



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit dem Schwerpunkt Marketing  
Prof. Dr. Ingo Balderjahn

# **Handelsmarketing und städtische Handelsentwicklung: Untersucht am Beispiel Potsdam**

Mai 1996

**Lehr- und Forschungsbericht Nr. 5/1996**

Projektleitung:

Prof. Dr. Ingo Balderjahn • Dipl.-Ök. Claudia Mennicken

Projektbearbeitung:

Studentinnen und Studenten im Hauptstudium  
des Vertiefungsfachs Marketing

ISSN 0940-2518

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89  
D-14482 Potsdam

Tel.: (0331) 977 - 3595, -3800

Fax: (0331) 977 - 3331

E-Mail: [balderja@rz.uni-potsdam.de](mailto:balderja@rz.uni-potsdam.de)  
[mennicke@rz.uni-potsdam.de](mailto:mennicke@rz.uni-potsdam.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Dieser vorliegende Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing beschreibt ausgewählte Ergebnisse eines Hauptseminars zum Handelsmarketing. Unter meiner Leitung hat meine Mitarbeiterin, Dipl.-Ök. Claudia Mennicken, zusammen mit Studentinnen und Studenten des Fachs Marketing diese Dokumentation zur Analyse der städtischen Handelsentwicklung in Potsdam im Wintersemester 1995/96 erstellt.

Die Wahl des Untersuchungsgegenstands „Handel“ basiert vor allem auf folgenden Überlegungen. Gerade in den neuen Bundesländern läßt sich ein Trend zu peripheren Einzelhandelsstandorten auf der „grünen Wiese“ feststellen, was mit negativen Auswirkungen für die Innenstädte verbunden sein kann. Denn die Verlagerung innerstädtischer Funktionen an den Rand der Städte kann zu einer Zersiedlung und zu ernsthaften Problemen der regionalen Entwicklung und Stadtplanung führen. Damit ist vor allem die Funktionsvielfalt der Stadt als Ort des Handels, der Kommunikation und des Wohnens, der Arbeit und Freizeit gefährdet. Insbesondere am Beispiel von Potsdam lassen sich diese vielfältigen Probleme der Stadt- und Handelsentwicklung etwa in bezug auf Verkehrskonzepte, ungeklärte Eigentumsverhältnisse, mangelnde Gewerbeflächen in Citylage, Auflagen des Denkmalschutzes usw. analysieren. Ein attraktives Versorgungsangebot kann dabei als Faktor der Lebensqualität einer Region angesehen werden, der nicht nur für Anwohner, sondern auch für Touristen und Investoren von Bedeutung ist. Weiterhin handelt es sich beim Bereich „Stadt- und Handelsentwicklung“ um einen Bereich, der insbesondere in der heutigen wissenschaftlichen und praktischen Diskussion an Bedeutung gewinnt.

Vor dem Hintergrund der genannten Probleme wird das bestehende Stadtentwicklungs-Konzept von Potsdam in bezug auf seine visionäre Tragfähigkeit für den Handel kritisch betrachtet. Auf der Basis einer Untersuchung der Rahmenbedingungen des Handels sowie einer Analyse und Prognose der derzeitigen inner- und außerstädtischen Handelsstrukturen in Potsdam soll-

ten Maßnahmen entwickelt werden, welche Hinweise für die Stadtentwicklung im Sinne einer wünschenswerten Handelsstruktur in Potsdam geben.

Der Einsatz derartiger aktiver Lehr- und Lernmethoden in der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung erfolgt mit dem Ziel, Studenten für die berufliche Praxis besser zu befähigen. Durch die Arbeit in Kleingruppen kann nicht nur allgemeines Fachwissen vermittelt, sondern auch allgemeine Fähigkeiten und Verhaltensweisen, vor allem sog. „Soft Skills“, wie Teamfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft, durch die gemeinsame Bearbeitung einer praktischen Problemstellung gefördert werden.

Potsdam, im Mai 1996

Prof. Dr. Ingo Balderjahn

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	
1. Das Leitbild der Stadtentwicklung in Potsdam und die Bedeutung des Handels für die Stadtentwicklung <i>Ulrike Franke, Gabriele Krätzer</i>	1
2. Rahmenbedingungen des Handels in und um Potsdam <i>Silvana Wagenitz</i>	13
3. Vorhandene Handelsstrukturen und geplante Handelsprojekte in und um Potsdam <i>Torben Roffka</i>	22
4. Perspektiven der Potsdamer Stadt- und Handelsentwicklung	
4.1. Szenarien der Handelsentwicklung in Potsdam <i>Gesine Schmeichel</i>	40
4.2. Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des inner- und außerstädtischen Handels in Potsdam <i>Cindy Kramer, Elke Radke</i>	50



# **1. Das Leitbild der Stadtentwicklung in Potsdam und die Bedeutung des Handels für die Stadtentwicklung**

***Ulrike Franke, Gabriele Krätzer***

	Seite
1. Einführung des Begriffs Leitbild	2
2. Grundsätze zur Stadtentwicklung in Potsdam	3
3. Diskussion der Bedeutung der Handelsstruktur für das formulierte Stadtentwicklungskonzept	6
4. Diskussion weiterer Meinungen zu Leitbildern der Handelsentwicklung in Potsdam	7
4.1. IHK Potsdam	7
4.2. Der brandenburgische Einzelhandelsverband	8
4.3. AG City/ IG Holländisches Viertel/ AG Babelsberg	8
5. Beurteilung des Stadtentwicklungskonzeptes	10
Literaturhinweise	11

## 1. Einführung des Begriffs Leitbild

Leitbilder dienen im allgemeinen als Orientierungshilfe für die Menschen, die als Teil des unternehmerischen Umfelds, als Kunden oder speziell als Mitarbeiter bei der Entwicklung eines Stadtmarketing-Konzeptes, Probleme lösen. Die Kommunikationsaufgabe des *Stadtleitbildes* im besonderen ist, den Sinngehalt und die Gesamtheit von Missionen, Programmen und Aktionen des Stadt-Managements zu verdeutlichen. Die inhaltliche und formale Gestaltung von Leitbildern und das dafür erforderliche methodische Vorgehen setzt einen konzeptionellen Bezugsrahmen voraus. Das *St. Gallener Management-Konzept* mit seinen Kernelementen „Ganzheitlichkeit der Betrachtung“ und „Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen“ bietet sich dabei als Grundlage an (Bleicher 1994, S. 15). Es unterscheidet drei Management-Dimensionen: Die

- normative
- strategische und
- operative Dimension.

Das normative Stadt-Management umfaßt die Festlegung genereller Ziele, Prinzipien, Normen und Regeln (unter Beachtung der Kommunalverfassung), die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Stadt zu sichern und zu verbessern (vgl. Bleicher 1994, S. 16). Dem strategischen Stadt-Management kommt die Aufgabe zu, Erfolgspotentiale aufzubauen und zu pflegen sowie den Einsatz von benötigten Ressourcen zu steuern (vgl. Bleicher 1994, S. 16). Dabei stehen die Handlungs-Programme und die Gestaltung von Organisationsstrukturen im Mittelpunkt. Normen und politische Missionen einer Stadt werden in umfassenden strategischen Programmen konkretisiert, die schließlich im operativen Stadt-Management durch Vorgaben für einzelne Aktivitäten umgesetzt werden (vgl. Bleicher 1994, S. 18). Demnach finden normatives und strategisches Management ihre (praktische) Umsetzung im operativen Management, das gestaltenden und ausführenden Charakter hat. Hier sind die organisatorischen Prozesse, Entscheidungssy-



steme, Finanzfragen sowie das Leistungs- und Kooperationsverhalten der Stadtakteure zu nennen (vgl. Balderjahn 1995, S. 2f.).

