A-1150 Wien
Herklotzgasse 25/6

Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Trends im Handel - Auswirkungen auf das Stadtmarketing

Sammelband

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Impressum

Herausgeber:
Mag. Christian Schaffner
A-1150, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
www.teamschaffner.at

Redaktion:
Mag. Lucie Bauer, Mag. Christian Schaffner

1. Auflage:
01 Dezember 2014

Copyright:
Die Inhalte in diesem Sammelband sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Herausgeber behält sich bei Nichtbeachtung der Urheberrechte rechtliche Schritte, bzw. Schadenersatzklage vor.

Haftungsausschluss

1. Inhalt
Die AutorInnen übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche an die AutorInnen, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens der AutorInnen kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Die AutorInnen behalten es sich ausdrücklich vor, jederzeit Änderungen an seinem bzw. ihrem Beitrag vorzunehmen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.

2. Verweise und Links
Bei direkten oder indirekten Verweisen auf fremde Internetseiten ("Links"), die außerhalb des Verantwortungsbereiches der AutorInnen liegen, würde eine Haftungsverpflichtung ausschließlich in dem Fall in Kraft treten, wenn die AutorInnen Kenntnis von den Inhalten hat und es für sie technisch möglich und zumutbar wäre, die Nutzung im Falle rechtswidriger Inhalte zu verhindern. Die AutorInnen erklären daher ausdrücklich, dass zu dem Zeitpunkt, als der Link in den Beitrag eingefügt wurde, die verlinkten Seiten frei von illegalen Inhalten waren. Die AutorInnen haben keinerlei Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung der mit Hyperlink verknüpften Seiten. Deshalb distanzieren sie sich hiermit ausdrücklich von allen Änderungen in der verlinkten Website, die nach Fertigstellung des Beitrags verändert wurden.

3. Urheber- und Kennzeichenrecht
Die AutorInnen verweisen auf die Urheberrechte von verwendeten Grafiken und Texten aus anderen Quellen. Das Copyright für veröffentlichte, von den AutorInnen selbst erstellte Objekte bleibt allein bei den AutorInnen der einzelnen Beiträge.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT DES HERAUSGEBERS 5
EINLEITUNG 6
1. TRENDS - GRUNDLAGENWISSEN 7
2. IMMER ÄRGER MIT DER FLÄCHE 9
3. ALLES WERBUNG ODER WAS? 14
4. DIENSTLEISTUNGEN AUF DEM VORMARSCH 17
5. DISTANZHANDEL - INTERNET ALS ZUGPFERD ODER TOTENGRÄBER? 22
6. KOOPERATIONEN 25
7. DEMOGRAFISCHER WANDEL 28
8. PROFILIERUNG 33
9. PREISPOLITIK 36
10. CONVENIENCE 38
11. HANDELSMARKEN 41
12. ANHANG 44

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Vorwort des Herausgebers

Fachliteratur zum Thema Stadtmarketing ist im deutschsprachigen Raum nur spärlich vorhanden. Die wenigen im Handel erhältlichen Bücher nähern sich dem Thema meist von der strukturellen Seite und stellen nur selten einen Praxisbezug her.

Mit unseren ab Herbst 2012 erscheinenden Sammelbänden versuchen wir, die Lücke zwischen Theorie und Praxis ein wenig zu schließen. Die einzelnen Ausgaben widmen sich Schwerpunktthemen und bieten Einblicke in regionale, nationale und internationale Beispiele, wie Erfolg im und durch Stadtmarketing möglich werden kann. Als Berateragentur sind wir dabei darum bemüht, in den allgemeinen Teilen die jeweiligen Themen zu einem Gesamtwerk zu verknüpfen, damit die Beispiele anderer Städte auf die eigene umgelegt werden können.

Die vorgestellten Themen verstehen sich nicht als Aufforderung, erfolgreiche Aktionen und Ansätze anderer Städte einfach zu kopieren. Die Beiträge sollen dazu anregen, auf der Basis der eigenen lokalen Identität zukunftsträchtiges Potential zu nutzen.

Wie in fast allen anderen Lebens- und Arbeitsbereichen haben sich auch im Stadtmarketing Methoden und Organisationsansätze in den vergangenen 15 Jahren mehrfach geändert: ein Trend, der sich auch in Zukunft sicherlich ungebrochen fortsetzen wird. Aus diesem Grund werden wir uns bemühen, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und unsere Sammelbände entsprechend zu aktualisieren.

Team Schaffner wünscht allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lesereise durch diesen Sammelband und würde sich im Hinblick auf die Gestaltung von künftigen Publikationen über möglichst zahlreiches Feedback unter der im Impressum angegeben Kontaktadresse freuen.

Christian Schaffner — Dezember 2014

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Einleitung

Seit langem beeinflussen oder beherrschen Trends unser alltägliches Leben, vor allem wenn sie im Mainstream liegen. Zu gern schließen wir uns ihnen an, wenn sie uns versprechen, dass wir dadurch glücklicher, gesünder, attraktiver, angesehener, oder wohlhabender werden, kurzum ein Mehr an Lebensqualität erreichen. Doch nicht nur unser privater Alltag wird von Trends geprägt, sie sind auch allgegenwärtig im Sport – Stichwort neue Trendsportarten -, im kulturellen Bereich, in der Politik – derzeit höchst aktuell ist wohl der Trend zum europaweiten Sparen – und natürlich unterliegt auch die Wirtschaft Trends, deren Einflüsse sich lokal und global auf die verschiedenen Sektoren auswirken.

Heruntergebrochen auf den Handel als einen bedeutenden Träger der Wirtschaft versuchen wir in diesem Sammelband die Einflüsse und Wirkungen von einigen markanten Trends in diesem Bereich zu analysieren und mit der Frage zu verknüpfen, welche Möglichkeiten für Stadtmarketingorganisationen bestehen, diese aktuellen Strömungen aufzugreifen und sie in Kooperation mit allen Stakeholdern nutz- und gewinnbringend für die innerstädtische Entwicklung zu unterstützen.

Ausgehend von einem Einführungsbeitrag zum Grundlagenwissen über Trends, wird zunächst der Frage nachgegangen, wie Flächenproduktivität durch zukunftsorientierte Flächengestaltung optimiert werden könnte. In der Folge wird untersucht, ob neue Formen der Werbung und des Marketings, wie etwa die Nutzung von sozialen Netzwerken, nicht nur dem Handel dienen, sondern auch als brauchbare Instrumentarien des Stadtmarketings Verwendung finden können.
Die zunehmende Verschiebung vom Handel zu Dienstleistungen bedeutet auch für das Stadtmarketing neue Herausforderungen. Mögliche Ansätze, wie diese bewältigt werden können, finden sich im 4. Kapitel. Eine der rasantesten Entwicklungen betrifft die Veränderungen des Distanzhandels durch E-Commerce. Auch wenn Stadtmarketingorganisationen davon nicht unmittelbar betroffen sind, können sie als lokaler Kooperationspartner dennoch eine Plattform für den Austausch aller Beteiligten bereitstellen.
Der Abschnitt "Kooperationen" beleuchtet einerseits die verschiedenen standortabhängigen bzw. –unabhängigen Varianten sowie als Schlussfolgerung die damit verbundenen Folgen bzw. Handlungsoptionen für das Stadtmarketing. Die demografische Entwicklung in Europa weist einen eindeutigen Trend aus: Wir leben bereits jetzt in einer immer rascher alternden Gesellschaft. Wie sich der Handel und auch Stadtmarketingorganisationen darauf vorbereiten (können) wird im versucht, im Kapitel 7 darzustellen.
Preise und Preiswahrnehmung sind nicht nur zentrale Elemente für den Handel. Im Abschnitt "Preispolitik" werden auch Anregungen gegeben, welche Maßnahmen das Stadtmarketing ergreifen kann, um die Preisfokussierung der KundInnen in Innenstädten zu verringern.
Unter dem Begriff "Convenience" lassen sich – stark verkürzt und salopp ausgedrückt – Produkte und Dienstleistungen zusammenfassen, die den KonsumentInnen das Leben leichter und angenehmer machen. Der entsprechende Beitrag beschreibt, wie auch Innenstädte in diesem Bereich erfolgreich agieren können.
Die Beiträge über "Profilierung" und "Handelsmarken" untersuchen, durch welche Maßnahmen Stadtmarketingorganisationen dazu beitragen können, das Profil "ihrer" Stadt zu schärfen und ihr Image durch eine gemeinsame Dachmarke unverwechselbar zu machen.

Lucie Bauer Dezember 2014

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

1. Trends - Grundlagenwissen

Bevor wir uns in diesem Sammelband mit den verschiedenen aktuellen bzw. innovativen Strömungen und Entwicklungen im Handel auseinander setzen, halten wir es für zielführend zuerst einmal zu klären, was der Begriff „Trend" eigentlich aus wissenschaftlicher Sicht bedeutet und beinhaltet. Freundlicher Weise hat uns das Zukunftsinstitut, das systematische Recherchen über Veränderungsprozesse durchführt und diese in der Folge analysiert, die Genehmigung zur Veröffentlichung des folgenden Textes in unserem Sammelband erteilt, wofür wir uns an dieser Stelle sehr herzlich bedanken.

Was ist ein Trend?[1]

Ein Trend (v. engl. Trend; aus mittelhochdeutsch: trendeln, kreiseln) ist nichts anderes als eine Veränderungsbewegung oder ein WANDLUNGSPROZESS. Man findet Trends in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens – von der Ökonomie über die Politik bis zur Konsumwelt – in den unterschiedlichsten Durchdringungstiefen: Es kann sich um reine Oberflächenphänomene (z.B. Produkttrends) oder um tiefe, nachhaltige Strömungen handeln (z.B. Megatrends).

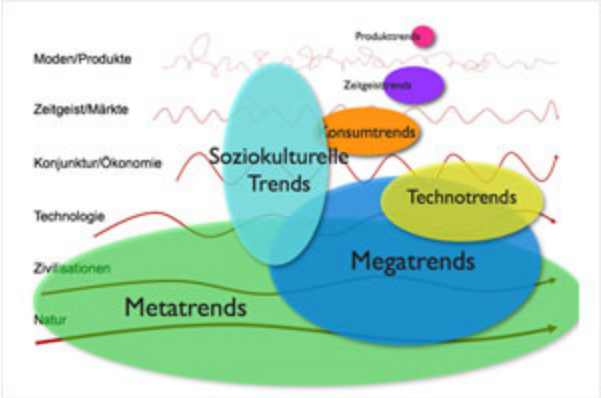
Der Begriff „Trend" tauchte zum ersten Mal Ende des 19. Jahrhunderts im Zusammenhang mit Aktien und Börsenkursen auf und wurde dann von Mathematikern aufgegriffen. Der große Brockhaus von 1957 beschreibt Trends als die Grundrichtung einer Zeitreihe. Bis etwa in die 1990er Jahre führte der Begriff ein relatives Schattendasein. Im Laufe der sich schnell entwickelnden Konsumgesellschaft begann er dann ein hektisches verbales Eigenleben zu führen.

Heute ist „Trend" für viele Menschen synonym mit einer „kurzfristigen Mode im Bereich von Jugendmarketing". Mit dieser Art von Modetrends hat die moderne Trend- und Zukunftsforschung allerdings nur am Rande zu tun. Das Zukunftsinstitut beschäftigt sich nicht damit, sondern arbeitet mit einem gestaffelten System von Trends, die sich kurz- oder langfristig auswirken.

Mehr zum theoretischen Hintergrund in Matthias Horx Futurologica »

Welche Arten von Trends gibt es?

Mit Trends lässt sich nur dann sinnvoll arbeiten, wenn man sie hinsichtlich ihrer Wirkkraft und der zeitlichen Ausprägung richtig einordnet. Das Zukunftsinstitut hat hierfür das folgende Schichtenmodell entwickelt.



- ***Metatrends:*** *In der Ebene der Natur finden in Jahrmillionen-Abständen Auf- und Abschwünge von Spezies und Ökologien statt. Die Metatrends sind die evolutionären Konstanten in der Natur.*

[1] Quelle: http://www.zukunftsinstitut.at/trends Anm.: Diese Fußnote sollte eigentlich am der zweiten Seite stehen! Bekommst du das hin?

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

- ***Megatrends:*** *Megatrends sind die „Blockbuster" des Wandels. Es handelt sich um langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind. Aus diesem Grund bilden sie auch die Grundlage für Analysen des Zukunftsinstituts. Der Begriff Megatrends geht auf den Begründer der modernen Zukunftsforschung, John Naisbitt, zurück, der im Jahr 1980 den Weltbestseller mit dem gleichen Titel schrieb. Drei Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit wir von einem MEGATREND sprechen:*

1. *Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 25 bis 30 Jahren.*
2. *Sie müssen in allen möglichen Lebensbereichen auftauchen und dort Auswirkungen zeigen (nicht nur im Konsum, sondern auch in der Politik, Ökonomie etc.).*
3. *Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.*

- ***Soziokulturelle Trends:*** *Dies sind mittelfristige Veränderungsprozesse, die von den Lebensgefühlen der Menschen im sozialen und technischen Wandel geprägt werden. Größere soziokulturelle Trends haben eine Halbwertszeit von rund 10 Jahren. Beispiel: Der Wellness-Trend (heute übergegangen in den Selfness-Trend).*
- ***Konsum- und Zeitgeisttrends:*** *Dies sind mittel- bis kurzfristige Veränderungen, die sich vor allem in den Konsum- und Produktwelten bemerkbar machen. Die größeren von ihnen haben eine Halbwertszeit von 5-8 Jahren, z.B. der „Geiz ist Geil"-Trend.*

- ***Produkt- und Modetrends:*** *Dies sind flüchtige, oberflächliche und häufig marketinggesteuerte Phänomene, die eher im Bereich einer Saison bzw. eines halben Jahres zu finden sind.*

Auf der Grundlage dieses Begriffsverständnisses, möchten wir in den folgenden Kapiteln jene Trends aufzeigen, die wir in diesem Jahrzehnt als prägend für die Veränderung in den Innenstädten ansehen. Dies bedeutet, dass wir uns auf die Auseinandersetzung mit jenen Wirtschaftstrends beschränken, mit denen wir auch im Rahmen unserer Beratungspraxis immer wieder konfrontiert werden.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

2. Immer Ärger mit der Fläche

Handel und Dienstleister suchen nach passenden Flächen in Innenstädten. Was diese Suche frustrierend macht, ist der Flächenmangel in den besten Lagen. Gleichzeitig gelten immer mehr Flächen in Nebenlagen als unverkäuflich bzw. unvermietbar. Für die Stadtentwicklung ist die Lösung dieses gordischen Knotens eine der schwierigsten Hürden bei der zukunftsorientierten Flächennutzung. Gelingt es nicht, die Flächenbedürfnisse des Einzelhandels zu stillen, werden Betriebe an jene Standorte abwandern, die eine weitere Expansion ermöglichen.

Flächenwachstum seit 1990

Das Phänomen Flächenwachstum hat sich parallel zum steigenden Wohlstand über Jahrhunderte immer rasanter entwickelt. Der massive Ausbau von Flächen außerhalb der Innenstädte ist ein Trend, der erst in den Neunzigerjahren zur vollen Entfaltung kam. Gleichzeitig ist das Flächenwachstum in den Innenstädten stagniert. Seither war ein in der Peripherie ungezügelter Zuwachs zu registrieren, der sich erst in den letzten Jahren verlangsamt hat. Ob sich daraus langfristig ein Stillstand ergeben wird oder lediglich Nachfrageschwankungen aufgrund von hartnäckiger Wirtschaftskrisen den Hintergrund bilden, wird sich in den kommenden Jahren erweisen.

In den letzten 20 Jahren war ein Flächenzuwachs von 58 Prozent messbar.

Flächenleistung ist rückläufig

Ein steigender Flächenbedarf ist ein Merkmal für wirtschaftliches Wachstum. Gleichzeitig führt auch geändertes Einkaufsverhalten zu Verschiebungen zwischen den Kostenpositionen Beratungseinsatz und Präsentationsflächen. Die gesteigerten Erwartungen bezüglich Sortimentsbreite und –tiefe haben die Flächenproduktivität und die Personalintensität sinken lassen.

Tatsächlich hat zwischen 1990 und 2010 nicht nur das Flächenwachstum sondern auch der Umsatz zugenommen. Bereinigt um die Inflation schlägt beim realen Umsatzwachstum allerdings lediglich ein Zuwachs von weniger als 10% zu Buche. Dies bedeutet, dass in Relation zur Flächenexpansion der Handel somit ineffizienter geworden ist, da auf derselben Fläche weniger Umsatz erzielt wird. Die Flächenproduktivität ist somit gesunken.

Aktuell kann für Deutschland von einer Flächenproduktivität von € 3.500,-- pro Quadratmeter ausgegangen werden. In Österreich liegt der Wert etwas höher (€ 3.950,--), obwohl die Verkaufsflächendichte in Österreich größer ist als in Deutschland. Diese Differenz dürfte auf die höhere Affinität der ÖsterreicherInnen zu Diskontern bei gleichzeitig niedrigerer Kaufkraft zurückzuführen sein. Der allgemein immer stärker werdende Internet- und Versandhandel wird voraussichtlich zu einer weiteren Reduktion der Flächenleistung führen.

Betriebe zur Expansion gezwungen

Werden die Kennziffern *Fläche* und *Flächenproduktivität* in Relation gesetzt, zeichnet sich eine bedenkliche Entwicklung ab: Aufgrund sinkender Flächenerträgen und der Inflationsentwicklung werden immer mehr

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Betriebe dazu gezwungen, ihre Flächen massiv auszuweiten um den Umsatz stabil halten zu können. Eine fiktive Beispielrechnung soll dies verdeutlichen:

Wir versetzen uns zurück in das Jahr 1990 und vergegenwärtigen uns einen Betrieb in der Innenstadt mit 200 Quadratmetern Verkaufsfläche und einem Quadratmeterumsatz von € 4.000,--

Umsatz auf der Fläche im Jahr 1990: € 800.000

Im Jahr 2010 statten wir demselben Betrieb wieder einen Besuch ab. In der Zwischenzeit haben sich die Quadratmeterumsätze im Durchschnitt auf € 3.280,-- reduziert. Das bedeutet, dass auf derselben Fläche ein beträchtlicher Rückgang des Umsatzes erfolgt ist:

Umsatz auf der Fläche im Jahr 2010: € 656.000

Aber auch das Preisniveau hat sich in der Zwischenzeit geändert. In Deutschland hat sich in diesem Zeitraum inflationsbedingt der Geldwert auf 69% verringert. Im Vergleich mit 1990 muss daher die Inflation ebenfalls mitberücksichtigt werden.

