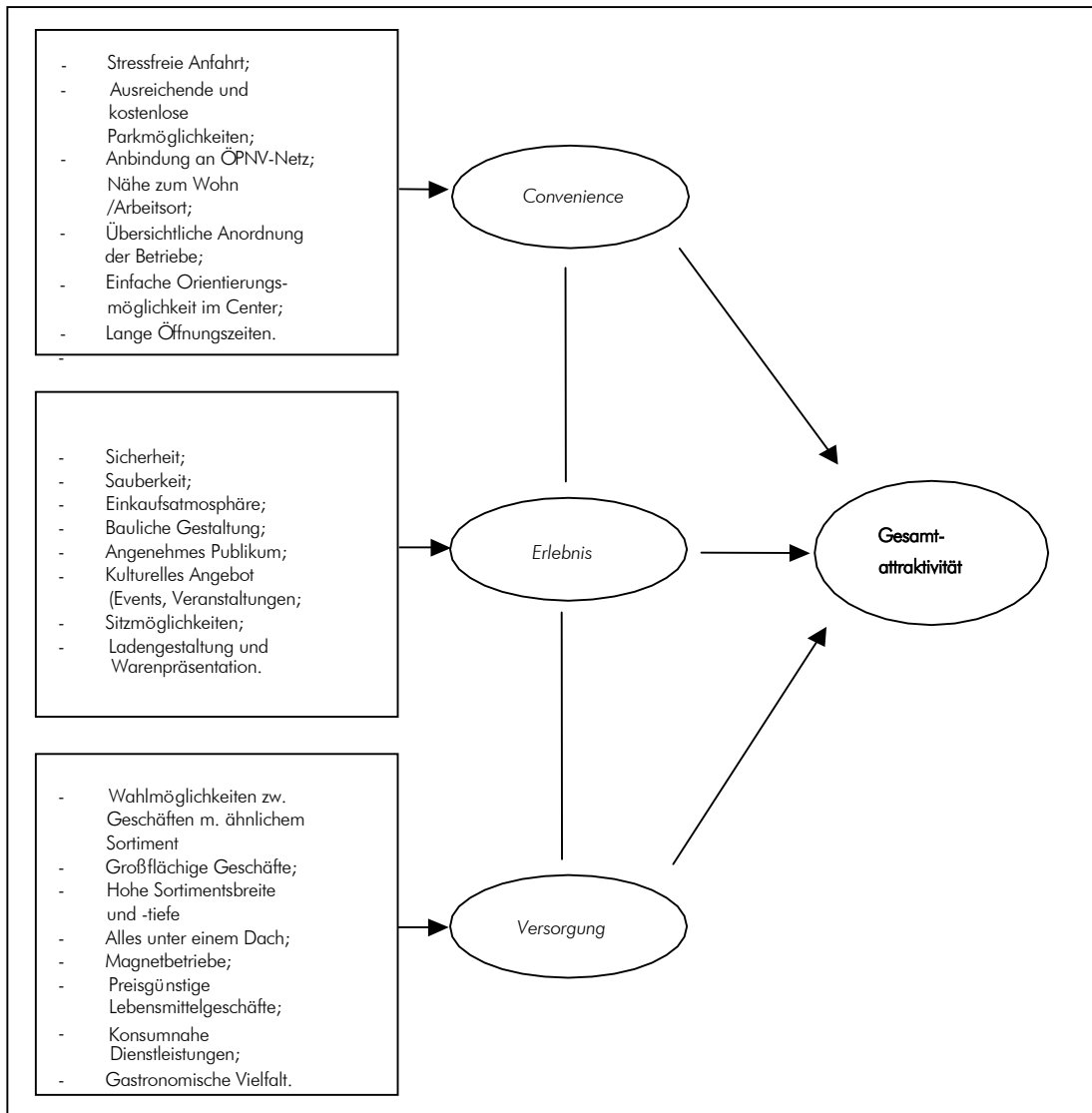
Quelle: BAG (2000: 66)

<sup>28</sup> In den Hauptbahnhof Leipzig wurde das Einkaufszentrum „Promenade“ integriert. Die Neueröffnung fand 1997 statt. Der größte Kopfbahnhof Europas wird täglich von 100.000 Personen frequentiert. Magnetbetriebe wie Saturn, Vobis, Aldi haben sich dort eingemietet. Der Textilbereich hat einen Mieteranteil von ca. 20 Prozent. 48 Prozent der Promenaden-Besucher kommen von außerhalb (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.11.98). Ein weiteres Beispiel stellt das Einkaufszentrum „mit Landebahn“ dar, wie es auf dem Frankfurter Flughafen entsteht. Der Frankfurter Flughafen weitet seine Ladenflächen auf 20.000 qm aus. Mehr als zwei Drittel des operativen Ergebnisses verdient die Fraport AG mit sogenannten Nebenaktivitäten wie Einzelhandel, Immobilienverwaltung und Parkraumbewirtschaftung (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.5.2001).

Nordrhein-Westfalen ist bundesweit zwar der Spitzenreiter bezüglich der Anzahl (38) und der Fläche von Shopping-Centern (1.248.400 qm), berechnet man aber die Shopping-Center-Fläche pro 1000 Einwohner, befindet sich NRW im Vergleich mit anderen Bundesländern mit 70 qm Shopping-Center Fläche jedoch im unteren Mittelfeld. Neben den Stadtstaaten, die „naturgemäß“ eine hohe Dichte an Shopping-Centern pro Einwohner aufweisen, zeigt die Tabelle, dass sich der Bau von Shopping-Centern vor allem in den östlichen Bundesländern in den Jahren nach der Wende sprunghaft gesteigert hat. Hier wird mittlerweile bereits von einer Überversorgung gesprochen. In Deutschland sollen bis zum Jahr 2003 weitere 77 Shopping-Center eröffnet werden. Das bedeutet eine Erweiterung der Verkaufsfläche um 1,9 Millionen qm. Die größte Flächenexpansion erfährt dabei NRW mit 500.000 qm (vgl. EHI 2001).

Die Architektur von Einkaufszentren wurde in Deutschland erst nach und nach von den amerikanischen Vorbildern kopiert. Zunächst entstanden Einkaufszentren in Deutschland als „graue Betonklötze“ ohne Tageslicht. Mittlerweile dominieren in Deutschlands modernen Einkaufszentren ebenfalls Glas, Kuppeln und freundliche Farben. Als 1956 in den USA die erste von mittlerweile 39.000 Malls eröffnet und damit das Zeitalter des „Erlebniseinkaufes“ eingeläutet wurde, standen in Deutschland „Versorgungseinkäufe“ noch im Zentrum des Käuferinteresses. Dieses Bild hat sich im Laufe der Jahrzehnte gewandelt. Gesättigte Märkte erfordern auch in Deutschland ausgefeilte Marketingstrategien der Anbieter, um Produkte absetzen zu können und auch die Verbraucher rüsten zunehmend zum Erlebniskauf. Die Erfolgsfaktoren für Shopping Center setzen sich dabei aus einer Variation verschiedenster Dienstleistungen zusammen, die unter den Schlagwörtern „Convenience“, „Erlebnis“ und „Versorgung“ zusammengefasst werden.

**Abb. 10 Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern**



Quelle: GMA Wien; in Anlehnung an Bastian (1999)

Aus der Abbildung wird deutlich, dass bei der Planung von traditionellen Einkaufszentren in den letzten Jahren neben einer optimalen Versorgung ebenfalls ein Schwerpunkt auf die Convenience- und Erlebnisorientierung gelegt wird. Im Unterschied zu einem UEC ist das Angebot an Versorgungs- und Freizeitmöglichkeiten und die themenbezogene Vermarktung in einem Shopping-Center schmäler geschnitten. Im amerikanisch geprägten UEC nimmt das gleichzeitige Vorhandensein von Gastronomie und zusätzlichen Freizeiteinrichtungen einen breiten Raum ein. Imbiss-Stände, Restaurants, Cafés, Bars, Diskotheken, Kindergärten und -spielplätze, Kunstgalerien, Konzerthallen, Kinos, Schwimmbäder, Fitnessclubs, Kosmetik- und Haarstudios, Optiker, Arztpraxen sowie Versammlungsräume für soziale Organisati-

onen gehören in den amerikanischen Malls mittlerweile zum Standard (vgl. Haubl 1998: 200).

Bezüglich der Restaurants und der Verpflegungsmöglichkeiten bestehen wichtige Bausteine eines UEC aus *Food Courts*, *Themen- und Erlebnisgastronomie* sowie *Impuls Dining*. Food Courts bestehen aus einer Agglomeration einzelner, kleiner (Fast)-Food-Anbieter, die einen gemeinsamen Sitzbereich zur Verfügung stellen.

„Aus Kundensicht erfüllen sich in erster Linie die Funktionen des zeitlich effizienten Sofortkonsums in ungezwungener Atmosphäre, denn Essen und Einkaufen lassen sich auf diese Weise bequem verbinden. Das durch die relativ große Anzahl verschiedener Mieter eines Food Courts generierte sehr differenzierte Angebot stellt die Grundlage dar, breite Kundenschichten anzusprechen und zu begeistern, denn trotz des sehr geballten und konzentrierten gastronomischen Angebots, bietet ein Food Court dem Kunden die Möglichkeit, frei aus den vielen Optionen auszuwählen und sich somit sehr individuell zu verpflegen“ (Reiff 1998: 32).

Von den Betreibern der UECs werden Food Courts als Verlängerungsfaktor hinsichtlich der Verweildauer im Center installiert. Neben den Food Courts sind Themenrestaurants Bestandteile des Gastronomieangebotes eines UECs. Themenrestaurants sind gleichzeitig auch touristische Anziehungspunkte, da hier auch Fanartikel von Stars vertrieben werden.<sup>29</sup> Die Speisen bestehen in der Regel aus Fast Food und tragen themenbezogene Namen. In Themenrestaurants erfolgt eine

„Verschmelzung von Essen und Unterhaltung, man spricht von sogenannten ‚Eatertainment‘. Die Seele des Restaurants ist nicht mehr der Wirt oder die Wirtin, sondern eine glaubwürdig erzählte Story bzw. ein übergeordnetes Thema, das im Sinne einer Personifizierungsstrategie mit Stars und öffentlichen Persönlichkeiten wie zum Beispiel Steven Spielberg, Arnold Schwarzenegger, Bruce Willis, Sylvester Stallone, Demi Moore verbunden ist. Sie sind als Investoren oder Minderheitsgesellschafter beteiligt und dienen als ‚Zugpferde‘ im Rahmen des Marketings“ (Reiff 1998: 34).

Ein weiterer Gastronomie-Baustein wird unter dem Begriff *„Impulse Dining“* gefasst. Impuls Dining weist Parallelen zu Impulskäufen auf. Der Verbraucher entdeckt

---

<sup>29</sup> In den USA werden teilweise bis zu 50 % des Umsatzes in den Themenrestaurants durch Merchandising erzielt, die Profitmargen sind bei den Fanartikeln auch weitaus höher als bei den gastronomischen Produkten (vgl. Reiff 1998: 35).



überraschend ein gastronomisches Angebot, das er an Ort und Stelle erwerben und konsumieren kann. Durch diese „überraschenden“ Effekte werden Erlebnisse generiert, wie sie als Grundidee für UECs geplant sind. Der geweckte Konsumwunsch kann sofort befriedigt werden und führt auch umgehend zu einem Ess-„Erlebnis“. Die Angebote des Impulse Dining erstrecken sich von Popcorn über Frozen Yoghurt, Eiscreme und frischgepressten Säften etc. Dabei ist wichtig, dass die Speisen als „Finger Food“ angeboten werden, also aus der Hand gegessen werden können.

Neben diesen Basisbetrieben, die in deutschen Einkaufszentren bisher nur zu Teilen integriert sind, ist der „Kitt“, der aus der Ansammlung der einzelnen Unternehmen eine Einheit gestalten soll, unter dem Begriff „theme-world“ subsumiert. Unter einer „theme-world“ versteht man „thematisch kohärente virtuelle Realitäten“ (Haubl 1998: 200). Das bedeutet, dass ein bestimmtes Thema (z. B. Karneval in Venedig) als Attraktion durch Sortimentsangebot, Dekoration, Schaufenstergestaltung und Gastronomieangebot sowie durch Aktionsstände intensiviert wird. Ein relativ häufiger Themenwechsel sorgt dafür, dass der flanierende Verbraucher mit immer neuen Attraktionen und Kaufanregungen konfrontiert wird, dadurch neue Bedürfnisse geweckt werden und auch Stammkunden immer wieder auf neue „Erlebnisse“ innerhalb des Areales des Urban Entertainment Center stoßen.

Die angebotenen Waren innerhalb eines UEC sind im Vergleich zu herkömmlichen Einkaufszentren überdurchschnittlich häufig freizeitorientierte Waren wie Bücher, Tonträger und Sportartikel. Außerdem werden zu einem hohen Anteil Geschenkartikel angeboten. In der Regel erfolgt ein weitgehender Verzicht auf Lebensmittelhandel, da dieser mit der gewünschten Verweildauer der Verbraucher in einem UEC nicht vereinbar ist.<sup>30</sup> In den USA wird ein weiterer Anziehungspunkt in Form von markenbezogenen Ausstellungsgeschäften eingerichtet. Hier werden Markenartikel bekannter Hersteller (z. B. Nike) präsentiert. Durch Kletterwände, künstlich angelegte Wanderpfade, Laufbänder und künstliche Golf-Fees werden die Verbraucher animiert, die Produkte zu testen und deren Anwendung zu erleben. Die gleichzeitige unterbewusste Einprägung des Markennamens, verbunden mit der Schaffung von „kleinen Ereignissen“, ist das Ziel dieser Aktivitäten. In Markenstores wird der Kun-

---

<sup>30</sup> Im CentrO. Oberhausen wurde zunächst ein Erlebnis-Lebensmittelhandel eröffnet. In „Charlies Farm“ wurde der Verbraucher von „singenden Kühen“ begrüßt, Hühner gackerten vom Tonband und durch den ganzen Laden fuhr oberhalb der Regale eine nostalgische Eisenbahn. Das Warenangebot stellte sich überwiegend aus hochpreisigen „Erlebnis-Gütern“ zusammen. Der Handel wurde nach vier Jahren aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen, da offenbar zu viele „Sehleute“ und zu wenig Käufer den Erlebnishandel frequentierten (vgl. Westdeutsche Allgemeine Zeitung v. 7. 9.2000).

de nicht zum Kauf gedrängt. Für den Hersteller ist wichtig, dass der Markenname internalisiert wird. Das Produkt wird durch den Verbraucher dann möglicherweise in weniger erlebnisbezogenen Absatzstellen erworben. Durch die hohe Kundenfrequenz, die in der Regel in UECs erzielt wird, rechnet sich jedoch der Einsatz dieses zusätzlichen Marketingaufwandes für freizeitbezogene Markenartikler.

In den UEC finden die Menschen das, was ihnen in Großstädten und Ballungszentren offenbar zunehmend fehlt: Sauberkeit, Sicherheit und anregende Unterhaltung. Opaschowski findet noch dramatischere Erklärungsmuster für die hohe Kundenfrequenz, die UECs in der Regel erzielen: „Die neuen Erlebniswelten sind Fluchtburgen für Menschen, die der Langeweile und der Einsamkeit zu Hause entfliehen wollen“ (Süddeutsche Zeitung vom 13.10.1998). Diese Tendenz bestätigt auch eine Besucherbefragung im UEC CentrO. in Oberhausen, welches im weiteren Verlauf der Arbeit auf seine Dienstleistungsgenerierung hin untersucht wird. Zu den *wichtigsten Besuchsanslässen* zählten im CentrO.:

- der Kombinationskonsum, d. h. die Verbindung unterschiedlicher Aktivitäten wie Einkaufen und Freunde treffen (22 %);
- Bummeln im Sinne einer freizeit- bzw. erlebnisorientierten Aktivität (17 %) sowie
- Kommunikative Elemente wie „Leute kennen lernen“, „Ausspannen“, „das Freizeitangebot wahrnehmen“ (13 %).

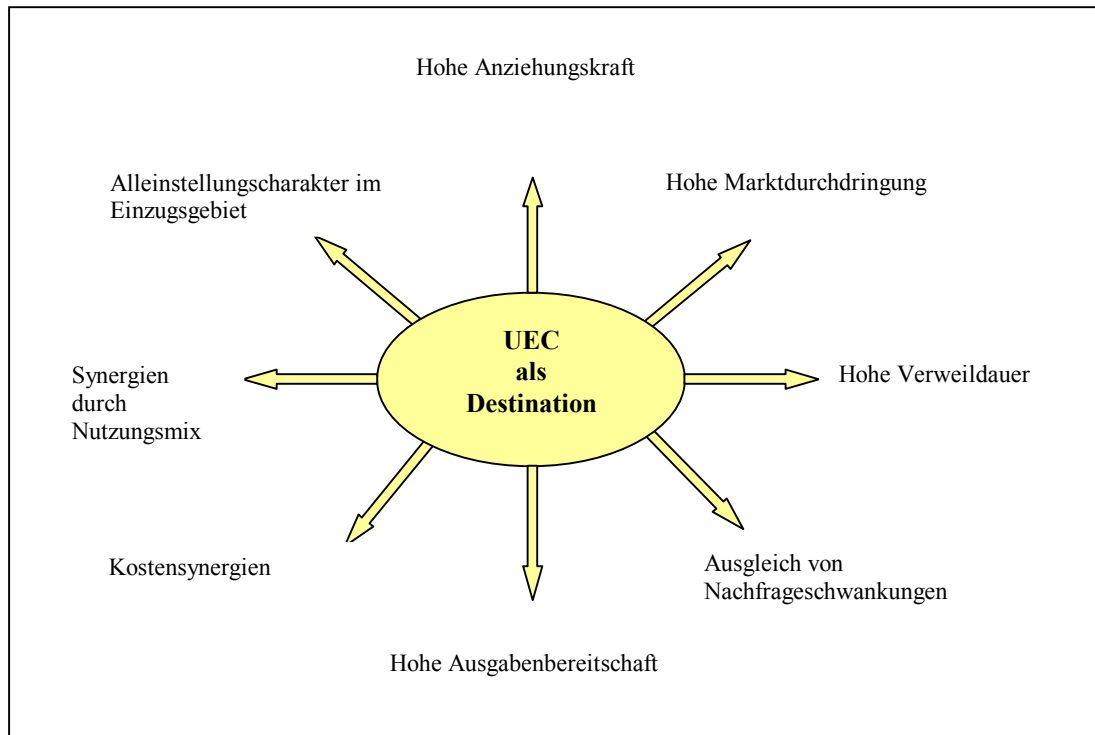
Die besonderen Attraktivitätsfaktoren des CentrO. aus Sicht der Befragten waren

- der Angebotsmix (43 %);
- Ambiente bzw. Atmosphäre des Gesamtkomplexes (15 %) oder auch
- „einfach alles“ (12 %).

Kritik wurde von den Besuchern in sehr geringem Maß geäußert und bezog sich dann vor allem auf die Menge der Besucher („zu viele Besucher“) und das „eintönige, zu sehr auf jüngeres Publikum zielende Gesamtangebot“ (vgl. Quack 2000: 193).

Für die Investoren liegt das oberste Ziel in der Platzierung eines überregionalen Attraktivitäts- und Anziehungspunktes. Die dabei verbundenen Vorgaben werden in der sogenannten „UEC-Sonne“ verbildlicht.

Abb. 11 „UEC-Sonne“



Quelle: Reiff (1998: 41)

Der *Alleinstellungscharakter* wird erreicht, wenn im Einzugsgebiet noch kein UEC vorhanden ist. „Ziel muss es also sein, eine hohe Marktdominanz in allen Schlüsselbereichen zu erlangen und damit auch zukünftige Ansiedlungen mit ähnlicher Anziehungskraft zu unterbinden“ (Reiff 1998: 42). *Anziehungskraft* wird insbesondere durch ein entsprechendes Einzugsgebiet geschaffen, überaus nützlich erweisen sich dabei touristische Anziehungspunkte in unmittelbarer Nähe. Eine hohe *Marktdurchdringung* wird durch ein breites Spektrum von Kundengruppen gewonnen. Je enger das Einzugsgebiet, desto größerer Wert wird auf die Bindung der lokalen Kunden gelegt. Für die USA wird das nähere Einzugsgebiet mit acht bis sechzehn Kilometern angegeben. In diesem Radius können die höchsten „Abschöpfungsquoten“ erreicht werden. Die *Verweildauer* wird durch ein entsprechend großes Angebot von Attraktionen unterstützt. Für amerikanische UECs wird eine durchschnittliche Verweildauer von 3 bis 4 Stunden angegeben, wobei diese Verweildauer für verschiedene Zielgruppen zu verschiedenen Tageszeiten erreicht werden soll (Kombination von Tages- und Abendunterhaltung). Eine weitere Vorgabe besteht im *Ausgleich von zielgruppenspezifischen Nachfrageschwankungen*. Die Einzelhandelsnachfrage ist in der Regel über den Tag und die Woche sehr unterschiedlich verteilt, die Kombination mit antizyklischen Angeboten für bestimmte Kundenkreise kann eine ausgeglichene Nachfrage im Wochenverlauf generieren. Die *Erhöhung der Ausgabebereitschaft*

hängt mit der emotionalen Ansprache der Kunden zusammen. Impulskäufe werden von so genannten „try-before-you-buy-Angeboten“ unterstützt, da das Ausprobieren und Testen der Ware Kaufbedenken zerstreuen soll. Die Erhöhung der Ausgabebereitschaft liegt aber nur zum Teil in den Händen der Investoren. In der Regel sind die Mieter angehalten, den „try-before-you-buy“-Aspekt in ihren Shops zu unterstreichen. Kostensynergien ergeben sich durch die spezifische Angebotsbündelung innerhalb eines UECs (z. B. gemeinsame Parkplätze für die integrierte Veranstaltungshalle, Einkaufsbereich und Multiplex-Kino). Eine wesentliche Zielsetzung ergibt sich aus den Synergien, die sich durch den Nutzungsmix ergeben. Die gegenseitige Generierung von Frequenzen für Einkaufs- und Veranstaltungsangebote steht im Mittelpunkt der Zielsetzung (vgl. Reiff 1998: 43).

Das Arrangement der verschiedenartigen Bausteine kann als wechselseitige „Frequenzmaschine“ der Freizeiteinrichtungen und Einkaufseinrichtungen betrachtet werden. Darin liegt ein Grund für den Erfolg dieser Center. Die Planer haben dabei längst entdeckt, welche UEC-Bausteine Synergien generieren. So schaffen z. B. Sport-, Fitness- und Wasserfreizeitanlagen nur geringe Synergiepotenziale für Einzelhandelseinrichtungen, da Sporteinrichtungen von den Gästen sehr gezielt aufgesucht werden; umsatzträchtigere Synergiepotenziale bieten Gastronomie und Entertainmentnutzungen, da ca. 30 bis 40 % aller Kinogänger vor oder nach dem Kinobesuch einen Gastronomiebetrieb besuchen. Für die USA ergeben sich bedeutende Synergiepotenziale zwischen Einzelhandel und Kinobesuch, da die dortigen Ladenöffnungszeiten die Möglichkeiten bieten, vor oder nach dem Kinobesuch Einkäufe zu tätigen<sup>31</sup> (vgl. Wenzel & Partner 1999: 15). Für den deutschen Markt ergeben sich differierende Verknüpfungsquoten:

**Tab. 6 Verknüpfungsquoten von Multiplexkinobesuch und anderen Aktivitäten in Deutschland**

Aktivitätsbereich	Vor dem Kinobesuch	Nach dem Kinobesuch
Einkaufen	6 - 11 %	5 - 6 %
Restaurant	5 - 10 %	6 - 12 %
<i>Kneipe/Biergastronom.</i>	3 - 5 %	15 - 20 %
Discothek	----	2 - 5 %

Quelle: Wenzel & Partner BDU (1999)

<sup>31</sup> Bei einer Befragung gaben 60 Prozent der amerikanischen Kinobesucher an, vor oder nach dem Kino Einkäufe zu tätigen (Wenzel & Partner 1999: 15).

Die begrenzten Ladenöffnungszeiten in Deutschland lassen Synergien zwischen den Aktivitätsbereichen „Einkaufen“ und „Kino“ nur in geringerem Maß zu. Die Verknüpfung zwischen dem Kinobesuch und dem anschließenden Besuch einer Biergastronomie erweist sich für diese deutsche Verbraucherbefragung am höchsten. Durch die clusterförmige Anordnung der Freizeit- und Konsummöglichkeiten erfolgt neben der Verknüpfung von Aktivitätsbereichen auch eine gleichmäßigere Kundenfrequenz des Urban Entertainment Centers. Während die Entertainmentangebote die abendlichen Frequenzen generieren sollen, sorgen die Einzelhandelsgeschäfte für die entsprechende Tagesfrequenz der Anlage. Als doppelter Nutznießer erweist sich dabei die Gastronomie, die sowohl während des Tages als auch am Abend mit Besuchern rechnen kann. Für die Investoren eines UECs ist diese gegenseitige Erzeugung von Frequenz ein wichtiger Bestandteil des UEC-Konzeptes, da mit der erhöhten Frequenz in der Regel auch ein höherer Umsatz für die Mieter erzielt werden kann.

Je nach Angebotskonzeption und Einzugsgebiet variieren die Zielgruppen und die Einzugsgebiete eines UECs. Allerdings können einige grundlegende Merkmale definiert werden. Bedingt durch die überregionale Ausrichtung sollen in einer Entfernung von 30 bis 60 Fahrminuten mindestens eine Million Einwohner wohnen. Ein darüber hinaus wichtiger Wirtschaftsfaktor besteht im Tagestourismus. Dies sind maßgebliche Kriterien für die Standortentscheidung. Je kleiner ein Einzugsgebiet geschnitten ist, umso wichtiger werden die Marktdurchdringung und Wiederholungsbesuche vor Ort. In der Regel liegt die Hauptzielgruppe eines UEC in der Altersklasse der 15- bis 45-Jährigen. Die Besucher der Zielgruppe gehören zur mittleren bis gehobenen sozialen Schicht. Als überdurchschnittlich ansprechbar gelten junge Paare sowie Bewohner von Einpersonenhaushalten und Familien (vgl. Vossen 1999a: 68f).

Das erste deutsche einzelhandelszentrierte UEC, das neben dem Einkaufserlebnis vielfältige Möglichkeiten der Freizeitgestaltung bietet, wird seit 1996 in Oberhausen betrieben. In dieser Arbeit soll die Erlebnisorientierung, bzw. die einzelnen Dienstleistungen und die Möglichkeiten ihrer kollektiven Erstellung, überprüft werden, die dazu führt, dass ein „Einkaufserlebnis“ für die Verbraucherinnen und Verbraucher geschaffen wird.

## 1.4 Fazit

Rationalisierungsstrategien auf Organisations- und gesamtwirtschaftlicher Ebene lassen sich im Einzelhandel aufgrund von Unternehmenskonzentrationen, Automatisierung logistischer Vorgänge und im Personalbereich durch Einsatz von EDV und der Durchsetzung von Selbstbedienung konstatieren. Ein relativ neuer Trend liegt in der „Verkürzung der Distributionskette im Handel“, die durch die Implementierung neuer Betriebstypen wie „Factory Outlet-Center“ und „Online-Handel“ auf dem deutschen Markt erfolgt und den Verbrauchern einen früheren Zugriff auf die Waren ermöglicht. Diese Entwicklung beinhaltet ein mögliches Gefährdungspotenzial für den stationären Einzelhandel, da die Kunden zunehmend über die Option verfügen, alternative Vertriebswege des Handels zu nutzen. Die in diesem Kapitel präsentierten Betriebstypen „Factory Outlet-Center“ und „Online-Handel“ haben jedoch aus politischen bzw. aus logistischen Gründen (noch) Probleme, sich in den Markt zu integrieren. Eine Gefährdung des stationären Handels durch sie ist derzeit noch begrenzt, obschon für den elektronischen Handel höhere Zuwachsraten prognostiziert werden.

Eine möglicherweise konkretere Bedrohung speziell für den innerstädtischen Einzelhandel geht vom erlebnisorientierten Betriebstyp<sup>32</sup> des Urban Entertainment Centers aus, wie er z. B. in Form des CentrO in Oberhausen in Deutschland Fuß gefasst hat. Durch die räumliche Agglomeration von Freizeiteinrichtungen, Gastronomie und Einkaufsstätten und einer übergreifenden Themenbildung, die durch zusätzliche Erlebnisangebote und gepflegtes Ambiente abgerundet wird, gelingt es ein Plus an Erlebnismöglichkeiten für die Verbraucherinnen und Verbraucher zu generieren. Bevor im weiteren Verlauf der Arbeit eruiert wird, aus welchen Dienstleistungen sich dieses „Erlebnisplus“ zusammensetzt, in welcher Form sich Dienstleistungen in einem UEC generieren lassen und wie das „Erlebnisplus“ auch für den innerstädtischen Handel fruchtbar gemacht werden kann, sollen im folgenden Kapitel zunächst die

---

<sup>32</sup> In der Empirie ist zu beobachten, dass auch an die Betriebstypen Factory Outlet, elektronischer Handel und den Disconthandel „erlebnisorientierte Bausteine“ angegliedert werden können, dies jedoch nicht zwingend der Fall ist. So wird in einzelnen Fällen die Ansiedlung von Factory Outlet-Center durch Gastronomiebetriebe und Erlebnisparks aufgewertet. Der Online-Vertrieb von Waren kann entsprechend kundenfreundlich gestaltet werden, in dem Gewinnspiele und Probieraktionen auf der Benutzeroberfläche zur Verfügung stehen. Die Verknüpfung von Discountwaren mit „Erlebnissen“ kann allerdings erst in einem Fall beobachtet werden. Das Handelsunternehmen Wal-Mart versucht in Verbrauchermärkten, Niedrigpreise mit visuellen Reizen und ausgeweitetem Kundenservice zu kombinieren. Mit einer Erweiterung der Produktpalette um amerikanische Produkte erfolgt gleichzeitig die Durchsetzung einer, für deutsche Verhältnisse neuartigen Serviceidee. Gut besetzte Kassen, neue Öffnungszeiten, das Ansprechen von unschlüssigen oder suchenden Kunden durch das informierte Verkaufspersonal ergänzen die Niedrigpreisphilosophie des Unternehmens (vgl. Wirtschaftswoche vom 25.11.1999).

Ursachen für die zunehmende Erlebnisorientierung der deutschen Verbraucher auf der Basis genereller gesellschaftlicher Entwicklungen in Deutschland aufgezeigt werden.

## 2. Dienstleistungen im Wandel

Während in der Nachkriegszeit die „Musik“ der Beschäftigungszuwächse im industriellen Sektor spielte, wandelte sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten von einem industriell dominierten zu einem Dienstleistungsarbeitsmarkt, in dem rund 63 % der deutschen Erwerbstätigen beschäftigt sind (vgl. IWD 2002a). Der Dienstleistungssektor zeichnet sich durch eine hohe Heterogenität in der Entwicklung seiner Tätigkeitsfelder aus. Eine grobe Unterscheidung wird getroffen in *unternehmerorientierte Dienste*, die indirekt zur Herstellung eines Produktes beitragen (z. B. Management, Verkauf, Forschung und Entwicklung) und in *konsumorientierte Dienste*, die dadurch definiert werden, dass die erstellten Dienstleistungen unmittelbar vom Endverbraucher konsumiert werden. Konsumdienste werden weiter in *haushaltsorientierte Dienste* (Tätigkeiten in Privathaushalten), *personenbezogene* (Dienste, die unmittelbar der nachfragenden Person zugute kommen) und in *Freizeitdienste* (*Fun-Services*) unterschieden. Sehr allgemein werden unter *Freizeitdiensten* Dienstleistungen im Bereich der Erholung und Freizeit, Essen und Trinken sowie (nicht beruflich erforderliche) Hotelübernachtungen erfasst (vgl. Häußermann/Siebel 1995: 26).

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der erhöhte Konsum von Dienstleistungen und die damit möglicherweise verbundene Beschäftigungssteigerung im tertiären Sektor wurde von Theoretikern recht früh prognostiziert. Fourastié (1954) sah in der Entwicklung des Dienstleistungssektors die „große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ und begründete die Ausweitung des tertiären Sektors mit dem wissenschaftlichen Fortschritt, der in der Folge zu technischem Fortschritt und zu Produktivitätssteigerungen führe; der daraus entstehende gesellschaftliche Reichtum bilde die Basis für die wachsenden Bedürfnisse der Konsumenten nach Dienstleistungen. „Der Hunger nach Tertiärem“ gekoppelt mit der impliziten Rationalisierungsresistenz von Dienstleistungen führe zu einer Beschäftigungsausweitung des Dienstleistungssektors (Fourastié 1954). Die Dienstleistungsnachfrage diene, mit zunehmendem Reichtum einer Gesellschaft, der Positionierung und Abgrenzung des Individuums in der Gesellschaft und sie werde deshalb nahezu unerschöpflich nachgefragt. Eine ähnlich optimistische Perspektive entwickelten Gartner/Riessman (1978), die mit dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft einen Zuwachs an personenbezogenen Diensten und eine daraus resultierende Konsumentenmacht ablei-



ten, die zu einer Humanisierung der Gesellschaft führe und bislang benachteiligte gesellschaftliche Gruppen in den Arbeitsmarkt integrieren könne.

Entgegen dieser optimistischen Prognosen argumentierte Baumol (1967) mit der These der „Kostenkrankheit“ gegen die mögliche Ausweitung privater Dienstleistungen. Da die Löhne im tertiären Sektor - entgegen ihrer Produktivitätsentwicklung – parallel zu den produktivitätsgekoppelten Löhnen im sekundären Sektor stiegen, könne die private Nachfrage nach Dienstleistungen nicht ausgeweitet werden und der Dienstleistungssektor stürbe an den hohen Kosten, es sei denn, die Dienstleistungserstellung würde vom Staat subventioniert. Gershuny (1981) nimmt diese Argumentation auf und prognostiziert, dass verbraucherbezogene Dienstleistungen vor allem in Eigenarbeit und mit der Unterstützung industrieller Produkte erbracht werden und eine „Selbstbedienungsgesellschaft“ entstehe. Scharpf (1986 und 1997) differenziert diese Prognosen und deckt auf, dass die gesellschaftliche Nachfrage nach Dienstleistungen stark abhängig von der Lohndifferenzierung und der gesamtwirtschaftlichen Abgabequote ist.

Bevor die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft anhand empirischer Daten aufgezeigt wird, soll auf die Definitionsgrundlage der Wirtschaftssektoren eingegangen werden. Die Wirtschaftssektoren wurden von Fisher (1939) nach der „Notwendigkeit“ der darin erzeugten Güter und Leistungen festgelegt. Danach werden im primären Sektor die unmittelbar lebensnotwendigen Güter produziert, im sekundären Sektor die nachrangig lebenswichtigen Güter und im tertiären Sektor Dienstleistungen für Luxusbedürfnisse oder Bequemlichkeiten. Der dritte Sektor hat sich ausgehend von einer statistischen „Restkategorie“ mittlerweile so weit ausdifferenziert, dass Fishers Definition nur für einen Teil der in diesem Sektor erstellten Dienstleistungen zutrifft und vornehmlich in Bezug auf Freizeitdienste und nur zum Teil auf personenbezogene und haushaltsbezogene Dienste zutrifft. So ist z. B. das weite Feld der sozialen Dienste nicht qua Definition auf „Bequemlichkeiten“ und Luxuskonsum festlegbar.

Die Abgrenzung der Sektoren erfolgte in diesem Definitionsversuch normativ und wurde schon bald durch die einflussreiche Definition von Fourastié (1954) abgelöst, der die Wirtschaftssektoren nach dem möglichen Maß ihrer Produktivitätssteigerung definiert (vgl. Fourastié 1954: 43ff.). Auch diese sektorale Differenzierung, die die Produktivität in den einzelnen Sektoren zum Ausgangspunkt nimmt, bleibt in jüngerer Zeit nicht unwidersprochen. Durch die Entwicklung von Kommunikationstechno-

logie birgt auch der dritte Sektor, der nach Fourastié produktivitätsresistent ist, Produktivitäts- und Rationalisierungsreserven. Für konsumorientierte Dienste gilt zwar immer noch im höheren Maß als für unternehmensorientierte Dienste das „uno-actu-Prinzip“, das besagt, dass sich die Erbringung und der Verbrauch der Dienstleistung orts- und zeitgleich vollziehen. Durch die Anwendung von Kommunikations- und Informationstechnologie wird dieses Prinzip jedoch zunehmend ausgehöhlt. Danach müssen nicht für alle Dienstleistungen Dienstleister und Kunde zur selben Zeit am gleichen Ort anwesend sein. So sind z. B. Bildungsveranstaltungen nicht mehr auf das anwesende Auditorium begrenzt, sondern können in „Echtzeit“ zu weiteren Orten weltweit übertragen werden und erreichen dadurch eine größere Zahl an Menschen. Mittlerweile werden auch Soziale Dienste wie z. B. Betreuung, durch die Informationstechnologie auf ein größeres Klientel ausgeweitet, weitere Stichworte sind hier das „virtuelle Altersheim“ und „Telemedizin“ (vgl. Bußmann/Hilbert 1996).

Entsprechend der Prognose Fourastiés hat sich der Dienstleistungssektor in Deutschland tatsächlich enorm entwickelt. Allerdings hat sich der tertiäre Sektor nicht zum unerschöpflichen Quell der Beschäftigung herauskristallisiert. Innerhalb des Dienstleistungssektors zeichnen sich, je nach Branche und Nachfragergruppe (Unternehmen oder Verbraucher), unterschiedliche Entwicklungen ab. Es lässt sich konstatieren, dass die unternehmensorientierten, wissensbasierten Dienstleistungen expandieren, dass aufgrund des höheren Rationalisierungspotentials damit aber nicht zwingend ein Beschäftigungsausbau verbunden ist. Im Bereich der konsumorientierten Dienstleistungen zeichnet sich ein Boom der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ab. Tatsächlich werden soziale Dienste aber nur zum Teil privat nachgefragt und zu einem großen Teil aus staatlichen Mitteln finanziert. Die von Baumol (1967) prognostizierte „Kostenkrankheit“ kommt für diesen Dienstleistungszweig heute durchaus zum Tragen. Haushaltsorientierte Dienstleistungen werden aufgrund hoher Preise ebenfalls von den Konsumenten weniger auf dem Markt nachgefragt. Sie werden in Deutschland in großem Umfang von den Konsumenten selbst erbracht oder in Form von Schwarzarbeit erstellt (vgl. Schneider 2002).<sup>33</sup> Als Erklärungsmuster für diese Entwicklung kann sowohl Gershunys These von der „Selbstbedienungsgesellschaft“ dienen, als auch der Scharpfsche Erklärungsansatz, der die gebremste Dienst-

---

<sup>33</sup> Die nordrhein-westfälischen Arbeitsämter verhängten im Jahr 2001 knapp 71 Mio. DM an Bußgeldern wegen illegaler Beschäftigung und Leistungsmissbrauchs. Im Vergleich zum Jahr 1999 war dies ein Zuwachs an Bußgeldern um 25 Prozent. Nicht angemeldete Arbeit neben dem Bezug von Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe wurden in 41.500 Fällen festgestellt und insgesamt mit Bußgeldern von 9,2 Mio. DM belegt (vgl. Landesarbeitsamt NRW 2002).

leistungsentwicklung in Deutschland mit der relativ niedrigen Lohndifferenzierung und der Abgabenlast erklärt, die haushaltsbezogene Dienstleistungen für das Gros der Nachfrager zu teuer gestalten (vgl. Scharpf 1986 und 1997).

An diesem Punkt setzen neue Konzepte an, die eine stärkere Ausweitung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte mit Hilfe eines subventionierten Niedriglohnssektors vorschlagen, um den Dienstleistungssektor weiter auszubauen (vgl. Fels/Heinze/Pfarr/Streek 1999, Sinn 2002, Weinkopf 1999). Der Ausbau der Beschäftigungspotentiale im expandierenden tertiären Sektors hat angesichts der hohen Arbeitslosenzahl in Deutschland eine hohe Priorität.

Ein internationaler Vergleich der Beschäftigungseffekte im Dienstleistungsbereich fällt aufgrund verschiedener statistischer Erfassungsmethoden schwer. Insbesondere im Vergleich des tertiären Sektors zwischen den USA und Deutschland wird häufig auf eine „Dienstleistungslücke“ hingewiesen (vgl. z. B. Scharpf 1997, IWD 2002b), während andere Forschungsergebnisse, die ihren Untersuchungen keinen Sektorenvergleich, sondern einen Tätigkeitsvergleich zugrunde legen, nahezu einen Gleichstand der Entwicklung der Dienstleistungssektoren in den beiden Ländern konstatieren (vgl. Wagner 1998, Bosch 2002) bzw. eine Lücke lediglich für anspruchsvolle Dienstleistungstätigkeiten feststellen (vgl. Die Zeit vom 17.2.2000, Baethge 2001, Lehndorff 2002).

Der Ländervergleich wird nicht nur durch unterschiedliche Methoden erschwert, die verschiedenartigen gesellschaftlichen Entwicklungen und die Einbettung des Dienstleistungssektors in die jeweilige Volkswirtschaft weisen zum Teil gravierende Unterschiede auf (vgl. Döhrn/Heilemann/Schäfer 2001 für Dänemark oder Willkens 2001 für die Niederlande). Deutschland zeichnet sich z. B. durch eine hohe Exportquote von Industriegütern und einer hohen Importquote von Dienstleistungen (durch Auslandstourismus) aus. Dadurch liegt der Anteil der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern vergleichsweise niedriger. Des Weiteren kann in Deutschland im Ländervergleich ein höherer Anteil von Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe festgestellt werden. Während in Deutschland ca. 35 % der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe beschäftigt sind, beträgt dieser Anteil in Dänemark 26 %, in den Niederlanden 23 % und in den USA 24 %. Für ein exportorientiertes Land sind ständige Produktivitätsanstrengungen notwendig, um auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Da im sekundären Sektor die Produktivitätssteigerung in der Regel höher ausfällt als im Dienstleistungssektor wird ein Wirt-

schaftsaufschwung in anderen Ländern z. B. GB oder USA weniger vom Produktivitätsfortschritt getragen und es können auf dem nationalen Arbeitsmarkt, unter sonst gleichen Bedingungen, mehr Arbeitsplätze geschaffen werden (vgl. Werner 2001).

Ein signifikanter Unterschied im europäischen Vergleich kann jedoch bezüglich der Frauenerwerbsquote festgestellt werden. Die Beschäftigungsquote für Deutschland liegt gemessen am Vollzeitäquivalenten<sup>34</sup> mit 43,4 % gegenüber Dänemark (60,3 %) oder Schweden (56,2 %) relativ niedrig. Dies wird damit begründet, dass das traditionelle Haushaltsmodell in Deutschland auch institutionell noch stark verankert ist und infolge dessen die Ganztagesbetreuung für Klein- und Schulkinder bislang nur unzureichend ausgebaut ist, was einer Ausweitung der Frauenerwerbsquote entgegensteht. Das Steuer- und Sozialsystem<sup>35</sup> in Deutschland schafft ebenfalls wenig Anreize für verheiratete Frauen eine Beschäftigung aufzunehmen. Insbesondere die Ausweitung der Frauenerwerbsquote generiert jedoch weitere Dienstleistungsnachfrage im Bereich der sozialen und personenbezogenen Dienstleistungen, wie der Ländervergleich deutlich werden lässt (vgl. Bosch 2002).

Für die Nutzung der versteckten Beschäftigungspotentiale des tertiären Sektors in Deutschland werden deshalb neben der Subventionierung von niedrigem Einkommen, auch die Beförderung der Frauenerwerbstätigkeit durch den Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten vorgeschlagen. In dieser Arbeit wird im Folgenden weniger auf die Beschäftigungspotentiale eingegangen, die mit dem Ausbau von Dienstleistungstätigkeiten verbunden sind, sondern die Möglichkeit der inhaltlichen Verknüpfung bislang „alleinstehender“ Dienstleistungen erörtert und anhand von Fallbeispielen untersucht.

In jüngerer Zeit lässt sich eine weitere Ausdifferenzierung des dritten Sektors ausmachen, die als „**zweite Tertiarisierung**“ bezeichnet wird. Innerhalb des tertiären Sektors kommt es zu Umschichtungen dergestalt, dass „reife“ Wirtschaftsgruppen zumindest hinsichtlich der Beschäftigungspotenziale bereits wieder schrumpfen. Hier werden die Rationalisierungseffekte der IuK-Technologien weiter wirksam. Diese von Knuth/Schräpler/Schumann (2001) als „*alte*“ Dienstleistungen bezeichneten

---

<sup>34</sup> Die unterschiedlichen Teilzeitanteile und durchschnittliche Stundenanzahlen von Teilzeitbeschäftigten in den verschiedenen europäischen Ländern werden so auf ein gemeinsames vergleichbares Maß gebracht (vgl. Bosch 2002).

<sup>35</sup> Hier kann das mittlerweile diskutierte Ehegattensplitting sowie die kostenlose Krankenversicherung von Ehefrauen in der Versicherung des berufstätigen Alleinverdieners angeführt werden.

Dienste sind z. B. traditionelle, in großbetrieblichen Strukturen organisierte Dienstleistungen wie Sozialversicherungen und Finanzdienstleistungen. Entscheidend ist hierbei, dass nicht nur interne Abläufe sondern auch Transaktionen mit dem Bürger bzw. Kunden technisiert werden. Als „neue“ Dienstleistungen werden unternehmens-, personen- und haushaltsbezogene Dienste bezeichnet, die durch Beschäftigungszunahme gekennzeichnet sind. Diese Dienstleistungen werden von Knuth/Schräpler/Schumann (2001) als „neu“ bezeichnet, da sie sich verstärkt aus Unternehmungen und Haushaltungen heraus differenzieren und durch wachsende Beschäftigung und hohe Arbeitsmarktdynamik gekennzeichnet sind.

Neben „alten“ und „neuen“ Dienstleistungen findet sich eine Klasse von Dienstleistungen, die sich „im Umbruch“ befindet. Dazu werden die Bundesunternehmen des Verkehrs-, Transport-, und Kommunikationssektors gerechnet, die sich im Privatisierungsprozess befinden sowie Bildungs- und Kulturbereiche, die gezwungenermaßen von öffentlicher Finanzierung unabhängig werden. Auch die Branchen Handel und Medien werden in dieser Klassifikation zu einer im Umbruch befindlichen Dienstleistung gezählt, da diese Branchen durch neue Technologien, Vertriebswege und Eigentumsstrukturen umgestaltet werden.

Die sich immer weiter differenzierenden Entwicklungen in einzelnen Dienstleistungsfeldern lassen sich in den amtlichen Statistiken nur schwer erfassen. Bislang standen als statistische Grundlagen für die Dienstleistungsentwicklung vornehmlich die Statistik der „sozialversicherungspflichtig Beschäftigten“ und die Umsatzsteuerstatistik zur Verfügung. In jüngster Zeit wird eine „Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich“ durchgeführt, die erste absolute Daten zu enger gefassten Dienstleistungsfeldern liefert und über die Merkmale Beschäftigung und Umsatz hinaus auch Löhne/Gehälter, Investitionen und Bestände sowie Steuern und Subventionen erfasst (vgl. LDS 2002).<sup>36</sup> Entwicklungsprozesse lassen sich mit dieser Erhebung naturgemäß erst in den nächsten Jahren nachzeichnen. Für den Handel als ein eher traditionelles Dienstleistungsfeld, das sich bislang relativ klar von anderen Dienstleistungsfeldern abgrenzen lässt, liegen statistische Daten vor.

---

<sup>36</sup> Im Feld der „unternehmensnahen Dienstleistungen“ (Grundstücks- und Wohnungswesen, die Vermietung beweglicher Sachen und „die Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen“ waren in NRW im Jahr 2000 730.000 Personen in gut 83.000 Unternehmen beschäftigt. Diese Unternehmen erwirtschafteten im Berichtsjahr einen Umsatz von 76.4 Mrd. Euro. Im ebenfalls untersuchten Wirtschaftsbereich „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ arbeiteten im Jahr 2000 rd. 664.000 Beschäftigte in knapp 15.000 Unternehmen mit einem Umsatz von 76, 4 Mrd Euro (vgl. LDS 2002).

Der Dienstleistungssektor trägt mit 62,4 % zur Bruttowertschöpfung bei. Insgesamt sind die „Leistungsträger“ des Dienstleistungssektors insbesondere das Unternehmensfeld „Grundstückswesen, Unternehmensdienste“ (25,5 %) sowie „öffentliche und private Dienste“ (21,4 %). Der Handel als distributives Dienstleistungsfeld hält 1999 einen Anteil an der Gesamtwirtschaft von 10,4 %. Dieser Anteil hat sich im Vergleich zum Jahr 1991 (10,5 %) leicht verschlechtert. 15 % aller Erwerbstätigen sind im Dienstleistungsfeld „Handel“ beschäftigt. Dieser hohe Erwerbstätigenanteil einer Branche wird im Dienstleistungssektor sonst nur von dem Dienstleistungsfeld „Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienste“ mit 13,9 % (an den Erwerbstätigen aller Sektoren) erreicht (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2001: 21).

Der Handel als eine distributive Dienstleistung „im Umbruch“ soll im Folgenden analysiert und auf Veränderungen untersucht werden, die sich durch Verschiebungen in der Distributionskette ergeben. Im Zentrum der Betrachtung steht, welche „neuen“ Dienstleistungen sich an diese im Umbruch befindliche Branche durch neue Betriebskonzepte (hier: Urban Entertainment Center) anlagern können. Für diesen Zweck müssen weitere Veränderungen, die sich innerhalb der Wirtschaftssektoren ergeben, in die Betrachtung einbezogen werden. Ein Trend liegt hier in der Entwicklung des „komplexen Nutzen“, der eine Brücke schlägt zwischen sekundärem und tertiärem Sektor, aber auch innerhalb des tertiären Sektors an Bedeutung gewinnt. Diese Entwicklung wird unter der Expansion von **Verbunddienstleistungen** gefasst. Verbunddienstleistungen treten dabei sowohl als Kombinationsleistungen „Produkt + Dienstleistung“ als auch in der Kombination „Dienstleistung + Dienstleistung“ auf. Sie etablieren sich sowohl für den industriellen Sektor als auch für den Dienstleistungssektor (vgl. Bade 1998: 141, Baethge/Rock/Ochel et al. 1999: 66, Knuth/Schräpler/Schumann 2001: 2).

Im sekundären Sektor nimmt der Anteil von nicht unmittelbar produzierenden „dienstleistenden“ Tätigkeiten zu (funktionaler Wandel). Dies kann als Folge der Verwissenschaftlichung der Produktion und der beständigen Innovationen in der Produkt- und Prozesstechnologie betrachtet werden (vgl. Häußermann/Siebel 1995: 24). Zunehmend wird der Vertrieb von Industrieprodukten um Dienstleistungen ergänzt. Um einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen, werden individuelle Kundenbedürfnisse im Vertrieb von Industriegütern stärker berücksichtigt und ein komplexer Nutzen, bestehend aus physischem Produkt und begleitender Dienstleistung(en), angeboten. So werden z. B. Bauleistungen zunehmend um das Angebot des „Facility-Management“ erweitert oder Industriegüter im Verbund mit einem Servicepaket ver-

kauft, das beispielsweise regelmäßige Wartung impliziert. Die Nachfrage nach einem „Dienstleistungsplus“ entwickelt sich sektoren- und branchenübergreifend, da viele Massengüter zunehmend qualitativ austauschbar werden und sich zusätzliche „Servicepakete“ als Vertriebsinnovation erweisen.

Im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen wird diese Vertriebsinnovation unter dem Konzept der „Lebensqualität“ erfasst (vgl. Beyer/Brandel/Langer 2000). Innerhalb dieses Begriffsrahmens werden Dienstleistungskombinationen zusammengefasst, die einen Zuwachs von Lebensqualität generieren und den gesamten Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen sowie auch Zulieferer von Gütern (z. B. Medizin- und Gerontotechnik) einbeziehen:

„Am Beispiel der Schnittmenge zwischen Sozialem und Gesundheit sowie Freizeit, Sport und Tourismus, dem so genannten Wellness-Bereich, lassen sich beispielhaft solche erfolgsversprechende Verknüpfungsstrategien etwa durch Kooperation mit Unternehmern, Bildungsträgern, der Gastronomie oder medizinischen Rehabilitation aufzeigen.“ (Beyer/Brandel/Langer 2000: 37).

Im Bereich der Freizeitdienste lässt sich in den letzten Jahren eine zunehmende Koppelung von verschiedenen Diensten beobachten. Es werden im zunehmenden Maß „Dienstleistungsbündel“ für die Verbraucher geschnürt, die sich aus verschiedenen Dienstleistungen zusammensetzen oder/und Güter mit Dienstleistungen verknüpfen. Im Tourismusbereich werden z. B. „Wellness-Pakete“ angeboten, die Gesundheitsdienstleistungen mit Reise- und Verpflegungsdienstleistungen koppeln. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass das Konzept der Verbunddienstleistungen über den eigentlichen Nutzen eines Produktes hinaus zwei Arten von Zusatznutzen implizieren kann. Einmal in Form materieller Art (z. B. durch Specials, Gutscheine, Service) und/oder der emotionalen Art (durch Staunen, Nähe zu Stars, Live-Erlebnisse). Diese Zusatzdienstleistungen haben zu einer „Mehr-Kultur“ geführt, die sich auch in der Sprache der Werbung deutlich niederschlägt, wie Steinecke (2000: 17) plakativ aufzeigt:

- BMW wirbt für seine neue Dreier-Serie mit dem Slogan: BMW - mehr als ein Auto;
- beim Vielfliegerprogramm der Lufthansa gibt es für treue Kunden „Miles & More“;

- die Hotelkette Maritim verspricht dem Gast „mehr als ein Hotel“ zu bieten und
- mit dem Maggi-Kartoffelpulver kann man „Rösti und mehr“ zaubern.

## 2.1 Verbunddienstleistungen im Einzelhandel

Bezogen auf den Einzelhandel besteht eine einfache Variante eines Dienstleistungspaketes aus einem Gut, das der Verbraucher erwirbt, verbunden mit einer zusätzlichen Serviceleistung. Diese kann für den Verbraucher kostenpflichtig (z. B. Änderungsschneiderei) oder kostenfrei (z. B. angenehme Einkaufsatmosphäre) sein. Insbesondere in Shopping Centern und Urban Entertainment Centern wird der Fokus auf die Bündelung von verschiedenartigen Dienstleistungsangeboten gelegt, die über einfache den Kauf begleitende Servicedienstleistungen, hinausgehen und den Einkauf zum „Erlebnis“ werden lassen, indem mehrere Dienstleistungen den Einkauf der Kunden bereichern. „Erlebnisse“ und „Ereignisse“ (Events) für die Verbraucherinnen und Verbraucher im Einzelhandel setzen sich demnach aus verschiedenen Dienstleistungen zusammen.

Für den Einzelhandel definieren Schröder/Horst/Krönfeld (1992: 7f.) den Erlebniswert „als subjektiv empfundenen, durch einen bestimmten Konsumvorgang vermittelten Beitrag zur Lebensqualität des Konsumenten (...). Es handelt sich also um emotionale Erlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert sind.“ Opaschowski (2000a: 19) beschreibt Events als Ergebnisse professioneller strategischer Planung, die einen „Einmal- und Einzigartigkeitscharakter“ gepaart mit einem Kontinuitätsanspruch vermitteln müssen; was bedeutet, dass Event-Angebote in zeitlich regelmäßigen Abständen angeboten und ständig durch neue Erlebnisdienstleistungen ergänzt werden müssen, da eine starke Bedrohung des Event-Erlebens vom Gewöhnungs- und Abnutzungseffekt ausgeht. Schröder/Horst/Krönfeld führen dafür folgendes Beispiel an:

„Das in einer Einkaufsstätte veranstaltete Schaubacken entzückt die Verbraucher beim ersten Besuch, verleitet sie beim zweiten Mal zu der Aussage 'Guck mal, die backen immer noch' und erzeugt beim dritten Mal bereits Langeweile.“ (dies. 1992: 10).

Neben der Steigerungsidee, die wechselnde innovative Dienstleistungen für die Einzelhandelskunden fordert, wird bei Verbrauchern auch eine „Rastlosigkeit“ in der



Anspruchnahme von Freizeitbeschäftigungen festgestellt. Opaschowski (1995: 125) konstatiert, dass insbesondere solche Freizeitbeschäftigungen rückläufig sind, die länger als zwei Stunden in Anspruch nehmen und spricht in diesem Zusammenhang von „Freizeithopping“. In den letzten Dekaden hat sich das Erlebnisangebot für die Verbraucher permanent gesteigert. Neben der Vermehrung der Erlebnismittel (Konsumgüter, Reisen, Fernsehprogramme) erfolgte auch eine Verdichtung der Erlebnisse. Der Verbraucher „hüpft“ sozusagen von Erlebnis zu Erlebnis. Das bedeutet, dass zunehmend Freizeitangebote nachgefragt werden, in denen mehrere Freizeitbedürfnisse in einem zeitlich begrenzten Rahmen verfolgt werden können. Diesem Anspruch kommen, bezogen auf den Einzelhandel, insbesondere Einkaufsstätten entgegen, die – wie ein UEC – neben Einkaufsmöglichkeiten weitere Möglichkeiten der Freizeitgestaltung anbieten (Kombination von Gastronomie, Kino, Erlebnispark und Einzelhandel).

Bereits Anfang der 90er Jahre wurde in der amerikanischen Literatur (vgl. Turchiano 1990) eine Trendwende im Verbraucherverhalten festgestellt, die unmittelbare Konsequenzen für die Betreiber von Shopping-Center implizieren. Holzschnittartig betrachtet wird das Motto „shop till you drop“ der 80er Jahre durch die Einstellung „Fashion free and proud of it“ abgelöst. Diese veränderte Einstellung wird unter dem Schlagwort „shopping fatigue“ gefasst. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Amerikaner einkaufen geht, um etwas zu erleben und nicht ausschließlich, um Waren zu erwerben. Turchiano prognostiziert, dass nur Shopping-Center, die Service im Verbund mit „Erlebnissen“ anbieten, auf die Dauer konkurrenzfähig bleiben werden. Mutmaßlich sind die „Überlebenden“ dieses Trends die sehr großen Malls und Urban Entertainment Center bzw. deren Investoren, die die finanzielle Potenz besitzen, immer neue Aktionen zu akquirieren und ein großes Bündel an freizeitbezogenen Dienstleistungen für ihre Kunden zur Verfügung zu stellen.

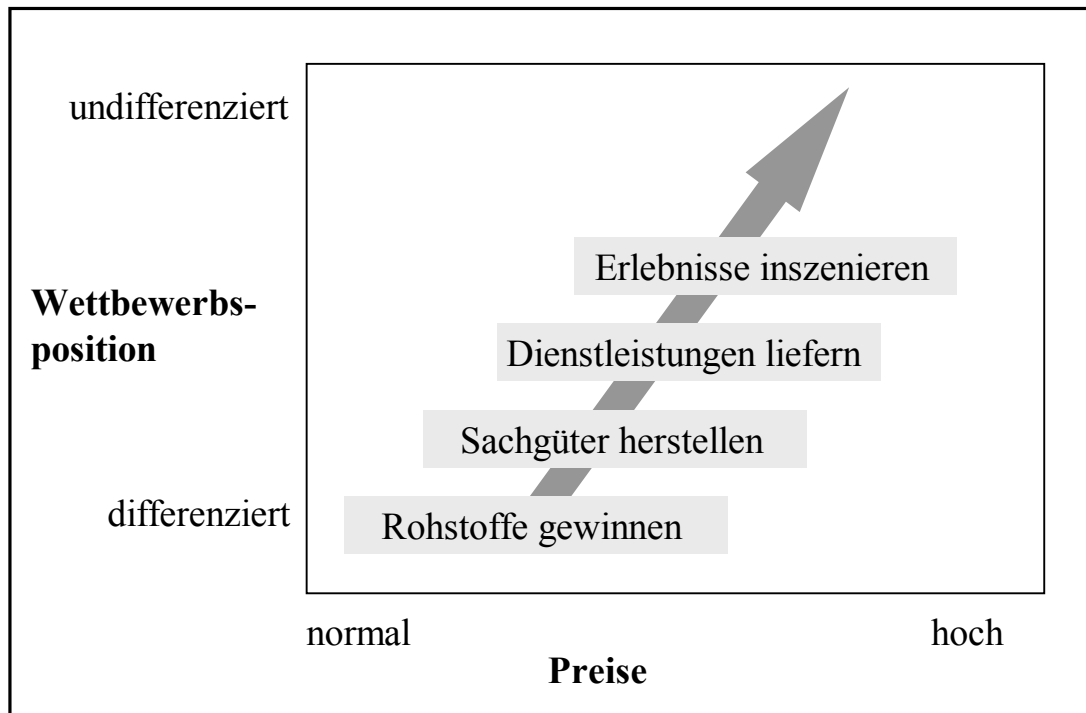
In der derzeit bestehenden Dienstleistungsökonomie dient das Erlebnis als Beigabe zu herkömmlichen Angeboten, um diese leichter verkaufen zu können. Pine/Gilmore hingegen gehen davon aus, dass zukünftig auch Erlebnisse - wenn sie nur attraktiv genug gestaltet werden - von der Dienstleistungserbringung abgekoppelt und getrennt davon vermarktet werden können. Auf den Fall eines Urban Entertainment Centers herunter gebrochen bedeutet dies, dass die Menschen in Erwartung neuer „Events“ Eintritt bezahlen, um überhaupt Zutritt zum Areal eines Dienstleistungszentrums zu bekommen. Dies würde allerdings einen Ausbau der „Erlebnisindustrie“ bedingen, d. h. der Markt der Produktvorführungen, Wettbewerbe, kurzfristig wech-

selnder Sortimente und Entertainmentstrategien müsste in noch höherem Maß professionalisiert werden (vgl. Pine/Gilmore 1999: 61). In Bezug auf Science Parks, Ski-Hallen und Freizeitparks wurde diese Art der Erlebnisvermarktung bereits in die Praxis umgesetzt.

Für den Einzelhandel mutet das Szenario (noch) fremd an, für die Aufenthaltsberechtigung in einem Einkaufszentrum Eintritt zu entrichten (vgl. hierzu auch Hitzler 2000: 409). Die steigende Nachfrage nach „Erlebnissen“ durch die Verbraucher veranlasst die Autoren Pine/Gilmore (1999: 56ff.) zu einer begrifflichen Ausweitung des wirtschaftlichen Sektorenschemas, welches bislang in die Sektoren Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistung gegliedert ist. Pine/Gilmore (1999) sehen in der Inszenierung von Erlebnissen einen weiteren, sich ausbildenden Wirtschaftssektor. Sie gehen davon aus, dass es sich bei Erlebnissen um eigenständige wirtschaftliche Angebote handelt, die sich von Dienstleistungen ebenso unterscheiden wie diese sich von Produkten:

„Ein Erlebnis ist keine vage Angelegenheit, sondern ein reales Angebot, ebenso real wie ein Produkt oder ein Rohstoff. Im Gegensatz zu den wirtschaftlichen Angeboten zuvor sind Erlebnisse ihrem Wesen nach persönlich und existieren ausschließlich im Bewusstsein von Individuen, die sich auf emotionaler, körperlicher, intellektueller oder sogar spiritueller Ebene darauf einlassen.“ (Pine/Gilmore 1999: 57).

Abb. 12 Erweiterung des Sektorenschemas



Quelle: Pine/Gilmore (1999: 57)

In dieser Arbeit wird die Inszenierung von Erlebnissen jedoch nicht einem vierten Wirtschaftssektor zugeordnet, sondern als ein Bündel von Dienstleistungen definiert, das den Verbrauchern als unentgeltliche „Zugabe“ im Einkaufsprozess angeboten wird. Bislang zeigen sich im Handel nämlich kaum Beispiele dafür, dass Kunden bereit sind für zusätzlichen Service auch höhere Preise zu bezahlen. „Man liebt zwar den Service und den Flair von Tante Emma, kauft dann aber lieber dort, wo es am günstigsten ist“ (Heidel 1999: 371). Die Kunden sind nur dann bereit Serviceleistungen zu bezahlen, wenn sie dadurch einen deutlichen Vorteil erzielen (z. B. hohe Preise für Lebensmittel in Tankstellen nach den Ladenschlusszeiten).

In der Folge wird analysiert, welche Dienstleistungsbündel in der Praxis des Einzelhandels generiert werden und wie das „Zusammenspiel“ der verschiedenen Dienstleistungen organisiert ist. Die Basis des Erlebniseinkaufes wird hier aus verschiedenen Dienstleistungen erstellt, die den Einkaufsprozess begleiten.

Unter *handelsergänzenden Dienstleistungen*, deren Kombinationsmöglichkeiten und institutionelle Erstellungsvoraussetzungen im weiteren Verlauf der Arbeit im Vordergrund stehen, soll hier ein Dienstleistungsbündel verstanden werden, das sich sowohl aus primären als auch aus sekundären Dienstleistungen (vgl. Bullinger 1995:

47) zusammensetzen kann und unter dem Oberbegriff konsumorientierter Dienstleistungen verortet wird.

**Tab. 7 Dienstleistungen nach Tätigkeitsgruppen**

Dienstleistungsgruppe	Wachstumsprognose	
	1985	2010
<b>Sekundäre Dienstleistungen</b>		
Betreuen, Beraten, Lehren, Publizieren	11,9 %	18,4 %
Organisation; Management	5,8 %	9,7 %
Forschen, Entwickeln	5,1 %	7,3 %
<b>Primäre Dienstleistungen</b>		
Allgemeine Dienste (Reinigen, Bewirten, Lagern, Transportieren, Sichern)	15,4 %	13,8 %
Bürotätigkeiten	16,5 %	11,8 %
Handelstätigkeiten	10,5 %	10,6 %

Quelle: Bullinger (1995: 47)

Als handelsergänzende Dienstleistungen werden hier die Dienstleistungen definiert, die für die Verbraucherinnen und Verbraucher auf allgemeinen und individuellen Flächen von Einzelhandelsclustern zur Verfügung gestellt werden. Diese Dienstleistungen sind der „Stoff“, aus dem zumindest in Urban Entertainment Centern Erlebnisse „gewebt“ werden. Während die Dienstleistungen, die in privaten Ladengeschäften bereitgestellt werden, als *individuelle handelsergänzende Dienstleistungen* zu betrachten sind, die die Unternehmen für die Verbraucher erstellen, um ihr eigenes Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, sind die Dienstleistungen, die auf allgemeinen Flächen generiert werden, *kollektiv zu erstellende handelsergänzende Dienstleistungen*, da sie der Aufwertung des Einkaufsumfeldes im Allgemeinen dienen. In welchem Ausmaß und in welchen institutionellen Arrangements diese Art der handelsergänzenden Dienstleistungen in einem UEC erstellt werden und inwiefern diese Dienstleistungsgenerierung auch auf Innenstädte übertragen werden kann, ist eine zentrale Frage dieser Arbeit.

Im Weiteren wird die Erstellung von Freizeitdiensten untersucht, die aus einem Bündel von einzelnen Dienstleistungen bestehen (Sicherheitsdienste, Marketingdienste, Reinigungsdienste), die von Einzelhandelsunternehmen in einem „Paket“ gekauft werden und kostenfrei von deren Verbrauchern „konsumiert“ werden. Das bedeutet: Die in einem UEC eingemieteten Einzelhandelsunternehmen beziehen Dienstleis-

tungsbündel von einem Lieferanten (Betreiber-gesellschaft des UEC), um ihren Konsumenten eine angenehme Einkaufsatmosphäre zu bieten. Da Dienstleistungen nicht lagerbar sind und nur bei paralleler Darbietung mehrerer Dienstleistungen die gewünschte Einkaufsatmosphäre bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern hervorgerufen wird, werden diese Dienstleistungen an Ort und Stelle von der Betreiber-gesellschaft des UEC erstellt. Dieses Vorgehen führt zu einer räumlichen Agglomeration von Einzelhandelsbetrieben in Form eines UEC.

Die Innovation des Betriebstypen UEC liegt in der Möglichkeit der gebündelten Dienstleistungserstellung für die Verbraucher und stellt aus diesem Grund eine potenzielle Konkurrenz für den traditionellen Handel der Innenstädte dar, der sozusagen in einer „nachholenden Modernisierung“ dem traditionellen Handel ebenfalls handelsergänzende Dienstleistungen hinzufügt, was die zahlreichen Aktivitäten im Innenstadtmarketing vieler Kommunen zum Ausdruck bringen. Die Frage, die zunächst beantwortet werden soll, lautet: Warum gewinnen freizeitbezogene Dienstleistungen, und hier im Besonderen handelsergänzende Dienstleistungen im Einzelhandel, für die Nachfrager an Bedeutung?

## **2.2 Freizeitverhalten und Verbrauchernachfrage im Wandel**

Das Freizeitverhalten der deutschen Bevölkerung hat sich in den letzten Jahrzehnten nachhaltig verändert. Der „Fahrstuhleffekt“ (Beck 1986: 124), verstanden als materielle Absicherung auf höherem Niveau für die Mehrheit der Bevölkerung, bietet die breite Basis für die Verwirklichung alternativer Freizeitgestaltung. Die qualitative Ausgestaltung der freien Zeit erfolgt vor dem Hintergrund der quantitativen Zunahme der „Freizeit“. Während in den 50er Jahren die Arbeitswoche 48 Stunden umfasste und die 15tägige Urlaubszeit überwiegend zu Hause oder mit Verwandtenbesuchen verbracht wurde, werden in den 90er Jahren maximal 40 Stunden in der Woche gearbeitet.

„Erstmals in der Geschichte der Neuzeit hatten die Menschen mehr Stunden zur eigenen freien Verfügung und weniger Stunden für den Lebenserwerb: 2100 Stunden Freizeit standen nur mehr 2043 Stunden Arbeitszeit (...) gegenüber.“ (Opaschowski 1994: 30).

Die realen Arbeitszeitverkürzungen kommen in den letzten Jahren weitgehend zum Stillstand und die Arbeitszeiten polarisieren sich stark. Es wächst der Anteil der Be-

schäftigten mit besonders kurzen Arbeitszeiten ebenso wie der Anteil mit besonders langen Arbeitszeiten (vgl. Prahl 2002: 111).

Zu der Veränderung in der Zeitverwendung kommt eine Erhöhung der Reallöhne, die zwischen 1950 und 1994 eine fast vierfache Steigerung erfuhren (vgl. Müller-Schneider 2000: 25).<sup>37</sup> Neben dem wachsenden Freizeitvolumen und dem „Wohlstandsschub“ führen sozio-ökonomische Entwicklungen zur Herausbildung von neuen Konsumententypen (vgl. Gröppel 1991: 6ff.). Die Bildungsexpansion, in deren Folge sich die absolute Anzahl an Schulabgängern mit Fachhochschul- bzw. Hochschulreife verdreifacht hat, sowie die Mobilität - die durch die stetige Zunahme von PKWs in bundesdeutschen Haushalten erhöht wird – trugen zum Wandel des Verbraucherverhaltens bei. Durch die steigende Zahl berufstätiger Frauen, die Zunahme von Einpersonenhaushalten und Ein-Kind-Familien ändern sich Nachfragegewohnheiten und –wünsche ebenfalls (z. B. Nachfrage nach Tiefkühlprodukten und kleineren Packungsgrößen). Gröppel konstatierte bereits vor einem Jahrzehnt:

„Der Konsument ist heute *konsumerfahren!* In Zusammenhang mit dem (...) Bildungsschub, dem Wohlstand und der langen Friedensperiode in den westlichen Industriestaaten konnten die Konsumenten ohne Schwierigkeiten ihren Bedarf an Konsumgütern decken, Erfahrungen mit den vielfältigsten (auch hochstiligen) Produkten sammeln und können diese heute differenziert erleben und beurteilen. Qualitativ hochwertige Artikel werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen.“ (dies. 1991: 8; Hervorhebung im Original).

Diese Entwicklung führt zu einem gestiegenen Selbstbewusstsein und zu einer höheren Kritikbereitschaft der Konsumenten. Freizeitforscher machen verschiedene Trends im Konsumentenverhalten aus: Während die 80er und 90er Jahre vom so genannten „Und-und-und“-Verbraucher (TV + Videorecorder + Zweitwagen + Urlaubsreise) geprägt war, kristallisiert sich nun der „Hier-mehr-, dort-weniger“-

---

<sup>37</sup> Allerdings werden in den letzten Jahren bedingt durch die sinkende Gesamtbeschäftigung in Deutschland, geringen Tarifierhebungen und steigender Abgabenlast Konsumausgaben in vielen Haushalten vermehrt aus Erspartem getätigt. Dies gilt allerdings nicht für alle Wirtschaftseinheiten, da das private Geldvermögen in Deutschland ungleich verteilt ist. Zwar reduziert sich die Klasse der Haushalte, die monatlich mit weniger als 2.500,- DM Nettoeinkommen haushalten müssen, dennoch zählte 1993 noch jeder vierte Haushalt zu dieser Kategorie. Auf der anderen Seite können die Haushalte, die zwischen 2.500 und 5.000 DM bzw. zwischen 5.000 und 10.000 DM Nettoeinkommen verfügen, starke Zuwächse verzeichnen. Der Handel wird also mit unterschiedlichen Lebenslagen der Konsumenten konfrontiert. Bezieher geringer Einkommen sind auf die bisher erfolgreiche Niedrigpreisstrategie des Handels beim Versorgungskauf angewiesen, während Haushalte mit höherem Einkommen möglicherweise ihre Sparneigung drosseln, wenn interessante Angebote – ggf. in höheren Preissegmenten – locken (vgl. Beyer/Hilbert/Micheel 1998: 49).

Verbraucher heraus. „Der Verbraucher von heute gleicht einer gespaltenen Persönlichkeit, die das Einsparen ebenso beherrscht wie das Verschwenden.“ (Freizeit aktuell vom 25.8.98). Das Stichwort für diese Entwicklung ist „Luxese“: Mal Luxus mal Askese, ein Spagat zwischen Sparen und Verschwenden (vgl. Opaschowski 2000c: 30).

Die sozio-ökonomischen Entwicklungen sind verwoben mit dem Wandel der Werte. Unter Wertewandel soll in Anlehnung an Schmidt (1997: 43) eine Veränderung der individuellen und/oder gesellschaftlichen Wertorientierung verstanden werden. Dabei wird unter dem Begriff „Wert“ etwas Wünschenswertes verstanden, an dem sich das Handeln von Individuen orientiert (vgl. Müller-Schneider 2001: 91). In den letzten Jahrzehnten ist ein tendenzielles Abnehmen von Pflicht- und Akzeptanzwerten und eine Zunahme von Selbstentfaltungswerten in der Bevölkerung zu verzeichnen (vgl. Inglehart 1977, Klages 1984, Hennings 2000, Hradil 2002).

**Tab. 8 Veränderung der Wertorientierung**

<b>Abnehmende Wertorientierung</b>	<b>Zunehmende Wertorientierung</b>
Puritanische Lebenseinstellung	Situativer Konsumluxus Demonstration von Lebensart
Unterordnung	Ungebundenheit
Pflichterfüllung	Selbstverwirklichung
Arbeitsorientierte Lebensausrichtung Weitgehend umweltfreies Denken	Freizeitorientierte-individualistische, hedonistische Lebenseinstellung
Rein produktbezogene Werbung ohne Umweltbezug	Verstärktes Umweltbewußtsein
	Angst vor Umweltvergiftung und Gesundheitsschäden
	Ökologisch-informative Werbung

Quelle: Schmidt (1997: 66)

Begründet wird die Veränderung der Werte in Anlehnung an die „Maslowsche Bedürfnispyramide“. Nach der Befriedigung grundsätzlicher menschlicher Bedürfnisse treten intellektuelle und sozial-kulturelle Bedürfnisse in den Vordergrund. In Gesellschaften, die tendenziell mit materiellen Gütern überversorgt sind, ist die Sättigung der grundsätzlichen Bedürfnisse gegeben und wird als selbstverständlich vorausgesetzt; postmaterielle Ziele, die kulturell definiert werden, rücken in den Vordergrund

(vgl. Funke 1997: 17). Dabei ist der Umgang mit im Überfluss vorhandenen materiellen Gütern die Voraussetzung für das eigentlich Erwünschte: Lebensqualität, Freude und Spaß. Die allgemeine Aussage zu einer Expansion postmaterieller Werte greift für Schulze (1997) jedoch zu kurz. Ausgehend vom allgemeinen Trend zur Modernisierung wird nach seiner Meinung auch das individuelle Erleben schrittweise erneuert. Die Erneuerung des Erlebens liegt in der „Wendung der Zweckdefinition nach innen“ (ebd. 1997: 419). Das bedeutet, der Einzelne, „das Subjekt“ handelt rational, um intrinsisch motivierte Ziele optimal umsetzen zu können.

„Außenorientierte Motive, etwa in den Konsumbereichen Essen, Wohnen, Transport oder Kleidung werden umgedeutet. Zunehmend richten sich die Motive nach innen: Es geht um ‘gutes’ Essen, ‘stilvolles’ Wohnen, Fortbewegung als Erlebnis, Bekleidung als Selbstinszenierung. Grundbedürfnisse werden nicht als Not gespürt, sondern als minimale Abweichungen von einem Sättigungszustand, dessen Wiederherstellbarkeit als selbstverständlich gilt.“ (Schulze 1997: 428).

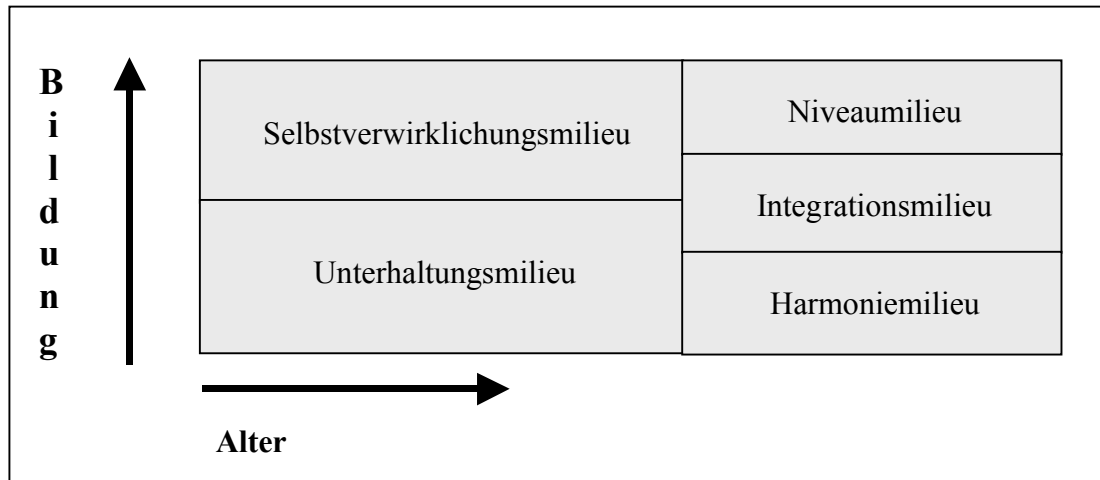
Allerdings suchen die einzelnen „Subjekte“ nicht völlig freischwebend im sozialen Raum nach Erlebnissen. Sie richten sich an kollektiven Erlebnismustern aus. Für die Beschreibung dieser Muster orientiert sich Schulze an der Zeichentheorie<sup>38</sup>. Schulze geht davon aus, dass insbesondere der Bedeutungsebene des Genusses in der bundesrepublikanischen Gesellschaft eine gesteigerte Wertigkeit zukommt. Die Bedeutungsebenen werden bei Schulze mit Hilfe der Variablen Alter und Bildung zu Milieus verdichtet. Im Allgemeinen werden unter sozialen Milieus Gruppen von Gleichgesinnten zusammengefasst, die ähnliche Werthaltungen, Prinzipien der Lebensgestaltung, Beziehung zu Mitmenschen und Mentalitäten aufweisen (vgl. Hradil 2002: 244). Diejenigen, die dem gleichen Milieu angehören, gestalten ihre Umwelt in ähnlicher Weise und unterscheiden sich so von anderen sozialen Milieus (zur Entwicklung von Milieus vgl. Vester 2001).

---

<sup>38</sup> „Das Subjekt interpretiert das Objekt als Zeichen, es ordnet ihm einen Komplex von Bedeutungen zu. Zeichen können beliebige Manifestationen sein (Texte, Geräusche, Personen, Skulpturen, Gemälde, Bauwerke, Denkmäler, Handlungen, Mimik, Gebärden, Parkanlagen – Objekte, Situationen und Ereignisse aller Art), sofern sie von Sendern als Zeichen gemeint/ und oder von Empfängern als Zeichen interpretiert werden.“ (Schulze 1997: 95). Diesen Zeichen werden Bedeutungen zugeordnet, die auf den Ebenen Genuss, Distinktion und Lebensphilosophie verankert sind.



Abb. 13 Milieuverteilung



Quelle: Funke (1997: 313)

Danach besteht das *Selbstverwirklichungsmilieu* aus jüngeren, ledigen Personen mit höherer Bildung, die an Kultur interessiert sind, Restaurants frequentieren und großen Wert auf Freizeitsport legen. Das *Unterhaltungsmilieu* rekrutiert sich ebenfalls aus der Gruppe der Jüngeren, hier aber derjenigen mit geringerer Bildung.

„Man kleidet sich in diesem Milieu oft sportlich, aber mit billiger Massenware, ist oft Teil eines Sportpublikums, frequentiert Volksfeste, fährt gerne mit dem Auto oder Motorrad durch die Gegend, spricht häufig dialektgefärbt, raucht relativ viel und interessiert sich wenig für öffentliche Angelegenheiten.“ (Funke 1997: 314).

Ältere Bevölkerungsgruppen werden bei Schulze in Niveaumilieu, Harmoniemilieu und Integrationsmilieu differenziert. Das *Niveaumilieu* fasst Personen höherer Bildungsgrade, die sich konservativ oder elegant kleiden, Kulturveranstaltungen besuchen, überregionale Tageszeitungen lesen und überwiegend in Eigenheimen wohnen. Im krassen Gegensatz hierzu steht das *Harmoniemilieu*. Hier finden sich Personen geringerer Bildung, die sich billig und unauffällig kleiden, den Urlaub überwiegend als Pauschaltouristen verbringen und hauptsächlich Illustrierte lesen. Zwischen den Gegensätzen des Hochkulturschemas und des Trivialschemas findet man nach Schulze das *Integrationsmilieu*, dessen Mitglieder über mittlere Bildung verfügen (mittlere Angestellte oder Beamte) und sich überwiegend gediegen und unauffällig kleiden. In diesem Milieu werden Nachbarschaftskontakte und Vereinsaktivitäten gepflegt. Die „ästhetischen Präferenzen“ (Funke 1997: 314) der meist verheirateten Personen sind weit gestreut.

Milieustrukturen sind naturgemäß von Unschärfen geprägt. Es gibt Grenzfälle, die sich nur schwer in die vorgefassten Kategorien einordnen lassen, und die Differenziertheit der Milieustruktur kann ebenfalls unterschiedlich scharf sein. Für einen Überblick über etwaiges Kaufverhalten und die sich darin ergebenden Verschiebungen von Kaufprioritäten können Milieustrukturen jedoch hilfreich sein. Nach Schulze (1997) differiert das Kaufverhalten milieuhabhängig. Was jedoch für den Einzelnen ein Erlebnis darstellt, kann nicht prognostiziert werden:

„Handlungslogisch besteht kein Unterschied zwischen Comic-Heft und Kafka-Gesamtausgabe. Die Käufer der einen wie der anderen Produktklasse eignen sich zweckrational Erlebnismittel an, um bei sich selbst Erlebnisziele zu realisieren. Dabei orientieren sie sich (...) an verschiedenen alltagsästhetischen Schemata, die zu milieuspezifischen Stiltypen kombiniert werden.“ (Schulze 1997: 20).

Neben der Erneuerung des Erlebens, die für das Individuum durch die Wendung von Zweckdefinition nach innen ausgerichtet ist (vgl. Schulze 1997), wird ein weiterer gesellschaftlicher Trend konstatiert, der sich auf das Freizeitverhalten und damit auch auf die Konsumaktivitäten der Verbraucher niederschlägt. Der Wertewandel wird begleitet von einer zunehmenden Säkularisierung, die die Hinwendung zu einer eher hedonistischen Lebensweise unterstützt (vgl. Gensicke 2001). Gross (1994) argumentiert mit der Auflösung des Glauben an ein „Jenseits“:

„Die Himmelsleiter führte [früher, d. V. ] himmelwärts und endete im ganz Anderen. Nun wird sie wie von einem Baum dessen Früchte abgepflückt sind, weggenommen und auf die Erde abgeseht. Das vom religiösen Prinzip dominierte Weltalter wird abgelöst von einer irdisch-synchronen Seinsweise, in der das Konkunktiv ins Diesseits gerät.“ (ders. 1994: 371).

Auch Opaschowski veranschaulicht diesen Trend:

„Früher waren Religion und Kirche für Heilsversprechen zuständig. Heute und in Zukunft sorgt eine mächtige Erlebnisindustrie für Glücksversprechungen (...), aus der religiös motivierten Kirchengemeinde wird eine Weltgemeinde der Unterhaltungsbranche.“ (ders. 2000b: 52).

Max Weber deckte die religionsbasierte Orientierung der protestantischen Ethik - damals allerdings noch in die andere „Marschrichtung“ - auf. Der religiöse Hinter-

grund des Calvinismus schloss die Hinwendung zu Genuss und Luxus gänzlich aus. „Mit voller Gewalt wendet sich die Askese (...) vor allem gegen eins: das unbefangene Genießen des Daseins und dessen, was es an Freuden zu bieten hat.“ (Weber 1988 [1925]: 183). Das gläubige Individuum war in ein enges Gerüst gesperrt, das ihm in Hinblick auf die „Gnadenorientierung“ im Diesseits für das Jenseits keine Abweichungen von der Askese ermöglichte. Zwar entfiel mit der Zeit der religiöse Hintergrund, dennoch blieb die konsumferne Werte- und Berufsorientierung erhalten. Dieses Gerüst der Wertorientierung hat sich jedoch bis in die Gegenwart zunehmend gelockert bzw. verflüchtigt. Wo den Menschen der Gegenwart die Ausrichtung auf ein „Himmelreich“ abhanden kommt, bleibt für die Umsetzung von Träumen und Wünschen nur die zeitlich befristete Lebenszeit und die gilt es, optimal auszunutzen. Aus dieser Intention entsteht, so Peter Gross, eine Multioptionsgemeinschaft: „Nachdem Gott die Position räumen musste, die Zukünfte optioniert und die Vergangenheiten obsolet geworden sind, tritt das *Subjekt* in die Lücke“ (Gross 1994: 22; Hervorhebung im Original).

Durch die Auflösung der überkommenen Ordnung fallen alte Zuweisungen und Einbindungen weg. Allerdings nicht ersatzlos: Prinzipiell hat jeder/jede das Anrecht auf alles, alle Optionen sind theoretisch offen und umsetzbar. Sie unterscheiden sich lediglich im Grad der Teilhabe durch den Einzelnen. Die Umsetzbarkeit des Möglichen wird allerdings individualisiert und liegt in der Verantwortung des Einzelnen (vgl. hierzu grundlegend Beck 1986 und 1997b). Für die Konsumgesellschaft bedeutet diese Entwicklung: Erlaubt ist, was dem Einzelnen gefällt, auf seine innenorientierten Ziele hinführt, und deshalb gekauft wird.

Müller-Schneider (2000: 25) versucht diese Entwicklung weitergehend zu analysieren und geht von einem erlebnisrationalen Glückskonzept aus, mit dessen Hilfe sich Individuen in der Gesellschaft orientieren. Das Glückskonzept setzt sich demnach aus den Komponenten „Manipulation des Bewusstseins“, „Körpergestaltung“ und „Situationsmanagement“ zusammen. Die hier interessierende Komponente stellt das Situationsmanagement dar, das dadurch definiert wird, dass sich Individuen in Situationen begeben, die sie lustvoll erleben können. In Bezug auf die Einkaufssituation bedeutet dies, dass sich das Individuum an Konsumgütern und Dienstleistungen die Produkte auswählt, die die schönsten Erlebnisse versprechen. Demzufolge breiten sich auf dem Erlebnismarkt zunehmend komplexe Situationsarrangements aus, die eigens für die Nachfrage nach Erlebnissen konzipiert und zusammengestellt werden.

„Diese Arrangements fungieren als 'Orte des Glücks', an denen positive Gefühlswelten öffentlich in Szene gesetzt werden“ (Müller-Schneider 2000: 26).

### 2.3 Erlebnis- versus Versorgungskonsum

Der Erlebnismarkt bietet zunehmend komplexe Situationsarrangements, es stellt sich jedoch die Frage, in welchem Ausmaß sich der Erlebniskauf in Deutschland bereits etabliert hat; d. h. in welchem Umfang Verbraucherinnen und Verbrauchern der Prozess des Einkaufens nicht nur als „Mittel zum Zweck“ dient, sondern das Einkaufen mit Erlebnisaspekten verknüpft wird.

„Unter der Erlebnisorientierung des Verbrauchers versteht man die während des Einkaufens subjektiv wahrgenommenen tiefen angenehmen Empfindungen, die über den reinen Versorgungsaspekt mit Waren hinausgehen, und die dazu führen, dass zusätzliche Bedürfnisse befriedigt werden.“ (Ziehe 1997: 56).