Der Unterteilung der drei Managementdimensionen ist die Vision vorangestellt, „die einen erstrebenswerten und motivierenden Zukunftszustand der Stadt umschreibt“ (Balderjahn 1995, S. 2), also eine Vorstellung darüber, welche Form das Stadtbild (einschließlich aller wichtigen Dimensionen) in der weiteren Zukunft annehmen soll. Diese dargestellten Zusammenhänge werden in der nachfolgenden Abb. 1 noch einmal zusammenfassend gezeigt:

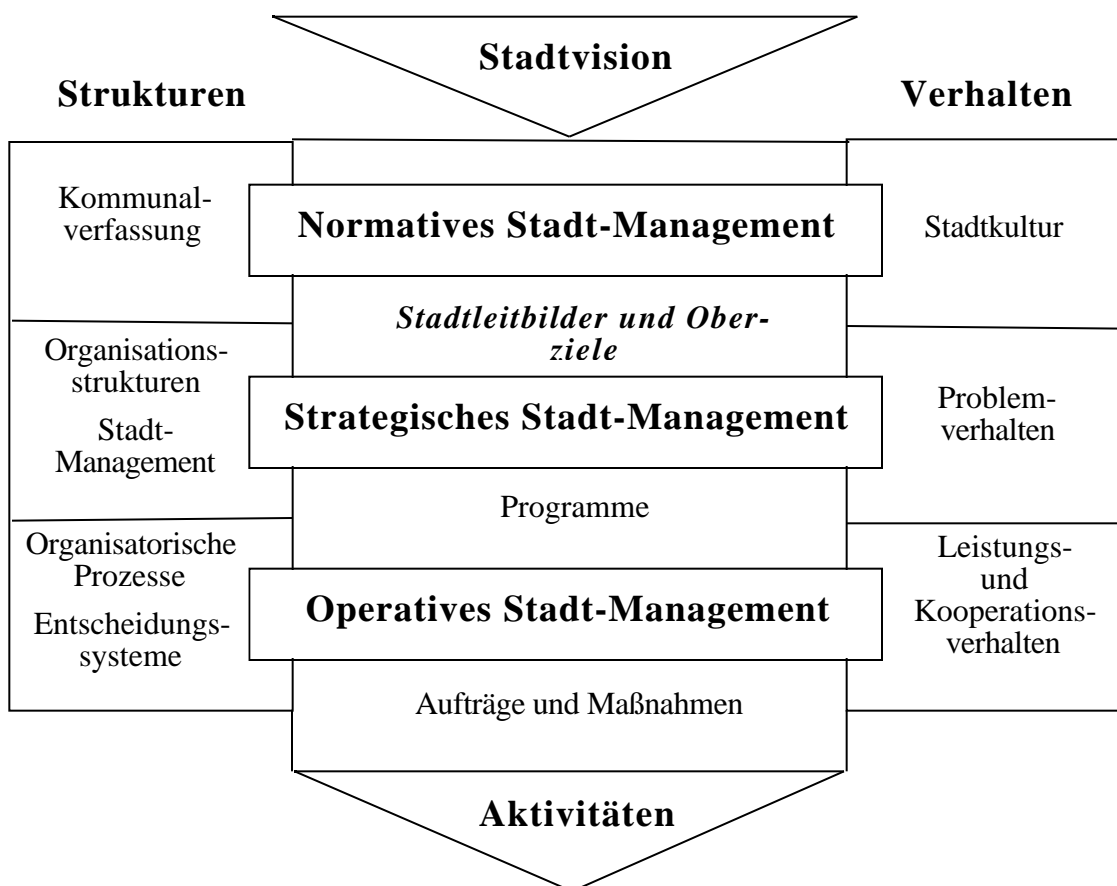


Abb. 1: Normatives, strategisches und operatives Stadtmanagement  
(Quelle: Balderjahn 1995, S. 7)

## 2. Grundsätze zur Stadtentwicklungsplanung in Potsdam

Ein Leitbild, „ein realistisches Idealbild“ (Bleicher 1994, S. 45), stellt ein Leitsystem dar, an dem sich alle kommunenrelevanten Aktivitäten ausrichten

sollen und koordinieren werden können. In den *Grundsätzen zur Stadtentwicklungsplanung* der Stadt Potsdam wird versucht, die neuen Anforderungen, die die Wende mit sich brachte (Potsdam als Landeshauptstadt), mit den relevanten Gegebenheiten (Potsdam als historische Residenz- und Garnisonsstadt) in Einklang zu bringen.

### Grundsätze zu Nutzungen

Diesem Anspruch wird in den *Grundsätzen zu Nutzungen* 1. „Landeshaupt- und Behördenstadt, Oberzentrum“, 5. „Geschichts- und Kulturstadt“ sowie 7. „Garten- und Parkstadt/Stadt am Wasser“ genüge getan. Die Richtlinien hinsichtlich der Positionierung als Landeshauptstadt und als Regierungssitz beziehen sich auf die damit einhergehende Schaffung von Arbeitsplätzen im Verwaltungssektor, die Standortwahl der Behörden innerhalb der Stadt sowie die zukünftige Flächennutzung in bezug auf die Ländervereinigung Berlins und Brandenburgs. Letztere muß aufgrund des Bürgervotums überdacht werden. Der genannte fünfte Grundsatz (Potsdam als Geschichts- und Kulturstadt) trägt der Aufgabe Potsdams Rechnung, das geschichtliche Erbe zu erhalten und weitere kulturelle Anziehungspunkte (Festspiele, attraktive Veranstaltungsstätten etc.) zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist auch Grundsatz 7 (Potsdam als Garten- und Parkstadt/Stadt am Wasser) zu sehen. Die zahlreichen Gärten, Parks und grünen Uferzonen müssen gepflegt, Blickachsen und Sichtschneisen bei der Stadtbebauung berücksichtigt werden. Des weiteren bemüht man sich um weitere Grünflächen in der Innenstadt.

Der Grundsatz 2 „Wohnstadt“ beschäftigt sich mit der Wohnungsproblematik, der Grundsatz 3 „Arbeitsstadt“ setzt sich mit der Lage auf dem Arbeitsmarkt und der weiteren Schaffung von Arbeitsplätzen auseinander, z.B. in der Verwaltung oder an der Potsdamer Universität, an (Fach-)Hochschulen und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen, auf die auch im Grundsatz 4 „Stadt der Bildung, Wissenschaften und Forschung, Universitätsstadt, Medienstadt“ eingegangen wird. Und nicht zuletzt werden durch die vielen Attraktionen, die Potsdam bietet, zahlreiche Touristen angezogen. Die dafür und auch für wissenschaftliche Veranstaltungen wie Kongresse nötigen Voraussetzungen

(Gastronomie, Hotels etc.) sowie benötigte Erholungs- und Sportstätten für die einheimische Bevölkerung sind Schwerpunkt des Grundsatzes 6 „Kon- greß- und Touristenstadt, Erholungs- und Sportstadt“.

### Sektorale Grundsätze

*Die sektoralen Grundsätze* (Grundsatz 9 „Soziale und technische Infrastruktur, Ökologische Belange - Umweltaspekte“) befassen sich mit der Verkehrspla- nung, der Wasser- und Energieversorgung, mit der Verminderung von Luft- verunreinigungen und mit in diesem Zusammenhang wichtigen ökologischen Aspekten.

### Stadtstrukturelle und städtebauliche Grundsätze

In den *stadtstrukturellen, städtebaulichen Grundsätzen*, dem Grundsatz 8 „Zentren-struktur, Quartiere und Kieze - Versorgung - Einzelhandel“, findet der Einzelhandel erstmals explizit Erwähnung. Es wird kurz umrissen, daß die bisherige bipolare Struktur Potsdams mit den beiden historischen Kernberei- chen Potsdam und Babelsber sowie die ausgehende Entwicklung zu einem ausgeprägten polyzentralen Siedlungsgefüge weiter auszubauen und zu fe- stigen ist. Es wird großen Wert auf die Planung und Verwirklichung kleinerer Projekte mit regionaler Orientierung, z.B. das Stern-Center und das Wald- stadt-Center, gelegt. Man verspricht sich davon eine „städtebauliche Aufwer- tungsfunktion für die angrenzenden Wohnbereiche“ sowie eine Entlastung der Innenstadtquartiere und eine Vermeidung von Kraftfahrzeug- Individualverkehr. Eine weitere Akzentuierung soll um die S-, Regional- sowie Fernhaltepunkte mittels „intensiver Mischnutzungen“ erfolgen. Dazu ist auch das Projekt „Potsdam-Center“ um den Stadtbahnhof zu zählen.

### Grundsätze zur Innenstadt

Dieser Politik der Dezentralisierung steht der Grundsatz 10 „Zentrale Funktion der Innenstadt“, verankert in den *Grundsätzen zur Stadtentwicklungsplanung*, gegenüber. Hier wird auf die Funktion der Potsdamer City als Oberzentrum hingewiesen und eine weitere Stärkung und Entwicklung, auch in Bezug auf

attraktive Einzelhandels- und Dienstleistungsangebote, gefordert. Dabei soll z.B. die Forderung nach einem zweiten Warenhaus überprüft werden, von der sich insbesondere der Einzelhandel der Innenstadt eine Attraktivitätssteigerung sowie höhere Kundenfrequenzen und Kaufimpulse verspricht. Da die Nutzungsräume in der Innenstadt begrenzt sind und deshalb einige Einrichtungen nicht integriert werden können, muß nach Meinung der Stadtväter die Planung und der Bau des Potsdam-Centers am Stadtbahnhof oberste Priorität haben. Mit der Erhaltung und Fortentwicklung der Nutzungsmischung in der City mit einem hohen Anteil von Wohnungen, handwerklichen Kleinbetrieben, öffentlichen und privaten Büros, Dienstleistungen und Kultureinrichtungen soll eine städtische Vielfalt und Lebendigkeit erreicht werden. Weitere Unterpunkte des zehnten Grundsatzes beziehen sich auf die Grünräume in der Innenstadt sowie deren bauliche Gestaltung im Hinblick auf den historischen Charakter des Stadtkerns. Der Grundsatz 11 betrachtet noch einmal die Planungs- und Baukultur in ihrer Gesamtentwicklung und weist auf notwendige gemeinsame Initiativen von Stadt- und Landesregierung, Investoren und Bürgern hin.