Umsatz 2010 auf Preisbasis von 1990: € 437.000

Ein unverändert wirtschaftender Betrieb hätte daher in der Zeitspanne von 20 Jahren einen Umsatzrückgang um 45% zu erleiden! Auf derselben Fläche könnte nur noch etwas mehr als die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet werden. In Österreich würde der aktuelle Umsatz aktuell bei € 477.000 liegen.

Zu Quadratmeterumsätzen kursieren sehr unterschiedliche Zahlen. Die Werte sollten daher mehr auf Ihre Tendenz hin betrachtet werden und nicht als fixe Größen.

Die Folge für die Betriebe aus der sinkenden Flächenproduktivität

Die Konsequenz aus der sinkenden Flächenproduktivität war einerseits die Aufstockung von Flächen zur Erreichen von kritischen Größen, die bei bestehender Betriebsstruktur weiterhin für ausreichend Umsatz sorgen konnten sowie andererseits die weitgehende Minimierung anderer Kostenfaktoren. An erster Stelle stand dabei die Personalreduktion. Gleichzeitig wurde die Lagerhaltung reduziert und die Anlieferung auf kürzere Intervalle umgestellt, sodass nicht nur das gebundene Kapital verringert wurde, sondern auch Lagerflächen in Verkaufsflächen umgewandelt wurden. Die geringere Personaldichte führte in der Folge u. a. zu einem Rückgang der Beratungsintensität, welche von den KundInnen aber letztendlich wie es scheint mit Gleichmut aufgenommen wurde. Inzwischen ist bei den meisten KäuferInnen das Preisbewusstsein in den Mittelpunkt gerückt.

Nebenlagen werden zum Klotz am Bein

Aus der Notwendigkeit zur Expansion entstand in den Hauptlagen ein regelrechter Nachfrageboom. Zur Hauptlage wurde ein Standort durch ausreichend Frequenz. Gute Lagen steigern dementsprechend die Mieten von Jahr zu Jahr. Anders ist die Entwicklung in den Nebenlagen: Die neuen Mieter in den Städten sind heute verstärkt internationale Markenbetriebe. Der Bedeutung der Frequenz bewusst, wählen diese nur die besten Lagen. Die Mieten sind in der Kostenstruktur nicht entscheidend, da mit einem hohen Warenumschlag in den Top-Lagen gerechnet wird. Die zu erzielenden Deckungsbeiträge in den Nebenlagen machen eine Investition uninteressant. Das Schicksal der Nebenlagen scheint dadurch vielerorts besiegelt. Ihren Teil zum Untergang leisteten auch manche EigentümerInnen, die neidischen Blickes auf die Mieten

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

der Hauptlagen schielten. Der Abschlag, den man zu geben bereit war, stand in keiner Relation zu dem, was der Markt bereit war zu zahlen. Wie teuer allerdings ein Leerstand werden kann, machen sich besonders die privaten EigentümerInnen nicht bewusst. Vier Monate Leerstand bedeuten auf drei Jahre gerechnet einen Verlust auf die erzielten Erträge von 11%. Wäre es da nicht sinnvoller, von Beginn an die Miete um diesen Prozentsatz zu senken und einer Standortabwertung durch die Neuvermietung entgegenzuwirken? Zu schnell können entscheidende Flächen einen Trading-Down-Effekt für die gesamte Nachbarschaft auslösen.
In den minder attraktiven Lagen kleinerer Städte sind die Grundrisse der Geschäftsflächen in den Nebenlagen auch merklich bescheidener. Das hat zur Folge, dass dort die zusammenhängenden Flächen kleiner sind als in der Hauptlage. Dieser Nachteil stellt bei den neuen Flächenbedürfnissen einen weiteren Grund dar, dass Nebenlagen gemieden werden. So finden sich heute viele dieser Standorte in einer Situation, die eine Vermietung zu akzeptablen Preisen schwer macht. Viele EigentümerInnen haben sich daher für die Option Leerstand und das Warten auf bessere Zeiten entschieden.

Wege aus dem Flächenparadoxon

Die paradoxe Situation, mit der sich Innenstädte heute häufig konfrontiert sehen, besteht darin, dass in der Gesamtbetrachtung der Stadt eigentlich ausreichend Flächen vorhanden sind. Die oben beschriebenen Probleme führen aber dazu, dass ein Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage nicht stattfinden kann, weil Flächen nicht mobil sind.
Für viele Städte stellt sich daher die Frage, wo neue Flächen gebraucht werden und wie diese geschaffen werden sollen. Je nach dem, für welche Unternehmen neue Flächen erschlossen werden, muss man sowohl die horizontale als auch die vertikale Dimension ins Auge fassen. Der Handel siedelt sich aus vielen Gründen nicht freiwillig in den oberen Etagen an. Selbst in gut funktionierenden Einkaufszentren ist eine mehrgeschossige Bauweise ein Risiko, das eher nur in Innenstädten einzugehen wagt. Und dort auch nur deshalb, weil die Grundflächen verhältnismäßig teuer und nicht in ausreichendem Maß vorhanden sind. In peripheren Lagen breitet man sich lieber so flach wie möglich aus.
Dennoch macht es Sinn, Betriebe in höheren Etagen anzusiedeln. Bei vielen Branchen ist der einzige Vorteil des Erdgeschosses die zusätzliche Werbefläche, denn die Beratung von Bankinstituten oder Dienstleistungsbetrieben aus dem Gesundheitsbereich ziehen keinen Vorteil aus dem ebenerdigen Zugang. Selbst die Gastronomie fühlt sich mit Blick aus dem ersten Stock auf den Stadtplatz wohl oder besiedelt gerne Dachterrassen mit Ausblick über die ganze Stadt.

Arbeitsgemeinschaften für Flächenerweiterungen

Was vor einigen Jahren noch als BID- oder ISG-Idee im Stadtmarketing hoch im Kurs stand, hat sich mittlerweile als zu "angelsächsisch" (will heißen wurde in unserem Sprachraum nicht angenommen) und praxisfern erwiesen. Bei jenen Projekten, die dennoch umgesetzt wurden, erschöpften sich die Maßnahmen meist in einer neuen Oberflächengestaltung, an der Substanz wurde nicht viel geändert.
Flächen sind nicht beliebig vermehrbar. In unserem Sprachraum ist es auch nicht erwünscht, in die private Entscheidungsfreiheit einzugreifen, um den Standort aufzuwerten. Viel eher schaffen es die Errichter innerstädtischer Einkaufszentren tatsächlich für Großflächen in Innenstädten zu sorgen. Betrachtet man einschlägige Projekte, so ist der Beitrag des Stadtmarketings bzw. der Städte zu deren Gelingen eher gering. Im – für die Projektbetreibern besten Fall - werden solche Vorhaben von den Stadtverantwortlichen wohlwollend zur Kenntnis genommen. Dabei ist nachhaltige Flächenentwicklung im Interesse vieler Gruppen: Die EigentümerInnen wollen Profit aus Ihrem Besitz lukrieren, die Immobilienentwickler und –makler Provisionen und Erträge, der Handel sucht nach geeigneten Objekten und die BürgerInnen wollen ihre vertrauten Markenschilder in den Einkaufsstraßen der Städte sehen.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Wo sind also die Arbeitsgemeinschaften, deren Aufgabe es sein sollte, weitere Flächen in den Innenstädten zu identifizieren und die Partner bei den Projekten zusammen zu bringen? Hier sehen wir ganz bestimmt einen Auftrag an das Stadtmarketing, das in einer zentralen Vernetzerfunktion dieser Aufgabe nachkommen sollte. Eigentlich gibt es keine andere Institution, die für eine solche Mission besser geeignet wäre.

Flächenabbau ante portas

Mit der Wirtschafts- und Finanzkrise sowie der in vielen europäischen Ländern noch immer anhaltenden wirtschaftlichen Stagnation haben sich einige dunkle Wolken am Projekthimmel gebildet. Die Verknappung von finanziellen Ressourcen hat besonders – aber nicht nur - in den aufstrebenden Märkten Mittel- und Osteuropas (CEE-Region) zu einer massiven Streichung von geplanten Handelsprojekten – meistens Einkaufszentren - geführt. Dies mag sich im Hinblick auf die Flächenentwicklung durchaus als gesunder Prozess erweisen – und nicht nur für die Finanziers selbst. Da die Entwicklung in Westeuropa und speziell im deutschsprachigen Raum über einen wesentlich längeren Zeitraum stattfand, wurde bei uns der Flächenüberhang nicht allzu rasch sichtbar. Mittlerweile haben die Flächenausstattungen aber ein solches Maß erreicht, dass eine Marktbereinigung unausweichlich erscheint, jedoch nicht, weil das Limit bei Flächen bereits erreicht wäre, sondern weil es mittlerweile zu viele Flächen in wenig attraktiven Lagen gibt. Sei es, weil ähnliche Betriebstypen um dieselbe Klientel kämpfen oder weil sich das Kräfteverhältnis zwischen Innenstadt bzw. Stadtteilen und grüner Wiese zu stark verschoben hat. Retail Parks mit sehr ähnlichen Angeboten, die in Sichtweite an derselben Hauptverkehrsader um KundInnen werben, werden auf Dauer entweder verschmelzen oder sich gegenseitig die Erträge streitig machen. Wenn sich Kräfteverhältnisse verschieben, dann geschieht dies oft zu Ungunsten der Innenstadt, die Anteile an periphere Lagen abgibt. Im direkten Konkurrenzfall kann es durchaus zu Flächensteigerungen kommen, wenn kleinteilige, beratungsintensive Betriebe zugunsten flächenextensiver Diskonter aufgegeben werden. Für die Betriebe ändert sich lediglich die Kostenverteilung: gleicher Umsatz auf größerer Fläche bei geringerem Personalbedarf.
Für das Stadtmarketing bedeutet diese Entwicklung ein Problempotential. Abreifende Flächen müssen mit einer neuen Funktion ausgestattet werden, weil Leerstände einen Imageschaden für das Stadtmarketing ebenso wie für die Stadt selbst bedeuten.

Überall Chancen und Aufgaben

Angesichts der vielen Herausforderungen bei der Flächenvergabe sollten jedoch nicht die vielen Chancen übersehen werden, die darin stecken.
Der enorme Flächenbedarf gerade in der Innenstadt führt zu einer großen Nachfrage, die auch finanzkräftig hinterlegt ist. Investitionen lohnen sich daher, weil sie – vor allem in Top–Lagen - in Form von hohen Mieten auch wieder zurück fließen.
Flächen in Nebenlagen sind für das frequenzorientierte Geschäft zunehmend uninteressant geworden. Zu stark ist der Druck der Hauptlagen. Unternehmen, für welche eine Hauptlage nicht (mehr) leistbar ist und die in einem Einkaufszentrum keine passende Alternative sehen, weichen bei entsprechend moderatem Preisniveau durchaus auch in Nebenlagen aus. Gerade Spezialgeschäfte oder auch die Gastronomie finden hier ihren Platz. Die zentrale Erreichbarkeit und die Nähe zu erstklassigen Einkaufsmöglichkeiten haben durchaus ihren Reiz. Außerhalb des Handelssektors sind es z. B. Ärzte, Rechtsanwälte und Hotels, welche ebenfalls gerne die Nähe zu Hochfrequenzlagen suchen, aber weder den direkten Anschluss noch eine Ladenfront in vorderster Linie benötigen. Wichtig ist hier allerdings die realistische Mietforderung. Falsch verstandener Eigentümerstolz kann nicht nur dem Einzelnen teuer zu stehen kommen, sondern ganze Straßenzüge in den Abgrund ziehen.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Flächenreserven aktivieren

Nicht erst seit es Google Earth gibt, die Kartenansicht aus der Vogelperspektive, mit der man zum Glück zwar nicht dem Nachbarn in den Kochtopf schauen, aber dennoch in Innenstädten auf Flächensuche gehen kann, gibt es unbekannte Areale zu entdecken. Ein virtueller Ausflug in luftige Höhen soll den PlanerInnen bewusst machen, dass gerade in kleineren Städten oft unbemerkte Flächenreserven vorhanden sind. Die geschlossene Häuserfront verwehrt oftmals den Blick auf große Innenhöfe oder nur teilweise bebaute Grundstücke. Innenstädte gleichen meist einem Puzzle von Grundstücken, das sinnvolle Großflächen verhindert. Wenn es gelingt, Grundstücke zusammen zu legen, können durchaus relevante Flächen entstehen, die im Optimalfall sogar bis zum nächsten Straßenzug reichen und eine rückwärtige Belieferung ermöglichen. Durch die geschickte Erschließung können bei guter Planung Flächen auch Nebenlagen aufgewertet und durch eine direkte Anbindung an die Hauptlage im Wert beträchtlich gesteigert werden. Ein solches Andocken an die Hauptlagen bedeutet sicherlich eine enorme Herausforderung, die aber auch reizvolle Lösungen ermöglicht. Zur Vorsicht raten wir allerdings bei Passagenlösungen ohne konkreten Endpunkt. Fehlt zumindest ein wirklich kräftiger Magnet oder eine große Garage, entpuppt sich eine Passage rasch als Sackgasse. Bei der Schaffung neuer Verbundflächen müssen aber immer kritische Größen erreicht werden und die Grundrisse müssen handelstauglich sein.

Eine Frage wird sich auch in den kommenden Jahren stellen: Können realistischer Weise Großflächen in Innenstädten überhaupt noch zu bedient werden? Die Praxis zeigt, dass auch in Top-Lagen nur selten die Bereitschaft vorhanden ist und ein Window of Opportunity offen steht, um vorhandene Flächen zusammenzulegen. Ein zu starker Fokus auf die Zusammenlegung könnte die Entwicklung einer kleinteiligen, aber dennoch hochwertigen und attraktiven Besatzstruktur verhindern.

Freiflächen sind zu bespielen

Nicht zuletzt sollte sich das Stadtmarketing mit der Frage beschäftigen, wie auch öffentlicher Raum besser genutzt und aufgewertet werden kann. Ungenutzt strahlen leere Plätze oftmals Einsamkeit, ja sogar Bedrohung aus. Aus der Psychologie kennen wir den Begriff der Platzangst (Agoraphobie), welche entgegen der landläufigen Meinung nicht die Angst vor engen Räumen (Klaustrophobie) sondern vor großen, freien Plätzen bedeutet. Ein nicht unwesentlicher Aspekt, der auch im Stadtmarketing berücksichtigt werden sollte. In der Wahrnehmung können solche großen Plätze verkleinert werden, wenn man sie mit Leben erfüllt. Urbanes Flair erzeugt man am besten durch die Ansiedlung von Gastronomie und Märkten sowie durch attraktive Veranstaltungen. Daher sollten überall dort, wo es diese Möglichkeiten gibt, bewusst alle Aktivitäten in die Stadt geholt werden, die zu einer Belebung der Frequenz beitragen können.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

3. Alles Werbung oder was?

Im Zeitalter des Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit werden immer größere Budgetmittel für Marketing ausgegeben, um in der allgemeinen Werbeüberflutung die eigene Botschaft zielgruppenorientiert optimal zu platzieren. Auch im Stadtmarketing müssen daher immer größere Anteile für die Bewerbung von Events und Initiativen ausgegeben werden. Wo aber führt uns diese Entwicklung hin und ist es Zeit, bereits auf einige Kommunikationskanäle zu verzichten?

Ein wesentlicher Teil des Tagesgeschäftes von Stadtmarketinggesellschaften besteht in der Organisation und Abwicklung von Veranstaltungen. Egal, ob es um Stadtfeste oder Bürgerbeteiligungsverfahren geht, die Information muss an die Adressaten herangetragen werden. Nur in wenigen Fällen gelingt es, dafür Werbung und PR komplett gratis zu bekommen. Zeitungen, Radio und lokale Fernsehsender finanzieren sich schließlich durch Werbeeinnahmen. Die geschickte Verteilung der Werbemittel ist daher wichtig.

Was es alles Neues gibt …

Wenn wir an die "gute alte Zeit" denken, war die Marketingwelt noch einigermaßen überschaubar. Nur diese gute alte Zeit hat von uns keiner je erlebt. Bis in die 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts waren Zeitungen und Plakate die einzigen Werbeträger. Beide Medien genossen hohe Aufmerksamkeit, da es sich um exklusive Informationsträger handelte und das Unterhaltungsangebot insgesamt ebenso wie die finanziellen Mittel für die Mehrzahl der Menschen deutlich eingeschränkter waren als heute.
Mit der Verbreitung des Radios und in weiterer Folge des Fernsehens sowie zu einem geringeren Anteil der Kinowerbung wurden Ton und Bild zu mächtigen Konkurrenten im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit. Für das Stadtmarketing allerdings sind Fernsehen und überregionales Radio keine echte Option für die eigene Werbung. Im Gegenteil, beide Medien lenken die Aufmerksamkeit von den eigenen Inseraten und Plakaten ab und sind überdies zu einer Konkurrenz für den Besuch der eigenen Veranstaltungen geworden. Bei der Durchführung von Veranstaltungen muss man nun auch das Fernsehprogramm berücksichtigen, will man nicht um seine BesucherInnen bangen, wenn man gegen ein Fußball-Länderspiel oder gegen eine populäre Samstagabend-Show antreten würde.
Mit der zunehmenden Sättigung des Marktes wurde in den 70-er Jahren mit dem *Direct-Marketing* begonnen, das den Druck auf die einzelnen KundInnen noch mehr erhöhte. Während das Sponsoring eher Unternehmen vorbehalten blieb, schlägt nun die Online-Werbung und die Nutzung von Social-Media ein neues Kapitel der Werbung auf. Von der einfachen guten alten Zeit ist daher wenig übrig geblieben.

