

Diskussionspapier zur

# Situation des Handels

in Horb

## Vorbemerkung

Um dieses Schriftstück richtig einsortieren zu können, muss man wissen, dass ich dieses Papier aus verschiedenen Perspektiven schreibe, die ich nicht gänzlich trennen kann. In erster Linie bringe ich den größten Teil meines Tages damit zu, Unternehmen und deren Projekte zu begleiten. Oft geht es dabei darum, neues Geschäft zu identifizieren und zu erschließen, Marktpositionen zu festigen und neue Geschäftsideen in die Tat umzusetzen. Das ist somit eine wesentliche Perspektive. Im Rahmen dieser Geschäftstätigkeit als „Holger Zimmermann. Projekt mensch.“ bin ich auch Mitglied im Handels- und Gewerbeverein, wenngleich wir als Firma selbst nicht im üblichen Sinne mit Waren handelnd sondern als Dienstleistungsunternehmen tätig sind. Schwerpunkt unserer Arbeit ist die produzierende Industrie in unterschiedlichen Branchen. Mit Handelsunternehmen haben wir eher selten aber doch immer wieder zu tun. Darüber hinaus bin ich seit Jahren in geringem Umfang journalistisch tätig und habe darüber immer wieder Berührungspunkte mit Handelnden vor allem in unserer Stadt.

Außerdem bringe ich in dieses Papier meine Sicht als Mitglied des Horber Gemeinderates ein. Das Thema innerstädtische Entwicklung und Handel in Verbindung mit der Versorgung in und für die Stadtteile ist eines von vier Themen, die in unserer Fraktion ganz oben auf der Tagesordnung stehen. Ich möchte an dieser Stelle ausdrücklich betonen, dass die Diskussionen der Fraktion sicherlich in dieses Papier eingeflossen sind, aber ich hier meine ganz persönliche Sicht zu Papier gebracht habe, die ich auch alleine vertreten muss. Ich habe mich in meinen Ausführungen stark auf die Kernstadt konzentriert, da für mich die Kernstadt die Funktion des Versorgungszentrums für die Stadtteile erfüllen muss. Zusätzlich ist die Versorgung in den Stadtteilen mit Gütern des täglichen Bedarfs ein wichtiges Anliegen, vor allem wenn man die Auswirkungen des demographischen Wandels betrachtet.

Zu guter Letzt bin ich seit vielen Jahren Einwohner von Horb, in einigen Vereinen und Projekten aktiv, und damit potenzieller Kunde aller Horber Händler und wahrhafter Kunde einiger davon. Ich bin verheiratet und habe eine kleine Tochter, deren Zukunft mir am Herzen liegt. Auch das ist eine Perspektive, die hier einfließt.

Dieses Papier ist eine starke Vereinfachung. Ich hoffe durch diesen Text der Diskussion Impulse zu geben, neue Aspekte hinzuzufügen und bestehende zu relativieren. Ich habe manches verstärkt, anderes weggelassen. Einen Anspruch auf Richtigkeit erhebe ich nicht, wünsche mir Wider- und Zuspruch, einen lebhaften Dialog. Die Gedanken haben den Stand von heute. Einem Erkenntniszugewinn, so hoffe ich, will ich mich nicht verweigern.

Im Text habe ich Beispiele verwendet von Produkten und Ladengeschäften. Ich hätte auch andere wählen können, aber diese kamen mir gerade zufällig in den Sinn und haben keine Beziehung zu konkreten Unternehmen. Ich möchte damit auf keinen Fall jemandem zu nahe treten oder gar jemanden verunglimpfen. Im Gegenteil. Sollten meine Worte trotzdem ungewollt als Angriff verstanden werden, bitte ich bereits im Voraus um Entschuldigung. Meine Absicht ist eine gute.

