

Projektskizze zur

# Entwicklung des Handels

in Horb

## Vorbemerkung

Nachdem ich im November 2008 das „Diskussionspapier zur Situation des Handels in Horb<sup>1</sup>“ veröffentlicht hatte, haben sich viele Diskussionen<sup>2</sup> ergeben. Außerdem habe ich die ruhige Zeit über den Jahreswechsel genutzt, um mich speziell mit dem Thema Einzelhandel auseinanderzusetzen und tiefer zu recherchieren. Die Schlüsse aus den Diskussionen und meiner Recherche habe ich hier zusammengefasst und möchte damit die Diskussion weiter voran bringen. Im Fokus steht der zentrale Einzelhandel in der Horber Kernstadt, welche die Funktion einer Versorgungszentrale für das gesamte Stadtgebiet erfüllen muss. Das vorliegende Papier habe ich als Projektskizze verfasst, da die Methoden des Projektmanagement prädestiniert sind, solche Entwicklungsaufgaben zu meistern.

Ihr  
Holger Zimmermann

## Stichpunkte zu den Rahmenbedingungen<sup>3</sup>

- insgesamt betrachtet sind ungefähr seit 1980 Umsätze und Betriebsergebnisse im Einzelhandel rückläufig
- betroffen sind vor allem Bekleidung, Einrichtung, Spiel/ Sport/ Freizeit, Haushaltselektronik, Haushaltswaren
- gegen den Trend haben sich Nahrung & Genuss, Do-it-yourself, Bürobedarf/ PC/ Telekommunikation, Tabak, Reinigung/ Hygiene/ Kosmetik und Unterhaltungselektronik entwickelt
- einen steigenden Anteil an den Konsumausgaben haben Wohnung, Wasser, Energie, Gesundheit, Bildung, Körperpflege & Finanzdienstleistungen
- der stationäre Handel ist geprägt von Flächenwachstum bei gleichbleibender Personalausstattung
- Fachmärkte & Discounter nehmen immer mehr Platz im Handel ein
- Käufer müssen sparen und bezahlen immer weniger bar
- neue Betriebsformen, z.B. Outlet-Stores und elektronischer Handel, verändern das Käuferverhalten nach wie vor
- die Vielfalt des Angebots irritiert und überfordert die Konsumenten in zunehmendem Maße
- überörtliche, langfristige Trends haben außerdem Auswirkungen auf die Entwicklung des Handels, etwa die Demographie, die Entstehung einer „Kreativen Klasse“ sowie der Themenkomplex um Klimaschutz, nachhaltiges Wirtschaften und Ökologie
- vor Ort hat man das Bahnhofsareal als Magneten entwickelt, um diese Magnetfunktion für die Händler in der Innenstadt zu nutzen

---

<sup>1</sup> verfügbar unter <http://www.projektmensch.com/go2/handel>

<sup>2</sup> teilweise einsehbar unter <http://handel.projektwiki.de>

<sup>3</sup> Quellen neben Diskussionsergebnissen unter anderem Trend-Report 2008 (Zukunftsinstitut) sowie Institut für Handelsforschung

- während teilweise überraschende Ansiedlungen im Bahnhofareal gut voran kommen, ist mit der Ansiedlung eines Modeparks ein zentraler Punkt des ursprünglichen Vorhabens noch nicht realisiert, von dem sich der Handel den größten Effekt verspricht
- die Entwicklung des Handels in der Kernstadt ist das zentrale Entwicklungsziel, das von Handels- & Gewerbeverein sowie Gemeinderat festgeschrieben ist
- Horb hat durch die topographische Lage die Schwierigkeit, dass die Händler auf dem Hohenberg für die Kernstadt keine Magnetfunktion haben
- das langfristige Entwicklungsziel soll durch verschiedene Maßnahmen, allen voran die Weiterentwicklung des Bahnhofareals und die Beibehaltung der Sortimentsbeschränkung auf dem Hohenberg, erreicht werden
- neben langfristigen Maßnahmen deuten mehrere Zeichen darauf hin, dass auch kurzfristig Erfolge erzielt werden müssen, um ein weiteres Abschmelzen des Angebots zu verhindern

### **Zielsetzung weiterer Maßnahmen: mindestens Umsatz > (Kosten + Unternehmerlohn)**

Im Rahmen der Diskussion um die Aufhebung der Sortimentsbeschränkung wurde mehrfach laut, dass man den Handel in der Innenstadt dadurch unbedingt weiter „schützen“ müsse. Der reine Schutz ist als Zielsetzung für die nächsten Schritte jedoch zu wenig, da er maximal zu einer Bestandswahrung führen würde. Diese wiederum erfährt keine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und führt unweigerlich zu einer Verschlechterung. Vielmehr muss der Anspruch an alle nun folgenden Schritte eine Entwicklung hin zu einem „florierenden Handel in Horb“ sein. „Florierend“ bedeutet dabei, dass mindestens der Umsatz größer als Kosten inklusive Unternehmerlohn sein muss. Langfristig müssen durch den Umsatz außerdem Mittel für Investitionen erwirtschaftet werden.