Image wird zum wichtigen Teil des Produktes

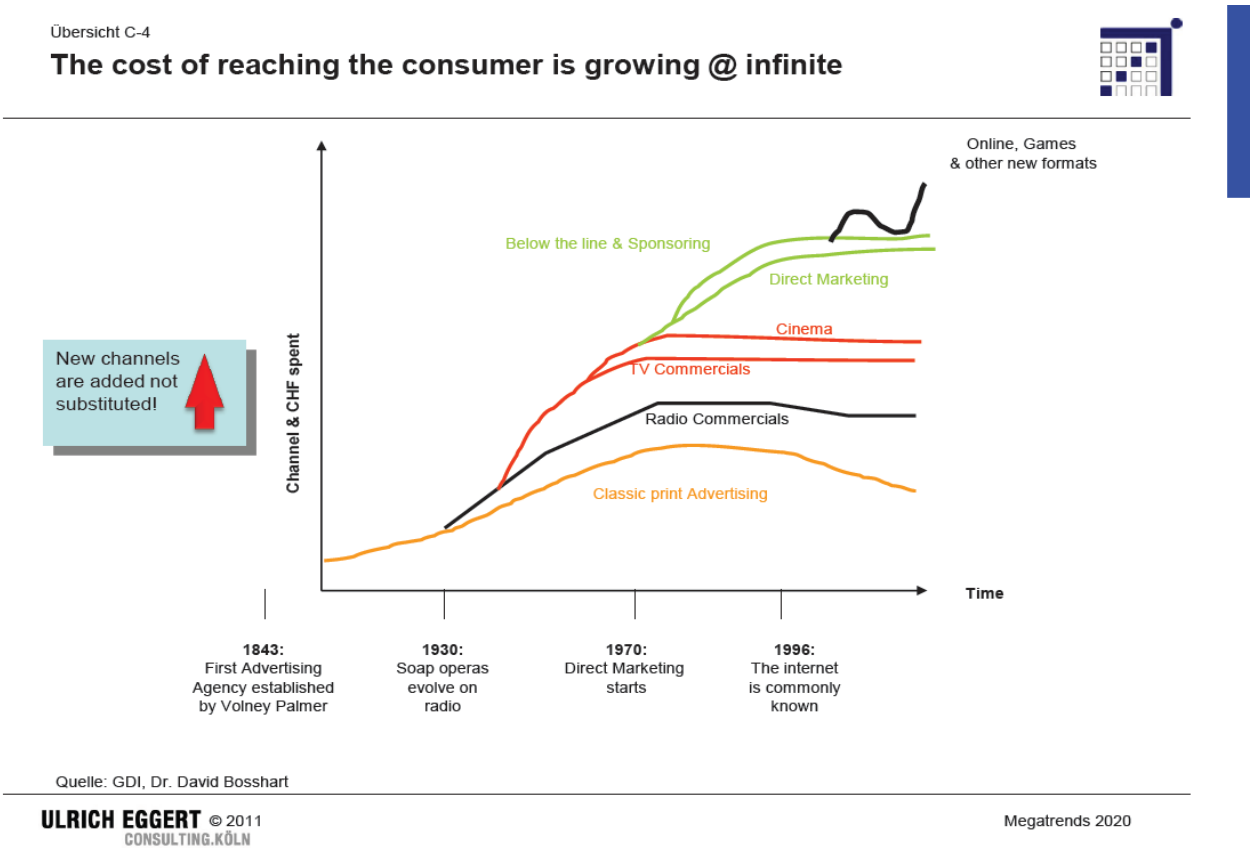
Wie man seit geraumer Zeit beobachten kann, werden einzelne Produkte innerhalb einer Produktgruppe einander immer ähnlicher. Qualität und Funktionen sind oft vor dem Kauf nicht zu überprüfen und die Kaufentscheidung fällt aufgrund von subjektiven Bewertungen des Preis/Leistungsverhältnisses – nicht selten ist auch ein Herdentrieb festzustellen. Einen immer größer werdenden Anteil an der Beurteilung der Leistung nimmt dabei die Komponente Image ein.
Image ist ein wesentlicher Erfolgsgarant für den Verkauf. Je höher dieses ist, desto höher sind in der Regel auch Nachfrage und Preis. Im Stadtmarketing ist die Abnehmerstruktur etwas komplizierter. Denn die KonsumentInnen sind meist nicht diejenigen, die für die Leistungserstellung bezahlen müssen. Erstere sind die KundInnen der Geschäfte oder die BesucherInnen der Veranstaltungen. Für das Stadtmarketing

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

bezahlen müssen allerdings die Geschäfte oder die Stadt. Das Stadtmarketing muss daher sogar in zwei Richtungen Marketing betreiben: Als eigentliche Aufgabe muss das Marketing auf die BürgerInnen ausgerichtet werden. Aber auch das „Binnenmarketing" gegenüber den Budgetstellen muss auf soliden Beinen stehen. Es gibt zu viele Beispiele, wie dem Stadtmarketing sukzessive Mittel gekürzt wurden, wenn die öffentliche Aufmerksamkeit nicht mehr so stark wie in der Gründungsphase auf dieses Thema gerichtet war.

Auch bei Veranstaltungen des Stadtmarketings hängt viel des Erfolges vom Image ab. Imagebildung muss bereits im Vorfeld der Veranstaltung sowohl bei den Geld bereitstellenden Institutionen als auch bei der Bevölkerung betrieben werden. Wesentlich ist dabei soweit Vertrauen aufzubauen, dass Veranstaltungen des Stadtmarketings ein Garant für hohe Qualität und Unterhaltungswert sind. Fehlt dieses Vertrauen, wird möglicherweise auf die Unterstützung und den Besuch verzichtet.

Erspart wird nichts, getanzt wird auf allen Hochzeiten



Betrachtet man die Ausgaben für Marketing, so fällt auf, dass die neuen Werbeformen zu den bereits bestehenden addiert werden. Wie bei einer Pyramide muss in neue Maßnahmen investiert werden, bei den alten kann dennoch nicht gespart werden. Lediglich Werbeinserate in den Printmedien haben etwas an Attraktivität eingebüßt, alle anderen Werbemedien kommen aber als zusätzliche Kostenstellen dazu. Wenn heute in Social Media investiert wird, ist das quasi der Zuckerguss auf den Inseraten in Printmedien, der Radio- und Fernsehwerbungen und den Bemühungen im Direct-Marketing. Dieser Entwicklung kann sich auch das Stadtmarketing nicht verschließen.
Für große Veranstaltungen müssen weiterhin Inserate geschaltet, Radiospots gesendet und Werbeflyer zugesendet werden und jetzt soll sich auch noch jemand zusätzlich um die Aktualisierung des Inhalts der

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

eigens eingerichteten Accounts bei einer der Social-Media Plattformen wie facebook kümmern? Nimmt denn der Aufwand nie ein Ende?
Die Botschaft lautet: Nein! Im Gegenteil, die Zersplitterung der Zielgruppen und die abweichenden Nutzungsverhalten machen die Werbewirtschaft noch unüberschaubarer und damit – leider! - auch teurer.

Wo der Hype die Logik durchbricht

In den Nachrichten finden sich immer mehr Meldungen von fast absurd anmutender Massenbegeisterung. Im Juni 2011 fand sich eine gewisse Thessa in den Medien, weil eine unabsichtlich an alle facebook-NutzerInnen Deutschlands breit gestreute Geburtstagseinladung auch eigentlich unerwünschte Gäste anlockte. So fanden sich nicht nur die tatsächlichen Freunde von Thessa ein, zur Party kamen 1.500 BesucherInnen. Und das, – obwohl die Party von Thessa abgesagt wurde, diese sich bei ihren Großeltern versteckte und der Treffpunkt erst Stunden vor der Party bekannt gegeben wurde. Mittlerweile gab es schon viele ähnliche Fälle. Auch wenn es Medienagenturen gibt, die sich auf Guerilla-Marketing spezialisiert haben, sind solche Phänomene wohl kaum plan- und steuerbar. Sie zeigen aber die Macht der neuen Internetgemeinschaften. Eine derartige Mobilisierungskraft auch für das Stadtmarketing zu nutzen, ist eigentlich ein logischer Ausbau der bereits eingesetzten Werbemaßnahmen.
Die ersten erfolgreichen Gehversuche in der Städtevermarktung gibt es bereits. Diese sind auch durchaus vielversprechend, weil das direkte Feedback sofort verfügbar und der Erfolg somit leicht messbar ist, zumindest was die Zahl der Personen betrifft, denen dieses Angebot gefällt. Aber wie sieht es mit dem Return on Investment aus? Kommen tatsächlich mehr Personen zu einem Stadtfest, nur weil dieses in facebook oder einer anderen Internetplattform breit angekündigt und diskutiert wird? Wären diese Leute auch ohne den erhöhten Werbeaufwand gekommen und hätten andere Formen der Mundpropaganda gereicht? Eine diesbezügliche Messung kann über die Social-Media Plattform allerdings nicht erfolgen, zumindest nicht ohne zusätzlichen Aufwand durch eine Besucherbefragung. Und schon wieder wächst das Marketingbudget …

Mitspielen oder Spielverderber sein?

Gibt es für das Stadtmarketing überhaupt ein Ausstiegsszenario aus dem Werbegau? Realistisch betrachtet nicht. Auf einem Markt, wo die VerkäuferInnen ihre Waren lautstark, gestenreich und mit schauspielerischem Talent mitten auf dem Platz anpreisen, wird ein kleiner Verkaufsstand am Rand mit zurückhaltendem Verkaufspersonal mit guten Absatzzahlen kämpfen. Marketing ist elementarer Bestandteil unseres Wettbewerbes geworden und aus dem Spiel auszusteigen, bedeutet den Weg in die Nische zu suchen. Die Nische aber ist kein Platz für das Stadtmarketing!

Natürlich ist ein gänzlicher Verzicht auf Marketing unrealistisch. Aber es muss nicht jedes Medium für jede Veranstaltung genutzt werden. Bei einem Stadtfest, bei dem es um die Gesamtzahl der BesucherInnen geht, sollten alle Hebel der Werbemaschinerie in Bewegung gesetzt werden. Anders hingegen kann man sich bei einem Kunst- und Antiquitätenmarkt nur auf spezielle Zielgruppen beschränken und auf Massenwerbung verzichten. Wird die Zufriedenheit der BesucherInnen und AusstellerInnen in den Mittelpunkt gestellt, wird eine hohe Frequenz eine untergeordnete Rolle spielen. Mut zum Verzicht bedeutet in diesem Fall auch, das Budget zu schonen, wenn man etwa auf Inserate zu dieser Veranstaltung verzichtet und stattdessen auf einschlägige Foren im Internet oder Mundpropaganda setzt.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

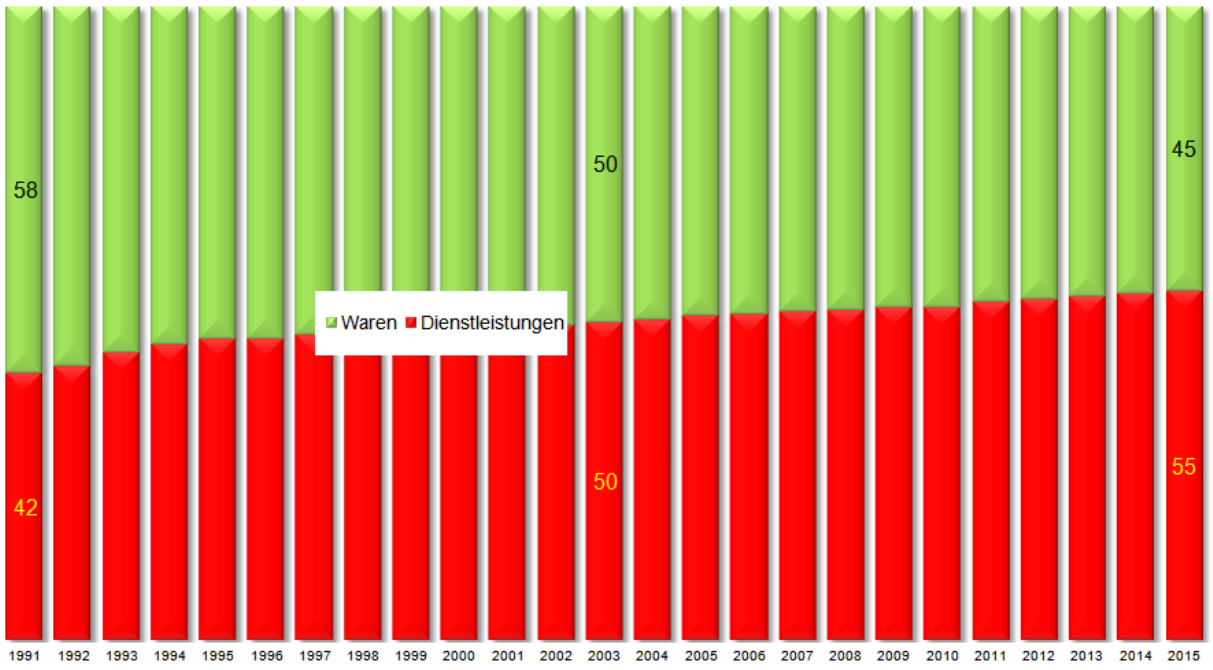
Christian Schaffner

4. Dienstleistungen auf dem Vormarsch

Der Anteil von Dienstleistungen an den Haushaltsausgaben steigt kontinuierlich an. Dementsprechend verschieben sich die Ausgaben in den Branchen. Wohnen, Gesundheitsausgaben, Reisen und Mobilität verschlingen zusehends mehr vom Haushaltseinkommen. Der klassische Einzelhandel verliert Anteile und muss die eigenen Leistungen immer mehr mit veredelnden Dienstleistungen anreichern, um die Umsätze auszubauen und so die Kundschaft zu halten.

Übersicht C-12

Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland 1991 - 2015



Quelle: Statistisches Bundesamt, ab 2006 Hochrechnungen und Prognosen

Angaben in %

ULRICH EGGERT © 2011 CONSULTING.KÖLN

Megatrends 2020

Die Ausgabenverteilung der privaten Haushalte verschiebt sich immer mehr in Richtung Dienstleistungen. Während im Jahr 1991 noch 58% der Ausgaben für Waren ausgegeben wurden, werden laut Prognosen im Jahr 2015 nur noch 45% darauf entfallen. Ein Trend, der sich auch künftig fortsetzen wird.

team schaffner

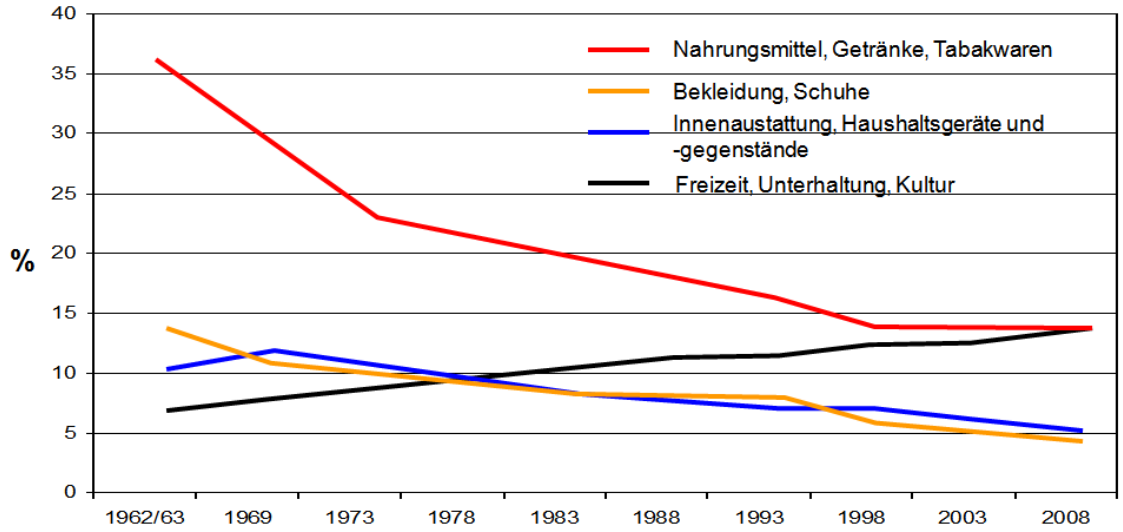
1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Einkommenszuwächse und Preisverfall machen´s möglich

Übersicht B-40

Handelsausgaben sinken – Freizeitausgaben steigen

Entwicklung der Ausgabenanteile am verfügbaren Einkommen



Quelle: Wotruba (2003), Destatis

ULRICH EGGERT © 2011
CONSULTING.KÖLN

Megatrends 2020

Die Möglichkeit, mehr Geld für Dienstleistungen ausgeben zu können entsteht dadurch, dass in den letzten Jahrzehnten Einkommen und Produktivität stark gestiegen sind bzw. die Produktion vieler Waren in Billiglohnländer verschoben wurde. Während Anfang der 1960er Jahre noch über ein Drittel der Ausgaben für Nahrungsmittel ausgegeben wurde, belief sich der Anteil im neuen Jahrtausend nicht mal mehr auf 20% - Tendenz weiter sinkend. Ähnlich verlief die Entwicklung bei fast allen anderen Konsumgütern. Auch wenn einzelne Warengruppen besonders durch technische Innovationen zulegen konnten, gilt der Preisverfall grundsätzlich für alle Waren.

In der Grafik ist der Bereich Freizeit, Unterhaltung und Kultur als Kontrast zu den Waren verzeichnet. Deutlich ersichtlich ist dort die Verdoppelung der Anteile im selben Zeitraum.

team schaffner

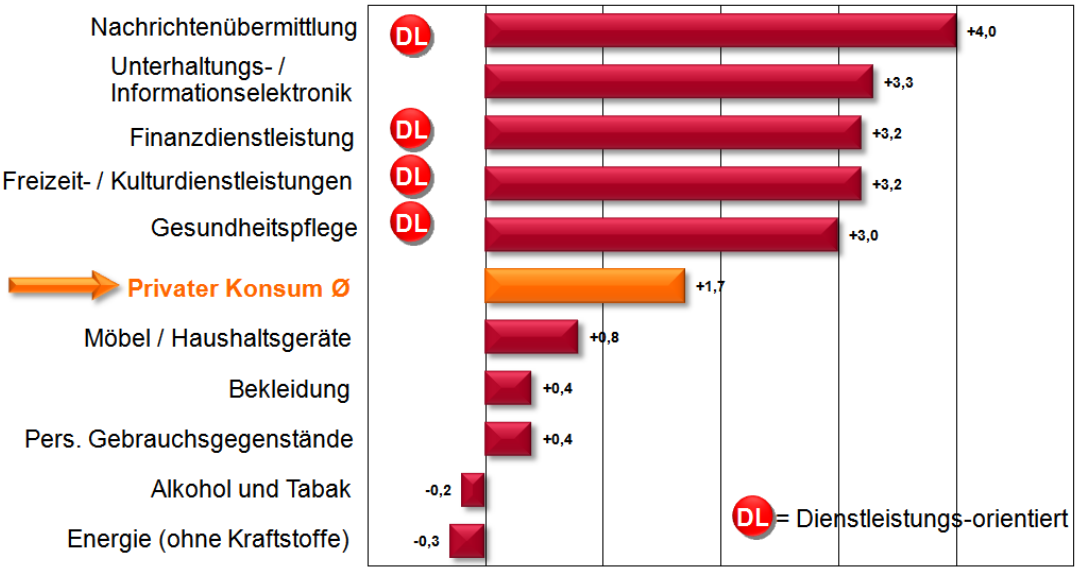
1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Blick in die Konsumschwerpunkte der Zukunft

Übersicht C-216

Konsumschwerpunkte der Zukunft

– Erwartetes jährliches Wachstum zwischen 2001 und 2020 –



Quelle: Prognos Deutschland Report 2002 – 2020; Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 24.11.2002, Nr. 47 Angaben in %

ULRICH EGGERT © 2011
CONSULTING.KÖLN

Megatrends 2020

Die Prognosen für das jährliche Wachstum der Konsumausgaben ausgewählter Branchen bis 2020 liefern ein eindeutiges Bild, das den Trend in Richtung Dienstleistung abbildet. Während viele Güter des klassischen Einzelhandels ein geringeres Wachstum als der durchschnittliche private Konsum aufweisen, vermag lediglich die Unterhaltungs- und Informationselektronik überdurchschnittlich zuzulegen. Und auch in diesem Sektor ist die Ware sehr stark mit weiterführenden Dienstleistungen verbunden. Die Möglichkeiten des PC können nur mit der entsprechenden Software und stabilen Datenleitungen genutzt werden. Auch die heutigen Smartphones beschränken sich nicht mehr auf die Sprachtelefonie, sondern erwirtschaften weit über den Kaufpreis der Ware hinausgehende Erträge aus der Datenbereitstellung sowie aus der Multimediaanwendung.