### **3. Diskussion der Bedeutung der Handelsstruktur für das formulierte Stadtentwicklungskonzept**

Eine attraktive City lebt unter anderem von attraktiven Einkaufsmöglichkeiten. Für den Aufbau eines sogenannten Handelszentrums muß die Erarbeitung eines Konzeptes, das speziell auf den Einzelhandel in der Innenstadt ausgerichtet ist, eine gewisse Priorität haben. Dazu zählt u.a. die endgültige Klärung der Boden- und Eigentumsverhältnisse. Solange dieses Problem nicht gelöst ist, wird es weiterhin dazu beitragen, daß viele Einzelhändler den Außenstadtbereich bzw. die *grüne Wiese* der City vorziehen und somit die Kaufkraft ins Umland und auch nach Berlin abwandert.

Unserer Meinung nach findet der Einzelhandel im formulierten Stadtentwicklungskonzept nicht genügend Berücksichtigung. Es ist sicherlich schwierig, die vielen Funktionen, denen Potsdam gerecht werden muß (Landeshauptstadt, Kulturstadt, historische Stadt etc.), miteinander zu vereinbaren. Dabei

sollte jedoch die zentrale Bedeutung des Handels nicht vergessen werden. Erst im achten Grundsatz, der sehr kurz gehalten ist, wird der Einzelhandel in Potsdam angesprochen. Mittels dem Bau von Einkaufsstätten in den einzelnen Wohngebieten versucht man, außerstädtische Wohnquartiere aufzuwerten. Diese Maßnahmen werden einen weiteren Kaufkraftverlust für die Innenstadt zur Folge haben und können im Widerspruch dazu stehen, die City als zentralen Handelsstandort beleben zu wollen. Das geplante Potsdam-Center wird aufgrund seiner zentralen Lage am Stadtbahnhof sowie seiner großen Flächenkapazität für Handel und Dienstleistungen in unmittelbarer Konkurrenz zum Handel in der Innenstadt stehen. Es wäre zu überlegen, ob dies für die Gesamtentwicklung Potsdams günstig ist. Kritisch anzumerken ist, daß auch in dieser Planung bislang keine endgültigen Nutzungskonzepte entwickelt wurden. Derzeit werden noch verschiedene Nutzungsvarianten diskutiert, so daß im Moment nicht eindeutig ersichtlich, welcher Anteil der Bruttogeschosßfläche letztendlich auf den Einzelhandel entfallen wird.

#### **4. Diskussion weiterer Meinungen zu Leitbildern der Handelsentwicklung in Potsdam**

##### **4.1. IHK Potsdam**

Die IHK Potsdam hat sich zum Ziel gesetzt, „daß wieder lebendige Innenstädte entstehen, die Käufer und Touristen gleichermaßen anlocken“ (IHK Potsdam 1995, S. 11). Das bedeutet, die Entwicklung des Handels genau zu steuern sowie Standortentscheidungen der Einzelhändler zu beeinflussen. Dem Bau von großflächigen Shopping-Centern außerhalb der Stadt soll nur eingeschränkt zugestimmt, eine ausgewogene Gewerbestruktur (eine verträgliche Mischung von kleinen, mittleren und großflächigen Unternehmen) an zentralen und peripheren Standorten dagegen angestrebt werden (vgl. IHK Potsdam 1995, S.11). Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Einflußnahme auf den Absatz einheimischer Produkte, um eigene Strukturen, beginnend bei der Produktion und endend beim Absatz, zu festigen. Der Handelsausschuß der IHK Potsdam hat sich zur Aufgabe gemacht, bei Unternehmungsgründungen und der Stabilisierung bestehender Unternehmen mitzuhelfen und Revitalisierungsmaßnahmen der Innenstädte zu unterstützen (vgl. o.V. 1995b,

## **4.2 Der brandenburgische Einzelhandelsverband**

Vertreter dieses Verbandes sehen die Existenz des innerstädtischen Einzelhandels bedroht. Die Hauptschuld geben sie dem unkontrollierten Bau von Shopping-Centern „auf der grünen Wiese“ sowie der anhaltenden Expansion und Konzentration des Einzelhandels in den peripheren Stadtrandlagen (vgl. Vick 1995, V 5). Die Tendenz des Umsatzabzuges an die Einkaufszentren am Stadtrand hält weiter an; viele Einzelhändler sind dazu gezwungen, sich dem Trend anzupassen und ihre Geschäfte in den Außenstadtbereich zu verlagern.

Die Kommune sollte mit ihrer Politik dieser Entwicklung entgegenwirken. Das beginnt damit, den Einzelhandel von zusätzlichen Belastungen wie überhöhten Ladenmieten zu entlasten. Zum anderen müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die den Standort City in den Augen der Verbraucher attraktiver erscheinen lassen, z.B. der Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel und die Schaffung einer ausreichenden Zahl von Parkplätzen bzw. der Bau von (unterirdischen) Parkhäusern. Den Kommunen sollte klar werden: „Der Handel braucht eigentlich die Stadt nicht, doch die Stadt braucht den Handel“ (Vick 1995, V 5).

## **4.3 AG City / IG Holländisches Viertel / AG Babelsberg**

Die AG City zählt derzeit 30 Mitglieder, allesamt Gewerbetreibende in und um die Brandenburger Straße. Ihr vorrangiges Anliegen ist, die Entwicklung des Handels in der Innenstadt gemeinsam voranzutreiben. Das Parkraumbewirtschaftungskonzept, die Sanierungsvorhaben der Innenstadt, Stadtfeste und der Weihnachtsmarkt, Werbung und Ladenöffnungszeiten gehören u.a. zu den Schwerpunkten (vgl. Schenke 1995a, S. 20). Dabei steht die Gestaltung des „Broadways“ und seiner Nebenstraßen im Vordergrund. Trotz einiger Erfolge - Abschnitte der Dortustraße wurden für Kurzparker gerettet; man hatte

Einfluß bei der Entscheidung über die Bepflasterung der Brandenburger Straße - gehen nach Meinung der AG die Baumaßnahmen zu schleppend voran. Ein Grund dafür sind die vorhandenen bürokratischen Strukturen in der Stadtverwaltung. Aber eine Resignation wäre fehl am Platze. „Was Potsdam braucht, ist ein sauberes Stadtbild mit einem Ambiente, das Bürger und Gäste anlockt. Dazu gehören ein zweites Kaufhaus als großer Billiganbieter und ein Umfeld mit Cafés, Restaurants, Dienstleistern, also mit einem kaufmännischen Branchenmix und auch mit Behörden.“ (Schenke 1995a, S. 21).

Zu Beginn des Jahres 1995 gründete sich die Interessengemeinschaft der Gewerbetreibenden im Holländischen Viertel mit dem Ziel, ein attraktives und lebendiges Holländisches Viertel zu entwickeln und somit die Existenz der ansässigen Einzelhändler zu sichern. „Dazu gehören ein starkes, einheitliches Marketing, die Beschleunigung der Sanierung im Viertel, die Lösung der Verkehrsprobleme, die Entwicklung eines Sicherheitskonzeptes, die Durchführung von Veranstaltungen u.v.m.“ (Tietze 1995, S. 16). Dabei soll die historische und denkmalgeschützte Struktur des Viertels Berücksichtigung finden.

Ähnliche Ziele wie die AG City und die IG Holländisches Viertel setzt sich auch die AG Babelsberg (vgl. Schenke 1995b, S. 14ff.). Durch Ausnutzung eines gelungenen Branchenmixes, gemeinsame Werbestrategien, die Organisation eigener Feste, die Mitwirkung am Parkraumbewirtschaftungskonzept will man versuchen, ein eigenes Image aufzubauen und aus dem Schatten der Potsdamer Brandenburger Straße und dem nahen Berlin herauszutreten.