## Der Händler

"Der Kern einer Strategie besteht darin, Geschäftstätigkeiten anders als die Konkurrenz auszuführen."  
Michael Porter

Das Wort „Händler“ kann auf den mitteldeutschen Begriff „hendeler“ zurückgeführt werden, „jemand der etwas tut“<sup>1</sup>. Der Händler steht im Fokus der Diskussion, hängt von den Einnahmen ab, die er erzielt und ist auf die Rahmenbedingungen angewiesen, die er vorfindet. Neben den branchenspezifischen gibt es lokale Gegebenheiten, wie etwa die Passantenfrequenz. Ein Händler in einer großen Einkaufsstraße in Stuttgart wird sich aufgrund der am Geschäft ohnehin vorbeilaufenden potenziellen Kundschaft sinnigerweise anders verhalten, als ein Händler auf dem Land. Verhält sich der Händler auf dem Land als wäre sein Ladengeschäft auf der Königsstraße in Stuttgart, wird er mit dieser Strategie keinen oder nur begrenzten Erfolg erzielen. Erkennt er seinen Irrtum nicht, wird er vielleicht sogar sagen, dass das Umfeld anders sein müsste und fordern, man solle doch auch eine Einkaufsstraße vor seiner Türe bauen und viele Passanten anlocken. Damit gibt er das Handeln aus der Hand und überlässt es anderen. Er tut nichts mehr für seinen Erfolg, sondern erwartet, dass jemand anderer etwas tut. Sein Schicksal liegt in den Händen Dritter. Was aber wäre in diesem Fall die „richtige“ Strategie und kann es überhaupt eine „richtige“ geben?

Analysiert man die Rahmenbedingungen hier vor Ort, kann man ohne Schwierigkeiten feststellen, dass die Passantenfrequenz nicht annähernd der entspricht, die man auf der Einkaufsmeile der Landeshauptstadt findet. Die Rahmenbedingungen sind eher geprägt von starkem Durchgangsverkehr, schwerpunktmäßig über die Kernstadt verteilten Einzelhandelsgeschäften, einem inzwischen erstarkten Magneten am Bahnhofsareal, das über einen Steg fußläufig an die Innenstadt angebunden ist, einer Vielzahl von Parkplätzen, wenige davon direkt vor den Ladengeschäften. Zwischen den einzelnen Ladengeschäften sind kurze Wegdistanzen zu überbrücken, die allerdings größer als in einer typischen großstädtischen Einkaufsstraße empfunden werden.

Neben den örtlichen Rahmenbedingungen sind auch die der Wettbewerber interessant. Die sind in mäßigem Umfang vor Ort, vor allem aber in der näheren Umgebung zu finden. So ist dank der guten Autobahn- und Zuganbindung Horbs der Weg nach Sindelfingen und Stuttgart mit wenig Aufwand verbunden. Über Land sind Städte wie Nagold, Balingen, Tübingen und Reutlingen in annehmbarer Zeit zu erreichen. Dort findet man einen vollständigeren Branchenmix<sup>2</sup> und kann nebenbei den Einkauf mit einem abwechslungsreichen Ausflug kombinieren.

Außerdem relevant für die eigene Geschäftsentwicklung sind übergeordnete Trends und Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Bedürfnisse der Kunden und das eigene Geschäftsverhalten haben. So ist etwa das Internet zu einer Einkaufsquelle geworden, die 24 Stunden geöffnet hat und vom Schreibtisch aus erreichbar ist. Das ist zum einen Bedrohung für das Ladengeschäft. oft schon aufgrund der Kostenstruktur, zum anderen Chance, weil es a. einen neuen Absatzkanal darstellen kann und b. mit der Beratung vor Ort eine Differenzierungsmöglichkeit vorhanden ist. Und glaubt man Porter, so ist die Differenzierung Kern einer Strategie.

Der Händler nun, erkennt er diese und weitere Rahmenbedingungen als gegeben an, hat ein bestimmtes Arsenal an Handlungsmöglichkeiten in seinem kleinen Mikrokosmos. Ein typisches Set wird als Marketing-Mix<sup>3</sup> in den Lehrbüchern geführt: Preis, Promotion, Produkt und Platzierung sind die klassischen Hebel, heute oft erweitert um den Service als fünfte Stellschraube. Das ganze Set, so der Anspruch, soll eine unternehmerisch und kundenorientiert sinnvolle und stimmige Kombination sein.