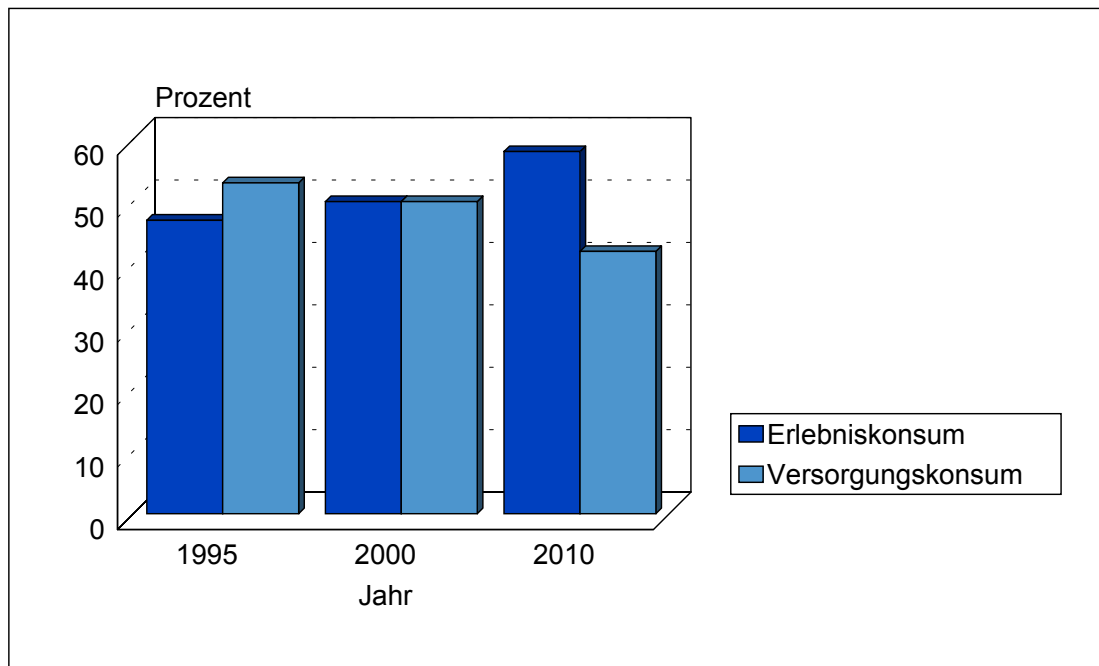
Diese Bedürfnisse sind mit dem Wunsch nach steigender Lebensqualität (mehr Atmosphäre, Behaglichkeit etc.) verbunden. Die diversen Studien kommen - je nach Methode und Stichprobengröße - zum Ergebnis, dass die Zielgruppe der erlebnisorientierten Verbraucher zwischen 18 und 43 % der Verbraucher ausmacht (vgl. Ziehe 1997: 60). Eine vereinfachte Zweiteilung in erlebnisorientierte und rational orientierte Verbraucher kann, legt man milieuspezifische Raster an, nicht getroffen werden. Neben emotionalen Grundmustern beeinflussen die finanziellen Möglichkeiten sowie das sozio-kulturelle Umfeld das Kaufverhalten.

„Das Motiv zu einer scharfen Nutzen-Kalkulation entfällt in dem Maße, in dem das konsumierte Gut die eigenen Ressourcen an Zeit und Geld nur geringfügig belastet und eine Fehlinvestition nur einen Bagatellschaden anrichtet.“ (Schulze 1997: 428).

Das Bild des „hybriden Käufers“, der z. B. Versorgungseinkäufe beim preisgünstigen Discounter tätigt und Freizeit- und/oder Konsumgüter seinen milieuspezifischen Rahmenbedingungen entsprechend erlebnisorientiert einkauft, trifft die Realität. Statistisch können solche Entwicklungen nur sehr ungenau erfasst werden. Es lässt sich jedoch ein generationenspezifisches Kaufverhalten feststellen. Zwei Drittel der über 55-Jährigen hält am Prinzip des Versorgungseinkaufes fest, während jüngere (58 %)

und mittlere (52 %) Generationen immer mehr zum Erlebniskonsum tendieren. Vor allem die jüngere Generation hat „Shopping“ als Freizeitaktivität fest im Programm: „Shopping bedeutet zweierlei für sie: Lebenslust und Langweilerverhinderung. Einkaufszentren und Passagen sind nicht nur Walhallas des Erlebniskonsums für sie, sondern auch Fluchtburgen, um der Langeweile und Vereinsamung zu entfliehen.“ (Opaschowski 1997: 72). Für das Jahr 2010 wird daher die Dominanz von Erlebniseinkäufen prognostiziert.

**Abb. 14 Mehr Erlebnis- als Versorgungskonsum**



Quelle: Opaschowski (1997: 67)

Vor dem aktuellen Hintergrund der Arbeitsmarkt- und Einkommensentwicklung wird das Schema Versorgungs- versus Erlebniskäufer erweitert und es werden von Opaschowski (2000c: 25f.) fünf Konsumententypen verortet. Neben dem Normalkonsumenten (43 % der Bevölkerung) und dem Sparkonsumenten (16 % der Bevölkerung) lassen sich Anspruchskonsumenten (22 % der Bevölkerung), Anpassungskonsumenten (11 % der Bevölkerung), Geltungskonsumenten (9 %) und Luxuskonsumenten (5 %) ausmachen.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Die Basis der Erhebung beruht auf einer Repräsentativbefragung des BAT Freizeitforschungsinstituts von 3000 Personen in Deutschland im Jahr 1997 (vgl. Opaschowski 2000c: 25f.)

**Tab. 9 Freizeit-Konsumenten-Typen**

<p><b>Normalkonsument</b> (43 % der Bevölkerung)</p> <p>Kauft nur das, „was notwendig ist“. Ihm genügt eine Sorte Bier oder Cola und nicht 17 verschiedene Geschmackslinien, Kalorien-Konzepte und Verpackungs-Systeme. Von Kaufrausch keine Spur, von Konsum-Askese aber auch nicht.</p>
<p><b>Sparkonsument</b> (16 % der Bevölkerung)</p> <p>Hält das Geld zusammen, weil er „sparen will und muss“. Der alltägliche Konsum spielt sich ab zwischen Haushalt und Hausarbeit, Geldmangel und Geldnot, Konsumeinschränkung und Konsumverzicht. Vor allem Familien mit niedrigem Einkommen werden diesem Konsumententyp zugerechnet.</p>
<p><b>Anspruchskonsument</b> (22 % der Bevölkerung)</p> <p>Konsum ist ein Hilfsmittel auf dem Wege zu einem schöneren Leben. Der Anspruchskonsument begreift Erlebniskonsum als Möglichkeit, das nachholen zu können, was er bisher versäumt hat: mehr Zeit und mehr Freude am Leben. Er leistet sich Dinge, die für ihn persönlich wichtig sind und sein „Leben schöner machen“.</p>
<p><b>Anpassungskonsument</b> (11 % der Bevölkerung)</p> <p>Steht unter Zwang oder Drang sich anzupassen. Er will und muss immer dazugehören. Er lebt im Hier und Jetzt – „egal, was es kostet“ und ist fasziniert vom Konsum. Er neigt zu Spontankäufen und hat mehr Wünsche als Geld.</p>
<p><b>Geltungskonsument</b> (9 % der Bevölkerung)</p> <p>Will die erworbenen Konsumüter wie die Mode zur Schau tragen. Materiell und sozial weitgehend unabhängig gehören für ihn Geld und Geltung zusammen. Der Geltungskonsument will sich durch demonstrativen Konsum von anderen bestätigen lassen. Er will und muss immer etwas Außergewöhnliches erleben.</p>
<p><b>Luxuskonsument</b> (5 % der Bevölkerung)</p> <p>Verbindet anspruchsvollen Konsum mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein und intensivem Lebensgenuss. Bei überdurchschnittlichem Einkommen und höherer Bildung leistet er sich „höherwertige und teure Konsumgüter“. Aufgrund verantwortlicher beruflicher Tätigkeiten hat er das Gefühl, sich den Erlebniskonsum „schließlich verdient zu haben“. In seiner knapp bemessenen freien Zeit will er etwas vom Leben haben.</p>

Quelle: Opaschowski (2000c: 26 f.)

Die Ausgangsüberlegungen der Verbraucher differieren abhängig davon, ob Erlebnsgüter oder Verbrauchs-/Gebrauchsgüter nachgefragt werden. Die Trennung der Produkte in diese Kategorien wirft jedoch ein definitorisches Problem auf. Während einige Produkte offensichtlich als Erlebnisangebote vermarktet und vom Verbraucher auch überwiegend so bezeichnet werden (z. B. Pauschalreisen, Konzerte, Illustrierte), existieren zahlreiche Güter, die erst in den letzten Jahrzehnten zu Erlebnsgütern avanciert sind und neben dem Gebrauchswert auch Erlebniskomponenten beinhalten. Dazu gehören z. B. Möbel, Haushaltsgeräte, Fahrzeuge, Autozubehör usw. Außerdem gibt es eine große Gruppe von Produkten mit gemischter Bedeutung, deren Erlebniskomponente mehr und mehr herausgearbeitet wird. Schulze (vgl. 1997: 422) definiert Produkte, deren Nutzen vor allem mit ästhetischen Begriffen („schön, span-

nend, gemütlich, stilvoll, interessant“) belegt werden, als Erlebnisangebote. Der Verbrauch von Erlebnisangeboten wird dann unter den Begriffen „innenorientierter Konsum“ und „Erlebnisauffrage“ gefasst.

Die Bedürfnisse der Verbraucher sind das Unterscheidungsmerkmal, das erlebnis- von versorgungsorientierten Angebotskonzepten trennt. Von Erlebnissen während des Einkaufsvorgangs kann also nur gesprochen werden, wenn der Verbraucher über die reine Versorgung mit Handelswaren hinaus die Befriedigung weiterer Bedürfnisse - durch den Vorgang des Einkaufens selbst - erfährt (vgl. Schröder/Horst/Krönfeld 1992: 8). In den letzten Jahren werden nicht nur Einkaufsvorgänge mit Erlebnis und Unterhaltung verbunden. Es haben sich eine ganze Reihe von so genannten „Tainments“ etabliert, die Unterhaltung als Sekundärziel mit etablierten Primärzielen verknüpfen (vgl. Probst 2000: 110):

- Happytainment (z. B. Freizeit-, Erlebnis- und Themenparks); darunter fallen Spaß, Erlebnisarenen und Familienunterhaltung;
- Entertainment (Shows und Musicaltheater) mit den Zielen Unterhaltung und Kunstgenuss;
- Edutainment (Museen, Zoos, Science Center, Planetarien) mit dem Ziel der Vermittlung von Bildungsinhalten;
- Infotainment (z. B. Sportsendungen, Nachrichten-Shows) mit dem Ziel der unterhaltsamen Berichterstattung und der Vermittlung von Information;
- Eatertainment (z. B. Erlebnisgastronomie und -hotellerie) mit dem Ziel der gastronomischen Versorgung und der Vermittlung von lukullischem Genuss;
- Shopotainment (z. B. Shopping Center, Brandlands) mit den Zielen des Einkaufens und des Beschaffens.

Die „Tainments“ stellen also eine Verknüpfung der Primärnutzen mit dem Sekundärnutzen „Unterhaltung“ dar. Mehrere „Tainments“ werden z. B. unter dem Dach des CentrO in Oberhausen zusammengeführt. In der Literatur wird dieses UEC als gelungenes Beispiel für die Ausgewogenheit von Primär- und Sekundärnutzen dargestellt.

„Das Einkaufserlebnis steht hier in der zentralen, hellen lichtdurchfluteten Shopping Mall bei ausgewogenem Angebot und gediegenem Ambiente im Vordergrund. Gastronomie, Spielpark, Show- und Kinoangebote runden den gelungenen familiären Einkaufsbummel ab.“ (Probst 2000: 110).

Die Entwicklung der Konsumkultur ist insgesamt mit einer zunehmenden Produkt-Dienstleistungskopplung bzw. Dienstleistungsbündelung verbunden. Parallel dazu, allerdings derzeit nur als sehr schwacher Gegentrend ausgeprägt, kann auch ein Konsumboykott der Verbraucher konstatiert werden. Steinecke (2000: 25) führt als Beispiele für eine „Entschleunigung des Konsums“ z. B. die Diskussion über unmenschliche Arbeitsbedingungen an, unter denen verschiedene Sportunternehmen ihre Produkte produzieren lassen oder Publikationen von „Unternehmenstestern“, die über die Herstellungsbedingungen von Produkten informieren. Dieser Gegentrend ist derzeit allerdings eher schwach ausgeprägt. Verbraucherinnen und Verbraucher, die den teilweisen Konsumboykott fordern, können jedoch in Schulzes Theorie ebenfalls erfasst werden, da auch der Konsumboykott oder der sehr selektive Konsum als innenorientiertes Ziel „Zulassung“ finden. Auch im Argumentationsgang, der einer „Multioptionsgesellschaft“ das Wort redet (Gross 1994), ist der Konsumboykott eine mögliche von vielen Optionen, die der „multioptionale Mensch“ von heute wählen kann. Der Weg der „Entschleunigung des Konsums“ scheint derzeit jedoch ein Weg zu sein, der in entwickelten Industriegesellschaften nur für kleine Kundensegmente konstatiert werden kann und der auch bei Konfrontation der Verbraucher mit Lebensmittelskandalen (z. B. BSE, Nitrofen) nur kurzzeitig greift.

## **2.4 Fazit**

Durch die ausreichende Deckung elementarer Bedarfe, der Zunahme von Freizeit sowie erweiterter finanzieller Spielräume bietet sich für einen großen Teil der Verbraucher ein breiteres Spektrum, um ihre Freizeit in vielfältiger Weise zu gestalten. Diese Entwicklung wird dadurch verstärkt, dass die Religionsanbindung in hochindustrialisierten Gesellschaften abnimmt und sich die Hinwendung zu „innenorientierten Werten“ durch die Verbraucherinnen und Verbraucher vollzieht. Von dieser Entwicklung profitieren die Anbieter von Einkaufslandschaften, für die die Orientierung am Erlebniseinkauf eine gewichtige Vertriebskomponente darstellt. Der Trend zu Verbunddienstleistungen, der sich innerhalb des tertiären Sektors durchsetzt, wird auch für den Handel virulent. Zusätzliche Einkaufserlebnisse werden in Form aufeinander abgestimmter Dienstleistungen durch die Anbieter konzipiert und angeboten.



Dabei kann unterschieden werden zwischen solchen Dienstleistungen, die der Einzelhandel als Zugabe in den eigenen Räumlichkeiten vermittelt und solchen, die auf allgemeinen Flächen von mehreren Einzelhändlern zusammen erstellt werden, um die gewünschte Wirkung zu entfalten (z. B. Sicherheit und Sauberkeit im Umfeld der Einkaufsstätten, Veranstaltungen). Im weiteren Verlauf der Arbeit stehen die Möglichkeiten der kollektiven Erstellung dieser Verbraucherdienstleistungen im Fokus der Untersuchung.

### **3. Theoretische Fundierung: Wie werden handelsergänzende Dienstleistungen generiert?**

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass ein neuer Trend des Handels in der „Anreicherung“ des Warentausches durch handelsergänzende Dienstleistungen liegt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Unterscheidung getroffen zwischen Dienstleistungen, die in den Räumen eines Einzelhandelsgeschäftes angeboten werden und solchen, die auf kollektiven Flächen eines Einzelhandelsclusters (z. B. in der Innenstadt oder in einem Shopping-Center) erstellt werden. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Erstellung von Dienstleistungen auf kollektiven Flächen eines Einzelhandelsclusters.

Wenn „zusätzliche kostenlose Dienstleistungen“ für die Verbraucher erstellt werden sollen, weil sie für den Einzelhändler frequenzerhöhend und somit umsatz erhöhend wirken, dann wird - so die Grundannahme - das Einzelhandelsunternehmen versuchen, diese Dienstleistungen selbst zu erstellen oder auf dem Markt erwerben, vorausgesetzt die Dienstleistungen sind marktfähig. Marktliche Koordination bietet sich vor allem für den standardisierten Güter- und Leistungsaustausch („spot contracting“) an. Bei dieser Abwicklungsform ist eine längerfristige Bindung per Vertrag nicht notwendig, da mit einem Wechsel des Vertragspartners nur geringe Umstiegskosten verbunden sind. Dieses „spot contracting“ wird jedoch bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen auf kollektiven Flächen von Einzelhandelsclustern erschwert bzw. verhindert, da handelsergänzende Dienstleistungen in „Paketen“ mit verschiedenartigen Bestandteilen (z. B. Reinigungsdienste, Sicherheitsdienste, Erstellung von „Events“) angeboten werden müssen, um ihre erlebnissteigernde Wirkung entfalten zu können. Diese Problematik wird in diesem Kapitel mit Hilfe der Transaktionskostentheorie, einem Teilansatz der Neuen Institutionenökonomik (NIO), und der Kollektivgütertheorie von Olson (1968) analysiert.

Der Transaktionskostenansatz wird hier gewählt, da mit seiner Hilfe ein günstiges institutionelles Arrangement festgelegt werden kann, in dem handelsergänzende Dienstleistungen generiert werden können. Mit Hilfe der Kollektivgütertheorie kann das Problem des „Trittbrettfahrens“ analysiert werden, das bei der Erstellung von kollektiven Gütern virulent wird. Beiden Theorieansätzen liegt der Rational-Choice-Ansatz zugrunde, der auf dem methodologischen Individualismus und der Prämisse ökonomisch-rationalen Handelns individueller und kollektiver Akteure beruht. Im methodologischen Individualismus wird das Individuum zum Ausgangspunkt der

ökonomischen Analyse erklärt. Dabei wird unterstellt, dass Individuen völlig verschieden sind und Menschen sich durch vielfältige Präferenzen, Motive, Interessen, Ziele, Zwecke und Ideen auszeichnen.

„Kennzeichnend für diesen Ansatz ist, dass ‚der Markt‘, ‚der Staat‘, ‚die Gesellschaft‘ usw. nicht wie ein eigenständiges Wesen anzusehen ist und wie eine Person handelt, sondern dass der Ausgangspunkt der Untersuchung das Verhalten von Individuen innerhalb ‚des Marktes‘, ‚des Staates‘, der ‚Gesellschaft‘ usw. ist.“ (Roggencamp 1999: 78).

Eine Theorie sozialer Erscheinungen setzt deshalb bei den Verhaltensnormen einzelner Akteure an, deren Handlungen die zu untersuchenden Erscheinungen überhaupt erst entstehen lassen.

### **3.1 Neue Institutionenökonomik und Transaktionskostentheorie**

Das Gedankengebäude, das als „Neue Institutionenökonomik“ (NIÖ) bezeichnet wird, ist in sich heterogen und entspringt dem Versuch, den Anwendungsbereich der neoklassischen Mikroökonomik zu erweitern. Die Transaktionskostentheorie, die hier als Erklärungsgrundlage herangezogen wird, ist einer von drei Theorieansätzen, die unter dem Dach des institutionenökonomischen Ansatzes zusammengeführt werden. In allen drei institutionenökonomischen Teilansätzen wird dem Individuum ein stark eigennütziges Verhalten unterstellt, welches auch vor List und Täuschung nicht zurückschreckt. Gemeinsam ist allen drei Ansätzen weiterhin, dass die neoklassische Vorstellung der völlig reibungslosen und kostenlosen Interaktion zwischen den ökonomischen Akteuren aufgegeben wird.

„Die effiziente Ressourcennutzung und die Übertragung arbeitsteilig erstellter Produkte oder Dienstleistungen über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg (Transaktion) gelingen in der Realität nicht so friktionslos und automatisch, wie es in der ökonomischen Modellwelt vorausgesetzt wird. Ursächlich für diese Probleme ist die ‚menschliche Natur‘, zu deren wesentlichem Merkmal Opportunismus (List, Betrug, Lüge usw.) und begrenzte Rationalität gehören.“ (Bea/Göbel 1999: 126).

Unter Berücksichtigung dieser Verhaltensannahmen ist es notwendig, sich – über das Wirken des Preismechanismuses hinaus – Gedanken über eine Regelung und Steuerung ökonomischer Interaktionen zu machen. Dabei steht die Wahl der „geeigneten“

Institution im Vordergrund. Institution wird dabei definiert als „ein System von formalen und informellen Regeln (Normen) einschließlich ihrer Garantieinstrumente, welches den Zweck verfolgt, individuelles Verhalten auf ein bestimmtes Zielbündel auszurichten“ (Bea/Göbel 1999: 126). Effizientere Institutionen sollen weniger effizienten vorgezogen werden. Um diese Kernaussage herum haben sich die drei Teilansätze der NIÖ entwickelt,<sup>40</sup> wobei für den Untersuchungszusammenhang zunächst auf den Transaktionskostenansatz zurückgegriffen wird, da er als klassisches Instrument eingesetzt wird, um auf Unternehmensebene eine Entscheidung zwischen Eigenerstellung oder Fremdbezug von Gütern bzw. Dienstleistungen herbeizuführen und anhand der anfallenden Entscheidungskriterien den geeigneten institutionellen Rahmen abzustecken. Die zentrale These der Transaktionskostentheorie lautet:

„dass eine gegebene Transaktion unter den genannten Verhaltensannahmen um so effizienter organisiert und abgewickelt werden kann, je besser die Charakteristika des institutionellen Arrangements den sich aus den Charakteristika der abzuwickelnden Transaktion ergebenden Anforderungen entsprechen.“ (Ebers/Gotsch 1999: 235).

Der theoretische Ausgangspunkt liegt dabei beim Akteur als einzelнем Individuum, wird aber auch auf organisierte Gebilde wie Unternehmen und Staat verallgemeinert (vgl. Picot/Dietl/Franck 1997: 66). Bezogen auf die Distribution von Industrieprodukten kann die Fragestellung auf das Problem Eigenabsatz oder Fremdsatz ange-

---

<sup>40</sup> Die NIÖ setzt sich aus den Teilansätzen „Transaktionskostentheorie“, „Theorie der Verfügungsrechte“ und dem „Principal-Agent-Ansatz“ zusammen. Die *Theorie der Verfügungsrechte (property rights)* beschäftigt sich mit der Verfügungsrechtsstruktur einer Gesellschaft. In einer Welt mit eingeschränkten Informationen und selbstsüchtigen Individuen wird die Frage nach dem Eigentum an Sachen deshalb virulent, weil vom Eigentum starke Anreize zum wirtschaftlichen Verhalten ausgehen. Die zentrale Prämisse lautet, dass die Menschen mit solchen Ressourcen effizienter umgehen, die ihnen selbst gehören (vgl. Ebers/Gotsch 1999: 203). Im *Principal-Agent-Ansatz* steht der bilaterale Vertrag zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer) im Zentrum dieser Betrachtung. Prinzipal-Agent-Beziehungen treten in allen Institutionen auf: auf dem Markt zwischen Käufern und Verkäufern, in Unternehmen zwischen den Aktionären und dem Top Management, aber auch zwischen Managern und den Mitarbeitern sowie in Kooperationen von Partnern. Die Hauptaussagen des Ansatzes werden in zwei Argumentationsschritten entwickelt: Zunächst stehen die Prinzipal-Agent-Probleme und der daraus resultierende Koordinationsbedarf im Zentrum der Betrachtung, daran anschließend liegt der Fokus auf der Darstellung der Mechanismen (Anreiz-, Kontroll-, und Informationssystemen), die zur Lösung der Agenturprobleme angewandt werden (vgl. Ebers/Gotsch 1999: 212f.). Während der Principal-Agent-Ansatz im Allgemeinen voraussetzt, dass Institutionen wie der Markt, das Unternehmen, Privateigentum und Vertragsfreiheit bereits existieren, interessieren im Property-Rights-Ansatz und dem hier behandelten dritten Teilansatz, dem Transaktionskostenansatz, die institutionellen Rahmenbedingungen ökonomischer Tätigkeiten, ihre Entstehung und die daraus entstehenden Vor- und Nachteile.

wandt werden (Picot 1986: 2). Bezogen auf den Handel wurde sie von Gümbel (1985) und Picot (1986) eingesetzt, um die Fragen der optimalen Struktur für Handelswege zu überprüfen. Im Folgenden wird der Transaktionskostenansatz als ein theoretischer Baustein eingeführt, um die Frage nach der Möglichkeit der Eigenerstellung oder der Fremderstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen in einem Cluster von Einzelhandelsunternehmen zu klären. Konkret wird die Frage gestellt, welche Transaktionskosten bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen im Marktmodell anfallen und welche institutionellen Alternativlösungen für eine Nutzen maximierende Lösung in Frage kommen.

Der Transaktionskostenansatz wurde in mehreren Schritten entwickelt. Coase (1937: 390) begründet das Entstehen von Unternehmen mit den Kosten der Benutzung des Marktsystems. Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie führt er die Existenz von Unternehmen darauf zurück, dass Tausch und Abstimmung mit Kosten verbunden seien. Die Kosten, die entstehen, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird, wurden später von Williamson (1989) als Transaktionskosten bezeichnet. Je nachdem, ob die Transaktion über den Markt oder innerhalb eines Unternehmens erfolgt, entstehen unterschiedliche Transaktionskosten. Die entscheidende Frage des Transaktionskostenansatzes lautet: Welches der alternativen institutionellen Arrangements ist empfehlenswert? Es soll das Arrangement gewählt werden, das die kleinste Summe an Transaktionskosten aufweist. Während der von Coase entwickelte Ansatz noch von einer strengen Dichotomie zwischen Markt und Unternehmen ausgeht, dehnt Williamson das Untersuchungsspektrum auf Hybride aus, wobei Markt und Hierarchie nun die Extrempunkte eines Kontinuums möglicher Kontrollstrukturen repräsentieren. Als „Entscheidungshilfe“, um die Höhe der Transaktionskosten festlegen zu können, existieren drei Unterscheidungsmerkmale von Transaktionen:

- Faktorspezifität;
- Häufigkeit der Transaktion;
- Unsicherheit.

Unter **Faktorspezifität** versteht man den Grad in dem Güter und Leistungen, die übertragen werden sollen, standardisierbar sind. Die Spezialisierung auf spezifische Faktoren durch den Lieferanten tragen zur Produktionskostensenkung bei, bergen für den Lieferanten aber auch ein hohes Risiko, da er sich speziell auf einen Abnehmer

einstellen muss, indem er z. B. Spezialmaschinen (Sachkapitalspezifität) bereithalten oder über Arbeitskräfte mit speziellen Kenntnissen verfügen muss (Humankapitalspezifität) oder gar seinen Standort in die Nähe des Auftraggebers verlagern muss (Standortspezifität) wie es z. B. häufiger bei Automobilzulieferunternehmen zu beobachten ist. Die **Häufigkeit der Transaktion** ist in Verbindung mit der Spezifität von Bedeutung. Häufige Standardtransaktionen weisen in der Regel keine besonderen Probleme auf und können marktlich abgewickelt werden. Bei Transaktionen mit spezifischem Charakter ist dagegen das Transaktionsvolumen maßgebend, damit eine Entscheidung getroffen werden kann, ob sich ein spezialisiertes Beherrschungs- und Überwachungssystem lohnt. **Unsicherheit** tritt zustands- und verhaltensbedingt auf. Beim Abschluss eines Vertrages weiß man weder genau, wie sich die Umweltsituation entwickelt noch wie sich die Vertragspartner verhalten werden. Bei Standardtransaktionen entsteht aus der Unsicherheit wiederum kein Problem, weil man den Vertragspartner leicht wechseln kann, in der Wechselwirkung mit Faktorspezifität, die die Vertragspartner langfristig bindet, erhöht Unsicherheit die Transaktionskosten (vgl. Bea/Göbel 1999: 134f.).

In einer weiteren Differenzierung werden fixe und variable Transaktionskosten unterschieden. Fixe Transaktionskosten entstehen im Zuge der Einrichtung von Institutionen, variable, die hier näher betrachtet werden, als Kosten, die von Anzahl und Umfang der Transaktion abhängen. Dies sind im Einzelnen:

- die Kosten der Anbahnung von Verträgen (Such- und Informationskosten): Hierunter fällt die Suche nach geeigneten Vertragspartnern, Kosten der Kommunikation, Schaffung einer Preistransparenz verschiedener Anbieter. Im Fall von Dienstleistungen gehört zur Qualitätskontrolle in der Regel eine gewisse Überprüfung der Befähigung und Eignung des betreffenden Anbieters.
- die Kosten des Abschlusses von Verträgen (Verhandlungs- und Entscheidungskosten): die Kosten dieser Kategorie beziehen sich auf das Aushandeln von Vertragsbestimmungen und das Abfassen von Verträgen in Schriftform. „Entscheidungskosten umfassen die Kosten der Aufbereitung sämtlicher Informationen, die Entlohnung von Beratern, die Kosten der Entscheidungsfindung innerhalb von Gruppen usw.“ (Richter/Furubotn 1999: 52).
- die Kosten der Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten: Diese Kosten ergeben sich aus der Notwendigkeit, vereinbarte Lieferfristen und

zugesagte Qualitäten zu überwachen und die Einhaltung von Vertragsbedingungen zu überprüfen.

- Anpassungskosten für die Durchsetzung von Änderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Vertragslaufzeit (vgl. Neuburger 1994: 54f.).

### **3.1.1 Transaktionskosten bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen**

Im vorliegenden Fall werden die Transaktionskosten durch die notwendige Kombination von verschiedenen handelsergänzenden Dienstleistungen erhöht. Um eine Attraktivitätssteigerung der Einkaufsumgebung herbeizuführen, ist für den Erlebniseinkauf idealerweise ein „Paket“ von ineinandergreifenden Dienstleistungen zu „schnüren“. Das bedeutet, dass die Erstellung einzelner Dienstleistungen alleine, wie z. B. die Erhöhung der Reinigungsfrequenz auf den allgemeinen Flächen des Einzelhandelsclusters, nicht wesentlich zur Erhöhung der Attraktivität der Einkaufsumgebung insgesamt beitragen, sondern erst mehrere ineinandergreifende Dienstleistungen den Erlebniswert der Einkaufsumgebung nachhaltig steigern. Daraus folgt, dass Dienstleistungen mittlerer Spezifität und Komplexität aus einer breiten Angebotspalette verschiedener Dienstleistungsbranchen zu einem attraktiven Dienstleistungspaket zusammengestellt werden müssen. Als potentieller Käufer eines Dienstleistungspaketes muss der einzelne Unternehmer (Einzelhändler) zunächst individuell für seine Organisation festlegen, welche Dienstleistungen er in sein Leistungspaket aufnehmen möchte und in welcher Breite und Tiefe diese Leistungen ausgeführt werden sollen. Während für Sicherheits- und Reinigungsdienste eher standardisierbare Transaktionen vorstellbar sind, ist bei einer Definition der Servicedienstleistungen genau festzulegen, welche Dienstleistungen im Einzelnen erbracht werden sollen. Die dabei auszuschöpfenden Gestaltungsmöglichkeiten machen einen höheren Informations- und Vertragserstellungsaufwand nötig, als dies für standardisierbare Marktgüter der Fall ist. Die Erstellung von „Events“ schließlich ist von hoher Veränderlichkeit geprägt und deshalb kaum standardisierbar; die Erscheinungsform der Veranstaltungen unterliegt einem häufigen Wechsel, da die Dienstleistung „Erlebnis“ stets der Gefahr ausgesetzt ist, einem „Langweileeffekt“ (vgl. Kapitel 2) zu erliegen.

Die zusätzlich notwendigen Vertragsbedingungen, die beim Kauf handelsergänzender Dienstleistungen für ein Unternehmen anfallen, wirken transaktionskostenerhö-

hend und lassen eine Marktabwicklung als ungünstigen institutionellen Rahmen erscheinen, da das „Dienstleistungspaket“ neben einigen standardisierten Dienstleistungen auch Dienstleistungen enthalten muss, die zwar mittelmäßig spezifisch (da für mehrere Unternehmen in der gleichen Form anbietbar), aber in hoher Veränderlichkeit und Häufigkeit erstellt werden müssen, um eine Attraktivitätssteigerung des Einkaufsumfeldes herbeizuführen. Mit hoher Veränderlichkeit verbundene Beschreibungsprobleme erfordern jedoch transaktionskostenerhöhende Vertragsbestandteile, nämlich Abmachungen über eine hinreichend enge Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern (vgl. Wolff/Neuburger 1995: 84f.).

### 3.1.2 Vertragliche Regelung

In der Transaktionskostentheorie werden alternative institutionelle Arrangements auf vertragstheoretischer Basis definiert und differenziert (vgl. Williamson 1996). Die Analyseeinheit ist die Transaktion, und jeder Austausch von Gütern oder Leistungen basiert auf einem impliziten oder expliziten Vertrag. Hierbei werden drei Formen von Vertragsbeziehungen unterschieden: klassische, neoklassische und relationale, die entsprechend institutionelle Arrangements begründen: die Abwicklung von Transaktionen über den Markt, über langfristige Verträge und in Organisationen (vgl. Williamson 1985, Ebers/Gotsch 1999).

**Klassische Vertragsbeziehungen** werden auf dem „Markt“ abgewickelt. Die Vertragsbeziehungen sind definiert durch die kurze Dauer, die präzise Bestimmung des Gegenstandes sowie einer begrenzten persönlichen Interaktion der Transaktionspartner. Es werden keine Verpflichtungen eingegangen, die über den bloßen Tauschakt hinausgehen; die mit dem Vertrag verbundenen Verpflichtungen werden ex ante festgelegt, daraus entstehende Konflikte werden über den Rechtsweg gelöst. Ein einfacher Kaufvertrag über ein Standardgut wird nach diesem Muster abgewickelt. Klassische Vertragsbeziehungen liegen solchen Transaktionen zugrunde, die in der institutionellen Form marktlichen Austausches zwischen autonomen Transaktionspartnern vollzogen werden. Diese Form der Vertragsbeziehung verliert an Attraktivität,

„wenn potentiell opportunistisch handelnde begrenzt rationale Wirtschaftssubjekte spezifische, unsichere und strategisch bedeutsame Austauschbeziehungen eingehen. In diesem Fall erweist sich die kaufvertragliche Abwicklung als zu aufwändig (vgl. Picot 1997: 80).



In diesem Fall ist es wirtschaftlicher, wenn sich die Tauschpartner zur Abwicklung von Transaktionen längerfristig aneinander binden, dazu bieten sich, folgt man dem Transaktionskostenansatz, neoklassische Vertragsbeziehungen an.

In *neoklassischen Vertragsbeziehungen* sind im Unterschied zu klassischen Vertragsbeziehungen nicht sämtliche Bedingungen, die die Kosten und Nutzen der Transaktion beeinflussen, von den Transaktionspartnern vollständig antizipiert und vertraglich präzise festgelegt. Die Transaktionspartner rechnen mit vertraglichem Anpassungsbedarf. Neoklassische Vertragsbeziehungen sind daher oft durch Anpassungs- und Sicherheitsklauseln sowie durch Institutionalisierung privatrechtlicher Konfliktregelungsmechanismen gekennzeichnet. Aufgrund des offenen Regelungsbedarfes beschränkt sich die Abwicklung der Transaktion nicht auf einen diskreten Akt von Leistung und Gegenleistung, sondern erfordert auch nach Vertragsschluss ein gewisses Maß an Abstimmung und Kooperation der Transaktionspartner. Die Transaktionspartner versuchen, zumindest zunächst, Konflikte über Schiedsgerichte zu lösen, anstatt sie gerichtlich zu regeln. Neoklassische Vertragsbeziehungen sind das Kennzeichen vieler langfristiger Verträge, z. B. langfristiger Lieferverträge, aber auch von Franchising- oder Joint-Venture-Verträgen. Williamson (1996) bezeichnet die durch sie begründeten institutionellen Arrangements als hybride Formen.

**Relationale Vertragsbeziehungen** zeichnen sich im Vergleich zu neoklassischen Vertragsbeziehungen durch eine noch weitere Auflösung des diskreten Charakters der Transaktion, durch noch größere Offenheit in der Ex-ante-Definition von Leistung und Gegenleistung sowie durch die Etablierung einer sehr langfristigen Austauschbeziehung zwischen den Transaktionspartnern aus, die dadurch in eine komplexe Sozialbeziehung eingebunden sind. Die Transaktionspartner treten in eine längerfristige Beziehung ein, die in irgendeiner Form gemeinsame Entscheidungen der Transaktionspartner und abgestimmte, bilaterale Anpassungsprozesse für den Fall erfordert, so dass die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen geänderten Bedingungen angepasst werden muss. Konflikte werden zwischen den Parteien, ohne Einschaltung der Gerichte gelöst. Als typische Beispiele gelten unbefristete Beschäftigungsverhältnisse oder Partnerschaften. Relationale Vertragsbeziehungen kennzeichnen die institutionelle Form der Abwicklung von Transaktionen in Organisationen.

Während klassische Vertragsbeziehungen für die Konfliktregulierung in Märkten charakteristisch sind, ist für hybride Formen das neoklassische Vertragsrecht zentral.

Hierarchien basieren auf relationalen Verträgen (vgl. Krebs/Rock 1994: 326, Sydow/Windeler 2000: 14f.). Gleicht man die Voraussetzungen für die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen mit den möglichen Vertragsformen der Transaktionskostentheorie ab, dann scheidet das marktliche Arrangement für die Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen aus. Die Eigenerstellung eines Dienstleistungspaketes im institutionellen Arrangement des Unternehmens ist für die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen ebenfalls unwahrscheinlich, da die Transaktionskosten, die neben den Erstellungskosten eines Dienstleistungspaketes anfallen, aufgrund der vielen Einzelleistungen und den dafür notwendigen Ressourcen in Sach- und Humankapital, den Nutzen, den sich der einzelne Händler vom Einsatz der handelsergänzenden Dienstleistungen erwarten kann, übersteigen. Aus diesen Vorbedingungen ergeben sich zwei Alternativen:

- *Verzicht* auf den Bezug von zusätzlichen Dienstleistungen auf die Gefahr hin, dass sich die Verbraucher Einkaufsstätten mit attraktiverem Einkaufsumfeld zuwenden (Marktversagen). Im Extremfall können hohe Transaktionskosten jeden Tausch verhindern. Die Transaktionskosten können so hoch sein, dass die Summe aus Transaktionskosten und laufenden Produktionskosten die Konsumenten (hier die Einzelhandelsunternehmen) gänzlich von der Nachfrage abhalten. Es gilt dann andere organisatorische Bedingungen als Kassamärkte zu schaffen, z. B. Privatunternehmen oder staatliche Behörden. Nach Richter/Furubotn (vgl. 1999: 72) stellt Marktversagen jedoch nichts Absolutes dar. Die Korrektur des Marktversagens ist durch kollektives Handeln möglich. Kollektives Handeln wird in der Institutionenökonomie definiert als gemeinsames Handeln von zwei oder mehr Personen. Dabei wird unterschieden in öffentliches Kollektivhandeln (Gemeinde, Staat) und privates Kollektivhandeln (Markt, Unternehmen) (vgl. Richter/Furubotn 1999: 287);
- *Zwischenbetriebliche Kooperation* mit weiteren Einzelhändlern im unmittelbaren Umfeld, dadurch können Erstellungs- und Transaktionskosten auf mehrere Beteiligte verteilt werden, so dass sich die Kosten für den einzelnen Händler reduzieren. Bei dieser Option entstehen jedoch Verhandlungskosten über die Zusammensetzung, den Umfang und die finanzielle Beteiligung am Dienstleistungspaket. Das bedeutet, dass der eigentlichen Transaktion ein mehr oder weniger umfangreicher Abstimmungsprozess vorausgeht (ex-ante-Transaktionskosten), der am ehesten unter neoklassischen Vertragsbedingungen und damit in einem hybriden institutionellen Arrangement abgewickelt werden kann.

Für den vorliegenden Forschungszusammenhang kann aus diesen Ausführungen die Hypothese abgeleitet werden, dass für die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen langfristige Verträge notwendig werden, die in einem hybriden institutionellen Arrangement abgewickelt werden. Ob und in welchem Umfang es sich dabei um langfristige Kooperationsverträge oder um Netzwerkarrangements handelt, wird im vierten Kapitel in Verknüpfung mit den empirischen Ergebnissen zu prüfen sein.

Ein weiterer „Stolperstein“, der bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen in Einzelhandelsclustern auftritt und eine marktnahe Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen erschwert, ist das Kollektivgüterproblem, das immer dann auftaucht, wenn Einzelne von einem Gesamtnutzen nicht ausgeschlossen werden können und deshalb die Produktion von Gütern bzw. die Generierung von Dienstleistungen blockiert wird.

### **3.2 Kollektivgüterproblem**

Unter dem Begriff „handelsergänzende Dienstleistungen“ wird im vorliegenden Fall ein ganzer Strauß sehr unterschiedlicher Dienstleistungen definiert, wie z. B. die Erstellung von Sicherheitsdienstleistungen, Serviceleistungen, Reinigung und die Bereitstellung von „Events“. Die Leistungen sind solcher Art, dass sie nicht in den Räumen des jeweiligen Einzelhändlers angeboten werden, sondern auf allgemein zugänglichen Flächen (z. B. in der Fußgängerzone oder den allgemeinen Flächen eines Einkaufszentrums) zur Verfügung gestellt werden. Daraus folgt, dass alle Einzelhändler im räumlichen Cluster davon profitieren wenn ein einzelnes Unternehmen des Clusters handelsergänzende Dienstleistungen auf den öffentlichen Flächen anbietet. In diesem Fall profitieren sie von der erhöhten Kundenfrequenz, die durch Dienstleistung ausgelöst wird (z. B. Open-Air-Konzerte in einer Fußgängerzone). Olson bezeichnet solche Güter als Kollektivgüter:

„Ein Gemein-, Kollektiv- oder öffentliches Gut wird hier als jedes Gut definiert, das den anderen Personen in einer Gruppe praktisch nicht vorenthalten werden kann, wenn irgendeine Person  $X_1, \dots, X_i, \dots, X_n$  es konsumiert. Mit anderen Worten, diejenigen, die von dem öffentlichen oder kollektiven Gut weder etwas kaufen noch dafür bezahlen, kann man es weder vorenthalten noch kann man ihnen seinen Konsum verwehren, wie man das bei nicht-kollektiven Gütern kann.“ (ders. 1968: 13f.).

Um eine „gerechte“ Verteilung der dafür anfallenden Kosten zu erreichen, müsste sich das auftraggebende Unternehmen zunächst mit allen anderen Einzelhändlern im Einzelhandelscluster vertraglich abstimmen, bevor es die eigentliche Transaktion (Kauf von zusätzlichen Dienstleistungen) auf dem Markt tätigt. In der Regel scheitern diese Bemühungen, da hier die Kosten den Nutzen für den auftraggebenden Einzelhändler übersteigen, oder der auftraggebende Einzelhändler das „Trittbrettfahren“ der anderen Unternehmen in Kauf nehmen muss. Das daraus entstehende Problem, das Güter und Dienstleistungen nicht erstellt werden, obwohl es den Nutzen einer ganzen Gruppe von Einzelhändlern mehren würde, wird von Olson (1968) als Kollektivgüterproblematik bezeichnet.

Unter dem Begriff der Gruppe wird bei Olson eine Anzahl von Personen verstanden, die ein gemeinsames Interesse haben. Im vorliegenden Fall werden damit Einzelhändler bezeichnet, die durch das Angebot von zusätzlichen handelsergänzenden Dienstleistungen eine erhöhte Kundenfrequenz und dadurch Umsatzsteigerungen initiieren wollen. Darüber hinaus muss man aber davon ausgehen, dass alle Gruppenmitglieder auch rein individuelle Interessen verfolgen, die sich vom Gruppeninteresse durchaus unterscheiden (vgl. Olson 1968: 4). Obwohl alle Mitglieder einer Gruppe das gleiche Interesse haben, den kollektiven Vorteil in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen zu generieren, haben sie dennoch kein gemeinsames Interesse daran, die Kosten für die Beschaffung dieses Kollektivgutes zu tragen. Der Einzelne zieht es vor, die anderen Gruppenmitglieder die Kosten tragen zu lassen. Die Kollektivgüterproblematik stellt sich deshalb für alle großen Gruppen. Die gemeinhin vorausgesetzte Annahme, dass Gruppen in ihrem Eigeninteresse handeln, wird von Olson (1968) widerlegt:

„Tatsächlich ist es jedoch *nicht* richtig, dass die Folgerung, Gruppen würden in ihrem Eigeninteresse handeln, sich logisch aus der Annahme rationalen Verhaltens im Eigeninteresse ergibt. Aus der Tatsache, dass es für alle Mitglieder einer Gruppe vorteilhaft wäre, wenn das Gruppenziel erreicht würde, folgt *nicht*, dass sie ihr Handeln auf die Erreichung des Gruppenzieles richten werden, selbst wenn sie völlig rational im Eigeninteresse handeln (...). Außer wenn die Zahl der Individuen in einer Gruppe ziemlich klein ist oder Zwang oder irgendein anderes spezielles Mittel angewendet werden kann, um die Einzelnen zu bewegen, in ihrem gemeinsamen Interesse zu handeln, *werden rationale, im Eigeninteresse handelnde Individuen tatsächlich nicht so handeln, dass ihr gemeinsames oder Gruppeninteresse verwirklicht wird.*“ (Olson 1968: 2; Hervorhebungen im Original).

Es ist also abhängig von der Gruppengröße, ob es einen Anreiz für den Einzelnen gibt, zur Erreichung eines Gruppenziels beizutragen. Für kleine Gruppen hält Olson ein freiwilliges auf einen gemeinsamen Zweck gerichtetes Handeln für möglich, geht jedoch auch in diesem Fall davon aus, dass das gemeinsame Handeln eingestellt wird, bevor das Optimum für die Mitglieder der Gruppe insgesamt erreicht ist. Durch freiwilliges und rationales Handeln eines oder mehrerer Mitglieder kann es kleineren Gruppen jedoch gelingen, sich mit Kollektivgütern zu versorgen (vgl. Olson 1968: 31). Dies gilt vor allem für kleine Gruppen, die durch einen höheren Grad an Ungleichheit gekennzeichnet sind, entweder durch ungleiches Interesse am Kollektivgut oder durch bessere finanzielle Grundausstattung.

Durch wirtschaftliche und soziale individuelle Anreize besteht die Möglichkeit auch für große Gruppen Kollektivgüter zu produzieren. Diese „selektiven Anreize“ können positiver oder negativer Natur sein. Im Wesen sozialer Anreize liegt es, dass sie zwischen den Einzelnen unterscheiden können:

„Der Widerspenstige kann geächtet, der Mitarbeitende in den Kreis der Bevorzugten gebeten werden. Einige Organisationstheoretiker haben zu Recht betont, dass soziale Anreize ungefähr so wie finanzielle Anreize behandelt werden müssen.“ (Olson 1968: 59).

Soll das Kollektivgut „zusätzliche Verbraucherdienstleistungen“ von einer Gruppe von Einzelhändlern erbracht werden, stellt sich die Aufgabe das Kollektivgutproblem mit Hilfe „selektiver Anreize“ zu dämpfen. Die Problematik der erhöhten Transaktionskosten für den Einzelnen, verbunden mit dem Kollektivgüterproblem, mit dem die Gruppe der Einzelhändler konfrontiert ist, führt zu der Annahme, dass das Kollektivgut „Dienstleistungspaket für Verbraucher“ auf der Grundlage atomistischer Konkurrenz der Einzelhändler eines Einzelhandelsclusters nicht oder nur rudimentär „geschnürt“ werden kann.

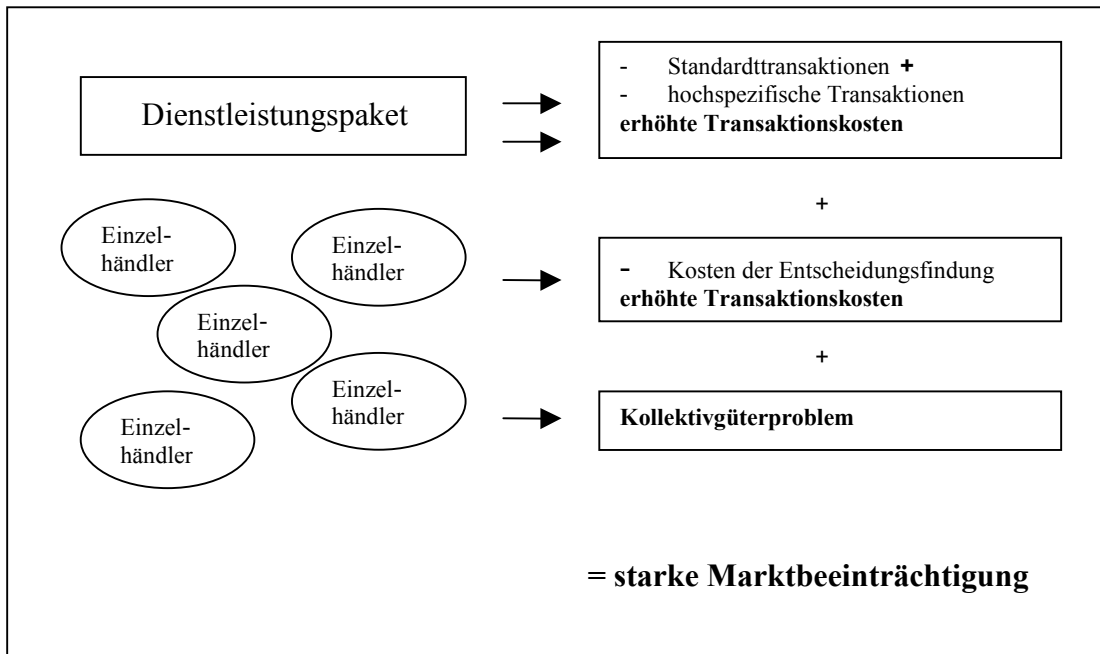
Die Lösung des Kollektivgüterproblems erfolgt allgemein abhängig vom sozialen Ordnungsmuster, das der jeweiligen Gruppe als Basis zugrunde liegt. Die kollektive Bedarfslage, die für diesen Forschungszusammenhang zunächst interessiert, fußt auf dem *Marktmodell*, das rational handelnde Akteure (Einzelhändler) unterstellt, die ihren Nutzen im Austausch von privaten Gütern und Dienstleistungen mehren wollen. Die atomistische Konkurrenz ist das leitende Prinzip der Handlungskoordination. Der Marktmechanismus versagt jedoch in der Regel bei der Produktion von kollekti-

ven Gütern (hier: zusätzliche Dienstleistungen für Verbraucher). Das Versagen des Marktmechanismus ergibt sich zwar nicht zwangsläufig, ist jedoch wahrscheinlich, wenn nicht von einem Unternehmen die Kosten für ein kollektives Gut übernommen werden, also hierarchisch erbracht werden und das dabei auftretende „shirking“ der anderen Unternehmen billigend in Kauf genommen wird. Dies ist durch die bereits beschriebenen hohen Transaktionskosten und der teilweise hohen Veränderlichkeit, die in der Erstellung der hier untersuchten Dienstleistungen impliziert ist, nicht zu erwarten. Eine Erstellung von Kollektivgütern auf der Marktgrundlage folgt, wenn überhaupt, aufgrund selektiver Anreize.

Nach Olson (1968) werden Kollektivgüter klassischerweise in Organisationen erstellt, da es zum Wesen einer Organisation gehöre einen unteilbar allen zugute kommenden Vorteil zu bieten. Individualgüter könnten immer durch individuelles Handeln beschaffen werden und nur wo es um gemeinsame Zwecke oder Kollektivgüter gehe, sei Organisations- oder Gruppenhandeln unerlässlich. Daraus folgt für Olson, dass allgemein die Bereitstellung von Kollektivgütern die grundlegende Funktion von Organisationen darstelle; er führt dabei den Staat als Beispiel an. „Ein Staat ist zuallererst eine Organisation, die für ihre Mitglieder, die Bürger, Kollektivgüter bereitstellt; und ähnlich stellen andere Arten von Organisationen Kollektivgüter für ihre Mitglieder bereit“ (ders. 1968: 15).

Die Logik des kollektiven Handelns impliziert also, dass Handeln auf der Grundlage „atomistischer Konkurrenz“ kein idealer Nährboden für das Erbringen von Kollektivgütern darstellt, wenn nicht andere Steuerungsformen unterstützend eingesetzt werden können.

Abb. 15 Marktbeeinträchtigung



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Legt man „atomistische Konkurrenz“ der Marktteilnehmer zugrunde, gelingt es nur bedingt, zusätzliche Dienstleistungspakete für Verbraucher auf allgemeinen Flächen (z. B. in einer Innenstadt) zu erstellen. Dies liegt zum einen an den erhöhten *Transaktionskosten*, die durch das gezielte Arrangement von Einzelleistungen für das Dienstleistungspaket entstehen, zum anderen handelt es sich bei den zu erstellenden Dienstleistungen um kollektive Güter.

Die Kollektivgutproblematik tritt immer dann auf, wenn andere Akteure (hier: Einzelhändler) von der Nutznießung eines Gutes oder einer Leistung nicht ausgeschlossen werden können und die Möglichkeit haben, sich als „Trittbrettfahrer“ zu verhalten. Stellt ein Einzelhändler eine „zusätzliche Dienstleistung“ außerhalb seiner Verkaufsräume (klassische Innenstadtsituation) für Verbraucher zur Verfügung (z. B. eine Musikveranstaltung), dann profitieren die benachbarten Einzelhändler von der entstehenden Kundenfrequenz, ohne sich an den anfallenden Aufwendungen zu beteiligen. Aus diesem Grund werden Kollektivgüter in diesem Zusammenhang nur bedingt erstellt und zwar nur dann, wenn „selektive Anreize“ wirksam werden, die einen Einzelnen dazu bewegen, Dienstleistungen zu generieren und das „shirking“ Anderer billigend in Kauf zu nehmen. Auf der Grundlage des Marktmodells funktioniert die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen für den Einzelhandel also

nicht oder nur in Einzelleistungen, wenn für Mitglieder kleinerer Gruppen „selektive Anreize“ wirksam werden.

### **3.3 Fazit**

Warum können handelsergänzende Dienstleistungen kaum marktlich erstellt werden? Dies liegt zum einen an den komplexen Anforderungen an die Beschaffenheit und Zusammensetzung der Dienstleistungen und der dadurch bedingten Erhöhung der Transaktionskosten für die Marktteilnehmer und zum anderen an der geographischen Nähe der Einzelhandelsunternehmen in einem Einzelhandelscluster, die das „Trittbrettfahren“ der Unternehmen ermöglicht und dadurch eine Marktabwicklung verzögert bzw. blockiert. Handelsergänzende Dienstleistungen mutieren unter diesen räumlichen Bedingungen zu kollektiven Gütern, von deren Nutzen niemand ausgeschlossen werden kann (vgl. Olson 1968). Die zentrale Frage, die sich aus dieser Marktbeschränkung bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen ergibt, lautet daher: Von wem und unter welchen Steuerungsvoraussetzungen werden in räumlichen Einzelhandelsclustern handelsergänzende Dienstleistungen erstellt? Diese Frage soll für zwei verschiedene Typen von Einzelhandelsclustern (UEC und Innenstadt) im Ruhrgebiet beantwortet werden.

Die theoretischen Grundannahmen ergeben, dass diese Dienstleistungen unter den Steuerungsbedingungen des Marktes nicht erstellt werden können, wenn davon auszugehen ist, dass die Problematik erhöhter Transaktionskosten und gleichzeitig das Kollektivgüterproblem greifen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass handelsergänzende Dienstleistungen für den Einzelhandel auf allgemeinen Flächen generell nicht erstellt werden können, es werden allerdings andere Steuerungsformen als die des Marktes notwendig.

In der Transaktionskostenökonomie wird bei Marktversagen eine „Rettung“ der Transaktion durch die Senkung von Transaktionskosten in einem alternativen institutionellen Arrangement vorgeschlagen, das auf einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist. Die Grundlage dieses institutionellen Arrangements besteht aus neoklassischen Verträgen. Diese Art der Verträge erfordert - im Gegensatz zu klassischen Vertragsbeziehungen - auch nach Vertragsschluss ein gewisses Maß an Abstimmung und Kooperation der Vertragspartner, das in institutionellen Arrangements geleistet werden muss.



Das Aufbrechen des Kollektivgutproblems ist auf der Grundlage des Marktes ebenfalls nur sehr eingeschränkt und nur aufgrund selektiver Anreize möglich. Olson zielt bei der Lösung des Dilemmas auf eine hierarchische Lösung ab und formuliert, dass die Bereitstellung von öffentlichen oder Kollektivgütern die grundlegende Funktion von Organisationen darstelle (vgl. Olson 1968). Bezogen auf gesamtgesellschaftlich notwendige Kollektivgüter Sorge der Staat durch den Zwang der Steuerabgabe für die Kollektivgüter (z. B. in Form von Polizeischutz, Bundeswehr). Bricht man das Problem auf eine klassische Innenstadtansiedlung des Einzelhandels herunter, könnte auf der lokalen Mikroebenen evtl. der hierarchische Akteur „Kommune“ diese Funktion übernehmen.

Die Frage, die sich sowohl für ein Urban Entertainment Center als auch für eine klassische Innenstadtsituation stellt lautet: Unter Einsatz welcher institutioneller Arrangements werden handelsergänzende Dienstleistungen in einem räumlichen Einzelhandelscluster generiert und in welcher Weise werden dabei die „Transaktionskosten“ reduziert und das „Kollektivgutproblem“ unter Kontrolle gebracht? Hinter dieser Fragestellung steht die Beobachtung, dass die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen in einem UEC nahezu perfekt zu gelingen scheint, während in Innenstädten nur eine zögerliche Aufwertung der allgemeinen Attraktivität in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen gelingt.

Auf der Basis der aufgezeigten theoretischen Grundlegung wird im weiteren Verlauf der Arbeit zunächst das Urban Entertainment Center „CentrO.“ und daran anschließend das Modell „Innenstadt“ (anhand von Fallbeispielen) auf die Fähigkeit, handelsergänzende Dienstleistungen zu generieren, untersucht.

#### 4. Dienstleistungsgenerierung in einem Urban Entertainment Center

In einem Urban Entertainment Center (UEC) werden Entertainment- und Gastronomieangebote sowie erlebnisorientierter Einzelhandel in einer räumlichen Agglomeration angeboten. In diesem Kapitel wird die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen vor allem in Bezug auf den erlebnisorientierten Einzelhandel in einem Urban Entertainment Center untersucht. Als Fallbeispiel wurde das CentrO. in Oberhausen ausgewählt, das als erstes UEC Deutschlands 1996 seinen Betrieb aufnahm.

In diesem Fall gründet der Investor des UEC den Organisationszweck seines Unternehmens auf das Marktversagen, das bei der Erstellung von Kollektivgütern zu beobachten ist: Unter der Bedingung atomistischer Konkurrenz gelingt es nicht, bzw. nur sehr eingeschränkt, Kollektivgüter in Form von „handelsergänzenden Dienstleistungen“ auf allgemeinen Flächen des Einzelhandels zu erzeugen. Angebote des Handels im Sinne von „Events“ und Steigerung der Erlebnisqualität werden vom Verbraucher während des „Shoppings“ aber zunehmend erwünscht und tragen zum Erfolg von Standortgemeinschaften des Handels bei. Diese Dienstleistungsnische wird von den Betreibern eines UEC mithilfe eines dienstleistungserstellenden Unternehmens ausgefüllt. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen: Welche Dienstleistungen werden in diesem Zusammenhang erstellt und welcher institutionelle Kontext ist dafür notwendig?

Das **Aufbrechen des Kollektivgüterproblems** erfolgt hier über die Konstituierung eines neuen Handelsstandortes (Urban Entertainment Center), an dem nur solche Unternehmen mit handelsergänzenden Dienstleistungen „beliefert“ werden, die bereit sind, sich auf die Vertragsbedingungen des Dienstleisters (UEC-Betreiber) einzulassen und sich in dessen Räumlichkeiten einzumieten. Dabei ist nicht die Neuheit des Raumes, sondern das monopolistische Verfügungsrecht über den Raum ausschlaggebend dafür, dass der Nutzen des UEC-Betreibers mit dem Nutzen einer Gruppe von Einzelhändlern zusammenfällt und kollektive Dienstleistungen erstellt werden können. Diese Dienstleistungen verlieren durch das monopolisierte Verfügungsrecht des UEC-Investors den Charakter von kollektiven Dienstleistungen und wandeln sich in private Güter, da etwaige „Trittbrettfahrer“ von der Nutzung dieser Dienstleistungen ausgeschlossen werden können.

Die theoretische Verankerung für dieses empirisch beobachtbare Phänomen kann mit der „Theorie der Verfügungsrechte“ (vgl. Richter/Furubotn 1999, Wolff/Neuburger 1995, Ebers/Gotsch 1999) beschrieben werden. Die „Theorie der Verfügungsrechte“ bzw. „property rights“, ist ein Teilansatz der Neuen Institutionenökonomie und unterstellt, dass jeder individuelle Akteur seinen Nutzen zu maximieren versucht und dass in einer gegebenen Rechtsordnung Verfügungsrechte gelten, die regeln, wer welche Ressourcen nutzen darf. Welche Nutzungsmöglichkeiten an einer Ressource einem Akteur berechtigterweise offen stehen, hängt dabei von zwei Umständen ab: „Erstens von den besonderen Verfügungsrechten, die der betreffende Akteur an der Ressource selbst hält, und zweitens von dem im Kontext geltenden institutionellen Regeln.“ (Ebers/Gotsch 1999: 187).

Die Theorie der Verfügungsrechte unterscheidet vier Verfügungsrechte an einer Ressource: Das Recht die Ressource zu nutzen (usus), die Gewinne anzueignen (usus fructus), die Form oder Substanz der Ressource zu ändern (abusus) sowie das Recht die Verfügungsrechte an einer Ressource teilweise oder gänzlich auf andere zu übertragen. Ein Akteur, der auf alle vier Verfügungsrechte zurückgreifen kann, ist in der Lage die Ressource exklusiv zu nutzen und andere Akteure von ihrem Nutzen auszuschließen. Die Verfügungsrechte an einer Ressource können auch auf mehrere Akteure verteilt sein. Danach kann beispielsweise ein Mieter das Nutzungsrecht an einem Haus besitzen, der Eigentümer das Recht, bauliche Veränderungen vorzunehmen und das Haus verkaufen, und dem Kreditgeber können im Falle der Zahlungsunfähigkeit des kreditnehmenden Eigentümers die Rechte am Ertrag sowie das Übertragungsrecht zustehen (vgl. Ebers/Gotsch 1999).

Im Fall des untersuchten UECs ist der Investor des UEC zunächst im Besitz aller vier Verfügungsrechte und überträgt das Recht, die Ressource zu nutzen an Einzelhändler, die sich in diesen Räumen einmieten. Die Attraktivität der Ressource wird vom Investor durch ein Dienstleistungsangebot gesteigert: Eine vom Investor beauftragte Betreibergesellschaft erstellt handelsergänzende Dienstleistungen für die allgemein zugänglichen Flächen des Areals. Die Mieter als Nutzer der Immobilie sind vertraglich verpflichtet, die „Dienstleistungspakete“ der Betreibergesellschaft zu erwerben. Anders als in traditionellen Einzelhandelsclustern der Innenstadt kann der Investor durch den Besitz der Verfügungsrechte ausschließen, dass „Trittbrettfahrer“ seine

Ressourcen nutzen. Durch diese Vorgehensweise wird im untersuchten Fall das Kollektivgüterproblem aufgelöst.<sup>41</sup>

Das Problem der erhöhten Transaktionskosten, das bei der Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen virulent wird, bleibt jedoch bestehen. Wie in der theoretischen Grundsteinlegung im dritten Kapitel aufgezeigt ist anzunehmen, dass aus der Sicht eines Einzelhandelsunternehmens die erhöhten Transaktionskosten bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen in langfristigen Verträgen gesenkt werden. Ob sich aus dieser Problemstellung eine netzwerkartige Kooperation mit dem Anbieter von Dienstleistern und weiteren Einzelhändlern entwickelt, muss anhand des Falles überprüft werden.

Die empirischen Ergebnisse im Fall des CentrO. Oberhausen ergeben folgende Ausgangslage: Der Investor, der das Gelände erworben und darauf ein UEC errichtet hat, setzt eine Betreibergesellschaft (CentrO.-Management) ein, die Mietverträge mit Einzelhandelsunternehmen und Gastronomie abschließt. Die Mietverträge implizieren, dass die Einzelhandelsunternehmen zum einen Ladeneinheiten im Urban Entertainment Center mittelfristig anmieten und zum anderen Dienstleistungspakete von der Betreibergesellschaft erwerben.

Im weiteren Verlauf der Arbeit stellt sich zunächst die Frage, ob diese Geschäftsbeziehungen lediglich aus langfristigen Verträgen bestehen oder ob sich aus diesen Geschäftsbeziehungen Netzwerkbeziehungen entwickeln? Anschließend wird fokussiert, welche handelsergänzenden Dienstleistungen von der Betreibergesellschaft generiert werden und über welche Steuerungsmöglichkeiten die Betreibergesellschaft verfügt.

---

<sup>41</sup> Das Bild von der „Insel der Glückseligen“ ist jedoch fragil. Das Kollektivgüterproblem taucht sofort wieder an die Oberfläche, wenn von den Mietern „Gemeinschaftsaktionen“ zu erbringen sind, die nicht vertraglich mit dem Dachmanagement geregelt sind. Angebote des CentrO.-Managements zu einer „Weiterbildungsakademie“ mit dem Ziel das Serviceverhalten des Verkaufspersonals aller Unternehmen zu vereinheitlichen, scheiterten prompt aufgrund der verschiedenen Interessenlagen der einzelnen Unternehmen.

#### 4.1 Kooperation versus Netzwerk

Der Untersuchung von Netzwerken liegt häufig die These zugrunde, dass die zunehmende Bedeutung netzwerkartiger Prozesse ein Indiz für die gesellschaftliche Modernisierung darstelle.

„Obligatorische und ‚promotionale‘ Netzwerke in der Wirtschaft, politische und infrastrukturelle Netzwerke – diese parallelen Entwicklungen legen die Vermutung nahe, dass das Aufkommen von interorganisatorischen Netzwerken eine allgemeine Begleiterscheinung des Strukturwandels in modernen Gesellschaften ist; es scheint sogar ein Grundmerkmal gesellschaftlicher Modernisierung zu sein.“ (Mayntz 1992: 21).

Als Auslöser für die Etablierung von Netzwerkarrangements in Unternehmen werden regelmäßig der tiefgreifende Wandel globaler Wettbewerbsbedingungen und veränderte Markt- und Kundenanforderungen benannt (vgl. Hirsch-Kreinsen 2002).<sup>42</sup> Während wirtschaftliche Kooperationsbeziehungen für die Industrie, insbesondere im Hinblick auf Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, bereits ausgiebig erforscht wurden (stellvertretend für viele Belzer 1991, Semlinger 1993, Wegge 1999), etabliert sich die Kooperations- und Netzwerkforschung für den tertiären Sektor erst nach und nach. Hervorzuheben ist hier z. B. Sydow/Windeler/Krebs (1995) mit der Untersuchung der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Speziell für den Einzelhandel liegen nur vereinzelte Untersuchungen vor. Eschenburg (1971) beschreibt Kooperationen in Form von Einkaufsgenossenschaften, während Mandewirth (1995) Transaktionskosten als Effizienzkriterium für Handelskooperationen heranzieht.

Zur Beschreibung von interorganisationalen Unternehmensbeziehungen wurde in den letzten Dekaden eine Reihe an Kooperationsbegriffen geprägt (beispielhaft hierzu Schubert/Küting 1981: 119, Berg 1981: 74, Haury 1989: 53, Endress 1991: 13, Belzer 1993: 45). Eine einheitliche Definition hat sich dabei bisher nicht herauskristallisiert, dennoch kann als kleinster gemeinsamer Nenner **Kooperation** als eine mittel-

---

<sup>42</sup> Die allgemein erhöhte Kooperationsneigung gilt jedoch nicht für alle Organisationen. Bei Unternehmensorganisationen ist die Kooperationsbereitschaft stark abhängig von Größe und Branche der kooperierenden Unternehmen. Speziell für das Ruhrgebiet ergibt eine empirische Untersuchung (Belzer/Hilbert 1994), dass die Kooperationsbereitschaft im Verarbeitenden Gewerbe und in kleineren Unternehmen noch in den „Kinderschuhen“ steckt, obwohl die wenigen Unternehmen, die kooperieren, davon in erheblichem Maße profitieren.

bis langfristig ausgelegte Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmen zur gemeinschaftlichen Erfüllung von Aufgaben bezeichnet werden. Dabei kann die Form der Kooperation auf verschiedenen Grundlagen beruhen wie z. B. auf Absprachen, Vereinbarungen und Verträgen (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1998: 279, Roggencamp 1999: 31). Balling versucht eine Synthese der verschiedensten Begriffsdefinitionen und benennt die konstituierenden Merkmale zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen in Form eines Kriterienkataloges:

- Höherer Grad der einzelbetrieblichen Zielerreichung als Antriebsmoment;
- Beteiligung von zwei oder mehr Unternehmen;
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit;
- Definition gemeinsamer Ziele;
- Einzelbetriebliche Aufgabenausgliederung;
- Gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen;
- Einschränkung der wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit bei Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmen;
- Zusammenarbeit ist nicht ausschließlich am üblichen Konkurrenzprinzip orientiert (vgl. Balling 1998: 17).

Insgesamt plädiert Balling (1998: 19) dafür, die konstituierenden Merkmale von Kooperation weit zu fassen, da eine Einengung des Kooperationsbegriffes nicht dem Bedeutungsgehalt im Sprachgebrauch entspräche. Kooperationen können in verschiedenen betrieblichen Sektoren angestrebt werden.<sup>43</sup> Gemeinsame Vertriebsaktivitäten, wie sie auch in dieser Arbeit im Vordergrund stehen, werden insgesamt als einer der häufigsten Kooperationsbereiche in Unternehmen angeführt (vgl. Balling 1998: 47). Häufig werden Kooperationen unter einer strategischen Prämisse gegründet. Die Ausgestaltung der möglichen Kooperationen erstreckt sich über das Begriffsspektrum von „strategischen Allianzen“, „strategischen Partnerschaften“ und im Zusammenhang mit Netzwerken von „strategischen Netzwerken“.

---

<sup>43</sup> Kooperationen im Beschaffungsbereich sowie im Bereich der Forschung und Entwicklung sind eher seltener, ebenso wie Kooperationen im Bereich der Verwaltung und der EDV, da hier häufig die Befürchtung besteht, dass die Geheimhaltung von Betriebsinterna nicht in vollem Umfang gegeben ist.

Reziprozität ist dabei ein klares *Abgrenzungskriterium* zwischen Kooperation und Netzwerk. Während für politische und ökonomische Kooperationen einzelne Elemente von Reziprozität, wie z. B. Vertrauen bedeutsam sind, ist das komplexe Reziprozitätsprinzip ein kennzeichnendes Merkmal von Netzwerken. Unter Reziprozität wird ein Zustand gefasst, in dem die Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenüber profitieren. Der Idealfall ist der Tausch äquivalenter Waren. Da der Wert getauschter Informationen jedoch schwer zu beurteilen ist, impliziert der Begriff „Reziprozität“ zumindest die Vorstellung, dass die gemeinsam erzeugten Erträge einigermaßen fair verteilt werden und sich die Netzwerkteilnehmer auf die „Lieferbereitschaft“ eines Partners, und sei es zu einem späteren Zeitpunkt, verlassen können (vgl. Weyer 2000: 12). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal liegt in der Teilnehmerzahl: Netzwerkbeziehungen bestehen immer aus mehreren Teilnehmern, während Kooperationen im Unterschied dazu auch dyadische Beziehungen umfassen können (vgl. Dörsam/Icks 1997: 5, Hellmer/Friese/Kollros 1999: 66).

Grundsätzlich können in der Kooperations- bzw. Netzwerkdebatte drei verschiedene Arten von Vernetzungsvarianten konstatiert werden. Von *vertikaler Vernetzung* spricht man, wenn die Unternehmen entlang einer Wertschöpfungskette zusammenarbeiten und nacheinander gelagerte Produktionsaktivitäten übernehmen (z. B. Beziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern in der Automobilindustrie). Bei einer *horizontalen Vernetzung* erfolgt die Kooperation zwischen den Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Darüber hinaus lassen sich *diagonale oder komplementäre Vernetzungen* in den Netzwerkbegriff einordnen, die eine branchenübergreifende Vernetzung von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftszweige impliziert, deren Leistungsangebot sich zu einer Bedarfsgruppe ergänzt. Für die hier untersuchte Branche des Einzelhandels ist die horizontale Vernetzung von Unternehmen einer Standortagglomeration von Interesse.

Im Folgenden soll das weite Feld der Netzwerkforschung auf das Themengebiet der Unternehmungsnetzwerke zentriert werden. Das bedeutet, dass die Evolution von politischen und regionalen Netzwerke ausgeblendet wird.<sup>44</sup> Im Falle eines UEC wird eine neue Form der Vertriebskooperation gebildet, die darauf angelegt ist, zusätzliche Dienstleistungen für Verbraucherinnen und Verbraucher zu erstellen. In welchem institutionellen Arrangement dies geschieht, soll nach einer Einführung in die Netzwerkforschung überprüft werden.

#### 4.1.1 Theoretische Debatte zur Evolution von Unternehmungsnetzwerken

„Die Vielfalt der Netzwerkstudien und die Geschäftigkeit der Netzwerkforschung kaschieren nur notdürftig, was ihr am meisten fehlt: Ein Diskurs über die begrifflichen und theoretischen Grundlagen. Die Versuche, Unternehmungsnetzwerke begrifflich zu bestimmen, könnten zumindest unterschiedlicher nicht sein.“ (Windeler 2001: 16).

Eine geschlossene Theorie, die die Evolution von Netzwerken erklärt, ist bisher nicht entwickelt (vgl. auch Sydow 1992, Weyer 2000). Aus diesem Grund wird in der Forschung auf verschiedene theoretische Bausteine zurückgegriffen, um die Evolution und die Steuerung von (Unternehmens)-Netzwerken zu erklären. Die Palette der theoretischen Zugänge ist groß. Sie reicht von organisationstheoretischen Ansätzen wie z. B. dem Ressourcenabhängigkeits-Ansatz, neueren systemtheoretischen Ansätzen, industriesoziologische Ansätzen bis hin zum Transaktionskostenansatz (für einen ausführlichen Überblick vgl. Sydow 1992, Belzer 1993, Windeler 2001).

Grundsätzlich können in der Netzwerkforschung jedoch zwei Positionen unterschieden werden: In der eher ökonomisch intendierten Netzwerkforschung wird die These vertreten, dass Unternehmungsnetzwerke eine intermediäre Position zwischen Markt und Hierarchie einnehmen, während in eher soziologischen Erklärungsmustern davon ausgegangen wird, dass Unternehmensnetzwerke einen vollständig eigenen Charakter aufweisen, der über die Elemente marktlicher und hierarchischer Koordination hinausgeht. Im Folgenden sollen die beiden Positionen überblicksartig vorgestellt werden, um im Anschluss daran die theoretische Basis vorzustellen, die dieser Arbeit in Bezug auf Unternehmungsnetzwerke zugrunde liegt.

##### 4.1.1.1 *Netzwerke als Hybride zwischen den Polen Markt und Organisation*

Der „Klassiker“, der sehr häufig als Begründung für die Evolution von Netzwerken herangezogen wird, ist der Transaktionskostenansatz, der Unternehmensnetzwerke als Hybride zwischen den Polen „Markt“ und „Hierarchie“ verortet.<sup>45</sup> Der Transaktionskostenansatz gründet auf der Annahme, dass es nicht die Produktionskosten sind,

---

<sup>44</sup> Es besteht allerdings eine Vielzahl von thematischen Verknüpfungen zwischen Unternehmungsnetzwerken, politischen und regionalen Netzwerken (vgl. z. B. die Beiträge in Jansen/Schubert 1995).

<sup>45</sup> In dieser Arbeit wurde die Transaktionskostentheorie in Kapitel 3 bereits eingesetzt, um zu analysieren, ob im Falle verbraucherfreundlicher Dienstleistungen für das einzelne Unternehmen Eigenfertigung oder Fremdbezug zu bevorzugen sei. Die Entscheidung „Eigenfertigung“ versus „Fremdbezug“ ist der klassische Anwendungsfall der Transaktionskostentheorie. Die Transaktionskostentheorie wird jedoch auch als vertragsbasierte Grundlage für die Netzwerkforschung eingeführt.



die die Organisationsstruktur und –gestaltung beeinflussen, sondern die Kosten, die bei Transaktionen entstehen. Das Problem der effizienten Organisationsgestaltung wird beim Transaktionskostenansatz deshalb als Vertragsproblem definiert. Das soziologische „Einfallstor“ für die Begründung der Evolution von Netzwerken wird vom ökonomisch intendierten Transaktionskostenansatz geöffnet, da dieser zumindest ein Konfliktregelungsmechanismus bei der Abwicklung langfristiger (neoklassischer) Verträge vorsieht:

„Aufgrund des offenen Regelungsbedarfes beschränkt sich die Abwicklung der Transaktion nicht auf einen diskreten Akt von Leistung und Gegenleistung, sondern erfordert auch noch nach Vertragsschluss ein gewisses Maß an Entscheidung, Abstimmung und Kooperation der Transaktionspartner.“ (Ebers/Gotsch 1999: 215).

Die vertragsstheoretische Annäherung (vgl. die ausführliche Darstellung in Kapitel 3) an hybride Arrangements zwischen Markt und Hierarchie bietet jedoch lediglich einen „Tunnelblick“ auf die Evolution von Netzwerken, da der ökonomisch intendierte Transaktionskostenansatz eine Einbettung von sozialen Beziehungen nicht berücksichtigt und ausschließlich bilaterale Austauschbeziehungen untersucht (vgl. Sydow 1992: 145ff.). Daraus leitet Sydow ab, dass zur Erklärung der Evolution von Netzwerken der Transaktionskostenansatz bestenfalls eine Partialerklärung darstelle und weitere Theorien zur Erklärung des Phänomens herangezogen werden müssen. Sydow behält in seiner Erklärung der Evolution von Unternehmungsnetzwerken das Koordinationsmuster „zwischen Markt und Hierarchie“ zwar bei, lässt in seine Definition aber die „Einbettung“ der Vertragsbeziehungen in soziale Beziehungen einfließen, da durch vertrauensvolle Beziehungen zwischen Unternehmungen Transaktionskosten gesenkt werden könnten. Nach einer prominenten Definition von Sydow sind Unternehmungsnetzwerke<sup>46</sup>

„eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative, denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (ders. 1992: 79).

---

<sup>46</sup> Unternehmungsnetzwerke werden auch als „zwischenbetriebliche Netzwerke“ oder als „interorganisationale Netzwerke“ bezeichnet (vgl. Siebert 1991: 293, Sydow 1992: 78).

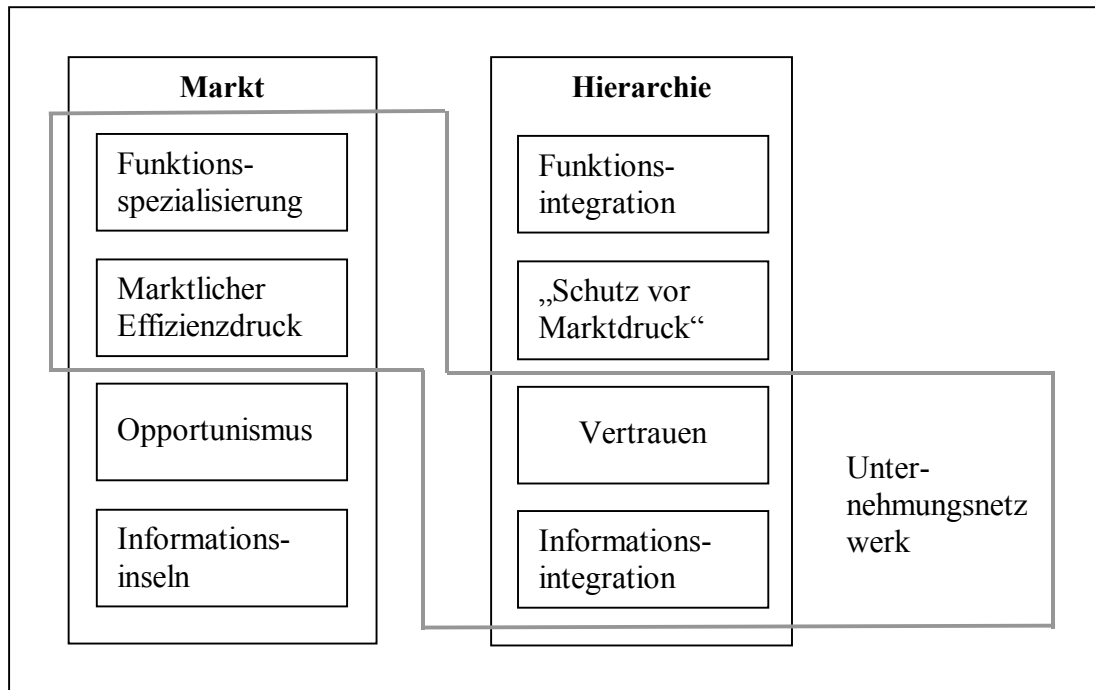
Diese Definition avancierte für viele Beiträge in der managementnahen Netzwerkforschung zum „Ankerpunkt“.<sup>47</sup> Entscheidend für die Existenz von Unternehmensnetzwerken ist danach, dass mehrere bislang autonom agierende Unternehmen ein gemeinsames Ziel verfolgen und die Individualziele zumindest teilweise dem Kollektivziel untergeordnet werden. Um dieses Kollektivziel zu erreichen, beschränkt sich jedes Mitglied eines Netzwerkes auf diejenige Wertschöpfung, für die es die größte Kompetenz besitzt. Von der rein marktlichen Koordination unterscheiden sich Unternehmungsnetzwerke - in dieser Sichtweise - durch die Betonung kooperativer Verhaltensweisen, während auf dem Markt wettbewerbliche Verhaltensweisen im Vordergrund stehen. Die marktliche Effizienz ist dagegen weiterhin vorhanden, da den beteiligten Mitgliedern prinzipiell die Möglichkeit zur Kündigung des Vertrages offen steht. Hierarchiemerkmale des Unternehmungsnetzwerkes sind Vertrauen und Informationsintegration. Vertrauen in Unternehmungsnetzwerken beruht auf kooperativem Verhalten und äußert sich in der Zurverfügungstellung erfolgsrelevanter Information und in der Gewissheit, dass der Vertragspartner eine die Netzwerkpartner betreffende Aufgabe regelt, als ob es seine eigene wäre (vgl. Siebert 1991: 295ff).<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Eine ähnliche Argumentation entwickeln Fischer/Gensior (1998: 35), die davon ausgehen, dass die Tragfähigkeit interorganisationaler Beziehungen in verstärktem Maß von persönlichen Beziehungen abhängig werden. Netzwerke könnten deshalb auch als Anlagerung persönlich-sozialer Beziehungen an interorganisationale Beziehungen entstehen, genau so ist aber auch die umgekehrte Variante möglich, in dem interorganisationale Beziehungen an private und persönliche Beziehungen „angedockt“ werden. Wiesenthal (2000) integriert ebenfalls soziale Beziehungen in seine Erklärungen und fasst den Hybrid zwischen den Polen „Markt“ und „Hierarchie“ unter dem Begriff der „Gemeinschaft“. Für Weyer (2000: 11) ist der Kern eines sozialen Unternehmensnetzwerkes durch eine vertrauensvolle Kooperation gekennzeichnet. Für Heidling (2000: 65) sind Unternehmensnetzwerke eine intermediäre Organisation, die sich durch eine Kombination hierarchischer und marktlicher Elemente auszeichnet und in denen Transaktionen durch formale Regeln flankiert werden. Je nach Form der Beziehung ist das Netzwerkkarrangement eher markt- oder hierarchienah ausgestaltet. Auch Bresser (1992: V) stellt die kollektive Strategie, die in einem Netzwerk umgesetzt wird, in den Vordergrund. Er definiert: "Die als strategisches Netzwerk bezeichnete Organisationsform verbindet rechtlich selbständige, wirtschaftlich aber interdependente Unternehmungen, die sich auf Teilaspekte einer Wertschöpfungskette spezialisiert haben und gemeinschaftliche (kollektive) Strategien verfolgen."

<sup>48</sup> Eine Aufarbeitung des Vertrauensbegriffes erfolgte in den letzten Jahren von Strohmeier 1993, Loose/Sydow 1994, Preisendörfer 1995 und Funder 1999.

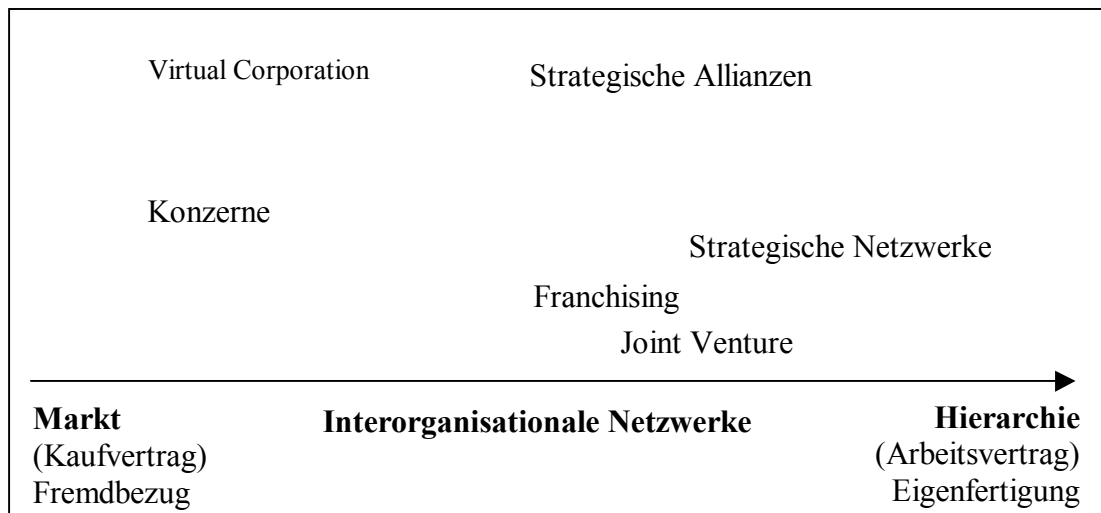
**Abb. 16** Charakteristika von Unternehmensnetzwerken



Quelle: Siebert (1991: 295)

Je intensiver die Netzwerkteilnehmer die Spezifika des Beziehungsgeflechtes in ihren Handlungen berücksichtigen, um so deutlicher weisen die Geschäftspraktiken der beteiligten Unternehmen den Charakter eines Netzwerkes zwischen den Polen Markt und Hierarchie auf.

**Abb. 17** Zwischen Markt und Hierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow (1992: 104)

Bestimmte Formen der interorganisationalen Kooperation erfahren in den letzten Jahren zunehmende Aufmerksamkeit, da sie als strategisches Instrument andere Wettbewerbsstrategien ergänzen oder gar ersetzen können. Insbesondere die Form der „*Virtual Corporation*“ gehört zu den modernsten Wettbewerbsstrategien. Dieses temporäre Netzwerk unabhängiger Firmen ist informationstechnologisch verbunden und poolt einen Teil der jeweiligen Ressourcen. Bei dieser Form der Kooperation kann teilweise auch auf eine gemeinsame Institution (Verwaltung, formalisierte Organisation) verzichtet werden. Die Beziehungen zwischen den Unternehmen bestehen bedarfs- und fallweise, dennoch basieren sie auf Vertrauen. Ist ein Projekt beendet, löst sich die Netzwerkverbindung wieder auf, um zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise wieder aktiviert zu werden.

Neben dieser jüngsten Kooperationsform gewinnen auch etablierte Kooperationsformen wie „*Joint Ventures*“ oder „*Strategische Allianzen*“ in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. In einer allgemeinen deutschen Definition handelt es sich bei Joint Ventures um die Gründung einer selbständigen Unternehmung durch mehrere Muttergesellschaften, an der die kooperierenden Unternehmen zu gleichen Teilen beteiligt sind. In der amerikanischen Literatur wird der Begriff wesentlich weiter gefasst: „more than a simple contract yet less than a merger“ (Balling 1998: 20). Joint Ventures finden sich zunehmend im Bereich der Luft- und Raumfahrtindustrie und in der Mikroelektronik, da diese Märkte durch hohe Forschungsrisiken und hohen finanziellen Aufwand gekennzeichnet sind. Als Beispiele werden die Entwicklung der Flugzeuge „Concorde“ und „Airbus“ sowie des Militärflugzeugs „Tornado“ angeführt (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1998: 284).

Im Gegensatz zum Joint Venture treten die jeweiligen Unternehmen bei einer Strategischen Allianz getrennt am Markt auf und agieren als unabhängige Wettbewerber eines jeweils spezifischen Marktsegments. Diese Form der Kooperation ist ebenfalls für Hochtechnologie-Industrien von Interesse, da hier Synergien hergestellt werden können, ohne dass Wettbewerbsunternehmen zu tiefen Einblick in die eigenen Forschungsentwicklungen bekommen. Sydow definiert den Begriff „Strategische Allianz“ als

„eine formalisierte längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkenpotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die

Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern." (ders. 1992: 63).

In der Literatur (vgl. hierzu Backhaus/Meyer (1993: 332), Gahl (1991: 44), Richter/Furubotn (1999: 325) wird darüber hinaus die horizontale Kooperationsrichtung dieses Arrangements hervorgehoben. Vertikale Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern können demnach unter dem Begriff der strategischen Allianz *nicht* gefasst werden. Insbesondere bei Kooperationsbeziehungen zwischen international operierenden Unternehmen wird von strategischen Allianzen gesprochen, die Zusammenarbeit erstreckt sich hier in der Regel auf einzelne ausgewählte Geschäftsfelder.

Ein weiterer Typ eines Unternehmungsnetzwerkes stellt das „**Strategische Netzwerk**“ dar. Diese Ausprägung eines Unternehmungsnetzwerkes soll hier genauer dargestellt werden, da aufgrund der empirischen Ausgangsbedingungen (Betreiber-gesellschaft des CentrO. versus einer Vielzahl von Mietern) die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die Geschäftsbeziehungen im Fall eines UEC die Form eines Strategischen Netzwerkes annehmen können. Interorganisationale Unternehmenskooperationen mit vertikaler und zugleich horizontaler Ausrichtung werden von Backhaus/Meyer (1993: 332) als Strategische Netzwerke definiert. Das strategische Netzwerk unterscheidet sich von anderen Unternehmungsnetzwerken vor allem dadurch, dass es von einem oder mehreren Unternehmen strategisch geführt werden. Sydow (1992), der sich in einer umfassenden theoretischen Arbeit speziell strategischen Netzwerken widmet, definiert in Anlehnung an Jarillo (1988):

„Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen *strategisch* geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist unabhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 1992: 82; Hervorhebung im Original).

Die strategische Führung eines Netzwerkes äußert sich zum Beispiel darin, dass der Markt, auf dem das strategische Netzwerk tätig ist, im Wesentlichen von einer fokalen Unternehmung definiert wird. Diese Unternehmung bestimmt mehr als andere über Art und Inhalt der Strategie, mit der dieser Markt bearbeitet wird sowie über Form und Inhalt der Interorganisationsbeziehungen. Obwohl der polyzentrische Cha-

rakter des Netzwerkes grundsätzlich erhalten bleibt, betreibt die fokale Unternehmung eine Art strategische Metakoordination der ökonomischen Aktivitäten (vgl. Sydow 1993: 389). Die starke Position des fokalen Akteurs beruht darauf, dass er Ressourcen kontrolliert, zu denen die anderen selbst keinen Zugang hätten, die sie zur Nutzung ihrer eigenen Ressourcen aber benötigen (vgl. Sydow/van Well 1996: 204). Von den Vorgaben des fokalen Unternehmens werden auch die Interorganisationsbeziehungen geprägt.