Das Thema der Innenstadtrevitalisierung beschäftigt nicht nur die direkt Betroffenen. Durch die zunehmende Einsicht, daß die Handelsentwicklung bezüglich der Standortwahl von Einzelhandelsunternehmen stärker auf kommunaler Ebene koordiniert und kontrolliert werden muß, zieht die Problematik weitere Kreise. Beispielsweise appellierte der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages Hans Peter Stahl an Bundesbauminister Klaus Töpfer, die Erneuerung der Innenstädte in den neuen Bundesländern mit Hilfe von Investitionsförderungen und zielgerichteter Verkehrsplanung ver-

stärkt zu unterstützen (vgl. o.V. 1995d, S. 55). Die weitere Planung und Entwicklung großflächiger Einzelhandelsstandorte auf der grünen Wiese müßte dann Einhalt geboten werden. Des weiteren will die Bundesregierung die sogenannten Tante-Emma-Läden künftig stärker fördern (vgl. o.V. 1995a, S. 64). Der Wirtschaftsminister des Landes Brandenburg kündigte an, in Zukunft keine Anträge mehr auf Erschließung von Gewerbegebieten „auf der grünen Wiese“ zu bewilligen (vgl. o.V. 1995c, S. 13). Damit zeigt sich, daß eine Stadtentwicklung bzw. die Verwirklichung eines Stadtleitbildes nur in Zusammenarbeit mit weiteren Entscheidungsträgern, vor allem aus dem Umland und seinen Kommunen, erfolgen kann.

## **5. Beurteilung des Stadtentwicklungs-Konzeptes**

In den Grundsätzen der Stadtentwicklungs-Planung, die das Leitbild Potsdams widerspiegeln, wird deutlich, daß man den Aufgaben als Landeshaupt- und Kulturstadt gerecht werden will. Es gilt, ein eigenes Image aufzubauen und aus dem Schatten Berlins herauszutreten. Durch Restaurierung historischer Gebäude und die Schaffung neuer Attraktionen soll das Stadtbild verschönert werden. Doch nicht nur Fassaden lassen einen Standort interessant erscheinen. Die Bemühungen um den Aufbau wissenschaftlicher Einrichtungen (Universität, Forschungsinstitute) sowie des Medienstandorts Babelsberg sind durchaus wichtig. Für die Steigerung des Wohngefühls bedarf es eines weiteren Ausbaus von Sport- und Erholungsstätten, ebenfalls verankert in den *Grundsätzen zu Nutzungen*. Man hat sich hohe Ziele gesteckt, die zu erreichen sicherlich nicht einfach sein wird. Aber die Richtung stimmt positiv.

Was den Einzelhandel betrifft, sollte man dessen Bedeutung für die Stadtentwicklung nicht unterschätzen. Hier liegen sicherlich noch einige Schwachstellen. Auf die widersprüchlich auslegbaren Konzepte bezüglich der Standortpräferenzen, insbesondere den Konflikt zwischen der gewünschten polyzentralen Stadtstruktur und der Positionierung der Innenstadt als Oberzentrum, wurde bereits im dritten Gliederungspunkt eingegangen. Eine zusam-



menfassende Betrachtung der Aussagen zur Handelsentwicklung im Rahmen des Stadtleitbildes von und für Potsdam zeigt, daß diese in bezug auf ihre Orientierungs- und Koordinationsfunktion teilweise weniger konkrete und realistische Handlungshilfen für die unterschiedlichen Stadtakteure bieten als Aussagen, die sich etwa auf die Funktion Potsdams als Landeshaupt- und Behördenstadt beziehen (vgl. Balderjahn 1995, S. 4). Inwiefern die Koordination der dezentral zu erbringenden Beiträge zur Handelsentwicklung durch Einzelhändler, Architekten, Projektentwickler, Bau- und Verkehrsplaner usw. durch die formulierten Orientierungshilfen erfolgt, ist für die Zukunft abzuwarten. Es bleibt zu hoffen, daß Potsdam die Aufgaben, die es an sich selbst gestellt hat, bewältigen kann, und daß das formulierte Leitbild insbesondere für die Handelsentwicklung die Beteiligten und Betroffenen zum Ergreifen eigener Aktivitäten anregt, motiviert und anleitet. Auf jeden Fall wird der zukünftige Weg interessant und lehrreich sein.

## Literaturhinweise

**Balderjahn, I. (1995):** Grundgedanken zur Bedeutung und Entwicklung von Leitbildern für Städte. Vortragsreihe Nr. 4/1995 des Lehrstuhls für BWL/Marketing an der Universität Potsdam, Potsdam.

**Bleicher, K. (1991):** Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/New York: Campus.

**Bleicher, K. (1994):** Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Management-Philosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**IHK Potsdam (1995):** Stationen des Aufbaus 1990-1995, Potsdam.

**O.V. (1995a):** Förderung für Tante-Emma-Läden, in: Wirtschaft Regional, o. Jg., Nr. 2, S. 64.

**O.V (1995b):** Der Handelsausschuß der IHK Potsdam, in: Wirtschaft Regional, o.Jg., Nr. 4, S. 8.

**O.V. (1995c):** Gegen Ansiedlung auf grüner Wiese, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 6, S. 13.

**O.V. (1995d):** DIHT für Aufwertung der Innenstädte, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 10, S. 55.

**Schenke, B. (1995a):** City-AG Potsdam: Nichts als Rufer in der Wüste, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 10, S. 20-21.

**Schenke, B. (1995b):** Aktionsgemeinschaft Babelsberg e.V.: Ein Kaufhaus unter freiem Himmel, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 11, S. 14-16.

**Tietze, S. (1995):** IG „Holländisches Viertel“ gegründet, in: *Wirtschaft Regional*, o.Jg., Nr. 3, S. 16.

**Vick, H.-D. (1995):** Die Stadt braucht den Handel. In: *MAZ* vom 15.11.1995, V 5.

## 2. Rahmenbedingungen des Handels in und um Potsdam

***Silvana Wagenitz***

	Seite
1. Beschreibung und Klassifikation relevanter Rahmenbedingungen des Handels	14
2. Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den innerstädtischen Handel von Potsdam	15
3. Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ und in den Potsdamer Außenbezirken	17
4. Entwicklungstendenzen für den innerstädtischen Handel und den Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ und in den Potsdamer Außenbezirken	18
Literaturhinweise	21

## 1. Beschreibung und Klassifikation relevanter Rahmenbedingungen des Handels

Der Ausgangspunkt für die Marketing-Planung bildet die Analyse der derzeitigen und zukünftigen Situation des Unternehmens. Dies konkretisiert sich in den spezifischen externen und internen Rahmenbedingungen (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991, S. 826). Im folgenden soll auf die externen Rahmenbedingungen im Bereich der Makro-Umwelt näher eingegangen werden. Die relevanten Rahmenbedingungen, bezogen auf den Handel in und um Potsdam, sind die folgenden:

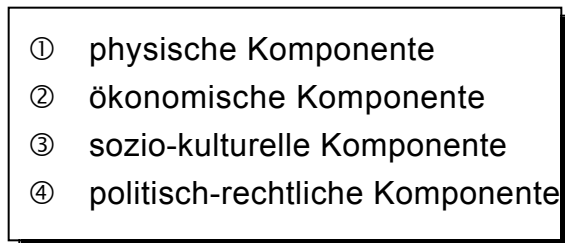
- 
- ① physische Komponente
  - ② ökonomische Komponente
  - ③ sozio-kulturelle Komponente
  - ④ politisch-rechtliche Komponente

Abb. 1: Rahmenbedingungen der Makro-Umwelt des Handels

Die **physische Komponente** umfaßt die geographische Lage, die Infrastruktur und den Städtebau. Im Rahmen der **ökonomischen Komponente** betrachtet man das Entwicklungspotential der Handelsmärkte, insbesondere in bezug auf die von der Basis der zur Verfügung stehende Kaufkraft der Bevölkerung. Des weiteren wird die Handelsentwicklung von der Einkommensverteilung beeinflusst (vgl. Hansen 1990, S. 56). Die **sozio-kulturelle Komponente** bildet den „geistigen“ Hintergrund für die Handelsentwicklung. Hierbei ist die Erlebnisorientierung des Kaufens von tragender Bedeutung. Die **politisch-rechtliche Komponente** beinhaltet insbesondere gesetzliche Normen und Vorschriften, dazu gehört auch der Sicherheitsaspekt und das Ladenschlußgesetz (vgl. Hansen 1990, S. 57-68). Im nächsten Punkt sollen die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den innerstädtischen Handel Potsdams und die Einkaufszentren in der Peripherie und den Außenbezirken darlegen.

## **2. Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den innerstädtischen Handel von Potsdam**

Ein positiver Einflußfaktor ist m.E. eine gute Verkehrsanbindung von Potsdam. Potsdam ist direkt an das Autobahnnetz angeschlossen, verfügt über ein Netz von öffentlichen Verkehrsmitteln und befindet sich in der Nähe von verschiedenen Flughäfen. Ein Diskussionspunkt für die Zukunft könnte ein sinnvolles Parkraumbewirtschaftungskonzept, insbesondere für die Potsdamer Innenstadt, sein. Ein weiterer wichtiger Faktor, ist die Nähe zu Berlin, der positive als auch negative Effekte haben kann. Momentan ist nach Berlin ein großer Kaufkraftabfluß zu verzeichnen, der nach statistischen Schätzungen bei etwa 60 % liegt. Jedoch könnte sich die „Länderehe“ Berlin-Brandenburg bzw. weitere zwischenstaatliche Regelungen aufgrund der gerade gescheiterten Länderfusion in Zukunft positiv für Potsdam auswirken. Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt hierfür sind notwendige städtebauliche Maßnahmen. Diese scheitern oftmals an zu langen Genehmigungsverfahren der Behörden oder an ungeklärten Eigentumsverhältnissen.