Wo das Wachstum Wurzeln schlägt

Auch wenn der Wettbewerb im klassischen Einzelhandel weiterhin hoch bleiben wird, gibt es einen riesigen Kuchen aufzuteilen. Überall werden ergänzende Leistungen erfunden, die den Überstunden anhäufenden Beschäftigen mehr Freizeitgenuss und mehr Komfort bieten sollen. Im Dienstleistungssektor Reiseveranstaltungen werden Urlaubsreisen heute etwa zur Hälfte als Pauschalreisen gebucht. Moderne Formen wie das *Dynamic Packaging* - im Internet selbst zusammengestellte Reisen - sind de facto ebenfalls eine Dienstleistung des Reisebüros, die kostengünstig an das Internetportal ausgelagert wird. Die Reisenden

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

werden so zu ihren eigenen Dienstleister und das Portal verdient daran. Die Bereitschaft der Kundschaft, für die Zeitersparnis eine Dienstleistung zu bezahlen, ist deutlich vorhanden.

Rund um die Errungenschaften der so genannten „neuen" Medien der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) haben sich riesige Märkte aufgetan. Die gesamte Welt der Telekommunikation ist letztlich eine einzige Dienstleistung, die es den Menschen ermöglicht, mit anderen schneller und vielfältiger in Verbindung zu treten oder diese Medien als Mittel zur eigenen Unterhaltung zu verwenden. Das Endgerät ist dabei die einzige Hardware von monetärer Bedeutung, die in dem Kreislauf überhaupt noch als sichtbares Konsumgut aufscheint. Die (Inklusiv)Verträge mit den Netzbetreibern ermöglichen die Kommunikation, das Versenden von Fotos, Musik- bzw. Videodownloads oder diverse Online-Bestellungen. Die Vermittlung von Gebrauchtwagen, Finanzdienstleistungen, NachhilfelehrerInnen, EhepartnerInnen oder ScheidungsanwältInnen geschieht mehr und mehr elektronisch. Die Notwendigkeit für Kleinanzeigen in lokalen Zeitungen oder das Aufsuchen von Dienstleistungsstellen in denen man BeraterInnen aus Fleisch und Blut gegenüber sitzt, ist in den vergangenen Jahren rapide zurückgegangen und wird sich bis zur Erreichung einer noch nicht bekannten Untergrenze wohl noch weiter reduzieren.

Der Handel kann sich einklinken

Die vielfältigen Dienstleistungen müssen am Handel jedoch nicht spur- und profitlos vorbeigehen. Bereits jetzt werden in Deutschland ca. 6 Mrd. € an Dienstleistungen über den Handel vermittelt. Der unmittelbare Vorteil dabei besteht darin, dass die KundInnen im Laden neben den online bestellten Waren gleich auch Informationen zu den weiteren Produkten und Angeboten des Unternehmens erhalten können. Dabei spielt es keine Rolle, ob als Vertriebsschiene der Discounter oder der Fachhandel gewählt wird, solange die Zielgruppe kompatibel ist. Nach derzeitigem Stand haben erst 25% der Handelsunternehmen diese Möglichkeit zur Erweiterung ihres Angebots und damit zur Umsatz- und Gewinnsteigerung genutzt – eine Chance, die auch noch für die übrigen 75% besteht.

Folgen für das Stadtmarketing

Wir stellen eine Verschiebung vom Handel hin in Richtung haushaltsnahe Dienstleistungen fest. Die Anbieter reiner Handelswaren verlieren Anteile. In den Stadtmarketing- und Gewerbevereinen dominiert aber weiterhin der traditionelle Handel. Daraus erwächst natürlich ein gewisses Bedrohungspotential für die klassische Geschäftsstruktur der Innenstädte. Nicht nur deshalb, weil sich die Interessen des Handels meist von anderen Sektoren wie z.B. jenen der Gastronomie unterscheiden, sondern weil sich der Handel immer noch als wichtigstes Zugpferd versteht. Grundsätzlich gilt das auch immer noch, dennoch sollte den Dienstleistungen sowohl in den Handelsbetrieben als auch im Stadtmarketing mehr Platz eingeräumt werden. Denn gerade in Innenstädten besteht ein enormes Potential an *cross-selling*, also dem Verkauf von Leistungen, die mit dem eigentlichen Kernsortiment nicht mehr viel zu tun haben.

Das Stadtmarketing heute noch immer als handelsorientiertes Vermarktungsinstrument zu sehen, das nebenbei auch noch die Gastronomie einbindet, wird in Zukunft sicherlich zu wenig sein.

Handlungsoptionen für das Stadtmarketing

Mit der Aufgabenausweitung für das Stadtmarketing sollte der Lebensraum Innenstadt als gesamtes System im Auge behalten werden. Ein genuines Interesse des Stadtmarketing sollte darin bestehen mitzuwirken, damit der Innenstadt ein ansprechender Lebensraum erhalten bleibt. Je mehr Menschen tatsächlich in der Innenstadt wohnen, desto wichtiger sind die Nahversorgung und kurze Wege. Besonders in Kleinstädten, deren wirtschaftliche Bedeutung eher im Abnehmen ist, stehen innerstädtisch viele Flächen leer und tragen

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

zur Entvölkerung des Stadtkerns bei. Dienstleistungen sind oft frequenzunabhängig und benötigen nicht zwingend 1a-Lagen. Hierin besteht eine gute Chance auch Nebenlagen wieder einer wirtschaftlichen Nutzung zuzuführen.

Die Angebote zur Freizeitgestaltung der EinwohnerInnen dürfen durchaus über das Veranstalten von einzelnen Events hinausgehen. Die Pflege eines ausgewogenen innerstädtischen gastronomischen, kulturellen oder sportlichen Angebots gehört dabei ebenso zu den Aufgaben des Stadtmarketings wie die Entwicklung neuer Tourismuspakete.
Besonders prädestiniert ist das Stadtmarketing allerdings für die Vernetzung von Innenstadt-relevanten Betrieben. Die breite Palette von Dienstleistungen, die besonders zu den kleinen Fachgeschäften passen, eröffnet neue Möglichkeiten. Obwohl die Ausgaben für Wohnen generell gestiegen sind, trifft das auf die Einrichtung nicht immer zu. Die Menschen wechseln zwar ihre Inneneinrichtung immer öfter, greifen dabei aber auch gerne auf günstige Produkte zurück. Rund um dieses Thema gibt es aber viele Dienstleister, die gut mit dem lokalen Handel kooperieren könnten. Heerscharen an InnenarchitektInnen, Elektrikern, IT-SpezialistInnen, Tischlerei- und Baugewerbe könnten gemeinsam mit den Händlern alles aus einer Hand bieten, wenn sich tragfähige Partnerschaften aufbauen lassen. Und mit ein wenig Geschick lässt sich für die Auftragsvermittlung auf Provisionsbasis der Umsatz gut steigern.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

5. Distanzhandel - Internet als Zugpferd oder Totengräber?

Das Internet ist längst nicht mehr nur Spielwiese für Technikenthusiasten. Mittlerweile werden beachtliche Handelsumsätze über den schnellsten Kommunikationskanal erzielt und die Online-KundInnen permanent mit Werbebotschaften bombardiert. Dennoch sind mittelfristige Prognosen hinsichtlich der Einflüsse auf die Handelslandschaft schwierig. Zwischen Hype und Verdammnis wagen wir trotzdem einen Blick auf den digitalen Alltag und seine Zukunftsperspektiven.

Mit den steigenden Zahlen der NutzerInnen des Internets (über 76% der deutschen Bevölkerung sind mittlerweile online) wurde auch das Angebot des Onlinehandels ausgebaut. Smartphones und andere mobile Geräte ermöglichen nicht nur von zu Hause aus jederzeit Zugriff auf Shopping- und Preisvergleichsseiten. Die KundInnen können sich heute im stationären Handel die Waren ansehen und im wörtlichen Sinne "begreifen". Nach der Produktentscheidung können sie, nachdem sie sich im Shop über das Produkt vielleicht sogar noch beraten ließen, daheim auf den billigsten Online-Händler zugreifen und dort um einige Prozent billiger einkaufen - Lieferung nach Hause inklusive. Ob dieser Beratungsdiebstahl in Zukunft zur Regel wird, wird sich erst weisen. Jedes Mal, wenn die VerkäuferInnen hören "Ich überlege es mir noch" besteht die Gefahr, dass die KundInnen nicht wiederkommen, sondern online das ausgesuchte Produkt bestellen. Man sollte aber nicht vergessen, dass auch früher die Beratung durchaus an einem anderen Ort in Anspruch genommen wurde, als dort, wo dann der beste Preis ausverhandelt wurde. Preisvergleich ist keine neue Mode und das Internet lässt die Sitten auch nicht verfallen. Eine komplette Abkehr vom "Beratungsgeschäft" wird es nicht geben. Vielen bleibt die persönliche Betreuung weiterhin ein wichtiges, Anliegen, für das auch bezahlt wird.

Onlinehandel mischt den Versandhandel auf

Das Onlinegeschäft gibt im Versandhandel bereits jetzt den Ton an. War der klassische Versandhandel mit seinem gedruckten Katalog für jene Bevölkerungsgruppen von großem Vorteil, für die der persönliche Einkauf im Geschäft oder Warenhaus nicht attraktiv war (große Distanz oder große Anstrengungen), mischen im Onlinehandel auch die klassischen BesucherInnen des stationären Handels mit. Mittlerweile macht der Onlinehandel bereits 70% des Versandhandels aus. 2009 lag dieser Anteil noch bei 53%. Hatte der klassische Versandhandel den Verkaufsvorteil des bequemen Bestellens, kommt beim Onlinehandel in vielen Fällen der Preisvorteil hinzu.

Distanzhandel reduziert Verkaufsflächen

Bereits derzeit liegt der Anteil des Internethandels bei Non-Food-Produkten bei 10%. Bis 2020 geht der Bundesverband des Deutschen Versandhandels von einer Verdoppelung aus - und das bei stagnierenden Handelsumsätzen! Klar, dass dem klassischen stationären Handel starke Einbußen drohen. Dabei handelt es sich längst nicht mehr nur um die Branchen, die bereits im Kataloghandel reüssiert haben. Mode und Schuhe werden anteilsmäßig zunehmend von Einrichtungs- und Haushaltsgegenständen, besonders aber von der Unterhaltungselektronik eingeholt. Letzterer verdoppelte seinen Umsatzanteil vom Jahr 2008 bis 2013 auf stolze 20%. Solche Zuwächse werden nicht spurlos am ladenorientierten Einzelhandel vorbeigehen. Laut Berechnungen könnte Internet-Retailing 12,5% des weltweiten Neubaus von Handelsflächen kompensieren. In Ländern mit gut entwickelter Infrastruktur und Logistiklösungen liegt

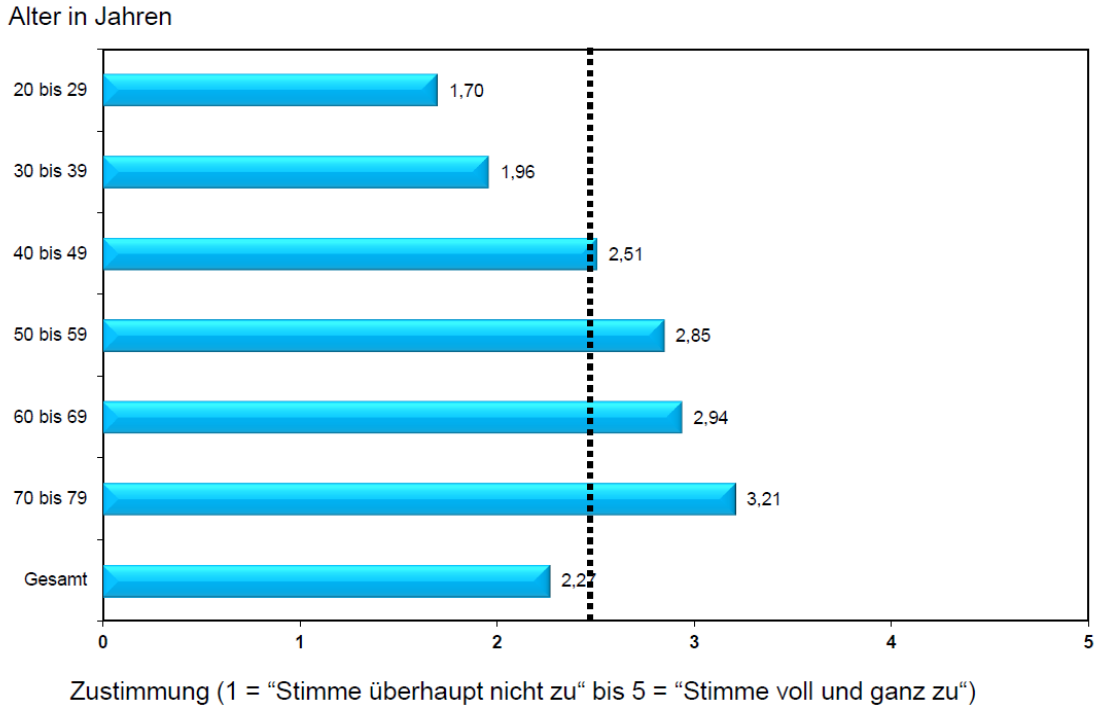
team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

das Potential sicherlich noch weitaus höher. Zusätzlich könnten durch den Internethandel 25% bis 35% an Lagerkosten eingespart werden. Addiert man die Zahlen, reden wir von enormen Flächen, die weg- bzw. gar nicht erst anfallen. Diese Flächen werden dort am ehesten eingespart, wo sie am teuersten sind - also in der exklusiven Innenstadt - oder auch dort, wo die direkte Konkurrenz zu den kostengünstigen Anbietern besteht.

Übersicht C-328

„Im Internet kaufe ich nur bei Händlern, die ich auch aus anderen Vertriebskanälen kenne!“



Quelle: MARKETING!ONLINE

ULRICH EGGERT © 2011 CONSULTING.KÖLN

Megatrends 2020

Das Vertrauen in E-Commerce ist auch eine Altersfrage. Ein Vertragspartner, den man noch nie in seinem Shop besucht hat, ist gerade bei älteren Personen nicht sehr beliebt. Die Internet-only-Marken sind daher eher bei den jüngeren KäuferInnen etabliert, welche das Internet bereits in vollem Umfang akzeptiert haben. Ob und in welchem Ausmaß auch die ältere Generation verstärkt davon Gebrauch machen wird, lässt sich derzeit nur schwer einschätzen. Der Trend geht aber in die verstärkte Nutzung auch durch die kaufkräftigen SeniorInnen. Wer heute bereits seinen verdienten Ruhestand genießt, hat vielleicht Anfang der 80er Jahre im Telekolleg mit Rolf Dieter Klein schon seinen ersten PC zusammengelötet.

Kosten sparen

Der große Vorteil des Onlinevertriebes ist die automatisierte und damit günstigere Abwicklung des gesamten Bestell-, Zahlungs- und Liefervorganges. Sind mittlerweile alle Warenwirtschaftssysteme der größeren Handelsfirmen auf elektronische Abläufe umgestellt, erledigen die KundInnen ihre persönlichen

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Einkäufe bisher zum größten Teil noch manuell: der Griff ins Regal und das Bezahlen an der Kassa sind überwiegend noch eingeübte Praxis.
Mit dem Internet entlastet der Bestellvorgang den Versender. Eingespart werden damit nicht nur die VerkäuferInnen, sondern auch die RegalbetreuerInnen. Auch die telefonische Bestellaufnahme oder das Verarbeiten von Fax-Bestellungen fällt gegenüber dem klassischen Katalog-Versandhandel weg. Auch wenn das Warenhandling immer noch den menschlichen Troubleshooter benötigt, so laufen die Prozesse doch weitestgehend automatisiert ab. Darüber hinaus ist ein zentrales Versandlager um ein Vielfaches effizienter als die Lagerung in der Vielzahl von Filialen vor Ort. Für den Einzelhandel in Innenstädten bedeutet das natürlich eine Reduktion der Arbeitsplätze und eine Verschiebung der Kaufkraft, selbst wenn die eigene Branche nicht direkt davon betroffen ist.

Unbegrenztes Einzugsgebiet

Zum lokalen Einzelhandel kommen die KundInnen aus einem begrenzten Einzugsgebiet, was ebenso begrenzte Verkaufsflächen und ein entsprechend kleineres Sortiment zur Folge hat. Im Gegensatz dazu ist das "Einzugsgebiet" des Internets nahezu grenzenlos und kann über Kooperationen von Handelspartnern auch bis in die Nische hinein Spezialwünsche bedienen. Gerade die Nische war aber in der Vergangenheit für Spezialisten eine Zuflucht der unabhängigen inhabergeführten Betriebe vor den filialisierten Markenbetrieben. Wegen seiner enormen Reichweite hat das Internet aber auch zu einem Boom an Spezialisten geführt, die online vertreten sind und nun in direkter Konkurrenz zu inhabergeführten Unternehmen stehen. Allerdings - und das ist die gute Nachricht - steht es auch jedem inhabergeführten Betrieb frei, diesen Distributionsweg für sich zu nutzen. Schließlich ist es nur naheliegend, dass auch die etablierten HändlerInnen die Möglichkeit wahrnehmen, ihren Kundenstock durch das Internet zu erweitern.