Als typische Beispiele für strategische Netzwerke werden in der Literatur (Sydow 1991a, Picot/Reichwald/Wigand 1998: 294) das japanische multilaterale Netzwerk Keiretsu und Franchising-Netzwerke angeführt. Franchisingsysteme sind als Allianzen mit wechselseitigem Nutzen konzipiert (vgl. Lafontaine 1992, Picot/Dietl/Franck 1997). Auch hierbei handelt es sich um eine Kooperationsform zwischen rechtlich selbständigen Wirtschaftsakteuren. Durch die Kooperation lassen sich Größenvorteile nutzen, opportunistische Verhaltensspielräume einengen und Systemanpassungen erleichtern. Der Franchisegeber erteilt dem Franchisenehmer die Lizenz, den geschützten Markennamen bzw. ein Geschäftssystem, unter Einhaltung bestimmter Vereinbarungen, unternehmerisch zu nutzen. Ähnlich wie eine Genossenschaft besitzt die Franchise-Organisation gegenüber einer vertikalen Integration deutliche Anreizvorteile. Die marktwirtschaftlichen Anreizvorteile werden mit den Koordinationsvorteilen einer Integration verbunden, weil der Franchisegeber in (vertraglich festgelegte) Entscheidungsbereiche des Franchisenehmers (z. B. Innenausstattung, Preispolitik) hineinregieren kann.<sup>49</sup> Auch innerhalb der strategischen Netzwerke oder Allianzen unterscheidet man zwischen vertikaler und horizontaler Allianz, wobei die horizontale Allianz funktionsspezifische Zusammenarbeit z. B. im Vertrieb beschreibt. Vertikale Allianzen verfolgen das Ziel der Reduktion der Wertschöpfungstiefe beim gleichzeitigen Versuch, die ausgelagerten Funktionen durch vertragliche Regelungen abzusichern (vgl. Frank 1993: 103).

Heidling (2000: 68f.) konstatiert, dass auch für das strategische Netzwerk vertrauensvolle und kooperative Beziehungen den entscheidenden Unterschied zu den zent-

---

<sup>49</sup> Im Fall des Franchising übernimmt ein Kernunternehmen (hub firm) zentrale Funktionen (z. B. Einkauf, Marketing), der Vertrieb der Produkte vor Ort bleibt jedoch selbständigen Unternehmen überlassen, die vom Marketingimage profitieren, ansonsten aber auf eigenes Risiko wirtschaften. Insbesondere die Netzwerkunternehmung der italienischen Firma Benetton wird als „Klassiker“ eines strategischen Netzwerkes beschrieben. In diesem Fall sind die Einkaufs- und Verkaufstätigkeiten der Firma in Netzwerkform organisiert, dadurch steht ein relativ geringer eigener Investitionsbedarf und auf Nachfrageschwankungen kann entsprechend flexibel reagiert werden.

ralen Funktionsmechanismen des Marktes und der Hierarchie ausmachen. Während der Markt auf dem Wettbewerb zwischen Akteuren beruhe und hierarchische Formen von Elementen der Autorität und des Gehorsams gekennzeichnet seien, basiere die Zusammenarbeit innerhalb strategischer Netzwerke auf eher vertrauensvollen und kooperativen Beziehungen. Zu den zentralen Bedingungen für vertrauensvolle Strukturen in Unternehmungsnetzwerken zählen danach:

- Ein möglichst enger und intensiver Austausch zwischen den Netzwerkteilnehmern;
- Eine eher geringe Zahl von kooperierenden Akteuren mit – bezogen auf vertikale Netzwerkbeziehungen – möglichst gleichartigen Strukturmerkmalen (z. B. Unternehmensgröße, Eigentumsverhältnisse, Unternehmensphilosophie);
- Ein hohes Maß unterschiedlicher Inhalte, die im Netzwerk ausgetauscht werden;
- Ein tendenziell ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit (vgl. Heidling 2000: 69).

Sind diese Bedingungen, die eine relative Unabhängigkeit der Netzwerkteilnehmer versprechen, nicht gegeben, bleibe offen, auf welcher Grundlage vertrauensvolle Austauschverhältnisse gründen und wie stabil sie seien. Die Fokussierung auf die sozialen Beziehungen greift Heidling (2000) heraus und setzt sich kritisch mit der von Sydow entwickelnden Netzwerkperspektive auseinander. Er lenkt den Fokus auf die Handlungsfähigkeit der schwächeren Netzwerkakteure in strategischen Netzwerken. Deren Position wird am Beispiel der Interaktion zwischen dem handwerklich geprägten Kraftfahrzeuggewerbe und der Automobilindustrie dokumentiert. Während Sydow (1992) darauf verweist, dass die abhängigen Akteure ihre Situation vielfach akzeptieren und damit die entsprechenden Praktiken reproduzieren, präzisiert Heidling unter der Aufnahme des Machtbegriffes die Situation:

„Entscheidend für die dauerhafte Einwilligung machtunterlegener Partner in solche ungleichen Tauschverhältnisse ist ihr vergleichsweise sehr viel geringeres Alternativenspektrum, was damit zusammenhängt, dass ihnen der Zugang zu besseren Tauschverhältnissen versperrt ist.“ (ders. 2000: 71).

Damit wird das Prinzip der Reziprozität in Frage gestellt; Heidling gibt zu Bedenken, dass die Übervorteilung des einen durch den anderen Netzwerkpartners eingerechnet

werden muss und schlägt vor, dieses Austauschverhältnis als „antagonistische Kooperation“ zu bezeichnen. Eine solche Tauschbeziehung umfasse sowohl die Verfolgung des jeweiligen Eigeninteresses (unter Umständen auf Kosten des Partners) als auch das Interesse an gemeinsamen Zielen der beteiligten Akteure. Am Reziprozitätsprinzip, das von Sydow als Definitionsmerkmal strategischer Netzwerke eingebracht wird, wird insofern festgehalten, dass weiterhin von interdependenten Teilen ausgegangen wird, die in wechselseitigem Austausch stehen. Der Austausch muss jedoch keineswegs symmetrisch gestaltet sein, wenn kompensatorische Mechanismen eingeführt werden, die den Mangel an Reziprozität auffangen. Die Verhandlungsfähigkeit aller beteiligten Akteure muss jedoch gegeben sein, d. h. sie müssen in der Lage sein, ihre Eigeninteressen genau zu bestimmen und zu vertreten. Darüber hinaus müssen sie zu einer eigenen strategischen Interaktion fähig sein und nicht nur unter dem Zwang zur ständigen Kompromissfindung stehen (vgl. Heidling 2000: 71).

Die Handlungsfähigkeit der Akteure und die explizite Verknüpfung von Handlung und Struktur in Unternehmungsnetzwerken werden jedoch in keinem der Netzwerkansätze aufgenommen, die Netzwerke als Hybride zwischen Markt und Organisation verorten. Um die Verhandlungsfähigkeit von Akteuren und die Rückbindung von Handlungen in vorgegebenen Strukturen nachzeichnen zu können, wird ein weiterer Theoriebaustein notwendig, der von Windeler (2001) unter Verwendung der Giddenschen Strukturierungstheorie für die Betrachtung von Unternehmungsnetzwerken fruchtbar gemacht wurde. Windeler entwickelt einen Ansatz, der das Unternehmungsnetzwerk als eigenständige Kooperationsform *neben* Markt und Hierarchie darstellt.

#### **4.1.1.2. Netzwerke als eigenständige Kooperationsform**

Eine Reihe von Autoren betrachten die in Netzwerken wirksamen Steuerungsmodi als eine eigenständige, dritte Koordinationsform neben Markt und Hierarchie. Teubner (1996) hält die grundbegriffliche Einebnung des Gegensatzes von Vertrag und Organisation unzulässig und begreift Netzwerke als autopoietische Systeme höherer Ordnung „insofern sie durch Doppelattribution emergente Elementarakte („Netzwerkoperationen“) herausbilden und diese zirkulär zu einem Operationssystem verknüpfen“ (Teubner 1996: 540). Er postuliert, dass das Handeln der Systemmitglieder gleichzeitig ‚kooperativ‘ am gemeinsamen Zweck und ‚vertraglich‘ an den Individualzwecken der Systemmitglieder orientiert ist und man nicht vom normativen Vorrang der einen oder anderen Orientierung ausgehen dürfe. Voraussetzung für ein



Netzwerk sei, dass ein Handlungssystem sich zugleich als formale Organisation und als Vertragsbeziehung zwischen autonomen Akteuren herausbildet. Hier ist dann auch der Unterschied zur vertraglich verankerten Position der Transaktionskostentheorie zu verorten, die der Verfolgung individueller Zwecke den Vorrang einräumt (vgl. Teubner 1996: 546).

Auch Powell (1996) löst sich vom Schema „zwischen Markt und Hierarchie“ und setzt eine Beziehungsqualität, nämlich „Vertrauen“, als eigenständige Form der Koordinationsform jenseits von Markt und Hierarchie ein. Semlinger (1993) entwickelt ebenfalls ein Schema jenseits von Markt und Hierarchie unter Implementierung des Kooperationsbegriffes. Kooperation ist in dieser Betrachtung jedoch nicht mit vertrauensbasierter Zusammenarbeit von Unternehmen verbunden, „Kooperation ist sowohl offen für konsensuellen Tausch als auch für einseitige Ausbeutung“ (Semlinger 1993: 337).

Windeler (2001) geht ebenfalls von eigenständigen Unternehmungsnetzwerken aus und versucht die Theorielücke der Netzwerkevolution nachhaltig zu schließen, indem er den strukturationstheoretischen Ansatz von Giddens für die theoretische Verankerung von Unternehmungsnetzwerken verwendet. Er bricht mit der Perspektive der etablierten managementnahen Netzwerkforschung; nach seinen Erkenntnissen sind die Aktivitäten einzelner Akteure als systemisch geregelt und kontextuell konstituiert zu verstehen. Die in der managementnahen Netzwerkforschung unterstellte Position, Unternehmungsnetzwerke seien auf der Grundlage von isolierten Entscheidungen des Top-Managements isoliert agierender Unternehmungen in weitgehend extern gegebenen Handlungskontexten zu verstehen, wird verworfen (vgl. Windeler 2001: 203ff.). Hinsichtlich der Konstitution von Unternehmungsnetzwerken wird die „Uniformitäts- und Zwangsläufigkeitsvorstellung“ der Transaktionskostentheorie als unzureichend abgelehnt. Windeler setzt an bei den strategischen Interessen der Netzwerkunternehmungen und deren Praktiken:

„Momente marktlicher oder netzwerktypischer Koordination finden sich beispielsweise in der Regel parallel im Unternehmungsnetzwerk, ohne dass diese damit gleich Hybride zwischen Markt und Hierarchie wären, wie Williamson und viele mit ihm annehmen. Interaktionen und Beziehungen werden in Unternehmungsnetzwerken (...) nicht nur unter Rekurs auf eine Form der Koordination hervorgebracht. Sie werden unter gleichzeitigem Rekurs auf verschiedenste, oftmals miteinander amalgamierte Formen koordiniert.“ (Windeler 2001: 211).

Damit bezieht sich Windeler auch auf personale, familiale, freundschaftliche sowie auf politische und religiöse Verbindungen, die insgesamt als „traditional“ bezeichnet werden. Koordination in sozialen Systemen bezeichnet die Abstimmung von Handlungen und Ereignissen in Zeit und Raum. Dies geschehe unter Rekurs auf den Systemkontext. Dabei schließen Akteure an bisher praktizierte Koordinationsweisen an und entwerfen aber auch neue. Koordination ist so immer Koordination in und von Zeit und Raum.

Windeler unterscheidet drei möglichen Koordinationsformen in sozialen Systemen der Ökonomie: Unternehmungen, Märkte und Unternehmungsnetzwerke. Während in der ökonomischen Literatur Märkte und Unternehmen als Pole einer Skala gegenüberstehen, wird im strukturationstheoretischem Zugang ein relationales Verständnis entwickelt und die Opposition von Märkten und Unternehmungen wird aufgelöst. Es spielen sowohl Marktpreise als auch die hierarchische Koordination als Phänomene in Unternehmungsnetzwerken eine wichtige Rolle. Die Vermischung ist jedoch nicht schon das konstituive Merkmal von Unternehmungsnetzwerken. Windeler postuliert fließende Übergänge zwischen den Koordinationsformen; entscheidend für die jeweilige Untersuchung sei die dominante Koordinationsform im sozialen System:

„Wer sich dazu [zu dieser Sichtweise, d. V.] durchringt, ist offen für die Existenz paralleler und für die Supplementierung ‚übergeordneter‘ durch ‚untergeordnete‘ Modi sowie für den Wandel ihrer Relationen in Zeit und Raum.“ (Windeler 2001: 212).

Damit ein Koordinationsmodus im Geflecht mit anderen Modi dominant bleibt, müssen Akteure diesen Modus in ihrem Handeln „dominant setzen“. Dies kann über Anreize und Sanktionen gefördert werden. In einem Unternehmungsnetzwerk ist die Form der Netzwerkkoordination die dominante, dabei kann der Grad der netzwerkförmigen Koordination jedoch variieren. Einige der Beziehungen können stärker netzwerkförmig koordiniert sein als andere und die Ausprägung kann in Zeit und Raum variieren. Ein weitere Voraussetzung besteht darin, dass die Akteure ihre Aktivitäten dem Netzwerk zurechnen. Ein Mindestmaß an sozialer Attribuierung wird also vorausgesetzt (vgl. Windeler 2001: 233). Die Definition von Unternehmungsnetzwerken lautet danach:

„Unternehmensnetzwerke sind vornehmlich aus Geschäftsbeziehungen und Geschäftsinteraktionen zusammengesetzt, die (mehr als zwei) Unternehmen überwiegend mit Blick auf den zwischen ihnen konstituierten *dauerhaften Beziehungszusammenhang* reflexiv koordiniert.“ (Windeler 2001: 232; Hervorhebungen im Original).

Dabei ergeben sich Geschäftsbeziehungen in der Windelerschen Definition nur durch solche Beziehungen, die sich bei der Planung, Abwicklung und Durchführung von Geschäften entwickeln und sich nicht nur als isolierter direkter Austausch darstellen, sondern deren Bindung über einzelne Interaktionen hinausweist und Interaktionen Folgeinteraktionen anbahnen (vgl. Windeler 2001: 209). Die am Netzwerk beteiligten Unternehmen halten auch als Netzwerkmitglieder die einheitliche Leitung ihrer wirtschaftlichen Angelegenheiten aufrecht und stehen miteinander im Wettbewerb. Die Unternehmen sind bestrebt, wirtschaftliche Vorteile aus dem Netzwerkzusammenhang zu realisieren. Das Mittel hierfür ist eine längerfristig angelegte Reziprozität des Gebens und Nehmens von Kooperationsvorteilen im dauerhaften Beziehungszusammenhang. Vier Besonderheiten kennzeichnen den strukturationstheoretischen Netzwerkbegriff:

- Netzwerke werden als eigenständiger Typus sozialer Systeme im ökonomischen Bereich betrachtet;
- Die Definition eines Unternehmensnetzwerkes erfolgt über die Qualifizierung des Beziehungszusammenhangs und nicht über die Qualitäten einzelner (dyadischer) Beziehungen;
- Der Grad kollektiver Handlungsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken wird als variabel betrachtet;
- Das Verständnis der Konstitution von Unternehmensnetzwerken beruht darauf, „dass die (Re-)Produktion von Unternehmensnetzwerken als Medium und Resultat der Aktivitäten kompetenter Akteure verstanden wird, die diese unter rekursivem Bezug auf organisationale Felder und gesellschaftsweiten Institutionensets hervorbringen.“ (Windeler 2001: 237).

Eine wichtige Frage in der strukturationstheoretischen Herangehensweise lautet: Wie kann die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs zwischen rechtlich selbständigen, ihre wirtschaftlichen Angelegenheiten einheitlich leitenden Unternehmen jenseits der Pole Markt und Hierarchie hervorgebracht werden? Nach dem struk-

turationstheoretischen Netzwerkbegriff sind Unternehmungsnetzwerke über eine besondere Qualität des Beziehungszusammenhangs, dessen Dauerhaftigkeit und nicht über eine bestimmte Qualität von Beziehungen klassifiziert. In der managementnahen Literatur kann die gegenteilige Argumentation festgestellt werden, dort wird die strukturelle Besonderheit von Beziehungen als Definitionsmerkmal von Unternehmungsnetzwerken verwendet. Dabei werden als Strukturmerkmale von Beziehungen z. B. Kooperation, Vertrauen, Macht, Verhandlung und Vertragsrecht „gehandelt“. In der strukturationstheoretischen Perspektive wird der Beziehungszusammenhang der Akteure in den Vordergrund gerückt. Strukturmerkmale von Beziehungen verlieren jedoch nicht ihre Bedeutung. Sie werden als Faktoren oder Momente analysiert, die die Herausbildung eines dauerhaften Beziehungszusammenhangs fördern, oder sich als Resultat seiner Reproduktion ergeben. Dabei werden einzelne Beziehungsqualitäten jedoch nicht als unwichtig eingestuft. Im Gegenteil: Sie können konkrete Unternehmungsnetzwerke weitgehender charakterisieren, ohne dass einzelnen Qualitäten allerdings konstitutive Bedeutung zugewiesen werden kann (vgl. Windeler 2001: 243).

Der wichtigste Unterschied zu den managementnahen Netzwerkforschungen besteht darin, dass der handelnde Akteur in die Betrachtungen einbezogen wird, während in den herkömmlichen Ansätzen der strukturellen Netzwerkanalyse die Erklärungsmuster vom Handeln der Akteure abgelöst betrachtet werden. Der strukturationstheoretische Handlungsbegriff hingegen ist durch vier Merkmale charakterisiert. „Er ist relational, kompetenzbasiert, prozessual ausgelegt und versteht Handlungen als Moment der Konstitution des Sozialen.“ (Windeler 2001: 157). Das bedeutet im Einzelnen: Das individuelle Handeln Einzelner ist nicht isoliert zu betrachten. Die Handelnden sind in der Lage in jeder Interaktionssituation auch anders handeln zu können und beziehen ihr Handeln aktiv auf den Systemkontext. Der Unterschied zur handlungstheoretischen Fassung von Handeln in der managementnahen Forschung ist dabei folgenswer:

„Von individuellen Intentionen und/oder Zweck/Mittel-Verwendungen wird auf Interaktionen, genauer auf rekursiv im Handeln in Interaktionen aktualisierte, systemisch und institutionell in Zeit und Raum koordinierte, kontextuell eingebettete Handlungen umgestellt. (...) Die Grenzen und Möglichkeiten des Handelns hängen in Unternehmungsnetzwerken (und anderen Sozialsystemen) vom in ihnen koordinierten Handeln anderer ab.“ (Windeler 2001: 158).

Die Akteure sind „knowledgeable“ und verstehen immer einiges von dem, was sie tun und um sie herum geschieht, den Zusammenhängen, in denen sie handeln, und sie bringen dieses Wissen in ihr Handeln ein. Diese theoretische Herangehensweise hat gegenüber dem Transaktionskostenansatz und der daraus entstandenen managementnahen Forschung den Vorteil, dass Veränderungsprozesse im Unternehmungsnetzwerk erklärt werden können und nicht nur eine Serie diskreter Akte darstellen. Soziale Systeme sind in Zeit und Raum konstituierte Interaktions- und Beziehungssysteme. Netzwerkakteure stellen sich in ihren Geschäftsaktivitäten aufeinander ein. Soziale Beziehungen liegen aber nur dann vor, wenn Akteure Aktivitäten und Ereignisse über einzelne Interaktionen hinaus rekursiv (wechselseitig) in Zeit und Raum aneinander binden und darüber miteinander verbinden (vgl. Windeler 2001: 208f).

Für den empirischen Fall eines UEC ist zu erwarten, dass die Betreibergesellschaft des UEC mehr als andere Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Netzwerkregulation einnehmen wird. Wie bereits aufgezeigt, bezeichnet Sydow (1992) solche Vernetzungen als strategisches Netzwerk. Windeler verwendet für diese Art der Unternehmensvernetzung den Begriff des hierarchischen Netzwerkes:

„Hierarchisch nenne ich Netzwerke, in denen die Regulation der Interaktionen und Beziehungen der Akteure insgesamt eine vornehmlich hierarchische Form aufweist, das heißt: durch einen erkennbaren, identifizierbaren und von den Netzwerkunternehmen akzeptierten Netzwerkkoordinator maßgeblich und relativ dauerhaft derart bestimmt wird, so dass die hierarchische Form faktische Geltung erlangt, aber keine einheitliche Leitung in wirtschaftlichen Angelegenheiten konstituiert.“(Windeler 2001: 43).

Während bei Sydow (1992) die Steuerung des Netzwerkes vornehmlich durch einen „fokalen Akteur“ aufgrund der Steuerungsmechanismen „Markt“ und „Hierarchie“ vorgenommen wird, die in soziale Beziehungen „eingebettet“ sind, bestimmt im strukturationstheoretischen Ansatz der Netzwerkkoordinator mehr als andere über die Netzwerkregulation und gibt die Bedingungen vor für die

- Selektion der Mitglieder und Märkte, auf denen das Netzwerk sich entfaltet;
- die Evaluation der Netzwerkpraktiken;
- die Allokation der Ressourcen;
- die Systemintegration der Aktivitäten von an- und abwesenden Akteuren;

- die Positionierung der Akteure zueinander und
- die Konstitution der Grenzen des Netzwerkes relevanter Handlungsdomänen (vgl. Windeler 2001: 265).

Diese Gegenstände der Netzwerkregulation können mit den Mitteln Sprache/Schrift, Geld, Technik und Expertise koordiniert werden. Die durch das Netzwerk gestifteten Beziehungsgeflechte und Regelungen der Geschäftsbeziehungen zwischen den Netzwerkunternehmungen determinieren dabei nicht das Handeln der Netzwerkakteure. Die (Mitglieder von) Netzwerkunternehmungen aktualisieren diese auch in hierarchischen Netzwerken immer wieder im Handeln und nutzen die durch sie eröffneten Chancen strategisch, auch wenn ihnen die Netzwerkregulation weitgehend den Weg vorschreibt, auf dem dies netzwerkadäquat geschehen soll. Immer sind es Akteure, die intendiert oder unintendiert Zusammenhängen und Praktiken erst durch ihr Handeln eine gewisse Ausdehnung in Zeit und Raum verleihen (vgl. Windeler 2001: 26). Dadurch sind auch Unternehmungsnetzwerke Subjekte und Objekte von Netzwerkregulation.

#### **4.1.1.3. Fazit**

Die Transaktionskostentheorie ist ein wertvoller Theoriebaustein, wenn man aus der Sicht des einzelnen Unternehmens eine Entscheidung über Fremdbezug bzw. Eigenfertigung anstellen möchte. Die Pole „Hierarchie“ und „Markt“ und die von Williamson entwickelte Verknüpfung der vertraglichen Abgrenzung können für die Erklärung der Evolution von Netzwerken eingesetzt werden. Sydow (1992 und 1999) hält in einer eher ökonomisch intendierten Herangehensweise an der Begrenzung der Koordinationsformen (Markt versus Hierarchie) fest und unterlegt diese Polarisierung mit sozialen Beziehungen. Windeler (2001) stößt das soziologische Tor weiter auf und bietet durch die Anwendung des Giddenschen strukturationstheoretischen Ansatzes die Möglichkeit, verstärkt die Prozesshaftigkeit in Unternehmungsnetzwerken zu untersuchen, da er den handelnden Akteur in seinen Theorierahmen einbezieht. Der Problemorientierung<sup>50</sup> dieser Arbeit kann mit dem strukturationstheoretischen

---

<sup>50</sup> Krebs/Rock (1994: 342) unterscheiden zwei unterschiedliche Forschungsleitbilder, mit deren Hilfe auch die „Intermediaritätsposition“ und die „Eigenständigkeitsposition“ in der Netzwerkforschung begründet werden können. Ein Forschungsbild – das in dieser Arbeit gewählte – lässt sich mit den Merkmalen *Problemorientierung* und pragmatischer Vorgehensweise grob konturieren. Greift man dieses Forschungsbild auf, steht im Vordergrund der Forschungsarbeit, Formen von Netzwerken empirisch einordnen zu können. In diesem Fall ist die Frage, ob es sich bei Unternehmungsnetzwerken um eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform handelt eher sekundär. Ein weiteres For-

Netzwerkansatz sehr gut begegnet werden. Es geht darum, Netzwerkausprägungen, die sich in der Empirie möglicherweise abbilden, anhand von Fallstudien nachzuzeichnen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, durch empirische Forschung gehaltvolle Einsichten in die Formation und die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes zu bekommen. Die breit angelegte Netzwerkperspektive des strukturationstheoretischen Ansatzes ermöglicht einen offenen Zugang zum empirischen Phänomen (vgl. Krebs/Rock 1994: 343) und wird deshalb hier als das theoretisch „geschliffenste“ Werkzeug eingesetzt, um die empirischen Erkenntnisse einzuordnen.

## 4.2 Empirische Ergebnisse – Das CentrO.

Das untersuchte Urban Entertainment Center besteht aus einem Cluster von Unternehmen der Freizeit- und Unterhaltungsbranche. Die Eigentümer des CentrO. haben eine Betreibergesellschaft (CentrO.-Management) für die Leitung des UECs eingesetzt. Diese Betreibergesellschaft vermietet Flächen an ca. 200 Unternehmen des Einzelhandels und an ca. 50 gastronomische Betriebe; es bestehen darüber hinaus langfristige Mietverträge mit einem Multiplex-Kino und einer Veranstaltungsarena, die ebenfalls auf dem Gelände angesiedelt sind. Des Weiteren hat die Betreibergesellschaft einen Freizeitpark auf dem Gelände des CentrO. verpachtet. Die einzelnen Grundeinheiten des Centers (Einzelhandelsunternehmen, Gastronomiebetriebe, Multiplex-Kino, Veranstaltungshalle) sind durch mittel- bzw. langfristige Mietverträge<sup>51</sup> an das Center-Management gebunden.

Das einzelhandelsorientierte UEC ist in einer überdachten Shopping-Mall angeordnet, in der sich die 200 Einzelhandelsbetriebe in zwei Etagen über eine Verkaufsfläche von ca. 70.000 qm erstrecken.<sup>52</sup> Innerhalb der Shopping-Mall findet sich die „Coca-Cola Oase“, die sich unter einer Glaskuppel ausbreitet und in deren Rondell 22 Gastronomieeinheiten mit 1.200 Sitzgelegenheiten vorhanden sind. Die Coca-Cola Oase bildet den gastronomischen Mittelpunkt des Einkaufszentrums. Über eine Großleinwand werden hier Musikvideos und Werbung eingespeist. Außerhalb des Einkaufszentrums, aber unmittelbar im Anschluss an das Gebäude, ist an einem künst-

---

schungsleitbild hingegen, dass sich durch eine stärkere *theoretisch-systematische Orientierung* auszeichnet, hat zum Ziel Netzwerkbeziehungen von anderen Beziehungen abzugrenzen und die Evolution und Reproduktion von Netzwerken erklärenden Variablen zu bestimmen. Mit der theoretisch-systematischen Auseinandersetzung wird dann auch wiederum ein veränderter Zugang zur Empirie möglich.

<sup>51</sup> In Einzelfällen wurden auch Kaufverträge abgeschlossen.

<sup>52</sup> Bildmaterial zu den einzelnen Bestandteilen des UEC finden sich im Anhang (Punkt 9) der Arbeit.

lich angelegten Flusslauf eine ca. 400 m lange Promenade angegliedert. Dort befinden sich 25 Gastronomiebetriebe, die mit über 8.000 Sitzplätzen im Innen- und Außenbereich ein Bewirtungsspektrum bieten, das von Bars über Restaurants bis zur Diskothek reicht. Unmittelbar an diese Promenade schließt sich die Veranstaltungshalle „Arena“ mit 11.500 Sitzplätzen an, die vorwiegend für überregionale Konzerte genutzt wird. Des Weiteren findet sich auf dem Areal ein Multiplex-Kino. Das CentrO.-Management hat darüber hinaus einen 80.000 qm umfassenden Freizeitpark (der sich räumlich an das Einkaufszentrum und die Promenade angliedert) verpachtet, der im Sommerhalbjahr zahlreiche Spiel- und Unterhaltungsmöglichkeiten für Kinder bereithält und als Frequenzbringer für den Einzelhandel konzipiert wurde. Dieses Cluster von Einkaufs- und Freizeitanbietern wird eingerahmt von Parkhäusern, in denen ca. 10.500 Fahrzeuge Platz finden. In der Erweiterung dieser Parkhäuser finden sich zahlreiche Busparkplätze. Die Anbindung an den ÖPNV befindet sich in unmittelbarer Nähe des Haupteingangs zum Shopping Center (vgl. CentrO.-Pressemappen 2001 und 2002).<sup>53</sup>

Was ist das Besondere an dieser Konstellation? Der Kommunikations-Philosoph Norbert Bolz (1999) definiert den neuen urbanen Trend folgendermaßen:

„‘Center‘ ist die Konsumkathedrale als Bündelung von Konsum- und Ereignischancen, als Architektur der ‚Mehrwerterlebnisse‘, in die man vor der häuslichen Langeweile flieht. Und ‚urban‘ ist es als kulturell angereicherte Shopping-Landschaft. Die neuen Entertainment Center wollen mehr bieten als die klassische Mall – sie sind auf eine Wirtschaft des Unsichtbaren hin konzipiert“. (Rheinische Post vom 17.9.1999).

„Die Wirtschaft des Unsichtbaren“ kann im sozialwissenschaftlichen Terminus etwas „handfester“ übersetzt werden. Bei den neuen, vom Unternehmen CentrO.-Management erbrachten Angeboten für deren Mieter, handelt es sich um die Bereitstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen, die die einzelnen Unternehmen ihren Kunden nicht in eigener Regie anbietet, da diese Dienstleistungen nur beschränkt marktfähig sind. Diese Zusatzleistungen werden aber von den Verbrauchern zunehmend eingefordert, da der bloße Tausch - Ware gegen Geld - für „Erlebniseinkäuferinnen und -käufer“ nicht mehr die alleinige Intention für einen Einkauf dar-

---

<sup>53</sup> Auf dem Areal der „Neuen Mitte“ befindet sich außerdem ein Hotel, ein Gewerbepark sowie zwei Tankstellen.



stellt. Die vom CentrO.-Management zusätzlich erstellten Dienstleistungen haben die Eigenschaften von „kollektiven Gütern“, die das Wohlbefinden der Kunden erhöhen und die Attraktivität des Einkaufsumfeldes steigern.

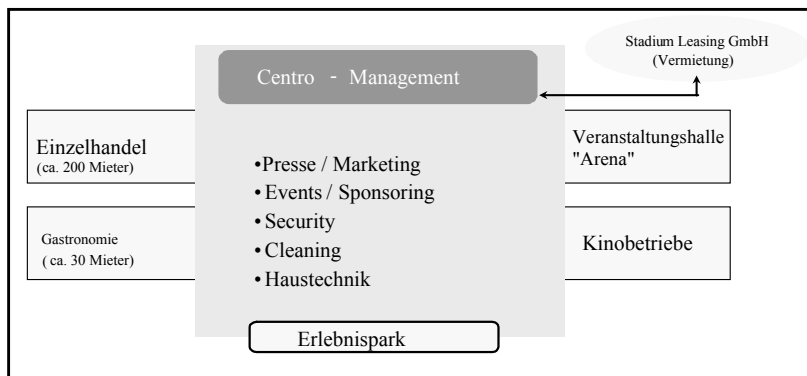
Betrachtet man die eingemieteten Unternehmen und das CentrO.-Management im Urban Entertainment Center aus theoretischem Blickwinkel, zeichnet sich ein Netzwerk von Unternehmungen ab, dessen Knoten durch die Einzelhandels-, Gastronomie-, und Dienstleistungsbetriebe gebildet werden und deren Beziehungen aus Geschäftsbeziehungen bestehen, die vertraglich untermauert sind. Alle Unternehmen innerhalb des CentrO. sind vertraglich an das CentrO.-Management gebunden. Die Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen gehen dabei über ein „spot contracting“ hinaus und breiten sich durch die Langfristigkeit der Verträge und die Einmietung der Vertragspartner in der Mall in Raum und Zeit aus. Die räumliche Nähe der Unternehmen und vor allem der „Unternehmensmix“, der von der Betreiber-gesellschaft auf die Zielgruppe der Verbraucher abgestimmt wird, ist eine notwendige Voraussetzung, damit die handelsergänzenden Dienstleistungen überhaupt ihre Wirkung entfalten können.

Der Grundstock für die Dauerhaftigkeit der Geschäftsbeziehungen wird durch mittel- bzw. langfristige Verträge zwischen CentrO.-Management und den jeweiligen Unternehmen gelegt. Die dadurch geschaffene Struktur kann in der Folge durch einzelne Beziehungsqualitäten zwischen den Unternehmen weitgehend aus- und umgestaltet werden. Beziehungsqualitäten werden von handelnden Akteuren geschaffen, die in den einzelnen Unternehmen in verantwortlicher Position agierenden und „boundary spanner“ oder „pivot player“ genannt werden. Diese Akteure nehmen interorganisationale Beziehungen mit anderen Unternehmensvertretern auf. Dabei können sich die Beziehungen der „boundary spanner“ auf eine personale Ebene beziehen, werden aber vorrangig über organisational festgelegte Rollen und Stellen geprägt (vgl. Windeler 2001: 198). Welche Strukturen und Steuerungsversuche durch die CentrO.-Betreiber-gesellschaft in der Empirie geprägt werden und welche Spielräume von den beteiligten Unternehmungen genutzt werden, soll im Weiteren untersucht werden. Zunächst wird die Aufgabenorganisation und das Dienstleistungsspektrum der Betreiber-gesellschaft dargestellt und daran anschließend die Stellung der Einzelhandels- und Gastronomieunternehmen im CentrO. erörtert.

#### 4.2.1 Aufbauorganisation des CentrO. - Managements

Für die rechtlich selbständigen Betriebe des Einzelhandels und der Gastronomie werden einzelne Betriebsfunktionen vom CentrO.-Management, der Betreibergesellschaft des Investors, übernommen, die in einem Mietvertrag festgelegt sind.

**Abb. 18 Kooperationsprofil des CentrO.**



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Erstellung von zusätzlichen Dienstleistungen für die Mieter verfügt das CentrO.-Management über einen Personalstamm von ca. 200 Mitarbeitern, die in den Abteilungen „Marketing/Presse“, „Events/Sponsoring“, „Sicherheit“, „Reinigung“ und „Haustechnik“ beschäftigt sind. Dem CentrO.-Management als koordinierendem Unternehmen obliegt die Verantwortung für die Erstellung von „zusätzlichen Dienstleistungen“, die das folgende Leistungsspektrum umfassen:

- die Vermarktung des CentrO. als Ganzes und die Organisation der damit verbundenen “Events” auf dem Areal des Urban Entertainment Centers;
- die Generierung von zusätzlichen Serviceleistungen für die Besucher des CentrO. (z. B. Informationstische, Kinderbetreuung, Sprachservice und Betreuung für ausländische Kunden, Rollstuhlservice für behinderte Kunden);
- die Erbringung von Sicherheits- und Reinigungsdiensten für alle kollektiven Flächen;
- Information (z. B. durch die Hauszeitung) und Abstimmung von einheitlichen Vorgehensweisen mit den Mietern durch festgelegte Treffen;
- die Anwerbung von Sponsoren für das CentrO. und die Abstimmung deren Aktivitäten innerhalb des Urban Entertainment Centers sowie

- die zentrale Außendarstellung des CentrO. als Einheit und die Pflege sämtlicher Außenkontakte.

Im UEC unterliegt die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen für die Gesamtheit aller Mieter einer neuartigen Regelung. Diese Regelung weicht von der traditionellen Vorgehensweise der Kollektivguterstellung in den Innenstädten (vgl. Kapitel 5) erheblich ab. Die Mieter (Einzelhändler, Gastronomen, Kino und Arenabetreiber) bleiben weiterhin dem Marktmechanismus überlassen, übertragen aber die Erstellung „handelsergänzender Dienstleistungen“ gegen die Zahlung einer Umlage dem CentrO.-Management. Die Erstellung dieser Dienstleistungen - die hier als „Clubgüter“ bezeichnet werden können, da sie nicht für jeden, sondern exklusiv für die Mieter des CentrO. erbracht werden – erfolgt durch das CentrO.-Management. Bereits in der Planungsphase wurden „Clubgüter“ (z. B. eine ausreichende Anzahl von Parkplätzen für PKW und Busse, optimale Anfahrtswege, Überdachungen), von denen alle Mieter und deren Kunden profitieren sollen, berücksichtigt. Für die Erstellung der „Clubgüter“ im laufenden Betrieb wurden Abteilungen (Security, Cleaning, Marketing) unter dem Dach des CentrO.-Managements gebildet, die sich ausschließlich mit der Erstellung dieser Serviceleistungen befassen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt bei der Betreibergesellschaft beschäftigt sind.

Zu den Clubgütern gehört des Weiteren die Erarbeitung von CentrO.-übergreifenden Marketingplänen, die Gewährung von Sicherheit und Sauberkeit für alle kollektiven Flächen und Räume innerhalb und außerhalb des Einkaufszentrums.<sup>54</sup> Durch die vertraglich abgesicherte Bereitstellung dieser Leistungen entsteht für das Konglomerat an Einzelhandels-, Gastronomie- und sonstigen Dienstleistungsgeschäften ein Gewinn an Kundenattraktivität, was sich wiederum in einer hohen Verbraucherfrequenz und expandierenden Umsätzen der einzelnen Anbieter niederschlägt (Interviews 1/I, 7/I, 11/I). Das Problem der Kollektivgütererstellung, das durch die Werbegemeinschaften der Innenstädte nur partiell gelöst werden kann, wird in diesem Fall durch den Steuerungsmechanismus „Geld“ von vornherein gelöst.

Absoluter Vorrang bei der Erstellung von Dienstleistungen hat die Kundenzufriedenheit, die vom Management unter dem Stichwort „Convenience“ gefasst wird. Unter diesem Oberbegriff werden Dienstleistungen wie Sicherheit, Sauberkeit und Service zusammengeführt, um den Kunden eine angenehme Einkaufsatmosphäre zu bieten.

---

<sup>54</sup> Innerhalb der angemieteten Räumlichkeiten ist der jeweilige Händler oder Gastronom selbst für Sicherheit und Sauberkeit zuständig.

„98 % der befragten Kunden geben Convenience als wichtigen Aspekt für den Einkauf im CentrO. an“ (Interview 1/I). Das Dienstleistungskonzept, das im CentrO. präferiert wird, ist derart gestaltet, dass vor allem die Zielgruppe der Familien mit „Convenience“ versorgt wird. Für diese Zielgruppe werden Dienstleistungen wie extrabreite Parkplätze, Fläschchenwärmeservice und Kinderbetreuung angeboten. Acht ausgebildete Erzieherinnen sind mit der Beaufsichtigung der Kinder beauftragt.<sup>55</sup>

In Bezug auf die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen kristallisiert sich heraus, dass erstens Dienstleistungen aus mehreren Dienstleistungsbranchen erbracht werden und dies zweitens nicht isoliert geschieht, sondern Synergien bei der Erstellung der Dienstleistungen genutzt werden. Dies liegt u. a. an der flachen Hierarchie, die die Organisationsstruktur der Betreibergesellschaft kennzeichnet und „die ganz bewusst so gestaltet wurde“ (Interview 1/I). Die fünf „Abteilungsleiter“ (Security; Cleaning; Haustechnik; Presse/Marketing; Events/Sponsoring) stehen im direkten Kontakt mit dem CentrO.-Direktor, und treffen sich in kurzen Zeitabständen. Die engen Absprachen zwischen den Abteilungen, schlagen auf die „praktische Arbeit“ durch, dies wird im Interview durch folgendes Beispiel belegt: *Werden vom Wachpersonal bei den Rundgängen Verunreinigungen entdeckt, wird diese Information sofort in den Reinigungsbereich weitergegeben und dort unmittelbar bearbeitet* (Interview 13/I).

Der Anspruch an die Qualität der Kundendienstleistungen wird auch auf die Personalauswahl übertragen. Im Unterschied zur Dienstleistungserstellung in anderen Shopping Malls wird die Leistungserstellung der Dienstleistungen nicht „outsourct“, sondern in der Organisation durch fest angestelltes Personal erbracht. Dadurch kann eine durchgängige Qualität der Leistungen sichergestellt werden, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die hohen Ansprüche - z. B. die Sauberkeit betreffend - geschult und eingewiesen werden und die flache Organisationshierarchie unterstützend dazu beiträgt, dass Anweisungen abteilungsübergreifend „durchgestellt“ werden.

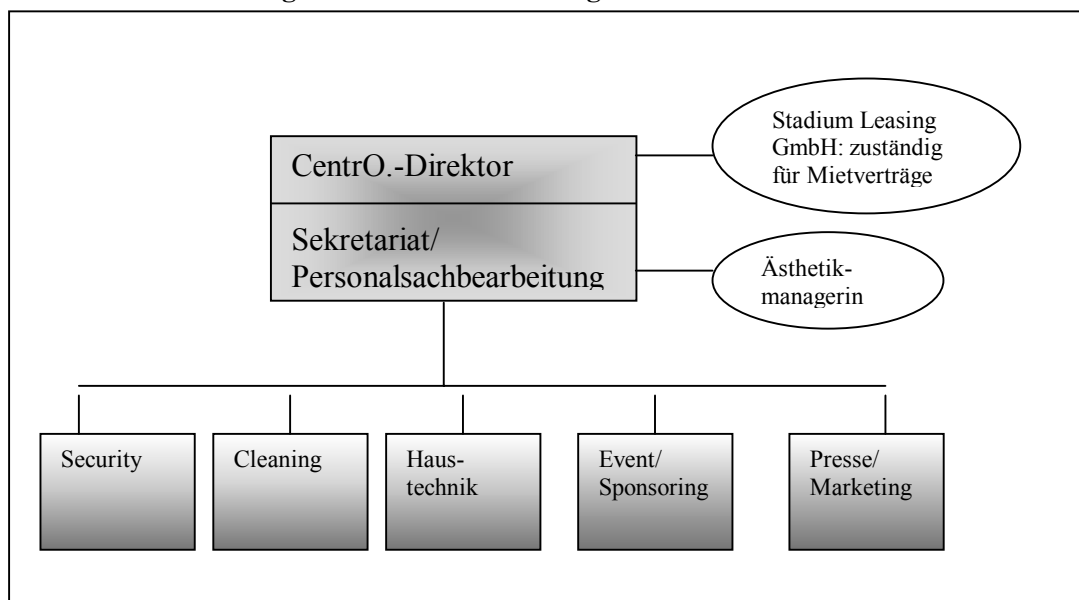
Insgesamt beschäftigt das CentrO.-Management ca. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Zahl saisonal aufgestockt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

---

<sup>55</sup> Die Nachfrage nach Kinderbetreuung im CentrO. ist so hoch, dass die Beaufsichtigungszeit im „Kinderland“ zeitweise auf zwei Stunden reduziert werden musste (vgl. Interview 1/I).

erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit ein 3-Tages-Training „Eisbrecher“, das unter Hinzuziehung einer externen Unternehmensberatung durchgeführt wird. *„In erster Linie handelt es sich hierbei um Motivationsschulungen, um das Team von der Putzfrau bis zum Manager ‚zusammenzuschweißen‘, es wird einem selbst aufgezeigt, dass man in ganz kurzer Zeit mehr schafft, als man sich selbst zutraut.“* (Interview 4/I). Die hohen Qualitätsansprüche, die an das Personal gestellt werden, werden auch in der Führungsebene durchgehalten. Die Abteilungsleiter und der Direktor verfügen über einschlägige berufliche Qualifikationen und fast durchgängig über internationale Berufserfahrung. Der Austausch mit einem „Schwesterunternehmen“ in Sheffield erfolgt obligatorisch.

**Abb. 19 Aufbauorganisation der Betreibergesellschaft**



Quelle: Eigene Darstellung

Neben den fünf Abteilungen wurden zwei Stabstellen eingerichtet, die dem CentrO.-Direktor zuarbeiten. Eine Stabstelle ist als GmbH ausgegründet, deren Geschäftsführung für die „Pflege der Mieter“ zuständig ist.<sup>56</sup> Mit dem Geschäftsführer der vermietenden GmbH findet eine enge Abstimmung statt: Im Auftrag des CentrO.-Direktors werden von dieser Stabstelle gezielt Gespräche zur Vervollständigung der vermieteten Flächen geführt. Das bedeutet, dass „Wunschmieter“ direkt angesprochen werden, ob sie eine Dependance im CentrO. einrichten wollen. Die Zusammenstellung der Mieter richtet sich an einem gedachten idealen Branchenmix aus. *„Die Zielgrup-*

<sup>56</sup> Wie in ähnlichen Einrichtungen in den USA entrichten die Mieter eine Grundmiete und eine Zusatzmiete, die sich an ihren Umsätzen orientiert.

*pe der ganz jungen Leute soll nicht weiter ausgebaut werden, durch die schrittweise Umstellung auf höherwertige Ware soll sich die Präsenz dieser Zielgruppe von selbst etwas reduzieren“* (Interview 1/I). Das bedeutet, dass die Betreibergesellschaft auch die Aufgabe der Selektion von Mietern vollständig übernimmt und unter Marketinggesichtspunkten gestaltet.

Eine weitere Stabstelle ist durch eine „Ästhetik- und Gastronomiebeauftragte“ besetzt. Diese nimmt täglich mehrere Begehungen im CentrO. vor und überprüft, ob die vertraglichen Vorgaben bezüglich Schaufensterdekorationen, Speisekarten usw. eingehalten werden. Um ein einheitliches Bild innerhalb der Mall zu vermitteln, ist es den Mietern beispielsweise nicht erlaubt, so genannte Schüttenware vor den Geschäften zu präsentieren. Des Weiteren wird kontrolliert, ob Notausgänge nicht durch Warenanlieferungen blockiert werden. Die Ästhetik- und Gastronomiebeauftragte nimmt jedoch nicht nur eine Kontrollfunktion wahr; sie ist gleichzeitig Ansprechpartnerin für die Mieter und verdeutlicht die Präsenz der Betreibergesellschaft innerhalb der Mall und leitet Anregungen und Beschwerden an die Geschäftsleitung weiter. Die Rolle der Ästhetikbeauftragten ist klar als eine „boundary-spanning“-Rolle konzipiert. Die handelnden Akteure der eingemieteten Unternehmen können bzw. müssen hin und wieder den Kontakt mit der Beauftragten aufnehmen. Dabei kann die Art der Interaktionsbeziehung unterschiedlich ausgestaltet werden (z. B. vertrauensbasiert oder machtbasiert).

## 4.2.2 Handelsergänzende Dienstleistungen und ihre Erstellung

Beispielhaft für das Dienstleistungsspektrum, das durch die Betreibergesellschaft generiert wird, sollen im Folgenden zwei Bereiche des Dienstleistungsspektrums vorgestellt werden, zum einen die Erstellung von Marketingdienstleistungen und zum anderen die Erstellung von Sicherheitsdienstleistungen.

### 4.2.2.1. *Sicherheit im CentrO.*

„Shopping center security is the protection of all assets associated with a center. Security officers generally do not have police powers, and security policy and procedures are not necessarily designed to enforce civil codes order laws, but rather to protect the shopping center and its assets.” (ICSC “Management” 1996: 21).

In der Abteilung „Sicherheit“ sind die meisten Arbeitskräfte der Betreibergesellschaft gebunden: Insgesamt sind in dieser größten Abteilung ca. 50 Arbeitnehmer beschäftigt. Die Abteilung „Sicherheit“ wird von einem “Security-Manager” geleitet. Im Kontrollraum, der rund um die Uhr besetzt ist und sozusagen das Herz des Security-Bereiches darstellt, werden die notwendigen Informationen für den Sicherheitsbereich gebündelt. Die im CentrO. installierten Überwachungskameras speisen hier ihre Bilder ein; Notrufe aus Parkhäusern und Aufzügen laufen hier auf und Lautsprecheransagen werden ebenfalls aus dieser Zentrale getätigt. Unterstützt wird die Belegschaft des Kontrollraums durch Supervisoren, die mehrere Dutzend Wachmännern betreuen. Die Wachmänner führen in verschiedenen Arbeitsschichten Rundgänge durch das komplette Areal des CentrO. durch. Folgende Aufgaben werden insgesamt vom Security-Bereich übernommen:

- Bildüberwachung von Mall, Promenade und Außengelände;
- Überwachung der Parkhäuser und Aufzüge;
- Erfüllung der Brandschutzbestimmungen;
- Regelung des Straßenverkehrs auf dem Gelände;
- Verfolgung von Ladendieben;
- Sicherung des Areals durch patrouillierende „Officer“;

- Ansprechpartner in Sicherheitsfragen vor Ort;
- Evakuierungsplanung für Notfälle.

Der Sicherheitsbereich der Veranstaltungshalle „Arena“ mit 11.000 Sitzplätzen wird ebenfalls bei der täglichen Routineüberwachung vom Kontrollraum des CentrO. aus unterstützt. In Sondersituationen (Vorweihnachtsbetrieb, Konzerte in der Arena) werden an die Gastronomen bzw. deren internes Sicherheitspersonal Funkgeräte verteilt, so dass eine Verbindung zum zentralen Kontrollraum hergestellt werden und das Wachpersonal bei Bedarf verstärkt werden kann.

Die Sicherung der Waren in den jeweiligen Verkaufsräumen obliegt den Mietern. Bedingt durch die hohe Kundenfrequenz kann diese Überwachungsaufgabe von den Mietern häufig nicht selbst bewältigt werden. Aus diesem Grund werden - zumindest von größeren Betrieben - private Sicherheitsdienste hinzugezogen. *„Dies führt teilweise zu Irritationen bei den Besuchern des CentrO., die internes und externes Personal auf den ersten Blick nicht unterscheiden können und auch von den externen Kräften freundliches Auftreten und fundierte Auskünfte erwarten“* (Interview 13/I). Dieses Beispiel zeigt, dass für das Personal, das direkt bei der Betreibergesellschaft beschäftigt ist, eine erweiterte Dienstleistungsorientierung dominiert, die ein serviceorientiertes Verhalten den CentrO.-Kunden gegenüber beinhaltet. Das bedeutet, dass vom CentrO.-Sicherheitspersonal über den Wachdienst hinaus auch Kundenauskünfte erteilt werden und Hilfeleistungen erbracht werden. Dieses Aufgabenspektrum wird von herkömmlichen Sicherheitsdiensten nicht abgedeckt.

#### **4.2.2.2. Marketing im CentrO.**

Der Marketingbereich des CentrO.-Managements besteht aus den beiden Abteilungen „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ und „Event/Sponsoring“. Insgesamt sind in beiden Abteilungen neun Personen beschäftigt. Wie auch in der amerikanischen Marketingbranche üblich, wird jährlich ein *Marketingplan* erstellt, indem die Aktivitäten für die einzelnen Bereiche (z. B. Tourismus, Medien, Events) geplant werden. Die Umsetzung des Marketingplans und die damit verbundene Budgetkontrolle ist eine zentrale Aufgabe des Event-Managers, der von einer Sekretärin und einer Assistentin unterstützt wird. Im Gegensatz zu britischen bzw. amerikanischen Marketinggepflogenheiten, in denen die Fernsehwerbung eine zentrale Rolle spielt, lebt Marketing in Deutschland eher von Events und Promotion, da gesetzliche Auflagen hierzu-



lande reißerische, vergleichende Werbung einschränken. Dies hat zur Folge, dass sich auch in NRW eine Vielzahl von Eventagenturen etablieren konnte, deren Dienste vom Event-Manager des CentrOs auch genutzt werden. Insgesamt werden pro Jahr ca. 15 vom CentrO.-Marketing organisierte Events im CentrO. durchgeführt.

Eine weitere Marketing-Sparte, die in Großbritannien und den USA in bezug auf das Shopping-Marketing „*noch in den Kinderschuhen steckt*“ (Interview 25/I), in Deutschland aber Anwendung findet, ist das **Sponsoring**. Das CentrO.-Management hatte in den ersten Jahren „Sponsorpakete“ mit den Firmen LTU, Coca-Cola, der Stadtparkasse Oberhausen und der Firma Schöller abgeschlossen. Diese Leistungspakete beinhalten u.a. die Bereitstellung von CentrO.-Flächen für die Events der Sponsoren. Mit dem Abschluss solcher Sponsor-Pakete für das CentrO. werden sozusagen „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen“: Der Sponsor nutzt die hohe Kundenfrequenz des CentrO. (ca. 23 Mio. Besucher im Jahr), um seine Produkte zu präsentieren und teilweise auch zu verkaufen. Durch die Präsentationen und Veranstaltungen der Sponsoren wird wiederum die Erlebnisvielfalt für die CentrO.-Kunden erhöht. Diese Art von Vereinbarungen werden im Marketingjargon als „barter-deals“ bezeichnet. Unter dem Aspekt des Tausches erfolgt auch die Vermietung der kollektiven Flächen des CentrO. für die Produktion von Kinospielefilmen oder die Inszenierung von Autogrammstunden für Schauspieler.

Einer der Hauptsponsoren, die Firma Schöller, betreibt eine Vielzahl von Verkaufsständen, die über das ganze CentrO.-Gelände und die Shopping-Mall verteilt sind; zusätzlich sponsert der Eisfabrikant den Freizeitpark, auf dem auch eigene Werbeaktivitäten durchgeführt werden:

„Mit über 3.000 Besuchern war die Parkeröffnung am 31. März 2000 ein weiteres Highlight der Zusammenarbeit. An diesem Tag machte Schöller, Hauptsponsor des Freizeitparks, den kleinen Besuchern ein ganz besonderes Geschenk: Sie konnten alle Fahrgeschäfte umsonst benutzen. Auch die vielen fröhlichen Aktionen wie Fotos mit Mr. Ed und dem Schöller Eiszwerg und Goldschürfen nahmen die Kids mit Begeisterung an. Zur Erfrischung verteilten zwei von Schöller angeheuerte Piraten an die Kinder viel leckeres Eis (...) In diesem Jahr war es der Eiszwerg-Express, eine Mini-Eisenbahn, mit der kleine Gäste durch den CentrO Park chauffiert werden. Darüber hinaus wird die Partnerschaft mit zahlreichen neuen Aktionen fortgeführt, in denen die Verbraucher wieder die Hauptrolle spielen werden. (...) Wichtig für Schöller ist, dass derartige Aktivitäten wie auch die fest installierte Manhattan Lasershow auf

der Promenade für Sympathie und Markenbekanntheit sorgen, ohne aufdringlich zu wirken.“ (CentrO.-Pressemappe 2001).

Die Firma Coca-Cola, ein weiterer Sponsor, hat ebenfalls über 100 Verkaufsstellen im CentrO. positioniert. Die Firma Bahlsen stieg 1999 in das Sponsoring-Konzept des CentrO. ein und hat ebenfalls einen Verkaufsstand in der Coca-Cola-Oase eröffnet:

„Nach einem erfolgreichen Debüt mit einer Hütte auf dem Weihnachtsmarkt auf der CentrO Promenade wurde am 24.1.2000 in der Coca-Cola Oase der erste Bahlsen Snack-Verkaufsstand eröffnet. Die Ausweitung des Food-Angebots um Snack-Produkte kam bei den Konsumenten gut an, so dass ein zweiter Stand in Kürze folgen wird. (...) CentrO. bietet der Firma Bahlsen Snacks eine imagegerechte Plattform, ihre Produkte zu präsentieren und sich in neuen Absatzkanälen zu etablieren - eine optimale Ausgangssituation für eine erfolgversprechende Kooperation.“ (CentrO.-Pressemappe 2001).

Angebote eines Ferienfliegers werden ebenfalls durch Promotionsaktionen vermarktet: An einem Kiosk im Einkaufszentrum können CentrO.-Kunden „Last-Minute“-Angebote der LTU abrufen. Außerdem nutzt die LTU die Videoleinwand in der Coca-Cola-Oase und die Printmedien des CentrO. für die Firmenwerbung. Der Düsseldorfer Konzern Henkel stattet das Kinderland, das für die Kinderbetreuung während der Einkaufszeiten eingerichtet ist, mit Klebstoff für Bastelarbeiten aus und veranstaltet zusätzlich Bastelwettbewerbe. Die Räumlichkeiten, in denen pro Jahr ca. 40.000 Kinder für die Dauer der elterlichen Einkäufe betreut werden, erhielten den Namen „Pritt-Kinderland“.

Weitere Sponsoring-Kooperationspartner sind die EVO (Energieversorgung Oberhausen) sowie Banken, die eine Reihe von Geldautomaten auf dem CentrO.-Gelände platziert haben. Die Firma T-Mobil stattet das „Pritt-Kinderland“ mit Mobiltelefonen für die einkaufenden Eltern aus und veranstaltet ebenfalls regelmäßig Promotionsaktionen auf dem CentrO.-Gelände. Die Deutsche Telekom hat über das CentrO.-Gelände 35 Telefonhäuschen verteilt. Darüber hinaus wird die Filmleinwand der CentrO.-Oase auch von diesem Kooperationspartner genutzt (vgl. CentrO.-Pressemappe 2001).

Neben diesen langfristigen Sponsor-Arrangements können die Flächen des CentrO. auch für einmalige Präsentationen angemietet werden. Voraussetzung ist immer, dass

das Sponsor-Konzept in das Gesamtkonzept des CentrO., nämlich „Steigerung des Erlebniswertes“, eingepasst werden kann. Aus diesem Grund findet eine enge Abstimmung der Event- und Promotionskonzepte mit dem „Event-Manager“ des CentrO. statt (vgl. Interview 25/I). Dieses Vorgehen hat zur Konsequenz, dass die geplanten Sponsorkonzepte bzw. -präsentationen vom CentrO.-Management genehmigt werden müssen. Gemeinsam mit einer regional ansässigen Agentur sucht die Marketing-Abteilung Sponsoren, die in das Freizeit-Shopping-Konzept des CentrO. passen, und bietet interessierten Firmen ausgearbeitete Sponsor-Pakete an.

Pro Jahr werden durch die Vermarktung der CentrO.-Flächen ca. 25 Events auf dem Gelände durchgeführt. Dazu kommen ca. 15 „eigene“ Veranstaltungen, die vom CentrO.-Management durchgeführt werden (z. B. Weihnachtsmarkt, Kirmes). Das bedeutet, dass auch „Stammkunden“ fast jede Woche mit neuen Präsentationen und Festen im CentrO. rechnen können und ein hohes Maß an „Erlebniswert“ präsentiert wird. *„Weiterhin sollen im CentrO. sehr viele Veranstaltungen angeboten werden. Die Menschen haben das Gefühl, im CentrO. ist immer zusätzlich noch etwas los, darum soll die Zahl der Veranstaltungen beibehalten werden und der Service weiter ausgebaut werden.“* (Interview 4/I).

Der Freizeitpark, der in das Gelände des CentrO. integriert ist, dient als weiterer „Frequenzbringer“ für den Einzelhandel. Kinder im Alter von vier bis zwölf Jahren finden im Sommerhalbjahr hier einen Spielpark mit zahlreichen Attraktionen vor (Wasserspiele, Irrgarten, Fahrgeräte usw.). Während in den Anfangsjahren das CentrO.-Management den Freizeitpark in eigener Regie betrieben hat, konnte ab dem Jahr 2000 Deutschlands größtes Schaustellerunternehmen als Betreiber für den Park gewonnen werden.

*„Wir freuen uns über die Zusammenarbeit mit einem Profi wie Oscar Bruch“, erklärt CentrO Direktor Michael Grundmann. Mit der Ergänzung unserer Parkattraktionen durch neue Fahrgeschäfte setzen wir neue Maßstäbe für Einkaufszentren.“* (CentrO.-Pressemappe 2001).

Die Idee, das Shopping-Center mit einem Erlebnispark zu kombinieren, ist ebenfalls eine „neue“ Marketingstrategie, die erstmalig in Deutschland umgesetzt wurde und die eine dauerhafte Attraktivität für die Hauptzielgruppe „Familie“ gewährleistet. Zusätzliche Aufgaben der Marketing-Abteilung liegen in der Produktion der Hauszeitschrift, die in regelmäßigen Abständen an die Mieter des CentrO. verteilt wird

und hausinterne Informationen enthält. Des Weiteren wird durch die Marketing-Abteilung ein Kundenmagazin („CentrO.-Life“) produziert, das dreimal pro Jahr in einer Auflage von jeweils 750.000 Exemplaren an die Kundschaft des CentrO. verteilt wird. Innovative Marketingideen werden vom Event-Manager bei zahlreichen nationalen und internationalen Messen gesammelt.

### **4.3 Situation der Kooperationspartner**

Für die Handels- und Gastronomieunternehmen, die sich im CentrO. einmieten, entsteht - betriebswirtschaftlich gesehen - eine Sondersituation. In der Theorie wird ein Unternehmen als

„eine wirtschaftliche, technische, soziale und rechtliche Einheit verstanden, deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von Gütern und/oder Dienstleistungen ist. Alle hierfür erforderlichen Entscheidungen werden von der Unternehmensführung getroffen. Sie trägt auch die Verantwortung für die gesamte Geschäftstätigkeit und deren Ergebnis.“ (Vahs 1997: 12).

definiert. Die jeweilige Unternehmensleitung der im CentrO. eingemieteten Betriebe ist nunmehr jedoch nicht mehr „alleiniger Entscheidungsträger“ des Unternehmens, sondern verpflichtet sich vertraglich, Betriebsfunktionen an das CentrO.-Management auszulagern (Externalisierung). Diese Funktionsauslagerung betrifft hauptsächlich den Marketingbereich. Für die Unternehmen ergibt sich - organisationstheoretisch gesehen - eine Besonderheit. Sie sind einerseits häufig Filialbetriebe und somit Bestandteil einer Konzernorganisation, gleichzeitig aber - gebunden durch Verträge - Teil der Organisation CentrO., die ebenfalls massiv Einfluss auf Betriebsabläufe nehmen kann (z. B. Vorgabe der Öffnungszeiten), um Clubgüter (z. B. Sicherheit) für alle Mieter bzw. deren Kunden zur Verfügung stellen zu können.

#### **4.3.1 Convenience auch auf individuellen Flächen?**

Ca. 200 Einzelhandelsunternehmen haben ihre Dependance in der Mall des CentrO. und partizipieren an der Dienstleistungserstellung des CentrO.-Managements. Die Steigerung des Erlebniswertes für die Kunden wird jedoch in den Verkaufsräumen der jeweiligen Unternehmen höchst individuell gestaltet. Dabei zeigt sich, dass keine einheitliche Servicelinie verfolgt wird, sondern nach individueller Vorgabe des Franchisegebers bzw. des Mutterhauses oder des Inhabers vorgegangen wird. Bezüglich der Präsenz des Verkaufspersonals ergeben sich unterschiedliche Vorgaben: „Zu-

*künftig werden noch weniger Leute [Verkaufspersonal, d. V.] auf der Fläche sein. Der Kunde hat das Gefühl, dass er Service bekommt, tatsächlich wird der Service zukünftig aber nicht verbessert.*“ (Interview 3/I). Das Credo in einem anderen Unternehmen lautet dagegen:

*„Wir investieren im CentrO. wesentlich mehr in Verkäuferschulungen als in anderen Häusern, die Personalbesetzung ist überplanmäßig. Das resultiert aus der ausgesprochenen Serviceorientierung. Der Service und die Themenorientierung sind lebensnotwendig um sich am Markt abzusetzen. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, wird in unserem Haus mehr Personal benötigt.“* (Interview 6/I).

In diesem speziellen Fall wurde nicht nur die Anzahl des Verkaufspersonals aufgestockt, die Erlebnisorientierung zieht sich durch das gesamte Firmenkonzept. Es wurden innerhalb der Verkaufsräume Abteilungsgrenzen aufgehoben und Waren nach „Themen“ angeordnet. In der „Kinderwelt“ werden demzufolge nicht nur Bekleidung, sondern auch Kinderspielzeug und Kinderbücher angeboten. Dies gilt ebenso für die Sportabteilung. Wanderschuhe können dort z. B. in einem kleinen „Naturparcour“ getestet werden. Unter dem Schlagwort „Visual merchandising“ wird überdies mit gezielten Beleuchtungseffekten, Einsatz von Musik und hochwertiger Ladeneinrichtung operiert. Darüber hinaus wird mit dem Einsatz von Düften experimentiert. Neuerungen hinsichtlich Kundendienstleistungen z. B. der „Styling-Spiegel“, eine Multimediawand, auf der dem Kunden eine „Typberatung“ geboten wird (virtuelle Umkleidekabine), wurden zunächst nur für die CentrO.-Filiale eingeführt.

Fachgeschäfte, deren Situation sich an anderen Standorten sehr beratungsintensiv gestaltet, sehen sich gezwungen aufgrund der hohen Kundenfrequenz im CentrO. Abstriche in der Beratung machen. Dennoch: *„unser Beitrag zum Erlebniseinkauf ist Herzlichkeit und kompetente Beratung“* (Interview 7/I). Auch in diesem Fall wird in den Filialen des CentrO. mit einem hohen Personalschlüssel gearbeitet, da die Kundenfrequenz im Vergleich zu anderen Filialgeschäften im CentrO. deutlich erhöht ist. Insgesamt verfolgen die Mieter des Einzelhandels innerhalb ihrer Verkaufsräume kein einheitliches Konzept bezogen auf den Kundenservice; mehrheitlich wird jedoch versucht, einen Bruch zwischen dem Ambiente im Einzelhandelsgeschäft und dem vom CentrO.-Management geschaffenen Ambiente „vor der Tür“ zu vermeiden. Ein Ausbau der Kundenbindung durch erhöhte Präsenz qualifizierten Verkaufsperso-

nals wird von den Mietern aber nur zum Teil angestrebt. Die Erhöhung von Dienstleistungsqualität im Einzelhandel, die von Oberbeck (2001) als eine Variable für den zukünftig wirtschaftlichen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen postuliert wird, wird von den Mietern im CentrO. nur teilweise eingelöst. Die Cost-Cutting-Konzepte im Personalbereich werden von vielen Einzelhandelsunternehmen weiter durchgehalten.

#### **4.3.2 Das CentrO. – Ein Unternehmungsnetzwerk?**

Bisher konnte aufgezeigt werden, dass das CentrO.-Management eine koordinierende Rolle im Unternehmungsgeflecht des CentrO. einnimmt. Im Folgenden wird die weiterführende Frage gestellt, inwiefern es sich bei den Geschäftsbeziehungen der im CentrO. ansässigen Unternehmen um Netzwerkbeziehungen handelt. Um dies identifizieren zu können, muss im strukturationstheoretischen Sinne überprüft werden, ob diese Geschäftsbeziehungen dauerhaft angelegt sind und ob innerhalb dieser Beziehungen eine reflexive Koordination erfolgt. Das Handeln von Akteuren ist in strukturationstheoretischer Sicht nicht durch Strukturen, durch Netzwerkgovernances oder Marktstrukturen determiniert. Unternehmungen haben im Rahmen der Netzwerkstrukturen immer die Möglichkeiten anders zu handeln und ihre Möglichkeiten zu handeln, sind dafür relevant, was im Unternehmungsnetzwerk geschieht (vgl. Windeler 1998: 24). Den Netzwerkunternehmungen wird das Handeln in hierarchischen Netzwerken also nicht abgenommen, auch wenn der Handlungsraum durch den Netzwerkkoordinator beschränkt wird:

„Im Gegenteil: Es wird von ihnen sogar ein proaktives Handeln im Sinne der durch den Netzwerkkoordinator formulierten Erwartungen verlangt. Der Möglichkeitsraum zu eigenständigem Handeln mag sehr begrenzt sein. Möglichkeiten anders zu handeln, bestehen immer fort.“ (Windeler 2001: 43).

Die empirische Untersuchung ergibt, dass jedes der eingemieteten Unternehmen zunächst vertraglich mit dem CentrO.-Management in einer dyadischen Beziehung steht. Das CentrO.-Management schafft jedoch Strukturen, die eine Aufnahme von interorganisationalen Beziehungen zwischen den eingemieteten Unternehmen forcieren soll. Dabei wird vom CentrO.-Management vornehmlich eine Vernetzung der „Ankerunternehmen“ angestrebt, die hinsichtlich der angemieteten bzw. gekauften Fläche und des erzielten Umsatzes im CentrO. den größten Anteil besitzen. Wie die

empirischen Ergebnisse zeigen, gelingt es dem CentrO.-Management zumindest teilweise, dass die durch Steuerungsprozesse angeregten Strukturen von den kollektiven Akteuren genutzt und reflexiv bestätigt werden. Das bedeutet, dass sich ein Teil der CentrO.-Unternehmen in ein hierarchisches Netzwerk einfügt, Aktivitäten über gemeinsame Gremien abstimmt und Geschäftsbeziehungen miteinander aufnimmt, die ein hierarchisches Netzwerk konstruieren. Die weitaus größere Zahl der Unternehmen unterhält dagegen lediglich dyadische Geschäftsbeziehungen mit dem CentrO.-Management und pflegt über die vertraglichen Vereinbarungen hinaus nur in geringem Ausmaß Beziehungen mit weiteren Unternehmungen im CentrO, die über einzelne Interaktionen hinausreichen. Diese empirische Beobachtung soll im Folgenden unter der Einbindung verschiedener Facetten der Netzwerksteuerung ausgebreitet werden.

Steuerung kann als das Bemühen um die Verringerung einer Differenz zwischen einem gewünschten und einem sich abzeichnenden Systemzustand bezeichnet werden. Steuerung zielt in der Regel darauf ab, Ereignisse oder Interaktionen mehr als nur punktuell zu beeinflussen (vgl. Sydow/Windeler 2000: 2f.). Ausgehend vom Koordinator des Unternehmensclusters, dem CentrO.-Management, wird im Folgenden untersucht, inwiefern es ihm unter Einsatz von Steuerung gelingt, die Unternehmen innerhalb des Clusters zu „positionieren“ und welche Netzwerkbeziehungen sich zwischen den Unternehmen des räumlichen Clusters ergeben. In der Netzwerkforschung gewinnen steuerungsskeptische Konzepte an Bedeutung. Es wird die autonome Steuerungsfähigkeit von sozialen Systemen hervorgehoben und gefordert, ein komplexeres Verständnis von Steuerung zu entwickeln, dass sich nicht nur auf die direkte Steuerung beschränkt (vgl. Sydow/Windeler 2000: 1). Für den vorliegenden Fall soll deshalb zum einen überprüft werden, welche hierarchische Steuerungsmöglichkeiten dem CentrO.-Management zukommen, es soll jedoch auch überprüft werden, in welcher Weise Steuerung durch Kontextveränderung (vgl. Willke 1997; 1999) vom CentrO.-Management eingesetzt wird.

#### **4.4 Steuerungsvarianten**

Im Fall des UEC „CentrO.“ verfügt die Betreibergesellschaft über hierarchische Steuerungsmöglichkeiten, die u. a. für die Entscheidung der Marketingstrategie für das gesamte räumliche Unternehmenscluster zur Anwendung kommen. Das charakteristische Merkmal dieses Netzwerkes ist das hierarchische Unternehmen (hier das

CentrO.-Management), das die Dienstleistungserstellung koordiniert. Formal bleibt die wirtschaftliche Selbständigkeit der Unternehmungen erhalten, faktisch entsteht ein wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Unternehmungen der Kooperation, deren Stellung üblicherweise auch nicht gleichberechtigt ist. Das Abhängigkeitsverhältnis entsteht daraus, dass das koordinierende Unternehmen (CentrO.-Management) eine gewisse Grundgesamtheit an Unternehmen notwendig braucht, da es sonst seine Gemeinschaftsgüter nicht kostendeckend vermarkten kann; die einzelnen Unternehmen hingegen sind ebenfalls auf eine räumliche Nähe der Netzwerkpartner angewiesen, da die Gemeinschaftsgüter ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn sie Unternehmen in genügender Zahl in Anspruch nehmen. Das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis sagt jedoch nichts über die Steuerungsmöglichkeiten und die Dominanz einzelner Unternehmen aus. In hierarchischen Netzwerken ist definitionsgemäß ein Netzwerkkoordinator überproportional zu anderen Unternehmen mit Steuerungsmöglichkeiten ausgestattet (vgl. Windeler 2001: 43).

Grundsätzlich ist das CentrO.-Management in der Lage, die eingemieteten Unternehmen hierarchisch zu steuern, da sich der Investor mit 51 % am Marketing-Etat des CentrO. beteiligt und somit bei der Erbringung eines der wichtigsten „Clubgüter“, dem Marketingplan, eine Mehrheitsentscheidung herbeiführen kann.

*„Das CentrO.-Management ist sehr strikt. Jeder Husten muss da auf die Vorstellung der Chefs abgestimmt sein. Die Werbung im CentrO. wird stark abgestimmt, die Läden können nicht einfach Sonderangebote inserieren u.ä.“* (Interview 15/I).

Die Machtposition des Betreibers wird durch die Tatsache verstärkt, dass die anfänglich erwartete Mieterfluktuation nicht im erwarteten Ausmaß eingetreten ist und mittlerweile eine Warteliste potentieller Mieter geführt wird, die vom CentrO.-Management bei Bedarf und entsprechend des angestrebten Branchenmixes „abgearbeitet“ werden kann. *„Potenzielle Mieter, denen in der Planungsphase des CentrO. die geplanten Besucherzahlen unrealistisch und die Mieten zu hoch erschienen waren, lassen sich jetzt auf die Warteliste setzen“* (Interview I/1). Der Direktor des CentrO. gibt an, dass er die *„Mieter relativ rigide händeln“* könne, dies aber nach Möglichkeit vermeide. Empirische Beispiele für die hierarchische Steuerung sind:

- Vorgabe der Ladenöffnungszeiten für alle Mieter durch das Center-Management;



- Vorgaben, die die Schaufenstergestaltung der Mieter betreffen;
- Planung der Marketingaktivitäten des CentrO.;
- Abhängigkeit der Mieter beim Bedarf an zusätzlicher Lager- und Verkaufsfläche von der Preisgestaltung des Center-Managements;
- Vertraglich festgelegte, unangekündigte Hygienekontrollen der Gastronomiebetriebe durch Beauftragte des Center-Managements.

Die Überwachung der diversen vertraglich vereinbarten Vorgaben (z. B. Ladenöffnungszeiten) erfolgt durch die bereits erwähnte „Ästhetikmanagerin“, die täglich Rundgänge durch das CentrO. unternimmt und der als Ansprechpartnerin für die Mieter eine Doppelfunktion zukommt. Zum einen übernimmt sie die Kontrollfunktion, indem sie die Betriebe innerhalb und außerhalb der Mall auf nicht akzeptable Dekorationen und Außenwirkung überprüft und auf die Einhaltung der Öffnungszeiten durch die Mieter achtet; zum anderen soll durch ihre Präsenz die ständige Gesprächsbereitschaft des Managements demonstriert werden. Die „Ästhetikmanagerin“ berichtet direkt an den CentrO.-Direktor, so dass das Management hier eine Art „Frühwarnsystem“ installiert hat, um auch über kleinere Vorfälle im CentrO. unterrichtet zu sein. Die Nichtbeachtung der Vorgaben durch das Management, z. B. mehrmaliges verspätetes Öffnen der Ladeneinheit, kann eine Abmahnung durch das Management nach sich ziehen. Im Extremfall erfolgt die Vertragskündigung durch das CentrO.-Management (vgl. Interview 5/I). Neben diesen Belegen für hierarchische Steuerung wurde die Dienstleistungsorganisation auch auf das Vorkommen von Formen der Kontextsteuerung untersucht. Willke (1997: 544) definiert Kontextsteuerung als eine Form der Abarbeitung des Widerspruches von Vielfalt und Einheit, die ihre Besonderheit daraus gewinnt, dass sie entgegen aller Tradition der Managementtheorie nicht ausschließlich auf hierarchische Einheit und zentrale Führung setzt. Nach einer kurzen Einführung zu zwei Ausprägungen dieser Steuerungsart (dezentrale und zentrale Kontextsteuerung) sollen empirisch belegbare Umsetzungen im CentrO. aufgezeigt werden.

#### 4.4.1 Kontextsteuerung

„Kontextsteuerung als eine Form der Abarbeitung des Widerspruchs von Vielfalt und Einheit gewinnt ihre definierende Besonderheit daraus, dass sie entgegen aller Tradition der Managementtheorie nicht ausschließlich auf hierarchische Einheit und zentrale Führung setzt.“ (Willke 1997: 544).

Grundlage für die Suche nach alternativen Wegen zur hierarchischen Steuerung ist „die Einsicht in die Erfolglosigkeit direkter Interventionen in evolvierende, selbstreferentiell geschlossene, eigengesetzliche und ‚eigensemantische‘ Systeme.“ (Naujoks 1994: 113). Da polyzentrisch organisierte Unternehmen oder Unternehmensnetzwerke einer hierarchischen Steuerung nicht ohne weiteres zugänglich sind, bieten sich als Alternative oder Ergänzung verschiedene Varianten der Kontextsteuerung an. Im hierarchischen Netzwerk des CentrO. nimmt das Unternehmen, das das Netzwerk koordiniert eine zentrale Steuerungsposition ein. Es soll überprüft werden, ob auch in diesem Fall Formen der Kontextsteuerung eingesetzt werden.

Die Idee der Kontextsteuerung kann nicht in einer eindimensionalen Verortung zwischen den Polen Selbststeuerung und Fremdsteuerung erfolgen. Naujoks (vgl. 1994: 114) unterscheidet die Steuerung der Subsysteme nach dem Einfluss endogener (durch das Subsystem selbst bestimmte) und exogener (durch andere Subsysteme bestimmte) Faktoren. Nur wenn beide Steuerungsfaktoren hoch sind, kann eine „sinnvolle Kopplung von Selbst- und Fremdreferenz“ (ebd. 1994: 116) stattfinden. Der Faktor der endogenen Steuerung kann bei den Mietern tendentiell hoch eingeschätzt werden, da an das Dachmanagement des CentrO. nur einzelne Betriebsfunktionen ausgelagert werden; die exogene Steuerung ist ebenfalls als relativ hoch einzuschätzen, da sich die Mieter vertraglich verpflichten, sich den Vorgaben des CentrO. unterzuordnen. Auf der Basis von „Kontextsteuerung“ entfernt sich Steuerung vom Anspruch der Beherrschung und kann treffender mit dem Begriff der „Kultivierung“ umschrieben werden (vgl. Naujoks 1994: 113). Es wird unterschieden in *dezentrale Kontextsteuerung* und *direktive Kontextsteuerung*. Es stellt sich hier zunächst die Frage, ob bei der Ausgestaltung der Aufgaben (z. B. Marketing) durch das CentrO.-Management die Beteiligung der Mieter möglich gemacht wird und inwiefern Elemente der direktiven Kontextsteuerung angewandt werden. Um die operative Geschlossenheit der Teilsysteme mit bestimmten Formen der Umweltöffnung zu verbinden, müssen die Anstöße der Spitzeneinheit

„zum einen in der ‚Sprache‘ des Systems lesbar sein, um überhaupt wahrgenommen zu werden; und sie müssen zum anderen als Kontextinformation in die zirkuläre Operationsweise des Systems eingeschleust werden, um überhaupt wirksam zu werden.“ (Willke 1989: 129).

Der Erfolg der Steuerung ist von mehreren Faktoren abhängig, z. B. vom Wissen des Steuerungsakteurs um die „Sensoren des Steuerungsobjektes“, der Beeinflussbarkeit der durch die Sensoren erfassten Sachverhalte und der Anzahl und ‚Verteilung‘ der Sensoren, da sich ein Subsystem, welches sich durch mehrere System/Umwelt-Differenzen konstituiert, die nur von verschiedenen Umsystemen angeregt werden können, der steuernden kontextuellen Intervention eines Akteurs weitestgehend entzieht (vgl. Naujoks 1994: 119). Es werden zwei Formen von Anstößen unterschieden: Umweltgestaltung und Optionenpolitik (vgl. Eichmann 1989: 204). Das Steuerungsverhalten der Betreibergesellschaft wird im Folgenden auf das Vorhandensein dieser kompletären Steuerungsvarianten untersucht werden. Im Fall der Umweltgestaltung versucht die Spitzeneinheit durch eigene Informations- und Entscheidungsprozesse eine relevante Teilumwelt eines anderen Systems zielgerichtet zu strukturieren. Dadurch wird der Steuerungsadressat angeregt, eigene Programme zu reflektieren und mögliche Veränderungen durchzuführen. (vgl. Naujoks 1994: 119).

#### **4.4.2 Kontextsteuerung durch Umweltgestaltung: Interessengemeinschaft der Mieter**

Die Steuerungsvariante der Umweltgestaltung wird auch bei der Steuerung durch das CentrO.-Management angewandt. Die Mieter werden vom CentrO.-Management teilweise in die Entscheidungsfindung eingebunden. Das Mitbestimmungsorgan, das zu diesem Zweck vom CentrO.-Management eingerichtet wurde, nennt sich „Interessengemeinschaft der Mieter“.

Die Gründung einer „Interessengemeinschaft der Mieter“ wird bereits im Mietvertrag durch die Betreibergesellschaft angeregt. *„Die praktische Umsetzung gestaltet sich relativ einfach, da an der Mitgliedschaft großes Interesse der Mieter besteht“* (Interview 3/I). Die Interessengemeinschaft wird aus den Geschäftsführern der vier „Magnetkaufhäuser“, die zusammen die Hälfte der zu vermietenden Fläche bewirtschaften, und dem Direktor des CentrO. gebildet. Diese Mitglieder sind „gesetzt“, d. h. die Geschäftsführer dieser Häuser sind in jedem Falle Mitglieder der Interessengemeinschaft. Sechs weitere Mitglieder werden von den Mietern der einzelnen Einkaufszo-

nen<sup>57</sup> aus ihrer Mitte gewählt und vertreten die Mieter der jeweiligen Einkaufszone im CentrO. Die Aufgabe der Interessengemeinschaft, die sich einmal monatlich trifft, besteht darin, gemeinsame Marketingaktivitäten abzusprechen und Anregungen der Mieter zu diskutieren und ggf. umzusetzen. Den Mietern wird durch dieses Vorgehen die Möglichkeit eingeräumt, die Strukturen, die durch das CentrO.-Management zunächst vorgegeben werden, zu verändern.

Ein Unterausschuss der Interessengemeinschaft bildet der *Marketingausschuss*. In diesem Unterausschuss sind neben Vertretern des Managements fast ausschließlich Repräsentanten der „Ankerunternehmen“ vertreten. Der Marketingausschuss trifft sich jeweils vor der Sitzung der Interessengemeinschaft; Entscheidungen größerer Tragweite, z. B. der von der Marketingabteilung vorbereitete Jahresmarketingplan, werden hier bereits im Vorfeld abgestimmt.

Während die Mieter bzw. Eigentümer der großen Häuser in jedem Fall einen Sitz in diesem „Mitbestimmungsorgan“ erhalten, können kleinere Unternehmen nur indirekt, durch Wahl eines „Zonenvertreters“, die Entscheidungsfindung der Interessengemeinschaft beeinflussen. Durch die Vorbesprechung der Marketingmaßnahmen im Kreis des selektiv zusammengestellten Marketingausschusses und die dort stattfindende Vorabstimmung verringert sich die mögliche Einflussnahme der Mieter von kleineren Flächen weiter. Das bedeutet im Klartext: Das CentrO.-Management bindet vorrangig die „Ankerunternehmen“ in seine Entscheidungen ein und gibt diesen Unternehmen durch ausreichende Informationsintegration die Möglichkeit, die eigenen Organisations- und Marketingentscheidungen an die gewünschte „Linie“ des CentrO. anzugleichen, bzw. diese durch ihr Handeln zu beeinflussen. Das Missverhältnis in der Berücksichtigung der Mieter kleinerer Flächen wird durch vertrauensbildende Steuerungsaktivitäten seitens des Managements entschärft: Durch regelmäßige Einladungen zu sogenannten „Frühstückstreffen“ wird allen Mietern, die nur indirekt - durch die Wahl eines Zonenvertreters - am Mitbestimmungsprozess beteiligt sind, mehrmals im Jahr die Gelegenheit zur direkten Kontaktaufnahme mit mehreren Vertretern des Managements gegeben (vgl. Interview 1/I).<sup>58</sup>

Nach Aussagen des Direktors hat sich das Verhältnis zu den Repräsentanten der eingemieteten Unternehmen im Laufe der Zeit generell verbessert, da erstens durch Per-

---

<sup>57</sup> Das Einkaufszentrum ist in sechs formale Zonen aufgeteilt.

<sup>58</sup> Einmal im Jahr findet außerdem eine Jahresversammlung statt, zu der alle Mieter eingeladen werden (vgl. Interview 1/I).

sonaleinsparungen im Managementbereich die Nebenkosten gesenkt werden konnten und andererseits die Mieter angesichts der derzeitigen Rezession im Einzelhandel „auf der Insel der Glückseligen“ lebten und überwiegend mit ihren Umsätzen zufrieden seien (Interview 1/I). Insgesamt lässt sich konstatieren, dass das Management trotz seiner grundsätzlich hierarchischen Steuerung schmale Korridore der Kontextsteuerung durch Umweltgestaltung offen hält, obschon grundsätzlich eine ausschließlich hierarchische Steuerung bezüglich des Marketings und der oben angeführten Rahmenbedingungen durch das Management möglich wären, da die Verfügungsrechte vertraglich fixiert sind.

#### **4.4.3 Kontextsteuerung durch Optionenpolitik**

Bei der Umsetzung der Kontextsteuerung durch Optionenpolitik werden Operationen nicht vollzogen, aber dem System als Möglichkeiten mitgeteilt. Dabei werden die Rückwirkungen beobachtet. Diese Art der Kontextsteuerung kann in der alltäglichen Steuerungspraxis des CentrO. ebenfalls nachvollzogen werden. Themenbezogene Großveranstaltungen (z. B. Country-Night), die in der benachbarten „Arena“ stattfinden, werden den Einzelhändlern im CentrO. rechtzeitig durch die hausinterne Infopost angekündigt. Damit verbunden wird durch das CentrO.-Management der Wunsch formuliert, die Schaufenstergestaltung der jeweiligen Veranstaltung anzupassen und entsprechende Produktpräsentationen zu veranlassen. Ebenso stellt das CentrO.-Management zu bestimmten Anlässen kostenloses Dekorationsmaterial zur Verfügung, das die Einzelhändler zur Schaufensterdekoration verwenden können. Durch diese Maßnahme wird von Seiten des CentrO.-Managements beabsichtigt, einen visuellen „roten Faden“ durch die Verkaufsräume anzulegen und damit für die Besucherinnen und Besucher eine „Erlebnislinie“ (vgl. Wenzel/Franck 1995) zu bieten. Der Abruf des Dekorationsmaterials erfolgt jedoch auf freiwilliger Basis und ist optional. Die Umsetzung der entsprechenden Vorschläge wird zwar beobachtet aber nicht angemahnt. Die einzelnen Unternehmen sind hier in der Lage zu entscheiden, ob sie sich an der vom CentrO.-Management geschaffenen Struktur beteiligen wollen oder nicht.

#### 4.4.4 Dezentrale Kontextsteuerung

Neben der direktiven Kontextsteuerung lassen sich im CentrO. auch Formen der dezentralen Kontextsteuerung festmachen. Dezentrale Kontextsteuerung bedeutet

„die reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferentielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, dass ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weltsicht‘ zwar unumgänglich ist, dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgegeben werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden.“ (Willke 1989: 121).

Im Fall der dezentralen Steuerung gibt die Leitungseinheit keine Richtung mehr vor, sondern versucht die Grundeinheiten in der Art zu beeinflussen, dass sie die eigene Richtung immer wieder selbst finden. Die Grundeinheiten sind verantwortlich für ein funktionierendes Ganzes, „da die Steuerungsadressaten nun gleichzeitig zu Steuerungsakteuren werden (horizontale Steuerung)“ (Naujoks 1994: 121). Diese Steuerungsart weist große Parallelen zur strukturationstheoretischen Verankerung des handelnden Akteurs im Unternehmungsnetzwerk auf. Während Windeler von Geschäftsbeziehungen ausgeht, die nicht nur auf einzelne Interaktionen beschränkt sind und die Ausgestaltung verschiedene Beziehungsformen annehmen kann, rücken bei Naujoks (1994) handlungsentlastende Interaktionszusammenhänge in den Mittelpunkt, in denen die Verarbeitung von Informationen in empathischer Einstellung erfolgen, „d. h. die Grundeinheit muss sich in die jeweilige Situation der anderen Teilsysteme einfühlen können, um somit die relative Berechtigung von deren Erfordernissen anerkennen zu können.“ (vgl. Schimank 1987: 63). Das Handeln muss in ein gemeinsames Werte- und Normenverständnis eingebettet sein.

Ein derartiger Konsens ergibt sich für die „Ankerunternehmen“ des CentrO. Über die Zusammenarbeit in der „Interessengemeinschaft der Mieter“ hinaus verständigen sich die Mieter der „Ankerunternehmen“ in informellen Treffen über gemeinsame Strategien in verschiedenen Geschäftsfeldern. Dazu gehört z. B. die Absprache eines gemeinsamen Internet-Auftritts der Betreiber der Veranstaltungshalle mit verschiedenen großen Gastronomiebetrieben auf dem CentrO.-Areal. Dabei ist zu beobachten, dass branchenunabhängig vor allem die Mieter, die die größten Flächen ange-

mietet bzw. gekauft haben, die informellen Kontakte zu anderen „Groß-Mietern“ pflegen. Für die ca. zehn „Ankermieter“ der verschiedenen Branchen untereinander und im Verhältnis zum CentrO. Management zeichnen sich engere soziale Beziehungen ab, die sich in Form von informellen Treffen etabliert haben. *„Die Großen versuchen sich untereinander abzusprechen“* (Interview 14/I). Eine weitere thematische Gemeinsamkeit eint die Mieter großer Flächen im CentrO. Die Ankerunternehmen des Einzelhandels legen ein starkes Bemühen an den Tag, die Ladenöffnungszeiten weiter auszudehnen, um die hohen Kundenfrequenzen, die sich auch außerhalb der Öffnungszeiten der Mall durch die Veranstaltungen in der Arena und die Gastronomie auf der Promenade ergeben, nutzen zu können.<sup>59</sup> Die Filialleitungen bzw. Inhaber kleinerer Unternehmen hingegen wehren sich im Großen und Ganzen gegen eine weitere Ausweitung der Ladenöffnungszeiten, da dann in der Regel zusätzliches Personal in Leitungspositionen eingestellt werden müsste, um die gesamte Öffnungszeit abzudecken (Interviews 1/I, 6/I, 7/I, 11/I; 14/I).