Der ökonomische Faktor ist ein sehr entscheidender für eine ausgewogene Entwicklung der Handelsstruktur. Hierbei betrachtet man das Kaufkraftniveau der Bevölkerung und die Einkommensverteilung. Das Kaufkraftniveau beträgt in Potsdam 83,23% im Vergleich zum Bundesdurchschnitt (=100%) und ist damit in bezug auf die anderen neuen Bundesländer als relativ hoch zu bewerten. Problematisch für die Handelsbetriebe der Potsdamer Innenstadt sind die oftmals sehr hohen Mieten, die sich zwischen 60 DM und 180 DM pro Quadratmeter bewegen. Diese im Gegensatz zu Rand- und Außenbereichen bzw. dem Umland von Potsdam relativ hohen Mieten spiegeln auch in den Bodenrichtwerten wider (vgl. Amt für Statistik, Stadtforschung und Wahlen 1995). Diese Kennziffern werden aus den Kaufpreisen für bebaute und unbebaute Grundstücke eines Gebietes berechnet. So finden sich in der City durchschnittliche Bodenwerte zwischen 1.000,- DM/m<sub>2</sub> und 1.700,- DM/m<sub>2</sub>, während etwa in Randlagen wie Bornim, Bornstedt und Eiche die Durchschnittswerte zwischen 250,- DM/m<sub>2</sub> und 450,- DM/m<sub>2</sub> liegen.

Des Weiteren müssen die Geschäftsleute eine Parkplatzpauschale entrichten, die abhängig von der Größe des Gewerberaumes ist. Das bedeutet, die Einzelhändler müssen einen sehr hohen Fixkostenanteil erwirtschaften. Hier wären Überlegungen bezüglich eines Förderprogrammes notwendig. Wenn ab 1996 eine Investitionszulage für die City-Einzelhändler gezahlt wird, wird sich dies auch positiv auswirken. Ein weiterer negativer Einflußfaktor ist die relativ einseitige Branchenorientierung in der Potsdamer Innenstadt.

Als bedeutender positiver Faktor kann das kulturelle Erbe, was Potsdam zu bieten hat, angesehen werden. Zum einen zieht Potsdam jährlich viele Touristen an und zum anderen etablieren sich traditionelle, kulturelle Veranstaltungen, wie bspw. die Parkfestspiele in den Sommermonaten. Es gibt sicherlich noch weitere Möglichkeiten zur Steigerung der kulturellen Attraktivität, die sich insbesondere auf die Zielgruppe der Potsdamer Bürger ausrichten sollte, jedoch kann Potsdam auf seinen kulturellen Potentialen aufbauen. Für die Konsumenten wird die Erlebnisorientierung des Einkaufens immer wichtiger. Dazu zählt das historische Ambiente, die Schaffung von Einkaufspassagen und die Verbesserung des Stadtimages. Potsdam hat dafür gute Voraussetzungen, die aber durchaus noch verbesserungsbedürftig wären.

Auch die politisch-rechtliche Komponente soll noch betrachtet werden. Diesbezüglich spielt der Sicherheitsaspekt und die Möglichkeit veränderter Ladenöffnungszeiten (vor allem durch eine entsprechende Änderung des Ladenschlußgesetzes) eine wesentliche Rolle. Die Ladenöffnungszeiten könnten dann flexibilisiert und verlängert werden und mit der Gastronomie bzw. kulturellen Veranstaltungen in der Innenstadt abgestimmt werden. Damit sich Konsumenten und Einzelhändler auch in den Abendstunden sicher fühlen, wäre auch an entsprechende Maßnahmen, wie hellere Straßenbeleuchtung oder Kontrollgänge von Sicherheitsdiensten, zu denken.

### **3. Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ und in den Potsdamer Außenbezirken**

Auf den Städte- und Gemeindeverwaltungen lastete vor allem 1990 und 1991 ein großer Entscheidungs- und Handlungsdruck, denn es sollte rasch für eine Verminderung der Flächendefizite im Einzelhandel gesorgt werden. So entstanden außerhalb der Städte großflächige Einkaufszentren, um u.a. auch eine bessere Versorgung in der Gesamtregion zu erreichen. Diese Einkaufszentren haben für Käufer viele Vorteile und können sich aber auf die Entwicklung des innerstädtischen Handels negativ auswirken.

Für die Investoren sind Einkaufszentren schnell und ohne große Planungsunsicherheiten zu realisieren. Den Mietern werden langfristige Verträge angeboten, zum Teil auch mit Konkurrenzausschlussklauseln. Der Branchenmix wird sorgfältig geplant und das Center Management sorgt für eine einheitliche Darstellung nach außen. Die Mieter können auch von einer Werbegemeinschaft profitieren, wo sie anteilig einen Pflichtbeitrag leisten müssen.

Insbesondere für die Kunden sind die Einkaufszentren attraktiv. Es ist eine gute Erreichbarkeit mit dem Pkw gegeben und es werden zahlreiche Parkplätze zur Verfügung gestellt. Oftmals erfolgt auch eine direkte Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Die Kunden finden ein umfassendes Angebot in verschiedenen Preislagen, der Einkauf ist wetterunabhängig und der Einkauf ist erlebnisorientiert und familienorientiert (bspw. Kinderspielplätze, Imbißgelegenheiten, Kinos). Auch für die Region, wo diese Zentren entstehen, können sich Vorteile ergeben. Es kann eine rasche Verbesserung der Infrastruktur und eine bessere Versorgung der Bevölkerung erfolgen (vgl. o.V. 1994, S. 6-8). Fraglich ist allerdings, wie stark die wirtschaftlichen Impulse für die Region sind. So werden sich nur kurzfristig höhere Auftragsvolumina für lokale Firmen als Subunternehmer ergeben. Die in den Einzelhandelsunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze sind oft minder qualifiziert und meist in der Form einer Teilzeitbeschäftigung ausgestaltet.

#### **4. Entwicklungstendenzen für den innerstädtischen Handel und Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“ und in den Potsdamer Außenbezirken**

Die errichteten Einkaufszentren mit einem umfassenden Angebot, mit Aufenthaltsqualität und Freizeitwert für die Besucher stellen einen großen Anziehungspunkt dar. Jedoch hat die hohe Zahl der neuen großflächigen Einkaufszentren (z.B. Havelpark Dallgow-Döberitz, Werder-Park, Beetzsee-Center oder Einkaufszentrum Wust) zu einer Überschneidung der Einzugsgebiete geführt, so daß bestimmte Umsatzziele in Zukunft nicht erreicht werden könnten. Eine weitere Entwicklung der Einkaufszentren wird von der Seite der Investoren und Einzelhändler als problematisch angesehen. Die rasche Flächenzunahme außerhalb der Städte hat dazu geführt, daß es keine funktionierende Arbeitsteilung zwischen „Innenstadt“ und „Grüner Wiese“ gibt. Diese beiden Standortlagen stehen in deutlicher Konkurrenz zueinander.

Des Weiteren haben beide Standorte verschiedene Start- und Entwicklungsbedingungen und ungleiche Rahmenbedingungen, so daß von einem fairen Standortwettbewerb nur selten gesprochen werden kann, und es dadurch immer wieder zu Entscheidungen kommt, die einer ausgewogenen Handelsstruktur widersprechen. Entsprechend dieser Entwicklung wird deutlich, daß die Kaufkraft der Bevölkerung der Stadt und des Umlandes, die dringend zur Revitalisierung der Innenstädte benötigt wird, an andere Standorte gebunden wird. Je zögernder die Entwicklung der Innenstädte vor sich geht, desto schwieriger wird es sein, die Verbraucher für die Innenstadt zurückzugewinnen, da sich ihre Einkaufsgewohnheiten immer mehr auf periphere Standorte ausrichten (vgl. o.V. 1994, S. 6-9). Die Entwicklung des Einzelhandels in den Innenstädten kommt nur langsam voran. Die meisten vormals vernachlässigten Innenstädte sind nur wenig attraktiv und nicht in der Lage, den Verbrauchern Einkaufsatmosphäre mit Einkaufserlebnis zu bieten. Dazu gibt es folgende Gründe:



- ☹ zu wenig Geschäfte
- ☹ zu kleine Geschäfte
- ☹ unvollständiges Angebot, unausgeglichener Branchen-Mix
- ☹ zu wenige „Publikumsmagneten“ (z.B. Warenhäuser)
- ☹ immer noch Verkaufsstellen in Provisorien
- ☹ zu wenig Parkplätze
- ☹ schlechter Zustand der Gebäude
- ☹ schlechte Erreichbarkeit mit dem Pkw und öffentlichen Verkehrsmitteln