Möglicherweise werden künftig lokale Handelsstützpunkte entstehen, deren Aufgaben nur in der Fachberatung und dem Service bestehen. Sobald die KundInnen nach eingehender Beratung das gewünschte Produkt gefunden haben, wird vom Personal des Stützpunktes dann unmittelbar die Ware beim Onlinehändler bestellt und der Auftrag zur Lieferung an die KundInnen erteilt. Das Geschäftsmodell dafür könnte ein stationärer Handel mit reiner Repräsentationsfunktion sein - ohne Lager und gebundenem Kapital, aber mit hoher Fachkompetenz - der sich durch Händlerprovision finanziert und ohne dem Risiko, auf eingekaufter Ware sitzenzubleiben und veraltete Ware mit Rabatten zu verschleudern. Der Trend, dass Online- und Offlinehandel einander immer häufiger ergänzen, wird sich in Zukunft sicher weiterhin verstärken. Auch hier gilt: Neue Partner für den Vertrieb, wie große Online-Warenhäuser und Preisvergleichsplattformen, eröffnen auch neue Möglichkeiten und führen nicht zwangsläufig zu Umsatzeinbußen bei inhabergeführten Betrieben.

Im Zug dieser strukturellen Marktverschiebungen ergibt sich für das Stadtmarketing kein unmittelbarer Handlungsauftrag. Die Verantwortung, sich diesen neuen Trends anzupassen liegt alleine bei den Betrieben. Dennoch kann das Stadtmarketing eine Vermittlerrolle einnehmen und eine Plattform für den Austausch aller Beteiligten bereitstellen. Üblicherweise übernehmen die Standesvertretungen der Wirtschaft (In Deutschland die IHK, in Österreich die Wirtschaftskammer) diese Funktion, doch können gemeinsame Bemühungen sicherlich noch effizientere Ergebnisse auch im Sinn der Stadtentwicklung erzielen.

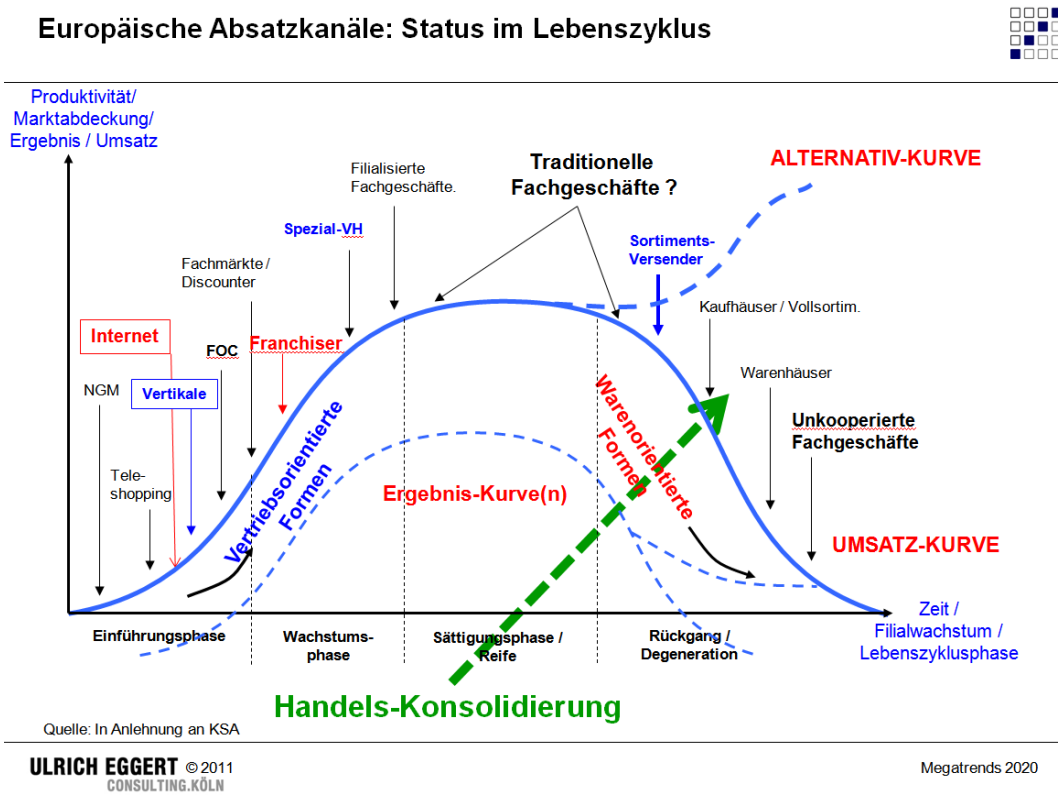
1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

6. Kooperationen

Wohl kaum ein Konzept zieht sich so erfolgreich durch die Menschheitsgeschichte wie die Kooperation. Auch der Handel hat dieses Prinzip über die Jahrhunderte immer weiter entwickelt. Wenn wir daher heute davon sprechen, dass neue Kooperationsformen erfolgreich Marktanteile der bisherigen Konkurrenz übernehmen, so ist dies nur eine Fortsetzung einer langen Entwicklung. Aufgrund dieser Marktverschiebungen sind die inhabergeführten Betriebe unter starken Druck geraten. Sie stehen der verstärkten Kooperation mit ihren niedrigeren Einkaufspreisen und der Werbewirkung starker Marken zunehmend schutzlos gegenüber. Weil Veränderung aber immer auch Chancen bieten, sollten auch hier die Trends zum eigenen Vorteil genutzt werden. Nicht immer frisst der größere Fisch den kleineren.

Seit der Entstehung des Handels vor etwa 140.000 Jahren war die Zusammenarbeit von Vertriebspartnern ständigen Veränderungen unterworfen. Auch die Betriebstypen - also die charakteristischen Ausprägungen von Einzelhandelsbetrieben - unterliegen einem gewissen Lebenszyklus:



Während sich die Fachgeschäfte mit vergleichsweise geringem Kooperationsengagement eher am Ende ihrer Lebens- und Umsatzzyklen befinden, steht der Distanzhandel erst an dessen Anfang. Untersucht man in Innenstädten den Branchenmix, so ist der Anteil an jenen Betriebstypen besonders groß, die sich gemäß der Grafik bereits auf dem Rückzug befinden. Neben den Fachgeschäften sind dies auch die Waren- und Kaufhäuser klassischer Ausprägung. In der Folge gerät der Kernbesatz der Innenstadt durch dieses veränderte Angebotsgefüge in Schieflage und wird sich daher nachhaltig ändern müssen.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Kooperation als Kostenschutz

Kooperationen sollen im Szenario des Hyperwettbewerbs Kosten sparen oder diese gar nicht erst entstehen lassen. An nahezu allen Schnittpunkten im Einzelhandel lassen sich durch Kooperationen diese Vorteile herausarbeiten: von der klassischen Einkaufsgemeinschaft über verbesserte Lieferlogistik und damit niedrigeren Lagerhaltungskosten bis hin zum Verkauf auf fremde Rechnung und Versand durch den Kooperationspartner. Entgegen den Erwartungen, ist eine Zusammenarbeit aber besonders gut für kleine Betriebe geeignet. Passende Partnerschaften bieten eine kosteneffiziente Struktur und können aufgrund der flexiblen Größenverhältnisse sehr rasch umgesetzt werden.
Die Vermarktung der Gewerbetreibenden einer Stadt unter der Dachmarke Stadtmarketing wäre ein solcher Versuch, durch die Bündelung und den gemeinsamen Auftritt eine entsprechende Durchschlagskraft zu erhalten.

Franchising bedeutet die Übernahme von Erfolgskonzepten

Ein Paradebeispiel für den Siegeszug kooperationsbasierter Systeme ist das Franchising. Bei einem Franchisesystem übernehmen rechtlich selbständige Partner ein komplettes Unternehmenskonzept. Üblicherweise wird durch das Investment und die entrichtete Franchisegebühr das Geschäftsmodell begründet. Dieses Modell hat sich in vielen Branchen als äußerst erfolgreich etabliert, weil das Wachstum weitgehend mit Kapital finanziert wird, das von den einzelnen Franchisenehmern eingebracht wird - das Risiko des Investments verbleibt jedoch ebenfalls bei ihnen. Derart können hohe Expansionsraten erreicht werden, da die Konzepte in der Regel sehr einfach an neue Standorte anzupassen sind. In Kombination mit der Markenmacht etablierter Namen und deren Erscheinungsformen dringt das Franchisesystem immer weiter vor. Noch sind nicht alle Branchen im Franchising-Fieber, es besteht daher noch weiteres Potential, das sicherlich auch genutzt werden wird.
Ein weiterer Vorteil des Franchisings besteht unter anderem darin, dass es auch kleinere Flächen besetzen kann. Je kleiner die Einheit, desto mehr Einsatz ist von der Geschäftsführung vor Ort notwendig. Und dieser Einsatz wird dann am besten sichergestellt, wenn das eigene Geld riskiert wird. Angestellte FilialleiterInnen werden diesen Einsatz in der Regel nur bedingt mitbringen.

Vertikale als Aufsteiger

Neben der Kapitalbereitstellung hat sich *das System der Vertikalen* als besonders schlagkräftig erwiesen. Darunter versteht man die Bestrebungen, die Wertschöpfungs- und Lieferketten der Unternehmen zu optimieren. Dies erfolgt einerseits durch die Sicherstellung der eigenen Produktion sowie durch Kooperationen bzw. Outsourcing der Produktion unter strengen Produktionsanweisungen. Üblicherweise gibt der Markeninhaber Vorgaben, die von den Kooperationspartnern auszuführen sind. Durch den Austausch einzelner Partner kann dabei sehr rasch auf Probleme in der Lieferkette reagiert werden. Mit einem solchen System stellen Vertikale auch einen verstärkten Wettbewerb in den eigenen Reihen her, da die Lieferanten untereinander konkurrieren. Das drückt die Preise und erhöht die Innovation. So gelingt es beispielsweise im Textilhandel zwölf oder mehr Kollektionen pro Jahr in die Läden zu bringen. Die weitreichenden Handlungsmöglichkeiten der Vertikalen stehen einem kleinen Betrieb nicht offen, was sich – im Vergleich mit den Global-Players - insbesondere hinsichtlich der Kosteneffizienz bemerkbar macht.

Folgen für das Stadtmarketing

Die offensichtlichste Folge ist, dass die Anzahl der individuellen Betriebe, die nicht auf Kooperation setzen, immer geringer wird. Zwar werden die Rückgänge künftig nicht mehr so stark sein wie in den Neunzigerjahren, aber eine Trendumkehr ist nicht zu erwarten. Und der Weg in die Nische ist nicht für alle

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Betriebe eine Option. Damit nimmt auch die häufig beklagte Austauschbarkeit der Innenstädte zu. Allerdings stellt sich die Frage, ob den KundInnen dieses Thema so wichtig ist. Betrachtet man die Umsatz- und Frequenzzahlen hat die Mehrheit der KäuferInnen dagegen keine Einwände. Wer viel Frequenz erreichen will, muss sich nach dem Mainstream richten.
Die Kooperationen im Handel verschaffen dem Distanzhandel immer größere Vorteile, da dieser die Expertise der einzelnen Partner (wie z.B. Logistikunternehmen, E-Commerce-Experten etc.) bestens für sich nutzen kann. Immer mehr Marktanteile gehen am stationären Handel und damit an den Innenstädten vorbei. Auch wenn diese Entwicklung die nicht-integrierten Lagen ebenso betrifft, wird der Kuchen kleiner, um den man sich streitet.
Der verstärkte Kooperationswille bringt neue Partner an Bord, die standortunabhängig agieren. Damit sind weniger Beschäftigte in den einzelnen Betrieben vor Ort notwendig. Die Arbeitsplätze entstehen dann am Verwaltungssitz, im Zentrallager oder bei den Logistikunternehmen. Neben einem geringeren Bedarf an MitarbeiterInnen in der Innenstadt sinkt damit auch die Bedeutung der Betriebe im Machtspiel der Politik. Weniger Arbeitsplätze bedeutet auch weniger Mitsprache bei den großen Standortfragen. Bereits in der Vergangenheit wurde oft beklagt, wie viel Augenmerk auf große Industriebetriebe gelegt wurde und wie stiefmütterlich die Innenstadt behandelt wurde.

Kooperationen bringen Marken mit hohem Bekanntheitsgrad in die Innenstädte. Bereits das Markenbild an der Fassade ist oft Werbung genug und ganze Zielgruppen fiebern der Shoperöffnung entgegen. Die lokalen AnbieterInnen müssen sich den Aufbau ihre Stammkundschaft erst erarbeiten, den Ketten fällt sie als Nebenprodukt internationaler Kampagnen oft einfach in den Schoß. Durch die Werbung in allen Medien erzeugen sie ständig Aufmerksamkeit und Neugierde.

Darüber hinaus bringen Marketingkooperationen weitere Konkurrenz huckepack in die Stadt. Dadurch entsteht nicht nur eine Konkurrenzsituation durch den Betriebstyp, sondern auch durch neue Sortimente, Produktlinien oder Marken, die ohne den Vertriebspartner lokal sonst nicht zu haben wären.

Handlungsoptionen für das Stadtmarketing

Die Innenstädte sind heute zunehmend gefordert, immer stärker die Balance zwischen regionaler Eigenständigkeit und international bekannter Marken herzustellen. Zwar brauchen sie die Ketten mit ihren starken Marken, doch muss das Umfeld auch bereit sein, diese aufzunehmen. Das bedeutet allerdings auch, Konkurrenz zuzulassen und die eigenen Sortimente darauf abzustimmen. In den Kernsortimenten kann der inhabergeführte Betrieb im Regelfall nicht durch identische Produkte mit internationalen Ketten konkurrieren. Eine Strategie könnte aber darin bestehen, mit der Konkurrenz gemeinsame Sache zu machen, vielleicht sogar selbst als Franchisenehmer aufzutreten und dadurch zumindest einen Teil des unternehmerischen Profites lokal zu binden.
In diesem Sinn wäre es daher zielführend, aktiv Franchisesysteme und Marken für die eigene Innenstadt anzuwerben. Dabei kann auf der Ebene der Franchisenehmer genauso angesetzt werden, wie bei den Franchisegebern oder Masterfranchisern.
Was bei Ketten funktioniert, gilt im Prinzip aber ebenso auf Stadtebene. Auch Stadtmarketing ist grundsätzlich eine Sonderform der Kooperation. Mit eigenen Marketingaktionen, die im Verbund durchgeführt werden, kann die Stadt wie eine netzwerkgeführte Marke präsentiert werden (siehe auch Kapitel 11, Handelsmarken). In welcher Form auch immer, müssen sich gerade die kleinen Betriebe und Innenstädte mehr denn je einer Zusammenarbeit zuwenden. Kooperation ist kein Privileg der multinationalen Konzerne.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Lucie Bauer
Christian Schaffner

7. Demografischer Wandel

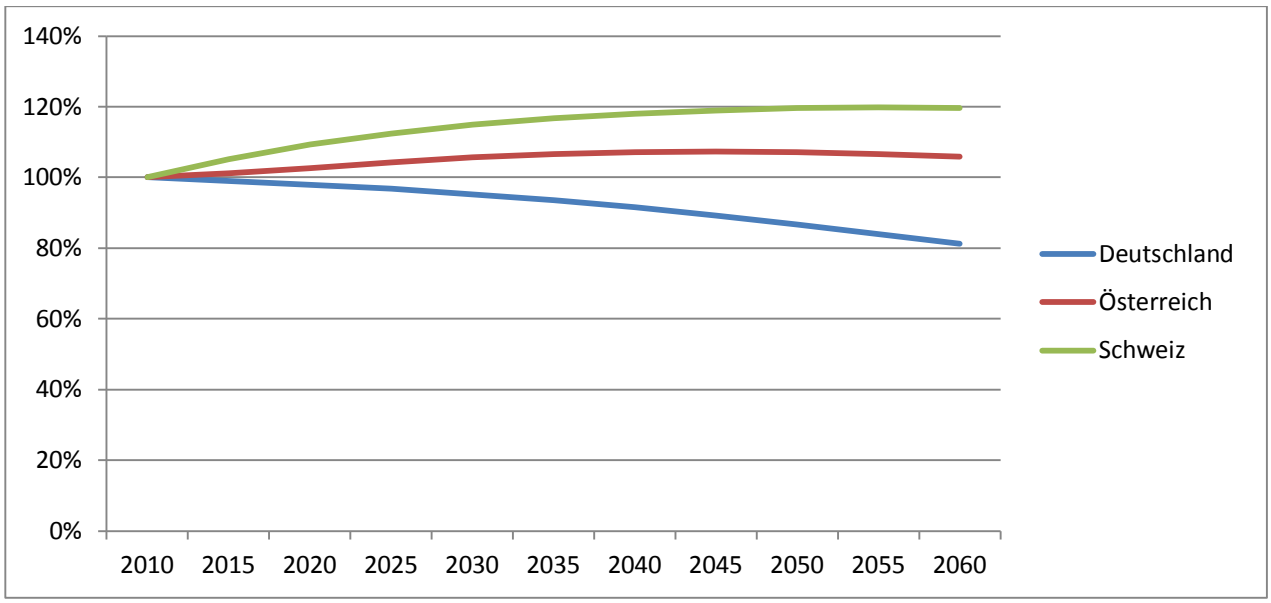
Das Einkaufsverhalten unterscheidet sich nicht nur nach Einkommen, Bildung und Gesellschaftsschicht, sondern sehr stark auch vom jeweiligen Lebensabschnitt. In der alternden Gesellschaft der Industriestaaten ist bereits eine massive Umkehr der klassischen Alterspyramide zu beobachten. Eine Auswirkung, die auch vor der Handelslandschaft keinen Halt macht.

Auch wenn die Weltbevölkerung zunimmt, ist das Bild auf den einzelnen Kontinenten und Ländern sehr unterschiedlich. Während sich die Schwellenländer und Afrika über die rasch wachsende Bevölkerung Gedanken machen, ist Europa von einem Bevölkerungsrückgang betroffen. Für Deutschland etwa ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahrzehnten die Bevölkerung um etwa 15 Millionen schrumpfen wird, während für Österreich und die Schweiz zumindest bis in die Mitte des Jahrhunderts eine leichte Zunahme der Bevölkerung erwartet wird, die dann zum Stillstand kommt.