Die Mieter kleinerer Flächen, und somit die Mehrzahl der Einzelhandels- und Gastronomieunternehmen im CentrO., entwickeln jedoch in Bezug auf dieses Thema keine gemeinsame Strategie (Kollektivgüterproblem). Im Gegenteil, sie vermeiden generell informelle Kommunikation mit den Mitbewerbern, die über Nachbarschaftshilfe hinausgeht.

*„Eine Kooperation mit anderen Einzelhändlern findet nicht statt, da die kleinen Läden ganz andere Probleme haben, und ich dort keine anregenden Informationen bekomme. Die Informationen die ich benötige, z. B. Reduzierungstermine, bekomme ich aus meiner Zentrale.“* (Interview 11/I).

Das CentrO.-Management ist für die Unternehmen der zentrale Ansprech- und Vertragspartner. Ansonsten agieren die Unternehmen weiter in marktlicher Konkurrenz. Sie bauen keine langfristigen Beziehungen zu anderen Unternehmen auf.<sup>60</sup> Zwischen dem Netzwerkkoordinator „CentrO.-Management“ und den Mietern kleinerer Flä-

---

<sup>59</sup> Wünschenswert ist demnach eine Flexibilisierung der Öffnungszeiten. Die abendlichen Öffnungszeiten von 20.00 Uhr sollen beibehalten werden. Eine Öffnung an Sonntagen ist stark erwünscht, da Sonntags durchschnittlich 30.000 Menschen das CentrO. frequentieren (Bummel, Gastronomie, Kino, Ausstellungen im Gasometer). Im Gegenzug könnte dann das CentrO. z. B. an einem eher „umsatzschwachen“ Tag, wie Montag, geschlossen werden (Interview 1/I).

<sup>60</sup> Dies ist nicht nur bei den Einzelhändlern im CentrO., sondern auch bei den Gastronomen auf der Promenade zu konstatieren. *„Absprachen mit Geschäftsführern anderer Restaurants kommen selten zustande, da jeder ‚sein eigenes Süppchen‘ kocht. Nachbarschaftshilfe (Leihen von Ware) findet statt und ansonsten kommt es mit dem ein oder anderen Kollegen zu informellen Treffen.“* (Interview 10/I).

chen ergibt sich eine vertraglich fixierte Geschäftsbeziehung, die sich über Zeit und Raum stabilisiert, aber ihren dyadischen Charakter beibehält. Den Mietern kleinerer Flächen wird über direkte und kontextuelle Kontextsteuerung des CentrO.-Managements die Möglichkeit geboten, soziale Beziehungen zum Management und weiteren Unternehmen zu knüpfen. Über Informationspost und die vom CentrO.-Management anberaumten „Frühstückstreffen“ wird ein Forum institutionalisiert, das es erlaubt die soziale Beziehungen zwischen den eingemieteten Unternehmen und dem CentrO.-Management zu vertiefen. Eine Beteiligung der kleineren Unternehmen am Abstimmungsprozess bezüglich des Marketings erfolgt jedoch nur über ihre jeweilige Zonenvertretung im CentrO. Die Beziehungen zum CentrO.-Management werden von den Interviewpartnern der kleineren Einzelhandelsunternehmen überwiegend als gut und reibungslos beschrieben, nur in Einzelfällen wird Kritik geäußert, die darauf hindeutet, dass insbesondere „Inhabergeschäfte“ sich durch die Vorgaben des CentrO. in ihrem Spielraum stark eingeschränkt fühlen und die hierarchische Steuerung als beengend empfunden wird: *„Ein Ladeninhaber hat im CentrO. die Stellung eines Abteilungsleiters und kann keine eigenen Konzepte entwickeln“* (Interview 16/I). In den Augen dieses Ladeninhabers handeln die Beschäftigten des Managements *„wie Beamte“*, es fehlte an Flexibilität und Spontaneität.

Der augenscheinlich fehlenden Reziprozität, die sich für die Position der Mieter von kleineren Flächen ergibt, wird in vielen Fällen durch den kompensatorischen Mechanismus „Umsatzerhöhung“ Rechnung getragen, da auch die Mieter kleinerer Flächen einräumen, dass die Filialen im CentrO. im Vergleich zu anderen Filialen in Nordrhein-Westfalen außergewöhnlich ertragsstark seien und dies obschon hohe Umlagen an das CentrO.-Management entrichtet werden müssten.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich für die Ankerunternehmen innerhalb des CentrO. Netzwerkbeziehungen entwickeln, die über die Mitarbeit in der „Interessengemeinschaft der Mieter“ hinausgehen und die als hierarchisches Netzwerk verortet werden können. Daneben unterhält das CentrO.-Management eine Vielzahl von langfristigen Geschäftsbeziehungen, die den Charakter von dyadischen Kooperationen haben und nicht vernetzt sind. Die Steuerungsgrundlage, die vom CentrO.-Management geprägt wird und die unter dem Motto: „Mitbestimmung für die Ankerunternehmen, geringere Einbindung der kleineren Unternehmen“ zusammengefasst werden kann, wird von den Unternehmen durch das Handeln ihrer Akteure manifestiert und im Falle des hierarchischen Netzwerkes durch die Entwicklung weiterer sozialer Beziehungen unter den Ankerunternehmen ausgebaut. Die Zugehörigkeit



zum Netzwerk wird nach Windeler (2001: 233) konstituiert, wenn die Akteure ihre Aktivitäten dem Netzwerk zurechnen; ein Mindestmaß an sozialer Attribuierung wird also gefordert. In welchem Umfang diese Attribuierung für die kleineren Unternehmen im CentrO. gegeben ist müsste für jeden Fall separat geprüft werden.

#### **4.5 Fazit**

Die Frage, die in diesem Kapitel beantwortet wurde, lautet: Wie werden in einem Urban Entertainment Center Kollektivgüter in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen erstellt und wie erfolgt die Steuerung in diesem Beziehungsgefüge von Unternehmen? Diese Frage wird zunehmend virulent, da Verbraucherbedürfnisse in einer „Erlebnisgesellschaft“ (vgl. Schulze 1997) einem Wandel unterzogen sind und infolge dessen auch die Einkaufstätigkeit in Form von „Shopping“ für einen Teil der Verbraucher die Form einer Freizeitbeschäftigung angenommen hat. Handelsergänzende Dienstleistungen auf kollektiven Flächen stellen für Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen zunächst Kollektivgüter dar, die auf marktlicher Grundlage – aufgrund der räumlichen Clusterung des Einzelhandels - nur unzureichend erstellt werden können (vgl. Olson 1968), die aber als Anreiz für den konsumverwöhnten Verbraucher interessanter werden und mit deren Hilfe sich Umsätze im Einzelhandel stabilisieren und steigern lassen.

Das Kollektivgutproblem, dass bei der Generierung von zusätzlichen handelsergänzenden Dienstleistungen entsteht, wenn Einzelhändler in einem räumlichen Cluster angesiedelt sind, wird im Fall des UEC außer Kraft gesetzt. Der Investor des CentrO. ist Eigentümer des gesamten zu bewirtschaftenden Areals einschließlich der Verkaufsfläche, so dass in diesem Fall das individuelle Nutzenkalkül des Eigentümers der Gesamtfläche und der Gruppennutzen der Mieter (Einzelhändler und Gastronomen) zusammenfallen; dieser Sachverhalt kann in Bezug auf die Theorie der Verfügungsrechte verankert werden. Der Investor, zugleich Gesamteigentümer, beauftragt eine Betreibergesellschaft mit der Erstellung der Dienstleistungen und der Steuerung der Unternehmungsagglomeration.

Da der Firmenstandort vollständig im Besitz des fokalen Unternehmens bleibt, ist es keinem der sich einmietenden Unternehmen möglich, sich als „Trittbrettfahrer“ zu verhalten, da es vertraglich abgesichert zusätzlich zur Miete monatliche Umlagen für die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen an das CentrO.-Management entrichten muss. Das CentrO.-Management als Koordinator professionalisiert die

Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen und bietet seine Leistungen „paketweise“ den Einzelhandelsunternehmen an, die bereit sind, das weitestgehend bereits „geschnürte Dienstleistungspaket“ zu akzeptieren und zugleich eine Dependence ihres Unternehmens auf dem Areal des CentrO. einzurichten. Dabei liegt das Risiko der Errichtung der Infrastruktur für den neuen Firmenstandort in der „Neuen Mitte Oberhausen“ beim Eigentümer des CentrO. Das vom Eigentümer eingesetzte CentrO.-Management tritt als Dienstleister auf und verpflichtet sich Marketingmaßnahmen für alle Mieter durchzuführen, um eine möglichst hohe Kundenfrequenz für den neu geschaffenen Standort zu erreichen. Vom gesteigerten Umsatz der Netzwerkteilnehmer werden auch die Einnahmen des CentrO.-Managements nachhaltig beeinflusst.<sup>61</sup> Zur Frequenzsteigerung lässt das CentrO.-Management im Untersuchungsfall einen Freizeitpark betreiben und sorgt für eine professionelle Vermarktung des Urban Entertainment Centers.

Der Koordinationsmodus erscheint zunächst als reine Marktbeziehung; durch die Ausdehnung der Geschäftsbeziehung in Raum und Zeit und durch den dauerhaften Beziehungszusammenhang der Akteure wird jedoch der Koordinationsmodus eines Unternehmungsnetzwerkes dominant gesetzt. Ca. zehn „Ankerunternehmen“ unterhalten untereinander und mit dem Netzwerkkoordinator, dem CentrO.-Management Geschäftsbeziehungen im strukturationstheoretischen Sinne, deren Bindungen über einzelne Aktionen hinausweisen und in hohem Maße Folgeinteraktionen anbahnt. Die Mehrzahl der 200 Einzelhändler und auch der 50 Gastronomen bilden allerdings innerhalb des Netzwerkes vertraglich basierte dyadische Beziehungen zum Netzwerkkoordinator und knüpfen keine weiteren sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmungsnetzwerkes, die über gelegentliche Nachbarschaftshilfe hinausgehen.

Das Center-Management übernimmt innerhalb des Netzwerkes die Rolle eines Koordinators, der sich in der Hauptsache darauf konzentriert „Clubgüter“ für die Unternehmen auf der Basis internationaler Standards zu erstellen. Die Unternehmungen innerhalb des Kooperationsgefüges erwerben – vertraglich gesichert - vom Center-Management einen Anteil an „handelsergänzenden Dienstleistungen“, den die jeweiligen Unternehmen allein nur bruchstückhaft bzw. überhaupt nicht erbringen könnten. Durch dieses Vorgehen werden Transaktionskosten für die Erstellung der Dienstleistungen gesenkt und in der Folge eine hohe Kundenfrequenz aufgrund dieses Zusatzangebotes erzielt.

---

<sup>61</sup> Neben einer festgelegten Fixmiete erhält die Betreibergesellschaft eine umsatzabhängige Umlage (vgl. Interview 1/I).

Den Unternehmen, die sich ins CentrO. einmieten, stehen verschiedene Möglichkeiten offen, eigene Gestaltungsvorschläge in die (Marketing)-Planung einzubringen. Dafür setzt das Center-Management als Netzwerkkordinator verschiedene Selektions- und Allokationsregulationen ein, die mit Hilfe hierarchischer Steuerung und dezentraler Kontextsteuerung durchgesetzt werden können. Die empirischen Ergebnisse ergeben, dass vor allem die Mieter, die große Verkaufsflächen innerhalb des CentrO. angemietet haben, über ein größeres Mitspracherecht verfügen und sich innerhalb dieser „Ankerunternehmen“ über die Beziehungen zum fokalen Unternehmen hinaus soziale Beziehungen stabilisieren.

Was ist spektakulär an dieser Konstellation? Im Großen und Ganzen wurde die Kollektivgüterproblematik, die sich bei der Generierung handelsergänzender Dienstleistungen stellt, auch von Betreibern anderer Einkaufszentren in der ein oder anderen Form gelöst.<sup>62</sup> Allerdings scheint das CentrO. hinsichtlich der Konsequenz in der Umsetzung eines ganzheitlichen Konzepts (bestehend aus den Komponenten Einzelhandel, Gastronomie, Veranstaltungen, Ausstellungen, Kino und Erlebnispark), der Höhe der finanziellen Umlage und in der Verfolgung einer klaren Zielgruppenpolitik („junge Familie“) eine Vorreiterrolle in Deutschland zu spielen. Die „Binnenverhältnisse“, insbesondere die „Machtstrukturen“, die neben hierarchischer Steuerung auch Kontextsteuerung innerhalb der Organisation CentrO. integrieren, sind neben der Aushebelung der Kollektivgutproblematik und der Senkung der Transaktionskosten bei der Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen des Dienstleistungskonzeptes CentrO. beitragen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit interessiert, wie es im Gegensatz zum Urban Entertainment Center Einzelhändlern in Innenstädten gelingen kann, Kollektivgüter für erlebnisorientierte Verbraucher auf kollektiven Flächen (Fußgängerzonen) zu erstellen und in welcher Weise dieser Prozess gesteuert wird. In Innenstädten ist *nicht* damit zu rechnen, dass Individualnutzen und Gruppennutzen bei der Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen zusammenfallen, da in traditionell gewachsenen Strukturen der Innenstadt handelsergänzende Dienstleistungen die Form von kollektiven Gütern annehmen und diese deshalb, so die Hypothese, nur unter Hindernissen erstellt werden können. Aufgrund dieser Annahme soll überprüft werden, welche Möglichkeiten von den Einzelhändlern in den Innenstädten genutzt werden,

---

<sup>62</sup> Probleme und Mängel, die bei Planung und Umsetzung von UECs auftreten können, werden von Ackermann/Lantzerath-Flesch (1999) am Fallbeispiel des „CAP Kiel“, das 1995 eröffnet wurde, dargestellt.

um eine Attraktivitätssteigerung der innerstädtischen Einkaufsumgebung zu bewirken und auf welche Hilfestellungen, z. B. durch hierarchische Akteure (Kommune, Landesregierung), die Marktteilnehmer des innerstädtischen Einzelhandels zurückgreifen können, um handelsergänzende Dienstleistungen zu erstellen.

## **5. Handelsergänzende Dienstleistungen in der Innenstadt**

Für die Innenstädte scheint sich in punkto Erlebniseinkauf eine Trendwende zu vollziehen. Die Thematik wird nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Politik zunehmend diskutiert, wie folgendes Zitat dokumentiert:

„In den Bereichen Kultur und Freizeit stehen die Innenstädte vor ganz neuen Herausforderungen (...) Ich bin überzeugt, dass die Identität und das Profil vieler Städte in Zukunft vor allem durch kulturelle Merkmale und durch das Freizeitangebot geprägt werden. Der Trend zur Erlebnisorientierung gilt auch für Städte. Wir sollten uns auf diese Entwicklung einstellen: nicht, indem wir uns dem Trend einfach ergeben, sondern indem wir versuchen, die Entwicklungsdynamik des Freizeitsektors für unsere Innenstädte zu nutzen.“ (Brusis 2000: 1).

### **5.1 Erlebniseinkauf in der Innenstadt – Status Quo**

Gemäß einer weit gefassten Definition des Begriffes „Einkaufszentrum“ versteht man darunter eine „Standortagglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen“ (Schäfer 1998: 17). Danach stellen Shopping Center, Malls oder Urban Entertainment Center (UEC) einheitlich geplante, errichtete und unter einer zentralen Leitung stehende Einzelhandels- und Dienstleistungsagglomerationen dar, die auch die wirtschaftliche Selbständigkeit der eingemieteten Betriebe mehr oder weniger stark tangieren (vgl. Kapitel 1).

Folgt man dieser Definition eines Einkaufszentrums, kann man auch Innenstädte als historisch gewachsene Einkaufszentren bezeichnen, die allerdings durch die wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit der dort ansässigen Unternehmen gekennzeichnet sind. Im Gegensatz zum untersuchten UEC, indem das Eigentum des ganzen Areals auf eine Unternehmung gebündelt ist, beschränkt sich das Eigentum innerstädtischer Immobilienbesitzer in der Regel auf kleinere Parzellen. Die konzentrierte Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen nach dem Muster eines UEC, in dem das ganze Areal Eigentum des Betreibers bleibt, entfällt deshalb für diesen Betrachtungsfall.

Ausgehend von der Grundannahme, dass auch die innerstädtischen Einzelhändler daran interessiert sind, eine hohe Frequenz von „Erlebniseinkäufern“ zu erzielen, stellt sich für diese Standortagglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungs-

unternehmen die Frage, von wem und in welcher Weise Kollektivgüter in Form von „handelsergänzenden Dienstleistungen“ am Standort „Innenstadt“ erbracht werden?

Bevor dieser Fragestellung nachgegangen wird, soll zunächst ein Überblick darüber gegeben werden, welchen generellen gesellschaftlichen und einzelhandelspezifischen Trends die (west)-deutschen Innenstädte unterliegen.<sup>63</sup>

In diesem Kapitel wird der Blick nicht auf gesamte Städte, sondern vorrangig auf die Situation von Innenstädten gerichtet, und in diesem Zusammenhang stehen insbesondere einzelhandelsrelevante Aktivitäten der Innenstädte im Fokus der Untersuchung. Diese Untersuchungsperspektive wird gewählt, da in diesem räumlichen Umfeld, ebenso wie in einem UEC, zunehmend das Problem virulent wird, den neu entstehenden Anforderungen von „Erlebniskäuferinnen“ und „Erlebniskäufern“ nach handelsergänzenden Dienstleistungen zu entsprechen. Der Begriff „Innenstadt“ soll in Anlehnung an Schäfer (1998: 9) als Oberbegriff für die möglichen Teilbereiche der Innenstadt nämlich „Altstadt“ und „City“ gefasst werden. Dabei können diese beiden Bestandteile der Innenstadt in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen.<sup>64</sup> Unter „City“ soll dabei der Teil der Innenstadt verstanden werden, in dem die zentralen wirtschaftlichen, administrativen und kulturellen Funktionen einer Stadt vereinigt sind.

Eine der zentralen Kräfte, die hinter der Herausbildung des Hauptgeschäftszentrums „City“ stehen, ist der Handel, der in den letzten Jahren zwei parallel verlaufenden Entwicklungen unterliegt. Die Verknappung der 1a-Lagen führt zu einer Verteuerung der hochwertigen Innenstadtlagen, was zu einer schleichenden Filialisierung vieler Innenstädte geführt hat, da häufig nur finanzstarke Unternehmen in der Lage sind, die Höchstmieten für 1a-Lagen zu entrichten.<sup>65</sup> Tatsächlich wird in vielen Fußgänger-

---

<sup>63</sup> In einer Studie des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft (DSSW), die auf der Grundlage von Befragungen in 24 west- und 14 ostdeutschen Städten erstellt wurde, lassen sich bezüglich der Zielsetzung der Stadtmarketingprozesse leichte Unterschiede für westliche und östliche Bundesländer feststellen. Während es in den neuen Bundesländern vorrangig um die Schaffung neuer Strukturen und Angebote sowie um die Vitalisierung innerstädtischer Räume geht, wird die Zielsetzung des Stadtmarketingprozesses in den westlichen Bundesländern auf die Verbesserung der Kommunikation und der Kooperation bestehender Einrichtungen und Kräfte ausgerichtet (vgl. Beyer 1995). In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Fokussierung auf westdeutsche Innenstädte des Ruhrgebietes.

<sup>64</sup> Altstadt als Teil der City, City als Teil der Altstadt, bzw. City ohne vorhandene Altstadt.

<sup>65</sup> Das Mietpreinsniveau für Einzelhandelsimmobilien gilt unter Immobilienexperten als Indikator für die Qualität eines Einzelhandelsstandortes. In den Einzelhandelsmetropolen München und Berlin werden Mieten bis zu 400 DM pro qm realisiert. In NRW hat sich mittlerweile auch Dortmund in die Reihe der Toplagen eingeordnet. An besten Standorten, z. B. am Westenhellenweg, werden 300 DM Ladenmiete verlangt. Damit steht Dortmund nach München, Berlin, Frankfurt/Main (340 DM), Hamburg und Köln (jeweils 330 DM) und Düsseldorf (320 DM) an siebter Stelle im bundesdeutschen Ranking

zonen von Mittel- und Großstädten ein Filialisierungsgrad von über 50 % erreicht.<sup>66</sup> Dies hat Auswirkungen auf den Branchenmix der Innenstädte. In vielen Fällen dominiert das Bekleidungsassortiment die innerstädtische Angebotslage. Nutzungsänderungen (z. B. für Spielhallen, Fast-Food Restaurants) sorgen für eine weitere Uniformierung der Innenstädte. Der traditionelle mittelständische Facheinzelhandel mit inhabergeführten Geschäften befindet sich auf dem Rückzug; das Stichwort von der „Verödung der Innenstädte“ macht die Runde (vgl. hierzu auch Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.7.2001).

Des Weiteren gerät der innerstädtische Einzelhandel durch Entwicklungen an der Stadtperipherie in Bedrängnis. Im Verlauf eines Suburbanisierungsprozesses siedelten sich Teile der städtischen Wohnbevölkerung (insbesondere mobile Mittelschichtsfamilien) in den Vorstädten an. Diese wohnfeldorientierten Wanderungen konnten auch für das Ruhrgebiet konstatiert werden (vgl. Strohmeier 2002: 4). Durch diese Entwicklung verschob sich gleichfalls die traditionelle Standortspezialisierung des Handels. Während früher die Güter des täglichen Bedarfs (Versorgungsgüter) überwiegend in Stadtrandlagen angeboten wurden und die City im Idealfall als ranghöchstes Einkaufszentrum die Deckung des mittel- und langfristigen Bedarfs für die Bewohner des gesamten Stadtgebietes und des Umlandes anbot, verlagerte sich diese Standortspezialisierung in zunehmendem Maß. Hauptsächlich in den 80er Jahren wurden Einkaufszentren mit Citysortimenten auch an die Stadtperipherien gebaut, die sich durch eine hohe Autokundenorientierung auszeichnen und somit zu einer weiteren „Entleerung“ der Innenstädte beitragen konnten.

„So gibt es ungeachtet einer im Zeitablauf zunehmend restriktiven Haltung der Stadtplanung gegenüber peripheren Einzelhandelsstandorten im Land Nordrhein-Westfalen inzwischen mehr als 1.300 SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, rund 600 Baumärkte, etwa 570 Möbelmärkte und 37 regionale Shopping Center – mit noch immer ungebrochenem Ansiedlungsdruck derartiger Einrichtungen.“ (Hatzfeld 1999: 29).

---

und an erster Stelle im Ruhrgebiet. Im Ruhrgebiet liegt das Preisniveau etwas niedriger. Für Einzelhandelsflächen in Toplagen in Essen werden Mieten von 250 DM durchgesetzt. In Bochum liegt das Mietpreisniveau in 1a-Lagen bei 170 DM und in Duisburg bei 160 DM. Im Vergleich dazu liegen die Mieten im CentRO zwischen 150 bis 450 DM pro qm (vgl. Handelsjournal 2000: 30).

<sup>66</sup> Die Filialisierungsgrade in den Fußgängerzonen einiger nordrhein-westfälischer Städte: Essen 76,2 %; Bochum 68,2 %; Dortmund 68,2 %; Duisburg 57,6 %; Gelsenkirchen 56,8 %; Düsseldorf 56,4 % (vgl. Hatzfeld 1996: 67). Nach neueren Erhebungen (vgl. bei Hatzfeld 2002) stellen sich Filialisierungsgrade für einige deutsche Städte (in % der Betriebe in der Fußgängerzone) folgendermaßen dar: München 44,1 %, Köln 57,6 %, Hamburg 62,1 %, Stuttgart 70,1 %, Dortmund 71,2 %, Düsseldorf 75,6 %, Berlin-Stadt 80,4 % und Essen 88,2 %.

Die abnehmende Attraktivität der Innenstädte hatte sich bis Mitte der 90er Jahre in einem spürbaren Besucherrückgang niedergeschlagen. Die deutschen Innenstädte mussten einen Besucherschwund von bis zu 25 % verkraften und entsprechende Umsatzeinbußen hinnehmen. Die Konsumenten gaben zeitweise nur ca. 12 % ihres Gesamtbudgets in Fußgängerzonen der Innenstädte aus, während 27 % des Gesamtbudgets für Ausgaben auf der „grünen Wiese“ verwendet werden (vgl. Bieber/Haas/Kendschek 1999: 25). In jüngster Zeit scheint sich die Gesamtlage jedoch etwas zu entspannen. Nachdem von Investoren des Einzelhandels in den letzten Dekaden vorwiegend Flächen auf der „grünen Wiese“ nachgefragt wurden, setzt nun die Nachfrage für Verkaufsflächen in der Innenstadt langsam wieder ein.

Diese Entwicklung scheint aber mit einer erhöhten Erwartung der Kunden an handelsergänzende Dienstleistungen verknüpft zu sein, die die Basis des „Erlebniskaufes“ darstellen. Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl in den Innenstädten als auch in den Shopping Malls der freizeitorientierte Erlebniseinkauf einen hohen Stellenwert einnimmt. Für die Stadt Bremen konnte anhand einer empirischen Erhebung ein Anteil von über 50 % Verbrauchern ermittelt werden, die ihren Einkauf als Freizeitbeschäftigung auffassen, und immerhin noch 24 % der Innenstadteinkäuferinnen und -einkäufer bezeichnen ihren Einkauf als kombinierte Freizeit- und Versorgungstätigkeit (vgl. Frehn 1998: 10f.)<sup>67</sup>. Auch für die Stadt Essen liegt eine Kundenbefragung vor, aus der hervorgeht, dass ca. 75 % der Innenstadtbesucher als Hauptgrund für ihren Aufenthalt in der City „Einkaufen“ angeben und ca. 41 % zum „Stadtbummel“ in die City kommen (vgl. Schröder/Berghaus 2000: 8). Eine repräsentative Befragung, die vom Handelsverband BAG deutschlandweit unter 360.000 Kunden durchgeführt wurde, kommt zum Ergebnis:

„Mehr als zwei Drittel aller Befragten haben positive Empfindungen beim Aufenthalt und Einkauf in Innenstädten. Sie assoziieren ihn mit den Begriffen ‚Spaß haben‘, ‚Einkaufsvergnügen‘ sowie mit einem besonderen Erlebnis. (...) Bemerkenswert ist auch die Tatsache, dass im Hinblick auf die Stadtgröße kaum Unterschiede in den Empfindungen der Verbraucher registriert werden konnten. Ob in einer Kleinstadt oder in einer Großstadt: Der Aufenthalt und Einkauf wird positiv bewertet.“ (Pangels 2001).

---

<sup>67</sup> Anhand der drei Merkmale „persönliche Einschätzung der Tätigkeit als Freizeit- oder Versorgungstätigkeit“, „eing geplante Verweildauer“ und „Konkretheit der Kaufabsicht“ wurde eine erweiterte und eine verengte Definition des „Erlebniseinkäufers“ konstruiert (vgl. Frehn 1998: 12).



Das bedeutet, dass die Einkaufstätigkeit in der Innenstadt zunehmend die Dimension einer Freizeitbeschäftigung annimmt.

„Die besonderen Chancen der City gegenüber Einkaufsorten an dezentralen Standorten liegen hierbei vor allem in der Positionierung der City als Zentrum des Erlebniseinkaufs, da sich die Innenstadt aufgrund ihrer historischen Einzigartigkeit, ihrer architektonischen Vielfalt, ihrer traditionellen Rolle als Zentrum der Kommunikation (...) für die Vermittlung von Einkaufserlebnissen besonders gut eignet und sie diesbezüglich Wettbewerbsvorteile gegenüber den Einkaufsorten an dezentralen Standorten aufbauen kann.“ (Schäfer 1998: 312).

Obschon die Einkaufstätigkeit das Hauptmotiv für den Besuch einer City angesehen werden kann, wird der Besuch der Innenstadt selten nur auf diese Tätigkeit beschränkt. Eine weitere Untersuchung verdeutlicht, dass der City-Besuch in der Regel mit zusätzlichen Freizeittätigkeiten verknüpft wird (vgl. Monheim 1996a: 50 f.). Dennoch sind der Freizeit- und Spaßcharakter sowie eine angenehme Einkaufsatmosphäre für einen Großteil der Befragten an beiden Befragungsorten (Innenstadt und Shopping-Mall) grundlegende Voraussetzungen für das Einkaufen. Über 83 % der Befragten stimmten den Items „Einkaufen muss Spaß machen“ und „für mich gehört zum Einkaufen eine Atmosphäre, in der man sich wohl fühlt“ zu. Damit spielt das subjektive Wohlfühl beim Einkauf, das durch den Einkauf an sich, durch Waren und deren Präsentation sowie durch das Umfeld stark beeinflusst wird, für den überwiegenden Anteil der Befragten eine große Rolle (vgl. Frehn 1998: 16).

Durch eine intensive Nutzung der Innenstadt wiederum entsteht Urbanität, die eine „funktionierende“ Innenstadt auszeichnet. Urbanität ist der Begriff, mit dem hier die Lebendigkeit einer Innenstadt beschrieben wird, die durch die Vielfalt der City-Besucher, des Stadtbildes und durch die Dichte und Vielfalt der Nutzungen in Form von Einzelhandelsbetrieben, öffentlichen, sozialen und kulturellen Einrichtungen und Wohnbestand in der Innenstadt entsteht.<sup>68</sup> Zusammenfassend kann man konstatieren, dass viele Innenstädte in den letzten Jahren der Gefahr ausgesetzt waren, an Urbanität zu verlieren, und aufgrund dieser Problematik der Bedarf besteht, die innerstädtische Einkaufsumgebung für möglichst viele Zielgruppen (z. B. Bewohner, Einkaufspendler, Touristen) wieder attraktiver zu gestalten.

---

<sup>68</sup> Zur Geschichte des Begriffes „Urbanität“ und seiner Verwendung vgl. Köhler 1996.

Im Untersuchungsfall gewinnt das Ziel der Attraktivitätssteigerung für Innenstädte eine besondere Brisanz: Im Einzugsgebiet der untersuchten Ruhrgebietsstädte hat sich ein Urban Entertainment Center angesiedelt, das auf die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen spezialisiert ist und dabei die Hindernisse umgeht, vor denen die Innenstädte bei der Generierung handelsergänzender Dienstleistungen stehen. Aufgrund dieser Ausgangslage ergeben sich die weiterführenden Fragen für den Untersuchungsverlauf:

1. Welche Umsetzungsprobleme entstehen bei der Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen in der Innenstadt und in welchen institutionellen Arrangements werden handelsergänzende Dienstleistungen erstellt?
2. Welche Dienstleistungen werden eingesetzt, um Innenstädte attraktiver zu gestalten?

Im Folgenden soll zunächst geklärt werden, in wessen Zuständigkeit die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen in der Innenstadt fällt und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

## **5.2 Handelsergänzende Dienstleistungen – Wer kann sie erstellen?**

Ein Paket aus handelsergänzenden Dienstleistungen für die Innenstadt besteht aus einer Vielzahl einzelner Dienstleistungen, deren Erstellung traditionell in verschiedene Zuständigkeiten fällt. Zu den hoheitlichen Aufgaben einer Kommune gehört die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, wie z. B. die Gesundheitsüberwachung. Diese Aufgaben werden im Auftrag des Staats erfüllt und lassen in der Anpassung ihrer Leistungserstellung keinen Spielraum zu. Die Schaffung annehmbarer Rahmenbedingungen kann jedoch in bestimmten Umfang von der Kommune beeinflusst werden (vgl. Tietzel 1999: 3).

Die Verantwortung für „Sicherheit“ und „Sauberkeit“ in der Innenstadt gehört ebenfalls zum grundlegenden öffentlichen Aufgabenspektrum der Kommune und wird im Grundsatz von Polizei bzw. städtischem Personal gewährleistet.<sup>69</sup> Auch die Bewirt-

---

<sup>69</sup> Juristisch bestehen für kommunale Aufgaben drei Qualitätsstufen: Die Aufgaben der Eingriffsverwaltung und der planerischen Verwaltung kennzeichnen den Bereich, in dem die öffentliche Verwaltung in die Freiheit und das Eigentum des Bürgers eingreift (z. B. Polizei- und Sicherheitsrecht; Baurecht; Finanzverwaltung). Zweitens die Aufgaben der Leistungsverwaltung, zu deren Inanspruchnahme die Bürger verpflichtet werden können (z. B. Abfallentsorgung) und die sie freiwillig in Anspruch nehmen können (z. B. Theater, Schwimmbäder). Drittens Hilfstätigkeiten, so genannte Annex-

schaftung von Parkflächen fällt im Wesentlichen in die Zuständigkeit der Kommunen. Des Weiteren fallen Dienstleistungen an, die zumindest einer Genehmigung durch die Kommune bedürfen (z. B. das Durchführen von Veranstaltungen in der Innenstadt). Daneben gibt es Dienstleistungen, die von den privaten Unternehmen auch ohne Zustimmung der Kommune durchgeführt werden können (z. B. zentrale Kinderbetreuung für die Innenstadtbesucher). Eine Abstimmung bei der Generierung einzelner Dienstleistungen erscheint notwendig, um Synergien nutzen zu können. Eine Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen „aus einem Guss“ scheint auch in zunehmendem Maß notwendig zu werden, da die Stadt von den einzelnen Besuchern summierend bewertet wird:

„Alle Innenstadt-Situationen sind sehr komplex, viele Details wirken beim ‚City-Kunden‘ zusammen. Der einzelne Leistungsanbieter (Gastwirt, Händler usw.) kann gewöhnlich nur die ihn betreffenden Elemente des City-Aufenthaltes selbst beeinflussen, die Qualität der Speisen etwa und die Freundlichkeit des Servierpersonals. Wie besucherfreundlich sich Politessen verhalten, ob das Museum geschlossen ist oder die Straßen verschmutzt, darauf hat er nur marginalen Einfluss.“ (Bieber/Haas/Kendschek 1999: 11).

Doch wer garantiert die Erstellung zusätzlicher Dienstleistungen für die Innenstadt und welche Interessen sind damit verbunden? Die Generierung von Dienstleistungen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt liegt im Interesse vieler lokaler Akteure (z. B. Handel, Gastronomie, Wirtschaftsunternehmen, Bürgerinnen und Bürger, Kommune). Im Folgenden soll eine Konzentration auf das Handeln der Akteure des Innenstadthandels und der kommunalen Verwaltung erfolgen, da diese Akteure - so die Annahme - an der Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen in der Innenstadt maßgebliches Interesse haben. Die jeweilige Interessenslage wird im Folgenden kurz dargestellt:

Der Einzelhandel in seiner Gesamtheit ist in den Innenstädten ein Kundenmagnet. Durch die Trendwende im Einkaufsverhalten der Innenstadtkundschaft stehen die Einzelhändler unter Druck, der erlebnisorientierten Kundschaft zusätzliche „Erlebnisse“ zu bieten. Dieser Druck wird im hier untersuchten Fall durch die Ansiedlung eines Urban Entertainment Center im Einzugsbereich verstärkt.

---

aufgaben, wie z. B. Gebäudereinigung oder Planungsarbeiten. Diese Annexaufgaben gelten als privatisierbar (vgl. Roggencamp 1999: 44).

Wechselt man diese Zusatzansprüche der Verbraucher (z. B. wetterunabhängiger Einkauf, erhöhte Ansprüche an Sicherheit und Sauberkeit der Innenstädte) in die „Olsonsche Münze“, dann entstehen aus diesen Ansprüchen potentielle Kollektivkosten für die Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen der Innenstadt. Einzelhändler und Gastronomen in engem räumlichen Kontext (z. B. Fußgängerzonen oder herkömmliche Einkaufszentren) müssten Zusatzangebote für die Verbraucher gemeinsam erarbeiten und finanzieren. Solche Zusatzangebote könnten imagebildend wirken, den Erlebniswert der Innenstadt steigern und die Kundenfrequenz erhöhen. Der unmittelbare Nutzen aus der Kostenbeteiligung für die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen wird für den einzelnen Händler jedoch nicht ersichtlich, da alle anderen Händler von seinem individuellen Engagement partizipieren könnten, ohne selbst einen Beitrag (Zeit und/oder Geld) zum Gelingen des Gemeinschaftswerks beizutragen (vgl. Kapitel 3). Der individuelle Nutzen eines Einzelhändlers fällt nicht mit dem Gruppennutzen aller innerstädtischen Einzelhändler zusammen. Aus diesem Grund ist es unsicher, ob und in welchem Umfang sich innerstädtische Einzelhändler an Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstädte engagieren. Die Prognosen sind pessimistisch:

„Schnelle Aktionen und Umsetzungsmaßnahmen sind in Zusammenarbeit mit dem privaten Einzelhandel scheinbar nicht möglich. Die Kooperation mit den Einzelhändlern erfordert eine konzeptionelle Grundlage und zielgerichtete Kommunikation, die sich oft langwierig gestalten kann und nicht zwangsläufig zur einheitlichen Positionierung des Einzelhandels führt. Effektive Verbesserungen im Einzelhandel sind daher nur in größeren Zeiträumen zu erwarten, vorausgesetzt die Betroffenen nehmen eine aktive und problemorientierte Position ein.“(MASSKS 1999a: 9).

Im Weiteren soll analysiert werden unter welchen Voraussetzungen eine Kooperation mit anderen lokalen Akteuren (z. B. der Kommune) gelingen kann.

Für die **kommunalen Akteure** ist die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt unter dem Gesichtspunkt der kommunalen Wirtschaftspolitik von Bedeutung. Kommunale Wirtschaftspolitik ist in den letzten Jahren nicht nur vorrangig auf die Anwerbung von Investoren fixiert, sondern es wird parallel zu den Anwerbsstrategien eine Bestandspflege der angesiedelten Wirtschaftsunternehmen angestrengt, da die Flächennachfrage, die insbesondere in den 60er und 70er Jahren durch das Produzieren-

de Gewerbe ausgelöst wurde, abflaut.<sup>70</sup> Die dadurch notwendige Veränderung des Aufgabengebietes schafft Raum für neue Formen des Verwaltungshandelns. Die so genannten „harten Standortfaktoren“, wie Nähe zu wichtigen Absatzmärkten, verkehrstechnische Erschließung und die Qualität des Arbeitsmarktes, können von den kommunalen Wirtschaftsförderern in der Regel nur geringfügig beeinflusst werden. Die Bereitstellung „weicher Standortfaktoren“ bildet deshalb ein stärker betontes Aufgabenfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung, das mit dem Ziel verfolgt wird, Städte für Investoren und Arbeitnehmer interessant zu machen. Zum Bereich der „weichen Standortfaktoren“ zählt auch die Attraktivitätssteigerung der eigenen (Innen)-Stadt (vgl. auch Schäflein 1994: 151).

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll in verschiedenen Städten des Ruhrgebietes - die im Einzugsbereich des UEC liegen - untersucht werden, ob und (wenn ja) in welcher Weise es den Akteuren von „Einzelhandel“ und „Kommune“ auf lokaler Ebene gelingt, Kooperationen zu schließen, und Dienstleistungen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt zu erstellen. Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, werden unter den Schlagwörtern „Public-Private-Partnership“ (PPP) sowie - speziell für die Attraktivitätssteigerung von Städten - unter dem Begriff „Stadtmarketing“ erfasst. Nach einem kurzen Überblick über die inhaltliche Ausrichtung von PPP-Kooperationen sowie der Einordnung des Stadtmarketings in diesen Begriffsrahmen fließen empirische Ergebnisse über die Organisation des Einzelhandels auf lokaler Ebene in die Arbeit ein.

### **5.3 Public Private Partnership (PPP)**

Die funktionale Differenzierung moderner Gesellschaften ebenso wie auch die Globalisierung, die inter- oder transnationale Abhängigkeiten und Verhandlungszwänge schafft, werden als Gründe für das Zerbrechen des gesellschaftlichen Primats der Politik angeführt (vgl. Mayntz 1996a, Voelzkow 2000). Der öffentliche Sektor auf allen Ebenen (Staat, Land, Kommune) sei mit der Komplexität der Aufgaben, die durch die Umstrukturierung an ihn herangetragen würden, überfordert und er könne Politik daher eher moderieren als steuern. Aus diesem Grund werden private Akteure bei der Erstellung von öffentlichen Gütern zunehmend „mit ins Boot“ genommen.

---

<sup>70</sup> Das produzierende Gewerbe ist heute nur noch mit einem Drittel an der Entstehung des Bruttosozialproduktes in Deutschland beteiligt. Der größte Teil der Wertschöpfung wird mittlerweile von privaten Dienstleistungsunternehmen, dem Einzel- und Großhandel, Handwerksbetrieben und den Angehörigen freier Berufe erbracht.

Diese Entwicklung beinhaltet die Vorstellung, dass das politisch-administrative System nur ein Teilsystem neben anderen darstellt und die Integration gleichgeordneter autonomer gesellschaftlicher Teilsysteme anstrengen muss. Um dieses Ziel zu erreichen, wird bei der Einbeziehung des Wirtschaftssystems in das politisch-administrative System ein Szenario entworfen, dass für regionale und kommunale Zusammenhänge unter dem Begriff „Public-Private-Partnership“ gefasst wird (vgl. Kruzewicz 1993: 1, Roggencamp 1999: 71). Die Zunahme von Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren auf verschiedenen politischen Ebenen wird insgesamt als Ergebnis eines globalen Umstrukturierungs- und Erneuerungsprozesses gesehen, der länderspezifische Besonderheiten überdeckt und deshalb weltweit zum Tragen kommt, aber eben auch auf kommunaler Ebene zu beobachten ist (vgl. hierzu Stratmann 1999 und Anlage Punkt 9.1).

**Public-Private-Partnership** hat sich als Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Formen der Kooperation von öffentlichen und privaten Akteuren auf lokaler und regionaler Ebene entwickelt. Eine einheitliche Definition hat sich bislang allerdings noch nicht durchgesetzt. Unter PPP wird häufig nicht nur die einfache Kommunikation zwischen Vertretern der öffentlichen Hand und Privatpersonen verstanden, sondern auch informelle Aushandlungsprozesse zwischen Bürgern und der öffentlichen Verwaltung sowie die private Finanzierung öffentlicher Aufgaben (vgl. Roggencamp 1999: 25). Auf der kommunalen Ebene dient die Bezeichnung PPP sowohl zur Beschreibung von privatisierten Verwaltungsaufgaben als auch zur Beschreibung von Kooperationsansätzen zwischen öffentlicher und privater Hand (vgl. Heinz 1998: 555).<sup>71</sup> Häufig wird die Definition von PPP relativ weit gefasst, um ein breites Spektrum lokaler Kooperationen erfassen zu können, so auch bei Birnstiel (1995), der unter PPP Folgendes versteht:

„auf der lokalen Ebene angesiedelte Formen der freiwilligen Zusammenarbeit zwischen lokaler Gebietskörperschaft und anderen lokalen oder örtlich tätigen bzw. wirkenden Akteuren und Institutionen, mit denen über eine Koordination und Bündelung von Planungen, Aktivitäten und Ressourcen die Bewältigung örtlicher Problemlagen und die Förderung der örtlichen Entwicklung angestrebt wird.“ (ders. 1995: 229).

---

<sup>71</sup> Verschiedentlich wird die Definition von PPP in Deutschland auch auf gemischtwirtschaftliche Unternehmen mit mehrheitlicher öffentlicher Beteiligung verengt, wie sie z. B. in der Energieversorgung zu finden sind. Eine derartige Verengung soll für diese Arbeit nicht gelten.

Dieser Definitionsrahmen soll für diese Arbeit um die Kriterien von Heinze/Strünck (1998: 116ff) ergänzt werden, die Kooperationen vom PPP-Modell ausschließen, die auf der Grundlage der „Delegation“ oder des „Sponsorings“ beruhen. Damit wird die Charakteristik einer PPP auf eine mehr oder weniger formal geregelte Kooperation lokaler Akteure festgelegt, die zwischen kommerziellen, nicht-kommerziellen und staatlichen Trägern zu begreifen ist, welche in Agenturen, Vereinen oder Projekten zusammenarbeiten. Im Folgenden soll die Bezeichnung des PPP auf Kooperationsformen zwischen Kommunalverwaltung als öffentlichem Akteur und dem innerstädtischen Einzelhandel als privatem Akteur zugespitzt werden. Die darüber hinaus an den Kooperationen beteiligten lokalen Institutionen, sollen nicht vollständig ausgeblendet, aber nur im Einzelfall in die Betrachtung einbezogen werden, um die Komplexität des zu untersuchenden Akteursarrangement zu reduzieren und eine Fokussierung auf das Agieren des innerstädtischen Einzelhandels und der Kommune vorzunehmen.

Grundsätzlich findet PPP in vielen wirtschaftlichen Sektoren Anwendung. Beispielfähig können die Wirtschaftsförderung, die kommunale Versorgungs- und Entsorgungswirtschaft, die Kulturwirtschaft, der Bildungswesen sowie Städtebau und Stadtentwicklung genannt werden (vgl. Heinz 1993, Kruzewicz 1993, Roggencamp 1999).

Ein Beispiel ist das *Dortmunder Entsorgungs-Modell*, in dem eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung, für die Müllentsorgung der Stadt verantwortlich ist, die zu 51 % von der Stadt und zu 49 % von Privaten getragen wird. Auslöser für die Gründung der gemischtwirtschaftlichen Unternehmung war der Entsorgungseingpass bei der Müllentsorgung, der mit einem geringen Finanzspielraum der Stadt einherging. Eine ähnliche Lösung wurde in Oberhausen durch die Gründung der Wirtschaftsbetriebe Oberhausen (WBO) angestrebt. Dort wurden die öffentlichen Reinigungs-, Grünflächen-, Müllabfuhr-, und Abwasserbetriebe der Stadt in eine privatrechtliche Form überführt. Die vormals öffentlichen Bediensteten wurden der privaten Unternehmensleitung zugeordnet. Die Stadt Oberhausen hält 51 % der Unternehmung, der private Partner 49 %. Die WBO versucht, durch die Ausnutzung von Rationalisierungspotentialen und durch das Angebot von freien Kapazitäten Gewinne auf dem freien Markt zu erzielen (vgl. Budäus/Grüning 1997: 44).<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Eine quantitative Erfassung der PPP auf kommunaler Ebene für das Land NRW wurde von Kruzewicz 1993 durchgeführt.

Die Erwartungen, die von den Kooperationspartnern in PPP-Modellen gehegt werden, erschließen sich durch diese Fallbeschreibungen. Von öffentlicher Seite wird ein Zugang zu fachlichen Kompetenzen der Privatwirtschaft und eine Mobilisierung privaten Kapitals erwartet. Private Akteure erhoffen sich durch eine PPP-Kooperation größere Planungs- und Finanzierungssicherheit und Gewinnrealisierung. Auch die häufig mit PPPs verknüpften Teilsubventionierungen durch die Bundesländer stellen ein Kooperationsmotiv für die private Beteiligung dar.

PPP-Ansätze sind in den angelsächsischen Ländern seit langen Jahren etabliert, da dort traditionell privates Kapital und Know-how in staatliche Politik eingebunden werden. Bezogen auf die Revitalisierung von Stadtzentren wurde PPP bereits in den 40er Jahren umgesetzt. Eine öffentlich-private Kooperation in der amerikanischen Stadt Pittsburgh wurde unter dem Stichwort „Lawrence-Mellon-Partnerschaft“ bekannt und trug wesentlich zur Entwicklung des PPP-Begriffes bei (vgl. Budäus/Grüning 1997: 42). Eine weitere bekannte öffentlich-private Kooperation zur Revitalisierung eines Citybereichs wurde 1992 auf das Betreiben kommunaler Politiker hin in Stockholm gegründet (vgl. Matuschweski 1996). Seit Mitte der 70er Jahre zeichnet sich eine quantitative Zunahme von PPP-Ansätzen in allen Bereichen ab, die sich zunächst für die USA und seit den 80er Jahren auch für die westeuropäischen Industrienationen konstatieren lässt. Die eingeschränkte Handlungsfähigkeit öffentlicher Institutionen und wachsende Haushaltsdefizite sorgen auch in Deutschland für eine zunehmende Durchsetzung von PPP-Modellen.

Die **Steuerungsform**, die PPP zugrunde liegt, wird als hybride Steuerungsform verstanden. Naschold sprach von einer „hybriden Komplementarität zwischen privatem und öffentlichem Sektor“ (ders. 1997: 80). Die klassische Dichotomie „Staat versus Markt“ wird in diesem Konstrukt aufgehoben. Der öffentliche Sektor wird nicht durch den privaten Sektor substituiert, sondern „public“ und „private“ stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander:

„Die Komplementarität als Beschreibung für die Interaktionsform der an einer PPP Beteiligten legt das Verständnis einer Vernetzung der partnerschaftlich miteinander verbundenen Akteure nahe. Dieses Verständnis gesellschaftlicher Regelungsstruktur liegt jenseits der klassischen Modelle und macht die Existenz von Hybridformen bzw. Netzwerken deutlich, die neben den ‚Klassikern‘ Markt und Hierarchie eine Grundform ökonomischer Steuerung darstellen.“ (Roggenkamp 1999: 34).



Nach Roggencamp (1999: 26) impliziert der Begriff „partnership“ in diesem Zusammenhang, dass zwei oder mehr Partner an dieser Partnerschaft beteiligt sein können und zum anderen, dass sich die Partner Chancen und Risiken innerhalb dieser Kooperation teilen. Dies setzt eine Gleichberechtigung der Partner voraus, wobei Gleichheit in Bezug auf den Input finanzieller Ressourcen definiert werden kann, sich aber auch auf die Ausgewogenheit der sich aus einer Partnerschaft ergebenden Vorteile beziehen kann.

PPPs lassen sich anhand ihres Institutionalisierungsgrades unterscheiden. Im Sinne der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) kann unter einer Institution „ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern“ (Richter/Furubotn 1999: 43) verstanden werden.<sup>73</sup> Dabei können sich Institutionen ad hoc aus dem Eigeninteresse von Individuen entwickeln und sich selbst organisieren oder aber durch eine Autorität geschaffen und organisiert werden. Institutionen einschließlich der daran beteiligten Menschen werden in der NIÖ als Organisationen bezeichnet. Eine Organisation kann formal (z. B. in Form eines Unternehmens) oder informell (z. B. in Form einer Arbeitsgruppe) existieren. Es handelt sich dabei um eine Gruppe von Individuen, die durch einen gemeinsamen Zweck, den der Zielerreichung, verbunden werden (vgl. Roggencamp 1999: 48). Das bedeutet, dass alle Arten von Kooperation, die vom losen Gesprächskreis bis hin zu einer Überführung in eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung reichen, in die hier verwendete Definition des PPP-Begriffes mit einfließen, was für die Untersuchung der Fallbeispiele die Folge hat, dass alle empirisch möglicherweise auftretenden Kooperationsformen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren auf der lokalen Ebene mit Hilfe des PPP-Modell erfasst werden können. Zugespitzt auf das Untersuchungsthema können unter dem Begriff PPP für diese Arbeit alle Organisationsformen verstanden werden, die innerhalb eines *lokalen Stadtmarketingprozesses* eine Kooperation von privaten Unternehmen (z. B. Einzelhändler), Bürgern und hierarchischen Akteuren (z. B. Kommune) umfassen. In Anlehnung an die Terminologie, die für zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen etabliert ist, wird PPP als eine Sektoren übergreifende strategische Allianz zwischen privatem und öffentlichem Sektor bezeichnet (Kruzewicz 1993: 68, Roggencamp 1999: 57).

---

<sup>73</sup> Dabei können Institutionen aus formalen oder informellen Regeln bestehen. Bei formalen Institutionen lässt sich zwischen Institutionen objektiven Rechts (nach dem Grundgesetz oder dem BGB) und Institutionen subjektiven Rechts (Arbeitsvertrag) unterscheiden (vgl. Roggencamp 1999: 48).

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das PPP-Anwendungsgebiet „Stadtmarketing“ untersucht. Im Zentrum steht hier die Frage, wie durch Stadtmarketing zur Verbesserung des kommunalen Dienstleistungsangebotes beigetragen werden kann. Zunächst soll der Stadtmarketing-Begriff nach Tätigkeitsfeldern und der Bedeutung für den innerstädtischen Handel analysiert werden, da Stadtmarketing nicht zwingend mit „Innenstadtmarketing“ bzw. mit der Erstellung von „handelsergänzenden Dienstleistungen“ gleichzusetzen ist.

Das inhärente Problem, das sich bei der Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure generell ergibt, liegt in der Gemeinwohlorientierung der öffentlichen Hand, die mit den Gewinninteressen der privaten Akteure kollidieren kann. Übertragen auf den Bereich des einzelhandelorientierten Innenstadtmarketings kann diese Problematik daran dokumentiert werden, dass innerstädtische Einzelhändler daran interessiert sind, dass hauptsächlich kaufkräftiges Publikum die Haupteinkaufsstrasse frequenziert; es widerspricht jedoch der Gemeinwohlorientierung, „unerwünschte Personen“ in bestimmten Innenstadtbereichen nicht zuzulassen.<sup>74</sup>

### 5.3.1 Stadtmarketing

Seit Ende der 80er Jahre entstehen auf lokaler Ebene unter dem Stichwort „Stadtmarketing“ zunehmend Aktivitäten, die zum Ziel haben, die Attraktivität von Städten zu erhöhen und die Kooperation von lokalen Akteuren zu fördern. Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang, dem der Marketingbegriff entliehen ist, wird durch Marketing eine langfristige Gewinnoptimierung und die Verbesserung der Marktposition angestrebt, die über eine Erhöhung von Marktanteilen erreicht werden soll (vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 16). Überträgt man dieses Ziel auf die Stadt im Allgemeinen, soll eine Verbesserung der Wettbewerbssituation gegenüber anderen Städten erreicht werden. Bezogen auf die Innenstadt, soll durch deren Attraktivitätssteigerung eine Erhöhung der Besucherfrequenz herbeigeführt werden. An einer Erhöhung der Besucherfrequenz der jeweiligen Innenstadt sind im besten Fall neben dem innerstädtischen Handel und der kommunalen Verwaltung weitere lokale Akteure (z. B. Bürger, Wirtschaftsunternehmen) interessiert.

Versucht man den kleinsten gemeinsamen Nenner für den Begriff des Stadtmarketings zu finden, dann kann man unter *Stadtmarketing* eine Steuerungsmethode defi-

---

<sup>74</sup> Der Ausschluss bestimmter Personengruppen (z. B. Obdachloser) durch Zutrittsverweigerung wird in privat geführten Shopping Centern durchaus ausgeübt.

nieren, mit deren Hilfe private und öffentliche Entscheider unter Berücksichtigung der Problemlage in den Städten und unter Berücksichtigung der wesentlichen Elemente privatwirtschaftlicher Marketingstrategien im politisch administrativen System Stadt in einem institutionalisierten, integrativen Verfahren zu kooperativem Handeln veranlasst werden sollen (vgl. Honert 1991, Zerweck 1996). Je nach Interessenlage erhält der Stadmarketingbegriff einen weiteren oder engeren Zuschnitt. Bezogen auf den innerstädtischen Einzelhandel definiert der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels:

„Stadmarketing ist ein Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandort Stadt und zur Erhöhung der Attraktivität des traditionellen Einzelhandelsstandorts Innenstadt durch die Institutionalisierung der Kooperation der Entscheidungsträger und Betroffenen.“ (ders. 2001b:1).

Beschränkt sich der Aufgabenzuschnitt des Stadmarketings auf die Innenstadt, so wird in der Regel der Begriff des *Citymarketings* verwendet. Citymarketing kann als Spielart des Stadmarketings mit engerem räumlichen und inhaltlichen Fokus auf die Innenstadt betrachtet werden und wird deshalb auch als *Innenstadtmarketing* bezeichnet. Verschiedentlich wird der Begriff des Citymarketings synonym zum Begriff des City-Managements<sup>75</sup> verwendet. In jüngerer Zeit setzt sich jedoch eine differenzierte Begriffsdefinition durch. Unter *Citymarketing* werden demnach die funktionalen Aspekte, wie die Planung, Koordination und Kontrolle eines Gesamtkonzeptes gefasst, während das *Citymanagement* eher institutionell-organisatorische Gesichtspunkte definiert und damit die Organisation bzw. deren handelnde Akteure beschreibt, die in die Entwicklung des Gesamtkonzeptes eingebunden sind (vgl. Fröhlich/Stamm/Venne 1998, MASSKS 1999a: 64, Schäfer 1998: 299). Dieser präziseren Begriffsbezeichnung soll in der Arbeit gefolgt werden.

So weit die Teilaufgaben auch streuen, die unter dem Dach des Stadmarketings gebündelt werden, so herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Stadmarketing als Instrument für eine ganzheitliche (Innen)-Stadtentwicklung eingesetzt werden soll

---

<sup>75</sup> Der Begriff des "Citymanagement", der in Deutschland meist synonym für das "Citymarketing" eingesetzt wird und nur innenstadtspezifische Aktivitäten umfasst, wird im internationalen Zusammenhang in der Regel für umfassende Konzepte verwendet, die die Stadt als Ganzes ins Blickfeld nehmen, sich aber von dem umfassenden deutschen Ansatz des Stadmarketings insofern unterscheiden, da vor allem die Dienstleistungsorientierung eine hervorgehobene Rolle spielt (vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 31).

und dass die lokalen Gruppen einer Kommune in den Kommunikationsprozess involviert sein müssen (vgl. Fröhlich/Stamm/Venne 1998, Kuron 1999). Das primäre Ziel eines kommunalen Citymarketings liegt danach in der Bindung bisheriger City-Nutzer sowie in der Gewinnung potentieller City-Nutzer. Aus dieser Zielvorgabe erschließen sich auch die Aufgaben der Citymarketings:

- Identifizierung der Faktoren, die für die City-Nutzer die Attraktivität der Innenstadt erhöhen;
- Beeinflussung der Ausgestaltung dieser Attraktivitätsfaktoren entsprechend den Nutzererwartungen und
- Erzeugung eines positiven Images für die Stadt (vgl. Schäfer 1998: 235).

Bevor die Frage geklärt werden kann, welche lokalen Akteure Kooperationen in der Innenstadt initiieren und stabilisieren - mit dem Ziel handelsergänzende Dienstleistungen zu generieren - soll die Entwicklung des Stadtmarketings in Deutschland und die damit hauptsächlich verbundenen Inhalte in aller Kürze vorgestellt werden.

1987 startete die Stadt Frankenthal auf der Grundlage einer Imageanalyse ein städtisches Entwicklungskonzept, das den Titel "Stadtmarketing" trug (vgl. Helbrecht 1994: 1). Die Gründe für diese Initiative lagen im massiven Konkurrenzdruck, den die Stadt durch zwei benachbarte Oberzentren erfuhr, was zu erheblichen Kaufkraftabflüssen führte. Ebenfalls im Jahr 1987 wurde in Schweinfurt die erste Planstelle für Stadtmarketing in einer deutschen Kommunalverwaltung eingerichtet. 1988 entwarf ein Expertenteam ein Stadtmarketingkonzept für die Stadt Wuppertal. Bereits 1989 wurden die ersten öffentlich unterstützten Modellprojekte initiiert. Den Anfang machte das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, das drei öffentliche Modellprojekte förderte (Kronach, Mindelheim, Schwandorf). Im Anschluss daran erfolgte eine Förderung von zwei Modellprojekten durch das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau zum City-Management in den Städten Solingen und Velbert (vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 10).

In den folgenden Jahren wurde eine regelrechte Welle von Stadtmarketing-Aktivitäten ausgelöst. Mittlerweile betreiben mehr als 80 % der größeren Kommunen Stadtmarketing oder planen dies zumindest. Die meisten Untersuchungen, die in den 90er Jahren zum Stadtmarketing veröffentlicht wurden, werden anhand konkreter Fallbeispiele geführt (z. B. Schaller (1993) für die Stadt Coburg, Helbrecht (1994)

für die Städte Kronach, Mindelheim und Schwandorf und die Gemeinde Ried, Schäflein (1994) für siebzehn westdeutsche Städte<sup>76</sup> und Heider (1997) für Augsburg).<sup>77</sup>

Eine umfassende repräsentative bundesweite Untersuchung, die Inhalte und Ziele der Stadtmarketingmaßnahmen abfragte, wurde erstmals 1993 (vgl. Töpfer 1993) veröffentlicht. Sie beinhaltet eine Stichprobe von 281 Städten mit über 20.000 Einwohnern in der Bundesrepublik.<sup>78</sup> Aus dieser und einer weiteren später durchgeführten repräsentativen Untersuchung werden hier verschiedene Ergebnisse vorgestellt, die Themenfelder und Zielvorstellungen des Stadtmarketings erfassen und die dabei gesetzten Prioritäten deutlich machen.<sup>79</sup> Auf die Frage, „Was umfasst der Begriff ‚Stadtmarketing‘ inhaltlich?“, antworteten die Befragten mit „trifft zu“ am häufigsten für folgende Teilbereiche:

**Tab. 10 Was umfasst das Stadtmarketing inhaltlich?**

„Was umfasst der Begriff ‚Stadtmarketing‘ inhaltlich“	Prozentsatz der Befragten, die mit „trifft zu“ antworteten
Für eine Stadt werben	97.3
Öffentlichkeitsarbeit betreiben	94.0
Kostendeckung erreichen	94.2
Touristen und Gäste über die Stadt informieren	92.1
Visuelles Erscheinungsbild optimieren	90.0
Kulturelles Angebot fördern	87.2
Einheitliche Stadtidentität schaffen	86.8
Veranstaltungen durchführen	84.9
Verkehrsangebot verbessern	81.8
Stärken/Schwächen ermitteln	80.7

Quelle: Töpfer (1993: 88f.)

Etwas weiter abgeschlagen werden in dieser Studie die Aufgabenbereiche benannt, die den Einzelhandel der Stadt konkret betreffen, wie z. B.: „*erlebnisorientierte Ein-*

<sup>76</sup> Schäflein (1994) fokussiert in ihrer Untersuchung die Bedeutung, die „Freizeit und Kultur“ im Rahmen der jeweiligen Stadtmarketing-Konzepte einnehmen. Im einzelnen wurden die Städte Bergisch-Gladbach, Bünde, Detmold, Gelsenkirchen, Hamm, Herten, Iserlohn, Karlsruhe, Krefeld, Langenfeld, Lübeck, Nettetal, Neu-Isenburg, Schweinfurt, Velbert und Wuppertal auf dieses Teilbereich des Stadtmarketings untersucht.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu auch die Fallbeispiele zu den Städten Hamm, Solingen, Velbert, Dortmund, Krefeld, Langenfeld, Oberhausen und Wuppertal, die von verschiedenen Autoren in der ILS-Schrift 1991 vorgestellt werden (ILS 1991).

<sup>78</sup> In dieser Erhebung wurden zu 63,3 % westdeutsche Städte und zu 36,4 % ostdeutsche Städte berücksichtigt.

<sup>79</sup> Hier werden nur die zehn Nennungen mit der höchsten Prozentzahl wiedergegeben, tatsächlich wurden noch weitere Aufgabenbereiche angeführt (vgl. Töpfer 1993: 88f.).

kaufsbereiche schaffen“ (61,6 %). Die „*Ansiedlung von Einkaufszentren am Stadtrand*“ zu fördern, hielten immerhin noch 21,1 % der Stadtväter<sup>80</sup> für wichtige Stadtmarketinginhalte. Das bedeutet, dass die Förderung des Einzelhandels als Aufgabenbereich des Stadtmarketings in der Befragung zwar auftauchte, aber nicht zu den „Top Ten“ des Stadtmarketings gehörte. Auch die „*Ansiedlung von Einkaufszentren am Stadtrand*“ werden von ca. einem Fünftel der Befragten noch zum Aufgabenfeld des Stadtmarketings gerechnet. Das bedeutet, dass Stadtmarketing ein weites Feld von möglichen Aktivitätsbereichen umfasst, der „Marketingmix“ der in den einzelnen Kommunen durchgeführt wird, sehr individuell angelegt ist und Einzelhandelsaktivitäten im innerstädtischen Bereich als auch an der Stadtperipherie unter dem Begriff des Stadtmarketings gefasst werden.

In der tatsächlichen Umsetzung von Stadtmarketingmaßnahmen dominierten drei Hauptthemen, wobei die Aufgabenfelder „für eine Stadt werben“ (61,5 %), „Öffentlichkeitsarbeit betreiben“ (57,1 %), „Touristen und Gäste über die Stadt informieren“ (48,4 %) und „Veranstaltungen durchführen“ (47,3 %) am häufigsten als Maßnahmen durchgeführt wurden (vgl. Töpfer 1993: 94ff.). Erst bei der Frage nach geplanten Maßnahmen taucht in der Studie von 1993 die „Erlebnisorientierung“ bzw. die damit verbundenen Bedarfe an Dienstleistungen auf:

**Tab. 11 Geplante Maßnahmen des Stadtmarketings**

Geplante Maßnahmen	Prozentsatz der Befragten die mit „trifft zu“ antworteten
Einheitliche Stadtidentität schaffen	31,6
Alle Maßnahmen auf gemeinsame Ziele hin bündeln	27,8
Konkurrenzstädte analysieren	27,8
Visuelles Erscheinungsbild optimieren	26,3
Innenstadtmarketing durchführen	25,6
Bedarf an Dienstleistungen ermitteln	24,1
Erlebnisorientierte Einkaufsbereiche gestalten	23,3

Quelle: Töpfer (1993: 94f.)

Bei der Formulierung von Zielen für die Stadtentwicklung kommt dem Ziel der Attraktivitätssteigerung des Einkaufsortes (86 %) hinter dem Ziel der Attraktivitätserhö-

<sup>80</sup> Die Gesamtheit der Befragten setzte sich zu 42,3 % aus Amtsleitern, zu 17,8 % aus Referenten, zu 11,9 % aus Bürgermeistern, zu 11,1 % aus Sachbearbeitern, zu 6,8 % aus Presseamtssprechern und zu 4,2 % aus Leitern von Hauptämtern zusammen. Zu 5,9 % wurden die Fragen von sonstigem Verwaltungspersonal beantwortet (vgl. Töpfer 1993: 86).

hung als Wirtschaftsstandort (93 %) dann jedoch hohe Bedeutung zu. Das bedeutet, dass sich der Fokus der Marketingaktivitäten, die von den Städten durchgeführt wurden, nicht auf den innerstädtischen Einzelhandel richtete und dass die Erstellung von erlebnisorientierten Dienstleistungen für die Innenstadt von den Entscheidungsträgern noch nicht als vorrangig eingestuft und deshalb erst unter der Kategorie „geplante Maßnahmen“ überhaupt erst als Zielvorstellung genannt wurden.

In einer späteren Untersuchung, die durch das Deutsche Institut für Urbanistik (Grabow/Hollbach-Grömig 1998)<sup>81</sup> durchgeführt wurde, wird ebenfalls der Frage nachgegangen, wie viele Städte und Gemeinden derzeit Stadtmarketing betreiben und welche Ziele und Inhalte mit diesen Bemühungen verbunden sind. Laut dieser Studie erhält die Umsetzung von Innenstadtmarketing als Bestandteil von Stadtmarketingaktivitäten nun ein höheres Gewicht. Danach stellt in knapp 30 % aller Kommunen die Förderung des Einzelhandels in der Innenstadt eines der drei wichtigsten Ziele des Stadtmarketings dar. Betrachtet man die konkreten Aktivitäten, dann zählen 60 % der Städte und Gemeinden die Aufwertung des Einzelhandels standortes jetzt zu den drei wichtigsten Maßnahmebereichen. Umgekehrt gibt es kaum mehr Stadtmarketingkonzepte, bei denen der Einzelhandel kein zentrales Thema darstellt. Nur in 13 % der untersuchten Städte sehen die verantwortlichen Akteure für dieses Stadtmarketingfeld keinen Handlungsbedarf. Allerdings spielt der Einzelhandel nur eine Rolle innerhalb eines umfangreicheren Gesamtkonzeptes, das mehrere Teilbereiche des Stadtmarketings beinhaltet. „Nur etwa 7 % der Städte verstehen Stadt- oder City-Marketing sehr eingeschränkt nur als Instrument zur Stärkung des Einzelhandelsstandort Innenstadt.“ (Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 124).

Betrachtet man die Ergebnisse der beiden Untersuchungen bezüglich des Verständnisses einzelner Kommunen von Stadtmarketing, kann konstatiert werden, dass sie unterschiedliche Ergebnisse in der Besetzung der Themenfelder des Stadtmarketings zutage fördern. Während zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung das Innenstadtmarketing eine untergeordnete Rolle erfährt (Töpfer 1993), und entsprechende einzelhandelsbezogene Maßnahmen zunächst nur als Ziele formuliert werden, kann in einer späteren Befragung (Grabow/Hollbach-Grömig 1998) eine zunehmende Betonung des Innenstadtmarketings durch die Befragten festgestellt werden.

---

<sup>81</sup> Die Umfrage erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung der Stadtmarketingbeauftragten in 323 deutschen Städten und Gemeinden. Die Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern wurden beinahe vollständig einbezogen, von den kleineren Kommunen mit zwischen 10.000 und 50.000 Einwohnern wurden etwa 150 in einem Stichprobenverfahren, quotiert nach Bundesländern ausgewählt (vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 183).

In der Praxis haben sich mittlerweile gängige Kooperationsformen herausgebildet, in deren Rahmen lokale Akteure zusammenarbeiten. Die Spanne möglicher Kooperationsformen und die dabei auftretenden Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen für den Stadtmarketingprozess werden in der Literatur breit besprochen (vgl. Haag 1993, Beyer 1995, Bona 1997, Fröhlich/Stamm/Venne 1998, Honert/Kendschek 1998). Die einzelnen Organisationsformen sollen im Folgenden überblicksartig dargestellt werden:

- *lockerer Gesprächskreis*: Die Vorteile für diese Form der Kooperation liegen in der hohen Flexibilität, der niedrigen Hemmschwelle der Beteiligung, dem geringen Formalisierungsgrad und der schnellen Reaktionszeit. Die möglichen Risiken des losen Gesprächskreises liegen in der geringen Bindungswirkung und Verbindlichkeit für die Teilnehmer, der Abhängigkeit vom Engagement der Teilnehmer und der problematischen demokratischen Legitimierung.
- *Zuordnung in die Verwaltung im Bereich von Planung und Stadtentwicklung oder Wirtschaftsförderung*: Die Vorteile dieser Kooperationsform liegen in der gewährleisteten Kontinuität der Arbeit, die eine Abstimmung mit den Zielen von Stadtplanung und Stadtentwicklung ermöglicht. Die demokratische Legitimierung kann in dieser Form möglicherweise durch die Einbeziehung von Rat und Fachausschüssen gewährleistet werden. Die möglichen Risiken liegen hier in der eingeschränkten Flexibilität und der vergleichsweise langsamen Reaktionszeit sowie der höheren Hemmschwelle, die durch die Ansiedlung in der Verwaltung bei privaten Akteuren entstehen kann. Eine zu enge Bindung an die Vorstellungen, die von der Verwaltungsspitze und der Politik entwickelt werden, kann hier ebenfalls als Risiko bezeichnet werden. Vor allem für die Startphase von Stadtmarketingprozessen wird diese Form häufig gewählt, da auf eine etablierte Infrastruktur zurückgegriffen werden kann und relevante Ansprechpartner der Kommune ansprechbar sind. Auch für die Durchführung von Einzelprojekten wird diese Form häufig gewählt.
- *Verortung innerhalb der öffentlichen Verwaltung auf Referentenebene beim Bürgermeister oder beim Fachdezernenten*: Auch in diesem Modell kann die Kontinuität der Arbeit gewährleistet werden, und eine Abstimmung mit den Zielen der Stadtplanung und der Stadtentwicklung sind möglich. Die demokratische Legitimierung durch Fachausschüsse oder den Rat ist ebenfalls gegeben. Eine schnellere Reaktionszeit als bei der Ansiedlung auf Sachbearbeiterebene ist wahrschein-



lich. Die Risiken liegen ebenfalls bei der hohen Hemmschwelle bei der Integration von privaten Akteuren. Politik und Verwaltung haben ein hohes Maß an Einwirkungsmöglichkeiten.

- *Rechtsfähiger Verein*: Die Gründungsvoraussetzungen sind niedrig und werden mit einem Eintrag ins Vereinsregister geschaffen. Die Hemmschwelle für eine Mitgliedschaft wird ebenfalls niedrig gehalten, die Integration privater Akteure ist dadurch gut möglich. Durch den geringen Formalisierungsgrad ist eine hohe Flexibilität gegeben. Die Kooperation in Form eines Vereins ist allerdings abhängig von den finanziellen Ressourcen. Dadurch ist evtl. keine kontinuierliche Arbeit an den Zielvorgaben möglich, da der Ein- und Austritt der Mitglieder relativ leicht möglich ist. Die demokratische Legitimierung ist ebenfalls nicht zwingend gegeben, und die Implementierung von Zielvorgaben der Stadtplanung und –entwicklung sind nicht selbstverständlich. Die Form des Vereines scheint für die Initiierung, aber auch für die dauerhafte Begleitung des Stadtmarketingprozesses in kleineren Städten geeignet, da hier flexible und eher unbürokratische Lösungsmöglichkeiten im Vordergrund stehen.
- *GmbH*: Bei der Gründung einer GmbH wird der Eintrag ins Handelsregister notwendig. Im Vergleich zu Vereinen oder Arbeitskreisen handelt es sich bei dieser Organisationsform um eine stabile Konstruktion. Die Vorteile bei der Bildung einer GmbH liegt in der prinzipiell leichteren Einbeziehbarkeit privater Akteure und der stärker ausgeprägten Wirtschaftlichkeitsorientierung, die professionelles Management ermöglichen. Eine schnelle Reaktions- und Handlungsfähigkeit ist grundsätzlich gegeben. Die möglichen Risiken liegen in der problematischen demokratischen Legitimierung, da Einzelpersonen schlecht aufgenommen werden können und durch diese begrenzte Offenheit auch eine „Abschottung“ nach außen erfolgen kann. Dazu kommt die evtl. mangelnde Implementierung von Zielvorgaben der Stadtplanung und –entwicklung. Zwiespältig ist die Zielvorgabe der Wirtschaftlichkeit, die diese Rechtsform impliziert, da soziale Belange möglicherweise außer Acht gelassen werden. Auch der finanzielle Aufwand, der durch die Notwendigkeit der Bestellung eines Geschäftsführers und durch die Bilanzpflicht entsteht, ist bei der Wahl dieser Gesellschaftsform zu bedenken.

Die Wahl der Organisationsform muss, so die Anleitung der Praktiker, auf die Zielvorgaben des jeweiligen Stadtmarketingprozesses zugeschnitten werden. Soll Stadtmarketing im Sinne von City-Marketing aktiv steuernd in den Branchenmix der In-

nenstadt eingreifen und wollen die Akteure unternehmerisch tätig werden, ist eher eine private Gesellschaftsform anzustreben. Richtet sich das Ziel des Marketingprozesses auf eine bessere „Vermarktung“ der Stadt im Hinblick auf Image und Werbung ist eine Angliederung an Verwaltungsstrukturen (z. B. Presse- und Informationsamt) sinnvoll (vgl. Fröhlich/Stamm/Venne 1998). Wie Bona (1997)<sup>82</sup> ermittelt hat, ist bezogen auf den Stadtmarketingprozess insgesamt eine Professionalisierung erkennbar, die sich zum einen in der Einstellung von hauptamtlichen Mitarbeitern (Citymanager) für den Stadtmarketingprozess ausdrückt und zum anderen in einer zunehmenden Ausgründung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), also einer Institutionalisierung.

Im weiteren Verlauf werden eigene empirische Ergebnisse vorgestellt, die aus den Befragungen von Vorsitzenden der untersuchten Werbegemeinschaften im Ruhrgebiet resultieren. Anhand der Befragung der Vorsitzenden von Werbegemeinschaften wird herausgearbeitet, in welchem Umfang innerstädtischer Einzelhandel organisiert ist und welche handelsergänzenden Dienstleistungen bislang in der Innenstadt durch den Einzelhandel bereit gestellt werden.

Im Anschluss daran wird untersucht, in welchem Maße durch eine Kooperation der lokalen Akteure des „innerstädtischen Einzelhandels“ und der „Kommune“ einzelhandelsorientierte Attraktivitätssteigerung für die Innenstadt geleistet werden kann und welche handelsergänzenden Dienstleistungen generiert werden. Für diesen Zweck wurden die Stadtmarketingbeauftragten von sieben Ruhrgebietskommunen befragt, ergänzend fanden Expertengespräche mit Vertretern von lokalen Institutionen statt (z. B. IHK, Einzelhandelsverband, Geschäftsführer eines Innenstadtcenters).

Aufbauend auf der These, dass die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen unter Marktbedingungen aufgrund der Kollektivgüterproblematik und der Transaktionskosten unter „erschweren Bedingungen“ erfolgt, soll zunächst geprüft werden, in welcher Form der innerstädtische Einzelhandel traditionell organisiert ist und in welcher Weise handelsergänzende Dienstleistungen bislang erstellt wurden. Daran anschließend wird erörtert, welche Änderungsprozesse sich in den letzten Jahren durch die Ansiedlung des UECs im unmittelbaren Einzugsgebiet einerseits und durch eine finanzielle Förderung des Landes andererseits in den untersuchten Ruhrgebietsstädten vollzogen haben. Um Einblick in die Förderstrategien des Landes zu bekommen, wurde ein Gespräch mit einem Abteilungsleiter des Ministeriums für

---

<sup>82</sup> Die Untersuchungsergebnisse beruhen auf einer Grundgesamtheit von 46 Städten.

Städtebau und Wohnen geführt sowie der Leiter des externen Büros interviewt, das mit der Abwicklung der Stadtmarketingförderung in NRW betraut ist.

### **5.3.1.1. Die Werbegemeinschaft als Organisationsform des innerstädtischen Einzelhandels**

Der Einzelhandel in den sieben untersuchten Städten des Ruhrgebietes ist in **Werbegemeinschaften** organisiert, die in der Regel ein räumliches Cluster von Einzelhandelsunternehmen, Dienstleistern und Gastronomen bilden. In allen Städten existierten zunächst mehrere Werbegemeinschaften nebeneinander, da es sich bei ihren Mitgliedern meist um Anlieger abgeschlossener Stadtquartiere handelt (z. B. Altstadt, einzelne Stadtteile, Innenstadt). In der Regel sind die Einzelhändler eines Straßenzuges oder eines Viertels in einer Werbegemeinschaft organisiert. Die Werbegemeinschaften bestehen in allen untersuchten Fällen seit Jahrzehnten und haben sich nach Kriegsende (ab 1945) gegründet.

Alle untersuchten Werbegemeinschaften waren zunächst in der Rechtsform des Vereins organisiert, die Mitglieder setzen sich aus Einzelhändlern und Gastronomen<sup>83</sup> der Innenstadt zusammen, die sich ehrenamtlich engagieren. Auch die Leitung der Werbegemeinschaftsvereine erfolgt auf ehrenamtlicher Basis. Die Mitgliedsbeiträge der Werbegemeinschaften sind nach der Größe der Verkaufsfläche gestaffelt und werden in der Regel jährlich entrichtet. Die Werbegemeinschaften arbeiten mit der Zielsetzung, ein gemeinsames Gesprächsforum für alle Mitglieder zu bilden, Kontakte mit weiteren lokalen Akteuren zu pflegen und Veranstaltungen vorzubereiten, die eine Erhöhung der Innenstadtfrequenz zur Folge haben.

Bedingt durch das wirksam werdende Kollektivgutproblem, das bei der Gründung und der Dienstleistungserstellung für die Werbegemeinschaften anfällt<sup>84</sup>, sind im Allgemeinen höchstens zwischen 10 und 30 % aller Einzelhändler der Innenstadt in einer Innenstadt-Werbegemeinschaft organisiert. Es liegt zwar im Gruppeninteresse der innerstädtischen Einzelhändler, sich für Frequenz fördernde Maßnahmen in der Innenstadt einzusetzen, für den einzelnen Händler besteht eine rationale Entscheidung jedoch darin, sich nicht an dieser Gemeinschaftsaufgabe zu beteiligen und kein

---

<sup>83</sup> In einzelnen Fällen sind die Gastronomen nicht in der Werbegemeinschaft, sondern im Hotel- und Gaststättenverband organisiert.

<sup>84</sup> Das Kollektivgüterproblem tritt nicht erst bei der gemeinsamen Erstellung von Dienstleistungen zutage, sondern wird bereits bei der Bildung einer Interessensvertretung des innerstädtischen Einzelhandels virulent.

zahlungspflichtiges Mitglied der örtlichen Werbegemeinschaft zu werden. Die Vorteile, die aus Aktivitäten der Werbegemeinschaft auf öffentlichen Flächen entstehen, können trotzdem mitgenutzt werden, da das einzelne Unternehmen selbst in räumlicher Nähe zu den Mitgliedern der Werbegemeinschaft seinen Firmensitz hat.

Die innerstädtischen Werbegemeinschaften bestehen aus diesem Grund überwiegend aus kleinen Gruppen, die sich für die Belange der Innenstadt einsetzen. Durch die fortschreitende Filialisierung der Innenstadtgeschäfte ergibt sich in der Regel eine weitere Beschränkung der Mitgliederzahl in den Werbegemeinschaften.<sup>85</sup> In einer jüngeren Untersuchung wurde ermittelt, dass 85 % der Werbegemeinschaften bezüglich ihrer Mitgliederzahl bestenfalls stagnieren (vgl. Handelsjournal 2002b). Es stellt sich die Frage, warum sich Einzelhändler der Innenstadt überhaupt an Werbegemeinschaften beteiligen? Gemäß der Kollektivgütertheorie lässt sich bei atomistischer Konkurrenz für eine große Gruppe festhalten, dass die Gruppe, je größer sie ist, um so weniger in der Lage sein wird, die optimale Menge eines Kollektivgutes bereitzustellen (Olson 1968: 33), es sei denn, dass „selektive Anreize“ eingesetzt werden, die positiver oder negativer Natur sein können:

„Nur ein besonderer und selektiver Anreiz wird ein rational handelndes Mitglied einer latenten<sup>86</sup> Gruppe dazu bewegen, gruppenorientiert zu handeln. Unter solchen Umständen kann ein gemeinsames Handeln nur durch einen Anreiz erzielt werden, der nicht wie das Kollektivgut unterschiedslos auf die Gruppe als Ganzes wirkt, sondern vielmehr selektiv auf die einzelnen Personen in der Gruppe. Der Anreiz muss in dem Sinne ‚selektiv‘ sein, dass jene, die sich nicht der Organisation anschließen, welche auf das Gruppenziel hinarbeitet oder die nicht auf eine andere Weise zur Erlangung des Gruppenziels beitragen, anders behandelt werden können als jene, die dies tun.“ (Olson 1968: 49f.).

Dabei lässt sich die Wertigkeit von soziale Anreizen mit finanziellen Anreizen häufig gleichsetzen. Für die Mitgliedschaft eines Einzelhändlers in einer Werbegemeinschaft werden ebenfalls selektive Anreize gesetzt, die mit den dort erstellten kollektiven Gütern nicht zusammenhängen und die für den jeweiligen Einzelhändler so

---

<sup>85</sup> Die Filialisten sind an konzernweite Richtlinien gebunden, die häufig einem finanziellen Engagement an lokalen Werbegemeinschaften entgegenstehen. Einige „große“ Textilfilialisten, die über erhebliche Verkaufsflächen in den Innenstädten verfügen, bringen sich jedoch intensiv in die Arbeit der lokalen Werbegemeinschaften ein und beteiligen sich im Zuge von Einzelvereinbarungen auch finanziell mit einem „Löwenanteil“ an den jeweiligen Werbegemeinschaften.

<sup>86</sup> Große Gruppen werden bei Olson auch als „latente Gruppen“ bezeichnet, weil sie über eine latente Fähigkeit zum Handeln verfügen, diese mögliche Macht aber nur mit Hilfe von „selektiven Anreizen“ realisieren können (vgl. Olson 1968: 50).

genannte individuelle Güter darstellen. In den Befragungen, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden, wird von den Vorsitzenden der Werbegemeinschaften eine Mischung aus positiven wirtschaftlichen und sozialen Anreizen angeführt, die eine individuelle Mitgliedschaft von Einzelhändlern in der jeweiligen Werbegemeinschaft begründen (vgl. Interview 7/II, 12/II, 14/II, 15/II, 17/II):

- Kommunalpolitische Ambitionen einzelner Händler, die durch die Mitgliedschaft in der Werbegemeinschaft vorbereitet werden;
- Erwartete Hilfestellung bei Kontakten mit Politik und Verwaltung auf lokaler Ebene durch die Mitgliedschaft in der Werbegemeinschaft (z. B. bei Anträgen auf Nutzungsänderungen der Geschäftsräume);
- Wunsch nach dem Aufbau eines sozialen Netzwerkes: die Händler „*wollen guten Kontakt*“;
- Mitspracherecht, das vor allem von Inhabern von „Traditionshäusern“ eingefordert wird, die außerdem über Immobiliensitz in der Innenstadt verfügen und ihr Eigentum betreffende Entscheidungen zu steuern versuchen;
- Erhoffte Einflussnahme auf die Veranstaltungsorte von „Events“ in der Innenstadt durch die Mitgliedschaft in der Werbegemeinschaft.

Aufgrund dieser selektiven Anreize beteiligen sich innerstädtische Einzelhändler als Mitglieder in den Werbegemeinschaften und ermöglichen durch ihren Mitgliedsbeitrag die Erstellung des Kollektivgutes „handelsergänzende Dienstleistungen“, das von allen Innenstadthändlern und deren Kundschaft „genutzt“ werden kann. Die Erbringung zusätzlicher handelsergänzender Dienstleistungen durch innerstädtische Werbegemeinschaften beschränkte sich in den untersuchten Städten zunächst allerdings fast ausnahmslos auf die Durchführung von einzelnen Veranstaltungen im Jahresablauf, die die Kundenfrequenz für die Innenstadt erhöhen sollen (z. B. Weihnachtsmärkte, verkaufsoffene Sonntage und Innenstadtfeste).<sup>87</sup> Betrachtet man die untersuchten Werbegemeinschaften unter dem Aspekt, ganze „Dienstleistungspakete“ für die Innenstadt zu generieren, arbeiten die Werbegemeinschaften aufgrund ihrer personellen und der daraus resultierenden geringen finanziellen Ausstattung mit „angezogener Handbremse“, da aufgrund der geringen Mitgliederzahl in der Regel

---

<sup>87</sup> In einzelnen Fällen wird die Planung und Durchführung der Veranstaltungen einer Werbeagentur übergeben, die durch die erwirtschafteten Veranstaltungsgewinne bezahlt wird.

nur ein schmales Marketingbudget zur Verfügung steht. Daraus folgt, dass meist nur einzelne Aspekte eines Dienstleistungspaketes (z. B. Durchführung von Veranstaltungen) herausgegriffen und als attraktivitätssteigernde Maßnahmen für die Innenstadt eingesetzt werden. Da für den Erlebniseinkauf aber mehrere Dienstleistungen parallel erbracht werden müssen, um eine besondere Einkaufsatmosphäre zu schaffen entstehen Finanzierungslücken bei der Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen für die Innenstadt.

Aufgrund der individuellen „selektiven Anreize“ werden Mitgliedschaften und damit verbunden auch Mitgliedsbeiträge für eine Werbegemeinschaft generiert, dennoch bleibt der Anteil der „Trittbrettfahrer“ unter den innerstädtischen Einzelhändlern enorm hoch, so dass die meisten kollektiven Dienstleistungen aufgrund zu geringer finanzieller Ausstattung von den Werbegemeinschaften nicht erbracht werden können und die Erstellung attraktivitätssteigernder Dienstleistungen nur in beschränktem Umfang geleistet wird. Ein klassisches Beispiel für das Auftauchen des Kollektivgutproblems bei der Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen ist in vielen Städten die Anschaffung einer Weihnachtsbeleuchtung für die Innenstadt bzw. für die Fußgängerzone. Von der Weihnachtsbeleuchtung profitieren auch die Einzelhandelsunternehmen, die nicht Mitglieder der Werbegemeinschaft sind und somit keinen Beitrag zu den Kosten der Beleuchtung leisten. Da Weihnachtsbeleuchtungen in der Regel für die gesamte Fußgängerzone installiert werden, kann man einzelne Händler kaum von der Nutzung dieser Leistung ausschließen. In einigen Fällen kommt es nur durch das Sponsoring von Industrieunternehmen oder den Einsatz des „hierarchischen Akteurs“ Stadtverwaltung zur Anschaffung einer flächendeckenden Beleuchtung der Fußgängerzone.<sup>88</sup> In manchen Städten bleiben jedoch die „Lichter aus“. In der Haupteinkaufstraße Kölns wurde im Jahr 2001 erstmals seit 1948 keine Weihnachtsbeleuchtung installiert, da sich zu wenig Händler an diesem Kollektivgut beteiligen wollten (vgl. Kölner Stadt-Anzeiger vom 19.11.2001).

---

<sup>88</sup> In einem Fall wurde die Beleuchtung, nachdem es ein monatelange Streitigkeiten zwischen Einzelhändlern und Stadt um die Finanzierung der Weihnachtsbeleuchtung gegeben hatte, von den Stadtwerken finanziert, die die Beleuchtung für eine eigene Imagekampagne nutzten. Darüber hinaus erklärte sich der kommunale Versorger bereit, die Montage und Wartung der Weihnachtsbeleuchtung dauerhaft zu übernehmen (Rheinische Post vom 26. 11.1999).