Abb. 2: Standortnachteile des innerstädtischen Handels

Eine rasche Revitalisierung der Innenstädte ist also dringend erforderlich. Dem stehen jedoch folgende Hindernisse entgegen:

- ☹ zu geringes Angebot an Gewerberaum
- ☹ vielfach ungeklärte Eigentumsverhältnisse an Grundstücken, daher
  - ⇒ keine Möglichkeit zum Erwerb von Grund und Boden,
  - ⇒ Unsicherheiten über Nutzungs- und Mietrecht und
  - ⇒ zum Teil nur kurze Mietverträge
- ☹ zum Teil sehr hohe Mieten
- ☹ komplizierte und langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren bei Bauvorhaben
- ☹ zeitaufwendige Entscheidungsprozesse bei der Stadt- und Verkehrsplanung
- ☹ zögerliche Entwicklung und Implementierung von Stadtmarketing-

Konzepten

Abb. 3: Hemmende Faktoren der innerstädtischen Handelsentwicklung

Die Revitalisierung der Innenstädte ist sehr zeitaufwendig, kostenintensiv und läßt sich nur schwer beschleunigen (vgl. o.V. 1993, S. 1-2 und S. 6). Sie ist aber im Rahmen der und Handelsentwicklung von entscheidender Bedeutung. Die genannten Hindernisse für die Entwicklung des innerstädtischen Handels und die Auswirkungen der Einkaufszentren spielen eine große Rolle. Es besteht die Gefahr, daß die Handelsentwicklung weit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt und die Gesamtattraktivität der Innenstädte leidet. Diesbezüglich sind Fördermaßnahmen für die Innenstädte dringend erforderlich und eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Stadtplanung und Handel ist anzustreben (vgl. o.V. 1994, S. 9-10).

Im Vergleich zu anderen Städten wurde in Potsdam darauf geachtet, daß sich der Schwerpunkt des Flächenwachstums auf den Innenstadtbereich konzentriert, um damit die Attraktivität in diesem Bereich zu stärken. Gegenwärtig kann die „Potsdamer Einkaufsstraße“ in bezug auf Angebot, Atmosphäre und Einkaufserlebnis mit etablierten Einkaufszentren nicht mithalten. Die Einzelhandelsentwicklung im Spannungsfeld zwischen „Innenstadt“ und „Grüner Wiese“ ist in Potsdam und im Umland deutlich geordneter verlaufen als in anderen ostdeutschen Städten (vgl. o.V. 1993, S. 6). „Die städtische Vielfalt und Lebendigkeit soll durch die Erhaltung und Fortentwicklung der Nutzungsmischung in der Innenstadt mit einem hohen Anteil von Wohnungen mit Handwerk und kleinen Gewerbetrieben, mit öffentlichen und privaten Büros, Dienstleistungen sowie Kultureinrichtungen angestrebt werden“ (Grundsätze zur Stadtentwicklungsplanung, Grundsatz 10). Der innerstädtische Handel muß den Wettbewerb dadurch bestehen, daß er sich auf eigene Qualitäten besinnt und sich zusammen mit den Kommunen auf gemeinsame Ziele, Strategien und Maßnahmenprogramme verständigt. Wie schnell sich die Innenstädte revitalisieren, hängt entscheidend von den Kommunen ab, die auch eine Zersiedelung des Landschaftsbildes verhindern können (vgl. Vick 1995, V 5). „Der Handel braucht eigentlich die Stadt nicht, doch die Stadt braucht den Handel“ (Vick 1995, V 5).

## Literaturhinweise

**Amt für Statistik, Stadtforschung und Wahlen (1995):** Bodenrichtwerte 1994 für Potsdam und das Umland, Statistischer Informationsdienst Nr. 4/150595, Potsdam, 1995.

**Grundsätze zur Stadtentwicklungsplanung in Potsdam,** ohne Verlagsangabe, ohne Erscheinungsjahr.

**Hansen, U. (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, 1990.

**Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1991):** Marketing, 16. durchgesehene Auflage, Berlin, 1991.

**O.V. (1994):** Standorte im Wettbewerb - Revitalsierung oder Auszehrung der Innenstädte, in FfH-Mitteilungen, 9. Jg. (1994), Nr. 4, S. 1-10.

**O.V. (1993):** Die Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern, in: FfH-Mitteilungen, 8. Jg. (1993), Nr. 3, S. 1-6.

**Vick, H.-D. (1995):** Die Stadt braucht den Handel, in: MAZ, 15.11.95, V 5.

### **3. Vorhandene Handelsstrukturen und geplante Handelsprojekte in und um Potsdam**

***Torben Roffka***

	Seite
1. Rahmenbedingungen der vorhandenen Handelsstruktur und grundlegende Strukturdaten	23
2. Vergleich der vorhandenen innerstädtischen und außerstädtischen Handelsstruktur	26
2.1. Innerstädtische Handelsstruktur Potsdams	27
2.2. Außerstädtische Handelsstruktur Potsdams	32
3. Geplante Handelsprojekte	35

## **1. Rahmenbedingungen der vorhandenen Handelsstruktur und grundlegende Strukturdaten**

Seit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten ist der innerstädtische Handel der neuen Bundesländer von zahlreichen Problemen geprägt, die so zahlreich in den westdeutschen Städten nicht auftreten bzw. aufgetreten sind. Die Innenstädte wurden in den Jahren vor der politischen Wende häufig vernachlässigt bzw. nur sukzessive aufgebaut oder restauriert (z.B. Brandenburger Straße in Potsdam). Sie bieten dem Konsumenten daher kaum Einkaufsatmosphäre und Einkaufserlebnisse. Die mangelnde Attraktivität ist ein Resultat einer zu geringen Anzahl an Geschäften, die zu klein geschnitten sind. Hinzu kommt, daß ein ausgewogener Branchenmix meist fehlt, d.h. das Angebot ist unvollständig. Publikumsmagneten, wie Warenhäuser, Textilkaufhäuser, etc. sind meist in zu geringer Zahl vorhanden. Gebäude in City-Lagen befinden sich teilweise noch im schlechten Zustand, so daß eine Einkaufsatmosphäre selten entstehen kann. Der Verbraucher wird in vielen Städten durch eine zu geringe Zahl an Parkplätzen und eine schlechte Erreichbarkeit der Innenstädte mit dem PKW oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln vom Einkauf in den Innenstädten abgehalten. Die hier aufgeführten Punkte einer mangelnden Attraktivität der Innenstädte zeigen sich auch deutlich - bis auf Ausnahmen - in Potsdam.

Die Probleme der mangelnden Attraktivität der Innenstädte machen sich die Einkaufszentren am Rande und außerhalb der ostdeutschen Städte zunutze. Die Einkaufszentren bieten dem Konsumenten neben einem ausgewogenen Branchenmix Aufenthaltsqualität und Freizeitwert. Der Kunde kann die Shopping-Center gut mit dem PKW erreichen und ein großes Parkplatzangebot kostenlos nutzen. Häufig sind die Einkaufszentren an den öffentlichen Personennahverkehr angeschlossen. Ein umfassendes Angebot in verschiedenen Preislagen von kleinen, mittleren und großen Anbietern unter einem Dach mit einheitlichen Öffnungszeiten steht dem Konsumenten zur Verfügung. Um Potsdam sind in den vergangenen Jahren mehrere Shopping-Center entstanden und weitere sind für die nächsten Jahre in Planung.

Die nun folgende Analyse der Strukturdaten des Einzelhandels bezieht sich auf das Land Brandenburg, da detaillierte Daten explizit für die Stadt Potsdam und die umliegenden Kreise nicht Verfügung stehen. Tendenziell dürften die Ergebnisse aber auch für den Einzelhandel in und um Potsdam zutreffen. Der Einzelhandel im Land Brandenburg zeigt in bezug auf Umsatz und Beschäftigte eine widersprüchliche Struktur. Die Beschäftigtenzahlen sind von 1991 bis 1993 gefallen und stagnieren seitdem mit einer sehr gering steigenden Tendenz ca. 30 Prozent unter den Zahlen von 1991. Im Gegensatz dazu steigt der nominale Umsatz des Einzelhandels seit 1991 stetig und lag 1994 ca. 25 Prozent über den Werten von 1991. Spitzenwerte sowohl bei den Beschäftigtenzahlen wie auch beim nominalen Umsatz wurden in den Monaten November und Dezember erzielt, was aus dem Vorweihnachtsverkauf resultiert. Die scheinbar widersprüchliche Struktur erklärt sich durch eine Steigerung des Umsatzes je Beschäftigten (vgl. Abb. 1).