---

<sup>1</sup> s. <http://de.wiktionary.org/wiki/H%C3%A4ndler>, 4. November 2008

<sup>2</sup> diese Aussage ist subjektiv und nicht mit Zahlen hinterlegt

<sup>3</sup> oft wird „Marketing“ mit Werbemaßnahmen gleichgesetzt; ich möchte an dieser Stelle anmerken, dass ich diese Sicht nicht teile, Marketing ist weiter mehr als nur Werbung, was der Marketing-Mix ausdrückt

Betrachtet man die Werbung als Beispiel: auf der Königsstraße wird vielleicht ein Passantenstopper genügen, kombiniert mit einem einzigartigen Produkt, um Menschen ins Geschäft zu bringen. Das genügt hier nicht, die Wirkung eines Passantenstoppers bleibt begrenzt. Blicke der werbliche Weg direkt zum Kunden. Genau in diesem Punkt kann der Händler vor Ort (vielleicht) seinen Vorteil ausspielen, kennt er seine Kundschaft doch. Der Schuhhändler weiß, wer welche Schuhe mag, der Weinhändler, wer welchen Wein, das Bekleidungsgeschäft, wer welche Bluse. Um das zu erreichen, müssen die großen Häuser aufwändige CRM-Software-Systeme<sup>4</sup> implementieren, um zielgerichtet werben zu können. Der Händler, der seine Kunden kennt, braucht so etwas nicht. Ein kleiner Anruf hier, eine aufmerksame Postkarte dort.

### **Ausflug ins Veränderungsmanagement**

Spätestens jetzt sollte sich Widerstand mindestens bei denjenigen regen, die Handel betreiben. „Der hat doch keine Ahnung von unserem Geschäft!“ Richtig, kann ich da nur antworten. Ich kenne das Geschäft nicht im Detail, bin blauäugig. Doch genau diese Blauäugigkeit kann zu ungewöhnlichen Ansätzen führen, die vielleicht nur auf den ersten Blick nicht funktionieren oder von denen man annimmt, dass diese nicht funktionieren, weil kein anderer es so macht. Was mich zurück bringt zu Porter, der gerade die andersartige Ausführung der Geschäftstätigkeit als Kern einer Strategie bezeichnet. Dabei verstehe ich Strategie als die Grundlage des eigenen Wegs zum erwünschten geschäftlichen Erfolg.

Nun ist es im Veränderungsmanagement normal, dass Widerstand kommt und dieser Widerstand ist wichtig, um zu wirklich passenden Lösungen zu kommen. Allerdings gilt es bei Veränderungen auch, dass die leichteste Änderung immer die des eigenen Verhaltens ist. Um das Verhalten anderer Personen oder gar von Systemen zu ändern, benötigt man weitaus mehr Energie. Also könnte es ein Ansatz sein, bei sich selbst etwas zu verändern, um mit den vorhandenen (und im Laufe der vergangenen Jahre geänderten) Rahmenbedingungen ein besseres Auskommen zu erzielen und das eigene Geschäft auf stabilere Beine zu stellen. Das setzt voraus, dass man neue Ideen versucht unvoreingenommen zu betrachten und daraus für sich selbst etwas Neues zu entwickeln.

### **Differenzierung, anders sein**

Wenn ein Händler genau das gleiche Hemd<sup>5</sup> verkauft wie seine Kollegen in den umliegenden Städten und eine Großzahl der Versandhändler im Internet, dann muss er seinen potenziellen Kunden einen anderen Grund liefern, warum man dieses Hemd nun ausgerechnet bei ihm kaufen sollte. Schnell ist man versucht, zur Veränderung des Preises zu greifen und bringt damit eine Spirale in Gang, an deren Ende es Mau in der Kasse ausschaut. An der Preisschraube zu drehen ist dabei, bis zu einer bestimmten Grenze, einfach: man muss letztlich nur das Preisschild tauschen.

Wieso also soll ein Kunde ausgerechnet in mein Ladengeschäft kommen? Nimmt man den Preis als Stellschraube aus, da man sich nicht selbst in den Ruin treiben will, könnte man auch auf die Idee kommen, ein anderes Hemd anzubieten. Ein maßgeschneidertes etwa. Dass das eine Vielzahl von Passanten nicht kaufen würden, da zu teuer, kann man vermuten. Gut, dass man in diesem Fall nicht an der Königsstraße sitzt, wo zwar viele aber vielleicht nicht die richtigen Kunden flanieren. Wer aber würde nun ein Maßhemd kaufen? Jemand, der Geld hat, kann man weiter unterstellen. Und wenig Zeit, denn das Nachbestellen, das könnte man stark erleichtern. Ein Anruf beim Händler genügt. Die Einfachheit der Beschaffung als Unterscheidungsmerkmal für eine ganz klar abgegrenzte Zielgruppe. Da Menschen mit viel Geld oft auch wenig Zeit haben, könnte das ein brauchbarer Ansatz sein.