Bislang organisierten sich die Einzelhändler der untersuchten Innenstädte unter dem Einfluss der Kollektivgutproblematik in Werbegemeinschaften, die von einem Einzelhändler, sozusagen als „Primus inter Pares“, ehrenamtlich geleitet werden. Der ebenfalls durch das Kollektivgutproblem grundsätzlich verursachte geringe Organisationsgrad der innerstädtischen Einzelhändler verursachte einen beschränkten finanziellen Spielraum der Innenstadt-Werbegemeinschaften. Eine merkliche Umgestaltung der Innenstädte durch das Engagement von innerstädtischen Werbegemeinschaften ist unter diesen Rahmenbedingungen kaum möglich und erstreckt sich in der Regel auf die Durchführung von einzelnen gewinnbringenden Veranstaltungen im Jahresablauf. Theoretisch ist es zwar vorstellbar, dass ein oder zwei große Einzelhandelsunternehmen oder Gastronomen auf eigene Kosten z. B. eine Innenstadtüberdachung oder eine Weihnachtsbeleuchtung finanzieren, um Verbrauchern wetterunabhängigen Aufenthalt oder stimmungsvolles Ambiente in der Innenstadt zu ermöglichen und dadurch die eigenen Umsätze zu steigern, praktisch werden solche Kollektivgüter selten von einigen wenigen erbracht, da der Nutzen für den Einzelnen nicht im Verhältnis zum Aufwand steht, der erforderlich ist, um dieses Kollektivgut zu erstellen.

„In der Tat, sowohl die Alltagserfahrung als auch die Logik der Zusammenhänge legen nahe, dass in wirklich großen Gruppen Verhandlungen zwischen allen Mitgliedern mit dem Ziel, zu einer Übereinkunft über die Versorgung mit einem Kollektivgut zu gelangen, nicht in Frage kommen.“ (Olson 1985a: 41).

Die Hypothese, die sich daraus für den weiteren Verlauf der Arbeit formulieren lässt, lautet: Dem innerstädtischen Einzelhandel gelingt es nur in beschränktem Maß Gemeinschaftsgüter für die Innenstadt (z. B. saubere Innenstadt, zusätzliche Freizeitangebote für die Verbraucher) zu generieren, da die einzelnen Händler unter den Bedingungen der Kollektivgüterproblematik handeln. Die Erbringung gemeinschaftlicher Güter muss von den Einzelhändlern in den Innenstädten auf der Grundlage des atomistischen Marktmodells erbracht werden, und erfolgt deshalb nur in eingeschränktem Maß (aufgrund selektiver Anreize) durch die jeweilige Werbegemeinschaft der Innenstadt. Handelsergänzende Dienstleistungen werden nur im reduzierten Umfang erstellt, in dem sich einzelne Innenstadthändler und -gastronomen in kleinen Gruppen in so genannten Werbegemeinschaften engagieren.

Eine kontinuierliche finanzielle Bezuschussung der Werbegemeinschaften wird von den Einzelhändlern in den untersuchten Fällen abgelehnt. Das Engagement der Ein-

zelhändler ist nur eingeschränkt und punktuell zu gewinnen, und zwar dann, wenn der individuelle Nutzen die Kosten überwiegt. Dies wird durch verschiedene Interviewaussagen belegt: „Private Akteure sind häufig bereit für Feste/Events Geld zu geben, für langfristigen overhead machen sie in der Regel keine finanziellen Mittel frei. Nur die unmittelbare Frequenz zählt“ (Interview 3/II) oder „Die Einzelhändler sind bereit, projektbezogene Gelder locker zu machen. Für das Stadtfest waren 300.000 DM notwendig, die wurden auch von den Privaten erbracht.“ (Interview 5/II).

Insgesamt kann konstatiert werden, dass einzelne handelsergänzende Dienstleistungen durch die Werbegemeinschaften generiert werden, aber bei weitem keine „Dienstleistungspakete“ geschnürt werden. In einigen Expertengesprächen (Interviews 14/II; 15/II; 16/II) kristallisiert sich heraus, dass die ehrenamtlich agierenden Vorsitzenden der Werbegemeinschaften die Tendenz der „Erlebnisorientierung“ durch die Verbraucher durchaus wahrnehmen, und sich eine Innenstadtbelebung, die allein auf Durchführung von gelegentlichen Veranstaltungen basiert, ihrer Meinung nach in der Zukunft nicht durchhalten lässt. Von den Gesprächspartnern wird darauf hingewiesen, dass für die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt „ehrenamtliches Engagement“ nicht genüge und professionelles Handeln durch die Stadt erforderlich werde. Die Kommunalverwaltung, die Hoheitsaufgaben wahrnimmt und nicht unter Marktbedingungen agiert, soll nach Vorstellung der befragten Vorsitzenden der Werbegemeinschaften, den Weg aus dem Kollektivgüterdilemma ebnen, in dem sie Kostenzuschüsse zur Durchführung von weiteren Veranstaltungen bereitstellt.

In einer Studie, die das Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung (BGS) anhand von zwölf Falluntersuchungen für das Ministerium für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW erstellt hat (vgl. Kahnert/Rudowsky 2000), steht ebenfalls die Frage nach der privaten Beteiligung an der Finanzierung von Stadtmarketingprozessen im Mittelpunkt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass das finanzielle Engagement der „Privaten“<sup>89</sup> stark abhängig vom jeweiligen Themenfeld sei. Vor allem die Themenfelder, die Veränderungen und Verbesserungen im individuellen Interesse der Privaten beinhalteten, würden unterstützt.<sup>90</sup> Die geringste Bereitschaft zur Kostenübernahme wird für das Themenfeld

---

<sup>89</sup> Als „Private“ werden in dieser Studie nicht nur „Einzelhändler“, sondern etwas ungenau die gesamte lokale Privatwirtschaft gefasst (vgl. Kahnert/Rudowsky 2000:1).

<sup>90</sup> Da in dieser Studie alle „Privaten“ zusammengefasst werden, ist es auch sehr unterschiedlich zu bewerten, ob für eine private Beteiligung Kosten als „hoch“ einzuschätzen sind. Für das Industrieun-



„*Organisation und Management*“ erzielt. Hier fallen vor allem längerfristige Sach- und Personalkosten an, die keinen unmittelbaren Nutzen für die privaten Akteure erkennen lassen. Die finanzielle Beteiligung von Privaten an kollektiven Gütern lässt sich in diesem Fall ebenfalls mit der Olsonschen Theorie erklären:

„Wenn die Kosten individuellen Handelns, das geeignet ist, ein gewünschtes kollektives Gut zu erlangen, klein genug sind, ist das Ergebnis unbestimmt; es führt manchmal zu einem, manchmal zum anderen Ergebnis; aber wenn die Kosten größer werden, verschwindet die Unbestimmtheit. (...) Wenn das Argument hier richtig ist, sollten andererseits nicht viele Fälle zu finden sein, in denen Individuen freiwillig Jahr für Jahr beträchtliche Geldsummen für den Zweck beisteuern, ein kollektives Gut für eine große Gruppe zu erlangen, der sie angehören.“ (Olson 1985: 35).

Die stärkste Unterstützung durch „Private“ findet das Themenfeld „*Öffentlichkeitsarbeit und Werbung*“. In allen zwölf, der von der BGS untersuchten Städten, erfolgt eine finanzielle Beteiligung durch die Privatwirtschaft in diesem Themenfeld:

„Insgesamt unabhängig von der Organisationsstruktur des Stadtmarketingprozesses wird aber von allen Privaten gleichermaßen erkannt, welchen Nutzen die Innen- und Außenwerbung für das eigene Unternehmen in sich birgt.“ (Kahnert/Rudowski 2000: 17).

Das bedeutet, dass sich punktuelles privates Engagement im Bereich des Stadtmarketings nachweisen lässt, das über die Mitgliedschaft in Werbegemeinschaften hinausgeht, aber nur dann, wenn für den einzelnen Unternehmer der individuelle Nutzen einschätzbar ist, praktisch ein individuelles Gut erworben werden kann. Es lässt sich unter Einbeziehung der BGS-Studie konstatieren, dass private Akteure vor allem für die Finanzierung konkreter Projekte des Stadtmarketings gewonnen werden, durch die ihr eigener Nutzen maximiert werden kann. Das originäre Interesse der Einzelhändler liegt vor allem in Aktivitäten, die möglichst direkt frequenz- und umsatzsteigernd wirken. Die Prioritäten des Einzelhandels bei Gemeinschaftsaktivitäten liegen demnach bei „Verschönerungsmaßnahmen“, „Gemeinschaftswerbung“, „Interessenvertretung gegenüber Kommunalbehörden“ und der „Durchführung von Festaktionen“ (vgl. Kahnert/Rudowsky 2000). Bezogen auf die Einzelhändler der Innenstadt,

---

ternehmen mag eine Beteiligung von mehreren Tausend Euro niedrig sein, für den örtlichen Einzelhändler, sind mehrere 100 Euro möglicherweise bereits ein nutzensprengender Einsatz.

die in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt stehen, lässt sich konstatieren, dass Maßnahmen, die nur indirekt und langfristig wirksam werden, mit höheren Kosten verbunden sind und Kollektivgutcharakter haben, sich nur mit der Beigabe von „selektiven Anreizen“ für die Akteure umsetzen lassen.

Durch die (potentielle) Bedrohung, die im Untersuchungsfall durch das UEC ausgelöst wird, wäre es für die *Gruppe* innerstädtischen Einzelhändler der Städte im Einzugsbereich des CentrO. rational, sich verstärkt im Marketing für die Attraktivitätssteigerung der jeweiligen Innenstadt zu engagieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um der Konzentration zum Erlebniseinkauf im CentrO. eine Gegenoffensive entgegenzusetzen und damit zu versuchen, die eigenen Stadtbewohner von einer Kaufabwanderung abzuhalten. Das rationale Vorgehen für den *einzelnen Unternehmer* liegt jedoch darin, sich gegenläufig zum Gruppeninteresse zu verhalten und die Mitarbeit nicht zu intensivieren, es sei denn, es werden „selektive“ Anreize für das persönliche Engagement in einer Werbegemeinschaft gesetzt.

Dieses Dilemma hat zum Ergebnis, dass in den untersuchten Innenstädten nur ein geringer Prozentsatz von Einzelhändlern in Werbegemeinschaften organisiert ist und dass mit dem Engagement des einzelnen Unternehmers nicht nur das Organisationsziel „Attraktivitätssteigerung der Innenstadt“ verbunden ist, sondern durchaus weitere individuelle Interessen virulent werden, die den „selektiven Anreiz“ ausmachen (z. B. kommunalpolitische Interessen) und von den Mitgliedern der Werbegemeinschaften verfolgt werden. Für die Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen im innerstädtischen Zusammenhang bedeutet dies außerdem, dass ein weiterführendes Engagement von innerstädtischen Werbegemeinschaften unter Marktbedingungen nicht erwartet werden kann, da die - durch das auftretende Kollektivgüterproblem - beschränkte Mitgliederzahl der Werbegemeinschaft kaum zusätzliche finanzielle Mittel zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt zur Verfügung stellen werden.<sup>91</sup>

Aufbauend auf die Erkenntnisse dieser „Ausgangslage“ soll nun die Rolle der jeweiligen Kommunen im Stadtmarketingprozess untersucht werden. Die Aufgabe der Initiierung und Stabilisierung von Stadtmarketingprozessen scheint hauptsächlich auf

---

<sup>91</sup> Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ausarbeitungen der BGS-Studie, in der beschrieben wird, dass in keiner der dort untersuchten zwölf Städte (Innen)-Stadtmarketing durch rein privates Engagement zustande kommt. Dies wird von den zuständigen Kommunen anscheinend auch nicht erwartet, es geht in diesen Fällen vor allem darum, „Private“ zur Mitarbeit zu animieren (vgl. Kahnert/Rudowsky 2000: 1 und Kahnert 2000).

diesen hierarchischen Akteur verlagert zu werden. Dieser Hypothese soll im Folgenden nachgegangen werden.

### **5.3.1.2. *Kommune als Kooperationspartner im Stadtmarketingprozess***

Ein ausreichendes Freizeitangebot gehört seit den 60er Jahren zwar im Rahmen des Auftrages der Daseinsvorsorge der Kommune, beschränkte sich aber über Jahrzehnte auf die Bereitstellung von Parks, Sportplätzen, Bädern, Theatern und Volkshochschulen. Häufig wird Freizeit von den kommunalen Akteuren als dezentralisiert und nicht fassbar verstanden, vor allem aber als Privatangelegenheit, deshalb gibt es in den meisten Kommunen auch keinen expliziten Zuständigkeitsbereich für Freizeitpolitik oder Freizeitplanung. Diese Grundhaltung führt bei vielen Städten und Gemeinden zu einer gewissen Hilflosigkeit im Umgang mit Freizeit- und Erlebniswelten (vgl. Romeiß-Stracke 2000: 76). Seit Beginn der 90er Jahre lässt sich hinsichtlich der freizeitorientierten Vermarktung der Stadt eine Wende erkennen. Abteilungen für Stadtmarketing werden innerhalb von Stadtverwaltungen geschaffen oder etablierte Abteilungen der kommunalen Wirtschaftsförderung greifen das Thema des Stadtmarketings auf. Wie bereits aufgezeigt, stellt die innerstädtische Attraktivitätssteigerung ein Segment aus dem Themengebiet des Stadtmarketings dar. Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt eine Konzentration auf diesen Ausschnitt des Stadtmarketings.

Im konkreten Fall der Attraktivitätssteigerung für eine Innenstadt versucht die jeweilige Kommune häufig, zunächst eine Kooperation mit weiteren lokalen Akteuren zum Zweck des Stadtmarketings zu initiieren. Da bereits die Initiierung einer lokalen Kooperation ein Kollektivgut darstellt (vgl. Olson 1985: 31), kann möglicherweise durch die Überwindung dieser ersten „Hürde“ das Engagement des Einzelhandels „geweckt“ werden.

Folgt man der Olsonschen Argumentation, dann könnte das Problem der Kollektivguterstellung, das bei der Generierung handelsergänzender Dienstleistungen auftritt, durch die Übertragung der damit verbundenen Aufgabenstellungen auf hierarchische Akteure aufgelöst werden: „Wo es um gemeinsame Zwecke oder Kollektivgüter geht, ist Organisations- oder Gruppenhandeln unerlässlich“ (ders. 1968: 15). Kooperieren die Marktakteure (z. B. Einzelhändler der Innenstadt) mit hierarchisch organisierten Akteuren (z. B. Kommune), kann die Problematik der Kollektivguterbringung möglicherweise entschärft werden. Nämlich dann, wenn die „öffentliche Hand“ - die

vom Marktgeschehen abgekoppelt agiert, die Kosten der Kollektivgütererbringung (zumindest teilweise) übernimmt.

Durch die Stadtmarketingdebatte, die sich seit dem Ende der 80er Jahre entwickelt, wird das Problembewusstsein der kommunalen Entscheider zunehmend auf den Themenbereich der Stadtentwicklung gelenkt, und kommunale Akteure initiieren immer häufiger den Prozess des (Innenstadt)-marketings, da sie eine Entwicklung von weichen Standortfaktoren, zu denen auch eine attraktive Innenstadt gehört, auf die Agenda setzen. Da die Blockade bei der Kollektivgüterbildung auf marktlicher Basis eintritt, ist zu erwarten, dass hierarchische Akteure wie die Kommunen, die nicht gewinnorientiert auf den Grundlagen des Marktes agieren, eher in der Lage sind, die Grundlagen für die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen zu schaffen. Tatsächlich engagieren sich die Kommunen sehr häufig wie empirische Untersuchungsergebnisse zeigen.

Die *Initiierung* von Stadtmarketingmaßnahmen ging den Umfrageergebnissen der Töpfer-Studie (Töpfer 1993) zufolge überwiegend von der Stadtverwaltung oder dem Rat der jeweiligen Stadt (89,2 %) aus. Von externen Stellen (Wirtschaftsverbänden (30,8 %), Interessenverbänden (23,8 %), oder Bürgerinitiativen (37,2 %) folgt ein weitaus geringerer Impuls. Die Mitarbeit in den Arbeits-/Projektgruppen wurde zum Großteil von den Verwaltungsgremien (76,6 %) bestimmt, auch externe Berater (52,7 %) haben einen großen Anteil an der Erarbeitung der Stadtmarketinginhalte; allerdings wirken auch Industrieverbände (48,9 %), Verkehrsvereine (47,8 %) und Handelsverbände (45,7 %), Fremdenverkehrsvereine (40,9 %) Gastronomie (35,9 %), wissenschaftliche Institute (39,4 %) Dienstleister (26,1 %) sowie Bürgerinitiativen (14,1 %) am Stadtmarketingprozess mit.

Die Frage nach einer beginnenden *Institutionalisierung* des Stadtmarketingprozesses wurde in der Töpfer-Studie mit der Frage „*Wurde ein Amt/eine Stelle zur Koordination der Maßnahmen eingerichtet?*“ operationalisiert. Im Ergebnis wurde in 47 % der befragten Städte ein spezielles Amt bzw. eine Stelle eingerichtet, um die Marketingmaßnahmen für die Stadt zu koordinieren. Am häufigsten wird das Amt für Wirtschaftsförderung (45 %), etwas seltener das Referat für Presse und Stadtmarketing (18 %) mit der Durchführung von Marketingmaßnahmen betraut. Andere Stellen sind nur zu einem geringen Prozentsatz für das Stadtmarketing zuständig<sup>92</sup>. Das bedeutet,

---

<sup>92</sup> Das Amt für Öffentlichkeitsarbeit ist in 11 % der Fälle für die Initiierung von Stadtmarketing zuständig, eine Arbeitsgruppe „Stadtmarketing“ in 10 % aller Fälle und das Referat für zentrale Verwal-

dass hauptsächlich - zumindest in der ersten Runde der Stadtmarketingaktivitäten - das Amt für Wirtschaftsförderung mit den Aufgaben des Stadtmarketings beauftragt wird.

Speziell für das Bundesland Nordrhein-Westfalen wurde 1996 eine repräsentative Studie vorgelegt, die die Umsetzung von Stadtmarketingkonzepten in nordrhein-westfälischen Städten untersucht (Zerweck 1996).<sup>93</sup> Danach wird in 60 % der befragten Städte Stadt- oder Citymarketing bzw. -management eingesetzt. Auch für Nordrhein-Westfalen lässt sich konstatieren, dass die Initiative des Stadtmarketingprozesses überwiegend von der Verwaltungsspitze (31,8 %) bzw. den kommunalen Fachämtern (31,8 %) ausgeht. Die Wirtschaftsverbände werden allerdings ebenfalls häufig aktiv (20,5 %). Eher seltener geht der Impuls vom Rat der Stadt aus (6,8 %) und in 9,1 % der Fälle waren es andere Initiatoren, die den Stein des Stadtmarketingprozesses ins Rollen brachten. In der Hälfte aller Fälle lag die Federführung bzw. die Projektträgerschaft dann auch bei der Verwaltung und zu 30 % bei neu gegründeten Institutionen, wie z. B. einer Marketing GmbH (vgl. Zerweck 1996: 6ff.). Zerweck geht in seiner Untersuchung weiter ins Detail und erfragt, in welchem Umfang und in welcher Differenziertheit Konzepte für den geplanten Prozess erstellt worden sind. In 60 % der Fälle wurde eine Gesamtkonzeption für die Organisation des Prozesses erarbeitet, die hauptsächlich aus den Elementen „Leitbildentwicklung“ sowie einer „Analyse der Potentiale, Stärken und Schwächen“ bestand. Bezogen auf die Kooperation verschiedener lokaler Akteure in das Stadtmarketing kommt Zerweck zu dem Schluss:

„Es besteht die latente Gefahr, dass Stadtmarketing überwiegend durch die Akteure der öffentlichen Seite geleistet wird. Dies widerspricht jedoch dem Grundgedanken des Stadtmarketing an sich. Alle relevanten Akteure müssen an dem Produkt Stadt mitgestalten. Findet keine breite Beteiligung der privaten Akteure statt, verliert Stadtmarketing seine legitimatorische Basis.“ (Zerweck 1996: 16).

---

tungsfragen ebenfalls zu 10 %; des Weiteren werden Hauptämter (2 %) und Fremdenverkehrsämter (4 %) mit der Initiierung von Stadtmarketingprozessen beauftragt (Töpfer 1993).

<sup>93</sup> Die Auswahl der Städte erfolgte anhand des Landesentwicklungsprogrammes und wurde nach Kriterien der Lage und der Größe der Städte gewichtet, des Weiteren wurde auf eine gleichmäßige Verteilung der befragten Städte auf die fünf Regierungsbezirke angestrebt (Zerweck 1996: 2f.).

Zu einem ähnlich pessimistischen Ergebnis gelangen die Autoren der bereits erwähnten Studie des Deutschen Institutes für Urbanistik:

„Die Vertreter der Kommune sind oft enttäuscht über die geringe Bereitschaft der privaten Akteure zu personellen und finanziellem Engagement, der Einzelhandel erwartet dies umgekehrt von der Stadt oder Gemeinde, beklagt mangelnde Flexibilität und sieht oft die Restriktionen kommunalen Handelns nicht.“ (Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 156).

Stratmann (1999) prognostiziert eine negative Entwicklung für das Feld der kommunalen Beteiligung:

„Städtische Aktivitäten auf dem Gebiet Citymarketing setzen eine Spirale in Gang, die Städte zu immer mehr Engagement in diesem Bereich zwingt. Sie werden hierdurch immer stärker zu ‚Juniorpartnern‘ der lokalen Geschäftswelt bei deren Bemühungen um Umsatz.“ (ders. 1999: 263).

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Untersuchungen und der eigenen empirischen Befragung im Licht der Kollektivgüterproblematik, scheint dieses Verhalten gemäß der theoretischen Vorannahmen folgerichtig. Diese Erkenntnisse decken sich auch mit der anfänglich aufgestellten Hypothese, die besagt, dass die Kollektivgüter unter Marktbedingungen nicht oder nur unter Einsatz selektiver Anreize erbracht werden und deshalb ein Engagement der Privaten, hier der innerstädtischen Einzelhändler, nur eingeschränkt erfolgt. Wie die dargestellten Umfrageergebnisse für die Bundesrepublik und speziell für Nordrhein-Westfalen gezeigt haben, sind es tatsächlich die Verwaltungsspitzen bzw. die kommunalen Fachämter, von denen im Allgemeinen die Initiative zum Stadtmarketingprozess ausgeht (vgl. Töpfer 1993, Zerweck 1996). An diese Ergebnisse soll im Weiteren angeknüpft werden.

Es wird nun analysiert, wie sich die Einbindung von Einzelhandel und Kommune in den Stadtmarketingprozess entwickelt, wenn der Problemdruck durch ein neu angesiedeltes UEC im Einzugsbereich der Stadt erhöht wird und gleichzeitig Fördergelder des Landes zur Initiierung von Stadtmarketingprozessen zur Verfügung gestellt werden. Diese Voraussetzungen sind für sieben Fallbeispiele gegeben, die im Folgenden hinsichtlich der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen untersucht werden. Dabei soll geprüft werden, ob unter den Ausgangsvoraussetzungen „Problemdruck durch UEC“ und „Landesförderung“ ein verstärktes Engagement der Ein-

zelhändler im Stadtmarketing erwirkt werden kann, oder ob Stadtmarketingaktivitäten zu einer weiteren kommunalen Aufgabe avancieren.

In den letzten Jahren sind die Kommunen in NRW gestärkt durch Landesmittel zunehmend in der Lage, in den Stadtmarketingprozess einzugreifen und versuchen Kooperationen mit lokalen Akteuren zu aktivieren. Bevor auf die empirischen Untersuchungsergebnisse in diesem Zusammenhang eingegangen werden kann, soll zunächst das Förderprogramm des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen vorgestellt werden.

### 5.3.2 Landesförderung als Impuls für Stadtmarketingprozesse

Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Thüringen<sup>94</sup> sind bislang die einzigen Bundesländer, die die Förderung von Stadt- und Regionalmarketingkonzepten in ihre Maßnahmekataloge aufgenommen haben. In Nordrhein-Westfalen sind Stadtmarketingprogramme in ein Gesamtprogramm der „Stadterneuerung“ eingebettet, in dem alle Bau- und Infrastrukturmaßnahmen, die vom Land gefördert werden, aufgeführt sind. In diesem Stadterneuerungsprogramm werden folgende strukturpolitische Schwerpunkte gelegt (vgl. MSWKS 2001a):

- *Brachflächenreaktivierung* gegen Stadtflucht. Im Rahmen dieses Programmschwerpunktes sollen innerstädtische Bereiche verstärkt für Wohnen und Gewerbe erschlossen werden, um der Stadtflucht junger Familien entgegenzutreten und „bezahlbares“ Wohneigentum zu schaffen. Der Förderungsumfang beträgt hier insgesamt ca. 60 Mio. DM;
- Förderung von *Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf*. Seit 1994 sind in diese Sonderzuwendungen mehr als 250 Mio. DM geflossen. Dabei werden Mittel für die Arbeitsmarkt-, Wirtschafts-, und Wohnungsbauförderung „schwieriger“ Stadtteile investiert. Für das Jahr 2000 betrug die Höhe der Sonderzuwendung insgesamt 59 Millionen DM;
- *Entwicklung von mittleren und kleinen Bahnhöfen*: Die städtebauliche Entwicklung von Bahnhöfen und Bahnhofsumfeldern ist eine weitere zentrale Aufgabe, die sich das zuständige Ministerium gestellt hat. Für das Stadterneuerungspro-

---

<sup>94</sup> Das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur hat ein Förderinstrumentarium für die Innenstadtentwicklung von Thüringer Oberzentren entwickelt. Das Programm Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ThürExWoSt) unterstützt vor allem Planungsleistungen zur Innenstadtentwicklung (vgl. Bona 1997: 9).

ogramm 2000 wurde eine Fördersumme von 24 Mio. DM aufgewendet. In einer Rahmenvereinbarung mit der Bahn wurde das Programm „100 Bahnhöfe“ gesetzt, das die Bahnhofsentwicklung in einer Kooperation von Land und Bahn vorsieht;

- *Stärkung der Regionen*: Mit der REGIONALE „Kultur- und Naturräume in Nordrhein-Westfalen“ macht die Landesregierung ein Angebot an die Region, sich als Kultur- und Wirtschaftsraum nach außen zu profilieren. Das Städtebauförderprogramm stellte 2001 insgesamt 60 Mio. DM für die Projekte zur Verfügung.
- Ein weiterer Baustein innerhalb dieses Förderpaketes stellt die *Förderung von Innenstädten* dar, die in dieser Arbeit zentral behandelt wird. Dieser Förderschwerpunkt enthält unter dem Oberbegriff „Vitale Stadt“ zwei Teilprogramme, die unmittelbar das (Innen)-Stadtmarketing zum Ziel haben. Dies ist zum einen das Programm „**Ab in die Mitte!**“ und zum anderen die „**Förderung von Stadtmarketingkonzepten**“, die komplementär die Entwicklung des Stadtmarketings und damit auch die Attraktivitätssteigerung der Innenstädte unterstützen sollen. Während die Stadtmarketingförderung als Impulsförderung angelegt ist, die über einen Zeitraum von zwei Jahren gewährt wird, ist die Förderung „Ab in die Mitte“ für punktuelle konzeptabhängige „Events“ in den nordrhein-westfälischen Innenstädten vorgesehen.

#### 5.3.2.1. „Ab in die Mitte“

„Die Aktion ‚Ab in die Mitte!‘ soll auf viele Probleme gleichzeitig reagieren: Auf die Gleichförmigkeit der Innenstädte, die mangelnden kreativen Freizeitangebote und die Sauberkeits- und Sicherheitsprobleme in den Städten“ (Handelsjournal 2001b: 65).

Auf die Initiative des Ministeriums (MSWKS) wurde ein Arbeitskreis mit Vertretern des Einzelhandelsverbandes, des Landesverbandes der Mittel- und Großbetriebe, des Städtetags und zweier überregional agierender Einzelhändler eingerichtet, um in einem Public-Private-Partnership auf Landesebene einen „Fördertopf“ zu schaffen, aus dem Maßnahmen einzelner Städte zur Attraktivitätssteigerung der Innenstädte finanziert werden können. Tatsächlich gelang es durch das gemeinsame finanzielle Engage-



gement von privaten Einzelhandelsfilialisten<sup>95</sup> und dem Ministerium (MSWKS) eine Fördersumme als Grundausrüstung für diesen Zweck bereitzustellen. Die Haupteinlagen wurden durch die beiden Einzelhandelsunternehmen und durch Landesmittel zur Verfügung gestellt (vgl. Interview 2/II). Durch dieses Vorgehen entstand eine neue Organisationsform zur Attraktivitätssteigerung der Innenstädte. (Für einen Gesamtüberblick über die einzelnen Aktionen vgl. Imorde 2000).

Das Ziel der Aktion „Ab in die Mitte!“ ist es, die Innenstädte durch ungewöhnliche Veranstaltungen für alle Altersgruppen interessant zu machen und sie als starke Zentren für Kultur, Einkaufen, Unterhaltung, Kommunikation, Sport und Genuss zu profilieren (vgl. MASSKS 1999b: 1). Im Mittelpunkt des Programmes steht die Verknüpfung von Kulturereignissen und Sport-/Freizeit- bzw. Erlebnisaktionen im öffentlichen Raum. Durch außergewöhnliche „Events“ soll eine Attraktivitätssteigerung der Innenstädte herbeigeführt werden, die u. a. durch die Vernetzung und das gegenseitige Partizipieren von Handel, Gastronomie und Kultur gelingen soll.

Die potentiellen lokalen Teilnehmer (Kommune; Einzelhändler; IHK; Bürger) an dieser Aktion entwickeln auf lokaler Ebene Konzepte zur Umsetzung von handelsergänzenden Dienstleistungen, die dann von einer Jury (bestehend aus je einem Vertreter der Landesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels (LAG), dem Ministerium für Städtebau, dem Prisma-Institut, der Bild-Zeitung, des Städtetags NRW und des Einzelhandelsverbands NRW) ausgewählt werden. Kriterien für die Auswahl sind die Einbindung der Kultur- und Freizeitprogramme in das gesamte Stadtkonzept, die Originalität und Innovation der Aktionen sowie die Qualität der öffentlich-privaten Zusammenarbeit (vgl. Handelsjournal 2001b: 65). Abgewickelt wird die Antragstellung und die Beratung interessierter Kommunen durch ein, vom Ministerium beauftragtes externes Projektbüro.

---

<sup>95</sup> Allerdings schlägt auch in dieser Form des PPP auf Landesebene die Kollektivgutproblematik durch; die fördernden Einzelhändler sind ebenfalls mit dem „Trittbrettfahrerproblem“ konfrontiert. Einzelhändler, die sich nicht an der Finanzierung des Fonds beteiligen, profitieren vom finanziellen Engagement der am PPP teilnehmenden großen Handelsunternehmen, tragen aber selbst nicht zu den Aktionen bei. Diese Situation soll nun durch die Schaffung eines „selektiven Anreizes“ für die privaten Finanziere des Fonds entschärft werden. Diese Handelsunternehmen - sämtlich Filialisten - gewähren zukünftig an „Ab in die Mitte“-Aktionstagen in den jeweiligen Städten ihren Kunden - die im Besitz einer Kundenkarte sind - zusätzliche Rabatte. Diese Marketingmaßnahme wird durch „Ab-in die-Mitte-Werbung“ angeboten und bietet den Einzelhändlern zusätzliche „kostenlose“ Werbung für ihre individuelle Aktionen. Dadurch wird für die finanzierenden Handelunternehmen eine frequenzerhöhende Werbemaßnahme ermöglicht, die einen „selektiven Anreiz“ zum Verbleib im PPP-Arrangement mit dem Ministerium schafft (Interview 4/II).

In den von der Jury ausgesuchten Städten laufen alle Veranstaltungen eines Förderjahres unter einem zentralen Motto, um eine einheitliche Außenwirkung zu erzielen.<sup>96</sup> Die einzelnen Aktionen erstreckten sich in ihrer Laufzeit auf Zeiträume von einer Woche bis zu mehreren Wochen. In den beteiligten Städten wird versucht, möglichst viele lokale Akteure in das Projekt einzugliedern. In vielen Städten gelang es aufgrund des finanziellen Förderanreizes erstmals, lokale Arbeitsgruppen zu gründen, die aus Vertretern von Kommunen und privaten Unternehmen bestanden.

Die Aktionen scheinen den gewünschten Effekt zu erzielen, möglichst viele Bewohner in die Innenstadt zu „ziehen“, und dadurch eine hohe Innenstadtfrequenz zu erreichen. Laut einer Publikumsbefragung in den an den Aktionstagen beteiligten Städten kommen 60 % der Innenstadtbesucher wegen einer „Ab in die Mitte“-Aktion in die Innenstadt und ca. 75 % der Befragten sagten aus, dass sie die Aktion „Ab in die Mitte“ gut geeignet fänden, die Attraktivität der Innenstadt zu steigern (vgl. MASSKS 1999d: 1).

Im Jahr 1999, dem ersten Veranstaltungsjahr, wurden für die Aktion zehn Städte ausgewählt.<sup>97</sup> Im zweiten Aktionsjahr konnte ein weiterer privater Sponsor aus dem Einzelhandel gewonnen werden und die finanzielle Förderung auf 27 Städte ausgeweitet werden.<sup>98</sup> Die ausgesuchten Städte erhalten je nach vorgelegtem Konzept zwischen 30.500 und 285.000 DM für die Umsetzung ihrer Planungen. Die gesamte Fördersumme in Höhe von 4,04 Mio. DM wurde an insgesamt 26 nordrhein-westfälische Städte ausbezahlt.<sup>99</sup>

Die Ruhrgebietsstädte, die im weiteren Verlauf der Arbeit auf Kooperationen im Stadtmarketingbereich untersucht werden, haben teilweise Mittel aus der Aktion „Ab in die Mitte“ erhalten; sie sind aber sämtlich Teilnehmer an der zweiten Förderungsvariante des Stadtmarketings, die im Folgenden vorgestellt werden soll.

---

<sup>96</sup> Im Aktionsjahr 2002 lautete das Motto „Stadtidentitäten in NRW“. In diesem Jahr wurden 27 Städte und Gemeinden mit insgesamt 2,14 Mio. Euro unterstützt (vgl. Handelsjournal 2001d: 65).

<sup>97</sup> Im Einzelnen handelt es sich um die Städte Bocholt, Brühl, Dortmund, Hagen, Krefeld, Minden, Münster, Neuss, Recklinghausen und Solingen.

<sup>98</sup> Im Einzelnen waren dies die Städte Ahlen, Bad Laasphe, Bad Oeynhausen, Bergkamen, Bocholt, Bonn, Brühl, Detmold, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Gütersloh, Hagen, Herne, Iserlohn, Lemgo, Lünen, Münster, Oberhausen, Rheine, Rietberg, Siegen, Solingen, Vlotho, Witten und Wuppertal.

<sup>99</sup> Im Einzelnen handelt es sich um die Städte Aachen, Bergkamen, Bielefeld, Bocholt, Bochum, Detmold, Duisburg, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Herzogenrath, Horstmar, Kleve, Lemgo, Minden, Münster, Neukirchen, Neuss, Oberhausen, Rheine, Schöppingen, Siegen, Vlotho, Witten und Wuppertal.

### 5.3.2.2. *Förderung von Stadtmarketing*

„Beim Stadtmarketing geht es darum, den Standort ‚Stadt‘ gegenüber der ‚Grünen Wiese‘ zu stärken und die Rahmenbedingungen für den Einzelhandel in der Stadt zu verbessern (...). Die Zukunft für die Zentren und Citys liegt in dem Plus an Erlebnisqualität, das der Einkauf in der Innenstadt der ‚Grünen Wiese‘ voraus hat. Diese Plus kann aber nicht von der öffentlichen Hand allein geschaffen werden. Ebenso wichtig ist das Engagement der Wirtschaft und der Menschen, die in der Stadt leben.“ (MASSKS 1999b).

Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport richtete 1996 (MASSKS) ein Modellprojekt ein, um das Instrument Stadtmarketing auf seine besonderen Chancen für die Stadtentwicklung zu überprüfen. Durch koordinierte öffentliche Förderung sollten die Rahmenbedingungen für privates Engagement verbessert werden. Dazu wurden auf der Grundlage einer beschränkten Ausschreibung Bewerbungen von 13 Modellstädten<sup>100</sup> ausgewählt, denen für den Förderzeitraum von Anfang 1997 bis Ende 1998 ein Gesamtfördervolumen von 6,5 Mio. DM zur Verfügung stand (vgl. MASSKS 1999a: 6). Aufgrund der positiven Ergebnisse aus diesem Modellversuch wurde in den folgenden Jahren eine Regelförderung konzipiert.

In dieser zweiten Förderstaffel erhielten acht weitere Städte eine Regelförderung,<sup>101</sup> für die das Land insgesamt rund 2,46 Mio. DM zur Verfügung stellte. Die dritte Staffel umfasste im Jahr 1998<sup>102</sup> neun zu fördernde Städte mit einer Fördersumme von 1,5 Mio. DM. Ab Juli 1999 bezogen weitere 27 Kommunen in Nordrhein-Westfalen Fördermittel in Höhe von insgesamt 3,3 Mio. DM, um Strategien zur Aufwertung ihrer Innenstädte in Gang zu setzen. Gefördert wird konkret die Konzeptentwicklung für das Stadtmarketing einer Kommune. Die Konzeptentwicklung wird für maximal zwei Jahre mit 70 % (max. DM 500.000) durch das Ministerium gefördert. Die Voraussetzung für eine Landesförderung besteht darin, dass sich die jeweilige Kommune

---

<sup>100</sup> Beteiligt waren die Städte Arnsberg (178.000 DM), Bad Münstereifel (160.000 DM), Bochum (480.000 DM), Bottrop (500.000 DM), Dortmund (328.000 DM), Essen (500.000 DM), Gelsenkirchen (450.000 DM), Gummersbach (300.000 DM), Herzogenrath (260.000 DM), Mönchengladbach-Stadt (160.000 DM), Mülheim (500.000 DM), Oberhausen (500.000 DM) und Remscheid (428.000 DM).

<sup>101</sup> Im Einzelnen waren dies die Städte Düsseldorf (220.000 DM), Duisburg (497.000 DM), Düren (175.700 DM), Gladbeck (350.000 DM), Recklinghausen (252.000 DM), Herne (500.000 DM), Witten (210.000 DM) und Lünen (166.000 DM).

<sup>102</sup> Im Einzelnen waren dies die Städte Espelkamp (486.000 DM), Halle (200.000 DM), Hamm (140.000 DM), Ibbenbüren (74.000 DM), Kamen (100.000 DM), Lippstadt (135.000 DM), Rietberg (27.500 DM), Solingen (220.000 DM) und Unna (129.000 DM).

mit 15% und der Handel in der Stadt mit 15% an den Kosten für die Konzeptentwicklung beteiligen.<sup>103</sup>

Das bedeutet, die Förderung erfolgt nur dann, wenn die Kosten von der privaten lokalen Wirtschaft mitgetragen werden. Die Kooperation von öffentlichen und privaten Akteuren in einer Kommune soll durch die Förderbedingungen „angeregt“ werden. Die Förderung ermöglicht den beteiligten Städten zunächst eine individuelle Leitbildentwicklung für ihre Stadt. In der Regel wird diese Leitbildentwicklung von den Kommunen an externe Beratungsbüros vergeben. Der Schwerpunkt der meisten Konzepte liegt in der Entwicklung von neuen Kultur- und Freizeitangeboten zur Belebung der Innenstadt, vereinzelt werden auch Konzepte für ein umfassendes Stadtmarketing entwickelt, die auch die Nebenzentren einer Stadt einschließen.

Durch die Förderbedingungen will das Ministerium einen Impuls zur Entwicklung von kommunalen Public Privat Partnership auslösen. Für die Entstehung von vertrauensbasierten Beziehungen zwischen Partnern von PPP-Modellen auf der regionalen Ebene liegen Erkenntnisse vor, die sich möglicherweise auch auf die lokale Ebene herunterbrechen lassen. Cooke (1998: 16) konstatiert, dass regionale Innovationssysteme durch eine kollektive Ordnung gekennzeichnet sind, die von gegenseitigem Verständnis, Vertrauen und Reziprozität getragen werden. Diese Ordnungsmuster können auf verschiedene Art und Weise entstehen (vgl. Heidenreich 2000):

- Eine regionale Vertrauensbasis kann aufgrund gemeinsamer soziokultureller Werte und Traditionen gewohnheitsmäßig unterstellt werden („characteristic-based-trust“). Die Akteure, die in unterschiedliche Systeme involviert sind (Unternehmen, Wissenschaft, Politik), greifen auf Erfahrungen einer gemeinsamen Alltagswelt zurück. Die Chance zwischenbetrieblicher Kommunikations- und Kooperationsnetzwerke werden als Ergebnis vorhandener gesellschaftlicher Integrationsmuster beschrieben. Beispielhaft werden dafür die Bars in Silicon Valley, die Piazze Maggiori mittelitalienischer Städte oder das jüdische Viertel in Paris angegeben (vgl. Heidenreich 2000: 11). Die Chancen zur Etablierung regionaler Vertrauensgrundlagen erwachsen in diesen Fällen aus der Existenz regionaler Gemeinschaften (merkmalsbasiertes Vertrauen).

---

<sup>103</sup> Die Förderkonditionen wurden mit Beginn des Jahres 2001 verändert. Der Anteil der Landeszuwendung bei Stadtmarketingprozessen wurde pauschal auf 60 % reduziert. Die verbleibenden 40 % sind zwischen Stadt und Wirtschaft (nicht öffentlichen Dritten) verhandelbar (Vesper 2000: 6).

- Das Vertrauen kann außerdem Ergebnis positiver Kooperationserfahrungen sein (erfahrungsbasiertes, institutionell stabilisiertes Vertrauen). Die kollektive Ordnung von Regionen beruht in diesem Fall auf starken, regional verankerten Arbeitgeber-, Arbeitnehmer-, Berufs- und Wirtschaftsverbänden. Ansätze finden sich in Deutschland etwa in der Diskussion über die Flexibilisierung von Flächentarifverträgen und Berufsausbildungen. Allerdings können sich aufgrund der individuellen Vertrauensbildung kaum überindividuelle Ordnungen etablieren.
- Eine weitere Möglichkeit, regionale Vertrauensgrundlagen zu bilden, liegt im Aufbau „institutionell stabilisierten Vertrauens“:

„Regionale Institutionen können die Kollektivgutprobleme regionaler Akteure überbrücken, in dem sie verbindlich zu erwartende Verhaltens-, Interpretations- und Beziehungsmuster festschreiben. Eine solche institutionelle Flankierung regionaler Kooperationsnetzwerke kann durch regionale Verwaltungen und Regierungen, durch regionale Wirtschafts- und Industriepolitiken, durch regionale Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen oder durch regionale Banken erfolgen. Solche Institutionen können kollektiv nutzbare Leistungen erbringen und Trittbrettfahrerverhalten unterbinden.“ (Heidenreich 2000: 19).

Diese Art der regionalen Förderungsbedingungen hat in Nordrhein-Westfalen Tradition. Nach diesem Muster wurden auch die Landesprogramme ZIM und ZIN initiiert, dabei übernahm die Regionalkonferenz die „institutionelle Flankierung“ des Prozesses. Im Fall der Stadtmarketingförderung steht dieses Konzept – heruntergebrochen auf die lokale Ebene – ebenfalls Pate. Die institutionelle Flankierung der Vertrauensbildung ist in den Förderbedingungen angelegt. Die Fördermittel können durch die jeweilige Kommune beantragt werden, die Mittel werden allerdings nur ausbezahlt, wenn sich die „Privaten“ (also Einzelhändler, Unternehmen) der Kommune, prozentual am Finanzierungsaufwand beteiligen. Durch diese Förderbedingung liegt der „Joker“ zur Initiierung vertrauensgestützter lokaler Public Privat Partnership-Aktionen zunächst bei der beantragenden Kommune, die sich dann weitere lokale Akteure „ins Boot holen muss“, um Landesmittel anfordern zu können. Ob und in welcher Form vertrauensgestütztes Public Privat Partnership durch diese Förderbedingungen initiiert werden können, wird nun anhand von sieben Fällen untersucht.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Aufgrund des auftretenden Kollektivgutproblems ist nur ein geringer Prozentsatz der gesamten innerstädtischen Händlerschaft in Werbegemeinschaften organisiert. Für die Händler, die sich in innerstädtischen Wer-

begemeinschaften organisieren, werden individuelle selektive Anreize wirksam. Kollektivgüter in Form handelsergänzender Dienstleistungen werden von innerstädtischen Werbegemeinschaften nur in begrenztem Maße erstellt.

Unbeeinflusst von dieser Erkenntnis, zeigen Kommunen in den letzten Dekaden verstärktes Interesse an der Attraktivitätssteigerung der Innenstädte und versuchen vielerorts eine Zusammenarbeit lokaler Akteure mit dem Ziel des Stadtmarketings zu initiieren. Ob und unter welchen Bedingungen solche Kooperationen zustande kommen wird im Folgenden geprüft.

Um diese Fragestellung, beantworten zu können, wurden in sieben mit Landesmitteln geförderten Ruhrgebietskommunen, die im Einzugsbereich des CentrO, Oberhausen liegen, leitfadengestützte Interviews mit Einzelhandelsvertretern (Vorsitzende von Werbegemeinschaften), kommunalen Stadtmarketingbeauftragten und Vertretern lokaler Verbände (IHK, Einzelhandelsverband) sowie mit Mitarbeitern des zuständigen Ministeriums durchgeführt.

Die Entwicklung der Kooperationsanstrengungen ist jedoch, trotz der finanziellen Anschubfinanzierung durch das Land, nicht in jedem Fall eine „Erfolgsstory“ und dies aus verschiedenen Gründen.

#### **5.4 Methodische und theoretische Ausgangspunkte**

Die Befragungen der lokalen Akteure aus Einzelhandel und Stadtverwaltung (bzw. aus gegründeten Marketing GmbHs) und IHK-Vertretern in sieben Ruhrgebietsstädten fanden im Zeitraum zwischen 2000 und 2001 statt. Die Untersuchung fällt damit in einen Zeitraum, in dem die Landesförderung<sup>104</sup> für alle Kommunen bereits auslaufen war und sich die Stadtmarketingaktivitäten in den einzelnen Kommunen – idealerweise – etabliert haben sollten.

Die Ausgangslage stellte sich nach dem Auslaufen der Landesförderung für alle Städte ähnlich dar: Die Landesmittel waren in diesen Städten zunächst verwendet worden, um ein theoretisches Konzept für das lokale (Innenstadt)-Marketing zu ent-

---

<sup>104</sup> Es wurden sowohl Ruhrgebietsstädte aus der Modellförder- wie auch aus der Regelförderphase in die Untersuchung einbezogen, um eine Anonymisierung der ansonsten sehr begrenzten Grundgesamtheit aller geförderten Ruhrgebietsstädte zu gewährleisten. Die Förderbedingungen der Modell- bzw. der Regelförderung unterschieden sich nicht, so dass eine Vergleichbarkeit gewährleistet ist. Die Förderungen wurden in verschiedenen Zeiträumen (ab 1996) gewährt.

werfen, in dem inhaltliche Schwerpunkte des Stadtmarketings verankert und Durchführungspläne der Aktivitäten festgelegt wurden. Dieses Konzept wird im allgemeinen als „Leitbild“ bezeichnet, welches im Idealfall ein von allen Akteuren getragenes und ausformuliertes Zielsystem beinhaltet (vgl. GMA 1999: 16).

In der Befragung sollte nun nachvollzogen werden, ob die Umsetzung der theoretischen Leitbilder in die Praxis gelingt und welche handelsergänzenden Dienstleistungen, zusätzlich zu den traditionell eingeführten, generiert werden. Die Voraussetzung für die Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen auf lokaler Ebene ist eine funktionierende Kooperation zwischen lokalen Institutionen und ihren Akteuren. Inwieweit Kooperationen zum Zweck des Stadtmarketings in den untersuchten Städten, unterstützt durch die Landesförderung, entstanden sind, wird deshalb in einem ersten Forschungsschritt untersucht. Das Hauptaugenmerk wurde bei der Befragung der lokalen Akteure auf die Kooperationsbeziehungen zwischen organisiertem Einzelhandel (Werbegemeinschaften) und kommunaler Verwaltung gelegt.

Folgende Ergebnisse können festgehalten werden: Die Annahme, dass die Organisation von kollektiven Einzelhandelsinteressen in der Innenstadt nur unter der Setzung von individuellen „selektiven Anreizen“ möglich ist, hat sich durch die Befragungen der Vorsitzenden der Werbegemeinschaften bestätigt. Demzufolge ist zu erwarten, dass sich die einzelnen Institutionen der „Werbegemeinschaften“ nur dann in den lokalen Kooperationsprozess einbringen, wenn die „selektiven Anreize“, für die individuellen Akteure überwiegend erhalten bleiben. Dabei ist es vermutlich auch von Bedeutung, in welcher Weise der verantwortliche Akteur, der Vorsitzende der jeweiligen Werbegemeinschaft, in die Innenstadt-Kooperation eingebunden wird, da er zwar durch den Abstimmungsprozess innerhalb der Werbegemeinschaft gebunden ist, dennoch stark in der Lage sein wird, die „Marschrichtung“ der Werbegemeinschaft in Bezug auf interorganisationale Kontakte und Kooperationen vorzugeben. Auch bezogen auf allgemeine lokale Kooperationsvoraussetzungen scheinen einzelne Akteure eine wichtige Rolle im Stadtmarketingprozess zu spielen:

„In jedem Fall muss (...) bewusst sein, dass über Erfolg oder Misserfolg in erster Linie das Potential geeigneter Persönlichkeiten am Ort, die Kooperationsfähigkeit und die persönliche Chemie zwischen den Akteuren entscheidet.“ (Hornert/Kendschek 1998: 68).

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird im Folgenden verstärktes Augenmerk auf die Akteursebene gelegt. Über den Handlungsrahmen von kollektiven und korporativen Akteuren hinaus,<sup>105</sup> beziehen die Befragungen die Mikroebene des individuellen Akteurs mit ein, um das Vorgehen lokaler Institutionen in den einzelnen Städten detaillierter erfassen zu können. Gemäß des Ansatzes des **akteurszentrierten Institutionalismus**, der diesem Vorgehen zugrunde liegt, ermöglicht und restringiert der institutionelle Kontext zwar das Handeln, aber er determiniert es nicht (vgl. Mayntz/Scharpf 1995: 45). Für den vorliegenden Untersuchungszusammenhang bedeutet dies, dass das Handeln von Akteuren als eigenständige Variable betrachtet wird und in einem grundsätzlich festgelegten institutionellen Rahmen Veränderungen im Bereich des Handelns beobachtet werden können. Für eine Organisation agierende Individuen haben in der Regel Handlungsspielräume, insbesondere dann, wenn die Organisation mit Situationen konfrontiert ist, für die es keine festgelegten Strategien gibt (vgl. Mayntz/Scharpf 1995: 50f.). Tatsächlich gibt es aufgrund des vergleichsweise neuen Aufgabenfeldes des Stadtmarketings keine festgelegten Strategien, in welcher Weise die lokalen Organisationen Kooperationen zum Zwecke des Innenstadtmarketings idealerweise anlegen sollten.

Da in der Befragung die leitenden Vertreter der jeweiligen Institutionen als Experten interviewt wurden und zu ausführlichen Gesprächen bereit waren, gelang es im Rahmen dieser Befragungen gut, die akteursbezogene Ebene zu erfassen, zumal die Interviewten in aller Regel neben der für die Institution gültigen Verortung innerhalb eines Kooperationsgefüges auch ihre persönlichen Einschätzungen, politischen Orientierungen und Zielvorstellungen, die im Zusammenhang mit dem Thema Stadtmarketing stehen „zu Protokoll“ gaben. Diese grundsätzliche Auskunftsbereitschaft konnte auch für die Vertreter von Kommunen, Einzelhandelsverbänden und IHKen

---

<sup>105</sup> Scharpf (2000: 101) unterscheidet zwischen „kollektiven Akteuren“, die von den Präferenzen ihrer Mitglieder abhängig sind und von diesen kontrolliert werden (im Untersuchungsfall die Werbegemeinschaften) und „korporativen Akteuren“, „die über ein hohes Maß an Unabhängigkeit von den letztendlichen Nutznießern ihres Handelns verfügen und deren Aktivitäten von Arbeitnehmern ausgeführt werden, deren eigene Interessen durch Arbeitsverträge neutralisiert werden“ (in diesem Fall die Akteure der Stadtverwaltungen). Bezogen auf die kollektiven Akteure unterscheidet Scharpf vier Arten von kollektiven Akteuren: die Koalition, den Club, die soziale Bewegung und den Verband. Die hier untersuchten Werbegemeinschaften können bezogen auf die zugrunde liegende Handlungsorientierung und die Kontrolle der Handlungsressourcen als „Club“ identifiziert werden, da die Mitglieder durch individuelles Eigeninteresse motiviert werden und ihre Aktivitäten im Club entsprechend bewerten, ihre Mitgliedschaft freiwillig erfolgt und die Austrittsoption im Allgemeinen nicht mit hohen Kosten verbunden ist; allerdings sind Clubmitglieder verpflichtet, regelmäßig Beiträge zu den kollektiven Ressourcen zu leisten (ders. 2000: 102ff).



konstatiert werden, so dass auch hier der Rückgriff auf individuelle Einschätzungen der Akteure möglich war<sup>106</sup>.

Die Einbindung der Kommunen in den Stadtmarketingprozess ist, bedingt durch die Förderbedingungen des Landes, grundsätzlich gegeben. Die Impulsförderung des Landes NRW ist so angelegt, dass die Kommune und nicht einzelne Akteure oder andere lokal agierende Institutionen die Förderung beantragen und abrufen können. Durch diese Vorgehensweise sitzt die Kommune bereits „im Boot“ des Stadtmarketings. Davon abgesehen ist eine Beteiligung der Kommune an einer etwaigen Kooperation allein schon aus dem Grunde notwendig, da weite Bereiche der möglichen (Innen)-stadtaktivitäten in den Verantwortungsbereich der städtischen Verwaltung fallen (z. B. Veranstaltungsgenehmigungen; Reinigungsdienstleistungen).

Die Kommunen bzw. die lokalen Kooperationspartner vergeben in der Regel den Auftrag zur Konzeptentwicklung für das Stadtmarketing an externe Beratungsunternehmen. Der „neuralgische Punkt“ bei der Impulsförderung des Stadtmarketing-Prozesses stellt der Übergang zwischen der geförderten Leitbildentwicklung und der praktischen Umsetzung des Leitbildes dar, die ohne Fördermittel des Landes von der Kommune und den weiteren lokalen Institutionen finanziert werden muss.<sup>107</sup> Externe Büros entwickeln theoretische Leitbilder, deren Qualität und Praxistauglichkeit durch die Auftraggeber nicht unmittelbar überprüfbar sind und letztlich ist die Initiierungskraft kommunaler individueller Akteure gefragt, um den Dialog mit weiteren lokalen Akteuren anzustoßen. Dies beinhaltet die Gefahr, dass nach der Entwicklung eines Leitbildes die Stadtmarketing-Idee versandet und die Finanzierung des City-Marketings als Bringschuld der jeweils anderen Institution verstanden wird: „*Das City-Management soll zum Großteil vom Handel getragen werden, die Stadt kann sich daran nicht finanziell beteiligen*“ (Interview 6/II), so die Aussage eines Stadtmarketingbeauftragten.

Neben der finanziellen Grundlegung bedarf diese neue Aufgabenstellung für die Kommune einiger organisatorischer Grundlagen; zudem ist das Gelingen abhängig von einer Reihe von Variablen, die in den Interviews von den Akteuren thematisiert

---

<sup>106</sup> Auf diese Möglichkeit im Rahmen von Experteninterviews weist auch Deeke (1995) hin: „Bei der Durchführung von Experteninterviews schließlich (...) wird neben den Kenntnissen der Experten von der forschungsinteressierenden Sache immer auch deren positionsgebundenes und berufliches Verhältnis dazu als subjektiv geprägtes Erfahrungswissen mit zu erfassen sein.“ (ders. 1995: 12).

<sup>107</sup> Der Charakter der Landesförderung ist der einer Anstoßfinanzierung: „Einen wie immer auch gearbeteten längerfristigen oder gar dauerhaften Zuschuss wird es nicht geben“ (MASSKS 1999a: 18).

wurden und die sowohl Voraussetzungen umfassen, die sich auf die Qualifikation individueller Akteure in der Verwaltung beziehen, als auch auf die Festlegung organisatorischer Strukturen zielen, die durch das neue Arbeitsfeld „Stadtmarketing“ notwendig werden. In den Expertengesprächen (vgl. Interviews 5/II, 7/II, 8/II, 11/II) werden folgende Voraussetzungen für optimale Kooperationsprozesse benannt:

- die Ernsthaftigkeit, mit der auf der obersten kommunalen Ebene mit dem Thema Stadtmarketing umgegangen wird;
- die Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung. Es besteht die Gefahr, dass sich die verschiedenen Abteilungen (z. B. Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung/ -planung) in Zuständigkeitsfragen verlieren;
- die Qualifikation und die Kompetenz der Mitarbeiter im Rathaus, die in diese Aufgabe eingebunden werden sollen. Stadtentwickler haben teilweise für die Materie des City-Marketings mit den Ansprüchen und Notwendigkeiten des Erlebnismarketings keine einschlägige Qualifikation, müssen diese Aufgabe aber mit übernehmen (Interview 8/II). Aus diesem Grund werde Stadtmarketing auch häufig nach einem „*try and error-Verfahren*“ angegangen;
- das Thema „Stadtmarketing“ muss möglichst aus *der Schusslinie politischer „Grabenkämpfe“* gehalten werden. Das bedeutet, dass der Rat und die Verwaltungsspitze sich themenorientiert auf ein gemeinsames Vorgehen einigen können.

Immer wieder wird in den Expertengesprächen die Wichtigkeit der sozialen Beziehungen für die Initiierung von Kooperationen auf der lokalen Ebene betont: *„Es hängt vor allem an Personen, wenn die Privaten einer Stadt gut ins Stadtmarketing integriert werden können. Ansonsten gestaltet sich die Kooperation schwer.“* (Interview 4/II). Das bedeutet, unter den gegebenen institutionellen Voraussetzungen bedarf es des Engagements individueller Akteure, die im Einklang mit ihrer institutionell festgelegten Rolle als Leiter einer Werbegemeinschaft, der IHK oder der Stadtmarketingabteilung in der Verwaltung Interesse an der Attraktivitätssteigerung der Innenstadt haben und in der Lage sind, Kooperationen auf lokaler Ebene anzustoßen.

Trotz der durch die Auswahlkriterien begrenzten Fallzahl, lassen sich empirisch drei Tendenzgruppen identifizieren, die beim Versuch Kooperationen zu implementieren und handelsergänzende Dienstleistungen für die (Innen)-stadt zu erstellen, verortet werden konnten. In zwei Fällen ist eine **„Kooperationsblockade“** zu konstatieren, in

dem Sinne, dass zwischen Werbegemeinschaft und Kommune keine Kooperationsbeziehungen hergestellt werden und das Innenstadtmarketing keine neuen Impulse erfährt. In zwei weiteren Kommunen wurde nach Abschluss einer theoretischen Leitbilderstellung damit begonnen, Maßnahmen umzusetzen, die allerdings durch organisatorische und inhaltliche Schwierigkeiten behindert wurden. Diese Fälle werden der Kategorie „**Praxisfälle**“ zugeordnet. In drei weiteren Kommunen findet praktisch von vornherein eine Institutionalisierung des Stadtmarketings in Form einer Marketing GmbH statt, in deren Gesellschaftskonstruktion Werbegemeinschaften, einzelne Händler und die jeweilige Kommune sowie weitere lokale Akteure eingebunden sind. Die dafür festgelegte Aufgabendifferenzierung und vor allem die dadurch möglich werdende Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen für die Innenstadt sollen unter der Kategorie „**Institutionalisierung**“ beschrieben werden. Im Folgenden werden diese drei Rahmenkategorien anhand der empirischen Ergebnisse der Untersuchung belegt.

#### **5.4.1 Kooperationsblockade**

In dieser Kategorie sind die beiden Fälle (A und B) zusammengefasst, in denen nach dem Auslaufen der Landesförderung keine Kooperationen zwischen Kommune und Einzelhandel zustande kam. Die Werbegemeinschaften und die bei der Verwaltung angesiedelten Stellen für Stadtmarketing agieren getrennt. Trotz unmittelbarer Auswirkungen des CentrO., die sich in den betreffenden Innenstädten in rückläufigen Mietpreisen und Leerständen manifestieren (Interview 12/II und 16/II), kommt keine Kooperation zwischen Stadtverwaltung und Einzelhändlern bzw. Werbegemeinschaften zustande.

##### **5.4.1.1. Fall A**

Im Fall A beauftragte die Kommune das Dezernat für Stadtentwicklung mit der Aufgabe des Stadtmarketings und erteilte parallel dazu einem externen Büro den Auftrag, ein theoretisches Leitbild für das Stadtmarketing zu entwickeln. Die Konzepte gelangten aber nicht zur Umsetzung. *„Bei der Förderung kam außer einem Leitbild nichts heraus. Das Problem liegt an der Nahtstelle zwischen Theorie und Praxis. Die erarbeiteten Konzepte wurden nicht umgesetzt, da die entsprechende personelle Struktur fehlte“* (Interview 9/II). In diesem Fall beinhaltet die lokale Akteurskonstellation weitere „Stolperfallen“, die eine Kooperation zugunsten von attraktivitätssteigernden Aktivitäten für die Innenstadt „abbremsen“.

Bereits vor der Erstellung des theoretischen Leitbildes, die in den Jahren 1996/97 erfolgte, gründete sich in der Innenstadt unter dem „*CentrO.-Druck*“ (Interview 16/II) zusätzlich zu der bereits seit Jahrzehnten bestehenden Werbegemeinschaft der Innenstadt-Einzelhändler eine Initiative, in der sich Kaufleute, Freiberufler, Versorgungsunternehmen, die IHK und weitere politisch Interessierte unter der Ägide eines privaten Unternehmers (zugleich Ratsmitglied) organisierten. Während in der traditionellen Werbegemeinschaft fast ausschließlich Einzelhändler engagiert sind, setzt sich die neu gegründete Initiative hauptsächlich aus „*Politikern und Lobbyisten*“ (Interview 9/II) zusammen. Die Werbegemeinschaft und die neue Initiative, die sich mittlerweile als Verein ausgegründet hat, sind personell eng verknüpft und haben zusammen ca. 140 Mitglieder.<sup>108</sup> Während durch die Werbegemeinschaft weiterhin traditionelle Aktionen in der Innenstadt durchgeführt werden (Organisation der verkaufsoffenen Sonntage, des Weihnachtsmarktes sowie Aktionen zu Muttertag und Ostern) und hierfür ein Budget von ca. 60.000 DM eingesetzt werden kann, konzentrierte sich die neu gegründete Initiative auf die Attraktivitätssteigerung der Fußgängerzone. Die Initiative wird, wie die Werbegemeinschaft auch, ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen gespeist. Die Mitgliedsbeiträge der Initiative (in Höhe von insgesamt ca. 10.000 Euro pro Jahr) werden für die Gestaltung der Fußgängerzone verwendet (Fassadenerneuerung, Begrünungsaktionen). Aufgrund des niedrigen Budgets kann nach Angaben des Geschäftsführers nur „*Kosmetik*“ betrieben werden (Interview 16/II).

Die Innenstadtinitiative, die bis zur Kommunalwahl 1999 personell eng mit der Stadtverwaltung verwoben war (der damalige Oberstadtdirektor war ebenfalls Vorstandsmitglied des Vereins), hat sich durch den politischen Wechsel, der sich durch die Kommunalwahl vollzog, eher als „*Konkurrenzunternehmen*“ zur städtischen Stadtmarketingabteilung entwickelt, zumal der Geschäftsführer der Initiative als Ratsmitglied der jetzigen Oppositionspartei in der Kommune aktiv ist. Durch die Ablösung der Mehrheitspartei im Rat wechselte auch die originäre Zuständigkeit für das Stadtmarketing, die bis zu diesem Zeitpunkt beim Oberbürgermeister angesiedelt war. Der neu gewählte Oberbürgermeister strukturierte die Zuständigkeit für das Stadtmarketing um und verlieh der Abteilung „*Stadtmarketing*“, durch zusätzliche personelle Ausstattung mehr Gewicht. Kooperationen zwischen der Werbegemeinschaft und der kommunalen Stadtmarketingabteilung finden nunmehr nur auf forma-

---

<sup>108</sup> Die Werbegemeinschaft hat derzeit einen Mitgliederbestand von 70 Unternehmen. Die Initiative besteht ebenfalls aus 70 Mitgliedern. Dabei haben 15 Personen, u. a. der Geschäftsführer, eine Doppelmitgliedschaft.

ler Ebene statt. Der Leiter der Initiative spricht von der „*Annäherung zweier Lager*“ (Interview 16/II).

Die Innenstadt-Initiative, die sich mit dem Ziel einer „Attraktivitätssteigerung der Innenstadt“ gegründet hat, setzt auf den ersten Blick die aufgezeigte Kollektivgutproblematik außer Kraft. Die Initiative besteht jedoch in der Hauptsache neben Kommunalpolitikern aus Architekten, Vertretern von Unternehmen und weiteren Mitgliedern der „städtischen Elite“, die eher aufgrund individueller persönlicher Anreize auf diesem Feld tätig wurden. Diese Annahme verdichtet sich aufgrund der Beobachtung der Entwicklung, die diese Initiative in den letzten Jahren nimmt. Seit die Initiative, als Folge der veränderten kommunalen Machtverhältnisse, nicht mehr in enger Zusammenarbeit mit der Verwaltungsspitze operieren kann, und der Einfluss auf die Inhalte des Stadtmarketings schwinden, reduzierte sich die Zahl der Initiativmitglieder kontinuierlich (vgl. Interview 16/II). Dies könnte mit den mangelnden persönlichen Anreizen zusammenhängen, die nun mit der Mitgliedschaft in der Initiative verbunden sind.

#### **5.4.1.2. Fall B**

Eine Kooperationsblockade zwischen der Organisation der kommunalen Einzelhändler und der Kommune lässt sich in einer weiteren Stadt beobachten. Auch im Fall B findet keine Annäherung zwischen der Verwaltung, bei der die offizielle Stadtmarketingstelle angesiedelt ist, und der Innenstadt-Werbegemeinschaft statt, obwohl durch die Ansiedlung des CentrO. ein Problemdruck für die örtliche Händlerschaft entstanden ist. Nach Angaben des Vorsitzenden der Werbegemeinschaft der Innenstadt (Interview 12/II) leide die Händlerschaft unter der Ansiedlung des CentrO.; es seien teilweise Umsatzeinbrüche bis zu 20 % festzustellen. Insbesondere im Bereich der „jungen Mode“ ließen sich Umsatzverluste feststellen, so dass einzelne Händler diesen Sortimentsbereich vollkommen aufgegeben hätten. Allerdings seien die Umsatzeinbrüche nicht nur durch die CentrO.-Ansiedlung, sondern zum großen Teil auch durch den allgemeinen Umsatzeinbruch des Einzelhandels verursacht. „*Insgesamt klagen die Einzelhändler, und die Bereitschaft, sich zu engagieren sinkt. Es macht sich Resignation bei den Händlern breit*“ (Interview 12/II).

Trotz des Problemdrucks finde eine Zusammenarbeit der Werbegemeinschaft mit der in der Verwaltung angegliederten Stadtmarketingstelle „*nur punktuell*“ (Interview 12/II) statt. Von städtischer Seite wird kommentiert: „*Der Druck durch das CentrO.*

war nicht groß genug, um das Stadtmarketing durch den Einzelhandel dauerhaft zu initiieren“ (Interview 10/II). In der Stadtverwaltung wird dem Thema „Stadtmarketing“ nicht die erste Priorität eingeräumt, da sich bei den Akteuren der Wirtschaftsförderung der Eindruck verdichtet, dass „die Stadt immer nur zahlen und machen soll“ (Interview 10/II). Eine Marketing GmbH ist zwar in der Planung, wird aber von allen Beteiligten eher „halbherzig“ verfolgt.

Der Vorsitzende der Werbegemeinschaft betrachtet das Stadtmarketing und die geplante Ausgründung einer Marketing GmbH als „städtisches Kind“ (Interview 12/II), das man soweit als möglich „kontrollieren“ müsse. Auch in diesem Fall spielen parteipolitische Bindungen der Hauptakteure eine Rolle beim Scheitern einer Kooperation. Neben seiner Rolle als Vorsitzender der Werbegemeinschaft engagiert sich der Vorsitzende stark in der kommunalen Parteilarbeit und ist an einer Kooperation der Werbegemeinschaft mit der projektierten Marketing GmbH wenig interessiert, da eventuelle Erfolge des Stadtmarketings in der Öffentlichkeit als Erfolge des Oberbürgermeisters verbucht werden könnten.

Der Vorsitzende der Werbegemeinschaft sieht in der Gründung einer Stadtmarketing GmbH durch die Kommune eher die Möglichkeit, die bisher von der Werbegemeinschaft finanzierten und organisierten Aktivitäten in der Innenstadt in Zukunft von der Marketing GmbH und dadurch indirekt durch die Kommune finanzieren zu lassen. Als Vorsitzender der Werbegemeinschaft stellt er außerdem einen Forderungskatalog gegenüber der Stadtverwaltung auf, der u. a. beinhaltet, dass die Hauptwergemeinschaft von der Zuschusspflicht für die Marketing GmbH entbunden werden müsse und der Geschäftsführer einer Marketing GmbH nicht von der Verwaltungsseite gestellt werden dürfe. Tatsächlich ist die Stadt in diesem Fall die Initiatorin der geplanten Marketing GmbH und erklärt sich bereit, 70 % der entstehenden Kosten für die ersten drei Jahre zu übernehmen. Die Wirtschaft, in diesem Fall die Werbegemeinschaft und weitere größere Einzelhandelsgeschäfte, sollen die restlichen 30 % der Aufwendungen finanzieren. Der Haushalt der geplanten Marketing GmbH soll drei Jahre lang von der Stadt unterstützt werden, danach – so die Planung – solle sich die Marketing GmbH selbst tragen. Diese Planungen stoßen nicht nur auf den Widerstand der Werbegemeinschaften, auch die verantwortlichen Akteure des städtischen Einzelhandelsverbandes sind nicht bereit sich an der Marketing GmbH zu beteiligen, da hier die Befürchtung besteht, dass sich die Marketing GmbH vorrangig innerstädtisch engagieren werde und der Einzelhandelsverband an einem, alle Stadtteile umfassenden Marketing vorrangig interessiert ist.

Die Gründe für die mangelnde Kooperationsbereitschaft lassen sich in den Fällen A und B bei den verantwortlichen Akteuren verorten. Parteipolitisch begründete unterschiedliche Problemauffassungen über die Inhalte des Stadtmarketings bzw. deren Dringlichkeit sorgen dafür, dass die Vertreter der Werbegemeinschaften und der Stadtverwaltung getrennt agieren und nur den unumgänglichen formalen Kontakt pflegen. Tatsächlich wurden in beiden Fällen, wie in anderen Gemeinden des Ruhrgebietes auch, durch die Kommunalwahl 1999 bestehende Mehrheitsverhältnisse im Rat abgelöst (vgl. hierzu auch Andersen/Bovermann 2002), so dass das bis dahin in beiden Fällen in der städtischen Verwaltung angesiedelte Stadtmarketing zwischen die politischen Fronten geriet und „bewährte Netzwerke“ persönlicher Akteursbeziehungen zerstört wurden. Die Werbegemeinschaften steuern in diesen beiden Fällen nun auf Gegenkurs, was im Klartext bedeutet, dass die Zusammenarbeit mit der Kommune auf nicht vermeidbare Anlässe reduziert wird und der Inhalt des Stadtmarketings als Spielball der kommunalen Politik instrumentalisiert wird, da die Vorsitzenden der Werbegemeinschaft auch starke persönliche Interessen an der lokalen Parteienpolitik entwickeln, die gegenläufig zur Politikpräferenz der Verwaltungsspitze sind. Die Vorsitzenden der Werbegemeinschaften nehmen als Akteure zwei Rollen ein und handeln im Namen unterschiedlicher Bezugseinheiten. Es gelingt ihnen jedoch nicht, die mit den verschiedenen Rollen verbundenen Handlungen voneinander zu trennen, es entsteht sogar der Eindruck, dass dieser Anspruch auch nicht gestellt wird.

Das für eine etwaige Netzwerkbildung notwendige Vertrauensverhältnis bildet sich unter diesen Voraussetzungen zwischen den verantwortlichen Akteuren von Werbegemeinschaft und Kommune nicht aus. Aufgrund unterschiedlicher politischer Auffassungen und persönlicher Animositäten kommen die Akteure der Stadt nicht mit den Vorsitzenden der städtischen Einzelhandelsorganisation (Werbegemeinschaft) ins Gespräch. Eine Kooperation kommt auf Dauer nicht zustande. *„Eine Zusammenarbeit mit der Stadt findet nicht statt, es gibt eher eine gegenseitige Konkurrenz, wenn es um Veranstaltungen geht.“* (Interview 10/II).

Die Stadtmarketingbeauftragten, die sowohl in Fall A als auch in Fall B bei der kommunalen Verwaltung angesiedelt sind, ergreifen in beiden Fällen eine „Ausweichstrategie“ und konzentrieren ihr Handeln auf andere Teilbereiche des „Stadt“marketings und klammern den Citybereich und somit den innerstädtischen Einzelhandel aus ihren Aktivitäten aus. Das bedeutet, dass durch die Stadtmarketingbeauftragten z. B. touristische Planung und Vermarktung für die Gesamtstadt initiiert

und durchgeführt werden. Stadtführungen und Veranstaltungspakete werden unter städtischer Hoheit vermarktet. Eine Verbindung von Sehenswürdigkeiten mit einer gezielten Kombination von Innenstadtbesuchen (z. B. Route der Industriekultur mit anschließendem Einkaufsbummel) ist in diesen Fällen aufgrund der mangelnden Abstimmung der Institutionen nicht zu beobachten.

Der innerstädtische Einzelhandel wird in das jeweilige Touristik-Konzept nicht integriert, wofür auch eine Begründung gefunden wird: *„Es gibt im allgemeinen Stadtmarketingbereich noch viel zu viele Grundlagenaufgaben zu lösen“* (Interview 9/II). Die Stadtmarketingbeauftragten der Kommune weichen in diesen Fällen der Kooperationsblockade relativ erfolgreich auf die Vermarktung einzelner Sehenswürdigkeiten und touristischer Attraktionen der Stadt aus, die aber nur peripheren Bezug zur City haben. Die Schwäche, die sich im Punkt City-Marketing für die jeweilige Stadt auftut, wird mit anderen öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten kompensiert.

Die Diskussionen und die theoretischen Leitbildentwicklungen während der Modell-/Förderphase liefen auch in den beiden Fällen A und B auf das „Idealbild“ eines institutionalisierten Stadtmarketings mit starker Anbindung an die Kommune hinaus. Die „Marketing-GmbH“ als Idealkonstrukt in der Form eines Public Private Partnership, wartet *„in den Schubladen der Verwaltung“* (Interview 10/II) auf ihre Umsetzung. In den Gesprächen wird konstatiert: *„Das City-Marketing ist eingeschlafen“* (Interview 10/II).

Trotz der abgeschlossenen Modellförderung, in deren Rahmen jeweils Leitbilder für das Stadtmarketing erstellt wurden und des Problemdrucks, der durch das räumlich naheliegende UEC weiterhin gegeben ist, findet in diesen Fällen keine Kooperation zwischen Vertretern des innerstädtischen Einzelhandels und der Kommune statt. *„Berge von Papier wurden produziert, aber keine Produkte entwickelt“* (Interview 9/II). Die empirischen Ergebnisse, die sich für den vorliegenden Arbeitszusammenhang herauskristallisieren, fördern zutage, dass die Kollektivgüterproblematik, die zunächst als alleiniger Grund für das beschränkte Engagement von Einzelhändlern in kommunalen Kooperationen angenommen wurde, durch eine weitere Problematik überlagert wird. Auf kommunaler Ebene ergibt sich eine Mischung aus unterschiedlichen individuellen Akteursorientierungen (hier: Parteizugehörigkeit und persönliche Vorbehalte). Dieses Problemfeld entsteht in den beiden untersuchten Fällen dann, wenn die ehrenamtliche Leitung von Werbegemeinschaften des Einzelhandels durch Personen erfolgt, die das Ehrenamt aufgrund des „selektiven Anreizes“ einer



kommunalpolitischen Teilhabe angestrebt haben und das kommunale Politikfeld „Citymarketing“ für politische Zwecke instrumentalisieren.

Zwei weitere Fälle, in denen der Kooperationsprozess beim Übergang zwischen theoretisch erarbeitetem Leitbild und praktischen Ergebnissen ins Stocken gerät, aber nicht zum Erliegen kommt, können bildhaft unter dem Begriff „Praxisfalle“ gefasst werden. Für das „Zuschnappen“ der Praxisfalle können organisatorische und inhaltliche Hindernisse benannt werden, die bei der Umsetzung der theoretischen Leitbilder in die Praxis virulent werden. Ein *organisatorischer Grund*, der die Umsetzung des Leitbildes zunächst blockiert, liegt im Versuch, das Stadtmarketing für die Innenstadt und weitere Stadteile unter der Einbeziehung möglichst aller relevanten Akteure umzusetzen. Dieser organisatorische Kraftakt gelingt in zwei der untersuchten Fälle nicht reibungslos. Ein weiterer „Auslöser der Praxisfalle“ kann durch die *inhaltliche Ausrichtung* des Marketings ausgelöst werden.

#### **5.4.2 Praxisfalle**

Neben akteursbezogenen Kooperationshindernissen kommt es auch durch die Ausgestaltung des Kooperationsprozesses und durch die gewählten Inhalte, die in den Leitbildern impliziert sind, dazu die „Praxisfalle“, zuschnappen zu lassen. Dies kann an zwei weiteren Beispielen (Fall C und Fall D) aufgezeigt werden.

##### **5.4.2.1. Fall C**

Vor dem Einsetzen der Landesförderung hat die Kommune im Fall C Innenstadtmarketing vor allem unter planerischen Gesichtspunkten betrieben. In Zusammenarbeit mit der IHK wurde bereits im Jahr 1992 ein Einzelhandelsstrukturgutachten erstellt, aufgrund dessen in den Folgejahren in verschiedenen Stadtteilen „runde Tische“ eingerichtet wurden, um eine Grundlage für einen umfassenden Stadtmarketingansatz zu schaffen.

In diesem Fall wurde bei der Initiierung der Kooperation zunächst keine Konzentration auf die relevanten Themen der Innenstadt gewählt, sondern versucht, ein Stadtmarketingkonzept durchzusetzen, das unter Einbezug möglichst vieler Akteure in mehreren Stadtteilen zustande kommen sollte. Teilnehmer an den runden Tischen waren neben Vertretern von Einzelhandel, Gastronomie und Kommune auch Vertreter von Kindergärten, Schulen und kirchlichen Einrichtungen. Jedoch nicht die Zahl

der Akteure, sondern das fehlende „handling“ führten in diesem Fall zu einer schrittweisen Reduzierung der „runden Tische“: *„Da diese runden Tische aber nicht moderiert wurden und eine zusätzliche Arbeitsbelastung für die Kommune darstellten, fühlte sich letztlich niemand für die Stabilisierung verantwortlich, übrig blieben dann nur drei runde Tische“* (Interview 8/II). Der von der Kommune in Zusammenarbeit mit der IHK angestoßene Prozess des Stadtmarketings kam nach der ersten Phase der Euphorie zum Erliegen, da die Aufgabe der Moderation nicht weitergeführt wurde.

Der Neubeginn des Stadtmarketings wurde in diesem Fall durch die Landesförderung ausgelöst und führte zu einer Belebung der Arbeitskreise in den einzelnen Stadtteilen. Parallel dazu wurden die Fördergelder für ein weiteres Gutachten einer externen Beraterfirma zur Umsetzung von Innenstadtmarketing eingesetzt. Im Anschluss an die Entwicklung des Konzeptes moderierten Mitarbeiter der Beraterfirma die neu aktivierten Arbeitskreise, die sich mit verschiedenen Themen (z. B. „Leerstandsmanagement“, „Service-Sicherheit-Ordnung“, „Neue Aufgaben“) auseinandersetzten und attraktivitätssteigernde Maßnahmen für die Innenstadt und weitere Stadtteile erarbeiteten. Durch die Moderation war eine kontinuierliche, neutrale Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Kommune möglich so die Aussage des Vorsitzenden der Werbegemeinschaft (Interview 17/II).

Im Innenstadt-Arbeitskreis waren sowohl die Ratsfraktionen als auch das Planungsamt engagiert, wobei auf eine politische Einflussnahme weitgehend verzichtet wurde (Interview 8/II). Außerdem engagierten sich Vertreter aller maßgeblichen lokalen Akteure an den Arbeitskreisen wie IHK, Werbegemeinschaften, große Warenhäuser, Banken, Museen sowie Industrieunternehmen. Diese breite und kontinuierliche Teilnahme durch eine Vielzahl lokaler Akteure gelang vor allem deshalb, weil die Verwaltungsspitze dem Innenstadtmarketing hohe Priorität einräumte und eine neutrale Moderation durch eine externe Beratungsfirma garantiert war (vgl. Interview 17/II). Der Arbeitskreis entwickelte einen „Sogeffekt“; zunehmend engagierten sich auch einzelne Mitglieder der City-Werbegemeinschaft in den moderierten Arbeitskreisen, in denen Vorschläge für die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt erarbeitet und teilweise umgesetzt wurden. Das Engagement der Einzelhändler wurde durch die Beteiligung in den moderierten Arbeitskreisen durch den „selektiven Anreiz“ der direkten persönlichen Einflussnahme auf den Innenstadtmarketingprozess angeregt.

Speziell für die Innenstadt wurde ein ganzer Katalog von attraktivitätssteigernden Maßnahmen erarbeitet. Dabei wurden nur Maßnahmen für die Umsetzung vorbereitet, die in ihren Prioritäten konsensfähig waren, deren Kosten in einem überschaubaren Rahmen blieben und die kurzfristig ohne Abstimmungsprobleme umgesetzt werden konnten. Konkret ausgeführt wurden relativ schnell einige „kurzfristige Maßnahmen“:

- Aufstellen von zusätzlichen Sitzbänken und Müllbehältern im Innenstadtbereich;
- Zusätzliche Pflanzung von Bäumen in der Innenstadt;
- Organisation der Kinderbetreuung für Innenstadtkunden mit Unterstützung des Jugendamtes der Stadt;
- Intensive Pflege der zahlreichen Brunnen, die bis zu diesem Zeitpunkt nur mangelhaft gegeben war.

Für die weitere Umsetzung sind folgende Maßnahmen geplant:

- Die Initiierung eines neuen werblichen Erscheinungsbildes für die City;
- Gründung eines Eigentümervereines und die Durchführung von Informationsveranstaltungen für die Eigentümer von Innenstadtimmobilien;
- Das Angebot für „Zwischenlösungen“ bei Leerständen (z. B. Kunstausstellungen in leerstehenden Ladenlokalen), um die hierdurch entstehende Beeinträchtigung der Flanierqualität zu vermeiden;
- Die Ausarbeitung eines Veranstaltungsprogrammes für die Innenstadt.

Nach dem Auslaufen der Landesfinanzierung übernahm die Industrie- und Handelskammer (IHK) die Aufgabe der Moderation der Arbeitsgruppen. Die Industrie- und Handelskammer engagierte sich in diesem Einzelfall vor allem personell. Dieses Engagement war in keiner der anderen untersuchten Städte in diesem Umfang zu beobachten. Dies mag damit zusammenhängen, dass der derzeitige Präsident dieses IHK-Bezirkes ein Vertreter des Einzelhandels ist, während ansonsten die Präsidenten der IHKs häufig von Industrieunternehmen gestellt werden und auf einzelhandelspezifische Themen nicht zwingend die höchste Priorität legen. Durch das Engagement der IHK ergab sich auf der lokalen Ebene eine Kooperation zwischen Kommune und IHK:

*„Während in früheren Zeiten die Arbeit zwischen IHK und Stadt häufig blockiert war, weil den beiden Organisationen unterschiedliche politische Orientierungen zugrunde lagen, hat sich durch die ‘erzwungene Zusammenarbeit‘ im Rahmen des Stadtmarketingprozesses nach und nach eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit ergeben, die in einer gemeinsam gegründeten Marketinggesellschaft münden soll.“ (Interview 8/II).*

In der Folge der Zusammenarbeit konzentrierten sich die Anstrengungen des Gesamtplenums Stadtmarketing auf eine neu zu gründende Marketing GmbH, die je zur Hälfte von Kommune und Wirtschaft getragen werden soll. Die vorrangigen Ziele werden für den „Citymanager“, der hauptamtlich beschäftigt ist, die Vermarktung der Stadt und die Steigerung der Innenstadtattraktivität sein. In der Marketing GmbH sollen die von den Arbeitskreisen ausgearbeiteten Vorschläge zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt zukünftig umgesetzt werden.

Diese Ausführungen deuten darauf hin, dass der Verlauf von Stadtmarketingaktivitäten stark davon abhängig ist, inwieweit es zum einen gelingt, dass Stadtmarketingziele nicht durch politische Interessen überdeckt werden und zum anderen, dass die individuellen Akteure, die als Verantwortliche einer Institution handeln, für die „Sache“ zu begeistern sind und ihre Handlungsspielräume als verantwortliche individuelle Akteure einer Institution ergreifen und so den laufenden Planungs- bzw. Umsetzungsprozess unterstützen. Das Instrument der „neutralen“ Moderation scheint in diesem Zusammenhang eine Voraussetzung für die Kooperation verschiedenster lokaler Institutionen zu sein.

#### **5.4.2.2. Fall D**

In einem weiteren Fall dominierte ebenfalls die Ausgangsidee von einem Stadtmarketing, das alle Stadtteile in die Planungen einbezieht. Im Fall D erfolgte mit Hilfe der Fördermittel zunächst ein ambitionierter Versuch ein lokales Stadtmarketingnetzwerk, das Aktivitäten in allen Stadtteilen umfassen sollte, einzurichten. Von der Kommune wurde in Zusammenarbeit mit der IHK ein Lenkungsausschuss für das Stadtmarketing gegründet, der zur Hälfte aus Mitgliedern der Stadtverwaltung und zur anderen Hälfte aus von der IHK vorgeschlagenen Mitgliedern (örtlichen Unternehmensvertretern) bestand. Die Aufgabe, die sich der Lenkungsausschuss stellte, war die Implementation eines weit gefassten Stadtmarketings für alle Stadtteile. Dieser ambitionierte Versuch schlug bereits in der Anfangsphase fehl, „da sich der Len-

*kungsausschuss in verschiedene Arbeitskreise ‚zerfrante‘ und infolgedessen keine gemeinsamen Konzepte erarbeitet wurden“ (Interview 6/II).*

Nach weiteren gescheiterten Versuchen sich auf gemeinsame Konzepte zu verständigen, erfolgte am Ende der Förderphase in einem weiteren „Anlauf“ eine Konzentration der Stadtmarketing-Anstrengungen auf die Innenstadt. Eine organisatorische Festigung des Innenstadtmarketings soll zukünftig, so die Planungen, in Form einer Marketing GmbH gestaltet werden, in der u. a. Einzelhandelsverband, Stadtverwaltung und Werbegemeinschaft involviert sein sollen. Der Einzelhandelsverband hat die Bereitschaft signalisiert, Büroräume und die notwendige technische Ausstattung zur Verfügung zu stellen, die Stadtverwaltung bezuschusst die Bildung einer Marketing GmbH durch die Finanzierung eines professionellen hauptberuflichen Geschäftsführers. Größere Industrieunternehmen sollen für den Beirat gewonnen werden, so dass sich eine gewisse finanzielle Sicherung der laufenden Aktivitäten aus privater Hand gewinnen lässt. Der zukünftige Geschäftsführer der Marketing GmbH soll dann für den „Gesamtentwurf“ des Stadtmarketings zuständig sein und die Innenstadtaktivitäten schrittweise mit weiteren touristischen, bisher weitgehend unvermarkteten Sehenswürdigkeiten der Stadt, verknüpfen und vermarkten.

Die Werbegemeinschaft der Einzelhändler, die ca. 70 Mitglieder umfasst, ist ebenfalls bereit, sich finanziell an der projektierten Marketing GmbH zu beteiligen. Die damit einhergehenden Konsequenzen für das bisher ehrenamtliche Engagement werden weiter unten aufgezeigt. Die guten persönlichen Kontakte des Vorsitzenden der Werbegemeinschaft zum lokalen und regionalen Einzelhandelsverband sowie die persönlichen Beziehungen zu Vertretern der IHK und der Stadtverwaltung wirken sich stabilisierend auf den Kooperationsprozess in der Innenstadt aus (Interview 15/II), und können in diesem Zusammenhang als Schlüssel im Kooperationsprozess betrachtet werden. Der Kooperationsprozess ist in diesem Fall noch in der Findungsphase; bislang lassen sich noch keine attraktivitätsteigernde Dienstleistungen für die Innenstadt nachweisen, die über die traditionell eingeführten Veranstaltungen hinausgehen.

In beiden Fällen (C und D) kam es durch ehrgeizige Versuche, ein umfassendes Stadtmarketing umzusetzen zunächst zum Scheitern der Kooperationen, ohne dass Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt ergriffen wurden. Die Gratwanderung, möglichst viele Akteure am Stadtmarketingprozess zu beteiligen und dennoch entscheidungsfähig zu bleiben, wird auf verschiedene Art und Weise gelöst.

Während im Fall C die IHK die Finanzierungs- bzw. Moderationslücke auffängt, erfolgt im Fall D eine Problemlösung dergestalt, dass von der Stadtmarketing-Stelle, die bei der Verwaltung angesiedelt ist, Vorschläge erarbeitet werden, die dann in einem Gremium, in dem ein „Querschnitt“ von Entscheidungsträgern aus Industrie, Handel und Verwaltung vertreten sind, diskutiert und abgestimmt werden. Dadurch können die verschiedenen Interessen gebündelt werden (Interview 11/II).<sup>109</sup> Die demokratische direkte Teilhabe der beteiligten Akteure geht durch dieses Vorgehen allerdings verloren, und es besteht die Gefahr, dass ausschließlich die „lokalen Eliten“, die über informelle Netzwerke verfügen, ihre Interessen durchsetzen können.

Dieses Problem ist bei der Untersuchung von Stadtmarketingprozessen bereits aufgedeckt worden (vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998: 174). In der Praxis entsteht häufig die Einteilung in „Pflicht- und Kürpartner“ des Stadtmarketingprozesses. Dabei wird das Problem virulent, dass zwar möglichst viele für das Stadtgeschehen wichtige Akteure am Entwicklungsprozess teilnehmen sollten, eine große Zahl von Teilnehmern aber ein effektives Arbeiten weiter einschränken kann. In vielen Städten werden dann „ökonomisch wenig ergiebige“ Akteure vom Gestaltungsprozess ausgeschlossen. Kritiker sehen die Gefahr, dass sich dadurch die politische Entscheidungsfindung in den Bereich der Lobby- und Klientelpolitik verschiebt.