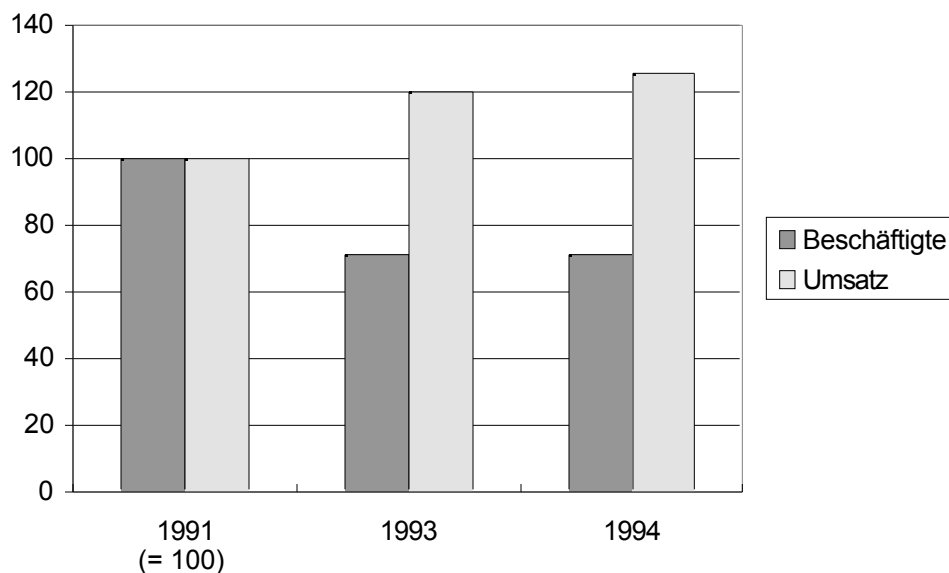


Abb. 1: Entwicklung der Beschäftigtenzahl und Umsatzes im Einzelhandels in Brandenburg (nominal, 1991 = 100)

1993 gab es im Land Brandenburg 13.400 Arbeitsstätten im Einzelhandel. In diesen waren ca. 55.750 Personen beschäftigt. Insgesamt erzielten die Einzelhandelsunternehmen im Jahr 1993 einen Umsatz von 12,75 Mrd. DM. Die

meisten Arbeitsstätten befinden sich in der Kategorie „sonstiger Facheinzelhandel (in Verkaufsräumen)“ mit ca. 40 Prozent aller Arbeitstätten, gefolgt vom „Einzelhandel mit Waren verschiedener Art (in Verkaufsräumen)“ und „Facheinzelhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren (in Verkaufsräumen)“, die beide je ca. 16 Prozent aller Arbeitsstätten besetzen. Beim Umsatz zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Der höchste Umsatz wird im „Einzelhandel mit Waren verschiedener Art (in Verkaufsräumen)“ mit ca. 47 Prozent erzielt. Mit großem Abstand folgt der „sonstige Facheinzelhandel (in Verkaufsräumen)“ mit ca. 23 Prozent und „Apotheken, Facheinzelhandel mit medizinischen, orthopädischen und kosmetischen Artikeln (in Verkaufsräumen)“ mit ca. acht Prozent. Betrachtet man den Umsatz je Arbeitstätte und je Beschäftigten, dominiert hier ebenfalls der „Einzelhandel mit Waren verschiedener Art (in Verkaufsräumen)“ (vgl. Abb. 2).

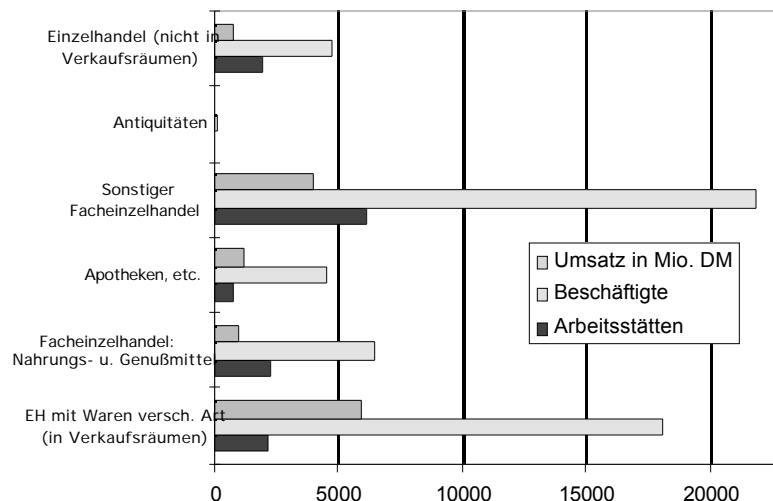


Abb. 2: Arbeitsstätten, Beschäftigte und Umsatz im Einzelhandel in Brandenburg nach Wirtschaftszweigen im Jahr 1993

Differenziert man den Einzelhandel nach Beschäftigungsgrößenklassen, ergibt sich, daß ca. 57% aller Arbeitsstätten nur ein bis zwei Beschäftigte, ca. 27% drei bis fünf Beschäftigte und nur 0,2% 100 und mehr Beschäftigte haben. Absolut heißt das, daß nur 22 Einzelhandelsunternehmen im Land Brandenburg mehr als 100, hingegen 11.252 Einzelhandelsunternehmen nur

ein bis zwei Arbeitskräfte beschäftigen. Bei der Betrachtung des Umsatzes ergibt sich, daß die Unternehmen mit zehn bis 19 Beschäftigten den höchsten, die Unternehmen mit 50 bis 99 und mit 100 und mehr Beschäftigten den geringsten Umsatz erzielen.

Auffällig ist, daß Einzelhandelsunternehmen mit 1 bis 2 Beschäftigten zwar 57,5% der Betriebsstätten stellen, auf diese Betriebe aber nur ein Umsatzanteil von 12,8% entfällt. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei den großen Einzelhandelsunternehmen mit über 100 Beschäftigten. Auf einen Anteil von 0,2% der Betriebsstätten entfallen immerhin 8,3% des Umsatzes. Betrachtet man diese Zahlen über alle Beschäftigtengrößenklassen, ergibt sich, daß mit steigender Unternehmensgröße zumindest tendenziell ein größerer Umsatzanteil pro Beschäftigtem erzielt wird.

## **2. Vergleich der vorhandenen innerstädtischen und außerstädtischen Handelsstruktur**

Trotz eines Kaufkraftniveaus von 83,23 Prozent (Stand 1994), das einen der höchsten Werte in den neuen Bundesländern darstellt, ist ein Kaufkraftabfluß aus Potsdam zu verzeichnen. Zum einen resultiert diese Erscheinung aus der Tatsache, daß bis 1995 nur ca. 0,6 qm Einkaufsfläche je Einwohner (1993 gar nur 0,42 qm Einkaufsfläche/Einwohner) im Gegensatz zum westdeutschen Durchschnitt von 1 qm Verkaufsfläche je Einwohner zur Verfügung standen (vgl. Abb. 3). Auf der anderen Seite existiert in und um Potsdam eine Handelsstruktur, die einen Kaufkraftabfluß fördert. Diese Handelsstruktur wird im folgenden unter den quantitativen und qualitativen Aspekten Handelszentren, Branchenmix, Ladenfläche bzw. Positionierungsstrategie analysiert. Da die zugrundeliegenden Daten teilweise widersprüchlich sind, basiert die folgende Analyse vor allem auf den Angaben der Industrie- und Handelskammer Potsdam.



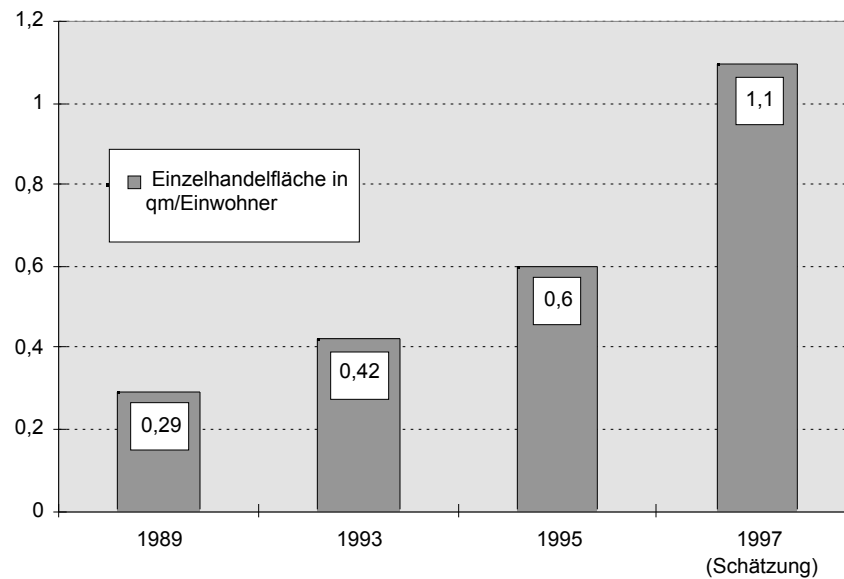


Abb. 3: Entwicklung und Prognose der Einzelhandels-Verkaufsfläche pro Einwohner in Potsdam

### 2.1. Innerstädtische Handelsstruktur Potsdams

In Potsdam befinden sich zur Zeit 1.179 Einzelhandelsbetriebe, von denen 1164 eine Verkaufsfläche von unter 700 qm und nur 15 eine Verkaufsfläche von mehr als 700 qm haben. Die 15 Einzelhandelsunternehmen mit einer Verkaufsfläche von mehr als 700 qm verfügen zusammen über eine Gesamtverkaufsfläche von 30.600 qm. Der Großteil der Einzelhandelsbetriebe mit mehr als 700 qm Verkaufsfläche hat eine cityferne Lage. Durch die hohen Gewerbemieten und den kleinteiligen Zuschnitt der Gewerbeflächen in der City siedeln sich Einzelhandelsbetriebe mit höherem Flächenbedarf (wie Supermärkte, Fachmärkte etc.) häufig in peripheren, suburbanen Lagen an.