Bevölkerungsprognose 2010 – 2060

Jahr	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	20450	2055	2060
Deutschland	**81,742**	80,953	80,098	79,077	77,871	76,478	74,814	72,913	70,807	68,571	**66,360**
Österreich	**8,375**	8,470	8,591	8,729	8,849	8,934	8,977	8,987	8,968	8,922	**8,868**
Schweiz	**7,785**	8,189	8,505	8,746	8,943	9,089	9,189	9,262	9,312	9,330	**9,319**

Tabelle 1: Angabe in Millionen
Quelle: Eurostat, Bevölkerungsprognosen
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tps00002&plugin=1



Bevölkerungsentwicklung (2010 = 100)

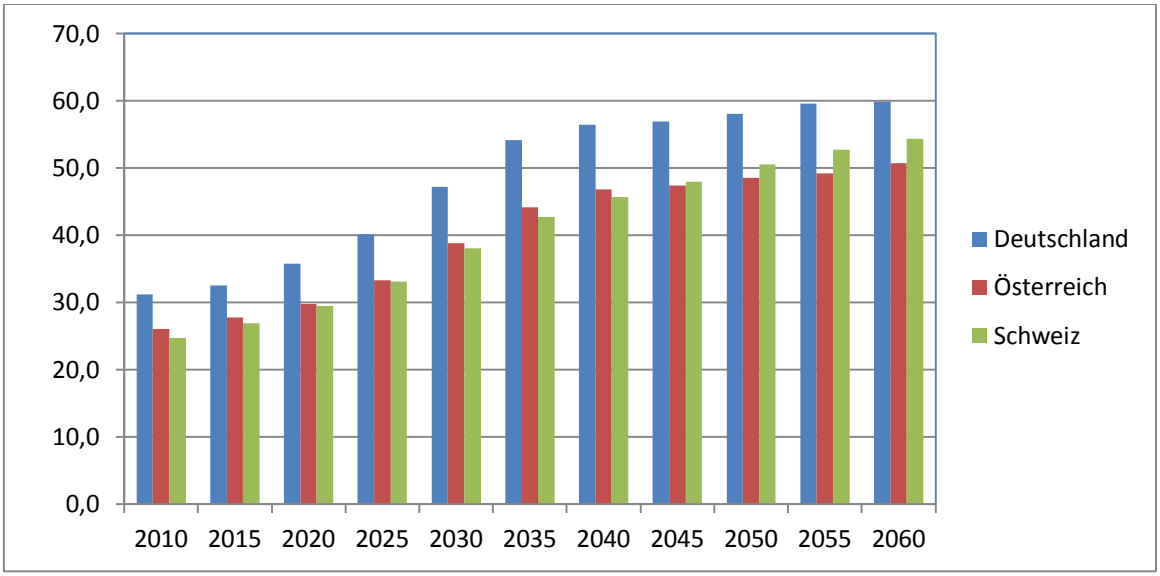
team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Für das Stadtmarketing aussagekräftiger als die rein quantitative Entwicklung ist der sogenannte Altenquotient, der die Altersverteilung innerhalb der Bevölkerung beschreibt.

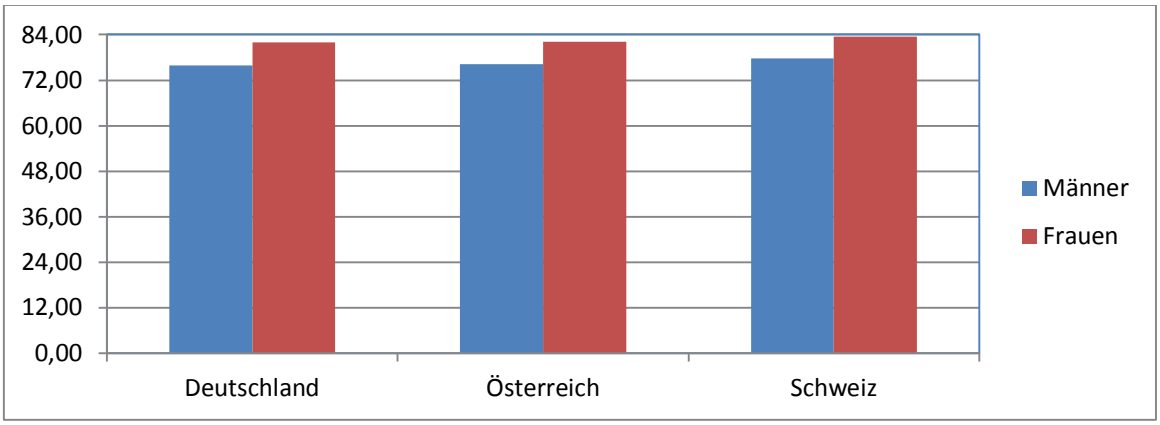
Jahr	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	20450	2055	2060
Deutschland	31.26	32.52	35.78	40.22	47.21	54.20	56.44	56.92	58.11	59.57	59.89
Österreich	26.10	27.82	29.78	33.34	38.83	44.22	46.83	47.39	48.56	49.27	50.73
Schweiz	24.71	26.97	29.48	33.11	38.04	42.77	45.71	47.95	50.53	52.76	54.36

Tabelle 2: Dieser Indikator beschreibt die Zahl der Personen im Alter von 65 Jahren und älter als Prozentsatz der Zahl der Personen zwischen 15 und 64 Jahren.
Quelle: Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=tsdde511



Die prognostizierte Änderung in der Altersstruktur der Bevölkerung wird dazu führen, dass in den kommenden Jahrzenten der Anteil der Menschen über 65 Jahren europaweit von derzeit durchschnittlich 17% auf 30% anwachsen wird.

Gegenwärtige Lebenserwartung



Quelle: http://www.welt-in-zahlen.de/index.phtml

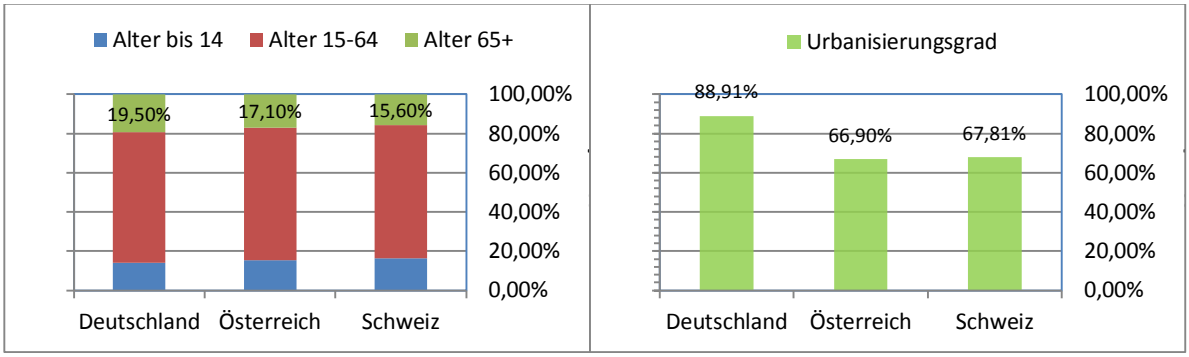
Während das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland 42,60 Jahre und in Österreich und der Schweiz bei 40,90 bzw. 40,10 Jahren liegt, ist die gegenwärtige Lebenserwartung in Deutschland und

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Österreich auf etwa 76 Jahren bei Männern und 82 Jahren bei Frauen gestiegen, in der Schweiz beträgt sie sogar mehr als 77 Jahre bei Männern und mehr als 83 Jahre bei Frauen.

Altersstruktur und Urbanisierungsgrad



Quelle: http://www.welt-in-zahlen.de/index.phtml

Setzt man die Altersstruktur der Bevölkerung und deren gestiegene Lebenserwartung in Relation zum Grad der Urbanisierung, der in Deutschland bereits beinahe 90% und in Österreich und der Schweiz etwa Zweidrittel beträgt, liegt es auf der Hand, dass diese Voraussetzungen neue Anforderungen für die Stadtentwicklung bedeuten.

Wie im *Stadtentwicklungsbericht 2008 – Neue urbane Lebens- und Handlungsräume* festgestellt wird, stellt der demographische Alterungsprozess für alle Städte eine besondere Herausforderung dar. Im Gegensatz zur kontinuierlichen Abnahme des Anteils junger Menschen an der Bevölkerung nimmt der Anteil der älteren in allen Stadt- und Gemeindetypen zu, am stärksten in den Mittel- und Kleinstädten außerhalb der Stadtregionen sowie in den Mittelstädten im Umland der Stadtregionen. Auch wenn sich der Urbanisierungsgrad aufgrund der vor allem alpenländisch geprägten geografischen Struktur Österreichs und der Schweiz von jener in Deutschland unterscheidet, kann auch in diesen beiden Ländern tendenziell von einer gleichartigen Entwicklung ausgegangen werden.

Wohnen in Innenstädten und Design für Alle

Trotz der eben beschriebenen Zukunftsszenarien, ist davon auszugehen, dass Städte weiterhin gefragt sind. In wachsenden Städten werden sowohl die Einwohnerzahl als auch die wirtschaftliche Attraktivität dafür sorgen, dass die Innenstädte mit der ihnen eigenen Anziehungskraft lebendig bleiben. Doch auch im Fall von blühenden Innenstädten werden sich die Verantwortlichen in Zukunft darüber Gedanken machen müssen, wie sie das vorhandene Potenzial möglichst optimal ausschöpfen können.

Wie groß die Attraktivität des Wohnstandortes und die lokale Lebensqualität eingeschätzt werden, hängt maßgeblich vom unmittelbaren Umfeld ab. Je älter die Bevölkerung, desto stärker bedeutet das, den Zugang zu ausreichenden und gut erreichbaren Angebote der Nahversorgung sowie zu wohnungsnahen Einrichtungen der sozialen Infrastruktur zu ermöglichen. Vorrangig wird es daher für diese Zielgruppe um die Stärkung und den Ausbau von Einrichtungen und Angeboten gehen, welche das Zusammenleben begünstigen und die gemeinschaftliche Nutzung unterschiedlicher Generationen beinhalten. Damit kann ein bedeutender Beitrag geleistet werden, um der Entmischung von Quartieren und der Entfremdung unterschiedlicher Bewohnergruppen entgegenzuwirken.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels erfordern auch die Angebote des öffentlichen Verkehrs und der Mobilität neue und flexible Lösungen. Da viele Beeinträchtigungen erst im Alter auftreten, gewinnt das Prinzip der Barrierefreiheit zunehmend an Bedeutung. In Deutschland wird schon jetzt von einem Anteil von etwa 20 % mobilitätseingeschränkter Personen an der Gesamtbevölkerung ausgegangen, ein ähnlicher Prozentsatz dürfte auch für Österreich und die Schweiz zutreffen.

Wer mit offenen Augen durch die Stadt geht, wird feststellen, dass es schon heute in vielen Bereichen des städtischen Lebens, aber auch in Unternehmen und in der Gastronomie vielversprechende Ansätze gibt, welche zumindest einige Prinzipien des *Designs für Alle* erfüllen. So ist z. B. *Barrierefreiheit* für öffentliche Gebäude in Deutschland, Österreich und der Schweiz gesetzlich verankert. Das bedeutet, dass dieses Kriterium bereits bei der Planung von neuen – vor allem öffentliche - Gebäuden mitberücksichtigt wird und bestehende Bauwerke entsprechen adaptiert werden müssen.
Auch öffentliche Verkehrsmittel sind in der Regel barrierefrei zugänglich. So hat z. B. das Österreichische Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie einen Leitfaden für barrierefreien öffentlichen Verkehr publiziert, in dem die erforderliche Ausstattung für alle öffentlichen Transportmittel beschreibt.[2] Taktile Leitsysteme für blinde Menschen auf Gehwegen, vor Kreuzungen oder in U-Bahn und S-Bahnhaltestellen sind wichtige Orientierungshilfen ebenso wie kontrastreiche Aufschriften für Menschen mit eingeschränktem Sehvermögen.

Doch nicht nur im öffentlichen sondern auch im privaten Sektor gibt es bereits viele Beispiele guter Praxis, die nicht nur eine nachhaltige Verbesserung der Lebenssituation für einzelne Menschen oder Personengruppen bringen, sondern auch Vorbildwirkung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten haben.

Im Jahr 2009 hat das damals zuständige deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie die Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen, die als betriebswirtschaftliche Strategie das Konzept *Design für Alle* verfolgen, untersuchen lassen[3]. Der Schlussbericht dieser Studie enthält u. a fünfzehn empfehlenswerte *Best Practice Beispiele* aus dem Dienstleistungs- und dem Konsumgüterbereich sowie für die Arbeits(platz)gestaltung.

Folgen und Handlungsmöglichkeiten für das Stadtmarketing

Die wichtigste Konsequenz, welche aus der demographischen Entwicklung für Stadtmarketingorganisationen zu ziehen ist, wird darin bestehen müssen, bereits schon jetzt den Fokus verstärkt auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen zu richten. Marketing bedeutet das Arbeiten mit Zielgruppen. Die Berücksichtigung des demografischen Wandels ist bisher nur bedingt erfolgt. Derzeit setzen die Städte noch wenige diesbezügliche Aktivitäten. Altersdifferenzierte Angebote sollen aber keine alleinige Fokussierung auf die Innenstadt zur Folge haben. Durch zeitlich begrenzte Schwerpunktsetzungen, etwa im Rahmen von Schwerpunktwochen, können jeweils unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden, wobei der gesamte vorhandene öffentliche Raum für unterschiedliche Angebote und Aktivitäten genutzt wird.

Als KonsumentInnen im weitesten Sinn sind gerade die älteren BürgerInnen auch für das Stadtmarketing eine "dankbare" Zielgruppe. Im Allgemeinen sind sie treuere KundInnen (StammkundInnen) und verfügen darüber hinaus oft über eine höhere Kaufkraft. Infolge der altersbedingt abnehmenden Mobilität und ihrer häufig ausgeprägten Gewohnheiten sind SeniorInnen meist weniger anfällig für neue Trends, dafür jedoch

[2] http://www.bmvit.gv.at/verkehr/gesamtverkehr/barrierefreiheit/leitfaden.html
[3] http://www.idz.de/dokumente/DFA_schlussbericht.pdf
http://www.idz.de/dokumente/DFA_schlussbericht_kurzfassung_dt.pdf

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

deutlich stärker dienstleistungsorientiert. Dennoch weisen sie ebenso wie jüngere KundInnen ihre eigenen Kaufmuster auf und sind auch durchaus wählerisch bis kritisch. Gerade diese oben erläuterten (verallgemeinerten) Charakteristika machen diese Generation zu einem perfekten Partner des Stadtmarketings. Es gilt, die branchenspezifischen Ideen im Stadtmarketing zu bündeln und darauf aufbauend gemeinsame Angebote zu entwickeln. Dabei muss immer abgewogen werden, ob ein Angebot wirklich für alle Altersgruppen passend ist, oder ob man mit einer Differenzierung des Angebots den KonsumentInnen besser dient. Kluges Management wird einzelne Zielgruppen weder favorisieren noch ignorieren, sondern durch geschickte inhaltliche - oft auch nur zeitlich begrenzte - Schwerpunktsetzungen den Bedürfnissen aller BewohnerInnen gerecht zu werden.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

8. Profilierung

Nie zuvor waren Marken so viel Wert und haben dermaßen viel zur Marktpositionierung beigetragen, wie dies seit einigen Jahren global der Fall ist. Dieses Phänomen beschert den geschickt agierenden Unternehmen überdurchschnittliche Umsätze. Apple hat Millionen Vorbestellungen für Produkte, welche die EndabnehmerInnen noch nicht einmal in der Hand hatten. Der Wert, der diesen Produkten beigemessen wird, steckt nicht vorrangig in der Technik, sondern in den Köpfen der KundInnen. Die Erwartungshaltung rechtfertigt den Preis.

Die Bewertungsagentur Millward Brown schreibt der Marke Google einen reinen Markenwert von 159 Mrd $ zu. Aber nicht nur Informationstechnologie oder Konsumgüterhersteller werden von den KonsumentInnen bewertet. Nach demselben Zuschreibungsprinzip verläuft auch die Auswahl von Einkaufsstätten. Für jede Einkaufstour wird bewusst oder unbewusst eine Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Ort getroffen. Dabei zeigt sich, dass es für Städte ohne starkes Profil immer schwieriger wird, vom "Radar" der KundInnen erfasst zu werden.

Die Mitte als Problemzone

Wer steht nicht gerne im Mittelpunkt und mitten im Leben? Was in unseren menschlichen Beziehungen durchwegs positiv bewertet wird, erweist sich für den Handel und den Dienstleistungsbereich zunehmend als Problemzone. Die Mitte definiert sich hier meist über das Preisgefüge. Dort finden sich jene Produkte, die es weder geschafft haben, über einen Kostenvorteil in der Produktion besonders günstig angeboten zu werden, noch jene Marken, die durch außerordentliche Qualität oder emotionale Aufladung deutlich höhere Preise rechtfertigen. Sie sind gleichsam Mitläufer der Top-Marken, die zwar eine gewisse Qualität bieten, deren Bekanntheitsgrad sich aber in Grenzen hält. Diese Mitte hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Marktanteilen verloren. Als Produkt kann in diesem Zusammenhang auch das einzelne Geschäft angesehen werden, das sich mitsamt seinem Warenangebot zur Präsentation stellt.

Konsumverhalten wird zunehmend komplexer

Ohne auf die einzelnen Stufen der Änderung des Konsumverhaltens in der westlichen Welt ab der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts einzugehen, ist ein Übergang in mehreren markanten Etappen von der reinen Bedarfsdeckung hin zu einer komplexen Bedürfnisbefriedigung auf unterschiedlichen Ebenen zu beobachten. Der heute als hybrider Kunde bezeichnete *"smart shopper"* ist facettenreich und als Zielgruppe schwer einzuordnen. Schubladen sind out und die Lebenswelten werden zunehmend bunter und undurchschaubarer. Was übrig bleibt sind unzählige Interessensfelder, die nicht eindeutig einem bestimmten Lifestyle oder einer Schicht zugeordnet werden können.