### **Ausgangsüberlegungen & Projektstrategie**

Da viele Akteure an einem solchen Vorhaben beteiligt sind, ist es wesentlich, deren Energie eine Richtung zu geben, so dass sich die Wirkung einzelner Aktionen gegenseitig verstärkt und sämtliche Akteure darüber hinaus in die Lage versetzt, möglichst selbstständig und unabhängig zu agieren und damit auch das Ganze voran zu bringen. Diese Richtung kann ein gemeinsames Motto oder eine gemeinsame Positionierung sein. Betrachtet man die Trends hin zur Kreativen Klasse und Anspruch an ökologisches Verhalten könnte „Horb – die grüne Stadt/ Öko-City“ eine solche Überschrift sein (bitte als Beispiel verstehen!). Aus Marketing-Gesichtspunkten ist eine solche spitze Positionierung der Stadt wichtig, da nur dadurch Kunden erreicht werden.

Unter einer solchen Überschrift kann jeder Akteur seine Maßnahmen dann darauf ausrichten, Kunden, die sich gerne ökologisch sinnvoll verhalten, mit entsprechenden Angeboten zu bedienen. Der Autohändler mit entsprechenden Fahrzeugen, die Bank mit entsprechenden Anlageprodukten, der Weinhändler mit entsprechendem Wein und der Schuhhändler mit entsprechendem Schuhwerk. Bläst eine ganze Stadt in dasselbe Horn, kann die Wirkung gar nicht ausbleiben. Horb wird sich langfristig als die Stadt einprägen, in die man fährt, wenn man ökologisch sinnvoll einkaufen und leben will. Horb wird damit zu einer klar positionierten Marke und jede Aktion kann daraufhin überprüft werden, ob sie auf das Markenkonto einzahlt, sprich einen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Marke leistet.

Da ein abrupter Umschwung in einem solchen Unterfangen zu große Risiken birgt, muss das Risiko durch eine geschickte Vorgehensweise greifbar gemacht werden. Gerade bei solchen Projekten hat sich deshalb die Strategie der kleinen Experimente bewährt: jedes Experiment so groß, dass es Wirkung entfalten kann aber den Bestand in seiner Existenz nicht gefährdet.

## Stellhebel & Maßnahmen

Auf Basis der bisherigen Diskussionen sowie der Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung dieser Ausgangsüberlegungen sowie der Zielsetzung ergeben sich fünf zentrale Aufgabenbereiche:

Aufgabenbereiche	Rahmenbedingungen	Händler	Ladenflächen/ Immobilien	Kooperation	Positionierung der Stadt
<b>Zielsetzung/ Soll-Zustand</b>	Horb ist als Einkaufsstadt für Händler und Kunden attraktiv	Horb hat ein vollständiges Sortiment in hoher Qualität & aktive, verkaufsorientierte Händler	Attraktive Ladenflächen führen zur Ansiedlung von neuen Händlern	Zusammenarbeit schafft, was einzelne Akteure nicht schaffen	Horb ist als Marke etabliert
<b>Beispiele für Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sortimentsbeschränkung Hohenberg</li> <li>Bekanntheitsgrad von Parkflächen steigern, z.B. über Wegstrecken-Wettbewerb</li> <li>positive Beschilderung entwickeln</li> <li>Verkehrsberuhigung</li> <li>Entwicklung Flößerwasen</li> <li>Einzelhandelskonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung des Personals in Verkaufstechniken</li> <li>Schaufensterdekoration</li> <li>Markenaufbau</li> <li>Anpassung Sortiment an gemeinsame Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenlegung von Einzelflächen/ Ausbau</li> <li>Umbau vorhandener Flächen</li> <li>zentrale Vermarktung</li> <li>neues Zentrum schaffen</li> <li>Baulücken für Neubauten nutzen/ ggf. Lücken schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitätssystem für Händler aufbauen</li> <li>Tippsgeberschaft aufbauen</li> <li>gegenseitige Schulung über Erfolgsmodelle</li> <li>gemeinsame Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überschrift/ Leitmotiv entwickeln</li> <li>Umsetzung der Überschrift auf Veranstaltungen</li> <li>Umsetzung der Überschrift auf Sortimente</li> <li>gemeinsame Werbung/ Vermarktung</li> <li>Gewinnung weiterer Partner, z.B. ÖPNV</li> </ul>
<b>Wesentliche Akteure</b>	Stadtverwaltung, Gemeinderat	Händler	Händler, Investoren, Immobilienentwickler & Stadtverwaltung gemeinsam (Projektkooperation)	Händler	Stadtverwaltung, Gemeinderat & Händler gemeinsam

Dieser Text ist frei verfügbar unter <http://www.projektmensch.com> zu finden und darf unter Angabe der Quelle gerne weitergegeben werden. Außerdem gibt es unter <http://handel.projektwiki.de> zusätzliche Hinweise zu Quellen in Sachen Handel und innerstädtische Entwicklung. Wider- und Zuspruch sind ausdrücklich erwünscht: [hz@projektmensch.com](mailto:hz@projektmensch.com).