Die beiden Fälle C und D weisen neben der Präferenz ein „gesamtstädtisches“ Stadtmarketing zu implementieren, noch eine weitere Gemeinsamkeit auf. Beide Städte arbeiten auf die Institutionalisierung des Innenstadtmarketings hin. Das bedeutet, dass in Zukunft eine Marketing GmbH gegründet werden soll, die von den Kooperationspartnern finanziert werden soll und in der ein hauptamtlicher „Citymanager“ sich um die Durchführung von Projekten und Aktionen zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt einsetzt. Vorrangige Ziele sollen für den neu eingestellten Citymanager die Vermarktung der Stadt nach außen und die Steigerung der Innenstadtattraktivität sein.

Während in der Kategorie der „Kooperationsblockade“ zwei Fälle verortet wurden, in denen keine Kooperation zustande kommt, liegen in den hier betrachteten Städten

---

<sup>109</sup> Mancur Olson (1968) beschreibt diese Problematik: „Die Entscheidungen der Sitzungen sind also für die Teilnehmer ein Kollektivgut. Der Beitrag, den jeder Teilnehmer zur Erreichung oder Verbesserung des Kollektivgutes leistet, wird um so kleiner, je größer die Versammlung wird. Eben daher kommt es u. a., dass Organisationen ihre Zuflucht zur kleinen Gruppe nehmen; Komitees, Unteraus-schüsse und kleine Führungsgruppen werden gebildet, und wenn sie einmal da sind, neigen sie dazu, die ausschlaggebende Rolle zu spielen.“ (1968: 52).

andere Ausgangsvoraussetzungen vor. Die Akteure sind, zumindest im Fall C, durch die moderierte Zusammenarbeit in den Arbeitskreisen bereits an Kooperationsmodelle herangeführt worden. Die Kommunen sind überdies in der Lage, eine Grundfinanzierung des Stadtmarketings zu erbringen; es stellt sich nun die Frage, in welcher Form sich die Werbegemeinschaften in die geplanten Marketing GmbHs einbringen werden. Eine Bereitschaft der Werbegemeinschaften zum Engagement wird in den Befragungen von den Vorsitzenden signalisiert. Allerdings tritt hier eine verblüffende Strategie der Akteure auf den Plan: Die bisher ehrenamtlich verrichteten Aufgaben, die von den Werbegemeinschaften geleistet wurden, sollen vollständig auf die jeweilige Marketing GmbH übertragen werden. Das bislang ehrenamtlich geleistete Engagement würde dann durch die Übertragung in eine professionalisierte Form erlöschen und die Kommunen bekämen, neben dem finanziellen Engagement weitere Aufgabenfelder zugewiesen, die bislang ehrenamtlich geleistet wurden. Diese Wende im Kooperationsprozess soll im Weiteren anhand der Fälle C und D dokumentiert werden.

**5.4.2.3. Exkurs:**  
***Werbegemeinschaften – Erlischt das ehrenamtliche Engagement?***

Durch die Institutionalisierung des Stadtmarketings in Form einer Marketing GmbH können sich neben sehr erwünschten Effekten, die in der Attraktivitätssteigerung der Innenstadt liegen, auch kontraproduktive Nebeneffekte ergeben, die das bislang ausgeführte ehrenamtliche Engagement der Werbegemeinschaften betrifft.<sup>110</sup> Eine Folge, die sich aus einer Institutionalisierung des Innenstadtmarketings in einer Marketing GmbH ergeben kann, besteht in der Professionalisierung von Aufgaben, die von der jeweiligen Werbegemeinschaft der Einzelhändler bislang auf ehrenamtlicher Basis erbracht werden. Damit kann durch die Institutionalisierung des Innenstadtmarketings in Form einer GmbH sogar eine kontraproduktive Wirkung erzeugt werden, in dem anstelle einer Steigerung des Einzelhandelsengagement eine weitere Reduzierung der bisherigen Aktivitäten erfolgt, in dem die Aufgaben an die GmbH „abgetreten“ werden, und dort von einem hauptamtlichen – von der Kommune bezahlten - Beschäftigten übernommen werden. Diese Entwicklung, die bereits in einem Expertengespräch im Fall B anklang (Interview 12/II), kann für den Fall D belegt werden.

---

<sup>110</sup> Die Organisationsstrukturen in Werbegemeinschaften sind immer noch weitgehend ehrenamtlich geprägt (vgl. Handelsjournal 2002b).

Die örtliche Innenstadt-Werbegemeinschaft im Fall D, in der 70 Einzelhändler (ca. 15 %) der Innenstadt organisiert sind, wird seit über 20 Jahren von einem örtlichen Einzelhändler ehrenamtlich geleitet, der über sehr gute Kontakte zur Kommune, zum Einzelhandelsverband und der IHK verfügt. Die acht Veranstaltungen, die die Werbegemeinschaft jährlich durchführt, wie z. B. das Stadtfest, werden finanziell selbstständig, allerdings mit praktischer Hilfe der Kommune (Parkraumgestaltung; Absperungen), abgewickelt, wobei sich die guten Kontakte zu städtischen Vertretern positiv auswirken (Interview 15/II). Auch zu den Geschäftsführern der örtlichen Textilförialisten, die die Werbegemeinschaft finanziell unterstützen, pflegt der Vorsitzende der Werbegemeinschaft gute persönliche Kontakte. Die Idee der Gründung einer Marketing GmbH wird von der Werbegemeinschaft unterstützt. Der finanzielle Beitrag für die Marketing GmbH soll in Höhe der Summe erfolgen, die bislang einer externen Werbeagentur für die Durchführung der Innenstadtveranstaltungen bezahlt wird. Durch diese Vorgehensweise entledigt sich die Werbegemeinschaft gleichzeitig ihrer bisherigen Aufgaben, die mit der Organisation rund um die Veranstaltungen ehrenamtlich wahrgenommen wurden. Es erfolgt eine Professionalisierung der bisher von der Werbegemeinschaft ehrenamtlich übernommenen Aufgaben, die mit der Zahlung der Beiträge dann auch in die Verantwortlichkeit der geplanten Marketing GmbH übergehen sollen. Die komplette Aufgabenübertragung von der bisher ehrenamtlich geleiteten Werbegemeinschaft auf die professionalisierte Marketing GmbH wird vom Vorsitzenden der Werbegemeinschaft damit begründet, dass die Aufgaben, die das City-Marketing beinhaltet, mittlerweile so komplex geworden seien, dass sie ehrenamtlich nicht mehr zu leisten seien: „*Da werden heute Profis gebraucht*“ (Interview 12/II).

Im Fall C ist es der Innenstadt-Werbegemeinschaft bereits vor Jahren gelungen, das ehrenamtliche Engagement auf „städtische“ Schultern zu legen und sich nur marginal an der Erstellung von kollektiven Dienstleistungen zu beteiligen. Der Einzelhandel in der Stadt C ist in mehreren Innenstadt-Werbegemeinschaften organisiert, von denen die meisten unter dem Dach der Haupt-Werbegemeinschaft zusammengeführt wurden.<sup>111</sup> Die Haupt-Werbegemeinschaft selbst hat ca. 120 Mitglieder (Einzelhändler und Gastronome), was einem Organisationsgrad von ca. 30 % entspricht. Unter dem

---

<sup>111</sup> In den 60er/70er Jahren wurden die Werbegemeinschaften nach Straßenzügen in der Innenstadt gegründet. Durch Überschneidungen von Veranstaltungen und doppelten Anfragen bei der Stadt erschien es sinnvoll, die innerstädtischen Werbegemeinschaften zusammenzufassen; aufgrund personeller Ämterverquickung bot sich die Haupt-Werbegemeinschaft als Dach für alle Innenstadtwerbegemeinschaften an (Interview 17/II).



Dach des City-Rings wurden weitere Innenstadt-Werbegemeinschaften organisiert. Dies hat allerdings hauptsächlich personelle Gründe.

Bis zum Jahr 2000 war der Geschäftsführer der Haupt-Werbegemeinschaft gleichzeitig Geschäftsführer des kommunalen Verkehrsvereins, der als städtisches Instrument für die Außenwerbung der Stadt und das Veranstaltungswesen eingesetzt wurde. Der Verkehrsverein hatte von der Stadt die Rechte übertragen bekommen, die öffentlichen Flächen zu vermarkten und war deshalb auch der Initiator aller Veranstaltungen im Innenstadtbereich. Aus dieser Sondersituation ergab sich, dass die Haupt-Werbegemeinschaft jahrelang keine eigenen Veranstaltungen durchführte, sondern diese vom Verkehrsverein umgesetzt wurden. Die Aktivität der organisierten Innenstadt-Einzelhändler bestand lediglich darin, für verkaufsoffene Sonntage Werbung in den Medien zu veranlassen und sich finanziell an der Weihnachtsbeleuchtung in der Innenstadt zu beteiligen.

Der kommunale Verkehrsverein soll zukünftig in der geplanten Marketing GmbH aufgehen. Die Haupt-Werbegemeinschaft wird sich ebenfalls als Mitglied in der Marketing GmbH beteiligen. Ein weiterführendes finanzielles Engagement ist jedoch nicht zu erwarten, zumal die personelle Doppelfunktion des Geschäftsführers nicht mehr besteht. Personell will sich die Geschäftsführung der Werbegemeinschaft weiter im Beirat der GmbH einbringen (Interview 17/II). Das bedeutet, dass die Werbegemeinschaft nach dem Wegfall der Kooperation mit dem Verkehrsverein das Staffelh Holz „Innenstadtmarketing“ direkt an die Marketing GmbH weiterreicht, ohne selbst Kollektivgüter für die Innenstadt zu erstellen.

Es ist geplant, dass die bisherigen Vorsitzenden der Werbegemeinschaften in beiden Fällen (C und D) einen Sitz im Beirat der projektierten Marketing GmbHs erhalten. Das bedeutet, der Anreiz, der bisher ihre Aktivitäten für die Werbegemeinschaften begründete, nämlich der „selektive“ Anreiz auf Informationsvorsprung bzw. Teilhabe an kommunalen Entscheidungen in der Innenstadt, bleibt in den Marketing GmbHs weiterhin gewährleistet. Die Aufgaben, die bislang mit dem Vorsitz einer Werbegemeinschaft verknüpft waren, werden in diesen Fällen institutionalisiert. Die Vorsitzenden der Werbegemeinschaften stehen deshalb einer „Übernahme“ durch eine Marketing GmbH verständlicherweise positiv gegenüber. In beiden Fällen handelt es sich bei den Vorsitzenden der Werbegemeinschaften um Akteure, die lokale Traditionsunternehmen des Einzelhandels in der Innenstadt führen, die eine „Mitbestimmung“ einfordern und nicht vorrangig politische Interessen in ihrer Funktion als

Vorsitzende der Werbegemeinschaften vertreten. Es bleibt allerdings abzuwarten, in welcher Weise sie sich an der Erstellung von kollektiven Dienstleistungen in der Innenstadt beteiligen.

Eine weitere „Praxisfalle“ ergibt sich bei der Umsetzung theoretisch entwickelter Leitbilder. Diese „Praxisfalle“ kann vor allen Dingen dann konstatiert werden, wenn Inhalte in die Praxis umgesetzt werden sollen, die vom Einzelhandel ohne hierarchische Unterstützung und ohne die Schaffung selektiver Anreiz zustände kommen sollen. Dieses Vorgehen soll beispielhaft am Fall einer innerstädtischen Überdachung beschrieben werden.

#### **5.4.2.4. Inhaltliche Übertragungsschwierigkeiten**

Im Fall C enthielt das Leitbild den Vorschlag, einen Teil der Fußgängerzone zu überdachen und dadurch den Verbraucherinnen und Verbrauchern einen wetterunabhängigen Einkauf in der Innenstadt zu ermöglichen.

Die Kosten für die teilweise Überdachung der Fußgängerzone sollten ausschließlich von Einzelhändlern getragen werden. Das Überdachungskonzept scheiterte an der Beteiligung der Einzelhändler *„mit Ach und Krach gelang es, sieben Mitglieder, die zur Gründung eines Vereines nötig sind, zu aktivieren. Mindestens 20 Einzelhändler, die Anlieger sind, verweigerten die finanzielle Unterstützung“* (Interview 8/II). Dieser Fall spiegelt die Kollektivgüterproblematik beim Engagement der Einzelhändler wider. Obwohl es für alle anliegenden Einzelhändler von Vorteil gewesen wäre, ihren Kunden einen wetterunabhängigen Einkauf zu ermöglichen und durch diese zusätzliche „Dienstleistung“ möglicherweise die Kundenfrequenz zu erhöhen, entscheidet sich der einzelne Einzelhändler rational gegen das Engagement am Gemeinschaftsprojekt, da er bei einer tatsächlichen Durchführung des Überdachungsprojektes trotz Verweigerung der Kostenübernahme nicht von der Überdachung ausgeschlossen wäre.

Die fehlende finanzielle Beteiligung durch die Kommune verschärft in diesem Fall die Lage, so dass das Scheitern in diesem Fall, folgt man der Logik der Kollektivguterbringung, nahezu vorprogrammiert war. Die Überdachung von Fußgängerzonen ist eine populäre „Idee“ bei der Entwicklung theoretischer Leitbilder für das Stadtmarketing, wird aber ohne ausreichende Unterstützung durch hierarchische Akteure (Kommune oder Land) durch die marktlichen Akteure nicht erbracht werden und

steht außerdem in der Kritik, Elemente des UEC einfach zu kopieren, um die Attraktivität in der Innenstadt zu steigern.

Das Beispiel zeigt, dass bei der Erstellung von theoretischen Leitbildern die Kollektivgutproblematik, die bei der Erstellung von handelsergänzenden Gütern und Dienstleistungen virulent wird, noch nicht hinreichend in die Planungen einfließt, da ansonsten solche Projekte nur mit einer Kofinanzierung durch die Kommune bzw. Sponsoren projiziert werden können. Ein rein privatwirtschaftliches Engagement ist in aller Regel nicht praktikabel. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass viele Städte die „Überdachung von Teilstücken der Fußgängerzonen“ aufgrund von Passantenbefragungen in ihre Leitbilder aufnehmen. (vgl. Frehn 1998: 16, MSWKS 2001c: 32).

Nachdem nun organisatorische und inhaltliche Stolperfallen aufgezeigt wurden, die bei Kooperationsanstrengungen zur Innenstadtattraktivierung auftreten können, sollen im weiteren Verlauf der Untersuchung drei Fälle (E, F und G), vorgestellt werden, für die eine Institutionalisierung des Citymarketings in Form von GmbHs bereits erfolgt ist und die durch ein überdurchschnittliches finanzielles und persönliches Engagement von kommunaler Seite zustande kommen. Es soll überprüft werden, in welcher organisatorischer Konstellation die Generierung von Kollektivgütern für Innenstadtkunden gelingt.

### **5.4.3      Institutionalisierung der Kooperationsbeziehungen**

In den Fällen E, F und G, wird das Marktversagen, das bei der Erstellung innerstädtischer Kollektivgüter entsteht, institutionell aufgefangen. In diesen Fällen wird die lose Zusammenarbeit verschiedener lokaler Akteure relativ zügig in eine Marketing GmbH überführt, wobei der Impuls in diesen Fällen von der Kommune, dem hierarchischen Akteur, ausgeht.

Die Aufgabe des Stadtmarketings wurde in diesen Fällen aus der direkten Verwaltungszuständigkeit ausgegliedert und erhielt als GmbH die Rechtsform einer privatwirtschaftlichen Kapitalgesellschaft. Eine echte, materielle Privatisierung im Sinne einer Übertragung von kommunalen Aufgaben auf private Dritte ist allerdings nur in einem Fall gegeben. In den anderen beiden Fällen wird eine gemischtwirtschaftliche Unternehmung gebildet, das bedeutet, dass die „kommunale Aufgabe“ Stadtmarketing von einem Unternehmen erfüllt wird, an dem die Kommune eine Beteiligung

hält. Die ausgegliederten Gesellschaften (sämtlich GmbHs) übernehmen neue Arbeitsfelder, die bislang nicht oder nur in abgeschwächter Form zum Aufgabenbereich der Kommune gerechnet wurden (z. B. „Standortmarketing“, „Stadtwerbung und Touristik“, „Zentrenmanagement“). Die Vermarktung der Innenstadt steht jeweils im Vordergrund der Bemühungen. Die Gemeinkosten werden weiterhin von der Stadt getragen, nur in einem Fall ist die GmbH finanziell von der Kommune unabhängig. Das Stadtmarketing erfolgt in allen drei Fällen in einem relativ komplexen Organisationskonstrukt. Die Einbindung der lokalen Akteure sowie die kollektiven Aktionen in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen, die zur Innenstadtaufwertung beitragen sollen, werden anhand von drei Fallbeispielen (Fälle E, F, G) untersucht.

#### **5.4.3.1. Fall E**

Im Fall E gab die Eröffnung des CentrO. den Impuls für die Umstrukturierung der Stadtmarketing-Aufgaben, die bis dahin in verschiedene Aufgabenfelder gesplittet, von unterschiedlichen Ämtern der Verwaltung wahrgenommen wurde. Mit den Mitteln der Landesförderung wurden zunächst zwei repräsentative Studien zum Thema Innenstadt in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse für die weitere Arbeit und Konzeptionierung mittel- und langfristiger Strategien unterstützend wirken sollten. Parallel dazu wurde 1996 ein Stadtmarketingbeauftragter eingestellt und gleichzeitig eine Marketing GmbH als hundertprozentige Tochter der städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft ausgegründet, die finanziell von der Kommune getragen wird.

Die neu gegründete Marketing GmbH wurde mit bestehenden Verwaltungsämtern verschmolzen, das bedeutet, dass mit dieser Ausgründung gleichzeitig die Auslagerung einiger ehemals kommunaler Aufgaben verbunden war und dem neu eingestellten Stadtmarketingbeauftragten zwar verwaltungserfahrenes Personal zur Seite stand, aber zunächst keine Marketingexperten zur Verfügung standen (vgl. Interview 5/II).

Das Aufgabenspektrum der GmbH erstreckte sich auf die drei inhaltlichen Blöcke „Stadtwerbung“, „Touristik“ und „Zentrenmanagement“. Die Ziele für das „Zentrenmanagement“ wurden konkret auf die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt ausgelegt. Als Zielvorgaben für das Innenstadtmarketing wurde die Stärkung der Kaufkraft und der Standortbindung festgelegt. Außerdem wurde eine Belebung der City durch Veranstaltungen aus Kultur und Sport als Zielvorgabe formuliert. Die Verbesserung der innerstädtischen Aufenthaltsqualität sollte durch Straßengastronomie,

Märkte, Begrünungsmaßnahmen sowie durch die Installation zusätzlicher Beleuchtung und Möblierung erreicht werden (Interview 5/II).

Durch die Ausgliederung bislang kommunaler Aufgaben in einer Marketing GmbH wurde gleichzeitig die organisatorische Grundlage für das Stadtmarketing geschaffen. In diesem Fall wurde zu Beginn des Stadtmarketingprozesses kein Leitbild erstellt; die in Auftrag gegebenen Studien dienten lediglich als Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten.<sup>112</sup> Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Fällen wurden im Fall E zunächst die organisatorischen Ausgangsvoraussetzungen geschaffen und erst daran anschließend eine weitere Beteiligung lokaler Akteure und die inhaltliche Zielsetzung in Angriff genommen.

Die Einzelhändler und Gastronomen der Innenstadt sind traditionell in einem Marketingverein organisiert. Der Organisationsgrad des Einzelhandels beträgt hier ca. 25 %; insgesamt gehören dem Verein ca. 130 Mitglieder an. Im Verein sind neben Einzelhandelsvertretern auch verantwortliche Akteure von Banken und Versicherungen der Innenstadt vertreten. Auch ein Vertreter des Einzelhandelsverbandes sowie die Industrie- und Handelskammer sind als Mitglieder im Verein engagiert. Der Marketingverein wird von drei Vorsitzenden geleitet. Die Verbindung zwischen Marketingverein und der städtischen Marketing GmbH wird dadurch geschaffen, dass einer der Geschäftsführer der städtischen Marketing GmbH in Personalunion einen der drei Vorstandsposten des Marketingvereins besetzt.

Der Einzelhandelsverband, als Mitglied des Marketingvereins, bezahlt zu einem Teil die Arbeit dieses Vereinsvorsitzenden, der diese Doppelfunktion übernimmt. Der Sitz der städtischen Marketing GmbH befindet sich ebenfalls in den Räumen des Einzelhandelsverbandes, so dass auch die infrastrukturellen Randbedingungen für eine Kooperation mit der Einzelhandelsbranche gegeben sind. Die Rolle eines „boundary spanners“, eines Mittlers zwischen zwei Organisationen, wurde institutionalisiert.

Die Interessen der einzelnen Mitglieder des Einzelhandels in der Stadt werden in diesem Fall in der Werbegemeinschaft gebündelt. Die vormals bestehende Werbegemeinschaft der innerstädtischen Einzelhändler geht in der neuen Werbegemeinschaft, was auch in diesem Fall zur Folge hat, dass von den Einzelhändlern der In-

---

<sup>112</sup> Erst nach dem Ende der Förderphase wurde ein Beratungsunternehmen mit der Erstellung eines theoretischen Leitbildes beauftragt.

nenstadt keine Aktivitäten mehr ausgehen und deren Aufgaben an den Marketingverein übertragen werden (vgl. die Fälle C und D). Der Marketingverein wird finanziell durch die Beiträge der Vereinsmitglieder und durch die infrastrukturelle Unterstützung des Einzelhandelsverbandes getragen. Ein gesondertes Engagement der Einzelhändler in der Innenstadt ist nicht mehr zu konstatieren (vgl. Interview 5/II). Lediglich die Geschäftsführer von selbständigen Passagen der Innenstadt pflegen punktuell noch den direkten Kontakt zum Geschäftsführer der städtischen Marketing GmbH (Interview 5/II), um Aktionen abzustimmen.

Die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen wird von der Marketing GmbH professionell geleistet, und es werden Aktionen durchgeführt mit dem Ziel, die Innenstadt als Einkaufsziel für Kunden attraktiver zu gestalten:

- **Aktion „Sicherheit in der City“:** Die Marketing GmbH initiiert und moderiert einen „Runden Tisch“, an dem Entscheidungsträger aus den Bereichen Stadtverwaltung, Polizei, Bahn und sozialen Diensten beteiligt sind. In den Sitzungen werden „Schwerpunktthemen“ diskutiert und Arbeitsschritte zur Umsetzung konkreter Maßnahmen formuliert. Dabei wird die Marketing GmbH entweder selbst tätig oder die Fachbereiche der städtischen Verwaltung werden mit der Umsetzung von Maßnahmen betraut. In diesem organisatorischen Rahmen wurde die Idee zum Einsatz von „Service Teams“ entwickelt. Die „Service Teams“ bestehen aus je zwei Personen, die sich in der Innenstadt aufhalten und deren Aufgabe darin besteht, das Sicherheitsgefühl der Innenstadtbesucher zu verbessern, Besucherinformation weiterzugeben, Sicherheits- und Sauberkeitsmängel aufzunehmen und zur Erledigung an die städtische Verwaltung weiterzugeben. Das Aufgabenspektrum des „Service Teams“ umfasst außerdem die Kontaktaufnahme mit Mitgliedern von Problemgruppen in der City (z. B. Obdachlose) und darin, den Personen entsprechende Adressen für Hilfsangebote zu benennen.<sup>113</sup> Des Weiteren werden so genannte Präventionsmaßnahmen durchgeführt. Diese Aufgabe umfasst die Passanteninformation (z. B. Hinweise auf die Gefahr von Taschendiebstählen) oder die Weitergabe von ordnungswidrigen Handlungen in der Innenstadt an das Ordnungsamt;

---

<sup>113</sup> Das Konzept der „Service Teams“ entstand aus dem Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ der Sozialämter. Durch dieses Programm können Arbeitslose und von Sozialhilfe lebende Männer und Frauen befristete Arbeit finden und sich gleichzeitig qualifizieren. Die Service Teams werden durch städtische Schulungen auf ihren Arbeitseinsatz vorbereitet.

- **Aktion „Saubere Stadt“:** Im Rahmen eines Sonderprogramms setzt das Grünflächenamt der Stadt Mitarbeiter ein, die die Innenstadt kontinuierlich reinigen. Die Logistik für diese Aktion wird von der Marketing GmbH übernommen. Die Marketing GmbH organisiert außerdem Aufklärungsaktionen mit publikumswirksamen kulturellen und sportlichen Rahmenprogrammen. Die Finanzierung der Mitarbeiter kann durch das Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ abgedeckt werden.
- **Aktion Stadtkarte:** Ein „Kundenbindungsinstrument“ in Form einer Stadtkarte wurde entwickelt. Bei dieser Stadtkarte handelt es sich um eine personengebundene elektronische Chip/-Geldkarte, die als Kundenkarte fungieren soll. Über den Chip werden den Kunden von Einzelhandel, Gastronomie und in Parkhäusern Rabatte eingeräumt. Das Konzept besteht aus einem Bonussystem mit verschiedenen Rabattstufen, die durch die teilnehmenden Unternehmen und Institutionen den Innenstadtbesuchern gewährt werden. Zur Umsetzung dieser Idee wurde ein spezieller Verein gegründet, dem alle Akzeptanten der Karte beitreten müssen, um den Kunden, die wiederum einen Vertrag mit diesem Verein schließen, Rabatte gewähren zu können. Die Marketing GmbH ist für die Betreuung des Hintergrundsystems und der Auswertung der Transaktionen als Betreibergesellschaft beauftragt worden;
- **Organisation von Veranstaltungen in der Innenstadt:** Durchführung von Eigenveranstaltungen (Weihnachtsmarkt, Ostermarkt, Stadtfeste) und Organisation von Fremdveranstaltungen. Dabei übernimmt die GmbH das gesamte behördliche Genehmigungsverfahren und bietet durch den Abschluss kostengünstiger Kooperationsverträge zusätzliche Serviceleistungen für Fremdveranstalter an;
- **Aktion Leerstand:** Leerstehende Ladenlokale in der Innenstadt, die über einen kürzeren oder längeren Zeitraum unvermietet bleiben, sollen unter Einbeziehung städtischer Kulturbetriebe durch Kunstausstellungen oder Lesungen aufgewertet werden. In Zusammenarbeit mit Künstlern und Besitzern von Ladenlokalen wird versucht, leerstehende Ladenlokale einer kulturellen Zwischennutzung zuzuführen. Dadurch soll dauerhaften Leerständen, die langfristig zu einer Abwertung der betroffenen City-Lagen führen, vorgebeugt werden.

Für den Fall E kann konstatiert werden, dass mit den Mitteln aus der Landesförderung und kommunalen Finanzmitteln relativ schnell eine organisatorische und personelle Grundausstattung für das Innenstadtmarketing geschaffen wurde. Erst in einem

weiteren Schritt wurde dann eine organisatorische Verquickung mit weiteren lokalen Akteuren angestrengt. Hier ist insbesondere der örtliche Einzelhandelsverband aktiv geworden und hat Anstrengungen unternommen, die lokalen Interessen zu bündeln. Die innerstädtische Werbegemeinschaft fusionierte mit dem Marketingverein und führt keine selbständigen Aktionen mehr durch. Die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt wird von der Marketing GmbH umgesetzt, die bereits ein Maßnahmenbündel zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt initiiert hat, das aus kommunalen Mitteln grundfinanziert wird.

#### **5.4.3.2. Fall F**

Im Fall F ergriff die IHK die Initiative, um den „Umsatzchock“, den die Einzelhändler der Stadt durch die Ansiedlung des CentrO. erlitten, zu mildern.

*„Durch die Eröffnung des CentrO. haben die Einzelhändler, vor allem die ‚großen Häuser‘, einen ‚Umsatzchock‘ bekommen; die Umsätze brachen zunächst um 30 - 35 % ein. Im Laufe der Zeit stiegen die Umsätze wieder an (Befriedigung des Neugier-Effektes), erreichten aber nicht mehr das Niveau der Vor-CentrO.-Phase. Aufgrund des durch das CentrO. ausgelösten ‚Umsatzschocks‘ ergriff die IHK die Initiative und organisierte eine Veranstaltung, zu der sie alle Werbegemeinschaften einlud“ (Interview 7/II).*

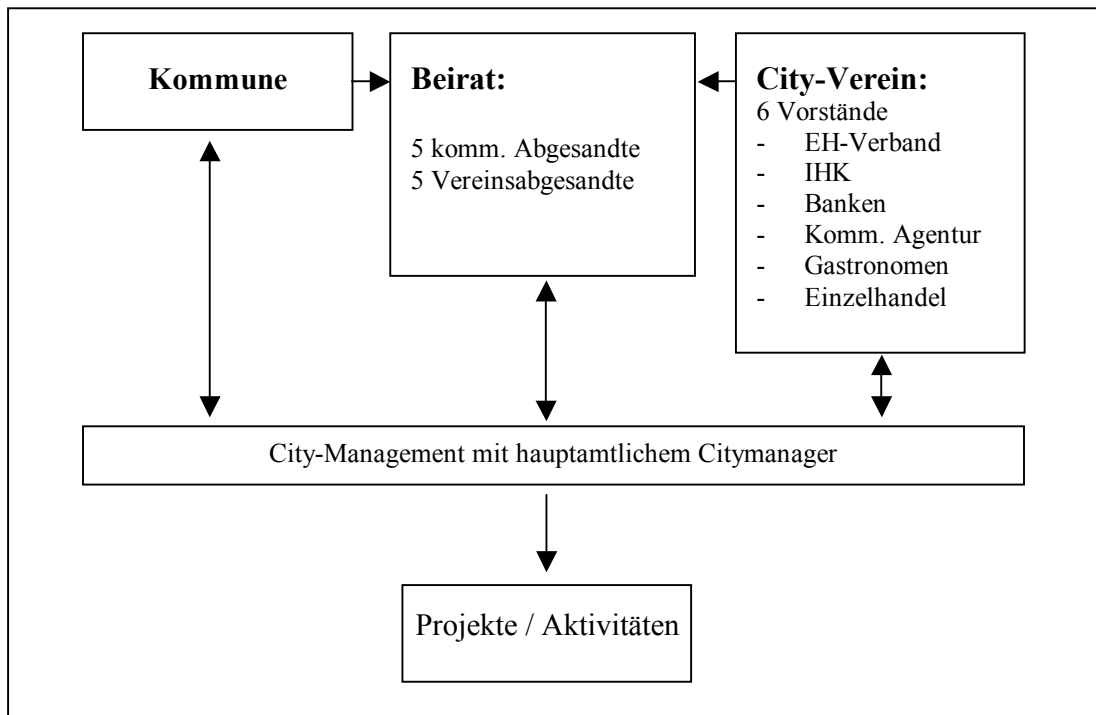
Die Stadtmarketingaktivitäten und die institutionelle Verankerung des Stadtmarketings wurden 1997 aufgenommen. Mit Hilfe der Landesförderung „wurde die Grundlagenplanung für ein neues Stadtmarketingmodell erstellt, eine „Stärken-Schwächen-Analyse“ vorgenommen und der Versuch unternommen, das Stadtmarketing mit Hilfe von externen Moderatoren auf eine breite Basis zu stellen“ (Interview 7/II).

In der Folge wurde auf Initiative der Verwaltungsspitze eine Marketing GmbH gegründet, an der alle lokalen Interessensgruppen beteiligt sind und für die die Kommune die Grundfinanzierung übernimmt. Die relativ schnelle und erfolgreiche Umsetzung der Kooperation wird nach Meinung des Stadtmarketingbeauftragten durch die Bedeutung, die das Thema „Stadtmarketing“ auf der obersten kommunalen Ebene erfährt, positiv beeinflusst. „Bis heute hat das Stadtmarketing äußerste Priorität. Auch wenn die Stadt an allen ‚Ecken und Enden‘ sparen muss, bleibt das Stadtmarketing, das organisatorisch direkt an der Stadtspitze angesiedelt ist, unberührt von Einsparungen.“ (Interview 7/II).



Um die Möglichkeit der finanziellen Unterstützung auszuweiten und außerdem möglichst viele lokale Akteure in den Stadtmarketingprozess einbeziehen zu können, ist auch in diesem Fall ein kompliziertes organisatorisches Konstrukt des Stadtmarketings entstanden.

**Abb. 20 Organisation des Stadtmarketings Fall F**



Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben des Citymanagers der Stadt F

Der Beirat als Entschlussgremium der Marketing GmbH wird durch fünf Mitglieder des City-Vereines und fünf Vertreter der Kommune gebildet. Der City-Manager ist der Geschäftsführer des Beirates. Der Beirat trifft sich zwei- bis dreimal pro Jahr und verabschiedet ausgearbeitete Vorschläge für das Stadtmarketing. Der Einzelhandel bzw. die Werbegemeinschaft der Innenstadt ist im *City-Verein* organisiert.

In diesem Verein ist der Einzelhandel zusammen mit Vertretern von Banken, Gastronomie, IHK, Einzelhandelsverband, Wirtschaftsförderung und Immobilienhandel organisiert. Insgesamt sind in diesem Verein ca. 50 Mitglieder engagiert. Dem Verein sitzen sechs Vorstandsmitglieder vor, die ihre Organisation bzw. Interessensgruppe in diesem Gremium vertreten. Die Kommune ist über eine Agentur ebenfalls Mitglied im City-Verein und deckt über ihren Vereinsbeitrag die entstehenden Gemeinkosten der Marketing GmbH ab. Die Geschäftsführung des Vereines wird vom hauptamtlichen Citymanager übernommen.

Der Einzelhandel ist im City-Verein durch den Vorsitzenden der City-Werbegemeinschaft vertreten. Unter dem Druck der CentrO.-Ansiedlung hatten sich vor einigen Jahren bereits alle innerstädtischen Werbegemeinschaften zusammengeschlossen. Mittlerweile hat eine Fusion dieser innerstädtischen Werbegemeinschaft mit dem City-Verein stattgefunden. Damit verbunden ist für den ehrenamtlichen Vorsitzenden der City-Werbegemeinschaft einer der insgesamt sechs Vorstandsposten des City-Vereins. Die Fusion der City-Werbegemeinschaft mit dem neu entstandenen City-Verein benötigte allerdings eine längere „*Beobachtungsphase*“ (Interview 14/II).

*„Die Mitglieder der Werbegemeinschaft sind in den ersten Jahren noch nicht mit einer Fusion [mit dem City-Verein, d. V.] einverstanden gewesen, sie wollten erst mal die Vorleistungen des City-Managements sehen. Es bestand die Befürchtung, dass die Leitung des City-Managements zu bürokratisch handeln würde. Das City-Management musste sich erst durch Aktionen bewähren“* (Interview 14/II), so der ehemalige Vorsitzende der Werbegemeinschaft.

Der ehemalige Vorsitzende der City-Werbegemeinschaft und jetziger Vorstand des City-Vereines ist ehrenamtlich tätig. Durch die Fusion mit dem City-Verein sah er auch die Möglichkeit, die Geschäftsführung und die Buchführung, die er bisher ehrenamtlich für die City-Werbegemeinschaft leistete, auf den City-Verein zu verlagern und sich „*eher um andere Aufgaben innerhalb des Citymarketings*“ (Interview 14/II) zu kümmern.

Die Mehrzahl der vormals organisierten innerstädtischen Einzelhändler ist nun Mitglied im City-Verein und damit auch der Marketing GmbH.<sup>114</sup> Die Beiträge der Einzelhändler fließen direkt in den City-Verein. In der ehemaligen Werbegemeinschaft, die im City-Verein aufging, waren jedoch nur 10 % der innerstädtischen Einzelhändler engagiert (vgl. Interview 7/II). Der Citymanager der Marketing GmbH hat es sich zum Ziel gemacht, die Anzahl der engagierten Einzelhändler im City-Verein zu erhöhen. Durch Beratung der Einzelhändler im Falle von anstehenden Baugenehmigungen oder Sondernutzungsgenehmigungen versucht er auch für die bislang nicht-organisierten Einzelhandelsunternehmen „*selektive Anreize*“ in Form von Beratungsleistungen zu setzen, um die Einzelhändler zum Beitritt in die Werbegemeinschaft zu ermuntern: „*Mit anderen Methoden kommt man nicht weiter*“ (Interview 7/II).

---

<sup>114</sup> Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, als eigenständiges Mitglied in die Werbegemeinschaft einzutreten und unabhängig davon zusätzlich Mitglied des City-Vereines zu sein.

Unter dem Stichwort „Erlebniseinkauf“ werden vom Citymanager Begriffe wie „Sicherheit“, „Sauberkeit“, „Service“, „Entertainment“ gefasst (Interview 7/II). Durch die schlechtere Finanzierungsgrundlage könne das Niveau eines Entertainment Centers was die Erlebnisqualität betreffe, in der Innenstadt nicht erreicht werden. Dennoch wird versucht, die Attraktivität der Innenstadt in einzelnen Punkten aufzuwerten. Speziell für diese Kommune wurden folgende Maßnahmen eingeleitet:

- **Veranstaltungen** in der Innenstadt wurden um außergewöhnliche „Events“ bereichert (zur Weihnachtszeit Ski- und Rodelpiste in der Fußgängerzone), parallel dazu wurde die Anzahl der innerstädtischen Veranstaltungen um das Doppelte erhöht. Die traditionellen Innenstadtveranstaltungen wie Kunsthandwerkermarkt oder Stadtfeste wurden durch weitere Veranstaltungen z. B. Autoschauen oder Musikprogramme für den Weihnachtsmarkt ergänzt;
- Ein **Bringservice** für in der Innenstadt gekaufte Waren wurde eingerichtet. In Zusammenarbeit mit Händlern und einer Spedition ist es gelungen, Waren, die in der Innenstadt bis 17.00 Uhr gekauft werden, im Stadtgebiet noch am gleichen Abend zustellen zu lassen. Dabei übernimmt das Citymanagement die Hälfte der anfallenden Kosten;
- In der Planung befindet sich ein Konzept für eine zentrale **Kinderbetreuung** für die Innenstadtkunden;
- Darüber hinaus wurde ein achtköpfiges **City-Team** aus städtischen Handwerkern (Maler, Schlosser, Garten- und Landschaftsbauer, Straßenbauer) zusammengestellt, das unbürokratisch und flexibel Reparaturen und Verbesserungsarbeiten in der Innenstadt durchführt und darüber hinaus die Vorbereitungsarbeiten für innerstädtische Veranstaltungen übernimmt.

Als Grundlagenarbeit bezeichnet der City-Manager neben der Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges die Initiierung von „Runden Tischen“, an denen, in Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren, weitere Attraktivitätsverbesserungen für die Innenstadt geplant werden:

- **Projektgruppe Altstadt:** Unter dem Vorsitz des Citymanagers treffen sich Mitarbeiter aller städtischen Dienststellen, die mit bestimmten Problembereichen, die den Innenstadtbereich tangieren, konfrontiert sind. Es werden konkrete Pro-

gramme zur Verbesserung der Situation ausgearbeitet, die dann mit den Innenstadtanliegern diskutiert werden;

- **Projektgruppe Quartier:** Zusammen mit Einzelhändlern und Grundstückseigentümern der Innenstadt wird versucht Konzepte für Randquartiere der City, bzw. für Quartiere mit sozialen Brennpunkten zu erstellen;
- **Projektgruppe Sicherheit:** Die Projektgruppe trifft sich monatlich unter Beteiligung der Diakonie, der Polizei, der Drogenberatung und des Ordnungsamtes, um Konzepte für die Sicherheit in der Innenstadt zu erörtern.

In den Fällen E und F übernimmt die Kommune die finanzielle Grundausstattung der Marketing GmbH. Das mag damit zusammenhängen, dass es sich in beiden Fällen um Oberzentren handelt und grundsätzlich eine höhere personelle und finanzielle Ausstattung verfügbar ist. Die lokalen Institutionen werden im Fall F über das Konstrukt des City-Vereins in den Prozess des Innenstadtmarketings eingebunden. Das Engagement der innerstädtischen Einzelhändler hat sich durch die Fusion nicht gesteigert. Die Mittel, die vor der Fusion für die Werbegemeinschaft zur Verfügung gestellt wurden, fließen nun dem City-Verein zu. Inwiefern das persönliche Engagement der Mitglieder der Werbegemeinschaften erhalten bleibt, ist abzuwarten.

#### 5.4.3.3. *Fall G*

Den Ausschlag zu verstärkten Stadtmarketingbemühungen gab im Fall G eine Veranstaltung des Einzelhandelsverbandes, in der die Auswirkungen des CentrO. (das zu dieser Zeit gerade die Planungsphase durchlief) diskutiert wurden. Diese Sitzung war sozusagen die Geburtsstunde des Stadtmarketings, das sich nach einigen „*holprigen Anfangsaktionen*“ (Interview 11/II) mittlerweile als selbständige GmbH etabliert hat und keine städtischen Zuschüsse mehr erhält. Diese Marketing GmbH berät mittlerweile andere Kommunen bei ihren Stadtmarketingaktivitäten und kann sich, u. a. aufgrund dieser Beratungsaktivitäten; der Einnahme von Sponsorenzuschüssen und Mitgliederbeiträgen selbst finanzieren.

Die Idee zur Durchführung von Stadtmarketing wurde vom damaligen Verwaltungschef maßgeblich forciert. Bereits in der Planungsphase des CentrO. wurde von der Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem Einzelhandelsverband eine so genannte „Standortoffensive“ angestrengt und eine erste „Vollversammlung Stadtmarketing“ einberufen, zu der die Kommune ein flächen- und branchendeckendes Plenum ein-

lud. Das Plenum bestand aus Vertretern der IHK, der Kreishandwerkerschaft, der Industrie, der Banken, der Gastronomie und des Einzelhandels. Die einladenden Vertreter der Kommune achteten darauf, dass nur wenige Vertreter der Politik im Plenum vertreten waren, damit „politikgesteuertes Verhalten“ (Interview 11/II) von vornherein eingeschränkt werden konnte. Diese Reduzierung des politischen Engagements wurde auch im kleinen Arbeitskreis durchgehalten, der sich im Laufe der Zeit ausbildete<sup>115</sup> und der die Vorlagen für die Diskussion im große Plenum vorbereitet.

Die Innenstadt im Fall G ist im besonders hohen Maß von Suburbanisierungstendenzen und Filialisierung betroffen. Bürgerbefragungen ergaben einen zusätzlichen Bedarf an „Beratung, Sicherheit und Sauberkeit in der Innenstadt“ (Interview 11/II). Diesen Wünschen versucht sich die örtliche Marketing GmbH zu stellen.

Die Marketing GmbH wurde 1992 gegründet und konzentriert ihre Zielsetzungen nicht ausschließlich auf die Innenstadt, sondern präsentiert sich auch als Dienstleister, der Marketing- und Kommunikationskonzepte entwickelt sowie Tagungen und Kongresse organisiert. Nach einer dreijährigen Anschubfinanzierung durch die Kommune und der gleichzeitig erfolgten Übertragung von kommunalen Aufgaben (z. B. Organisation der Wochenmärkte) trägt sich die Marketing GmbH finanziell selbst. Die ca. 20 Gesellschafter rekrutieren sich überwiegend aus örtlichen Industrieunternehmen, daneben hält auch die Stadt einen Gesellschaftersitz. Der Einzelhandel ist über wenige einzelne Geschäfte sowie über den Einzelhandelsverband im Beirat der GmbH vertreten. Die Werbegemeinschaft ist nicht Gesellschafter der Marketing GmbH, partizipiert aber an den innerstädtischen Aktivitäten der Marketing GmbH, die im Jahr ca. 80 Projekte in der Innenstadt durchführt. Die Werbegemeinschaft wird in die Planungen innenstadtrelevanter Maßnahmen einbezogen, ein Vertrauensverhältnis zu den verantwortlichen Akteuren der Marketing GmbH entstand jedoch nur langsam: „Die Innenstadt ist das Refugium des Einzelhandels, wir beteiligen ihn an allen Projekten, aber es dauerte über drei Jahre, bis eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Werbegemeinschaften funktionierte“ (Interview 11/II). Erst nachdem der Einzelhandelsverband den Aufsichtsratsvorsitz in der Marketing GmbH übernahm, funktionierte die Zusammenarbeit besser, da der Vertreter

---

<sup>115</sup> Der kleine Arbeitskreis setzt sich aus acht Personen zusammen, ausschließlich Vertreter der privaten Wirtschaft.

des Einzelhandelsverbandes einen besseren persönlichen Zugang zum Vorsitzenden der Werbegemeinschaft hat.

Die Mitglieder der Werbegemeinschaft gelangen zu einer ähnlichen Einschätzung ihrer Integration in den innerstädtischen Marketingprozess. Die innerstädtische Werbegemeinschaft habe sich mit der Stadtmarketing GmbH „arrangiert“ (Interview 15/II). Die Werbegemeinschaft ist für die Durchführung des Weihnachtsmarktes zuständig und tritt weiterhin für die Belange der Händlerschaft ein. Die Stadtmarketing GmbH ist der Ideengeber für attraktivitätssteigernde Maßnahmen in der Innenstadt. Es ist von einer „friedlichen Koexistenz und gelegentlichen Synergien“ (Interview 15/II) die Rede. Die Synergien kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn Anträge im Rahmen des Landesförderprogrammes „Ab in die Mitte“ ausgearbeitet werden. „Dann arbeiten Einzelhandelsverband, Werbegemeinschaft und Stadtmarketing GmbH zusammen Ideen aus“ (Interview 11/II). Das bedeutet, dass eine punktuelle Kooperation dann stattfindet, wenn der individuelle Nutzen der Werbegemeinschaftsmitglieder durch etwaige Landesmittel erhöht werden kann.

Die themenbezogenen Anstrengungen der Marketing GmbH decken sich mit den Inhalten der Fälle E und F. Zur Vorbereitung und Unterstützung der Projekte wurden auch in dieser Marketing GmbH verschiedene „runde Tische“ eingeführt. Für die Aktionen *City Service* und *City Service Reinigung* bildeten Vertreter von Stadt, Polizei, Arbeitsamt, Einzelhandelsverband und Werbegemeinschaften eine Projektgruppe. Die Aktionen bestanden daraus, Sozialhilfeempfänger zu schulen und zu den Geschäftszeiten mit Service- und Reinigungsdiensten in der Innenstadt zu beauftragen.<sup>116</sup> Nach dem gleichen Muster werden *Verkehrshelfer* unter Zusammenarbeit von Stadt, Polizei und Verkehrswacht ausgebildet und beschäftigt. Auch eine *Immobilienbörse*, bestehend aus Mitgliedern der Stadt, den Werbegemeinschaften und Immobilienmaklern, wurde aus gegründet, um Leerstände rechtzeitig zu beheben und den Branchenmix qualitativ aufzuwerten.

Durch das Ausgangsengagement der Kommune durch einen initiativen Verwaltungschef wurden zahlungskräftige private Unternehmen über private Kontakte zum personellen und finanziellen Engagement im Stadtmarketing gewonnen. Die Ausrichtung des Stadtmarketings erfolgt in diesem Fall nicht vorrangig auf die Innenstadt, sondern erstreckt sich auf die Gesamtstadt. Das Aufgabenspektrum der Marketing

---

<sup>116</sup> Die Gehälter werden von der Kommune übernommen, die Nebenkosten wie Mobiltelefone, Arbeitskleidung und Verwaltung werden von der Marketing GmbH bezahlt.

GmbH wurde auf Dienstleistungen (z. B. Organisation von Tagungen und Beratungstätigkeiten) ausgeweitet. Darüber hinaus wurden auch Veranstaltungen und Aktionen geplant und durchgeführt, die ausschließlich auf die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt angelegt waren und auch dem innerstädtischen Einzelhandel bzw. dessen Kunden zugute kommen. Das Engagement des innerstädtischen Einzelhandels erfuhr jedoch keinen nennenswerten Aufschwung. Die Werbegemeinschaft hat sich auf eine Art friedliche Koexistenz eingelassen und ist nicht Gesellschafter in der GmbH.

Für die drei Fälle des institutionalisierten Stadtmarketings lassen sich parallele Entwicklungen aufzeigen. Die Kommunen initiierten die GmbHs und verlagerten gleichzeitig bislang in der Verwaltung angesiedelte Aufgaben in den Aufgabenbereich der GmbH. Die Konstruktionen der einzelnen GmbHs sind relativ komplex, gewährleisten aber, dass Vertreter aller lokalen Institutionen (z. B. IHK; Einzelhandelsverband, Banken usw.) an der Programmgestaltung teilhaben können. Die Aufgabe des Stadtmarketings wurde professionalisiert. In allen Fällen sind hauptamtliche Mitarbeiter für die Planung und die Koordination von innenstadtrelevanten Maßnahmen zuständig. Zwar gelingt die Einbindung der innerstädtischen Werbegemeinschaften wie auch die finanzielle Beteiligung der Werbegemeinschaften, der personale „Annäherungsprozess“ nahm und nimmt jedoch viel Zeit in Anspruch, so dass noch nicht abschließend festgestellt werden kann, wie viel persönliches Engagement bei den Akteuren der Werbegemeinschaften nach der Fusionierung mit der Marketing GmbH erhalten bleibt. Auffällig ist bei den hier untersuchten Fällen, dass die ehrenamtlich geleiteten Werbegemeinschaften ihre Aufgaben in die professionell organisierten Marketing GmbHs integrieren, bzw. ihr Verein in der GmbH „aufgeht“. In diesen Fällen bleibt abzuwarten, ob sich die Vorsitzenden der Werbegemeinschaften nach wie vor, nur unter anderen organisatorischen Vorzeichen, für das Stadtmarketing engagieren, oder ob die Integration des Vereines auch zum Erlahmen der Aktivitäten führt, wie Expertengespräche vermuten lassen:

*„Seit Gründung der Stadtmarketing GmbH gibt es keine Aktivitäten der Innenstadt-Werbegemeinschaft mehr“ (Interview 5/II) oder „die Werbegemeinschaft möchte gerne die Aufgaben der Geschäftsführung und der Buchhaltung an die Marketing GmbH übertragen“ (Interview 7/II).*

Das zukünftige Engagement wird in diesen Fällen stark davon abhängig sein, inwiefern die selektiven Anreize für die Vorsitzenden der ehemaligen Werbegemeinschaften

ten, die das Engagement für eine Werbegemeinschaft auslösten, in der neuen Organisationsform erhalten bleiben.

In zwei Fällen wird die Grundfinanzierung der Marketing GmbH von der Kommune geleistet und weitere lokale Institutionen (z. B. Unternehmen) beteiligen sich an der Finanzierung von innenstadtrelevanten Aktionen. Die Professionalisierung des Stadtmarketings geht mit einer professionellen Ausführung von innenstadtrelevanten Dienstleistungen einher. Diese Dienstleistungen können zwar nur punktuell erbracht werden, da u. a. durch die Trittbrettfahrerproblematik der Nutznießer das Finanzvolumen ungleich geringer ist als in einem UEC, dennoch sind die Grundsteine für die Generierung von handelsergänzenden Dienstleistungen in der Innenstadt gelegt. Bei einem touristischen Konzept, das die lokalen Sehenswürdigkeiten mit einer Aufwertung der Innenstadtattraktivität verknüpft und „im Paket“ anbietet, könnte zukünftig eine Attraktivitätssteigerung, nicht nur für die eigenen Bürgerinnen und Bürger, erreicht werden.

## **5.5 Fazit**

Vor Beginn der Stadtmarketing-Debatte existierten in den Innenstädten Werbegemeinschaften des Einzelhandels, die in kleinen Einheiten, häufig nach Straßenzügen und auf Vereinsbasis, organisiert waren. Bereits die Organisation eines möglichen Engagements der Einzelhändler in diesen Werbegemeinschaften unterliegt dem Kollektivgutproblem. Es engagieren sich in der Regel nur die Einzelhändler, die für ihr Engagement „selektive Anreize“ (z. B. in Form von Einflussnahme; Interesse an kommunalpolitischer Karriere) erhalten. Durch die begrenzte Teilhabe der innerstädtischen Einzelhändler an der jeweiligen Werbegemeinschaft ist auch das Finanzvolumen, mit dessen Hilfe zusätzliche Kundenangebote auf allgemeinen Flächen der Innenstadt erstellt werden könnten, gering. Durch die zunehmende Erlebnisorientierung der Verbraucher entstehen jedoch Bedürfnisse nach über den Warentausch hinausgehende „Erlebnissen“ bei innerstädtischen Kunden. Da die Einzelhandelsunternehmen unter Marktbedingungen handeln und deshalb diese zusätzlichen kollektiven Güter unter Marktbedingungen nur in geringem Umfang erstellen, kann eine Lösung dieser Kollektivgutproblematik, so die Ausgangsthese, durch die Unterstützung eines hierarchischen Akteurs (z. B. Kommune oder IHK) möglicherweise aufgelöst werden.



In sechs von sieben Fällen hat der Problemdruck, der durch die Eröffnung des UEC CentrO. vermeintlich oder tatsächlich auf Kommune und dem innerstädtischen Einzelhandel lastete, als Katalysator für den Stadtmarketingprozess gewirkt. Verstärkt durch die finanzielle Unterstützung in Form der Landesförderung wurden zunächst theoretische Leitbilder entwickelt. Nach dem Abschluss dieser Konzeptionalisierungsphase und der Beendigung der finanziellen Landesförderung kristallisieren sich in den sieben Ruhrgebietsstädten, die im Einzugsbereich des UEC liegen, drei unterschiedliche Typen des Public Privat Partnership zwischen Einzelhandel und Kommune heraus. Von der völligen Kooperationsblockade zwischen Einzelhandelsorganisation und Kommune über die Praxisfalle bis hin zu institutionalisierten Lösungen in Form von Marketing GmbHs konnten anhand der untersuchten Fälle drei Typen des Innenstadtmarketings nachgezeichnet werden.

Generell lässt sich für die Kommunen des Ruhrgebiets konstatieren, dass durch die Kommunalwahlen 1999 vielerorts das bis dahin relativ homogene Parteiengefüge „durcheinandergewirbelt“ wurde. In einigen Räten haben die Mehrheitsverhältnisse gewechselt und dadurch wurden auch „städtische Eliten“ neu zusammengesetzt. Dies hatte in zwei der untersuchten Fälle unmittelbare Auswirkungen auf die Fortführung bzw. Initiierung von Stadtmarketingprozessen, da sich die Schwerpunkte bei der Ausgestaltung des Stadtmarketingprozesses erheblich verschoben haben und das Themenfeld Stadtmarketing nun für unterschiedliche kommunalpolitische Interessen instrumentalisiert wird. In diesen Fällen agieren die Werbegemeinschaften der Innenstadt ohne Anbindung an die Kommune. In der kommunalen Verwaltung werden Stadtmarketingaktivitäten unter Ausschluss der Innenstadt betrieben, in beiden Fällen wird eine touristische Vermarktung der Gesamtstadt durch die kommunale Verwaltung gefördert. Zwischen dem organisierten Einzelhandel der Innenstadt (Werbegemeinschaft) und der Kommune existiert eine „Kooperationsblockade“, dadurch wird die Attraktivität der Innenstadt nur in sehr eingeschränktem Maß durch einzelne Aktionen erhöht.

Unter dem Stichwort „Praxisfalle“ werden in dieser Arbeit zwei Fälle gefasst, bei denen eine Kooperation zwischen innerstädtischem Einzelhandel und der Kommune nach der Überwindung von Hindernissen im Kooperationsprozess zwar in Gang gekommen ist, die Übertragung des theoretisch entwickelten Leitbildes aber auch an Inhalten scheitern kann, denen das Kollektivgutproblem inhärent ist.

Für die dritte Kategorie kristallisiert sich eine schrittweise Institutionalisierung des Citymarketings heraus. In den hier untersuchten Fällen sind die Einzelhändler in der Regel nur indirekt über die Werbegemeinschaft am Konstrukt der jeweiligen Marketing GmbH beteiligt.

Für die intrakommunale Zusammenarbeit, die hier untersucht wurde, können zwei notwendige Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen zwischen Kommunen und innerstädtischen Einzelhändlern abgeleitet werden. Zum einen benötigt ein gelungenes Stadtmarketing „integrative Instanzen“ (vgl. Willke 1998: 101), d. h. engagierte Akteure, die das Thema Stadtmarketing als Handlungsorientierung politischen und individuellen Handlungsorientierungen voranstellen und zum zweiten längerfristige Finanzierungspläne, die über die öffentlich geförderte Leitbildentwicklung hinaus eine Grundfinanzierung gewährleisten. Die Kontinuität der Finanzierung geht in den beobachteten Fällen überwiegend mit einer institutionellen Verankerung des Stadtmarketings überein. Die Finanzierung des Stadtmarketings wird auf unterschiedliche Art und Weise gesichert; immer aber trägt die Kommune überwiegend die Finanzierung.

Das bedeutet, dass sich der Einzelhandel (hauptsächlich über die Werbegemeinschaften) in den Prozess des Innenstadtmarketings einbinden lässt, sich aber aufgrund der inhärenten Kollektivgutproblematik in den hier beobachteten Fällen nur als „Mitläufer“ in den Kooperationsprozess für das Innenstadtmarketing einbringt und keine „tragende Rolle“ spielt. In der kommunalen Praxis hat sich das Wissen um die beschränkte individuelle Handlungsfähigkeit der Einzelhändler innerhalb der Innenstadt noch nicht durchgesetzt, und es werden häufig überzogene Erwartungen in das Engagement des Einzelhandels gesetzt. Diese Arbeit trägt, so ist zu hoffen, zum Erkenntnisgewinn der „realen“ Grundsituation des Stadtmarketings bei:

„Neben der vom Akteur selbst wahrgenommenen und insofern direkt handlungsprägenden Situation gibt es jedoch auch die von einem hypothetischen über mehr Informationen verfügenden Beobachter gesehene ‚reale‘ Situation. Die ‚reale‘ Situation bestimmt mit über Erfolg oder Mißerfolg des Handelns; der Reiter, der den verschneiten See für eine Wiese hält, wird auf ihn lostraben; ob er dann einbricht oder das andere Ufer erreicht, hängt von der Dicke des Eises ab.“(Mayntz 1995: 60).

Greift man dieses Bild auf und betrachtet die Kommunen als Reiter, dann wird die Dicke des Eises durch die Kollektivgüterproblematik, die ein starkes Engagement

aller lokalen Einzelhändler beschränkt, mitbestimmt. Die momentane Situation, in der viele Kommunen mehr oder weniger blindlings auf oft sehr dünnes Stadtmarketing-Eis „lostraben“, wurde bislang noch nicht in ausreichendem Maße reflektiert und mündet häufig in der Klage über nicht aktivierbare Einzelhändler. Für eine Tragfähigkeit des „Eises“ sind lokal aktive Institutionen (IHKen, Einzelhandelsverbände, Banken und Unternehmen), deren verantwortliche Akteure sich für die Idee des (Innenstadt)marketings gewinnen lassen, von weit höherer Bedeutung, wie die untersuchten Fälle zeigen. Kommunen, die sich auf das Arbeitsfeld „Innenstadtmarketing“ einlassen, müssen berücksichtigen, dass die erheblichen finanziellen Belastungen, die mit diesem Engagement in der Regel verbunden sind, nur zu einem Bruchteil vom kommunalen Einzelhandel übernommen werden, da angesichts der Kollektivgüterproblematik das rationalste Handeln der Einzelhändler darin besteht ein finanzielles Engagement am Innenstadtmarketing zu verweigern und nur individuelle „selektive Anreize“ eine Kooperationsteilnahme begünstigen.

## 5.6 Unterschied Urban Entertainment Center - Innenstadt

Insgesamt betrachtet wird das Kollektivgüterproblem in den räumlichen Einzelhandelsclustern „Urban Entertainment Center“ (UEC) und „Innenstadt“ auf unterschiedliche Weise „bearbeitet“, und dies führt zu unterschiedlichen Fähigkeiten, handelsergänzende Dienstleistungen im jeweiligen Einzelhandelscluster zu generieren. Die Marktblockade, die sich bei der Erstellung von Kollektivgütern ergibt, kann im Fall des UECs ausgeschaltet werden, da es gelingt, etwaige „Trittbrettfahrer“ von vornherein vom gemeinsamen Nutzen auszuschließen.

Im vorliegenden Fall erwirbt ein privater Investor ein Areal in Oberhausen und bebaut es mit einem UEC. Gleichzeitig gründet er eine Betreibergesellschaft, die professionell handelsergänzende Dienstleistungen aller Art für die einzelnen Mieter erstellen kann. Der Investor vermietet im nächsten Zug seine Räumlichkeiten nur an solche Einzelhandelsunternehmen, die bereit sind, zusätzlich zur Miete eine Umlage für die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen zu bezahlen. Die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen wird durch diesen Prozess zu einem privaten Gut.

Der Anreiz für die Einzelhändler sich in diese Mall einzumieten, ist die gewährleistete professionelle Erstellung von Dienstleistungen und die damit verbundene mutmaßlich hohe Kundenfrequenz an Erlebniskäuferinnen und -käufern, da diese Dienstleistungen, die alle zusammen betrachtet „Erlebniseinkauf“ ermöglichen, in Einzelhandelsclustern der Innenstädte nicht vollständig zur Verfügung gestellt werden können. Ein Investor erbringt diese speziellen handelsergänzenden Dienstleistungen nur dann, wenn er seinen individuellen Nutzen steigern kann und etwaige „Trittbrettfahrer“ von diesem Nutzen ausgeschlossen werden können. Die Ansiedlung einer Vielzahl von Einzelhändlern und Dienstleistern (im vorliegenden Fall über 200) auf dem Areal ist aus zwei Gründen notwendig. Zum einen liegt ein Anreiz für den Erlebniskunden in der Breite und Tiefe der Warenauswahl und zum anderen lassen sich in der Bereitstellung von Dienstleistungen Transaktionskosten sparen, die bei der Fülle verschiedenster Dienstleistungen, die bei der Erstellung eines „Erlebnispaketes“ anfallen, virulent werden.

Die Untersuchung hat ergeben, dass das Urban Entertainment Center in dieser Fallstudie als hierarchisches Unternehmungsnetzwerk gelten kann, da sich an die langfristigen Verträge zwischen Mieter und Investor punktuell dauerhafte soziale Bezie-

hungen anlagern, die jedoch hauptsächlich von Akteuren der Ankerunternehmen und der Betreibergesellschaft gepflegt werden.

In historisch gewachsenen Einzelhandelsclustern der Innenstädte ist ein Ausschluss von „Nicht-Zahlern“ nicht möglich und aus diesem Grund bleiben handelsergänzende Dienstleistungen kollektive Güter, von deren Nutzung „trittbrettfahrende“ Einzelhändler nicht ausgeschlossen werden können. Das Kollektivgüterproblem kann mit Hilfe nicht-marktlicher Akteure im besten Fall abgeschwächt werden. Da die Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen in der Innenstadt unter dem Zwang des Kollektivgüterproblems handeln, bedarf es der Hilfe hierarchischer Akteure auf der lokalen Ebene (z. B. Einzelhandelsverband; Industrie- und Handelskammer oder Kommune), die nicht dem Marktmechanismus unterworfen sind, und daher in der Lage sind, kollektive Güter, in diesem Fall handelsergänzende Dienstleistungen, für die Innenstadt zu generieren. Auch durch die Intervention von hierarchischen Akteuren gelingt in den Städten nur eine defizitäre Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen, da die Kommunen in der Regel nicht in der Lage sind, umfassende Dienstleistungspakete zu finanzieren.

In gewachsenen Innenstadtstrukturen mit unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen ist eine Erstellung von Kollektivgütern deshalb nur in beschränktem Umfang möglich. Innenstadtmarketing entsteht im Idealfall durch eine Kooperation, die sich aus organisierten und nicht organisierten Einzelhändlern der Innenstadt, Vertretern der Kommune und weiteren Unternehmen, Verbänden, Vereinen und Bürgern einer Kommune zusammensetzt und die das Ziel hat, handelsergänzende Dienstleistungen zu erstellen. Wie an den Fallbeispielen aufgezeigt werden konnte, ist das Gelingen der Kooperation abhängig von den Handlungsorientierungen der Individuen, die die korporativen Akteure vertreten sowie von den Finanzierungsmöglichkeiten, die sich für die Kooperation ergeben. Die durch das Land NRW ermöglichte Finanzierung in Form von verschiedenen Fördervarianten dient der Impulsförderung und ist nicht langfristig angelegt. Daraus ergeben sich Finanzierungslücken nach dem Auslaufen der Förderprogramme, die in einigen Fällen zum Zerbrechen von Kooperationen führen, in anderen Fällen durch eine Finanzierungszusage der Kommune weitergeführt werden. Insgesamt steht die kommunale Kooperation für das Innenstadtmarketing ohne städtische Zuzahlung auf tönernen Füßen. Das geflügelte Wort:

„Die Stadt braucht den Handel, der Handel braucht aber die Stadt nicht“

kann unter der Prämisse, die Innenstadt durch handelergänzende Dienstleistungen attraktiver zu gestalten, nicht länger aufrecht erhalten werden. Für die Attraktivitätssteigerung der Innenstädte durch handelergänzende Dienstleistungen ist der Handel zwingend auf die Stadt, insbesondere auf deren finanzielle Unterstützung und das persönliche Engagement der kommunalen Akteure angewiesen. Eine Einsicht, die sich noch nicht bei allen Stadtmarketingakteuren durchgesetzt hat.

## 6. Global Player im Ruhrgebiet - Auswirkungen auf Kommune und Region

In den bisherigen Ausführungen dieser Arbeit wurde der Ideenzufluss „handelsergänzende Dienstleistungen“ in einem UEC und deren Auswirkungen auf die Stadtmarketingprozesse von Ruhrgebietsstädten analysiert. In diesem Kapitel soll ergänzend hierzu die Rolle des internationalen Unternehmens CentrO. als „Ideenträger“ untersucht werden. Es wird fokussiert, inwiefern sich das Unternehmen in lokale bzw. regionale Kooperationen einbindet und welche beschäftigungspolitischen Auswirkungen die Ansiedlung des internationalen Unternehmens auf die Kommune hat. Unter dem Begriff Globalisierung wird hier sehr allgemein die Vermehrung und Intensivierung von weltweiten wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen gefasst. Zugrunde liegt diesem Kapitel die Frage, ob große Konzerne dazu bereit sind über die Investitionen hinaus auch Teil der jeweiligen Kultur zu werden. Diese Entwicklung wird von Beck (1997a: 86) unter dem Schlagwort der „globalen Lokalisierung“ zusammengefasst:

„Dass Globalisierung nicht nur De-Lokalisierung meint, sondern Re-Lokalisierung voraussetzt, entspringt schon dem ökonomischen Kalkül. ‚Global‘ wörtlich genommen – kann niemand produzieren. Auch und gerade ‚global‘ produzierende und ihre Produkte vermarktende Firmen müssen *lokale* Bindungen entwickeln – und zwar, indem erstens ihre Produktion auf lokalen Beinen entstehen und stehen und zweitens auch global vermarktbarere Symbole aus den Rohstoffen lokaler Kulturen, die deswegen lebendig, eruptiv und disparat bleiben und gedeihen, ‚abgeschöpft‘ werden müssen. (...) ‚Lokalismus‘ lautet das Bekenntnis, die Unternehmensstrategie, die mit praktizierter Globalisierung an Bedeutung gewinnt.“ (Beck 1997a: 86; Hervorhebung im Original).

Robertson (1998) bringt den Begriff der „Glokalisierung“ in allgemeinerer Bedeutung in die Globalisierungsdebatte ein und definiert, „dass das Schaffen und Einbeziehen von Lokalität mit Globalisierung – in ihrer allgemeinsten Bedeutung der Verdichtung der Welt – immer gemeint war und zunehmend gemeint ist.“ (ders. 1998: 215). An diesen Bedeutungszusammenhang anknüpfend soll die Bedeutung der lokalen Ebene für den global player und die Auswirkungen der Ansiedlung auf kommunale und regionale Zusammenhänge überprüft werden.

Die zentralen Akteure der Globalisierungsdynamik werden als „global player“ bezeichnet. Wie bereits im Einführungskapitel erwähnt, handelt es sich bei den Investo-

ren des „CentrO.“ um ein Joint Venture der britischen Stadium Group, die auf Einzelhandelsimmobilien spezialisiert ist, und des weltweit agierenden Konzerns Peninsular & Oriental Steam Navigation Company (P&O). Die Frage, in welcher Form sich der „global player“ in kommunale und regionale Kooperationen einbindet, wird vor dem theoretischen Hintergrund des Spannungspaares Globalisierung – Regionalisierung gestellt. In dieser Debatte werden knapp zusammengefasst zwei Hauptthesen vertreten. Die **Regionalisierungsthese** setzt sich aus mehreren teilweise gegenläufigen Aspekten zusammen (vgl. stellvertretend für viele Piore/Sabel 1984; Camagni 1991; Braczyk/Cooke/Heidenreich 1998). Der gemeinsame kleinste Nenner dieser Forschungsausrichtung besteht in der Überzeugung, dass vernetzte Unternehmen und Institutionen einer Region die wirtschaftliche Entwicklung der Region fördern und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen unterstützen. Unter dem Begriff „Region“ soll hier ein Raum zwischen Bundesland und Kommune verstanden werden, der jedoch nicht notwendigerweise durch politische und/oder verwaltungsrechtliche Grenzen definiert sein muss, sondern ebenso eine wirtschaftsstrukturell definierte räumliche Einheit sein kann (vgl. Lompe 1998: 553, Benz/Fürst/Kilper 1999: 19).

Die **Globalisierungsthese** hingegen postuliert, dass durch die fortschreitende Globalisierung wirtschaftliche Strukturen und Abläufe immer weiter enträumlicht werden und ihre regionale Einbettung an Bedeutung verliert. Die globalisierten Unternehmen werden dabei zu Schlüsselfiguren, deren Strategien immer stärker die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten von Regionen bestimmen. Die Quantität und Qualität intraregionaler Vernetzungen verlieren dadurch an Bedeutung und die Integration von Wirtschaftsregionen in weltweite Netzwerke steht im Vordergrund. Prominente Vertreter der Globalisierungsthese sind z. B. Altvater/Mahnkopf (1996) und Forrester (1997).

Münch (1998) strebt eine Synthese der beiden Theoriestränge an und argumentiert, dass sich im Zuge der Globalisierung die Existenzbedingungen lokaler, regionaler und nationaler Kulturen verändern und nur dann fortbestehen könnten, wenn sie mit dem Globalen eine symbiotische Beziehung eingehen.

„Das Globale kann sich aber auch nur entwickeln, wenn es sich seinerseits symbiotisch mit den lokalen, regionalen und nationalen Kulturen verbindet. Globales und Lokales verschränken sich gegenseitig und produzieren die 'Globalisierung' der Welt.“ (Münch 1998: 15).



Auch Fuchs/Wolff (1999: 194) versuchen den Widerspruch der beiden Thesen aufzulösen und weisen darauf hin, dass es für die mittel- bis langfristige Entwicklung von regionalen Wirtschaftsräumen auf ein Zusammenspiel von regionalen und globalen Bindungen ankomme und die Annahme eines grundlegenden Widerspruchs der beiden Thesen in die Irre führe. Sie konstatieren, dass gerade globale Zielsetzungen von transnationalen Unternehmen dann besondere Stärken aufweisen können, wenn Regionen neue Wege einschlagen wollen, für die ihre bisherige wirtschaftsstrukturelle Entwicklung keine günstigen Ausgangsbedingungen bietet:

„Dass sich gerade die Stärken einer ausgeprägten regionalen Vernetzung in Schwächen verwandeln können, wenn sie die Anpassung regionaler Wirtschaften an gewandelte technische oder ökonomische Bedingungen behindern wird auch innerhalb der neoregionalistischen Forschungsperspektive festgestellt.“ (Fuchs/Wolff 1999: 197).

Als Beleg für eine „Verknöcherung“ regionaler Netze wird in der Literatur häufig das Ruhrgebiet angeführt (vgl. z. B. Grabher 1993, Heinze/Hilbert/Potratz/Scharfenorth 1997, Hirsch-Kreinsen 2002, KVR 2002). Es wird argumentiert, dass funktionierende Unternehmensnetze in etablierten Branchen des Bergbaus und der Industrie sich nur schwerlich aus eigener Kraft für Innovationen der Zukunftsindustrien und Dienstleistungen öffnen können, da sich ein abgekapseltes regionales Milieu<sup>117</sup> gebildet habe, das die Innovations- und Wandlungsfähigkeit der Region behindere (vgl. auch Läßle 1994). Anstöße von „außen“, z. B. durch global player, könnten daher im Fall des Ruhrgebietes Innovationen in die Region hineinbringen.

Die Schwächen globaler Zielsetzungen lägen dagegen in der Beschneidung der regionalen Handlungsfähigkeit und in der Fragilität globaler Bindungen. Bei geringer regionaler Einbindung zögen global aktive Unternehmen unter Umständen ihre Unternehmenseinheiten kurzfristig aus der Region ab. Iwer/Rehberg (1999) teilen diese

---

<sup>117</sup> Im Ruhrgebiet verfestigten sich in der Vergangenheit die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den dominierenden Großbetrieben und den regionalen Zulieferbetrieben. Die daraus resultierende Immobilität der Unternehmen verhinderte Maßnahmen für einen notwendigen Strukturwandel. Da die Lieferbeziehungen langfristig auf bestimmte Produkte fixiert waren, sahen die Unternehmen nicht die Notwendigkeit, ihre Forschungsanstrengungen zu aktivieren. Eine Entwicklung neuer Produkte, Produktionsverfahren und die Anpassung an veränderte Nachfragebedingungen fand deshalb kaum statt (vgl. Dörsam/Icks 1997: 53). Diese Entwicklung wirkte sich auch auf die Zulieferunternehmen aus, die nicht in ausreichendem Maße Anstrengungen unternahmen, weitere Absatzmöglichkeiten ihrer Produkte außerhalb der Region zu erschließen. Dadurch erfolgte eine zunehmende Abhängigkeit von der regionalen Montanindustrie.

Auffassung und konstatieren, dass die internationale Ausrichtung von Unternehmen heute zwar von mehr strategischer Offenheit gekennzeichnet sei, die es ermögliche, mit Mitteln der Regional- und der Betriebspolitik Einfluss auf regionale Prozesse zu nehmen. Diese Offenheit bedeute jedoch keineswegs umstandslos eine grundsätzliche Aufwertung der regionalen Ebenen oder der dezentralen Unternehmensteile für international tätige Unternehmen (vgl. Iwer/Rehberg 1999: 331). Insbesondere global players im Freizeitbereich wird häufig eine „Abzockermentalität“ unterstellt:

„Globales Kapital schießt auf den Markt der Freizeitanlagen, der in Deutschland im internationalen Vergleich noch eher unterentwickelt ist. Dabei degradiert Stadt zum „Standort“, der nur als Landepunkt globaler Investitionstrends fungiert. (...) Die Verantwortung für ein lokales Gemeinwesen spielt eine untergeordnete Rolle. Stadt und Land sind Verwertungsräume.“ (Romeiß-Stracke 2000: 80).

Diese Verwertungsräume würden von den Unternehmen danach beurteilt, wie schnell Genehmigungsverfahren laufen und wie viel öffentliche Infrastrukturleistungen zugesagt werden. Ähnlich argumentieren Häußermann/Roost:

„Für die Urban Entertainment Center sind Städte austauschbare Standorte, die nur nach ihrer verkehrlichen Zentralität und der Größe des damit erschließbaren Einzugsbereichs beurteilt werden. Denn die Center oder Parks haben wenig mit ihrer Umgebung zu tun, sie sind Filialen in einem weltweit standardisierten Konzept, die sich selbst genügen.“ (Häußermann/Roost 1998: 85).

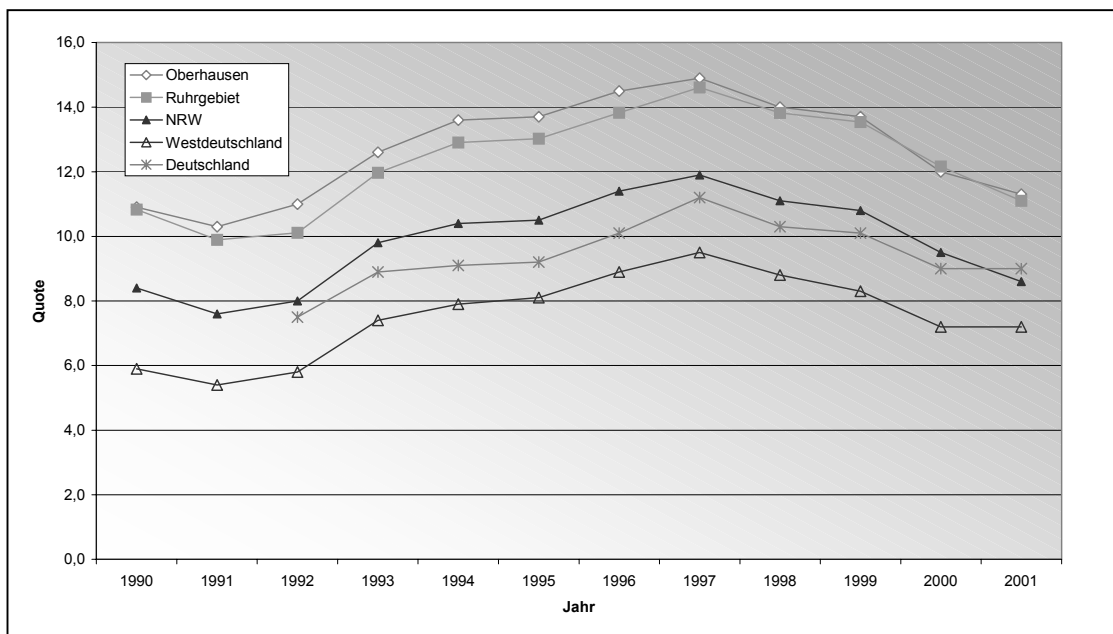
Vor dem Hintergrund dieses Diskussionsstandes soll im Untersuchungsfall überprüft werden, inwiefern eine lokale bzw. regionale Einbindung des global players erfolgt. Nach einer knappen Einführung in die kommunalen bzw. regionalen Rahmenbedingungen wird überprüft, inwiefern Akteursbeziehungen auf individueller Ebene und institutionelle Verbindungen des Unternehmens CentrO. mit lokalen bzw. regionalen Organisationen in der Ansiedlungsphase des CentrO. und darüber hinaus generiert wurden. Abschließend wird anhand statistischer Daten untersucht, ob sich der transnationale „Ideenfluss“ in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen auch in der Beschäftigungsentwicklung Oberhausens niederschlägt und der Strukturwandelprozess des Ruhrgebietes einen Impuls durch die Ansiedlung des global players erfährt.

## 6.1 Die Stadt Oberhausen und ihre „Neue Mitte“

Die Ruhrgebietsstadt Oberhausen mit ihren rund 230.000 Einwohnern ist in ihren heutigen geographischen Grenzen eine „junge“ Stadt. Durch Beschluss des preußischen Landtags wurden 1929 die Städte (Alt-) Oberhausen, Sterkrade und Osterfeld zur neuen Großstadt Oberhausen zusammengefasst. Aufgrund dieser bis heute relativ eigenständigen Stadtteile verfügt Oberhausen über kein gewachsenes Stadtzentrum, sondern zeichnet sich durch eine historisch bedingte Polyzentralität aus.

Der fast plötzliche Rückzug der Kohle- und Stahlindustrie in den 70er Jahren war Auslöser für erhebliche wirtschaftliche und soziale Turbulenzen. Der Abbau der Montanindustrie in den letzten 30 Jahren löste in Oberhausen - wie im gesamten Ruhrgebiet - eine tiefgreifende Strukturkrise aus, die mit einem Verlust von rund 40.000 Arbeitsplätzen und einem Beschäftigungsabbau von 30 % der Arbeitsplätze einher ging. Heute liegt die Arbeitslosenquote, bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen, bei ca. 11 % und nähert sich, nach einer eklatanten Steigerung in den 80er Jahren, dem Bundesdurchschnitt an.

**Abb. 21 Arbeitslosenquoten 1990 - 2001**



Quelle: abgerufen unter [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) am 17.10.2002.

Eine weitere Krisenfolge, nämlich 700 ha Industriebrachen, die nahezu ein Zehntel des Stadtgebietes ausmachen, ist ambivalent zu bewerten. Einerseits sind diese Industriebrachen hochgradig mit Schadstoffen belastet, andererseits geben sie bisher blockierte Stadtbereiche frei, so dass für die Stadtentwicklung neue Flächennut-

zungspotentiale entstanden sind. Die Bewältigung des Strukturwandels kennzeichnet die gesamte kommunale Entwicklungspolitik in Oberhausen. Schwerpunkt der kommunalen Anstrengungen ist das Management des Strukturwandels hin zu einer dienstleistungsbasierten Lokalökonomie. „Politik und Verwaltung handeln in dem Bewusstsein, dass die Qualität von Kommunalverwaltung, Infrastruktur und Stadtmarketing zu entscheidenden Faktoren im internationalen Standortwettbewerb geworden sind.“ (Drescher/ Dellwig 1997: 7f).

Das Stadtentwicklungskonzept „Neue Mitte Oberhausen“, welches die konzeptionelle Basis des Strukturwandels in Oberhausen darstellt, versuchte vor diesem Hintergrund zwei Maßnahmen zu integrieren: Revitalisierung einer alten, 100 ha umfassenden Industriebrache, die ein neues „geographisches Herz“ für die polyurbane Stadt werden soll, sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in Oberhausen. Die Bezeichnung „Neue Mitte Oberhausen“ basiert auf Überlegungen für die drei Stadtteile Oberhausens ein Zentrum zu schaffen, da die einzelnen Stadtteile lediglich Versorgungsschwerpunkte bildeten, aber kein dominierendes Zentrum aufwiesen. Alle Stadtteile grenzen jedoch an das Gelände „Thyssen West“, das sich durch die Lage in der Mitte der Stadt zur Zentrumsbildung anbot. Die Stilllegung von Hochöfen, Stahl- und Walzwerken auf dem 100 ha großen Gelände Thyssen West im Jahre 1987 war der Ausgangspunkt für Überlegungen einer Neunutzung. Nach einigen fehlgeschlagenen Vermarktungsversuchen erfolgte 1989 die Gründung der Grundstücksentwicklungsgesellschaft Oberhausen GmbH (GEG) unter Beteiligung der Stadt, des Landes NRW und der WestLB Immobilien. Das Land NRW kaufte das Gelände „Thyssen West“ für 20 Mio. DM von der Firma Thyssen und verkaufte es nach einer 108 Mio. DM teuren Aufbereitung für wiederum 20 Mio. DM an die GEG. Dabei flossen dem Land 74 Millionen DM aus europäischen Fördertöpfen zu.<sup>118</sup>

1991 erwarb das Investorengespann Stadium und P&O das Gelände, um darauf das multifunktionale Freizeit-, Einzelhandels- und Dienstleistungszentrum CentrO. zu errichten. Das CentrO. stellt das Kernstück der „Neuen Mitte“ mit dem größten Investitionsvolumen dar, das zugleich für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend war. Die Gesamtinvestitionssumme betrug ca. 2 Mrd. DM. Städteplanerisch betrach-

---

<sup>118</sup> Die Abrechnung der Fördergelder, die Gewinne der GEG und die Förderung von Gastronomie- und Einzelhandelsbetrieben wurden bei einer Prüfung durch den Europäischen Rechnungshof (ERH) beanstandet. Ob und in welcher Höhe Rückforderungen an die EU geleistet werden müssen, steht noch nicht fest.

tet ist das Dienstleistungszentrum CentrO. *ein* Element des baulichen Rahmenkonzeptes, das die Revitalisierung der ehemaligen Industriebranche zum Inhalt hat. In unmittelbarer Nachbarschaft des CentrO. befindet sich der Gasometer<sup>119</sup>, das Wahrzeichen der Stadt Oberhausen, der als Aussichtsplattform und Ausstellungshalle einer neuen Nutzung zugeführt wurde. Weitere Ansiedlungen, die in Abstimmung mit dem Marketing-Konzept des CentrO. vorrangig auf Freizeitaktivitäten ausgerichtet sind, befinden sich in der Umsetzungs- bzw. Planungsphase. Im September 1999 wurde auf dem Gelände ein Musical-Theater eröffnet. Die Landesgartenschau 1999 „Neue Gärten Oberhausen“, die auf dem Gelände der ehemaligen Zeche und Kokerei Osterfeld auf der anderen Seite des Rhein-Herne-Kanals stattfand, wurde durch zwei Fußgängerbrücken an das Gelände der „Neuen Mitte“ angebunden. Am Rhein-Herne-Kanal sollen in den nächsten Jahren in Anbindung an den Bereich der „Neuen Mitte“ ein Seewasser-Aquarium sowie eine Marina entstehen. Weitere Bausteine der „Neuen Mitte“ stellen ein Technologiezentrum (Umweltschutz) sowie vier große Büroimmobilien dar, in denen ca. 22.000 qm Büroflächen vermietet sind (vgl. ENO 2002). Außerdem finden sich auf dem Gelände ein Hotel, Tankstellen sowie ein Autohaus.

Was macht eine krisengeschüttelte Stadt wie Oberhausen für internationale Investoren attraktiv? Oberhausen verfügte über zwei strategische Vorteile: Zum einen war Oberhausen eine der ersten Städte, in der Verwaltungsmodernisierung umgesetzt wurde. Vor allem die Etablierung von Projektmanagement innerhalb der Verwaltungsstrukturen stand im Zentrum der Modernisierungsanstrengungen und erleichterte in der Folge Akteuren aus der Wirtschaft eine professionelle und zielgerichtete Arbeit mit der Kommune. Ein weiterer strategischer Vorteil liegt in der geographischen Lage der Stadt Oberhausen, die sich im dichtbevölkerten Einzugsgebiet des Ruhrgebietes ausdehnt, in dem ca. 5 Millionen Menschen leben. Darüber hinaus beträgt die Entfernung zu den Niederlanden nur rund 100 km, so dass auch das benachbarte Ausland in die Käufer-Zielgruppe einbezogen werden kann<sup>120</sup>. Verstärkt wird der Standortvorteil durch zwölf Autobahnanschlüsse, die in einem Umkreis von 2,5 Kilometern um das UEC angeordnet sind und als infrastrukturelles Erbe der Schwerindustrie betrachtet werden können (vgl. Anlage 9.2).

---

<sup>119</sup> Die „Internationale Bauausstellung Emscher Park“ (IBA) hat von 1989 – 1999 über 100 Projekte u. a. zur Erhaltung und Nutzung von Industriedenkmalern initiiert, darunter auch den Gasometer in Oberhausen, der für Ausstellungen nutzbar gemacht wurde (vgl. Sack 1999).

<sup>120</sup> Zumal hier die Preise für Textilien deutlich über dem deutschen Niveau liegen; dies ergibt sich durch den höheren Mehrwertsteuersatz für Textilien, der in den Niederlanden erhoben wird.

In einem Fahrradius von 60 Minuten können 15 Mio. Menschen das Urban Entertainment Center erreichen. Nach sechs Jahren zeichnet sich ab, dass das Konzept des Urban Entertainment Centers aufgeht: Im Durchschnitt besuchen täglich 30.000 - 70.000 Besucher das CentrO. Der jährliche Umsatz für das gesamte CentrO. wird auf ca. 500.000 Euro beziffert. Davon entfallen ca. 85 % auf den Einzelhandel und ca. 15 % auf die Gastronomie (Interview 1/I).

In der Stadtverwaltung wird das CentrO. mittlerweile schmunzelnd als „*Parasit*“ bezeichnet (Interview 2/I). Gemeint ist mit dieser Bezeichnung, dass die Stadt Oberhausen das Gelände um das CentrO. weiterentwickelt und für zusätzliche (touristische) Attraktionen sorgt, die auch für das CentrO. weitere Besucherströme aktivieren. Als „Vorleistung“ hat das Dienstleistungszentrum CentrO. allerdings das Erscheinungsbild von Oberhausen nachhaltig verändert. Es wurden Kundenfrequenzen generiert, die weitere Investoren des Dienstleistungssektors anziehen und einen weiteren Ausbau des Standortes unter Freizeitaspekten erlauben. Für die zukünftige Entwicklung der „Neuen Mitte“ wurde durch die Ansiedlung des CentrO. ein Sogeffekt ausgelöst (Interview 27/II). Damit befindet sich Oberhausen bei der Akquisition von Investoren in einem eindeutigen Vorteil gegenüber anderen Städten. Die Konzeption der „Neuen Mitte“ wird innerstädtisch nicht mehr infrage gestellt. Erklärtes Ziel war, bzw. ist es, Freizeitattraktionen zu schaffen, die die Zielgruppe „Familien“ ansprechen und den Tourismus fördern. Hinsichtlich dieser grundsätzlichen Zielrichtung besteht Interessenskonsens zwischen CentrO.-Investoren und den kommunalen Akteuren.

## **6.2 Kooperationsbeziehungen in der Planungs- und Realisierungsphase**

Bezogen auf die kulturelle Lokalisierung, wie sie von Beck (vgl. 1997a) in die Diskussion eingebracht wird, können folgende empirische Sachverhalte beschrieben werden, die den „Rohstoff lokaler Kultur“ im Urban Entertainment Center kenntlich machen. Innerhalb des Urban Entertainment Centers wird aus vertriebsstrategischen Gründen ein Drittel der Geschäftsfläche des CentrO. für regionale Anbieter aus Einzelhandel und Gastronomie freigehalten. Einige Gastronomiebetriebe auf dem CentrO.-Areal wurden, anknüpfend an die Bergbautradition der Region, mit "klingenden" Firmennamen versehen, um den thematischen Bezug zum Ruhrgebiet herzu-

stellen. Darüber hinaus erfolgt ein Sponsoring des nahe gelegenen Gasometers durch das CentrO.-Management, der im Gegenzug vom CentrO. beworben wird.

Betrachtet man auf der kommunalen Ebene zunächst die Akteursbeziehungen, dann spielt der Direktor des CentrO.-Managements eine maßgebliche Rolle als „gatekeeper“ zwischen den Systemen Wirtschaft und Politik in Oberhausen. Unter „gatekeepern“ werden Personen verstanden, die in der Lage sind, unterschiedliche Kodierungsschemata zu verstehen und zu übersetzen und darüber hinaus über sogenanntes „tacit knowledge“ verfügen, das bedeutet: Sie wissen mehr als sie mitteilen können und können die Codes unterschiedlicher Systeme auflösen (vgl. Genosko 1999b: 150). Als früherer Assistent des Oberbürgermeisters von Oberhausen nimmt der CentrO.-Direktor eine „gatekeeper“-Funktion<sup>121</sup> zwischen Kommune und CentrO.-Investoren ein. Daraus hat sich über die Ansiedlungsphase des CentrO. hinaus eine vertrauensvolle Kooperation mit der Stadtverwaltung erhalten, die die Grundlage für ein verstärktes Engagement des CentrO.-Managements in kommunalen und regionalen Bezüge bildete (Interview 23/I).