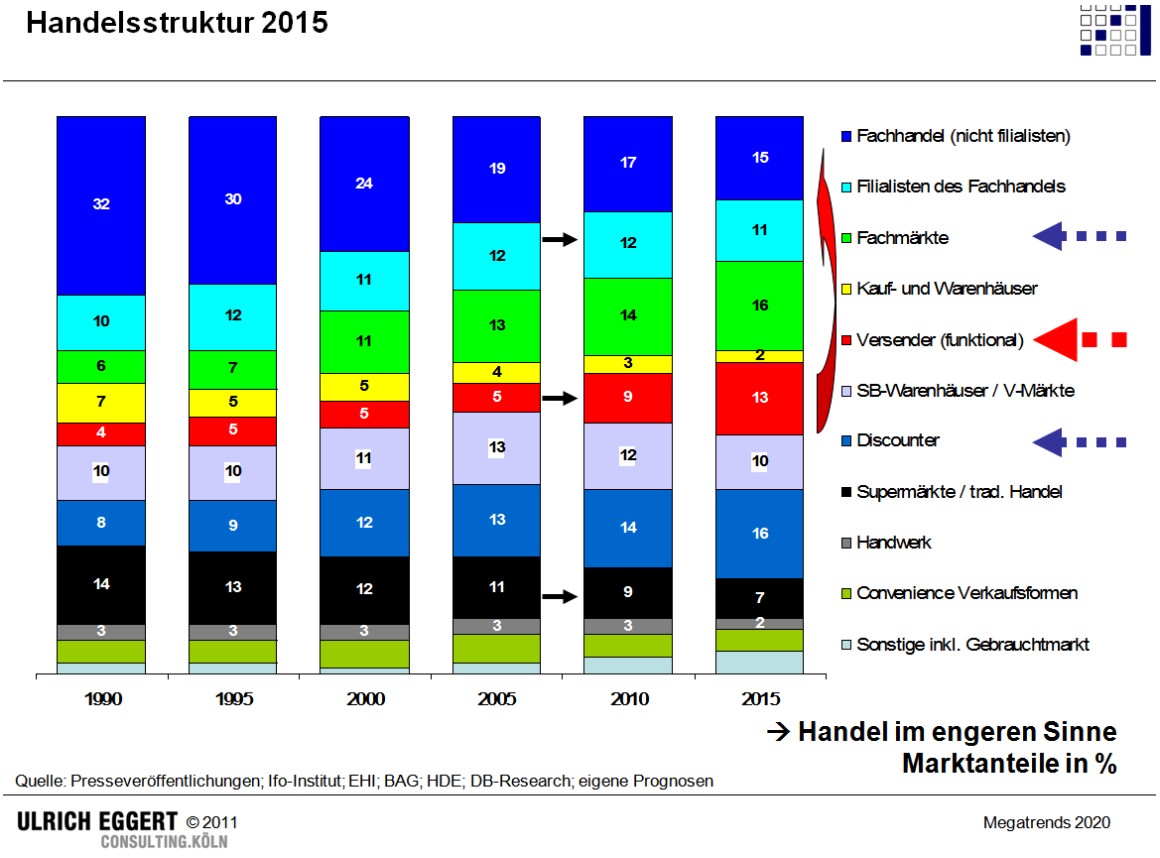
In diesem Spannungsfeld müssen sich auch die Innenstädte behaupten. Bis in die Neunzigerjahre noch die Hochburgen des Handels und des breiten Angebotes, begann der Nimbus immer mehr abzubröckeln. Von den Fachmärkten wurde das komplette Billigsegment und die damit verbundene Zielgruppe der Innenstadt entzogen. Andererseits gelang es den Einkaufszentren mit ihrer teilweise sehr hochwertigen Atmosphäre die teuren Luxusartikel und auch die starken internationalen Marken an sich zu binden. Der Innenstadt blieb vielfach nur der Rest übrig, eben alles, was sich im profillosen Mittelsegment angesammelt hatte.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Die Mitte schrumpft

Um den Prozess der Bedeutungsabnahme der Mitte in Zahlen auszudrücken eignet sich die Darstellung anhand der Entwicklung des Einzelhandels. Hatten jene Vertriebsformen, die wir traditionell der Mitte zurechnen, im Jahr 1992 in Deutschland einen Anteil von 62%, so werden es voraussichtlich im Jahr 2015 nur noch 42% sein. Dabei gingen die Anteile nicht in den gehobenen Bedarf oder zu den Luxusartikeln, sondern in den Discount und den Pseudo-Discount. Letzterer unterscheidet sich vom Hard-Discounter dadurch, dass der Pseudo-Discounter zwar preisaggressiv den Markt bearbeitet, sich aber durch sein Image mit einem Deckmantel von angesagtem Lifestyle umgibt und von den KonsumentInnen deshalb nicht als Discounter wahrgenommen wird (z.B. H&M). Durch die weltweite Produktion und die Straffung der Arbeitsschritte wurde die Kostenstruktur radikal verringert. Die Marken wurden nicht in der Mitte, sondern im unteren Preissegment positioniert.



Die Einkaufsstadt mit Profil

Auch Einkaufsstätten werden diesem neuen Bewertungsschema unterworfen. Fehlt ein entsprechendes Image, gehen Kampagnen an den KundInnen vorbei, die darauf hinweisen wollen, dass auch in der eigenen Innenstadt alle Waren erhältlich sind. Natürlich bekommt man in den kleineren Städten vom Fruchtsaft über den Bioreis bis hin zur Glühbirne, Mode und Accessoires alles in den Geschäften. Die Auswahl ist vielleicht bescheidener und der Preis vielleicht etwas höher. Das Kernproblem liegt allerdings in der Bewertung der Einkaufsstätte. Das Image ist mitentscheidend, welche Geschäfte aufgesucht werden. Diese sollen darüber hinaus nicht nur der reinen Bedarfsdeckung dienen sondern auch andere Annehmlichkeiten bieten wie etwa bequeme Anfahrts- und Parkmöglichkeiten, die Kopplung verschiedener Erledigungen (Kooperation und Convenience) und vieles mehr. Einkaufsstätten mit hohen Imagewerten werden stehen hoch in der Gunst

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

der KonsumentInnen und werden auch dann aufgesucht, wenn ein tatsächlicher persönlicher Bedarf gar nicht vorhanden ist.

Welches Profil passt zu einer Innenstadt

In welche Richtung die innerstädtische Positionierung geht, hängt sehr stark von den vorhandenen Stärken ab. Generell werden sich Städte aber aufgrund der höheren Grundstückspreise und Logistikkosten schwer tun, im günstigen Bereich konkurrenzfähig zu sein. Billige Großflächenformate sind daher nicht möglich und dementsprechend nicht anzustreben. Es bleibt der Aufbau eines starken Profils, das im mittleren bis höherwertigen Preissegment angesiedelt ist und besonders mit den Vorzügen der Städte spielt. Die urbane Atmosphäre, das breite Angebot und die Kopplungsmöglichkeiten sowie soziale Kontakte sind die Kernbotschaft der Innenstädte. Profilen, die darauf aufbauen und konsequent umgesetzt werden, gehört die Zukunft.

Maßnahmen, die zur Profilbildung beitragen

Die wesentlichen Grundlagen für ein starkes Profil einer Innenstadt setzen sich aus dem Branchenmix, dem Ambiente und der Erreichbarkeit zusammen. Diese Kernwerte zu verbessern, ist nur langfristig möglich und setzt eine gezielte Planung voraus, an deren Beginn die Definition des angestrebten Profils stehen muss. Erst dann kann gezielt in die gewünschte Richtung gearbeitet werden. Als bewährte Aufbaumaßnahmen, die in den Aufgabengebieten des Stadtmarketings liegen und sich auf die Profilierung auswirken, kommen u.a. in Frage:

- Gestaltungsmaßnahmen bei der Straßenbeleuchtung, der Stadtmöblierung, bei Landmarks und der Oberflächengestaltung
- Verkaufsfördernde und Imageveranstaltungen
- Vermarktungskonzepte mit Markengestaltung und Kampagnen
- Entwicklungsvorgaben gemäß eines Standortkonzeptes
- Aktive Immobilienentwicklung, die zum Profil passt

Das Profil einer Stadt besteht eben aus mehr als aus ein paar flotten Sätzen von Marketingexperten. Seine professionelle Ausarbeitung und Umsetzung verlangt ein ganzes Stück Arbeit von den Verantwortlichen des Stadtmarketings.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

9. Preispolitik

Auf den Märkten dreht sich alles um ihn – den Preis. Für KonsumentInnen kann er gar nicht klein genug sein – der Handel testet gerne, wie hoch er sein darf. Das Stadtmarketing muss sich zwar keine Gedanken über die Preisgestaltung einzelner Produkte machen, aber ausgehend vom Preisgefüge der vorhandenen Betriebsstruktur, sollten eine Strategie entwickelt und geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, die eine Positionierung der Stadt auch beim Preis anstrebt.

Der Preis ist nicht nur Verkaufsargument sondern auch Imageträger. Viele Produkte werden nicht zuletzt durch die Globalisierung und den schnellen Wissenstransfer immer ähnlicher. Wirkliche Unterscheidungskriterien werden immer seltener, da viele Konkurrenten ihre Produkte in fast allen Merkmalen frei gestalten können. Deshalb wird durch die Preisgestaltung versucht, eine weitere Abgrenzung vorzunehmen. Vergleichbar niedrige Preise kann sich leisten, wer die Produktions- und Vertriebskosten optimiert hat. Besonders hohe Erlöse erzielt, wer ein gutes Image genießt. Es kann aber auch bewusst ein hoher Preis verlangt werden, um ein hohes Image vorzutäuschen. Dabei wird sozusagen in umgekehrter Reihenfolge mit den „Vorurteilen“ der KonsumentInnen gespielt.

Preise - schnell kopiert

Wenn in den Rabattschlachten die Prozente purzeln, wird eines deutlich: Preise sind keinesfalls in Stein gemeißelt. In vielen Branchen ermöglichen die Spannen zumindest kurzfristig starke Preisveränderungen und damit einen heftigen Preiskampf. Dass dieses Spiel nicht unendlich lang durchgezogen werden kann, davon zeugen die Pleiten und Aufkäufe auch großer Ketten im Handel. Notfalls werden Rabatte einfach als Marketingausgaben budgetiert. Vor allem der filialisierte Einzelhandel verfolgt diese Strategie und lockt praktisch permanent mit verschiedensten Rabattaktionen. Ob auf das gesamte Sortiment an bestimmten Tagen, auf einzelne zugkräftige Güter oder in Form von exklusiven Events, die Aussicht auf das günstige Schnäppchen soll die KundInnen ködern. In diesem Hyperwettbewerb geben manche HändlerInnen Preisgarantien auf den billigsten Preis im Land oder ziehen bei höheren Rabatten von Konkurrenzunternehmen sofort nach.
Preise sind im Online-Preisvergleich transparenter denn je und können sofort kopiert werden. Fluglinien können die Preise einzelner Flugstrecken und Tickets online binnen weniger Sekunden automatisch abgleichen. Deshalb ist der Preis für ein bestimmtes Produkt allein heute kein Alleinstellungsmerkmal mehr, sondern bietet einen Vorteil meist nur für kurze Zeit

Emotionen verändern Preiswahrnehmung

Wenn Produkt und Preis austauschbar werden, kann der Ausweg für einen langfristigen Verkaufsvorteil nur über die emotionale Aufladung des Produkts gelingen. Dennoch müssen Produkt, Positionierung und Preis in einem ausgewogenen, stimmigen Verhältnis zueinander stehen. Vermarktet sich eine Innenstadt als gehobenen Ort, kann der Branchenmix nicht überwiegend aus Diskontbetrieben oder Fast-Food-Restaurants bestehen. Durch Profilierung wird versucht, die Preiswahrnehmung zu verändern und so eine größere Preistoleranz seitens der KundInnen herzustellen.
Einkaufszentren und Innenstädte verfolgen immer wieder die Strategie des Erlebniseinkaufes. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Preise auch emotionale Reaktionen hervorrufen. Für die

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

SchnäppchenjägerInnen ist es sogar vorrangiges Interesse, den günstigsten Preis für das von ihnen gewünschte Produkt zu bekommen, auch wenn dann bei den Zubehörartikeln dementsprechend tief in die Tasche gegriffen werden muss. Das Erfolgserlebnis, einige Euros zu sparen, kann schließlich dazu führen, andere kosten- und zeitintensive Nebenausgaben, wie etwa lange Autofahrten, in Kauf zu nehmen.

Diskonter als treibende Kraft hinter der Preisschlacht

Diskonter als Feind des traditionellen Einzelhandels und der gewachsenen Innenstädte zu sehen, ist zwar wegen deren Wachstum und Strategie nachvollziehbar, negiert aber die Nachfrage nach solchen Formaten. Letztlich ist nicht zu übersehen, dass es den Diskontanbietern über die letzten Jahre besser gelungen ist, den Bedürfnissen der KundInnen durch innovative Angebote adäquat gerecht zu werden. Die Innovation besteht nicht nur im kleinen Preis. Es wurde viel Augenmerk auf die Optimierung von Kostenmodellen und Handling gelegt. Die entstandenen Spielräume nutzte man geschickt zum Aufbau eines neuen Preisimages, das der günstige Alternative. In manchen Branchen hält der Diskontbereich bei 50% Umsatzanteilen. Mit der Ausweitung des Distanzhandels auf das Internet hat sich dieser Trend zu günstigen Preisen fortgesetzt. Ein Ende der Preisschlacht ist nicht in Sicht. Selbst wenn einige Marken, die zu aggressiv mit ineffizienten Modellen im Markt aktiv waren, wieder wegfallen werden, der Wettbewerb wird dennoch weiter zunehmen. Selbst im Online-Handel bekommen unangefochtene Branchenriesen immer wieder Konkurrenz von neuen Herausfordern, sei es in Nischensegmenten oder gar in der gesamten Angebotspalette.

Immobilien und Logistik als Hemmschuhe der Innenstadt

Für die Innenstadt wäre es oft hilfreich, mit der zusätzlichen Ansiedlung von preisaggressiven Betrieben den Branchenmix ausgewogen zu gestalten. Das ist aber meist deshalb schwierig umzusetzen, weil sowohl die Immobilien innerstädtisch wesentlich teurer sind als auch die logistischen Möglichkeiten nicht für effiziente und vielfache Belieferung ausgelegt sind. Städte, in denen Ansiedlungen nur noch im Billigsegment gelingen, haben meistens ohnehin schon ein Problem, zahlungskräftigere Mieter zu finden. Die Ansiedlung von Diskontbetrieben ist heute meist ein Zeichen von strukturschwachen Städten. Deshalb müssten Innenstädte durch geeignete Maßnahmen der reinen Vermarktung über ein Preisimage entgegenwirken und auf andere imagebildende Komponenten zurückgreifen um dadurch entsprechend bemittelte Mieter zu gewinnen.

Welchen Weg beschreiten?

Welche unterschiedlichen Ansätze zur Imageaufwertung Städte wählen können, wurden bereits in früheren Kapiteln angeführt. Aufgrund der höheren Standortkosten in der Innenstadt ergibt sich zwangsläufig auch ein allgemein höheres Preisniveau. Das bedeutet, dass für die KundInnen das Einkaufserlebnis daher nie alleine auf billigen Angeboten basieren kann. Trotz höherer Preise kann aber die Preiswahrnehmung durchaus positiv ausfallen, wenn die präsentierten Angebote den Erwartungen der KundInnen entsprechen. Dies gelingt vor allem durch Verbindungen, die zum Erleben des Produktes geschaffen werden. Die haptische Wahrnehmung, also das tatsächliche „Begreifen“ des Gegenstandes fördert dabei die Wertsteigerung genauso wie die kompetente Fachberatung. Ein „Upgrading“ der Innenstadt muss durch Substanz und im äußeren Erscheinungsbild sichtbar gemacht werden.

Vorteile, die einer Innenstadt durch die Konkurrenz von Diskontern oder peripheren Einkaufszentren nur schwer streitig zu machen sind, sind umfangreiche Kopplungsmöglichkeiten verschiedenster Tätigkeiten und die Nutzung von Convenience-Strategien. Mit Kreativität und Mut zu Neuem kann es durchaus gelingen, die starke Preisfokussierung zu durchbrechen. Es kann dabei schon ausreichen, dem ohnehin innenstadtaffinen Teil der EinwohnerInnen eine ausreichende Alternative zur Preisschlacht an der Peripherie zu bieten.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

10. Convenience

Das menschliche Bedürfnis, sich das tägliche Leben bequem zu gestalten, war und ist eine Triebfeder für viele Entwicklungen. Produkte, Dienstleistungen und Abläufe, welche die Gestaltung des Alltags erleichtern, werden mit dem Begriff Convenience zusammengefasst. Unter diesem Aushängeschild verstecken sich vielfältige Innovationen, die den KundInnen die Arbeit abnehmen und dem Handel die Kassen füllen sollen. In diesem Sinne sollte es sich auch die Innenstadt bequem machen.

Das kostbare Gut Zeit muss bei den vielen Möglichkeiten, die ein Leben in der westlichen Welt bietet, immer sorgfältiger gemanagt werden. In unseren hochentwickelten Staaten wäre wohl die Bezeichnung Dienstleistungsländer wesentlich treffender als der umgangssprachlich noch meist verwendetet Begriff Industrienationen, beträgt doch der Anteil des tertiären Sektors (Dienstleistungen) bereits mehr als zwei Drittel der Wirtschaftsleistung. Dieser Trend spiegelt sich auch im Bereich Convenience wider. Zu den Produkten gesellen sich immer mehr Dienstleistungen hinzu.

Die Sicht der KundInnen zählt

Viele Produkte haben sich im Laufe der Jahrzehnte durch neue Materialien, Herstellungsbedingungen und Zusatznutzen immer weiter entwickelt. Im Kühlregal liegt der vorgefertigte Pizzateig oder gleich die fertige Pizza zum Aufbacken. Auf dem Computer sind bereits die Wunschprogramme vorinstalliert und aus der ganzen Welt werden Bestellungen mit Sonderwünschen binnen kürzester Zeit geliefert. Es dreht sich immer mehr darum, den KonsumentInnen einzelne zeitaufwändige oder unangenehme Arbeitsschritte abzunehmen, also den Komfort für einen kleinen Obolus zu erhöhen. Konsum soll dadurch noch attraktiver werden.

Im Bereich Convenience ist auch der Mehrfachnutzen von einzelnen Produkten einzuordnen. So erfüllt das moderne Smartphone wesentlich mehr Funktionen, als das Mobiltelefon der ersten Generation. Durch seine Multifunktionalität ist es mächtige Konkurrenz für viele Branchen geworden. Herstellerfirmen von Fotokameras, Navigationsgeräten, Terminplanern, Taschenlampen und Radioweckern werden von den kleinen Alleskönnern vom Markt verdrängt oder müssen in Nischen ausweichen.

One-stop-shopping

Eine wesentliche Voraussetzung für die Convenience-Revolution ist ausreichende Kaufkraft, mit deren Hilfe sich die KundInnen mehr Bequemlichkeit leisten und zusätzliche Freizeit erkaufen können.