---

<sup>4</sup> CRM: Customer-Relationship-Management, das zielgerichtete Management der Kundenbeziehungen, meist auf Basis datenbankbasierter Software-Systeme

<sup>5</sup> es könnte auch die gleiche Bluse, der gleiche Schuh, der gleiche Wein, die gleiche Wurst, das gleiche Spiel, der gleiche Computer etc. sein

Darüber hinaus wäre jemand, der einen ungewöhnlich langen oder breiten Körperbau hat, vielleicht froh, passende Hemden in ansprechender Optik zu finden. Wieder eine abgegrenzte Zielgruppe, klar zu fassen und mit einem echten Nutzen für diese Menschen verbunden. Bleibt nur der Preis, den man zu hoch vermutet. „Vermutet“ deshalb, weil es heute dank modernster Fertigungstechnik möglich ist, Maßhemden zu einem Preis zu produzieren, der einem Qualitätshemd von der Stange sehr nahe kommt.

Das Hemd soll hier nur als Beispiel dienen, das Maßhemd als (Schnaps)idee. Vielleicht ist etwas Wahres dran, vielleicht ist der Impuls völlig daneben. Ich hätte auch andere Beispiele nehmen können: der Schuh, den ich mir selbst zusammenstellen und den mein Schuhhändler vor Ort fertig stellen kann. Jeder Schuh ein Unikat. Der Spielwarenhändler, der mit seinen Kunden selbst Spiele entwickelt und diese anschließend auch via Web vertreibt. Spiele, die es sonst nirgendwo gibt.

Differenzierung bedeutet immer auch sich davon zu verabschieden, allen möglichen Menschen ein Produkt verschaffen zu wollen. Es bedeutet vielmehr, sich auf eine ganz konkrete Gruppe von Nutzern zu konzentrieren, die dann bereit sind, für den Zusatznutzen längere Wege, einen höheren Preis, eine längere Lieferzeit oder eine andere Hürde zu überwinden.

## Die Rahmenbedingungen

Der Handelnde, nimmt man die Rahmenbedingungen als gegeben, hat im eigenen Umfeld Wahlmöglichkeiten und Stellhebel. Doch auch nicht alle Rahmenbedingungen sind auf ewig festgezurr. Manche werden langfristig bleiben, etwa die schöne Stadtsilhouette der Kernstadt und die damit verbundene Topographie und auch die Verteilung der Einwohner auf viele kleinere Stadtteile. Andere wiederum scheinen veränderbar, wie etwa die Gestaltung entlang des Neckars, die im Rahmen des Grünprojekts aufgewertet wird, die Verkehrsbelastung, die auch einer Lösung zugeführt werden kann, und der Öffentliche Personennahverkehr, der eine Verbindung zwischen den Stadtteilen darstellt.

Hier kommt „die Politik“ ins Spiel, womit städtische und überörtliche Gremien gemeint sind, die auf demokratischem Wege Meinungen bilden und Entscheidungen herbeiführen, was aus Sicht eines Händlers manchmal sehr langwierig sein kann. Das ist auch aber nicht nur der höheren Komplexität geschuldet, die es nun zu beachten gilt. Die Händler sind zum einen direkte Gestaltungsmöglichkeit der Politik: die richtigen Händler anzusiedeln führt zu mehr Attraktivität des Gesamten, was wiederum zu mehr Kaufkraftzufluss führt, was wiederum zu mehr Händlern führt. Diese Systematik wurde im Bahnhofsbereich genutzt, die volle Wirkung wird sich in ein paar Jahren zeigen. Aber auch das Umfeld des Handels kann angepasst werden: mehr verkehrsberuhigte oder Fußgängerzonen führen zu mehr Passanten, die führen zu mehr Attraktivität für die Händler, was zu mehr Händlern führt, was wiederum die Attraktivität steigert. Doch wie und wo soll man ansetzen bei der langfristigen Gestaltung der Rahmenbedingungen?