Aufbauend auf diese Akteursbeziehung wurden in der Ansiedlungsphase des CentrO. zwischen den Systemen Politik (Stadt Oberhausen) und Wirtschaft (CentrO.) institutionalisierte Grundlagen für eine Kooperationsbeziehung gelegt, die bis heute andauert. Auch wenn die Prozesse der Verwaltungsreform und der Ansiedlung des CentrO. in der zeitlichen Dimension Anfang der neunziger Jahre eher zufällig zusammenfielen, und somit zunächst erst einmal losgelöst voneinander zu betrachten sind, lassen sich Innovationsimpulse auf der politisch-administrativen Ebene identifizieren, die unmittelbar auf die Ansiedlung des CentrO. zurückzuführen sind. Einerseits haben sich durch die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Investor in der Ansiedlungsphase Rückwirkungen auf die Arbeitsweisen innerhalb der Stadtverwaltung ergeben, andererseits sind durch die Existenz des CentrO. organisatorische Neugründungen auf kommunaler Ebene initiiert worden. Durch die Veränderung der Arbeitsweisen und

---

<sup>121</sup> Willke (1998: 101) setzt für dieses Phänomen den Begriff der „integrativen Instanz“ ein. In der Diskussion um strategische Unternehmensnetzwerke werden Akteure, die die Fähigkeit besitzen die komplementären Kompetenzen verschiedener Unternehmen zu vernetzen als „boundary spanner“ bezeichnet (vgl. Sydow 1992: 308). Genosko (1999: 35) bezeichnet Akteure, die in der Lage sind unterschiedliche Kodierungsschemata zu verstehen und zu übersetzen, als „gatekeeper“. Mittels solcher „Schlüsselpersonen“ können externe (neue) Informationen in eine Organisation eingebracht werden.

die Dezentralisierung von Organisationseinheiten wird die Handlungsfähigkeit der Kommune positiv beeinflusst.

Das Dienstleistungszentrum CentrO selbst ist seitens der Kommune durch Projektmanagement in der Verwaltung realisiert worden und zeichnet sich durch die Arbeit verschiedener Projektgruppen aus (vgl. Interview 20/I). Durch die Bildung diverser Arbeitsgruppen während der Bauphase des CentrO., in denen Mitarbeiter der Stadtverwaltung und Mitarbeiter der CentrO.-Investoren vertreten waren, konnten Verfahren beschleunigt, Sachfragen diskutiert und Planungsentscheidungen zeitnah getroffen werden.

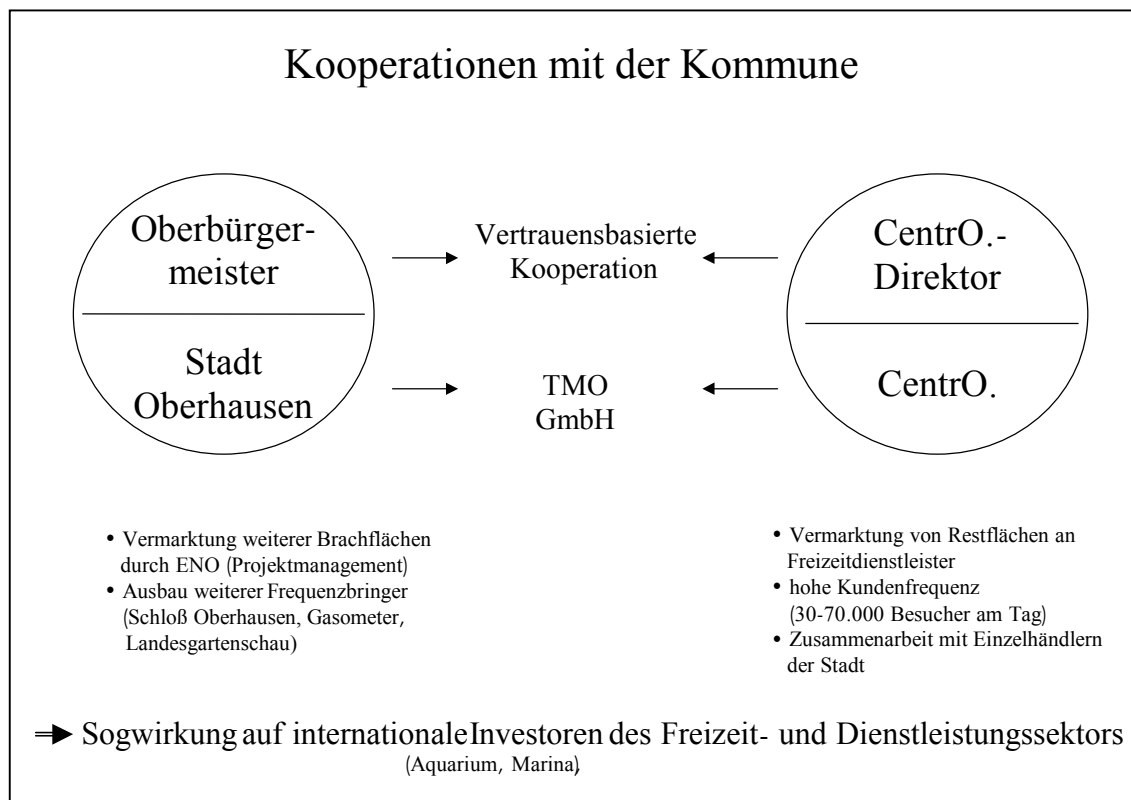
Die Reaktionsfähigkeit der städtischen Verwaltung hatte auch Einfluss auf die Bauzeit des CentrO. Durch die Etablierung einer straffen Organisationsstruktur, die gleichermaßen schnelle Entscheidungen als auch eine hohe Motivation der städtischen Mitarbeiter sicherstellen sollte, war eine rasche Bearbeitungszeit möglich. Der Arbeitskreis „Neue Mitte“ tagte im wöchentlichen jour fixe unter der Leitung des Oberbürgermeisters (vgl. Interview 15/I). Quer zu den Verwaltungshierarchien wurden Experten vom Sachbearbeiter bis zum Dezernenten in die Arbeitskreise delegiert und erarbeiteten Problemlösungsstrategien. Dem Koordinierungsbüro „O.2000“, das als Stabsstelle unmittelbar dem Oberstadtdirektor zugeordnet war, oblag die Geschäftsführung des Arbeitskreises. Es verfügte über direkte Durchgriffsrechte in die Fachverwaltungen. Je nach Themenrelevanz bildete der Arbeitskreis „Neue Mitte“ wiederum Unterarbeitsgruppen aus, in denen zeitweise auch Vertreter des Investors anwesend waren. Im Bedarfsfall gingen aus den Unterarbeitsgruppen feste Projektgruppen hervor. Dies war z. B. der Fall bei der „Projektgruppe ÖPNV“. Über diese Projektgruppe wurde die gesamte Verkehrserschließung abgewickelt. Dies gilt sowohl für die Anbindung des Individualverkehrs an das CentrO. als auch die für die Realisierung einer neuen zentralen Trasse für den öffentlichen Nahverkehr, die den Hauptbahnhof in der Alt-Oberhausener City mit der „Neuen Mitte“ verbindet. Die Detailarbeit der Bauordnungsbehörde folgte zeitlich auf die Sanierung des Areals der „Neuen Mitte“ und der Erarbeitung des Bebauungsplans. 1993 bildete sich zu diesem Zweck eine Arbeitsgruppe der Bauordnung. Diese mietete sich direkt am CentrO.-Gelände ein und gewährleistete bis über den Eröffnungstermin hinaus eine kontinuierliche Betreuung der Baugenehmigungen. Von den privaten Partnern wurde der frühzeitige Austausch zwischen CentrO., Mietern und Bauordnungsinstanzen als vorbildlich herausgestellt (vgl. Drescher/Dellwig 1997a: 2). Nach einer überraschend



kurzen Planungs- und Bauzeit von fünf Jahren wurde das CentrO. 1996 eröffnet (vgl. Interview 1/I).

Neben der personalen Vertrauensbeziehung auf der individuellen Ebene hat sich auch eine institutionalisierte Kooperationsbeziehung zwischen den Organisationen CentrO. und Kommune herausgebildet. Eine Stadtmarketing GmbH, „Tourismus Marketing Oberhausen“ (TMO), die von der Kommune betrieben wird, erhält durch das Center-Management organisatorische Unterstützung, z. B. durch gemeinsame Messeauftritte im In- und Ausland sowie durch gemeinsame Durchführung von organisierten Busreisen nach Oberhausen (vgl. Interview 17/I).

**Abb. 22 Kooperation der Kommune Oberhausen mit dem CentrO.**



Quelle: Eigene Darstellung

Parallel dazu unternehmen Kommune und CentrO. jeweils eigene Anstrengungen, um die Attraktivität des Standortes Oberhausen zu erhöhen und weitere Investoren für die „Neue Mitte“ zu gewinnen. Die Aktivitäten der Akteure haben dabei die gleiche Stoßrichtung: Es besteht Konsens darüber, dass Oberhausen als Freizeit- und Dienstleistungsstandort weiter ausgebaut werden soll: „*Wir sind auf dem Weg zum Touristik- und Freizeitstandort*“ (Interview 20/I).

Um den Strukturwandel weiter zu forcieren, gründete die Kommune eine Entwicklungsgesellschaft Neu Oberhausen (ENO) und gliederte diese Gesellschaft aus der Kernverwaltung aus. Neben städtischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wird in dieser Organisation die Suche nach weiteren (internationalen) Investoren intensiviert. Darüber hinaus betreibt die Stadt Oberhausen den Ausbau weiterer „Frequenzbringer“ (in der Vergangenheit z. B. die Restaurierung des Schlosses Oberhausen oder die Durchführung der Landesgartenschau 1999).

Das CentrO.-Management vermarktet Restflächen auf dem eigenen Areal an weitere Freizeitanbieter (z. B. an das Musicalunternehmen) und nutzt die hohe Besucherfrequenz, um gezielt weitere Investoren der Dienstleistungs- und Freizeitbranche für den Standort Oberhausen anzuwerben. Dabei wirkt die internationale Geschäftstätigkeit des Investorenteams Stadium und P&O als Katalysator. Für ein Seewasseraquarium, das auf dem Gelände errichtet werden soll, sind bereits Investoren gefunden, eine Marina ist ebenfalls in der Planungsphase (vgl. Interview 27/I). Das CentrO.-Management war des Weiteren stark daran interessiert, „konzertierte Aktionen“ mit weiteren Einzelhandelsagglomerationen innerhalb der Stadt Oberhausen anzustoßen. Im Arbeitskreis „oto“ werden gemeinsame Aktionen (z. B. verkaufsoffener Sonntag) mit weiteren Einkaufszentren der Stadt und dem innerstädtischen Einzelhandel geplant (Interview 8/I).

Nach der turbulenten Ansiedlungsphase hat sich die Kooperation zwischen Kommune und CentrO.-Management sechs Jahre nach der Eröffnung des Urban Entertainment Centers auf die Sachbearbeiterebene der beiden Kooperationspartner verlagert. Der kontinuierliche aufgabenbezogene Kontakt wird von beiden Seiten nur bei Entscheidungen größerer Tragweite auf die Führungsebene verlagert (Interview 27/I).

Durch die Schließung des Thyssen Stahlwerks, das sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum CentrO. und damit auch zur „Neuen Mitte“ befindet, kommt zukünftig eine weitere Herausforderung auf die Stadt Oberhausen zu. 70 Hektar bislang industriell genutzter Fläche wurden von der Stadt angekauft und sollen in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen in einen „Zukunftspark“ umgewandelt werden. Hierfür ist die Stadt Oberhausen ein joint-venture mit Thyssen Immobilien eingegangen. Unter dem Schlagwort „O.vision“ sollen auf diesem Gelände touristische Attraktionen mit Forschung und Entwicklung im High-Tech-Bereich ver-

knüpft werden. „Der gläserne Mensch“<sup>122</sup> und eine Multi-Media-Erlebniswelt sind geplante Projekte. Die Investoren des CentrO. signalisieren Bereitschaft, sich für weitere einzelhandelsorientierte Projekte zu engagieren<sup>123</sup>, lehnen aber ein weitergehendes „branchenfremdes“ Engagement im Zukunftspark ab (Interview 27/I).

Zusammenfassend kann man konstatieren, dass vor allem in der Ansiedlungsphase des CentrO. eine verstärkte Kooperation zwischen Investoren und Kommune erfolgte, die durch vertrauensbasierte Akteursbeziehungen getragen wurden. Im weiteren Verlauf festigte sich die Kooperation auf einer niedrigeren Hierarchieebene; im Bedarfsfall finden weiterhin Kontakte auf der lokalen Ebene zwischen CentrO.-Direktor und dem Bürgermeister der Stadt Oberhausen statt. Der global player bindet außerdem weitere Einzelhandelsagglomerationen Oberhausens in gemeinsame Marketingaktionen ein und erhöht dadurch die Attraktivität des gesamten Standortes. Stadt und CentrO. verfolgen insgesamt dieselbe Zielsetzung: Oberhausen soll sich als Freizeitstandort etablieren. Weitere Investitionen des global players sind derzeit nur für das einzelhandelsbezogene Kerngeschäft vorgesehen.

### 6.3 Einbettung in ein regionales Netzwerk

Die monostrukturierte Industrieregion, die das Ruhrgebiet über Jahrzehnte verkörperte, löst sich zunehmend auf und es bilden sich neue regionale Schwerpunkte. Die homogene Montanregion, die durch eine relativ starre Betriebsgrößenstruktur und durch vorgegebene Sozial- und Qualifikationsstrukturen geprägt war, steckt aber immer noch mitten im Strukturwandel. Die Arbeitslosigkeit ist dabei das zentrale Thema der Wirtschaftspolitik. Mit der zunehmenden Erosion des inzwischen brüchig gewordenen dominanten Produktionsmilieus<sup>124</sup> wird sich das Ruhrgebiet weiter in wirtschaftliche *Teilregionen* auflösen. Die Perspektive eines einheitlichen Struktur-

---

<sup>122</sup> Hierbei handelt es sich um einen gläsernen Bau, der einem liegenden Menschen nachempfunden ist. Das Objekt soll mit einer Kleinbahn befahren werden können und ein naturgetreues Abbild des menschlichen Körpers darstellen.

<sup>123</sup> Die Investoren des CentrO. verfügen über weitere Grundstücke, die sich in unmittelbarer Nähe zum „O-vision“-Gelände befinden (vgl. Interview 27/I).

<sup>124</sup> Bei dem Konzept des „Milieus“ handelt es sich um ein Forschungskonzept der Regionalforschung, das komplementär zu Konzepten der „Branche“ und des „Clusters“ eingesetzt wird. „Mit dem Branchenkonzept werden die ökonomisch-technischen und marktvermittelten Zusammenhänge unter einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive erfasst. Das Clusterkonzept ist primär auf die ökonomisch-organisatorischen und kooperationsvermittelnden Zusammenhänge in ihrer räumlichen (regionalen und interregionalen) Ausprägung orientiert. Und mit dem Milieukonzept sollen primär die kulturellen, kognitiven und institutionellen Integrationsformen innerhalb der Region erfasst werden.“ (Läpple 1994: 45).

wandels findet nicht statt, da ein Leitsektor als tragende ökonomische Struktur fehlt (vgl. Läßle 1994: 48).

Diese Prognose wird durch eine neuere Untersuchung zum Pendlerverhalten der Ruhrgebietsbevölkerung gestützt. Während in den Hochzeiten der Montanindustrie die Wohnungen der Arbeitnehmer nahe der Produktionsstätten lagen und eher geringe Pendeldistanzen verursacht wurden, ergibt eine jüngere Untersuchung ein verändertes Bild (vgl. Schrumpf/Budde/Urfei 2001). Es kann eine deutliche Dreiteilung des Ruhrgebietes in drei regionale Arbeitsmärkte Duisburg, Essen und Dortmund konstatiert werden. Arbeitsplatzverluste, die durch den Niedergang des Bergbaus und der Schwerindustrie ausgelöst wurden, führten zu einem veränderten Mobilitätsverhalten der Arbeitnehmer. Die durch den Abbau der Kohleflöze in süd-nördlicher Richtung manifestierten Ruhrgebietszonen (Hellweg-, Emscher- und Lippe-Zone) werden zunehmend „aufgeweicht“. Während der Verflechtungsbereich Dortmund weitestgehend stabil blieb und deutliche Ausweitungstendenzen in Richtung Sauerland festzustellen sind, ergaben sich vor allem Veränderungen in der Mitte des Reviers. Die Verflechtungskomplexe Essen, Gelsenkirchen, Marl und Recklinghausen wuchsen immer stärker zu einem Komplex „Essen“ zusammen. Das westliche Ruhrgebiet verschmilzt zunehmend mit der Großregion Düsseldorf und wandelt sich zu einer Großarbeitsmarktregion „Niederrhein“.

Der Ausbau von Großeinrichtungen für Freizeitdienstleistungen scheint sich ebenfalls auf die Großarbeitsmarktregion „Niederrhein“ zu konzentrieren. Das Einzugsgebiet, welches das benachbarte Ausland (Niederlande, Belgien) zusätzlich zur Großregion Düsseldorf und dem Ruhrgebiet einbezieht, bietet einen Standortvorteil für die internationalen Unternehmen der Freizeitbranche. Mit dem CentrO in Oberhausen, dem Freizeitpark Warner Brother in Bottrop, den Skihallen in Bottrop und Neuss haben sich mehrere „Kathedralen des Freizeitvergnügens“ entlang der Rheinschiene angesiedelt.

„Es gibt keinen Raum in Mittel- und Westeuropa und wahrscheinlich in Gesamteuropa, wo – ausgehend von bestimmten Zentren – so viele Menschen (rd. 50 Mio.) in einem Drei-Stunden-Bereich von Schiene und Straße erreicht werden können, wie in dem über die Rheinachse zwischen Leverkusen und Oberhausen definierten Rhein-Ruhr-Raum.“ (Schrumpf/Budde/Urfei 2001: 89).

Neben diesem „gegebenen“ Standortvorteil, hat auch die Landesregierung NRW in den vergangenen Jahren verschiedenen Formen „inszenierten Kooporatismus“ eingesetzt und damit die ersten Schritte zu einem Ausbau und einer Vernetzung von neuen Freizeitangeboten im Ruhrgebiet initiiert.<sup>125</sup>

Der erste Impuls für eine Aufwertung des Ruhrgebietes als Freizeitstandort wurde durch die Internationale Bauausstellung Emscher Park (IBA) ausgelöst, die in der Dekade von 1989 – 1999 durchgeführt wurde. Das vorrangige Ziel der Bauausstellung lag in der Verbesserung der Lebensqualität im Revier. Im Vordergrund stand den Mangel an Landschafts- und Stadtqualität im Ruhrgebiet anzureichern und langfristige Defizite zu kompensieren, und zwar an den Stellen des Ruhrgebietes, die von der Industrialisierung am stärksten geschädigt worden waren. Diese waren vor allem auf den Emscherraum konzentriert, da diese Zone des Ruhrgebietes vergleichsweise spät mit großem Kapitaleinsatz und ohne Rücksicht auf die Landschaft industrialisiert wurde (vgl. Ganser 1998: 260). Besondere Bedeutung für den Umbau der Region hatten die umfangreichen Arbeiten an den regionalen Grünzügen der IBA.<sup>126</sup> Parallel dazu wurden Industriedenkmäler als Kulturträger umgestaltet (z. B. Zeche Zollverein in Essen) und Kunstwerke im öffentlichen Raum als neue Sehenswürdigkeiten für die Region geschaffen (z. B. Tetraeder in Bottrop). Des Weiteren wurden touristische Eisenbahnfahrten auf ehemaligen Industriegleisen durch das Revier initiiert und ein dichtes Netz von Wander- und Fahrradwegen durch das Ruhrgebiet eingerichtet. Eine „Route der Industriekultur“, die das industriekulturelle Erbe der Region ins Zentrum stellt und Standorte von Industriemuseen und Aussichtspunkte miteinander verbindet, ermöglicht mittlerweile themenzentrierte Touren durch das

---

<sup>125</sup> Die nordrhein-westfälische Landespolitik bemüht sich seit Mitte der 80er Jahre um eine regionalisierte Strukturpolitik. Die Zukunftsinitiative Montanunion (ZIM) und die Zukunftsinitiative für die Regionen Nordrhein-Westfalens (ZIN), die von der Politik moderiert wurden, setzen auf eine Bildung von Netzwerken in der Region ebenso wie das Programm „Industrieregionen im Strukturwandel“, welches 1994 aufgelegt wurde und ebenfalls die Bildung von Unternehmens-Netzwerken anregen sollte. Die Landesregierung „inszeniert“ Kooperationen auf regionaler Ebene (vgl. Heinze 2000a). In der Tradition dieses Steuerungsansatzes sind die Modellförderung der Vernetzung von kommunalem Stadtmarketing (vgl. Kapitel 5) ebenso einzuordnen, wie das vom Wirtschaftsministerium initiierte Netzwerk Ruhrgebiet Tourismus GmbH (RTG), das die freizeit- und tourismusorientierten Unternehmen des Ruhrgebietes vernetzen soll (vgl. nächste Seite).

<sup>126</sup> Neben den regionalen Grünzügen gehörten auch Projekte wie der Dienstleistungspark Duisburg-Innenhafen, der Wissenschaftspark Gelsenkirchen, der Zollverein XII in Essen oder der Gewerbe- und Landschaftspark in Gelsenkirchen-Nordstern zum Programm der IBA. Das Finanzvolumen war entsprechend hoch. Allein in Essen wurden in den zehn Jahren der Dauer der IBA über 219 Mio. DM Landesfördermittel investiert. Landesweit sind in den zehn Jahren ca. 120 Zukunftsprojekte mit einer Summe von 3,057 Mrd. DM gefördert worden (vgl. MASSKS 1999c: 1).

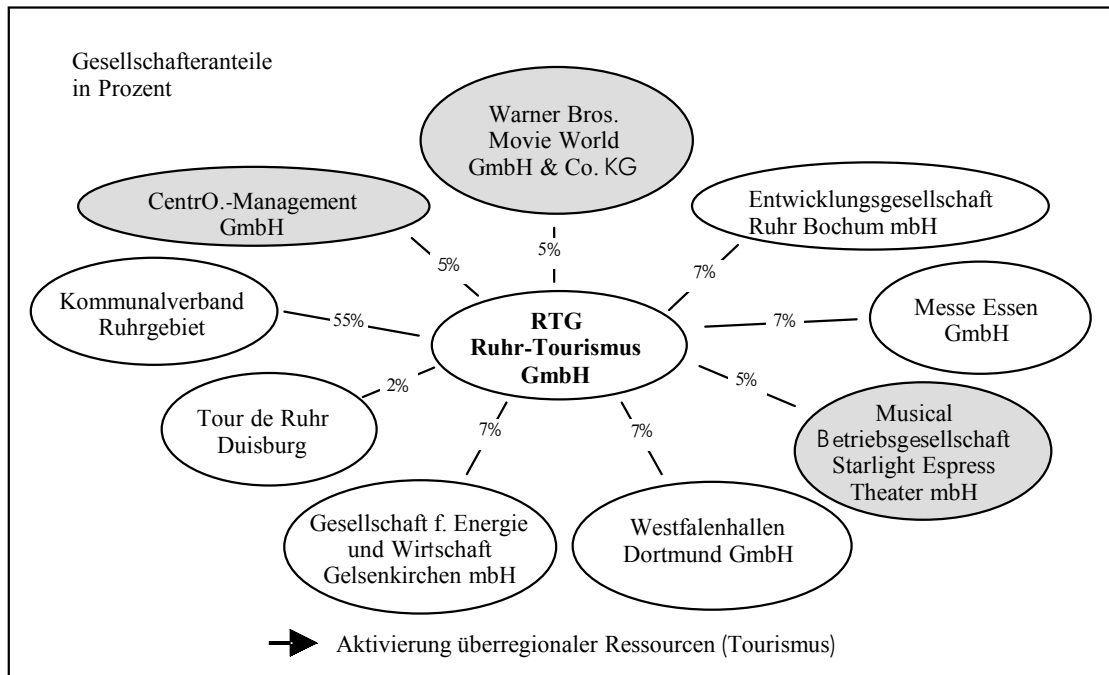
Ruhrgebiet (vgl. Goch 2002). Durch diese tourismusbezogenen IBA-Projekte wurden die ersten Grundlagen für einen „Kulturtourismus“ im Ruhrgebiet geschaffen.

Ein Vorstoß, private und öffentliche Anbieter von Freizeitdienstleistungen im Ruhrgebiet zu vernetzen, wurde 1998 in der Form einer Top-Down-Initiative des damaligen nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministers unternommen. Aufgrund der Vorschläge einer Masterplan-Kommission für Reisen ins Revier, entstand die Ruhrgebiet Tourismus GmbH (RTG). Die Aufgaben der RTG, die vierzehn Mitarbeiter beschäftigt, liegen in der Entwicklung eines Regionalprofils und der Etablierung eines überregionalen Tourismuskonzeptes für das Ruhrgebiet, das mit einem einheitlichem Buchungssystem verknüpft ist. Konkrete Projekte sind z. B. die Teilnahme an Fachmessen und internationalen Tourismusmessen, die Erstellung von Zielgruppeninformationen<sup>127</sup>, die Herausgabe eines Reisekataloges für das Ruhrgebiet, die Einrichtung eines regelmäßigen Presse-Informationen-Dienstes, die Betreuung von Reisejournalisten sowie der Durchführung von Anzeigenkampagnen (vgl. Ruhrgebiet Tourismus GmbH 2001).

In dieses inszenierte Netzwerk konnte in der Folgezeit auch das CentrO-Management eingebunden werden. Das CentrO ist Gesellschafter an der Ruhrgebiet Tourismus GmbH (RTG) und beteiligt sich jährlich mit 25.000 DM (0,4 % der Gesamtfinanzierung) an der Finanzierung der RTG. Die Hauptfinanzierung erfolgt durch das Land NRW und durch EU-Mittel. Im Jahr 2001 betrug der finanzielle Beitrag des Landes NRW und der EU zusammen 5.286.000 DM, das entspricht einem Finanzierungsanteil von 75,7 %.

---

<sup>127</sup> Tourismus im Ruhrgebiet ist dabei auf vier Segmente gerichtet: Geschäftsreise-, Messe- und Tagungsverkehr; Besuchsreisen; Kurzurlaubsreisen und Tagestourismus (vgl. Ruhrgebiet Tourismus GmbH 2001: 5)

**Abb. 23 Regionales Netzwerk (RTG)**

Quelle: Ruhrgebiet Tourismus GmbH 2001; eigene Darstellung

In der Mehrzahl handelt es sich bei den beteiligten Gesellschaften an der RTG um Public-Private-Partnerships, die von der jeweiligen Kommune dominiert werden. Die Eingliederung des global player in dieses regionale Netzwerk erfolgt seitens des CentrO.-Managements, um das „*magere touristische Potential*“ der Stadt Oberhausen mit Hilfe weiterer regionaler Freizeitangebote besser vermarkten zu können (Interview 4/I). Die Shopping- und Erlebnisangebote des CentrO. sollten mit weiteren Freizeitdienstleistungen des Ruhrgebietes im Paket vertrieben werden. Weitere Freizeitdienstleistungen im Ruhrgebiet werden z. B. durch verschiedene Musical-Theater, den Freizeitpark der Fa. Warner Brother in Bottrop, der Skiarena in Bottrop sowie durch zahlreiche überregionale Messeaktivitäten (z. B. Essen) und Sportveranstaltungen (Fußball-Bundesligavereine in Dortmund, Bochum und Gelsenkirchen) repräsentiert.

Durch die Einbindung von Privatunternehmen (in der vorherigen Abbildung grau unterlegt) soll ein Know-How-Transfer der privaten Unternehmen in das regionale Netzwerk sichergestellt werden, da die Arbeit innerhalb des Netzwerkes zunächst eher durch politisches und verbandsorientiertes und weniger durch unternehmerisches Denken geprägt war. „*Die privaten Unternehmen galten zunächst als anrühige Kommerzielle*“ (Interview 4/I). Der Kommunalverband als Hauptgesellschafter favorisierte in seiner Zielsetzung die Vermarktung der „Industriekultur im Revier“,

während die privaten Unternehmen „naturgemäß“ vornehmlich die Vermarktung ihrer Dienstleistungen und Produkte betrieben. Die privaten Unternehmen wurden zunächst weniger in die Erarbeitung von Zielvorstellungen eingebunden, dies führte zunächst zu Unstimmigkeiten (vgl. Interview 23/I). Aufgrund der anfänglichen Querelen zögerten einige der privaten Unternehmen, sich in der RTG als Gesellschafter zu engagieren (vgl. Interview 4/I). Hier zeigten sich ein weiteres Mal die Effekte einer „integrativen Instanz“, in Person des CentrO.-Direktors, der - vertraut mit Verwaltungsprozessen - den langen Atem bewies, den längeren Entstehungsprozess des Netzwerkes RTG zu begleiten, den die beiden Systeme „Wirtschaft“ und „Politik“ zu einer Annäherung offensichtlich benötigten.

Insgesamt betrachtet stellt zumindest die finanzielle Beteiligung am Netzwerk der RTG für das CentrO.-Management kein überdimensionales Engagement dar, da die aufzuwendende Summe für das Kollektivgut „gemeinsame Vermarktung“ relativ niedrig liegt und gleichzeitig selektive Anreize (Vermarktung der eigenen Dienstleistungen) wirksam werden. Inwieweit sich die RTG als dauerhaftes Netzwerk und die Teilhabe des CentrO. als global player dauerhaft etablieren können, wird sich erst zukünftig erweisen, da in den nächsten Jahren die Hauptfinanzierung durch EU-Mittel entfällt und neue Wege der Finanzierung erschlossen werden müssen, die möglicherweise ein höheres finanzielles Engagement der einzelnen Gesellschafter erfordern wird.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich das CentrO. in ein regionales Netzwerk einbindet und bei der Vermarktung des Ruhrgebietes als Freizeitregion mit weiteren privaten Anbietern und dem Kommunalverband „an einem Strang zieht“. Verglichen mit industriellen Großansiedlungen im Ruhrgebiet, die in der Vergangenheit auf kommunale und regionale Einbindung hin untersucht wurden, kann im Fall des UEC ein weiterreichendes Engagement festgestellt werden. Im industriell dominierten Ruhrgebiet war ein Kontakt zwischen Industrieunternehmen und Kommunen in eher geringem Ausmaß gegeben. Vertreter der Kommune Oberhausen berichten, dass Kooperationsprozesse zu Zeiten der Dominanz industrieller Großunternehmen in Oberhausen kaum erfolgten (vgl. Interview 23/I). Eine Studie zu einer weiteren industriellen Großansiedlung eines „global players“ im Ruhrgebiet kommt zu einem „mageren“ Ergebnis, was die Einbindung der Firmenleitung in kommunale und regionale Netzwerke betrifft (vgl. hierzu Thinnes/Wegge 1998, Wegge 1999). Zu einem ähnlichen Resultat kommt eine Untersuchung zur Einbettung eines global players der Automobilindustrie im französischen Hambach: „Eine Integration des



Werkes in die Region ist bislang in keiner Weise festzustellen“ (vgl. Iwer/Rehberg 1999: 339).

Das Engagement des CentrO. in einem regionalen Netzwerk ist, wie es für ein gewinnorientiertes Unternehmen unterstellt werden kann, strategisch begründet, wird aber durch individuelle persönliche Akteursbeziehungen gestützt. In Rückgriff auf die in der Einleitung dieses Kapitels beschriebenen Strategien von global playern kann durchaus eine „Offenheit“ des global players gegenüber kommunalen und regionalen Kooperationen konstatiert werden. Die gemeinsame Vermarktung der Leistungen kann sowohl für das CentrO. als auch für die westliche Teilregion des Ruhrgebietes gewinnbringend eingesetzt werden. Das CentrO. kann durch eine gemeinsame regionale Vermarktung die Kundenfrequenz weiter steigern und insbesondere für die Stadt Oberhausen wird der Strukturwandel forciert. In welchem Ausmaß die Stadt Oberhausen bezogen auf Arbeitsplätze in der Wirtschaftsabteilung „Handel“ von der Ansiedlung profitieren konnte, wird im Folgenden dargestellt.

#### **6.4 Oberhausen im Vergleich zu anderen Ruhrgebietsstädten**

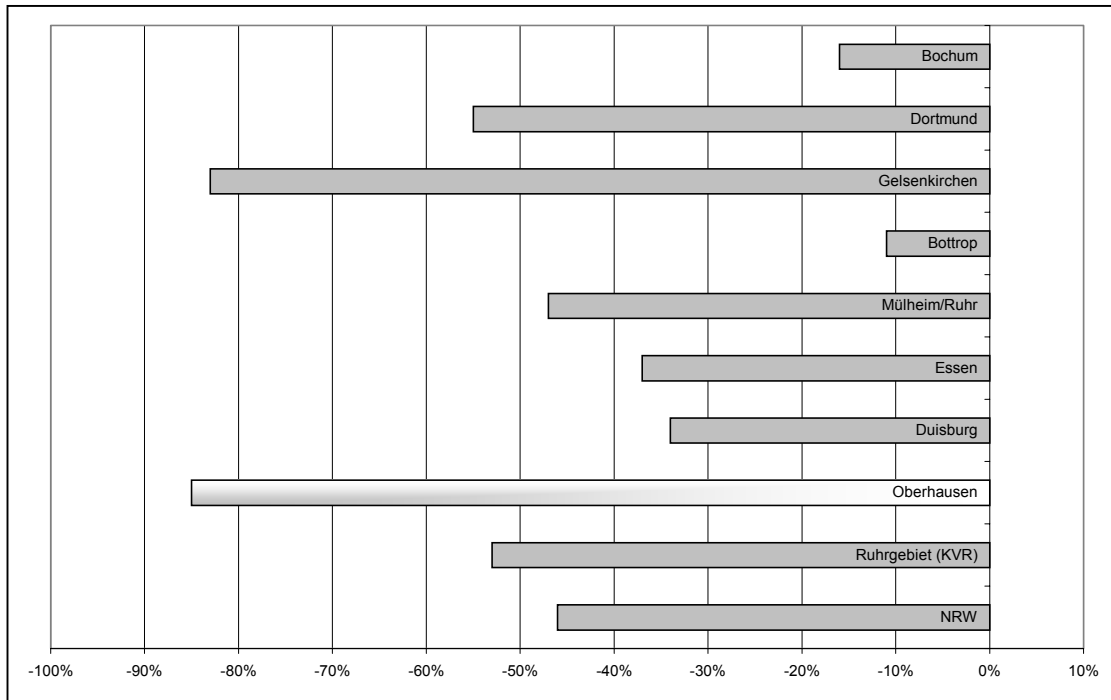
Durch die Aktivitäten des internationalen Investorentams und durch die Unterstützungsleistungen der Kommune wird der Versuch unternommen, für die Stadt Oberhausen den Strukturwandel von der Industriestadt zum Freizeit- und Dienstleistungsmagneten zu vollziehen. Dieser Vorsatz scheint sich für Oberhausen zunehmend zu realisieren.

Vergleicht man die Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Oberhausen mit der Veränderung in weiteren Ruhrgebietsstädten, so ergibt sich für Oberhausen eine bemerkenswerte Konstellation, anhand derer sich die Strukturwandelanstrengungen nachzeichnen lassen. Betrachtet wird im Folgenden jeweils eine Zeitreihe von 1991 bis 2001, auf deren Grundlage die Beschäftigtenzahlen der Stadt Oberhausen denen des Ruhrgebietes (in den Grenzen des Kommunalverband Ruhrgebiet) sowie denen des Landes Nordrhein-Westfalen gegenübergestellt werden.

Für diese Dekade lässt sich für die Stadt Oberhausen die Aussage treffen, dass der Beschäftigungseinbruch im Bereich „*Energie- und Wasserversorgung/Bergbau*“ prozentual betrachtet über 30 % höher ausfällt, als dies für das Ruhrgebiet insgesamt zu verzeichnen ist. Im Vergleich zu den anderen Ruhrgebietsstädten wird hier prozentual die höchste Arbeitsplatzeinbuße konstatiert. Die Stadt Oberhausen verlor im

Betrachtungszeitraum 85 % der Arbeitsplätze in dieser Wirtschaftsabteilung. Absolut beträgt die Einbuße 3.355 Arbeitsplätze (vgl. Abb. 24). Eine ähnlich hohe prozentuale Einbuße kann sonst nur für die Stadt Gelsenkirchen verzeichnet werden, die 83 % der Arbeitsplätze in dieser Wirtschaftsabteilung verlor und in absoluten Zahlen die Spitze der Arbeitsplatzverluste (- 14.909) hinnehmen musste.

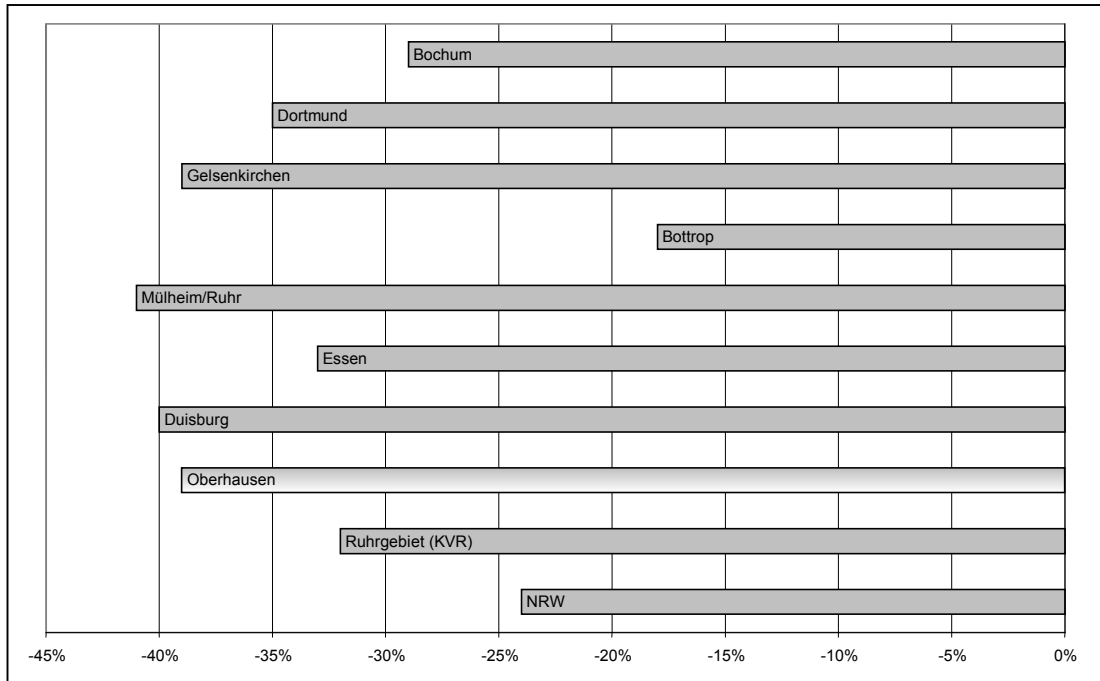
**Abb. 24** Prozentuale Beschäftigungsabnahme in der Wirtschaftsabteilung „Energie/Wasserversorgung/Bergbau“ 1991 - 2001



Quelle: LAA NRW 2002; eigene Berechnungen

Ein ähnlich düsteres Bild ergibt sich für die Wirtschaftsabteilung „*Verarbeitendes Gewerbe*“, auch hier erfolgte in der Stadt Oberhausen innerhalb von zehn Jahren ein Beschäftigungsabbau in Höhe von 39 % (absolut - 8.366 Beschäftigte), während das Land NRW in derselben Zeitperiode „nur“ einen Einbruch von 24 % hinnehmen musste. Das Ruhrgebiet insgesamt hatte in dieser Dekade einen Beschäftigungseinbruch von 32 % zu verzeichnen (vgl. Abb. 25).

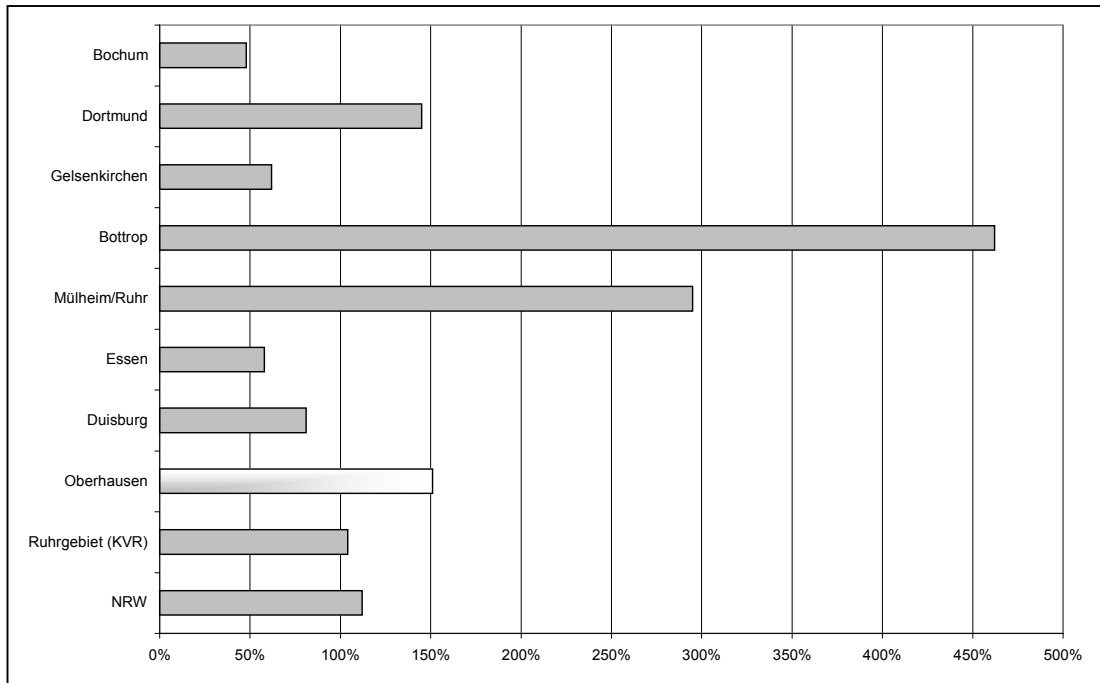
**Abb. 25** Prozentuale Beschäftigungsabnahme im Wirtschaftsbereich „Verarbeitendes Gewerbe“ von 1991 - 2001



Quelle: LAA NRW; eigene Berechnungen

Im Betrachtungszeitraum gelang es in der Stadt Oberhausen jedoch, die Zahl der im unternehmensnahen Dienstleistungsbereich Beschäftigten überproportional zum Ruhrgebiet und auch zum Land NRW auszubauen. Für die Wirtschaftsabteilung „Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht“ lässt sich für Oberhausen eine Steigerung der Beschäftigungsverhältnisse um 151 % (absolut 1.398 Beschäftigte) beobachten, während im Ruhrgebiet insgesamt und im Land NRW die Zahl der Beschäftigten um 104 bzw. 112 % gestiegen ist (vgl. Abb. 26). Auch wenn man davon ausgehen kann, dass ein Teil der unternehmensnahen Dienstleistungen aus den Stammunternehmen ausgelagert wurden und sich dadurch Verschiebungen zwischen den Wirtschaftsabteilungen ergeben können, ist dennoch ein überproportionaler Zuwachs für diese Wirtschaftsabteilung in den untersuchten Ruhrgebietsstädten zu konstatieren. Der Spitzenreiter in der Steigerung der Beschäftigungsrate in dieser Wirtschaftsabteilung ist die Stadt Bottrop, die eine Steigerung der unternehmensnahen Dienstleistungen um 462 % verzeichnen kann, allerdings ausgehend von einem niedrigen Niveau von absolut 219 Beschäftigten im Jahr 1991 auf 1.231 Beschäftigte im Jahr 2001. In absoluten Zahlen konnte insbesondere die Stadt Dortmund mit einem Zugewinn von 5.095 Arbeitsplätzen „glänzen“.

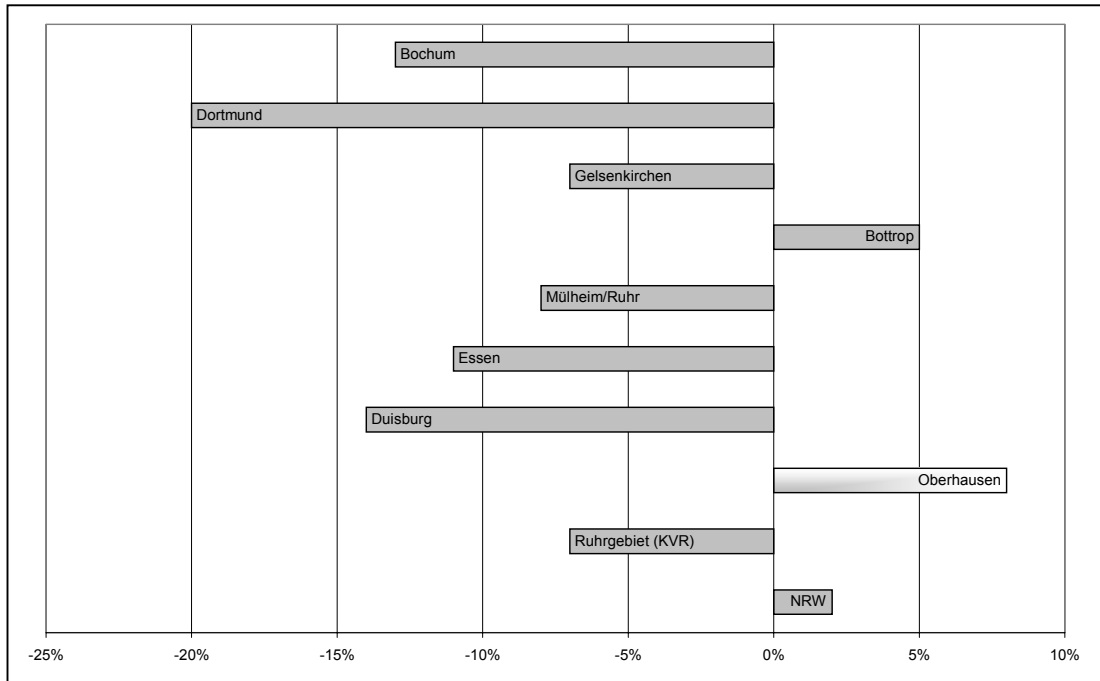
**Abb. 26** Prozentuale Beschäftigungsveränderungen der Wirtschaftsabteilung Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht (1991 – 2001)



Quelle: LAA NRW; eigene Berechnungen.

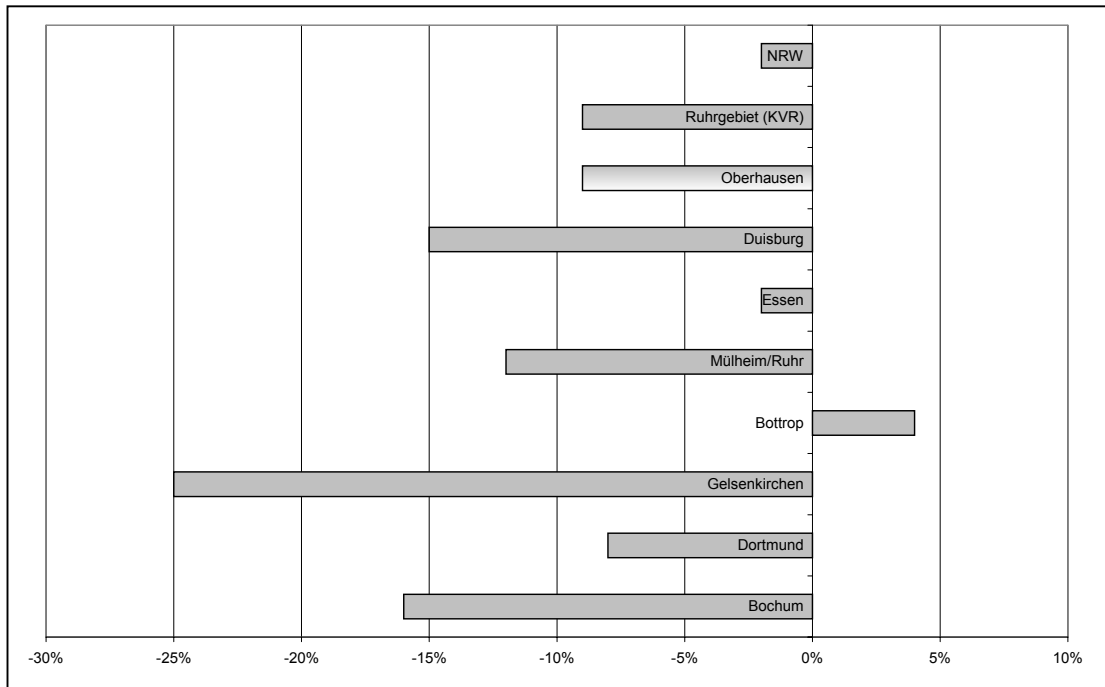
Für die Wirtschaftsabteilung „Handel“ kommt die Beschäftigungssteigerung für Oberhausen klar zum Ausdruck. In der Dekade zwischen 1991 und 2001 fand eine Erhöhung der Beschäftigtenzahlen um 8 % statt. Alle anderen Ruhrgebietsstädte - mit Ausnahme Bottrops - und das Ruhrgebiet insgesamt mussten in dieser Wirtschaftsabteilung zum Teil gravierende Verluste hinnehmen. Mit einer absoluten Zunahme von 800 Arbeitsplätzen in der Beobachtungsperiode hebt sich Oberhausen von den Vergleichsstädten ab. Insgesamt sind in der Stadt Oberhausen 9.802 Personen im Handel beschäftigt. Im gesamten Ruhrgebiet wird die Umsatz- und Beschäftigungsflaute im Handel sichtbar, die in Deutschland seit dem Beginn der 90er Jahren eingesetzt hat und immer noch andauert. Für das gesamte Bundesland NRW konnte allerdings insgesamt ein leichter Beschäftigungsanstieg von 2 % errechnet werden.

**Abb. 27** Prozentualer Beschäftigungszuwachs in der Wirtschaftsabteilung Handel (1991– 2001)



Quelle: LAA NRW; eigene Berechnungen

Insgesamt konnte der Beschäftigungsabbau, der durch Zechenschließungen und durch den Abzug der Schwerindustrie erfolgte, durch die Beschäftigungssteigerungen im Dienstleistungsbereich und im Handel für die Stadt Oberhausen nicht kompensiert werden. Über alle Wirtschaftsabteilungen hinweg ergibt sich für Oberhausen ein Beschäftigungsabbau von 9 % für die Dekade von 1991 – 2001. Im gesamten Ruhrgebiet waren 2001 knapp 5 % weniger Arbeitnehmer beschäftigt als noch 1991. Einzig die Stadt Bottrop konnte u. a. durch die Steigerungen im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen sowie des Handels eine Beschäftigungssteigerung über alle Wirtschaftsbereiche erreichen. Dabei ist zu beachten, dass die Einschnitte im „Verarbeitenden Gewerbe“ nicht so gravierend (- 18 %) ausfielen wie in den Vergleichsstädten und sich die exorbitanten prozentualen Steigerungen im Handels- und Dienstleistungsbereich von einem vergleichsweise niedrigem Ausgangsniveau entwickelten. Im Bereich der Handels- und Freizeitdienstleistungen können hier die Ansiedlung des Unterhaltungskonzerns Warner Brother sowie einer Indoor-Skihalle als mögliche Gründe für die Beschäftigungssteigerung herangezogen werden. Landesweit (NRW) gelang im Betrachtungszeitraum ebenfalls eine gegenläufige Entwicklung, nämlich ein Beschäftigtenanstieg von knapp 2 % (vgl. Abb. 28).

**Abb. 28** Veränderungen der Gesamtbeschäftigung in Prozent von 1991 – 2001

Quelle: LAA NRW; eigene Berechnungen

Im Vergleich mit den Nachbarstädten des Ruhrgebietes zeichnet Oberhausen eine besondere Dynamik in der Beschäftigungsentwicklung in den untersuchten Wirtschaftsabteilungen aus. Den größten Beschäftigungseinbruch verzeichnen diejenigen Ruhrgebietsstädte, die hohe Arbeitsplatzverluste in der Energie- und Wasserversorgung und im Bergbau hinnehmen mussten und zugleich nicht in ausreichendem Maße an den Zuwächsen des Dienstleistungssektors partizipieren konnten. Oberhausen fällt dadurch aus dem Rahmen, dass es prozentual die höchsten Beschäftigungseinbußen in dieser Wirtschaftsabteilung (- 85 %) hinnehmen musste, gleichzeitig diesen Einbruch mit einem ebenso spektakulären Zuwachs an Dienstleistungsarbeitsplätzen kompensieren konnte. Diese Extremabweichungen sind in keiner anderen Vergleichsstadt zu beobachten.

Neben der überdurchschnittlichen Beschäftigungssteigerung im Handel (8 %) verzeichnet insbesondere die Wirtschaftsabteilung „Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht“ eine Rekordzunahme an Beschäftigungsplätzen (151 %) in Oberhausen. Auch die Städte Dortmund (145 %) und Bottrop (462 %) liegen über dem landesweiten Zuwachs von 112 % in dieser Wirtschaftsabteilung. Dabei erklärt sich die exorbitante Steigerung im Fall Bottrop wiederum durch ein

geringes Ausgangsniveau von 219 Beschäftigten im Jahr 1991 in dieser Wirtschaftsabteilung.

Nimmt man an dieser Stelle den roten Faden des Stratmannschen Analyseschemas aus dem Einführungskapitel wieder auf, dann hat der Globalisierungsfluss „Ideen“ in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen für eine positive Beeinflussung des lokalen Stadtentwicklungsfaktors Ökonomie, zumindest für die Wirtschaftsabteilung „Handel“ in Oberhausen, gesorgt. Die schrittweise Wandlung von einer Montanstadt zu einem Touristikstandort wurde durch die Ansiedlung des global players „CentrO.“ für die Stadt Oberhausen eingeläutet: *„Vor der Ansiedlung des CentrO. waren die Begriffe Tourismus und Oberhausen wie Feuer und Wasser. Seit der Ansiedlung des CentrO. hat sich dies sukzessive verändert.“* (Interview 17/I). Durch das Zusammenspiel mit weiteren international tätigen Unternehmen der Freizeitbranche wie z. B. Warner Brother in Bottrop und den Musicaltheatern ergibt sich die Möglichkeit der Bündelung und Vermarktung von Freizeitangeboten für das westliche Ruhrgebiet.

## **6.5 Fazit**

Im untersuchten Fall erfolgt eine Einbindung des global player in kommunale und regionale Bezüge. Dabei spielte der CentrO.-Direktor - als ehemaliger Assistent des Oberbürgermeisters der Stadt Oberhausen – eine maßgebliche Rolle bei der Gestaltung der vertrauensbasierten Kooperation im kommunalen und regionalen Zusammenhang.

Eine intensive Zusammenarbeit mit der Kommune erfolgte insbesondere in der Ansiedlungsphase des CentrO. In der nachfolgenden Zeit haben sich die Kooperationsbeziehungen zwischen Stadt und CentrO. auf Sachbearbeiterebene gefestigt. Eine regionale Einbindung des global player erfolgt aus vertriebsstrategischen Gründen in das Netzwerk der Ruhrgebiet Tourismus GmbH (RTG). Die RTG wurde in einer Top-Down-Initiative vom Wirtschaftsministerium NRW initiiert und hat die touristische Vermarktung des Ruhrgebietes zum Ziel. Insgesamt verfolgen das CentrO.-Management und die Stadt Oberhausen die gemeinsame Zielsetzung, die Stadt Oberhausen als Freizeitmagnet weiter zu etablieren.

Grundsätzlich ist ein Urban Entertainment Center jedoch regionsungebunden organisiert. Die Region ist für die Investoren eines Urban Entertainment Center austauschbar, die dominierenden Variablen, die auf die Ansiedlungsentscheidung für ein UEC

wesentlichen Einfluss nehmen, liegen in der Größe des Einzugsgebietes und damit verbunden in der Bevölkerungsdichte und der Kaufkraft der potentiellen Kunden. Insbesondere das westliche Ruhrgebiet weist einen großen Einzugsbereich aus, der sich bis auf das benachbarte Ausland erstreckt. Darüber hinaus ist durch die Zahl von 12 Autobahnanschlüssen in unmittelbarer Nähe des CentrO. eine sehr gute Erreichbarkeit für Kunden und Lieferanten gewährleistet.

Im untersuchten Fall des UEC könnte der global player durchaus gänzlich als „vaterlandsloser Geselle“ agieren, da er selbst über genügend finanzielles Potenzial und internationalen Einfluss verfügt, um adäquates Marketing für den Standort zu betreiben und das Unternehmen „CentrO.“ als Verbrauchermagnet in der Region zu etablieren. Möglicherweise ist für die Integration von Großorganisationen des Freizeit- und Dienstleistungsbereiches eine Kooperation mit kommunalen und regionalen Akteuren in einem höheren Maße durch die Investoren erwünscht, um regionale „Absatzpakete“ für das Freizeitpublikum zu „schnüren“ und Sogwirkungen auf weitere Anbieter durch eine gemeinsame „Ansiedlungspolitik“ auszulösen. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass der Freizeitmarkt von immer neuen Impulsen lebt und der „Produktzyklus“ eines UEC durch Kooperationen und der daraus erwachsenden Attraktivitätssteigerung eines Standortes verlängert werden kann.

Insgesamt gesehen werden die Strukturwandelanstrengungen der Stadt Oberhausen zwar durch den kontinuierlichen Abbau von Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe derzeit (z. B. Babcock/Borsig) weiterhin gebremst, die Ansiedlung des Urban Entertainment Centers hat jedoch positive Auswirkungen auf die Wirtschaftsabteilung „Handel“ ausgelöst. Durch das Zusammenspiel engagierter Akteure der Stadtverwaltung und international tätiger Investoren der „Freizeitindustrie“ sowie der Verfügbarkeit von Industriebrachen mit ausgezeichnetem Anschluss an die Verkehrsadern des Ruhrgebietes hat sich für die Stadt Oberhausen ein massiver Strukturwandel vollzogen. Oberhausen, die „Wiege des Ruhrgebietes“, die nach dem Rückzug von Bergbau und Schwerindustrie zeitweilig zur westdeutschen „Hochburg der Arbeitslosigkeit“ mutierte, avancierte binnen weniger Jahre zur „Freizeitstadt des Reviers“; eine Entwicklung, die noch vor wenigen Jahren von vielen Beobachtern für nicht möglich gehalten wurde.



## 7. Zusammenfassung/Ausblick

Für den deutschen Handel können in den letzten Jahren zwei maßgebliche Entwicklungen konstatiert werden. Zum einen wird die Wertschöpfungskette, die vom Hersteller zum Endverbraucher reicht, durch sich neu etablierende Betriebstypen verkürzt, so dass für die Verbraucher ein früherer Zugriff auf die Waren möglich wird. Dies kann z. B. für Factory Outlet Center oder das Online-Shopping beobachtet werden. Zum anderen erfolgt eine Anlagerung an die Wertschöpfungskette durch Betriebstypen, die zusätzlich zur Distributionsfunktion handelsergänzende Dienstleistungen erstellen.

Diese Entwicklung ist am Betriebstyp eines Urban Entertainment Center zu beobachten und wird zunehmend auch für den innerstädtischen Einzelhandel angestrebt. Die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen soll in beiden Fällen die Attraktivität der Einkaufsumgebung erhöhen und bezieht sich auf die allgemeinen Flächen einer Einzelhandelsagglomeration. Im Zentrum der Dissertation steht die Frage nach der Möglichkeit der Generierung dieser Dienstleistungen in verschiedenen Kontexten.

Als Theorierahmen dient der Transaktionskostenansatz, ein Teilansatz der Neuen Institutionenökonomik, mit dessen Hilfe geklärt wird in welchem institutionellen Arrangement die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen effizient abgewickelt werden kann. Parallel hierzu wird die Kollektivgütertheorie von Olson (1968) eingeführt, mit der verdeutlicht wird, warum die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen auf allgemeinen Flächen in der Regel scheitert. Die Auflösung des Kollektivgüterproblems kann im Fall des UECs mit einem weiteren Teilansatz der Neuen Institutionenökonomik, der Theorie der Verfügungsrechte erklärt werden. Für die Innenstädte bleibt die Kollektivgüterproblematik bestehen und kann, nach den Vorschlägen Olsons, durch das Eingreifen von hierarchischen Akteuren abgemildert werden.

Der Trend zur Anreicherung der Wertschöpfungskette im Einzelhandel ist eng mit dem Thema Erlebniseinkauf verknüpft. Die Veränderung des Freizeitvolumens hat Auswirkungen auf das Einkaufsverhalten der Verbraucher. Der Einkaufsprozess findet nicht mehr nur unter Versorgungsaspekten statt. Einkaufen avanciert unter dem Stichwort „Shopping“ für Teile der Verbraucher zur Freizeitbeschäftigung, in der Ereignisse, die außerhalb des Alltagserlebens liegen, als Anreicherung des Einkaufs-

prozesses willkommen sind. Durch die räumliche Agglomeration von Freizeiteinrichtungen, Gastronomie und Einkaufsstätten und der Bereitstellung handelsergänzender Dienstleistungen, gelingt es in einem Urban Entertainment Center Erlebnismöglichkeiten für die Kunden zu schaffen. Die handelsergänzenden Dienstleistungen setzen sich dabei aus einem Bündel von Einzeldiensten wie z. B. Sicherheit, Reinigung, Kundeninformation, Kinderbetreuung und dem Arrangement von „Events“ zusammen.

In den USA wurden Urban Entertainment Center in Anlehnung an europäische Innenstädte aus der „Retorte“ geschaffen, um die zunehmende Verödung von Stadtzentren zu stoppen und die Innenstädte durch ein künstlich geschaffenes Zentrum wieder zu beleben. In den 90er Jahren erfolgte durch international tätige Unternehmen eine Rückübertragung dieser „künstlichen Innenstadt“ nach Europa. Im Unterschied zur historischen europäischen Innenstadt nun aber angereichert um ein umfassendes Dienstleistungsangebot, das von einer Betreibergesellschaft auf den allgemeinen Flächen des Centers erstellt wird und den Kundenservice erhöhen soll.

Die Untersuchung des 1996 in Oberhausen eröffneten Urban Entertainment Center „CentrO.“ konzentriert sich demzufolge zunächst auf das Dienstleistungsangebot, das hier für erlebnisorientierte Verbraucher geschaffen wird. In der Arbeit wird analysiert, welche handelsergänzenden Dienstleistungen in diesem Center angeboten werden und in welchem Organisationskontext sie erstellt werden.

Gegen eine marktliche Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen durch einzelne Unternehmen sprechen sowohl erhöhte Transaktionskosten als auch das Kollektivgutproblem. Die Eigenerstellung handelsergänzender Dienstleistungen durch die Einzelhändler entfällt aufgrund der hohen Veränderlichkeit der Dienstleistungen, die u. a. in dem notwendigen „Mix“ der Dienstleistungen begründet liegt. Der Transaktionskostentheorie folgend müssten demnach zumindest langfristige Verträge zwischen Anbietern und Nachfragern von handelsergänzenden Dienstleistungen entstehen. Anknüpfend an diesen theoretischen Ankerpunkt wird in der Arbeit untersucht, welche Kooperations- bzw. Netzwerkgefüge sich zur Erstellung der Dienstleistungen in einem UEC zwischen den Unternehmen der Einzelhandelsagglomeration und der Betreibergesellschaft entwickeln. Dabei wird auf den strukturalionstheoretischen Netzwerkansatz (nach Windeler 2001) zurückgegriffen, der die ökonomisch intendierte Netzwerkforschung aufbricht und eine Herangehensweise

ermöglicht, die sowohl den handelnden Akteur als auch die durch ihn veränderbare Struktur in den Blick nimmt.

Im untersuchten Fall des Urban Entertainment Center gelingt es handelsergänzende Dienste, die zunächst als kollektive Güter identifiziert werden, in private Güter zu wandeln, da der Betreiber des UEC gemäß der Neuen Institutionenökonomik alle Verfügungsrechte auf sich vereinigt und somit ausschließen kann, dass sich Einzelhändler als „Trittbrettfahrer“ verhalten. Das Aufbrechen des Kollektivgüterproblems erfolgt über die Konstituierung eines neuen Handelsstandortes, an dem nur solche Einzelhandelsunternehmen mit verbraucherfreundlichen Dienstleistungen „beliefert“ werden, die bereit sind, die Vertragsbedingungen des UEC-Betreibers zu akzeptieren und sich in dessen Räumlichkeiten einzumieten. Dabei ist nicht die Neuheit des Raumes, sondern das monopolistische Verfügungsrecht des Betreibers über den Raum ausschlaggebend dafür, dass der Nutzen des UEC-Betreibers mit dem Nutzen einer Gruppe von Einzelhändlern zusammenfällt und handelsergänzende Dienstleistungen erstellt werden können.

Bezüglich der Kooperation zwischen den Unternehmen und der Betreibergesellschaft konnte ermittelt werden, dass die Betreibergesellschaft des UEC langfristige Verträge mit allen Einzelhändlern und Gastronomen auf dem UEC-Gelände unterhält und zu 51 % die Finanzierung des Marketingetats übernimmt. Die Betreibergesellschaft ist somit in der Lage, als fokaler Akteur die Dienstleistungserstellung innerhalb der Unternehmensagglomeration maßgeblich zu steuern. Die Betreibergesellschaft spezialisiert sich dabei auf die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen „aus einem Guss“ für die Vertragspartner innerhalb des CentrO. Die Mehrzahl der langfristigen Verträge zwischen den über 200 Vertragspartnern und der Betreibergesellschaft des UEC können zunächst als dauerhafte, dyadische Geschäftsbeziehungen zwischen dem Betreiber und dem jeweiligen Unternehmen identifiziert werden. Über diese dyadischen Beziehungen hinaus entsteht, unterstützt durch Steuerungsangebote der Betreibergesellschaft, ein hierarchisches Unternehmungsnetzwerk in das schwerpunktmäßig die Ankerunternehmen involviert sind.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurde untersucht, welche Reaktionen sich in den umliegenden Städten Oberhausens aus diesem „Rückimport“ einer künstlichen Innenstadt ergeben. Es wird analysiert, ob durch die „Idee“ der handelsergänzenden Dienstleistungen, die durch ein transnationales Unternehmen in die Region transportiert werden, eine Veränderung von Stadtentwicklungsfaktoren erfolgt. Erwartet

wurde, dass von der Ansiedlung des „global player“ ein Impuls auf die umliegenden Städte ausgeht, ebenfalls handelsergänzende Dienstleistungen für die Verbraucher in den Fußgängerzonen der Innenstädte bereitzustellen. Im Mittelpunkt der Analyse stand hier, in welcher Weise in diesen Fällen die „Stolpersteine“ der erhöhten Transaktionskosten und das Kollektivgüterproblem aus dem Weg geräumt werden können. Die Ausgangshypothese lautet, dass es in Innenstädten im Allgemeinen nicht gelingt handelsergänzende Dienstleistungen in private Güter umzuwandeln, da durch die sehr heterogenen Eigentumsverhältnisse in den Innenstädten Einzelhändler nicht von der Nutzung von Dienstleistungen auf allgemeinen Flächen ausgeschlossen werden können. Auch dann nicht, wenn sie sich nicht oder nur in ungenügendem Umfang an der Erstellung handelsergänzender Dienstleistungen beteiligen. Das Kollektivgüterproblem bleibt also bei der Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen auf allgemeinen Flächen der Innenstadt virulent.

Die überwiegende Zahl der Ruhrgebietskommunen waren, was das Thema Innenstadtmarketing betraf „schlafende Riesen“. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass sich die kommunalen Anstrengungen unter dem Druck der hohen Arbeitslosigkeit im Ruhrgebiet hauptsächlich auf die Sozial- und Arbeitsmarktpolitik richtete. Erst durch die Platzierung des CentrO. im Jahr 1996 stiegen die Kommunen in die bereits seit Ende der 80er Jahre in Deutschland geführte Stadtmarketing-Debatte ein. Das dies mehr oder weniger mit „einem Paukenschlag“ und Vehemenz in Angriff genommen wurde, ist zum einen auf den Problemdruck der Kommunen durch die Ansiedlung des CentrO., aber auch auf die 1996 gleichzeitig einsetzende Modellförderung durch das Land NRW zurückzuführen.

Die empirische Untersuchung ergibt, dass in sechs von sieben Fällen der Problemdruck, der durch die Eröffnung des UEC CentrO. vermeintlich oder tatsächlich auf Kommune und dem innerstädtischen Einzelhandel lastete, als Katalysator für einen Stadtmarketingprozess gewirkt hat, der die Aufwertung der Innenstadt zum Ziel hatte. Verstärkt durch die finanzielle Unterstützung in Form einer Modellförderung des Landes NRW wurden zunächst theoretische Leitbilder zur Aufwertung der Innenstadt entwickelt. Nach dem Abschluss dieser Konzeptionalisierungsphase und der Beendigung der Landesförderung kristallisieren sich in den sieben untersuchten Ruhrgebietsstädten drei unterschiedliche Kooperationstypen zwischen Einzelhandel und Kommune heraus. Von der völligen *Kooperationsblockade* zwischen Einzelhandelsorganisationen und Kommune über die *Praxisfalle* bis hin zu *institutionalisierten*

*Lösungen* in Form von Marketing GmbHs konnten drei Typen des Innenstadtmarketings nachgezeichnet werden.

Es bestätigt sich, dass der Einzelhandel hauptsächlich über die Werbegemeinschaften in den Prozess des Innenstadtmarketings eingebunden ist, sich aber aufgrund der inhärenten Kollektivgutproblematik, die in der Innenstadt nicht grundsätzlich überwunden werden kann, in den analysierten Fällen nur als „Mitläufer“ in den Kooperationsprozess für das Innenstadtmarketing einbringt und keine „tragende Rolle“ spielt. In der kommunalen Praxis hat sich das Wissen um die beschränkte individuelle Handlungsfähigkeit der Einzelhändler in Bezug auf das Innenstadtmarketing bislang noch nicht durchgesetzt, und es werden häufig überzogene Erwartungen in das Engagement des innerstädtischen Einzelhandels gesetzt.

Die Expertengesprächen ergeben, dass die Initiierung von Kooperationen, die Moderation verschiedener Arbeitskreise und das Einbinden verschiedenster Akteure und Organisationen in das Innenstadtmarketing neben einem institutionalisiertem Rahmen auch Akteure voraussetzt, die in der Lage sind, sich auch auf verantwortliche Akteure anderer lokal operierender Institutionen zuzubewegen. Als theoretischer Ansatz wird hier der akteurszentrierte Institutionalismus (Scharpf 2000) eingeführt. Bereits für das Entstehen der Rahmenbedingungen für das Innenstadtmarketing sind offensichtlich einzelne Akteure maßgeblich, die in der Lage sind als „gatekeeper“ zwischen Politik und Wirtschaft zu vermitteln.

In den vorliegenden Fällen einer lokal begrenzten Kooperation scheint es von besonderer Wichtigkeit zu sein, integrierende Persönlichkeiten mit sozialer Kompetenz als verantwortliche Akteure zu gewinnen. Einige der Citymanager haben nach Tätigkeiten in der kommunalen Verwaltung (z. B. als Projektleiter der Verwaltungsmodernisierung oder in der Öffentlichkeitsarbeit der Stadt) langjährige Verwaltungserfahrung gesammelt und in dieser Zeit einen Einblick in die persönliche Netzwerkbeziehungen, die sich über die Kommune „legen“, gewonnen. Diese „Insiderkenntnis“ hilft zusätzlich, die richtigen Ansprechpartner für gemeinsame Aktionen in der Stadt zu finden, birgt aber auch die Gefahr des „Klüngels“ in sich, wie überhaupt die Grenze zwischen „Klüngel“ und fruchtbaren Netzwerkbeziehungen eng beieinander zu liegen scheint.

Es bleibt festzuhalten, dass die Erstellung von handelsergänzenden Dienstleistungen in den Fußgängerzonen der Innenstädte im Vergleich zu einem UEC ungleich schwe-

rer zu bewerkstelligen ist, da das Kollektivgüterproblem nur dann nachhaltig unter Kontrolle gebracht werden kann, wenn dauerhafte Finanzierungs- und Moderationsleistungen von einem hierarchischen Akteur (z. B. Kommune) erbracht werden.

Während sich die ersten beiden Fragestellungen mit dem „Ideenfluss“ in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen beschäftigen und für die Einzelhandelsagglomerationen Urban Entertainment Center und Innenstadt untersucht wurden, wird im dritten Teil der Arbeit die Rolle des „global player“ analysiert. Es wird geklärt, inwiefern das internationale Unternehmen CentrO lediglich die Verwertbarkeit der Region für seine Unternehmenszwecke aufgreift, wie dies häufig bei der Ansiedlung von transnationalen Unternehmen befürchtet wird, oder ob eine Einbindung in kommunale und regionale Bezüge erfolgt.

Im untersuchten Fall des UEC könnte der „global player“ durchaus gänzlich als „vaterlandsloser Geselle“ agieren, da er selbst über genügend finanzielles Potenzial und internationalen Einfluss verfügt, um adäquates Marketing zu betreiben und das Unternehmen „CentrO.“ als Verbrauchermagnet in der Region zu etablieren. Über die Ansiedlungsphase hinaus erfolgt jedoch sowohl auf kommunaler als auch auf regionaler Ebene eine Einbindung des Unternehmens, die sich auf die Vermarktung des CentrO. bezieht und durch vertrauensbasierte individuelle Beziehungen zwischen Akteuren der Stadtverwaltung und Akteuren der Betreibergesellschaft gestützt wird.

Möglicherweise ist für die Integration von Großorganisationen des Freizeit- und Dienstleistungsbereiches eine Kooperation mit kommunalen und regionalen Akteuren in einem höheren Maß durch die Investoren erwünscht, um regionale „Absatzpakete“ anbieten zu können und Sogwirkungen auf weitere Anbieter durch eine gemeinsame „Ansiedlungspolitik“ auszulösen. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass der Freizeitmarkt von wechselnden Impulsen lebt und der „Produktzyklus“ eines UEC durch Kooperationen und der daraus erwachsenden Attraktivitätssteigerung eines Standortes verlängert werden kann. Für die Stadt Oberhausen erfolgte durch die Ansiedlung des „global player“ ein schrittweiser Wandel von der untergehenden Montanstadt zur Freizeitstadt des Reviers. Die Beschäftigungseinbrüche, die durch die wegbrechenden Arbeitsplätze im sekundären Sektor vollzogen wurden, konnten durch die neu entstandenen Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor zwar nicht kompensiert werden, allerdings wurde eine weitere Talfahrt der Beschäftigung abgebremsst.

In der Großarbeitsmarktregion Niederrhein, die sich aus dem westlichen Ruhrgebiet und der Großregion Düsseldorf zusammensetzt, kann entlang der Rheinschiene eine verstärkte Ansiedlung von „global playern“ der Freizeitbranche festgestellt werden (z. B. Warner Brothers in Bottrop, Skihallen in Bottrop und Neuss, UEC, Musicalhalle, geplantes Seewasseraquarium in Oberhausen). Diese Entwicklung lässt sich auf die guten Infrastrukturbedingungen, die hier in Form hoher Einwohnerdichte, der möglichen Ausweitung der Zielgruppen auf das benachbarte Ausland und der sehr guten verkehrstechnischen Anbindung vorhanden sind, erklären.

Damit zukünftig auch der Einzelhandel der anliegenden Städte verstärkt von Kaufkraftströmen, die durch Freizeitgroßanlagen ausgelöst werden, partizipieren kann, gewinnt die Aufwertung der Innenstädte zunehmende Bedeutung für die Kommunen. Zusätzliche Kaufkraft lässt sich für die Innenstädte aber nur dann generieren, wenn die betreffenden Innenstädte über ein gepflegtes Ambiente hinaus handelsergänzende Dienstleistungen anbieten, die die Attraktivität der jeweiligen Innenstadt weiter erhöhen, zumal die wenigsten Ruhrgebietsstädte per se historisch attraktive Altstädte vorweisen können, die über einen Alleinstellungscharakter verfügen und aus diesem Grund Kaufkraft über die Stadtgrenzen hinaus anziehen. Deshalb ist Innenstadtmaking in diesen Städten kein Luxus, sondern notwendige Voraussetzung für die Stärkung des innerstädtischen Einzelhandels.

In dieser Arbeit wurde gezeigt, dass der innerstädtische Einzelhandel bei der Erstellung von Kollektivgütern in Form von handelsergänzenden Dienstleistungen in der Innenstadt blockiert ist und die Aktivität der Einzelhändler überwiegend aus „selektiven Anreizen“ heraus erfolgt. Das bedeutet für die verantwortlichen Akteure in den Kommunen, dass die Moderation, die Grundfinanzierung sowie die Gewinnung von örtlichen Sponsoren zunächst in den Aufgabenbereich der Kommune fällt und dort idealerweise unabhängig von kommunaler Parteipolitik angesiedelt wird. Das bedeutet aber auch, dass die Einzelhändler nur dann verstärkt in die Pflicht genommen werden können, wenn positive und negative „selektive Anreize“ eingesetzt werden, um sie für eine dauerhafte Unterstützung des Stadtmarketingprozesses zu gewinnen.

## 8. Literatur

### 8.1 Monographien und Aufsätze

**Ackermann, V./Lantzerath-Flesch, C.** (1999): Urban Entertainment Center. Das Beispiel „CAP Kiel“. Arbeitspapier zur Gewerbeplanung. Fachgebiet Gewerbeplanung. Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund. Dortmund.

**Ahlert, D.** (1999): Vertikalisierung der Distribution. Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungs-Prozess-Managements. In: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München 1999. S. 333 – 349.

**Albach, H.** (1997): Wirtschaftspolitische und technologiepolitische Folgen der Globalisierung. Discussion paper FS IV 97-14 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Berlin.

**Alemann von, U./Brandenburg, P.** (2000): Nordrhein-Westfalen. Ein Land entdeckt sich neu. Schriften zur politischen Landeskunde. Bd. 13. Hrsg. von der Landeszentrale für politische Bildung Nordrhein-Westfalen. Köln.

**Altenburg, U.** (1999): Zukunft der Innenstädte. In: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München. S. 1051 – 1061.

**Alt Vater, E./Mahnkopf, B.** (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster.

**Andersen, U./Bovermann, R.** (2002): Im Westen was Neues. Kommunalwahl 1999 in NRW. Opladen.

**Bachmann, R.** (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. S. 107 – 125.

**Backhaus, K./Meyer, M.** (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Nr. 7. S. 330 - 334.

**Bade, F.-J.** (1998): Beschäftigungsperspektiven des Dienstleistungssektors. In: Conert, W. (Hrsg.): Chancen durch Dienstleistungen. Ansatzpunkte einer aktiven Gestaltung struktureller Prozesse. Wiesbaden. S. 127 – 154.

**Baethge, M.** (2001): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor. In: Baethge M./Wilkens I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen 2001. S. 85 – 106.

**Baethge, M./Andretta, G.** (1996): Die berufliche Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungsbereich in den neuen Bundesländern. Münster/New York.

**Baethge, M./Grimm, A./Kuhn, S. u. a.** (1991): Regulierung und Deregulierung von Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. Eschborn.



- Baethge, M./Oberbeck H.** (Hrsg.) (1992): Personalentwicklung im Handel. Zwischen Stagnation und neuen Perspektiven. Forschungsbericht des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI). Frankfurt/New York.
- Baethge, M./Rock, R./Ochel, W.** u.a. (1999): Dienstleistung als Chance: Entwicklungspfade für die Beschäftigung. BMBF-Initiative "Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert". Abschlussbericht der PEM. 13. Kurzfassung. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).
- Baethge, M./Wilkens, I.** (Hrsg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen.
- BAG** (2000): (Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.) (Hrsg.): Vademecum des Einzelhandels 2000. Berlin.
- BAG** (2001): (Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V.) (Hrsg.): Dringend gesucht: City-Lagen. In: Handelsmagazin BAG. Nr. 7/8. Berlin. S. 27.
- BAG** (2002): (Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.) (Hrsg.): Vademecum des Einzelhandels 2002. Berlin.
- Bahn, C.** (2001): Der Einzelhandel als Ressource der Stadtentwicklung in Deutschland und Großbritannien: Ein Vergleich mit den USA. In: Rudolph, H. (Hrsg.): Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Berlin. S. 157 – 176.
- Balling, R.** (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.
- Barber, B.** (1997): Dschihad versus McWorld. Globalisierung, Zivilgesellschaft und die Grenzen des Marktes. In: Lettre international. 4. S. 4 - 9.
- Barth, K.** (1996): Betriebswirtschaftslehre des Handels 3. Wiesbaden.
- Bastian, A.** (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren. Wiesbaden.
- Bauer, P.** (1999): Großflächiger Einzelhandel im Regierungsbezirk Düsseldorf. Dezernat 61 der Bezirksregierung Düsseldorf. S. 1 – 20. Abgerufen am 14.4.99 unter [http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/wirtschaft/foc\\_bauer.html](http://www.bezreg-duesseldorf.nrw.de/wirtschaft/foc_bauer.html).
- Bauer, R.** (1991): Lokale Politikforschung und Korporatismus-Ansatz – Kritik und Plädoyer für das Konzept der Intermediarität. In: Heinelt, H./Wollmann, H. (Hrsg.): Brennpunkt Stadt. Stadtpolitik und lokale Politikforschung in den 80er und 90er Jahren. Basel/Boston/Berlin. S. 207 – 220.
- Baumol, W. J.** (1967): Macroeconomics of Unbalanced Growth. The anatomy of Urban Crisis. In: American Economic Review 57. S. 416 – 426.
- Bea, F.X./Göbel, E.** (1999): Organisation. Stuttgart.
- Becattini, G.** (1991): "Industrielle Distrikte" und ihre Bedeutung in der sozio-ökonomischen Entwicklung Italiens. In: Manz T. (Hrsg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung. Bonn. S. 31 - 50.

- Beck, U.** (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Beck, U.** (1997): Die Eröffnung des Welthorizontes: Zur Soziologie der Globalisierung. Herausgebermitteilung. In: Soziale Welt. Heft 1. S. 3 - 16.
- Beck, U.** (1997a): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Frankfurt a. M.
- Beck, U.** (Hrsg.) (1997b): Kinder der Freiheit. Frankfurt a. M.
- Beisheim, O.** (Hrsg.) (1999): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München.
- Belzer, V.** (1991): Unternehmensnetzwerke: Versuch einer Analyse und Kategorisierung. In: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./ Nordhause-Jan, J./Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Opladen. S. 9 – 22.
- Belzer, V.** (1993): Unternehmenskooperation. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel. München/Mering.
- Belzer, V./Hilbert, J.** (1994): Der steinige Weg zum virtuellen Unternehmen. In: Krumbein, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Münster/Hamburg. S. 249 – 269.
- Benz, A./Fürst, D./Kilper, H./Rehfeld, D.** (1999): Regionalisierung. Theorie-Praxis-Perspektiven. Opladen.
- Berg, C.** (1981) Beschaffungsmarketing. Würzburg.
- Beyer, R.** (1995): Die Institutionalisierung von Stadtmarketing: Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallbeispiele. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) im Deutschen Verband für Wohnungswesen Städtebau und Raumordnung e. V. (Hrsg.). DSSW-Schriften 15. Bonn.
- Beyer, L./Brandel, R./Langer, D./Micheel, B.** (2000): Zukunftsbranche Lebensqualität? Chancen und Herausforderungen beim Ausbau personenbezogener Dienstleistungen. In: Institut für Arbeit und Technik Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen. S. 28 – 43.
- Beyer, L./Hilbert, J./Micheel, B.** (1998): Beschäftigung im Handel. Erfordernisse und Ansatzpunkte für eine NRW-Handelspolitik. Institut für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen. Gutachten für die Enquête-Kommission "Zukunft der Erwerbsarbeit" des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Gelsenkirchen.
- Beyer, L./Micheel, B.** (1999): Kundennutzen. Suchfelder für den Wandel im Handel. In: Institut für Arbeit und Technik. Jahrbuch 1998/99. Gelsenkirchen. S. 76 – 96.
- Beyme v., K.** (1991): Theorie der Politik im 20 Jahrhundert. Von der Moderne zur Postmoderne. Frankfurt/M.
- Bezirksregierung Düsseldorf (Hrsg.)** (1999): Einzelhandelsforum City. Top oder Flop? Dokumentation des zweiten Einzelhandelsforums der Bezirksregierung vom 01.06.99 in Düsseldorf. Podiumsdiskussion. Düsseldorf. S. 88.

- Bieber, R./Haas, W./Kendschek, H.** (1999): Erlebnis-Stadt. Situationsanalyse deutscher Innenstädte. Sonderdokumentation der BBE-Unternehmensberatung GmbH. Köln.
- Birnstiel, D.** (1995): Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. In: Rindinger, R./Steinröx, M (Hrsg.): Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis. Köln. S. 225 – 243.
- Blättermann, E.** (1999): "Ab in die Mitte". In: Handelsmagazin BAG. Nr. 9/10. Berlin. S. 24 – 26.
- Boettcher, E.** (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen.
- Bona, A.** (1997): Die Institutionalisierung von Stadtmarketing – Ergänzungsumfrage 1997. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft. DSSW-Materialien. Bonn.
- Bonin, F.** (2001): Auf der Zielgeraden. In: Der Handel. Heft 2. S. 46 – 51.
- Borst, R.** (1990): Die zweite Hälfte der Stadt: Suburbanisierung, Gentrifizierung und frauenspezifische Lebenswelten. In: Borst, R./Krätke, S./Mayer, M. (Hrsg.): Das neue Gesicht der Städte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte. Basel/Boston/Berlin. S. 235 – 268.
- Bosch, G.** (2002): Die sogenannte Dienstleistungslücke. Ein Vergleich von Konzepten für mehr Beschäftigung und neue Formen der Arbeitsmarktorganisation im tertiären Sektor. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik. Nr. 1. Gelsenkirchen.
- Bosch, G./Wagner, A.** (2000): Dienstleistungsbeschäftigung in Europa. Ein Ländervergleich. In: Institut Arbeit und Technik. Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen. S. 82 – 102.
- Bosch, G./Haipeter, T./Lehndorff, S.** u. a. (2001): Beschäftigungswandel in Dienstleistungen. Befunde aus fünf Branchen und zehn Ländern. Forschungsprojekt im Auftrag der Europäischen Kommission. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.
- Braczyk, H.-J./Cooke, P./Heidenreich, M.** (Hrsg.) (1998): Regional Innovation Systems. The Role of Governances in a Globalized World. London.
- Brandenburg, H.** (1985): Standorte von Shopping-Centern und Verbrauchermärkten im Kölner Raum – Entwicklung und Auswirkungen auf das Einzelhandelsgefüge. Kölner Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialgeographie. Bd. 32. Köln.
- Bremm, H.-J./Danielzyk, R.** (1993): Die Modernisierung alter Industrieregionen. In: Müller, S./Schmals, K. M. (Hrsg.): Die Moderne im Park. Ein Streitbuch zur Internationalen Bauausstellung im Emscherraum. Dortmund. S. 22 – 49.
- Bresser, R.** (1989): Kollektive Unternehmensstrategien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft Nr. 5. Wiesbaden. S. 545 – 564.
- Bresser, R.** (1992): Geleitwort. In: Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden. S. V - VI.
- Brinkmann, U./Seifert, M.** (2001): „Face to Interface“. Zur Problematik der Vertrauenskonstitution im Internet am Beispiel von elektronischen Auktionen. In: Zeitschrift für Soziologie. Heft 1. S. 23 – 47.

- Brinkmann, C./Deeke, A./Völkel, B. (Hrsg.)** (1995): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg.
- Brose, H. G./Voelzkow, H.** (1999): Globalisierung und institutioneller Wandel der Wirtschaft. In: Brose, H. G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handelns und Globalisierung. Marburg 1999. S. 9 –26.
- Brusis, I.** (1998): Pressemitteilung des Ministeriums für Stadtentwicklung, Kultur und Sport Nordrhein-Westfalen. Nr. 43/1 vom 23. Januar. Abgerufen am 31.10.00 unter <http://www.nrw.de/aktuell/presse/pm98/pl98-043.htm>.
- Brusis, I.** (2000): Pressemitteilung des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport vom 19. Januar. Abgerufen am 31.10.00 unter <http://www.massks.nrw.de>.
- Budäus, D./Grüning, G.** (1997): Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie. In: Budäus, D. /Eichhorn, P. (Hrsg.): Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Im Auftrag des Wissenschaftlichen Beirates der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft. Baden Baden. S. 25 – 66.
- Bullinger, H.-J.** (1995): Dienstleistungsmärkte im Wandel – Herausforderung und Perspektiven. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden. S. 45 – 95.
- Bullinger, H.-J.** (1999): Entwicklung innovativer Dienstleistungen. In: Bullinger H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Wiesbaden. S. 49 – 65.
- Bußmann, U./Hilbert, J.** (1996): Das virtuelle Altersheim. In: Reents, H. (Hrsg.): Handbuch der Gerontotechnik. Interdisziplinäre Forschung – Praxisbeispiele. Augsburg. S. 3 – 5.
- Camagni, R.** (1991): Innovation Networks. Spatial Perspectives. London.
- CentrO.-Pressemappe** (2001): vom 22.05. Abgerufen unter <http://www.DL2000.de>
- CentrO.-Pressemappe** (2002): vom 14.10. CentrO. Management GmbH. Oberhausen.
- Coase, R. H.** (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*. Vol 4. S. 386 – 405.
- Cooke, P.** (1998): Introduction: Origins of the concept. In: Braczyk, H. J./Cooke, P./Heidenreich, M. (Hrsg.): Regional Innovation Systems. London. S. 2 – 25.
- Crozier, M./Friedberg, E.** (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Sozialwissenschaft und Praxis. Buchreihe des Wissenschaftszentrums Berlin. Königstein/Ts.
- Czada, R.** (1992): Interessengruppen, Eigennutz und Institutionenbildung. Zur politischen Logik kollektiven Handelns. In: Schubert, K. (Hrsg.): Leistungen und Grenzen politisch-ökonomischer Theorie. Eine kritische Bestandsaufnahme zu Mancur Olson. Darmstadt. S. 57 – 78.