Städte – speziell wenn sie zu Metropolregionen gehören – verfügen schon grundsätzlich über eine höhere Kaufkraft und attraktivere Arbeitsplätze. Der Markt für zusätzliche Leistungen ist daher besonders lukrativ. Was die Stadtentwicklung über Jahrhunderte geprägt hat, war die Verdichtung von Wohn- und Arbeitsraum. Der Zuzug vom dünner besiedelten Land in die Städte hat diese erst geformt. Waren die Städte einst selbst Nutznießer dieser Bewegung, haben die Einkaufszentren die Konzentration von Handelsangeboten nun zur Perfektion gebracht und verdichten möglichst alle Einkaufsvarianten und Dienstleistungen an einem Ort. Von vielen KonsumentInnen zwar als künstlich nachempfundene Stadt wahrgenommen, bieten die großflächigen Formen den unschätzbaren Vorteil, dass alle Einkäufe unter einem Dach mit einem vergleichsweise geringen Zeitaufwand erledigt werden können. Die Folgen dieser

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

geballten Konkurrenz an der Peripherie haben die kleineren Städte zu tragen, deren Stadtkern nur überleben kann, wenn er über die reine Nahversorgung hinaus ein Angebot führt.

Dies kann dann gelingen, wenn die Funktion des Einkaufens mit anderen Dienstleistungen verknüpft und einladende Treffpunkte geschaffen werden. Dazu zählen neben der Gastronomie insbesondere Einrichtungen aus dem kulturellen, sozialen oder sportlichen Bereich. Wer ein Fitnessstudio besucht, macht nicht nur etwas für seine Gesundheit, sondern trifft dort Gleichgesinnte und Bekannte, so dass neben dem sportlichen und dem gesundheitlichen Aspekt auch die gesellige Unterhaltung nicht zu kurz kommt. Convenience ist weit mehr als reine Zeitersparnis und ermöglicht den KonsumentInnen die Verbindung mehrerer Bedürfnisse.

Vernetzung der Leistungen

Wie also können kleine und mittlere Städte Convenience - Angebote entwickeln bzw. verbessern, so dass Alternativen zur übermächtig erscheinenden Konkurrenz der großen EKZ geschaffen werden und haben sie überhaupt eine Chance? Die Antwort darauf ist "Jein". Nicht überall wird es aufgrund der vorhandenen Infrastruktur gelingen, den peripheren Konkurrenten Stand zu halten. Man denke beispielsweise an den großflächigen Möbelhandel oder die flächenintensiven Baumärkte, für die einfach kein geeignetes Platzangebot in der Innenstadt vorhanden ist.
Überall dort jedoch, wo die Möglichkeiten und der gemeinsame Wille vorhanden sind, Convenience – Angebote zu schaffen, gibt es Ansatzpunkte auf drei Ebenen:

Einkaufen 2.0

- Schaffung der erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen (Stadtmarketing)
- Förderung und Stärkung der Kooperationsbereitschaft durch entsprechende Maßnahmen und Anreize (Politik)
- Vernetzung der vorhandenen Ressourcen und Leistungen (Unternehmen)

Am Beispiel der Tankstellenshops etwa kann nachgezeichnet werden, wie eine ganze Industrie für Impulskäufe aufgebaut wurde und Convenience systematisch umgesetzt wird. Die Notwendigkeit, das Auto zu betanken, führt die FahrerInnen zu den Zapfsäulen und zur Bezahlung des Tankinhaltes in den Shop, an den sie dann mit einem weitreichenden Angebot, wie z.B. Nahrungsaufnahme, Souvenirverkauf oder Übernachtungsmöglichkeiten, gebunden werden. Eine ähnliche Praktik wenden die Multiplex – Kinos an, die den Film selbst nur noch als Initialzündung für die darauffolgende Abendunterhaltung nutzen. In beiden Fällen nutzen die Betreiber *"cross-selling"*, also die Möglichkeit, produktferne Güter und/oder Leistungen organisatorisch so miteinander zu verbinden, dass auch ein gemeinsamer Verkauf ermöglicht wird.

Das Stadtmarketing könnte in diesem Bereich eine wichtige Vermittlerrolle einnehmen und die Vernetzung und den Austausch der Anbieter einer Stadt vorantreiben. Die aktive Vermarktung der Vielfalt von Innenstädten gehört heute ohnehin schon zu seinen Aufgaben.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Wie könnte eine Innenstadt in diesem Bereich erfolgreich agieren?

Die folgenden Beispiele verstehen sich als Anregung, die eigenen Möglichkeiten in der Stadt zu überprüfen und neue Ideen für Convenience – Angebote zu entwickeln bzw. zu erweitern.

Interessant wäre es etwa, bereits bestehende Logistikketten zu nutzen. Wer liefert in einer Stadt aus und was könnte diese Lieferkette noch transportieren? Hier stecken noch enorme Effizienzpotentiale. Das kann auch zu gemeinsamen Verkaufsplattformen führen, die auf eine gemeinsame Logistik zugreifen.

Cross-selling an unterschiedlichen Standorten: Was hindert UnternehmerInnen daran, ihre Flächen ebenso zu nutzen wie Einkaufszentren in einem Shop-in-Shop-System? Warum sollen nicht die Waren von einem anderen Unternehmen im eigenen Geschäft mitverkauft werden? Damit könnte vielleicht sogar das leidige Thema der Öffnungszeiten in manchen Fällen gelöst werden.

Dienstleistungen werden dem Handel angedockt und mitverkauft. Gerade für individuelle Leistungen wie z.B. im Wohnbereich gäbe es weitreichende Verzahnungsmöglichkeiten. Wer seine Küche umgestalten will, braucht vielleicht nicht nur die Küchengeräte, sondern auch einen neuen Küchenboden, einen Elektriker, Tischler oder einen Innenarchitekten.

In allen angeführten Beispielen spielt Convenience eine zentrale Rolle: Die KundInnen erhalten die Abwicklung ihrer Geschäfte bequem und zeitsparend aus einer Hand und ihre Zufriedenheit steigt, weil sie sich nicht mehr selbst um die oft zeitraubenden Übergänge und die Organisation kümmern müssen.

Dunkle Wolken am Horizont?

Da immer mehr Geld in Convenience fließt, das dem Handel nicht mehr zur Verfügung steht, bedeutet das für die Betriebe der Innenstädte, Erträge in anderen Bereichen generieren zu müssen. Wesentlich leichter haben es hier natürlich die großen Marktteilnehmer mit ihren filialisierten Systemen. Sie finden leichter Kooperationspartner, da die Vertriebsschienen wesentlich mächtiger und erfolgsversprechender sind. Neue Produkte und Leistungen können jedoch überall entstehen: Den Kombinationsmöglichkeiten und der Fantasie der Unternehmen und Betriebe bezüglich Convenience sind auch in der Innenstadt (fast) keine Grenzen gesetzt.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Christian Schaffner

11. Handelsmarken

Als Handelsmarke (auch Eigenmarke) bezeichnet man Produkte, deren Markenzeichen sich im Eigentum eines Handelsunternehmens befinden. Sie werden in der Regel nur im Betrieb des Markeneigners oder in den einer Verbundgruppe des Handels angeschlossenen Einzelhandelsbetrieben abgesetzt. Der Siegeszug der Handelsmarken der letzten Jahre geht weiter, warum sollte nicht auch das Stadtmarketing diesen Trend aufgreifen? Im Unterschied zu den Handelsmarken ist das Image von Städten von vornherein meist positiv besetzt und kann so einfacher zur Markenbildung genutzt werden.

„Der Anteil an Handelsmarken in Westeuropa beläuft sich mittlerweile auf knapp 32 Prozent“, so Marcus Jurman von GfK Austria. Die zehn Prozent Steigerung in den letzten zehn Jahren entwickelten sich parallel mit der Entwicklung der Nahrungsmittelinflation.“
Mit der Wirtschaftskrise ab 2008 und der daraus resultierenden Inflationszunahme kam es zu einem weiteren Schub: „Preisaffine Kunden haben das Handelsmarken-Angebot genutzt, für gut befunden und weitergeführt.“

Was macht Eigenmarken für Stadtmarketing attraktiv?

Im Handel wurden die Handelsmarken als Alternative zu profillosen B- und C-Marken etabliert. Diese hatten im Kopf der KonsumentInnen keinen bleibenden Eindruck hinterlassen und wurden von den günstigeren Handelsmarken verdrängt. Für Städte ist die Situation vorteilhafter. Sie haben bereits ein gewisses Image und können nicht einfach ersetzt werden. Die Stadt selbst ist schon eine Marke – wenn auch nicht immer eine starke.

Das Markenimage der Stadt kann daher dafür genutzt werden, es mit bestimmten Produkten zu verbinden oder dieses auf sie zu übertragen. Bekannt ist diese Technik bereits seit langem bei der Gestaltung lokaler Souvenirs. Man findet kaum eine Stadt, die nicht bereits Geschirr, Schlüsselanhänger, Plüschtiere und ähnliches produziert und mit dem Logo, Stadtwappen oder Schriftzug versehen hat, die von den Gästen als Andenken oder Geschenk mit nach Hause genommen werden können. Die Bereitstellung von Eigenmarken ist einfach und birgt wenig Risiko. Der tatsächliche Bedarf ist allerdings überschaubar und der Verkauf beschränkt sich zumeist auf das örtliche Tourismusbüro und einige einschlägige Geschäfte. Im Prinzip kann die Sortimentsbreite zwar stark ausgeweitet werden, ein wirklicher Mehrwert und die Stärkung der lokalen Wertschöpfungskette werden damit allein aber nicht erreicht.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Gemeinsam vermarkten und unter einem Logo produzieren

Foto: Kraft Foods Österreich

Es braucht eine Dachmarke, die über Mindestaktivitäten hinausgeht, damit einzelbetriebliche Interessen integriert und gefördert werden. Sie bietet aber auch ausreichende Schutzmechanismen, dem zu starken Einfluss einzelner Unternehmer entgegenzutreten und die Angebotspalette besser koordinieren zu können. Deshalb muss das Stadtmarketing über das Markenrecht verfügen. Dann gilt es, die einzigartigen Stärken der Stadt auf die gewählten Produkte zu übertragen. Für erste Versuche eignen sich besonders Produkte aus handwerklichen Betrieben oder regionale Nahrungs- und Genussmittel. In jeder Stadt gibt es schließlich Spezialitäten und falls noch nicht – dem lokalen Konditor fällt sicher eine neue Tortenkreation ein, die dann als stadtspezifisches Gustostückerl vermarktet werden kann.

Als Einstieg in diese Entwicklung ist eine Imageanalyse der eigenen Marke zu empfehlen. Lesenswert ist die Aufbereitung der Marke von Kitzbühel. Hier wurde bereits die gesamte Vorarbeit zur Markenaufbereitung unternommen. Beteiligt sind nicht nur Sponsoren und Partner wie Mercedes Benz und Salomon, sondern es wurden auch Produkte erzeugt, die zur Erlebniswelt von Kitzbühel passen.

Wie kann die Vermarktung aussehen?

Stellen wir uns eine fiktive Stadt mit Stärken im Tourismus vor. Schwerpunkt ist der Sommertourismus mit Wandern und Weinbau. In unserer Beispielstadt bietet sich für die Nutzung der Dachmarke eine gemeinsame Vermarktung für Wein und diesem geschmacklich zugeordnete Lebensmittel an, die in Verkaufspackages vertrieben werden. Für das Wandern ergeben sich Produkte, die aus dem Bekleidungs- und Sportartikelsektor kommen können. Dabei müssen die Produkte nicht zwingend den Namen der Marke tragen, sondern können unter „presented by…“ angeboten werden. Puma beispielsweise gibt eine eigene Ferrari-Edition der Schuhe heraus. Selbstverständlich im traditionellen Rot gehalten, tragen diese Puma-Schuhe das Emblem von Ferrari. So könnte auch Wetterschutzbekleidung für Wanderer namhafter Markenhersteller eine eigene Edition mit dem Markenschriftzug tragen.

Langfristig kann eine starke Marke auch über den reinen Produktvertrieb hinaus sinnstiftend sein. Die vielen Tagungen in Wien und Salzburg sind nicht nur wegen der vorhandenen Infrastruktur für Veranstaltungen gewonnen worden, sondern wegen der Möglichkeiten, dazu auch passende Rahmenprogramme anzubieten. Geschäftsreisende kombinieren Tagungen auch gerne mit Ferien und haben so den doppelten Nutzen. Seminarräumlichkeiten gibt es viele. Hat die Region, in der die Stadt liegt, international ohnehin bereits einen zugkräftigen Namen, wäre zu überlegen, ob nicht besser auf eine *Stadtmarke* verzichtet werden sollte und stattdessen *eine Marke für die Region* aufgebaut wird.

Vorteile für die teilnehmenden Betriebe

Betrieben wird es oft schwer fallen, sich einer neuen Marke unterzuordnen, auf deren Gestaltung sie wenig Einfluss haben. Dies wird jedoch durch den Vorteil erweiterter Absatzmärkte mehr als wettgemacht. Eine große Dachmarke bietet KundInnen eine leichtere Einkaufsentscheidung und Orientierung durch das eindeutige Markenprofil. Klar kommunizierbar soll es zu einer stärkeren Marktposition beitragen, ohne dass der Markengeber eine eigene Produktion aufbauen muss. Der produzierende Betrieb hingegen braucht nicht in den Aufbau und Vertrieb einer neuen Marke zu investieren. Wobei auch letzteres eine Option ist, wenn es in das Nutzungskonzept der Marke passt.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

Hindernisse im Aufbau einer gemeinsamen Marke

Für Städte gibt es eine ganze Reihe von Hindernissen für den Aufbau einer starken gemeinsamen Marke. Neben der Einsatzbereitschaft und Markenvision sind eine gründliche Planung und die Entwicklung von Umsetzungsstrategien besonders wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Produktplatzierung. Daher sollte die Marke anfangs eher eng gefasst sein, sodass die einzelnen angebotenen Produkte wirklich stimmig zueinander passen. Eine Marke kann schnell ins Leben gerufen werden, der Erfolg zeigt sich dann aber erst in ihrer langfristigen Weiterführung. Markenpflege ist eine permanente Aufgabe und umfasst auch die Kontrolle der bereits lizenzierten Produkte und Sortimente. Das Gesamterscheinungsbild muss ständig geprüft und gestaltet werden.

Mit einer neuen Marke lässt sich auch das Spannungsfeld zwischen Innenstadt und peripheren Handelsstandorten entschärfen. Wenn sich alle Beteiligten als Teil eines gemeinsamen Ganzen verstehen, können auch leichter gemeinsame Strategien entwickelt werden. Mit einer solchen Positionierung kann die Stadt passend zum Image dann gezielt auf die Suche nach neuen Investoren gehen. Je nach Größe der Stadt kann auch eine Differenzierung in Submarken angedacht werden.

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

12. Anhang

Über die AutorInnen:

Mag. Christian Schaffner
Geschäftsführer von Team Schaffner

Detailinformationen erhalten Sie bei Team Schaffner
Internet: www.teamschaffner.at
Email: ch@teamschaffner.at
Tel.: +43 (0)676 / 3372090

Team Schaffner ist ein Beratungsunternehmen mit einem Schwerpunkt auf Stadtmarketingfragen, Personenzählungen und Standortbeurteilung. Neben dem Firmensitz in Wien sorgen Projektteams in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Oberösterreich, Sachsen-Anhalt, Salzburg, der Steiermark, Thüringen und Tirol für die reibungslose Abwicklung von Projekten.
Team Schaffner führt Marktforschungen, Programmiertätigkeiten sowie grafische Leistungen aus und bietet die komplette Projektabwicklung als umfassende Serviceleistung.

Mag. Lucie Bauer
Redaktionsleitung von Team Schaffner

ist seit 2011 verantwortlich für die Redaktion des Newsletters von Team Schaffner und Verfasserin mehrerer thematischer Beiträge, die bereits publiziert wurden.
Im vorliegenden Sammelband "Trends im Handel – Auswirkungen auf das Stadtmarketing" wurden die bereits früher veröffentlichten Beiträge einer inhaltlichen Überarbeitung unterzogen und entsprechend aktualisiert.

team schaffner

1150 Wien, Herklotzgasse 25/6
Fon: +43 (0)676 3372090
Mail: ch@teamschaffner.at
Web: www.teamschaffner.at

ULRICH EGGERT
CONSULTING.KÖLN

ZUKUNFT ERKENNEN – ZUKUNFT GESTALTEN

Ulrich Eggert, Dipl.- Kfm., ist seit über 40 Jahren mit und für den Handel sowie die Absatz- und Konsumgüterwirtschaft beratend und forschend tätig. Seine Basis bildet ein Marketing-Studium bei Prof. Dr. Heribert Meffert in Münster sowie eine 4-jährige Ausbildung zum Unternehmensberater unter der Ägide des BMWi.
Als einer der ersten deutschen Trendforscher beschäftigt er sich seit 1990 intensiv mit den Zukunftsentwicklungen in Vertrieb, Handel und Gesellschaft. Bevor er sich als freiberuflich aktiver Unternehmensberater und Forscher niederließ, war er über 30 Jahre für die frühere BBE-Unternehmensberatung GmbH in Köln tätig, davon ca. 20 Jahre in leitender Funktion, mehr denn 13 Jahre als Geschäftsführer. Er ist heute aktiv rund um die Themen HANDEL, DISTRIBUTION und VERTRIEB als Handels-, Trend- und Zukunftsforscher, Unternehmensberater, Fach-Autor vielfältiger Publikationen, Referent/Workshop-Leiter, Moderator von Veranstaltungen und Aufsichtsrat.

Detailinformationen erhalten Sie bei Ulrich Eggert Consulting
E-mail: mail@ulricheggert.de
Internet: www.ulricheggert.de
Tel.: +49 (0)2234 / 94 39 37

:zukunfts|institut

Strategisches Wissen für die Wirtschaft von morgen

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 gegründet und hat die Trend- und Zukunftsforschung in Deutschland von Anfang an maßgeblich geprägt. Heute gilt das Institut als einer der einflussreichsten Think-Tanks der europäischen Trend- und Zukunftsforschung.
Die Frage, mit der wir uns täglich auseinandersetzen, ist einfach gestellt: Welche Veränderungen – welche Trends und Megatrends – prägen unsere Gegenwart und welche Rückschlüsse lassen sich daraus für die Zukunft von Gesellschaft, Unternehmen und Kultur schließen? Die Antworten sind mitunter komplex, immer aber machen wir es uns zur Aufgabe, den Wandel begreifbar zu machen, ihn zu moderieren und Zukunft als Chance zu sehen.

http://www.zukunftsinstitut.de/ueberuns.php