Vermeintlich fest steht das gemeinsame Ziel aller Akteure, Unternehmer wie Politik, die Funktion des Zentrums als Einkaufsmöglichkeit für die Stadtteile und das Umland zu festigen und nach Möglichkeit auszubauen, um eine wohnortnahe Versorgung mindestens mit dem Lebensnotwendigen sicherzustellen. Doch ist dieses Ziel konkret genug und von allen Akteuren tatsächlich so akzeptiert? Vermutlich nicht. Doch die Einigung auf ein gemeinsames Ziel ist Grundlage für vereintes Handeln mit entsprechend vereinten Kräften.

Hat man die Zielsetzung vereinbart, kann man im darauffolgenden Schritt darüber diskutieren, welcher Ansatz zur Zielerreichung gewählt werden soll. Das wiederum kann keine Frage von richtig oder falsch sein, da es „die eine richtige Vorgehensweise“ selten geben wird. Wichtig ist auch hier wieder sich einig zu sein über den Kurs, den man gemeinsam gehen will, um Kräfte zu bündeln anstatt zu zerstreuen. Hat man den Kurs gefunden, geht es dann um die konkreten Maßnahmen und deren Finanzierung.

Betrachtet man auch hier, obige Zielsetzung als anerkannt vorausgesetzt, die heutigen Rahmenbedingungen und die damit verbundene Entwicklung der vergangenen Jahre, scheinen ein paar Lösungsansätze dringend diskussionswürdig zu sein, etwa die weitere Verkehrsberuhigung in der Kernstadt. Dadurch könnte Attraktivität für Einkaufende gesteigert werden, was obigen Zyklus weiter in Schwung bringen könnte. Insbesondere der Anbindung des Bahnhofareals an die Innenstadt kommt hier eine wichtige Bedeutung zu, da die Wahrscheinlichkeit des Flanierens von drinnen nach draußen und umgekehrt steigt, je attraktiver diese Wegstrecke ist. Lösungen etwa für Lieferungen, Anfahrten zu Gasthöfen und Ämtern, Parken von Anwohnern wären im Falle einer Verkehrsberuhigung wichtig, um einen stimmigen und akzeptierten Mix zu erreichen. Darüber hinaus ist die einfach zu nutzende Anbindung der Stadtteile an das Versorgungszentrum Kernstadt wichtig, etwa mit einem Einkaufsshuttle im Rahmen des Öffentlichen Personennahverkehrs. Dies ist vor allem für Einwohner ohne eigenes Fortbewegungsmittel von Bedeutung, um überhaupt selbstbestimmten Zugang zu lokalen Händlern zu erhalten.

Für die Positionierung der Stadt gilt übrigens ebenfalls Porters Grundsatz, dass es Kern einer Strategie ist, Dinge anders zu tun als die anderen. Das stärkt die eigene Position gegenüber dem direkten Umfeld und die gemeinsame Position des Umfelds gegenüber einer weiteren Region. Würden alle Städte alles gleich machen, welchen Grund gäbe es dann, in eine andere Stadt zu fahren? Wer die Zentren der größeren Städte vergleicht, merkt dort deutlich, dass inzwischen überall dieselben Ketten zu finden sind. Wegen des Einkaufs in einem bestimmten Geschäft muss man dann nicht mehr in eine bestimmte Stadt fahren. Vielleicht ist das auch eine Chance für die kleineren Zentren. Man kann leicht anders sein und dadurch Zulauf bekommen.

## Versorgung in den Stadtteilen

Die Versorgung in den Stadtteilen ist ein weiteres Anliegen, das aufgrund der demographischen Entwicklung zunehmende Bedeutung bekommt. Die Tante-Emma-Läden gibt es kaum noch und die wohnortnahe Versorgung mit mindestens den Gütern des täglichen Bedarfs scheint weiter rückläufig zu sein. Zwar wird den Tante-Emma-Läden ein Comeback vorausgesagt<sup>6</sup>, doch ist davon derzeit bei uns noch nichts spürbar. Unter anderem die geänderten Ladenöffnungszeiten bieten hier Chancen sich von den großen Ketten abzuheben und nicht in den Preiskampf eintreten zu müssen. Auch die verstärkten Anstrengungen in Sachen Klimaschutz liefern Argumente pro Tante-Emma, da Fahrtstrecken entfallen können. Jedoch haben die kleinen Läden auf der Einkaufsseite Schwierigkeiten, da die Einstandspreise unter anderem aufgrund der kleinen Einkaufsmengen die zum Überleben notwendigen Margen schwer erreichbar machen.