- Deeke, A.** (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nürnberg. S. 7 – 22.
- Döhrn, R./Heilemann, U./Schäfer, G.** (2001): Geht es auch ohne Expansion des Dienstleistungssektors? Zum dänischen Beschäftigungswunder. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 269 – 290.
- Dörrenbächer, C./Dohle, M.** (2001): E-Commerce und Erlebnisshopping: Revolution an der Kundenschnittstelle oder business as usual im europäischen Einzelhandel. In: Rudolph, H. (Hrsg.): Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Berlin. S. 177 – 190.
- Dörsam, P./Icks, A.** (1997): Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk. Eine Option für mittelständische Unternehmen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 75. Stuttgart.
- Drescher, B. U./Dellwig, M.** (1997): Rathaus ohne Ämter, Verwaltungsreform, Public-Private-Partnership und das Projekt Neue Mitte Oberhausen. In: Finanzwirtschaft, 6/1997. S. 133 – 136.
- Drescher, B. U./Dellwig, M.** (1997a): Innovative Strukturpolitik und Modernisierung der Verwaltung in Oberhausen. Oberhausen.
- Duschek, S./Ortmann, G./Sydow, J.** (2001): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerkes. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden 2001. S. 191 – 234.
- Eberenz, U.** (1994): „Rationalisierung“. In: Heinritz, W. F./Lautmann, R. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen. S. 538 – 539.
- Ebers, M./Gotsch, W.** (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Auflage. Stuttgart. S. 199 – 249.
- Eckardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L.** (Hrsg.) (2000): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin.
- Eggert, U.** (1998): Der Handel im 21. Jahrhundert. Düsseldorf/Regensburg.
- EHI** (2001): „Planungsliste Shopping-Center“. Abgerufen am 25.06.2001 unter [http://www.ehi.org/aktuell/100/200103/30\\_002.html](http://www.ehi.org/aktuell/100/200103/30_002.html).
- Eichhorn, P.** (1997): Ausgliederung als Instrument zur Flexibilisierung kommunaler Aufgabenerfüllung. In: Fettig, W./Späth, L. (Hrsg.): Privatisierung kommunaler Aufgaben. Baden-Baden. S. 96 – 102.
- Eichmann, R.** (1989): Diskurs gesellschaftlicher Teilsysteme. Wiesbaden.

- Eickelpasch, R.** (1999): Globalisierung. Zur Suggestivkraft einer Metapher. In: Rademacher, C./Schroer, M./Wiechens, P. (Hrsg.): Spiel ohne Grenzen. Ambivalenzen der Globalisierung. Opladen/Wiesbaden. S. 9 - 20.
- Endress, R.** (1991): Strategie und Taktik der Kooperation. Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Berlin.
- Enfger, U.** (1984): Rationalisierungsstrategien im Einzelhandel. Widersprüche der Organisation von Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/New York.
- ENO** (Entwicklungsgesellschaft Neu Oberhausen) (2002): Büromarkt Oberhausen. Unveröffentlichtes Manuskript. Oberhausen.
- Enquête-Kommission "Zukunft der Erwerbsarbeit"** (2000): Strategien zur Belegung des Arbeitsmarktes. Teil 2. Handlungsempfehlungen. Hrsg. vom Präsidenten des Landtages NRW.
- Eschenburg, R.** (1971): Ökonomische Theorien der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Tübingen.
- Europäische Kommission** (1996): Der Einzelhandel im europäischen Wirtschaftsraum. Brüssel.
- Faber, C./Wehrsig, C./Borchers, U.** (1992): Frauenerwerbsarbeit und neue Technologien im Einzelhandel. Opladen.
- Falk, B.** (1999): Perspektiven der Shopping-Center. In: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München. S. 1083 – 1099.
- Fels, G./Heinze, R. G./Pfarr, H./Streek, W.** (1999): Bericht der Wissenschaftlergruppe über Möglichkeiten zur Verbesserung der Beschäftigungschancen gering qualifizierter Arbeitnehmer. Berlin.
- Ferchhoff, W./Dewe, B.** (1994): Soziologie der Freizeit. In: Kerber, H./Schneider, A. (Hrsg.): Spezielle Soziologien: Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierung. Reinbek.
- Fink, H.** (1995): Amerikanisierung in der deutschen Wirtschaft: Sprache, Handel, Güter und Dienstleistungen. Europäische Hochschulschriften: Reihe 14. Frankfurt a. M.
- Fischer, J./Gensior, S.** (1998): Was sind „Netzwerke“, wie entstehen sie und wie werden sie zusammengehalten? In: Heinze, R. G./Minssen, H. (Hrsg.): Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion? Diskussionspapier der Fakultät der Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität. Nr. 4. Bochum. S. 33 – 39.
- Fischer, U. L.** (1993): Weibliche Führungskräfte – zwischen unternehmerischer Strategie und Karrierehemmnissen. Eine Fallstudie im Einzelhandel. München.
- Fisher, A. G.** (1939): Production-Primary, Secondary and Tertiary. In: The Economic Record Nr. 15/6. S. 24 – 38.
- Forrester, V.** (1997): Der Terror der Ökonomie. Wien.
- Fourastié, J.** (1954): Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. [franz. Original 1949] Köln.

- Frank, C.** (1993): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden.
- Frehn, M.** (1996): Erlebniseinkauf in Kunstwelten und inszenierten Realkulissen – Raum- und mobilitätsstrukturelle Auswirkungen sowie planerische Handlungsansätze. In: Informationen zur Raumentwicklung. Nr. 6. S. 317 – 330.
- Frehn, M.** (1998): Wenn der Einkauf zum Erlebnis wird. Die verkehrlichen und raumstrukturellen Auswirkungen des Erlebniseinkaufs in Shopping Malls und Innenstädten. Wuppertal Papers. Hrsg.: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie. Nr. 80. Wuppertal.
- Fretschner, R./Hilbert, J./Micheel, B.** (2001): Dienstleistungen im Ruhrgebiet – Eine Geschichte ohne Happy End? In: Institut Arbeit und Technik. Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen. S. 143 – 158.
- Fröhlich, C./Stamm, T./Venne, M.** (1998): Stadtmarketing versus Stadtentwicklung. Konkurrenzen und Komplementaritäten. In: Planerin. SRL-Mitteilungen für Stadt-, Regional-, und Landesplanung. Nr. 2. S. 40 – 43.
- Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H.-G.** (Hrsg.) (1999): Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg.
- Fuchs, G./Wolf, H.-G.** (1999): Regionale und globale Bindungen. In: Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H.-G. (Hrsg.): Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg. S. 192 – 223.
- Funder, M.** (1999): Vertrauen: Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie. 24 Jg. Heft 3. November 1999. S. 76 – 97.
- Funder, M.** (2000): Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion?. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin. S. 19 – 46.
- Funke, H.** (1997): Erlebnisgesellschaft. In: Kneer, G./Nassehi, A./Schroer, M. (Hrsg.): Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnosen. München. S. 305 – 331.
- Gahl, A.** (1991): Strategische Allianzen in Technologiemarkten. In: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janzen, J./Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Opladen.
- Ganser, K.** (1993): Der freizeitpolitische Aspekt der Internationalen Bauausstellung Emscher-Park. In: Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.): Freizeit und kommunale Planung. Die Folgen von Zeitflexibilisierung und Pluralisierung für die kommunale Freizeitinfrastruktur. Tagungsdokumentation. Erkrath. S. 89 – 91.
- Ganser, K.** (1998): Kommunalen Strukturwandel. Das Beispiel IBA Emscher Park. In: Andersen, U. (Hrsg.): Kommunalpolitik in Nordrhein-Westfalen im Umbruch. Landeszentrale für politische Bildung Nordrhein-Westfalen. Köln/Stuttgart/Berlin. S. 255 – 266.

- Gartner, A./Riessman, F.** (1978): Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors. Frankfurt a. M.
- Genosko, J.** (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Marburg.
- Genosko, J.** (1999a): Regionale Innovationsnetzwerke und Globalisierung. In: Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H. G. (Hrsg.): Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg.
- Genosko, J.** (1999b): Veränderte Raumbezüge in globalen Organisationen. In: Eckardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L. (Hrsg.): Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive. Berlin. S. 147 – 158.
- Gensicke, T.** (2001): Zur Frage der Erosion eines stabilen Wertefundaments in Religion und Familie. In: Oesterdiekhoff, W./Jegelka, N. (Hrsg.): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften. Opladen. S. 107 – 136.
- Gershuny, J.** (1981): Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft. Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen. Frankfurt.
- Giddens, A.** (1995a): Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck, U./Giddens A. Lash, S. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a. M. S. 113 - 194.
- Giddens, A.** (1995b): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a. M.
- Gilbert, R.** (2001): Beschäftigungsperspektiven im Bankensektor – Aktuelle Trends der Dienstleistung im Finanzbereich und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In: Baethke, M./Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert. Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 207 – 224.
- Glaubitz, J.** (1996): Strukturwandel und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel. Zwischen Deregulierung und Ladenschluss. In: WSI Mitteilungen. Nr. 1. S. 26 – 35.
- Glaubitz, J.** (2001): Hoffnungsträger oder Sorgenkind: Konzentration und Beschäftigung im Einzelhandel. In: Baethge, M./Wilkens, I.: Die große Hoffnung des 21. Jahrhunderts. Opladen. S. 181 – 206.
- Glottz, P.** (1999): Die beschleunigte Gesellschaft. München.
- GMA (Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung mbH)** (1999): Marketingkonzept für die Bochumer City. GMA-Darstellung des Verlaufs und der zentralen Arbeitsergebnisse des Citymarketingprojektes im Auftrag der Stadt Bochum. Abschlussbericht. Köln.
- Goch, S.** (1999): Endogene Potentiale einer Region – Bewältigung von Strukturwandel und Strukturpolitik im Ruhrgebiet. Habilitationsschrift an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.
- Goch, S.** (2002): Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel. Bewältigung von Strukturwandel und Strukturpolitik im Ruhrgebiet. Essen.



- Grabher, G.** (1991): Netzwerke - Ein Ansatz für den Umbau des Montankomplexes im Ruhrgebiet? In: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Opladen. S. 95 - 107.
- Grabher, G.** (1993): The Weakness of Strong Ties. The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area. In: Grabher, G. (Hrsg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London/ New York. S. 255 - 277.
- Grabow, B./Hollbach-Grömig, B.** (1998): Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 25. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.
- Gröppel, A.** (1991): Erlebnisstrategien im Einzelhandel. Paderborn.
- Gross, P.** (1994): Multioptionsgesellschaft. Frankfurt a. M.
- Gümbel, R.** (1985): Handel, Markt und Ökonomik. Wiesbaden.
- Haag, T.** (1993): Stadtmarketing-GmbH als effiziente Organisationsform. In: Töpfer, A. (Hrsg.): Stadtmarketing: Herausforderung und Chance für Kommunen. S. 359 - 379.
- Hallier, B.** (1999): Handelsstandort Nordrhein-Westfalen. In: Dynamik im Handel. Nr.6. S. 16.
- Hatzfeld, U.** (1995): Städtebauliche Auswirkungen der Strukturveränderungen. In: BAG (Hrsg.): Standortfragen des Handels. Schriftenreihe der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V. Köln. S. 62 - 86.
- Hatzfeld, U.** (1996): Die Probleme des Handels sind die Probleme der Städte. Stand, Entwicklung und Prognose der Handlungsbereiche im „Überschneidungsbereich“ zwischen Handel und Stadt. In: Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW (MSKS)(Hrsg.): Handel in der Stadt. Handeln in der Stadt. Düsseldorf. S. 31 - 90.
- Hatzfeld, U.** (1999): Entwicklungsdynamik im Handel - das Ende der Symbiose von Handel und Stadt? In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (ILS) (Hrsg.): Handel, Dienstleistung und Stadtentwicklung in der Informationsgesellschaft. Dortmund. S. 27 - 32.
- Hatzfeld, U.** (2002): Handel in, vor, mit und durch die Stadt: Das Verhältnis von Handel und Stadtentwicklung in zehn Jahren. In: ILS (Hrsg.): Einzelhandel - stadt- und regionalverträglich. Dortmund. S. 51 - 60.
- Hatzfeld, U./Junker, R.** (1996): Grundlagen des Stadtmarketing. In: Handbuch der kommunalen Politik. "Stadtmarketing eine Bestandsaufnahme". In: Der Städtetag Nr. 5. S. 343 - 344.
- Haubl, R.** (1998): „Welcome to the pleasure dome“. Einkaufen als Zeitvertreib. In: Hartmann, H./Haubl, R. (Hrsg.): Freizeit in der Erlebnisgesellschaft. Opladen/Wiesbaden, S. 199 - 224.
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels** (1998): Solides Wachstum ohne durchgreifende Dynamik. Informationsblatt Nr. 98/4 des HDE. Köln.

- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels** (1999): 51. Arbeitsbericht 1998. Köln.
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels** (2001): Factory Outlet Center S. 1 – 3. Abgerufen am 11.6.01 unter <http://www.einzelhandel.de/stichwort/FACTOUTL.htm>.
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels** (2001b): Stadtmarketing – Instrument zur Innenstadtbelebung. S. 1 – 3. Abgerufen am 11.06.01 unter <http://www.einzelhandel.de/stichwort/STADTMAR.htm>.
- Haury, S.** (1989): Grundzüge einer ökonomischen Theorie lateraler Kooperation. Dissertation Nr. 1126 der Hochschule St. Gallen/Schweiz.
- Häußermann, H./Roost, F.** (1998): Globalisierung, Global City. In: Häußermann H. (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichworte. Opladen. S. 79 – 90.
- Häußermann, H./Siebel, W.** (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt a. M.
- Häußermann, H./Siebel, W.** (1997): Die möglichen Zukünfte der Dienstleistungsgesellschaft. In: Architektenkammer Hessen (Hrsg.): Arbeitswelten. Architektur für die Dienstleistungsgesellschaft. S. 18 – 28.
- Heidel, B.** (1999): Perspektiven der Beschäftigungsentwicklung im Einzelhandel. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung. Wiesbaden. S. 371 – 376.
- Heidenreich, M.** (1999): Das europäische Städte- und Regionensystem im Wandel. In: Brose, H.-G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handelns und Globalisierung. Marburg. S. 291 - 317.
- Heidenreich, M.** (2000): Regionale Netzwerke. Abgerufen am 10.08.2000 unter [wysiwyg://2/http://www.fortunecity.com/victorian/hornton/117/regwiss.htm](http://www.fortunecity.com/victorian/hornton/117/regwiss.htm).
- Heider, M.** (1997): Einzelhandel im Umbruch. Neue Perspektiven der Standortberatung für die Stadt- und Regionalentwicklung dargestellt am Wirtschaftsraum Augsburg. Angewandte Sozialgeographie Nr. 36. Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie. Universität Augsburg. Augsburg.
- Heidling, E.** (2000): Strategische Netzwerke. Koordination und Kooperation in asymmetrisch strukturierten Unternehmensnetzwerken. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. München/Wien. S. 63 – 85.
- Heineberg, H./Mayr, A.** (1996): Jüngere Shopping-Center-Entwicklung in Deutschland. Beispiele aus dem Rhein-Ruhr-Gebiet. In: Praxis Geographie Nr. 5. S. 12 – 14.
- Heinz, W.** (Hrsg.) (1993): Public Private Partnership – Ein neuer Weg zur Stadtentwicklung. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Bd. 87. Stuttgart/Berlin/Köln.
- Heinz, W.** (1998): Public Private Partnership. In: Wollmann, H./Roth, R. (Hrsg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn. S. 552 – 570.

- Heinze, R. G.** (2000): Inszenierter Korporatismus im sozialen Sektor. Politische Steuerung durch Vernetzung. In: Dahme, H. J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor*. Berlin. S. 31 – 46.
- Heinze, R. G.** (2000a): Regionale Modernisierungspolitik: Optionen und Grenzen. In: Treibel, A./Klein, G. (Hrsg.): *Skepsis und Engagement. Festschrift für Hermann Korte*. Hamburg. S. 237 - 253.
- Heinze, R. G./Hilbert, J./Potratz, W./Scharfenorth, K.** (1997): Innovative Standortpolitik auf Länderebene – das Beispiel Nordrhein-Westfalen. In: Bullmann U./Heinze, R. G. (Hrsg.): *Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven*. Opladen. S. 251 – 268.
- Heinze, R. G./Strünck, C.** (1998): Public Private Partnership. In: Blanke, B. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Opladen. S. 115 – 122.
- Heinze, R. G./Strünck, C./Voelzkow, H.** (1997): Silhouetten einer regionalen Modernisierungspolitik. In: Bullmann, U./Heinze, R. G. (Hrsg.): *Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven*. Opladen. S. 317 - 346.
- Heinze, R. G./Voelzkow, H.** (1990): Kommunalpolitik und Verbände: Inszenierter Korporatismus auf lokaler und regionaler Ebene? Arbeitspapier der Forschungsstelle für Sozialwissenschaftliche Innovations- und Technologieforschung (SIT) an der Ruhr-Universität Bochum. Nr. 1. Bochum.
- Heinze, R. G./Voelzkow, H.** (1991): Kommunalpolitik und Verbände: Inszenierter Korporatismus auf lokaler und regionaler Ebene? In: Heinelt, H./Wollmann, H. (Hrsg.): *Brennpunkt Stadt. Stadtpolitik und lokale Politikforschung in den 80er und 90er Jahren*. Basel/Boston/Berlin. S. 187 - 205.
- Heinze, R. G./Voelzkow, H.** (1998): Verbände und Neokorporatismus. In: Wollmann, H./Roth, R. (Hrsg.): *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden*. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn. S. 227 – 239.
- Hellmer, F./Friese, C./Kollros, H./Krumbein, W.** (1999): *Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel*. Berlin.
- Helbrecht, I.** (1994): *Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklung*. Basel.
- Hennings, G.** (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Steuerungsfaktoren - Akteure - Planung. In: Steinecke, A. (Hrsg.): *Erlebnis- und Konsumwelten*. München/Wien. S. 55 - 75.
- Héritier, A.** (1993): Policy-Analyse. Elemente der Kritik und Perspektiven der Neuorientierung. In: Héritier, A. (Hrsg.): *Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung*. Opladen. S. 9 - 36.
- Hilbert, J./Widmaier, B./Bandemer, v. S.** (1991): Können Konkurrenten Partner werden? In: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janz, J./Widmaier, B. (Hrsg.): *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden?* Schriften des Instituts für Arbeit und Technik Gelsenkirchen. Opladen.

- Hilf, E.** (1994): Weibliche Beschäftigte im Einzelhandel in den neuen Bundesländern – Veränderungen in einer Frauenbranche. In: BISS-public. Nr.14. S. 93 – 98.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.** (1974): Organisationslehre 1. Bern/Stuttgart.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.** (1976): Organisationslehre 2. Bern/Stuttgart.
- Hirsch-Kreinsen, H.** (2002): Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 31. Nr. 2/April. S. 106 – 124.
- Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A.** (2000): Einführung: Standortentscheidungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (Hrsg.): Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Berlin. S. 9 – 27.
- Hitzler, R.** (2000): „Ein bißchen Spaß muss sein!“. Zur Konstruktion kultureller Erlebniswelten. In: Gebhardt, W./Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Events. Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen. S. 401 – 412.
- Homann, K./Suchanek, A.** (1992): Grenzen der Anwendbarkeit einer ‚Logik des kollektiven Handelns‘. In: Schubert, K. (Hrsg.): Leistungen und Grenzen politisch-ökonomischer Theorie. Eine kritische Bestandsaufnahme zu Mancur Olson. Darmstadt. S. 13 – 27.
- Hondrich, K. O.** (1999): Globalisierung der Wirtschaft - Globalisierung der Werte? In: Rademacher, C./Schroer, M./ Wiechens, P. (Hrsg.): Spiel ohne Grenzen? Ambivalenzen der Globalisierung. Opladen/Wiesbaden. S. 21 - 34.
- Honert, S.** (1991): Stadtmarketing und Stadtmanagement. In: Der Städtetag Nr.6. S. 394 – 400.
- Honert, S./Kendschek, H.** (Hrsg.) (1998): Stadtmarketing. Trends und Konzepte. BBE-Sonderdokumentation. BBE Unternehmensberatung GmbH. Köln.
- Hradil, S.** (2002): Zur Sozialstrukturentwicklung der neunziger Jahre. In: Süß, W. (Hrsg.): Deutschland in den neunziger Jahren. Politik und Gesellschaft zwischen Wiedervereinigung und Globalisierung. Opladen. S. 227 – 250.
- ICSC (International Council of Shopping Center)** (1996): „Overview“. Management. New York. S. 11.
- IHK Bochum** (1997): Großflächige Einzelhandelsbetriebe ab 1000 qm Verkaufsfläche im Ruhrgebiet. Eine Untersuchung der Industrie- und Handelskammern im Ruhrgebiet. Bochum.
- ILS** (1991): Stadtmarketing in der Diskussion. Fallbeispiele aus Nordrhein-Westfalen. Hrsg. vom Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) im Auftrag des Ministeriums für Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Nr. 56. Duisburg.
- ILS** (2002): Einzelhandel – stadt- und regionalverträglich. Diskussionsforum zur Weiterentwicklung der Landesplanung in NRW. Hrsg. vom Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung im Auftrag der Staatskanzlei Düsseldorf. Dortmund.

- Imorde, J.** (2000): „Ab in die Mitte. Die City-Offensive NRW“. Hrsg. von den Initiatoren des Projektes „Ab in die Mitte! In Zusammenarbeit mit der Landesregierung NRW. Düsseldorf.
- Inglehart, R.** (1977): *The Silent Revolution*. Princeton/New Jersey.
- Institut der deutschen Wirtschaft** (2001): *Deutschland in Zahlen*. Köln.
- Institut der deutschen Wirtschaft** (2002): *Mehr Akademiker braucht das Land*. Nr. 14. Köln. S. 4.
- InWIS** (Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung) (2002): *Daten zum erwerbswirtschaftlichen Strukturwandel in NRW und im Ziel 2-Gebiet von 1990 – 2000 auf der Basis einer Bereitstellung des Landesarbeitsamtes NRW*. Unveröffentlichtes Manuskript. Bochum.
- Iwer, F./Rehberg, F.** (1999): *Mythos Region? Clusterstrukturen und Diffusion regionaler Politikmuster unter der Bedingung internationaler Restrukturierung*. In: Fuchs, G./Krauss, G./ Wolf, H.-G. (Hrsg.): *Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum*. Marburg. S. 329 - 361.
- Jacobsen, H.** (1999): *Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland. Westdeutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozess*. Untersuchungen der Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund.
- Jacobsen, H.** (2001): *Produktionskonzepte im europäischen Einzelhandel: Deutschland, Italien und Schweden*. In: Rudolph, H. (Hrsg.): *Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel*. Berlin S. 23 – 56.
- Jacobsen, H./Hilf, E.** (1998): *Beschäftigung im Einzelhandel*. Dortmund.
- Jansen, D.** (1998): *Theoretische Annäherungen an den Netzwerkbegriff*. In: Heinze, R. G./Minssen, H. (Hrsg.): *Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion? Diskussionspapier der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität*. Nr. 4. Bochum. S. 41 – 54.
- Jansen, D.** (1999): *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Opladen.
- Jansen, D./Schubert, K.** (Hrsg.) (1995): *Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven*. Marburg.
- Jarillo, J. C.** (1988): *On strategic networks*. In: *Strategic Management Journal* 9 (1). S. 31. – 41.
- Jürgens, U.** (1998): *Einzelhandel in den Neuen Bundesländern – die Konkurrenzsituation zwischen Innenstadt und „Grüner Wiese“ dargestellt anhand der Entwicklungen in Leipzig, Rostock und Cottbus*. Kieler Geographische Schriften Bd. 98. Kiel.
- Jürgens, U.** (1999): *Neue Systeme der Produktentstehung im Spannungsfeld von Regionalisierung und Internationalisierung*. In: Fuchs, G. (Hrsg.): *Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum*. Marburg. S. 162 – 191.

- Kahnert, R.** (2000): Öffentlich-Private Kooperationen und private Finanzierung im Stadtmarketing. In: Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.): Stadtentwicklung. Neue Kooperationsformen und Partnerschaften. Düsseldorf. S. 43 – 47.
- Kahnert, R./Rudowsky, K.** (2000): Private Finanzierung im Stadtmarketing. Büro für Gewerbeplanung und Stadtentwicklung (BGS). Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Unveröffentlichtes Manuskript. Dortmund.
- Kaiser, G.** (2000): Die Fun-Generation: Keine Lust am Laborieren. In: "Das Magazin". Mitteilungen des Präsidenten des Wissenschaftszentrum NRW. S. 9 - 11.
- Kastner, D./Meier, C.** (1993): Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel. In: WSI Mitteilungen Nr. 12. S. 813 – 821.
- Klages, H.** (1984): Wertorientierung im Wandel. Frankfurt/New York.
- Klein, H. J.** (1997): Wirtschafts- und Konsumsoziologie. In: Korte, H./Schäfers, B. (Hrsg.): Einführung in die Praxisfelder der Soziologie. Opladen. S. 153 – 178.
- Klein, M.** (1995): Gewerkschaften und Teilzeitarbeit in Deutschland. Eine vergleichende Untersuchung des Einzelhandels und der Gebäudeinnenreinigung. Baden-Baden.
- Klein, S./Werthner, H.** (2000): Steuerungswirkungen interorganisationaler Informations- und Kommunikationssysteme am Beispiel touristischer Informationsplattformen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen/Wiesbaden. S. 234 - 250.
- Knill, C.** (2000): Policy-Netzwerke. Analytisches Konzept und Erscheinungsform moderner Politiksteuerung. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. München/Mering/Wien. S. 111 – 133.
- Knuth, M. /Schräpler, J.-P./Schumann, D.** (2001): Die Neuverteilung von Beschäftigungschancen und –risiken in der Dienstleistungsgesellschaft. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2001-01. Gelsenkirchen.
- Köhler, G.** (1996): Neue Urbanität: Stadtplanung, Architektur und Ästhetik für die kommerzialisierte Stadt? In: Schäfers, B./Wewer, G. (Hrsg.): Die Stadt in Deutschland. S. 233 – 249.
- KVR** (Kommunalverband Ruhrgebiet) (2002): Strukturbericht Ruhrgebiet. Essen.
- Krätke, S./Heeg, S./Stein, R.** (1997): Regionen im Umbruch. Probleme der Regionalentwicklung zwischen „Ost“ und „West“. Frankfurt/New York.
- Krebs, M./Rock, R.** (1994): Unternehmungsnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Kromrey, H.** (1990): Empirische Sozialforschung. 4. Auflage. Opladen.
- Krumbein, W./Friese, C./Hellmer, F./Kollros, H.** (1994): Industrial districts and „Normalregionen“. In: Krumbein, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Münster/Hamburg. S. 153 – 186.

- Kruse, W.** (1994): Weiterbildung im Einzelhandel. Eine Studie im Rahmen des Force-Programms. Hrsg. v. CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung. Luxemburg.
- Kruzewicz, M.** (1993): Lokale Kooperationen in NRW. Public Private Partnership auf kommunaler Ebene. Hrsg: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS). Dortmund.
- Kühl, J.** (1995): Beschäftigungsfelder, Segmentierung und Marginalisierung im Dienstleistungsbereich. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden. S. 386 – 397.
- Kühn, S.** (1999): Komplementärer Regionalismus. Analysen, Bausteine und Szenarien für die Restrukturierung politischen Handelns. Eine Untersuchung am Beispiel des Ruhrgebiets. Düsseldorf.
- Kühnlein, G.** (1993): Weiterbildung im Einzelhandel. Nationale Sektorenstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Hrsg: Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin.
- Kuron, I.** (1999): Breiter Konsens für die Stadt. In: Der Gemeinderat. Heft 5. S. 1 – 3. Abgerufen am 22.8.01 unter <http://www.gemeinderat-online.de//archiv/artikel/n75.html>.
- Lafontaine, F.** (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. In: Rand Journal of Economics. Vol. 23. S. 263 – 283.
- Landesarbeitsamt NRW** (2002): Illegale Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen: Bußgelder in Rekordhöhe. Abgerufen am 29.6.02 unter [http://www.arbeitsamt.de/laa\\_nrw/information/pdf\\_docs/laa\\_nrw\\_billbg\\_2000.html](http://www.arbeitsamt.de/laa_nrw/information/pdf_docs/laa_nrw_billbg_2000.html).
- Läpple, D.** (1994): Zwischen gestern und übermorgen. Das Ruhrgebiet - eine Industrieregion im Umbruch. In: Kreibich, R./Schmid, S./Siebel, W. u.a. (Hrsg.): Bauplatz Zukunft. Dispute über die Entwicklung von Industrieregionen. Essen. S. 37 – 51.
- Läpple, D.** (1998): Ökonomie der Stadt. In: Häußermann, H. (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichworte. Opladen. S. 193 – 206.
- Läpple, D.** (1999): Die Ökonomie einer Metropolregion im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung - das Beispiel Hamburg. In: Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H. G. (Hrsg.). Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg. S. 11 - 47.
- Laux, H./Liermann, F.** (1993): Grundlagen der Organisation. 3. Auflage. Berlin.
- LDS** (Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW) (2002): Neue Statistik liefert erstmals Ergebnisse für Dienstleistungsfirmen in NRW. Abgerufen am 29.6.02 unter [http://www.lds.nrw.de/aktuell/presse/pres\\_061\\_02.htm](http://www.lds.nrw.de/aktuell/presse/pres_061_02.htm)
- Lehndorff, S.** (2001): Der europäische Einzelhandel und die Regulierung von Arbeitsmärkten. In: Rudolph, H. (Hrsg.): Aldi oder Arkaden. Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Berlin. S. 131 – 156.

- Liesche, S.** (1999): Auswirkungen und Entwicklungsdynamik im Einzelhandel im Naheinzugsbereich des CentrO., dargestellt am Beispiel der Innenstadt Bottrop. Diplomarbeit am Lehrstuhl Prof. Klaus-Achim Bender an den Geographischen Instituten der Rheinischen Friedrich-Wilhelm Universität. Bonn.
- Lijphart, A.** (1971): Comparative Politics and the Comparative Method. In: The American Journal of Political Science Review 65/1971. S. 682 – 693.
- Lingenfelder, M.** (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel. Schriften zum Marketing. Band 42. Berlin. S. 286 - 461.
- Lompe, K.** (1998): Chancen und Grenzen dezentraler Steuerungsansätze in einer globalisierten Ökonomie. In: Jann, W./König, K./Landfried, C./Wordelmann, P. (Hrsg.): Politik und Verwaltung auf dem Weg in die transindustrielle Gesellschaft. Carl Böhrer zum 65. Geburtstag. Baden-Baden. S. 545 - 563.
- Loose, A./Sydow, J.** (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen. S. 160 – 193.
- Lüdtke, H.** (1989): „Freizeitsoziologie“. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Bd.1. Stuttgart. S. 211 – 216.
- Lutz, A./Sydow, J.** (2002): Content Produktion in der Region. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hrsg.): Sprungbrett Region. Berlin. S. 71 – 104.
- Malzkorn, C.** (2001): Der Blick über den Gartenzaun. In: Handelsmagazin BAG. Nr. 3/4. S. 36 – 38.
- Mandewirth, S. O.** (1997): Transaktionskosten von Handelskooperationen. Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme. Heidelberg.
- Marcuse, P.** (1994): Die Deurbanisierung "modernisierter" Städte. Zur Verwertung von Freizeit und Segregation der Konsumfähigen. In: Hilpert, U. (Hrsg.): Zwischen Scylla und Charybdis? Zum Problem staatlicher Politik und nicht-intendierter Konsequenzen. Opladen. S. 293 – 307.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport) (1999): „Fast jede siebte NRW-Kommune macht beim Stadtmarketing mit“. Pressemitteilung vom 21.7.99 Nr. 492/7. Abgerufen am 22.10.00 unter <http://www.massks.nrw.de/presse.htm>.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (1999a): Stadtmarketing in Nordrhein-Westfalen. Bilanzen und Perspektiven. Veröffentlichung Nr. 1271. Düsseldorf.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport) (1999b): Pressemitteilung Nr. 492/7/99 vom 21. Juli 1999. S. 1 - 2. Abgerufen am 22.9.00 unter <http://www.nrw.de>.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (1999c): Pressemitteilung vom 1. Oktober. S. 1. Abgerufen am 26.04.00 unter <http://www.massks.nrw.de/presse/pm011099b.htm>.



- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (1999d): Pressemitteilung vom 26. November. S.1. Abgerufen am 26.04.00 unter <http://www.massks.nrw.de/presse/pm261199.htm>.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hrsg.) (1999e): Innerstädtische Einkaufszentren. Anforderungen und Integration. Veröffentlichung Nr. 1324. Düsseldorf.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hrsg.) (1999f): Stadtplanung als Deal? Urban Entertainment Center und private Stadtplanung. Dokumentation zur internationalen Konferenz am 2.12.98. Veröffentlichung Nr. 1322. Düsseldorf.
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2000a): Pressemitteilung vom 9. Februar. ). S. 1. Abgerufen am 31.10.00 unter <http://www.massks.nrw.de/presse/pm090200.htm>
- MASSKS** (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (2000b): Einführungserlass zu den Förderrichtlinien Staderneuerung des Landes Nordrhein-Westfalen. S. 1 – 6. Abgerufen am 26.04.00 unter <http://www.massks.nrw.de/wir/st-foerd.htm>.
- Mathes, H. D.** (1981): Stichwort „Rationalisierung“. In: Abels, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW). Band 6. Stuttgart/New York. S. 399 – 406.
- Matuschewski, A.** (1996): Stadtentwicklung durch public private partnership in Schweden. Kooperationsansätze der achtziger und neunziger Jahre im Vergleich. Kiel.
- Mayer, M.** (1990): Lokale Politik in der unternehmerischen Stadt. In: Borst, R./Krätke, S./Mayer, M (Hrsg.): Das neue Gesicht der Städte. Theoretische Ansätze und empirische Befunde aus der internationalen Debatte. Basel/Boston/Berlin. S. 190 – 208.
- Mayntz, R.** (1992): Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung. Heft 1. S. 19 – 32.
- Mayntz, R.** (1996a): Politische Steuerung: Aufstieg, Niedergang und Transformation einer Theorie. In: v. Beyme, K./Offe, C. (Hrsg.): Politische Theorien in der Ära der Transformation. Opladen. S. 148 – 168.
- Mayntz, R.** (1996b): Policy Netzwerke und die Logik von Verhandlungsnetzwerken. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.) Organisation und Netzwerk. Frankfurt a. M./New York. S. 471 – 496.
- Mayntz, R.** (1997): Politische Steuerbarkeit und Reformblockaden. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Frankfurt a. M./New-York. S. 209 – 238.
- Mayntz, R./Scharpf, F. W.** (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, R./Scharpf, F. W. (Hrsg.) : Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung. Frankfurt. S. 39 – 72.

- Meissner, F./Pfahl, S./Wotschak, P.** (2000): Dienstleistung ohne Ende? Die Folgen der verlängerten Ladenöffnung. Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (Hrsg.). Berlin.
- Meuser, M./Nagel, U.** (1991): ExpertInneninterview – vielfach erprobt, wenig beachtet. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen. S. 441 – 471.
- Meyer, T.** (1999): Mehr Beschäftigung durch einfache Dienstleistungen? Eine Einführung. In: WSI Mitteilungen der Hans-Böckler-Stiftung. Nr. 4. S. 217 – 222.
- Monheim, R.** (1996a): Spontaner Schwenk auf Donnerstag. In: Handelsmagazin BAG. Nr. 1. Berlin. S. 50 – 53.
- Monheim, R.** (1996b): Die Stadtzentren von Melbourne, München und Nürnberg im Spiegel ihrer Besucher. In: Hofmeister v., B./Voss, F. (Hrsg.): Stadt und Wirtschaftsraum. Berliner geographische Studien. Band 44. Berlin.
- MSKS** (Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (1996): Handel in der Stadt. Handeln in der Stadt. Düsseldorf.
- MSKS** (Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (1998): Einführungserlass zu den Förderrichtlinien Stadterneuerung des Landes Nordrhein-Westfalen. S.1. Abgerufen am 26.4.00 unter <http://www.massks.nrw.de/wir/st-foerd.htm>.
- MSWKS** (Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (2001): Stadtmarketing als strategische Managementaufgabe von Städten und Gemeinden. Dokumentation des Kongresses vom 30.11.2000 in Bocholt. Düsseldorf.
- MSWKS** (Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (2001a): Stadterneuerung. Abgerufen am 26.10.01 unter <http://www.mswkds.nrw.de/staedtebau/stadterneuerung.htm>.
- MSWKS** (Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (2001b): Stadtmarketing als strategische Managementaufgabe von Städten und Gemeinden. Dokumentation der Tagung vom 30. November 2000 in Bocholt. Diskussion: Kann eine Stadt von der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens lernen in der Positionierung der Aufgabe „Stadtmarketing“? Düsseldorf. S. 59 – 65.
- MSWKS** (Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen) (2001c): Stadtmarketing als strategische Managementaufgabe von Städten und Gemeinden. Dokumentation der Tagung vom 30. November 2000 in Bocholt. Diskussion: Bedeutung von Stadtmarketing in kleinen und mittleren Städten. Düsseldorf. S. 32 - 40
- Müller-Hagedorn, L.** (1998): Der Handel. Stuttgart/Berlin/Köln.
- Müller-Schneider, T.** (2000): Die Erlebnisgesellschaft - Der kollektive Weg ins Glück? In: Aus Parlament und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitschrift "Das Parlament" vom 17. März. B 12. S. 24 - 30.

- Müller-Schneider, T.** (2001): Wertewandel, Erlebnisorientierung und Lebensstile. Eine gesellschaftsgeschichtliche und modernisierungstheoretische Interpretation. In: Oesterdiekhoff, G. W./Jegelka, N. (Hrsg.): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Opladen. S. 91 – 106.
- Münch, R.** (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Frankfurt a. M.
- Mutz, G.** (1999): Die Organisation gesellschaftlicher Arbeit in der Neuen Arbeitsgesellschaft. In: Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1999/2000. Bonn. S. 70 – 90.
- MWMEV** (Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen) (2001): Strukturdaten. Konsumbezogene Dienstleistungen in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Naschold, F.** (1997): Public Private Partnership in den internationalen Modernisierungsstrategien des Staates. In: Budäus, D./Eichhorn, P. (Hrsg.): Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden. S. 67 – 86.
- Näther, C./Gripp, J.** (2001): Kluft zwischen Online-Händlern. In: Der Handel. Heft 2. S. 48.
- Naujoks, H.** (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung - die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung. Berlin/New York. S. 105 - 141.
- Neuburger, R.** (1994): Auswirkungen von EDI auf die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Koordination – Eine transaktionskostentheoretische Analyse. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 49 – 70.
- Oberbeck, H.** (2001): Zum Verhältnis von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeschäftigung. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 71 – 83.
- Ochel, W.** (2001): Die „Job Machine“: Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung in den USA. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 291 –312.
- Olson, M.** (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen.
- Olson, M.** (1985): Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit. 2. Auflage. Tübingen.
- Opaschowski, H. W.** (1990): Herausforderung Freizeit. Perspektiven für die 90er Jahre. Freizeit-Forschungsinstitut der British-American Tobacco (Hrsg.). Hamburg.
- Opaschowski, H. W.** (1994): Einführung in die Freizeitwissenschaft. Opladen.

- Opaschowski, H. W.** (1995): Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten. Opladen.
- Opaschowski, H. W.** (1997): Deutschland 2010. Hamburg.
- Opaschowski, H. W.** (2000a): Jugend im Zeitalter der Eventkultur. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament" vom 17. März. B12. S. 17 - 23.
- Opaschowski, H. W.** (2000b): Kathedralen und Ikonen des 21. Jahrhunderts. Zur Faszination von Erlebniswelten. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. München und Wien. S. 44 - 54.
- Opaschowski, H. W.** (2000c): Kathedralen des 21. Jahrhunderts. Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur. Hrsg. vom B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut. Hamburg.
- Pangels, R.** (2001): Innenstädte im Aufwind. BAG-Untersuchung Kundenverkehr. In: Handelsmagazin BAG. Nr. 5/6. Berlin. S. 22 – 28.
- Parsons, T.** (1960): Structure and Process in Modern Societies. New York. S. 45f.
- Pfaff-Schley, H.** (1997): Stadtmarketing und kommunales Audit. Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin.
- Pfeiffer, D.** (1976): Organisationssoziologie. Stuttgart.
- Picot, A.** (1986): Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution. In: Betriebsberater. Zeitschrift für Recht und Wirtschaft. Beilage 13 zu Heft 27/1986. S. 1- 16.
- Picot, A.** (1995): Neue Formen der Arbeitsteilung und des Wettbewerbs. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden S. 400 – 407.
- Picot, A./ Dietl, H./Franck, E.** (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.** (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Pine, J./Gilmore, J.** (1999): Willkommen in der Erlebnisökonomie. In: Harvard Businessmanager – Von der Theorie zur Praxis. 21. Jg./ Nr. 1. S. 56 – 64.
- Pine, J./Gilmore, J.** (2000): Erlebniskauf. Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater. München.
- Piore, M./Sabel, C.** (1984): Das Ende der Massenproduktion. Frankfurt.
- Pittroff, R.** (1999): Bald 30 FOC in Großbritannien. In: Dynamik im Handel. Heft 1. S. 10 – 11.
- Powell, W. W.** (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt und New York. S. 213 - 272.
- Prahl, H. W.** (2002): Soziologie der Freizeit. Paderborn.

- Preisendörfer, P.** (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzeptes. In: Zeitschrift für Soziologie: Jg. 24. Heft 4. Nr. 8. S. 263 – 272.
- Probst, P.** (2000): Freizeit- und Erlebniswelten: Entwicklung - Trends - Perspektiven. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. München/Wien. S. 104 - 118.
- Quack, H. D.** (2000): Die Inszenierung der Innenstadt: Das CentrO in der Neuen Mitte Oberhausen. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. München/Wien. S. 186 – 199.
- Rehfeld, D.** (1999): Räumliche Dimensionen globaler Unternehmensstrategien. In: Brose, H.-G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handelns und Globalisierung. Marburg. S. 259 - 290.
- Reichheld, F./Scheffer, P.** (2001): Warum Kundentreue auch im Internet zählt. In: Harvard Business Manager. Nr.1. S. 70 – 80.
- Reiff, F.** (1998): Amerikanische Urban Entertainment Center – Konzepte und deren Übertragbarkeit auf den deutschen Markt. Freiburger Arbeitspapiere Nr. 16. Fakultät für Wirtschaftswissenschaft. Technische Universität Bergakademie. Freiberg.
- Reissert, B./Schmid, G./Jahn, S.** (1989): Mehr Arbeitsplätze durch Dienstleistungen? Ein Vergleich der Beschäftigungsentwicklung in den Ballungsregionen der Bundesrepublik Deutschland. Discussion Paper FS I 89-14 des Wissenschaftszentrums für Sozialforschung. Berlin.
- Richter, R./Furubotn, E.** (1999): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen.
- Riegraf, B.** (1993): Frauenförderung – Alibi oder Aufbruch zur Chancengleichheit? Eine empirische Untersuchung über Aufstiegsbarrieren von Frauen im Einzelhandel. Berlin.
- Rifkin, J.** (2000): The Age of Access. The new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience. New York.
- Robertson, R.** (1998): Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In: Beck, U. (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt a. M. S. 192 – 219.
- Roggencamp, S.** (1999): Public Private Partnership. Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft. Europäische Hochschulschriften Reihe 5. Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 2410. Frankfurt a. M.
- Romeiß-Stracke, F.** (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Herausforderungen für die Innenstädte. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. München/Wien. S. 76 - 83.
- Roost, F.** (2000): Die Disneyifizierung der Städte. Großprojekte der Entertainmentindustrie am Beispiel des New Yorker Times Square und der Siedlung Celebration in Florida. Opladen.

- Ruhrgebiet Tourismus GmbH** (2001): Jahresbericht 2000. Dortmund.
- Ruhrgebiet Tourismus GmbH** (2002): Jahresbericht 2001. Dortmund.
- Sack, M.** (1999): Siebzig Kilometer Hoffnung: Die IBA Emscher Park – Erneuerung eines Industriegebietes. Stuttgart.
- Sager, H. P./Röhm, H.** (1977): Kooperationsbereitschaft und Kooperationsverhalten mittelständischer Unternehmer des Textil-Einzelhandels. Stuttgart.
- Schäfer, A.** (1998): Cityentwicklung und Einzelhandel. Hintergründe und Ansatzpunkte eines kommunalen Citymarketings zur Steigerung der Urbanität des "Einkaufszentrums City". Hamburg.
- Schäflein, S.** (1994): Freizeit als Faktor der Stadtentwicklungspolitik und –planung. Stadtmarketing für mehr Lebensqualität? Rhein-Mainische Forschungen. Heft 113. Frankfurt a. M.
- Schaller, U.** (1993): City-Management, City-Marketing, Stadtmarketing. Allheilmittel für die Innenstadtentwicklung. Universität Bayreuth. Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung. Bayreuth.
- Scharpf, F. W.** (1986): Strukturen der postindustriellen Gesellschaft oder: Verschwindet die Massenarbeitslosigkeit in Dienstleistungs- und Informations-Ökonomie. In: Soziale Welt Nr.37/1. S. 3 – 25.
- Scharpf, F. W.** (1997): Beschäftigungsfreundlich und sozial – Ein Widerspruch. In: Die Mitbestimmung. Nr. 4. S. 36 – 39.
- Scharpf, F. W.** (2000): Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen.
- Schimank, U.** (1987): Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme. In: Glagow, M./Willke, H. (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Pffaffenweiler. S. 45 - 64.
- Schimank, U.** (2002): Das zwiespältige Individuum. Zum Person-Gesellschaft-Arrangement der Moderne. Opladen.
- Schmid, J.** (1995): Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung: Wie föderalistisch ist die CDU? In: Alemann v., U. (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden. Grundriß für Studium und Forschung. Opladen. S. 293 – 323.
- Schmidt, M.** (1997): Konsum- und Arbeitsverhalten vor dem Hintergrund der Wertewandeltheorie. Hamburg.
- Schneider, F.** (2002): Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit: Beliebt bei Vielen – Problem für Alle. Baden-Baden.
- Schneider, N.** (1999): Räumliche und marketingorientierte Anpassungsstrategien des mittelständischen Einzelhandels bei Realisierung eine Einzelhandelsgroßprojektes. Dargestellt am Beispiel der Innenstadt von Oberhausen. Diplomarbeit am Lehrstuhl K.-A. Boesler an den Geographischen Instituten der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität. Bonn.

- Schröder, H./Horst, J. P./Krönfeld, B.** (1992): Dienstleistungsabend und Erlebnisorientierung im Einzelhandel. Münster/New York.
- Schröder, H./ Berghaus, N.** (2000): Essener Kundenbarometer. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Zufriedenheit von Besuchern mit den Angeboten und Leistungen der Stadt Essen. Universität Essen. Essen.
- Schrumpf, H./Budde, R./Urfei, G.** (2001): Gibt es noch ein Ruhrgebiet? Schriften und Materialien zur Regionalforschung des Rheinisch-Westfälischen Institutes für Wirtschaftsforschung. Heft 6. Essen.
- Schubert, W./Küting, K.** (1981): Unternehmenszusammenschlüsse. München.
- Schultz, S./Weise, C.** (2000): Deutschlands Position im globalen Dienstleistungswettbewerb. In: Bullinger, H.-J./Stille, F. (Hrsg.): Dienstleistungsheadquarter Deutschland. Entwicklungstrends und Erfahrungsberichte. Wiesbaden. S. 23 – 48.
- Schulze, G.** (1997): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. 7. Aufl. [1992]. Frankfurt a. M./New York.
- Schulze, G.** (1999): Kulissen des Glücks. Streifzüge durch die Eventkultur. Frankfurt a. M./ New York.
- Schulze, G.** (2000): Was wird aus der Erlebnisgesellschaft? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitschrift "Das Parlament" vom 17.3.2000. S. 3 – 6.
- Schüttpelz, A./Deniz, A.** (2001): Beschäftigungsentwicklungen im europäischen Einzelhandel. In: Rudolph, H. (Hrsg.): Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Berlin. S. 103 – 130.
- Seip, S.** (1998): Netzerkennung im globalen Wettbewerb. Transnationalisierung und Standardisierung im Telekommunikationssektor. WZB Discussion Paper. Wissenschaftszentrum Forschungsschwerpunkt "Technik-Arbeit-Umwelt". FS II 98-209. Berlin.
- Semlinger, K.** (1989): Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern. In: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung der Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. München. S. 89 - 118.
- Semlinger, K.** (1993): Effizienz und Autonomie in Zuliefernetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W. H./Sydow, J.: Managementforschung 3. Berlin und New York. S. 309 - 354.
- Siebert, H.** (1991): Ökonomische Analyse von Netzwerken. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin/New York. S. 291 – 311.
- Sinn, H.-W.** (2002): Aktivierende Sozialhilfe. In: Handelsmagazin BAG. Nr. 5/6. Berlin S. 20 – 23.
- Stadt Oberhausen** (Hrsg.) (1994): Die Neue Mitte Oberhausen. Chance und Herausforderung. Broschüre des Presse- und Werbeamtes. Oberhausen.
- Statistisches Bundesamt** (1997): Datenreport 1997. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

- Statistisches Bundesamt** (2000): Einzelhandelsumsatz in den neuen Ländern innerhalb der letzten 10 Jahre um 20 % gestiegen. Pressemitteilung vom 29.9. Abgerufen am 5.7.01 unter <http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2000/p3500171.htm>.
- Statistisches Bundesamt** (2001a): Leichter Beschäftigungsrückgang im Einzelhandel im Jahr 2000. Pressemitteilung vom 12.3.2001. Abgerufen am 5.7.2001 unter <http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2001/p0870171.htm>.
- Statistisches Bundesamt** (2001b): Zwei von drei Erwerbstätigen arbeiten im tertiären Sektor. Pressemitteilung vom 26. Mai 2000. Abgerufen am 9.7.2001 unter <http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2001/p1880121.htm>.
- Statistisches Bundesamt (2002)**: Datenreport 2002. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.
- Steinecke, A.** (2000): Tourismus und neue Konsumkultur: Orientierungen - Schauplätze - Werthaltungen. In: Steinecke, A. (Hrsg.): Erlebnis- und Konsumwelten. München/Wien. S. 11 - 27.
- Steinröx, M.** (1995): Kommunale Wirtschaftsförderung. Etikettenschwindel oder Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung? In: Ridinger, R./Steinröx, M. (Hrsg.): Regionale Wirtschaftsförderung in der Praxis. Köln. S. 87 – 97.
- Stratmann, B.** (1999): Stadtentwicklung in globalen Zeiten. Lokale Strategien, städtische Lebensqualität und Globalisierung. Basel/Boston/Berlin.
- Striebich, K.** (2001): Standortanalyse schafft Klarheit. In: Der Handel. Nr. 2. S. 36 – 37.
- Strohmeier, K. P.** (1993): Ist Vertrauen rational? Über interpretative Soziologie und rational choice. Manuskript zum Habilitationsvortrag. 3. gekürzte Fassung. Fakultät für Soziologie. Universität Bielefeld.
- Strohmeier, K. P.** (1995): Familiensolidarität und örtliche Sozialpolitik. Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität. Nr. 10. Bochum.
- Strohmeier, K. P.** (2002): Demographischer Wandel im Ruhrgebiet. Bevölkerungsentwicklung und Sozialraumstruktur im Ruhrgebiet. Im Auftrag der Projekt Ruhr. Essen.
- Struck-Möbbeck, O.** (1997): Transformation und Modernisierung im ostdeutschen Einzelhandel. In: Hüning, H./Nickel, H. M. (Hrsg.): Großbetrieblicher Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern. Opladen. S. 61 – 108.
- Sydow, J.** (1991a): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. In: Staehle, W./Conrad, P.: Managementforschung 2. Berlin/New York S. 239 – 312.
- Sydow, J.** (1991b): Strategische Netzwerke in Japan. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Nr. 3 S. 238 – 254.
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J.** (1993): Von der Unternehmungsorganisation zu Unternehmungsnetzwerken. In: Scharfenberg, H. (Hrsg.): Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft. Baden-Baden. S. 383 – 396.



- Sydow, J.** (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden. S. 279 – 314.
- Sydow, J./van Well, B.** (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6. Berlin S. 191 – 234.
- Sydow, J./Windeler, A.** (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J./ Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen. S. 1 – 24.
- Sydow, J./Windeler, A.** (Hrsg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen.
- Sydow, J./Windeler, A./ Krebs, M./Loose, A./ van Well, B.** (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen.
- Teubner, G.** (1996): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/New York. S. 535 – 561.
- Thinnes, P./Wegge, M.** (1998): Regionen ohne Netz? - Von den Schwierigkeiten kooperativen Handelns zwischen politischen Akteuren am Beispiel der Opelwerke in Bochum und Eisenach. In: Heinze, R. G./ Minssen, H. (Hrsg.): Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion. Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität. Bochum. Nr. 4. S. 83 – 89.
- Tietzel, J.** (1999): Stadtmarketing - Besonderheiten, Konzepte und Beispiele. In: Drees, N. (Hrsg.): Erfurter Hefte zum angewandten Marketing. Heft 5. Fachhochschule Erfurt. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Erfurt. S. 3 - 12.
- Töpfer, A.** (1993): Marketing in der kommunalen Praxis. Eine Bestandsaufnahme in 151 Städten. In: Töpfer, A. (Hrsg.): Stadtmarketing: Herausforderung und Chance für Kommunen. Baden-Baden. S. 82 - 133.
- Turchiano, F.** (1990): The (un)mallng of America: The great shopping mall shake-out of the 1990s is just beginning. In: American Demographics Band 12. Nr. 4. S. 36 – 39.
- Vahs, D.** (1997): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart.
- Vesper, M.** (2000): Perspektive Innenstadt: Stadtmarketing NRW. Rede des Ministers für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen auf dem Landeskongress „Stadtmarketing als strategische Managementaufgabe von Städten und Gemeinden“ am 30. 11.2000 in Bocholt.
- Vester, M.** (1995): Soziale Milieus in Ostdeutschland. Gesellschaftliche Strukturen zwischen Zerfall und Neubildung. Köln.
- Vester, M.** (2001): Von der Integration zur sozialen Destabilisierung. In: Leggewie, C./Münch, R. (Hrsg.): Politik im 21. Jahrhundert. Frankfurt. S. 19 – 56.

- Voelzkow, H.** (1995): „Iterative Experteninterviews“. Forschungspraktische Erfahrungen mit einem Erhebungsinstrument. In: Brinkmann, C./Deeke, A./Völkel, B. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg. S. 51 – 58.
- Voelzkow, H.** (1996): Der Zug in die Regionen. Politische Regionalisierung als Antwort auf die Globalisierung der Ökonomie. In: Berliner Debatte INITIAL. Heft 5. S. 68 - 78.
- Voelzkow, H.** (1998): „Inszenierter Korporatismus“. Neue Formen strukturpolitischer Steuerung auf regionaler Ebene. In: Kujath, H. J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raums. Berlin. S. 215 – 233.
- Voelzkow, H.** (1999): Die Governance regionaler Ökonomien im internationalen Vergleich: Deutschland und Italien. In: Fuchs, G./Krauss, G./Wolf, H. G. (Hrsg.): Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg S. 48 – 91.
- Voelzkow, H.** (2000): Von der funktionalen Differenzierung zur Globalisierung. Neue Herausforderungen für die Demokratietheorie. In: Werle, R./Schimank, U. (Hrsg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt/New York. S. 270 – 296.
- Vogel, B.** (1995): Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt. Einige Reflexionen über den Stellenwert und Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Nürnberg. S. 73 – 84.
- Voss-Dahm, D.** (2002): Verkaufsarbeit im Einzelhandel - einfache Dienstleistungsarbeit? In: WSI-Mitteilungen Nr. 9. S. 498 – 504.
- Vossen, K.** (Hrsg.) (1999a): Urban Entertainment Center. BBE-Sonderdokumentation. BBE Unternehmensberatung GmbH. Köln.
- Vossen, K.** (Hrsg.) (1999b): Erlebnis-Stadt. BBE-Sonderdokumentation. BBE Unternehmensberatung GmbH. Köln.
- Wagner, G.** (1998): Einige Bemerkungen zu Diskussion einer „Dienstleistungslücke“ in West-Deutschland. In: Beiheft der Konjunkturpolitik. Zeitschrift für angewandte Wirtschaftsforschung. Nr. 48. Berlin.
- Wallerstein, I.** (1985): Gesellschaftliche Entwicklung oder Entwicklung des Welt-systems. In: Lutz, B. (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung. Verhandlungen des 27. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984. Frankfurt a. M./New York. S. 76 - 90.
- Weber, M.** (1988): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie.[1. Ausgabe 1925]. Tübingen.

- Wegge, M.** (1999): Globalisierung ohne Lokalisierung. In: Brose, H.-G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handels und Globalisierung. Marburg. S. 233 – 257.
- Weinberg, P./Besemer, S.** (1999): Shopping-Center in der Zukunft. In: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis. 21. Jg. Nr. 3. S. 237 – 247.
- Weinkopf, C.** (1999): Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte. Gutachten für die Staatskanzlei von Schleswig Holstein. Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik. Nr. 6. Gelsenkirchen.
- Werner, H.** (2001): Die Erfahrungen beschäftigungspolitisch erfolgreicher Länder. In: Baethge, M./Wilkins, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 245 – 268.
- Wentzlitschke, M.** (1997): Der Anstieg der Personalkosten und seine Folgen für den Facheinzelhandel. In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Trends im Handel. Analysen und Fakten zur aktuellen Situation im Handel. Frankfurt a. M. S. 228 – 250.
- Wenzel & Partner BDU** (1999): Freizeit und Einzelhandel: Notwendige Symbiose für zukünftige Betreiberkonzepte? Verschriftlichter Vortrag von J. Frechen anlässlich der Konferenz „Trends und Visionen zu Einzelhandelsimmobilie der Zukunft“ am 8./9. September 1998 in Düsseldorf.
- Wenzel, C.-O./Frank, J.** (1995): Euro Disney und Mall of America. In: Thomas-Morus-Akademie (Hrsg.): Kathedralen der Freizeitgesellschaft. Kurzurlaub in Erlebniswelten. Trends, Hintergründe, Auswirkungen. Bensberg. S. 73 – 129.
- Weyer, J.** (2000): Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien. S. 1 – 29.
- Wieland, J.** (1997): Die neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In: Ortman, G./Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen. S. 35 – 65.
- Wiesenthal, H.** (1996): Globalisierung - Koordinaten eines unbekanntes Terrains. In: Berliner Debatte Initial. Nr. 5. S. 38 – 54.
- Wiesenthal, H.** (2000): Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In: Werle, R./Schimank, U. (Hrsg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt a. M./New York. S. 44 – 73.
- Wilkins, I.** (2001): Dienstleistungsexpansion, atypische Beschäftigung und Frauenerwerbstätigkeit: Das Beispiel der Niederlande. In: Baethge, M./Wilkins, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen. S. 313 – 336.
- Will, J.** (2001): Vom Shopping-Center lernen. Erfolgsfaktoren für eine zukunftsorientierte Positionierung der Innenstädte. Vortragskonzept für den 10. Internationalen Stadtmarketing – Regionalmarketing Kongress in Salzburg am 29.03.2001. Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung (GMA). Wien.

- Williamson, O.E.** (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.
- Williamson, O. E.** (1989): *Transaction Cost Economics*. In: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam. S. 135 – 182.
- Williamson, O. E.** (1996): *Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen*. In: Kenis, P./Schneider, V. (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt a. M./New York. S. 167 – 212.
- Willke, H.** (1989): *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften – Dynamik und Riskanz gesellschaftlicher Selbstorganisation*. München.
- Willke, H.** (1997): *Unternehmenstransformation als Kontextsteuerung*. In: Fischer, H. P. (Hrsg.): *Die Kultur der schwarzen Zahlen. Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes-Benz*. Stuttgart. S. 541 – 553.
- Willke, H.** (1999): *Systemtheorie II. Interventionstheorie*. 3. Auflage. Stuttgart.
- Willke, H.** (2001): *Systemtheorie III. Steuerungstheorie*. 3. Auflage. Stuttgart.
- Windeler, A.** (1998): *Zum Begriff des Unternehmungsnetzwerkes - Eine strukturationstheoretische Notiz*. In: Heinze, R. G./Minssen, H. (Hrsg.): *Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion. Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität*. Nr. 98-4. Bochum. S. 18 - 32.
- Windeler, A.** (2001): *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden.
- Windeler, A./Sydow, J.** (2001): *Strukturationstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus*. In: Abel, J./Sperling, J. (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag*. München. S. 31 – 48.
- Wirth, C.** (1994a): *Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen. Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung*. In: *Industrielle Beziehungen*. 1. Jg. Heft 4. S. 347 – 373.
- Wirth, C.** (1994b): *Veränderungen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und Risiken für die Interessenvertretung*. In: *WSI Mittelungen*. Nr. 12. S. 770 – 776.
- Wolff, B./Neuburger, R.** (1995): *Zur theoretischen Begründung von Netzwerken aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik*. In: Jansen, D./Schubert, K. (Hrsg.): *Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven*. Marburg. S. 74 – 94.
- Zerweck, D.** (1996): *Stadtmarketing: Umsetzung von Stadtmarketingkonzepten in Nordrhein-Westfalen. Beiträge zur Stadt- und Regionalplanung. Heft 12. Fachgebiet Stadt- und Regionalplanung an der Fakultät Raumplanung (Hrsg.)*. Universität Dortmund. Dortmund.
- Ziehe, N.** (1997): *Gibt es einen Trend zur Erlebnisorientierung?* In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): *Trends im Handel. Analysen und Fakten zur aktuellen Situation im Handel*. Frankfurt a. M. S. 51 - 84.
- Zündorf, L.** (1999): *Dimensionen weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung*. In: Eckardt, A./Köhler, H.-D./Pries, L. (Hrsg.): *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*. Berlin. S. 31 - 52.

## 8.2 Zeitungs- und Zeitschriftenartikel

**ECC Handels-News** vom 25.7.01: „Zahlungsprobleme als Hemmschuh des Internet Shoppings“. Elektronische Ausgabe der ECC Handels-News. August-Ausgabe. Abgerufen am 25.7.01 unter <http://www.ecc-handel.de>.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 13.11.1998: „Das Centro will zur Touristenattraktion werden“ von F. P. Unterreiner. Immobilienmarkt-Verlagsbeilage. Nr. 264. S. V3.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 22.9.2000: „Opel-Erlebnispark lockt wenig Besucher an“ o.V. Immobilienmarkt-Vertragsbeilage. Nr. 221. S. V4.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 14.5.2001: „Nicht alle Online-Händler klagen über schlechte Geschäfte“ o. V. Nr. 111. S. 28.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 18.5.2001: „Der Staat kann dem Handel nicht seine Wünsche aufzwingen und Ansiedlungen im Umland verhindern“ von W. Sandner. Nr. 115. S. 58.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 29.5.2001: „Einkaufszentrum mit Landebahn“ o.V. Nr. 123. S.32.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 7.6.2001: „Vor dem Erfolg im E-Business steht harte Arbeit“ o. V. Nr. 130. S. 30.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 7.6.2001: „Paysafecard macht das Zahlen im Internet sicher und anonym“ o. V. Nr. 130. S. 30.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 29.6.2001: „Amerikaner empfinden deutschen Handel als schmutzig, unfreundlich und abweisend“ o. V. Nr. 148. S. 54.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 3.7.2001: „Die Kunden verschmähen den Einzelhandel“ von G. Giesberg. Nr. 151. S. U2 - U 3.

**Frankfurter Allgemeine Zeitung** vom 5.7.2001: „Traditionelle Händler sind die Gewinner im E-Commerce“ von B. Heckerott. Nr. 153. S.22.

**Freizeit aktuell** vom 25. 8. 1998: „Erlebniskultur im Test“. o.V. 19. Jg. Abgerufen am 7.6.2001 unter <http://www.bat.de/freizeit/aktuell/freizeit-09.html>.

**Handelsblatt** vom 5./6.3.1999: Kaum Leerstand in innerstädtischen 1A-Lagen. Kunden suchen das Einkaufserlebnis von Eckard Brockhoff. Abgerufen am 11.6.2001 unter <http://www.handelsblatt.com/>

**Handelsblatt** vom 23.5.2001: „Intermarché will Spar kaufen“ o. V. Abgerufen am 11.06.2001 unter <http://www.handelsblatt.com/>

**Handelsjournal** (1999): „Guter Rat“. o. V. Nr. 9. S. 42.

**Handelsjournal** (2000): „Risikofreudiger und entschlossener“ von M. Theil. Nr.1. S. 30.

**Handelsjournal** (2001a): „Gewinne bleiben immer noch aus“. o.V. Nr. 2. S. 26 – 27.

- Handelsjournal** (2001b): „Fördermillionen für 27 Projekte“. o. V. Nr. 4. S. 65.
- Handelsjournal** (2001c): „Ein starkes Stück“ o. V. Nr. 12. S. 66 –68.
- Handelsjournal** (2001d): „Fortsetzung folgt“. o. V. Nr. 12. S. 65.
- Handelsjournal** (2002a): „Mehr als Tam-Tam-Tam!“ o. V. Nr. 5. S. 57.
- Handelsjournal** (2002b): „Gewerbevereine im Vergleich“ von G. Hirth/H. H. Buhr. Nr. 10. S. 26 – 28.
- IWD** (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft) (2002a): Noch kein Licht am Ende des Tunnels. Jg. 28. Vom 30.5.2002. S. 4 – 5.
- IWD** (Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft) (2002b): Wachstumsbeschleuniger. Jg. 28. Vom 3.10.2002. S. 1.
- Kölner Stadt-Anzeiger** vom 19.11.2001: „Hohe Straße bleibt ohne Weihnachtsbeleuchtung“ von A. Katzmarik. Abgerufen am 10.12.2001 unter <http://www.ksta.de>
- Rheinische Post** vom 10.12.1998: „Wal-Mart greift in Deutschland an“. o.V. Nr. 291. o. S.
- Rheinische Post** vom 17.3.1999: „Produkte mit Erlebnissen verkaufen“. o. V. Nr. 67. o. S.
- Rheinische Post** vom 17.9.1999: „Rückkehr der Stämme“ von N. Bolz. Wissenschaft und Bildung. Nr. 217 o. S.
- Rheinische Post** vom 26.11.1999: „Weihnachtsbeleuchtung für die Zukunft gesichert“ von C. Schmidt. Nr. 276. o. S.
- Rheinische Post** vom 17.12.1999: „Wal-Mart schafft Internet-Zugang“. o.V. Nr. 294. o. S.
- Rheinische Post** vom 17.4.2000: „Muss NRW Millionen zurückzahlen?“ o. V. Nr. 91. o. S.
- Rheinische Post** vom 6. 6.2001: „Wenn eine ganze Stadt zum Outlet-Center wird“. o.V. Nr. 129. o. S.
- Rheinische Post** vom 7.6.2001: „Kaufring holt EK als Partner“. o.V. Nr. 130. o. S.
- Süddeutsche Zeitung** vom 6./7.9.1997: „Angriff auf die Innenstadt“ von S. Weber. o. S.
- Süddeutsche Zeitung** vom 13.10.1998: „Zum Abschalten in die neue Illusions-Welt“ von H. W. Opaschowski. Nr. 235. S. V2/6.
- Süddeutsche Zeitung** vom 3.11.2000a: „An der Zustellung hapert es noch“. von A. Hoch. Beilage. S. V3/7. Abgerufen am 11.6.01 unter <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html>.
- Süddeutsche Zeitung** vom 3.11.2000b: „Wie locke ich Kunden an?“ von M. Buchner. Beilage. S. V3/5. Abgerufen am 11.6.01 unter <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html>.

**Süddeutsche Zeitung** vom 9.12.2000: „Weltraumerlebnisse an der Weser“. S. V2/11 Abgerufen am 11.6.01 unter <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html>.

**Süddeutsche Zeitung** vom 21.3.2001: „Drei Kreuzchen. Volle Sicherheit beim Online-Kauf ist nicht einfach“ von F. Miller. Beilage. S. VP3/22. Abgerufen am 11.6.2001 unter <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html>.

**Süddeutsche Zeitung** vom 25.4.2001: „Fast wie im normalen (Einkaufs-)Leben“ von R. Klein. Beilage. S.VP2/4. Abgerufen am 11.6.01 unter <http://www.diz-münchen.de/html/szarchiv.html>.

„**Die Welt**“ vom 30.9.2000: Die Lehren des "Doktor Mabuse des Städtebaus" von D. Guratzsch. Beilage "Expo Real 2000". S. 3.

**Westdeutsche Allgemeine Zeitung** vom 7.9.2000: „Centro-Supermarkt scheiterte an Sehleuten“ von W. Beiersdorf. Nr. 208. „Wirtschaft“. S.1.

**Wirtschaft im Revier** (2001): „Sie sind ‚drin““. o. V. Heft 5. S. 43.

**Wirtschaftswoche** vom 29.10.1998: „Schikane im Regal“. o.V. Nr. 45. S. 123.

**Wirtschaftswoche** vom 28.1.1999: „Grenzen sprengen“ von U. Groothuis Nr. 5. S. 86–88.

**Wirtschaftswoche** vom 15.4.99: „Geradezu unanständig“ von J. Paulus. Nr. 16. S. 178 – 180.

**Wirtschaftswoche** vom 14.10.99: „Schneller als erwartet“ von J. Homeyer. Nr. 42. S. 114 – 116.

**Wirtschaftswoche** vom 25.11.99: „Lächle doch“ von K. Koenen. Nr. 48. S. 88 – 94.

**Wirtschaftswoche** vom 27.4.2000: „Virtuelle Netzmelone“. Spezial E-Commerce. o. V. Nr. 18. S. 182 – 195.

**Wirtschaftswoche** vom 18.10.2000: „Internet-Buchhandel“: Lohnt das Geschäft?“ o. V. Abgerufen am 19.06.2001 unter <http://www.wiwo.de>.

**Wirtschaftswoche** vom 31.10.2000: „Factory Outlet Center: Billiger Luxus“ von M. Holzner. Abgerufen am 19.6.2001 unter <http://www.wiwo.de>.

**Wirtschaftswoche** vom 17.5.2001: „Langer Atem“. Viele ausländische Handelsunternehmen stellen sich nicht auf die Kaufgewohnheiten der Deutschen ein und scheitern von C. Georgs und M. Holzner. Nr. 21. S. 82 – 87.

„**Die Zeit**“ vom 19.11.1998: „Spaß beim Kaufen“ von H. O. Eglau. Nr. 48. S. 34 – 35.

„**Die Zeit**“ vom 2.9.1999: „Glaube, Liebe, Auspuff. Der VW-Konzern baut sich eine eigene Stadt- und verklärt den Autokult zur Religion“ von H. Rautenberg. Nr. 36. S. 37 – 38.

„**Die Zeit**“ vom 17.2.2000: „Nicht Kellner fehlen, sondern Manager“ von W. Cornetz und H. Schäfer. Nr. 8. S. 33.

„**Die Zeit**“ vom 2.11.2000: „Endziel Konsum“ von R. Herzinger. Nr. 45. S. 58.

„**Die Zeit**“ vom 23.5.2001: „Der Zauberer wird zum Lehrling“ von G. Hamann. Nr. 22. S. 23.

### 8.3 Internet-Recherche

<http://www.autostadt.de> vom 1.6.2001

[http://www.bbr.bund.de/foc/foc\\_bw.htm](http://www.bbr.bund.de/foc/foc_bw.htm) vom 25.6.2001 (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung)

<http://www.centro.de> vom 26.11.2002

<http://www.einzelhandel.de> vom 11.6.2001 (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels)

<http://www.erlebniscenter.de/infos/de/html/content.html> vom 1.6.2001

<http://www.heuer-dialog.de/Dialog/pub/immoman/0697/freizeit.html> vom 31.5.2001

<http://www.ravensburger.de/presse/rvspieleland/01092/index.html> vom 1.6.2001

<http://www.spacepark.d3.net/index2.html> vom 22.11.2002

<http://www.spieleland.com> vom 1.6.2001



## 9. Anhang

### 9.1 Stadtentwicklungsfaktoren und globale Flüsse nach Stratmann (1999: 122f.)

zentrale Flüsse / Stadtentwicklungsfaktoren	Kapital	Güter	Menschen	Ideen	zentrale Flüsse / Stadtentwicklungsfaktoren
<b>Sozialstruktur</b>	Wandel der sozialräumlichen Stadtstruktur: in Regionen mit merklichem Kapitalabfluß Zerfall sozialer Milieus als Folge hoher Arbeitslosigkeit, in Regionen starken Kapitalzuflusses soziale Konflikte als Folge steigender Mieten etc.; Konsequenzen: intra- und interurbane Polarisierung, ausgeprägte Segregation, Gentrifizierung, regionale Disparitäten	globale Transportfähigkeit und zunehmende Immaterialisierung von Waren bewirkt Spaltung von Produktions- und Konsumtionsorten als (möglicherweise) temporärem, prekärem Übergangsstadium einer langfristigen und großräumigen Verschiebung von Wohnstandszonen; Risiko verstärkter Entsolidarisierung	Individualisierungsschub mit seinen Risiken und Vorteilen; Vervielfältigung bzw. Differenzierung der Lebensstile; Entstehung neuer sozialräumlicher Milieus als Folge internationaler Migration (z. B. „ethnische Kolonien“); Anknüpfung der lokalen an eine sehr heterogene globale Sozialstruktur; Stadtpolitik und -planung muß Umgang mit „Differenz“ lernen	Pluralisierung der Wertvorstellungen; weitere Ausdifferenzierung der Lebensstile einschließlich steigendem Potential für soziale Konflikte zwischen „Trägern“ verschiedener Lebensstile; Optionen: a) bereicherndes Miteinander (konstruktive Konfliktbearbeitung), b) destruktive soziale Konflikte, c) ruhestiftende Segregation	<b>Sozialstruktur</b>
<b>Demographie</b>	selektive Migrationsprozesse: Karrierebewußte folgen Kapitalflüssen, was „brain drain“, Dequalifizierung und Überalterung in Abzugsregionen und Konzentration von Steuerungs- und Kommandofunktionen in den „global cities“ bewirkt	selektive Migration: Mobile folgen den Arbeitsplätzen bzw. den Konsumtionschancen (Armutmigration); Gewinnerstädte leiden an Überlastung ihrer Infrastruktur, an hohen Mieten etc., Verliererstädte erleben Überalterung und Verlust qualifizierter Arbeitskräfte; Gefahr dort: Beginn einer Abwärtsspirale	Möglichkeit raschen Umwerfens bestehender demographischer Trends durch Migration; Problem der Anpassung der Stadtplanung an kaum noch zu prognostizierenden Wandel in der Bevölkerungszusammensetzung (hinsichtlich Alter, ethnischer Zugehörigkeit etc.)	Bedeutungswandel bei demographischen Variablen: z. B. die „jungen Alten“, auf die die Städte mit neuen Angeboten reagieren müssen, wenn sie sie (und ihr Konsumpotential) am Ort halten wollen; allgemein: Relativierung der Aussagekraft demographischer Faktoren	<b>Demographie</b>
<b>Wirtschaft</b>	weitere Zunahme der räumlichen Konzentration von Finanz- und anderen gehobenen Unternehmensdienstleistungen; elektronisch schneller Abfluß von Kapitalerträgen aus manchen Städten und Regionen („Renditenjagd“)	am Ort gibt es „alles“ bzw. kann alles beschafft werden; Vorteil für die lokale Ökonomie: Relativierung von Standortnachteilen, „global sourcing“ bei Zulieferern etc.; Nachteile: lokale Produzenten von Gütern (einschließlich mancher Dienstleistungen) geraten u. U. in scharfe Konkurrenzsituationen mit der Gefahr „ruinösen Wettbewerbs“	Verfügbarkeit billiger Arbeitskräfte; Gefahren: „duale Stadt“, Polarisierung der Sozial- und Wirtschaftsstruktur, Import von „Dritte-Welt-Produktionsverhältnissen“ („sweat shops“ etc.); Vorteile: kein Mangel an Arbeitskräften, neue Konsumenten (Erhöhung der lokalen Kaufkraft, auch indirekt über Mieteinnahmen als „Zuverdienst“ für Ortsansässige)	Chancen, aber auch großer Druck zur Nutzung neuen Wissens durch lokale Unternehmen; weitere Konzentration von „Wissenszentren“ in den global cities; wachsende Bedeutung von „Branchenclustern“	<b>Wirtschaft</b>
<b>Kultur</b>	je nachdem, ob es in einer Stadt, einem Land, zu Kapitalkonzentration oder -abfluß kommt, Ausbau des „offiziellen“ Kulturangebots oder Einschränkung aufgrund öffentlicher Finanzknappheit	rasche Verfügbarkeit neuer Produkte beschleunigt Wandel und Ausdifferenzierung der lokalen Kultur, d. h. mehr und neue Subkulturen: „Internet-Surfer“, „Inline-Skater“, „Pillenschluckler“ (globale „Reise“ illegaler Stoffe wie „Designer-Drogen“)	Städtetourismus als Belebungsfaktor für städtische Einnahmequellen; Multikulturalisierung: Risiken bei mißlingender oder nicht zu leistender Integration („Kulturkonflikte“, Überlagerung sozialer und ethnischer Konfliktebenen), bei Gelingen Stärkung der Urbanität auch kleinerer und mittlerer Städte	zunehmendes Kulturangebot, aber auch Probleme der Überforderung der Bevölkerung mit vielen neuen Angeboten in den Bereichen Film, Musik, Literatur und Lebensstilen	<b>Kultur</b>
<b>Politik</b>	Verstärkung örtlicher sozialer Probleme als Folge des Abflusses von Unternehmensgewinnen über nationale Grenzen hinweg, Zurückbleiben sozialer Lasten für lokalen und nationalen Staat; Krise des Wohlfahrtsstaats und Gefahr politischer Radikalisierung	veränderte räumliche Arbeitsteilung (beliebige Produktions- und Konsumtionsorte bei vielen Produkten) führt zum partiellen Verlust der ökonomischen Basis von Erste-Welt-Städten; Stadtpolitik steht vor Problem hoher Arbeitslosigkeit bei sinkenden Kommunaleinnahmen	hohe Anforderungen an kommunale Politikbereiche wie Soziales, Wohnungsbau, Stadt- und Quartiersplanung aufgrund der starken Differenzierung der Bedürfnisse einer sehr heterogenen Bevölkerung; politische Partizipation (z. B. in Ausländerbeiräten) als Aufgabe und Problem lokaler Demokratie	neue Konzepte (z. B. zur Verwaltungsmodernisierung) verbreiten sich rasch international, zwingen Städte aber auch zu baldigem Reagieren (Städtokonkurrenz!); neubelebte politische Ideologien (z. B. Fundamentalismus) erreichen Städte schneller und direkter als früher (via Medien und Migration)	<b>Politik</b>
<b>Technologie</b>	gegenseitige Stärkung: IuK-Technologie erlaubt Beschleunigung des Kapitalflusses („elektronisches Geld“, virtuelle Börsen), dies erhöht Anreiz, Gewinne in diesem Bereich zu investieren; Bildung lokaler Zentren solcher Prozesse bei gleichzeitigem Ausschluß anderer Städte und Regionen	Investitionsgüter für neue Produktionen können an nahezu beliebige Orte gebracht werden; Chance für manche Städte, Risiko für andere: da viele Standortvorteile schwinden, können Produktionen rasch verlagert werden	Menschen aus verschiedenen Regionen der Welt bringen ihr „Umgangswissen“ mit bestimmten Technologien mit, was eine Zunahme „eigensinniger“ Technikverwendungen bedeutet und so den technischen Wandel beschleunigt	immer raschere Verbreitung neuer Technologien, d. h. auch: schnellere Veralterung von Wissen, welches mal regionale/lokale Produktions- bzw. Wettbewerbsvorteile bedeutet hat	<b>Technologie</b>
<b>Umwelt</b>	Investitionen im Bereich riskanter, umweltbelastender Produktionen in Städten in sog. „Billiglohnländern“ mit niedrigen Umweltstandards (Osteuropa, Südostasien, dritte Welt); dort Umwelterstörung und gegenseitiges „Umweltdumping“	hohe Umweltbelastung aufgrund von „global sourcing“ bei Zuliefererteilen und Warenströmen zu Endverbrauchern	Zunahme von Tourismus, Geschäftsreisen und Migration erhöhen Verkehrsaufkommen, vor allem in der Luft und auf den Straßen	weite Verbreitung des Umweltschutzgedankens; rasche Verbreitung neuen Wissens über den ganzen Globus; Transfer von Umwelttechnologien (Wissenstransfer) wird erleichtert und zunehmend auch zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor	<b>Umwelt</b>

## 9.2 Urban Entertainment Center „CentrO.“ in Oberhausen

Auf einem 83 ha großen Areal der „Neuen Mitte“ Oberhausen befindet sich Europas größtes Einkaufs- und Freizeitzentrum.



Quelle: CentrO.-Pressemappe (2001)

Die Coca-Cola Oase bildet den gastronomischen Mittelpunkt des Einkaufszentrums.



Quelle: CentrO.-Pressemappe (2001)



Mehr als 25 verschiedene gastronomische Konzepte auf der Promenade.



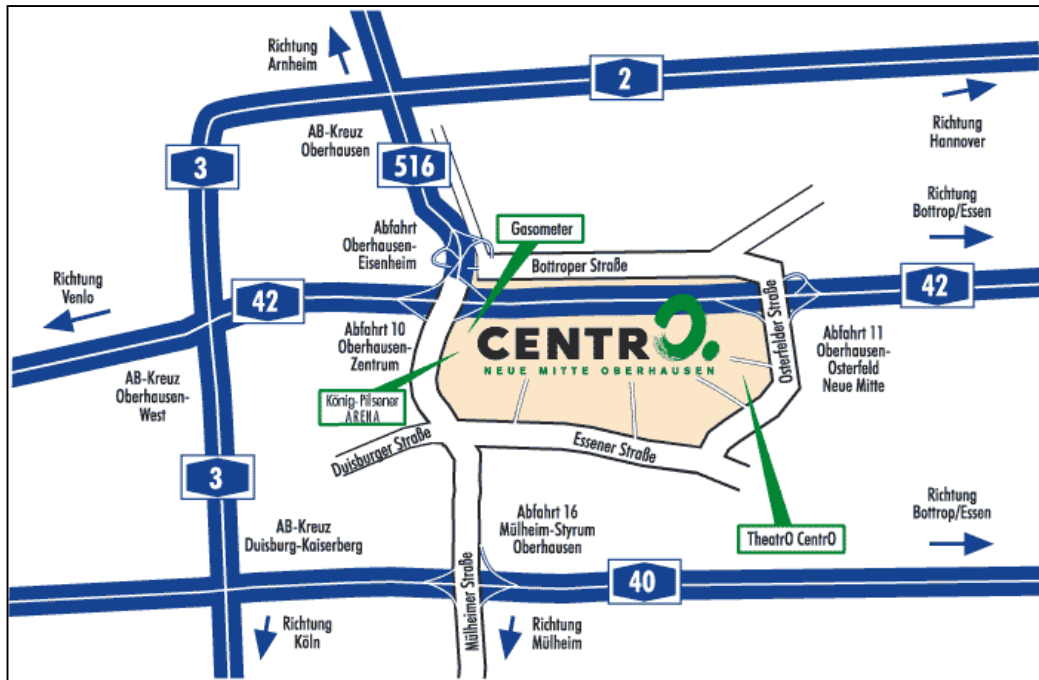
Quelle: CentrO.-Pressemappe (2001)

Der CentrO. Park bietet in drei Themengärten auf 8 ha Freizeitspaß für Familien.



Quelle: CentrO.-Pressemappe (2001)

Standortvorteil durch verkehrsgünstige Lage



Quelle: [www.centro.de](http://www.centro.de) (26.11.2002)

### 9.3 Leitfragen für Expertengespräche in der Verwaltung (Wirtschaftsförderung, Beauftragte für Stadtmarketing, Referenten)

#### **Einfluss des CentrOs?**

- Was bedeutet das CentrO für die Kommune? (Versorgungs-/Erlebniskonsum)
- Gibt es Zahlen über Kaufkraftverluste, Umsatzminderungen etc.?
- Wurden interkommunale Abstimmungsprozesse intensiviert (evtl. durch die Modellförderung angestoßen)?
- Gibt es ein Innenstadtcenter in der Gemeinde? (Probleme, Aufwertung?)

#### **Veränderungen in der Innenstadt zwischen 1996 und 2000**

- Zahl der Einzelhändler, Gastronomen, Dienstleister? - Veränderungen?
- Branchenmix? - Veränderungen?
- Filialisierungsgrad? - Veränderungen?

#### **Stadtmarketing**

- Seit wann gibt es Stadtmarketing/Innenstadtmarketing in der Stadt und durch wen wurde es initiiert?
- Stellen in der Kommune neu geschaffen/Umstrukturierung?
- Verantwortungs- und Entscheidungsstruktur (Ideeengeber?)
- Wie ist das Innenstadtmarketing organisiert, welche Beteiligten (Steuerung)?
- Wie hoch ist der Organisationsgrad der Einzelhändler und deren finanzielle Beteiligung?
- Zusammenarbeit innerhalb des Einzelhandels; Kooperation mit der Stadt?
- Wer wirkt außer Einzelhändler und Kommune am Stadtmarketingprozess noch mit (in welcher Form)?
- Bestimmte Organisationen bzw. Personen besonders aktiv (Werbegemeinschaft, Einzelhandelsverband, Einzelhändler?)
- Auf welche Aktivitäten erfolgt die Konzentration in der Innenstadt? Welchen Anteil hat die Innenstadtbelegung?
- Von wem und wie dauerhaft werden die Aktivitäten finanziert?

#### **Während der Fördermaßnahme durch das Land**

- Welche Themen stehen im Mittelpunkt des Stadtmarketingprozesses?
- Förderung - in welcher Höhe?
- Wer war für die Koordination zuständig? - (Citymanager, Stadt, Externe)
- Wie sah der praktische Koordinationsprozess aus (Beteiligung, Häufigkeit der Sitzungen)?
- Wer war in dieser Phase in das Netzwerk "Stadtmarketing" integriert und entschied (Stadt, Private, Immobilieninhaber, andere)?
- Welche Probleme traten in der Förderphase hauptsächlich auf?

#### **Nach Auslauf der Landesförderung**

- Wie laufen die Stadtmarketing-Aktivitäten nach der Förderung weiter?
- Wer beteiligt sich noch?
- Wer übernimmt die Finanzierung?
- Alle geplanten Themen „abgearbeitet“? Neue Themen aufgegriffen?
- Zu welchen Teilen finanzieren und beteiligen sich die Privaten (mehr als früher)?
- In welchem Maß ist die Durchsetzung der geplanten Strategien möglich?
- Was wurde durch die Förderung erreicht; was könnte verbessert werden?

## 9.4 Leitfragen Werbegemeinschaften

- Seit wann besteht die Werbegemeinschaft?
- Wie viele Werbegemeinschaften gibt es in der Stadt?
- Wie viele Mitglieder? (auch aus anderen Dienstleistungsbereichen?)
  
- Wer engagiert sich in der Werbegemeinschaft (Gründe?)
  - Ehrenamtlichkeit versus Professionalisierung?
  
- Einnahmen?
  - Wie werden sie verwendet?
  
- Veranstaltungen/Aktivitäten
  - Mit wem zusammen, warum getrennt?
  
- Kooperation mit weiteren Akteuren in der Stadt?
  - Z. B. Stadtverwaltung; IHK; Einzelhandelsverband
  
- Welche Gründe für Blockaden, bzw. für gelingende Zusammenarbeit?
- Die Stadt hat Modellförderung erhalten, welchen Eindruck davon?
- Wer hat die Mittel verwaltet?
- Ergebnisse?
  
- Auswirkungen des CentrO.?
- Einsatz in einer möglichen Marketing GmbH? Bleibt das Engagement erhalten?

## **9.5 Leitfragen für Einzelhandel/Gastronomie des CentrO.**

### **I. Interne Organisation**

#### **a.) Beschäftigte**

- Zahl insgesamt/ Einzugsgebiet
- Teilzeit-/Aushilfskräfte
- Frauen- und Ausländeranteil
- Anteil von Fachkräften (welche Berufe)/ Un- und Angelernte

#### **Unterschied zu anderen Filialen im Ruhrgebiet/NRW?**

#### **b.) Organisation**

- Arbeitszeiten/Flexibilisierungsmodelle
- Arbeitsorganisationskonzepte (Gruppenarbeit/Aufgabengebiete)
- Externalisierung (Untervermietung; rack jobber; Propagandistinnen)
- Gewerkschaftliche Organisation/ Einbindung Betriebsrat

#### **Unterschied zu anderen Filialen im Ruhrgebiet/NRW?**

#### **c.) Qualifizierung/Weiterbildung**

- Eigene Qualifizierungsangebote
- Kooperation mit anderen EH oder dem CentrO.-Management
- Inhalte der Ausbildung (Richtlinien des CentrO.-Managements vorhanden?)

#### **Unterschied zu anderen Filialen im Ruhrgebiet/NRW?**

#### **d) Verkaufsstrategie/Verkaufskonzepte**

- Warum Standort CentrO.? (Erwartungen – Umsetzung)
- Was ist das „Besondere“ am CentrO.-Konzept aus Sicht der UN (Vor- und Nachteile)
- Rationalisierung versus Erlebniskauf
- Umsatzentwicklung

#### **Unterschied zu anderen Filialen im Ruhrgebiet/NRW?**

### **II. Kooperation mit dem CentrO.-Management**

- Welche Leistungen werden durch die Umlage abgedeckt (ausreichend? Zusatzwünsche?)
- Vorschriften bzgl. Schaufenster/Inneneinrichtung/Ausverkauf?
- Vorgaben bei übergreifenden Veranstaltungen (Spielraum?)
- Vermittlung von Arbeitskräften innerhalb des CentrO.

### **III. Kooperation mit anderen Einzelhändlern innerhalb des CentrO.**

- Formelle oder informelle Treffen oder Arbeitskreise?
- Vermittlung von Arbeitskräften?
- Gemeinsame Werbung?
- Sonstige Abstimmung?

### **IV. Kooperation mit anderen Organisationen**

- Kommune
- Verbände
- Sonstige