Betrachtet man letzteres Problem genauer, scheint eine Bündelung von Einkaufsmacht notwendig, kombiniert mit einer ausgeklügelten Logistik, die eine kostengünstige und umweltfreundliche Belieferung der kleinen Ladeneinheiten möglich macht. Außerdem müsste man Geldgeber finden, denen die Höhe der Rendite nicht allzu wichtig ist und die vielleicht sogar eine ideelle Verpflichtung empfinden, eine gute Sache zu unterstützen. Friedrich Wilhelm Raiffeisen hatte um 1850 die Idee der Selbsthilfe durch Genossenschaften<sup>7</sup>. Ein Modell, das in abgewandelter Form heute in der Schweiz noch zu einer wohnortnahen Versorgung mit kleinen Ladenflächen praktiziert wird. Mittels Genossenschaften könnte der Einkauf mehrerer kleinerer Ladeneinheiten gebündelt werden. Die Anteilseigner einer Genossenschaft sind ein Teil derer, die in den Genuss der Leistungen dieser Genossenschaft kommen. Überzogene Renditeerwartungen dürften eher selten sein.

---

<sup>6</sup> vgl. „Neue Ideen für die Kauflust“, WirtschaftsWoche, 16.09.2008, unter [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)

<sup>7</sup> siehe u.a. [http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Wilhelm\\_Raiffeisen](http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Wilhelm_Raiffeisen)

## Zum Abschluss ein paar Fragen

Douglas Adams machte in seiner Romanreihe „Per Anhalter durch die Galaxis“ mit der Zahl „42“ darauf aufmerksam, dass viele Menschen meinen Antworten zu haben, ohne die zugehörige Frage zu kennen<sup>8</sup>. Gute Fragen sind es jedoch in den meisten Fällen, die weiterhelfen, ein Problem dauerhaft zu lösen. Für unsere Kunden haben wir eine Trend-Innovation-Werkstatt entwickelt, die in einem moderierten Prozess hilft, aus übergeordneten Entwicklungen konkrete Strategien und Geschäftsideen abzuleiten. Für den Prozess wichtig sind bestimmte Fragestellungen. Einen Auszug dieses Fragenkatalogs möchte ich hier anführen, um damit die weitere Diskussion zu fördern:

- Was sind übergeordnete Entwicklungen, die uns betreffen?
- Welche Auswirkungen könnten diese auf uns haben?
- Wie könnten die Menschen reagieren, würden wir nichts verändern?
- Wie könnten wir uns aufstellen, um von diesen Entwicklungen möglichst stark zu profitieren?
- Was wollen wir in den kommenden Jahren erreichen?
- Welcher Kurs scheint hierfür der geeignete?
- Was bedeutet das für unsere tägliche Arbeit?
- Welche Maßnahmen müssen wir dazu anstoßen?
- Welche Maßnahmen sollten wir bleiben lassen?
- Was kann ich als einzelne Person konkret dazu beitragen?

---

Dieser Text ist frei verfügbar unter <http://www.projektmensch.com> zu finden und darf unter Angabe der Quelle gerne weitergegeben werden. Außerdem gibt es auf der Website zusätzliche Hinweise zu Quellen in Sachen Handel und innerstädtische Entwicklung. Wider- und Zuspruch sind ausdrücklich erwünscht und können direkt an meine E-Mail-Adresse [hz@projektmensch.com](mailto:hz@projektmensch.com) geschickt werden. Für das Lesen dieses Papiers bedanke ich mich.

Mit den besten Grüßen  
gez. Holger Zimmermann

---

<sup>8</sup> siehe u.a. [http://de.wikipedia.org/wiki/42\\_\(Antwort\)](http://de.wikipedia.org/wiki/42_(Antwort))