Der innerstädtische Handel Potsdams ist durch ein Handelszentrum in der City und durch mehrere Zentren in Cityrandlagen und Stadtteilen wie dem holländischen Viertel, Babelsberg, Stern etc. gekennzeichnet. Die Struktur kann als polyzentralistisch bezeichnet werden. Aus diesem Grund wird zuerst die City und dann die weiteren innerstädtischen Zentren betrachtet.

Die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte in der City ist von 1989 bis 1995 zwar von 160 auf 270 gestiegen, die Verkaufsfläche hingegen ist im gleichen Zeitraum nur von 21.500 qm auf 25.500 qm. In der besten Citylage, der Fußgängerzone (Brandenburger Straße), hat sich die Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte im Zeitraum 1989 bis 1995 um 29 auf 139 erhöht. Die Verkaufsfläche ist per Saldo in den sechs Jahren konstant geblieben und liegt bei 15.000 qm. Das Citycenter der Stadt Potsdam hat seit der Vereinigung somit an Verkaufsfläche keine Steigerung erzielen können. Der Zuwachs an Verkaufsfläche wurde durch die Rekonstruktion der zu DDR-Zeiten geschlossenen Ladengeschäften insbesondere in der Dortu-, Linden-, Charlotten- und Jägerstraße erzielt.

Ein ausgewogener Branchenmix in der Citylage ist nicht gegeben, da es sich bei den ansässigen Einzelhändlern mit ganz wenigen Ausnahmen um Facheinzelhandelsgeschäfte handelt. Neben dem Facheinzelhandel haben sich einige wenige Discounter, hauptsächlich im Handel mit Bekleidung angesiedelt. Publikumsmagneten wie Warenhäuser und/oder Kaufhäuser sind bis auf das Horten-Warenhaus in der Brandenburger Straße nicht vorhanden. Dieses ist zudem durch Brandfolgen derzeit geschlossen. Durch den Grundstücksstreit mit der Karstadt AG ist eine Neueröffnung im Moment nicht absehbar. Neben großflächigen Handelsanbietern fehlen in der City Cafés und Restaurants, die eine Einkaufs- und Kaufatmosphäre erhöhen und die Citylage auch in den Abendstunden beleben könnten. Zu einem ausgewogenem Branchenmix gehören neben Handel und Gastronomie auch noch Dienstleister. Versicherungen, Ärzte, Banken und andere Serviceanbieter sind in der Potsdamer City selten zu finden. Zu Komplettierung des Branchenmixes gehören Behörden, die aber rund um die Brandenburger Straße kaum zu finden sind. Durch Ansiedlung von Behörden werden einerseits mehr potentielle Kunden in die City gezogen, andererseits können die Arbeitnehmer der Behörden die Kundenzahlen der Einzelhändler erhöhen. Auch innerhalb des Facheinzelhandels finden sich kein ausgewogener Mix, da die Angebotsbreite nicht ausreichend ist.

Betrachtet man die Positionierungsstrategien, so versucht sich der Einzelhandel mit Ausnahme der wenigen Discounter nicht über niedrige Preise, sondern über die Qualität der angebotenen Waren und die Beratungsqualität zu positionieren. Ein Großteil des Cityeinzelhandels vertreibt höherwertige Waren aus dem Bereich der Gebrauchsgüter. Eine Positionierung über den Preis ist in der City in den wenigsten Fällen möglich, weil die Verkaufsfläche der einzelnen Händler sowie die Kundenanzahl und -frequenz je Händler zu gering ist.

Wie bereits erwähnt, befinden sich in Potsdam nur 15 Einzelhandelsbetriebe mit einer Verkaufsfläche von mehr als 700 qm. Von diesen befinden sich 14 außerhalb der City. Nur das Horten-Warenhaus in der Brandenburger Straße verfügt in einer Citylage über eine Verkaufsfläche von mehr als 700 qm. Schlüsselte man die großen Einzelhandelsbetriebe nach ihren Betriebstypen auf, so befinden sich darunter fünf Supermärkte, d.h. 30 Prozent aller großen Einzelhandelsbetriebe. Zählt man dazu noch die zwei Discounter, die ebenfalls zur Branche Nahrungs- und Genußmittel gehören, zeigt sich, daß fast 50 Prozent der großen Einzelhandelsbetriebe diese Branche besetzen.

Teilt man jedoch die großen Einzelhandelsbetriebe nach Verkaufsflächen und Betriebstypen auf, so zeigt sich, daß die Supermärkte und Discounter nur einen Anteil von zusammen 24 Prozent der Gesamtverkaufsfläche haben (vgl. Abb. 4).

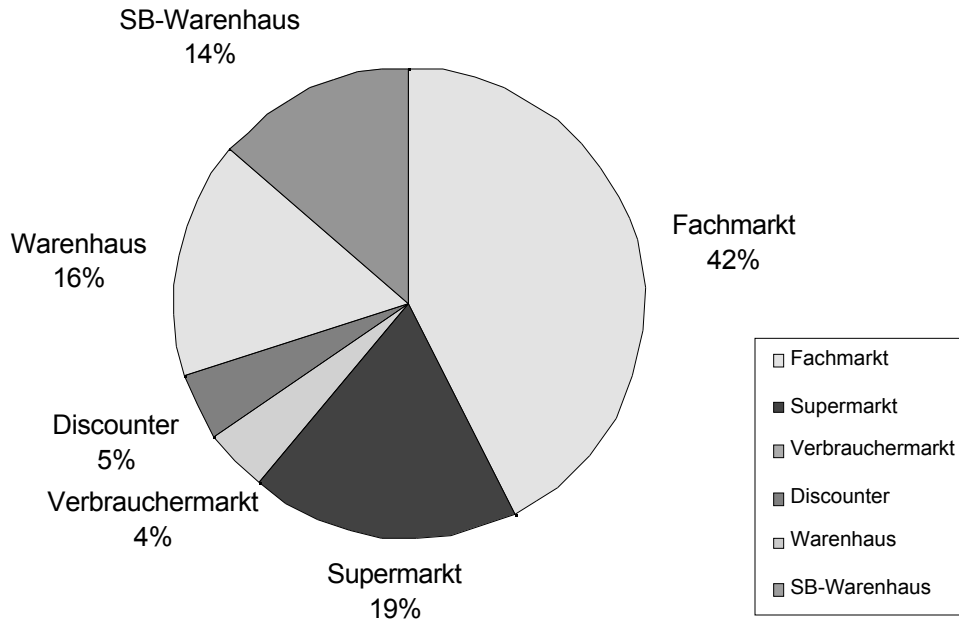


Abb. 4: Verteilung der Verkaufsfläche von innerstädtischen Einzelhandelsbetrieben mit mehr als 700qm Verkaufsfläche nach Betriebstypen

Das gleiche Bild ergibt sich bei einer Branchenaufschlüsselung: 27 Prozent der Gesamtverkaufsfläche entfallen auf die Branche Nahrungs- und Genussmittel (vgl. Abb. 5). Die Diskrepanz zwischen der Anzahl der Einzelhandelsbetriebe und der Verteilung der Verkaufsflächen in der Branche Nahrungs- und Genussmittel läßt sich mit dem geringeren Verkaufsflächenbedarf eines Supermarktes oder Discounters im Vergleich zum Fachmarkt erklären. In Potsdam existieren vier Fachmärkte aus den Bereichen Baumarkt, Möbel und Schuhwaren, die einen Anteil an der Gesamtzahl der großen Einzelhandelsbetriebe von 34 Prozent, bei der Verkaufsfläche jedoch einen Anteil von 42 Prozent haben.

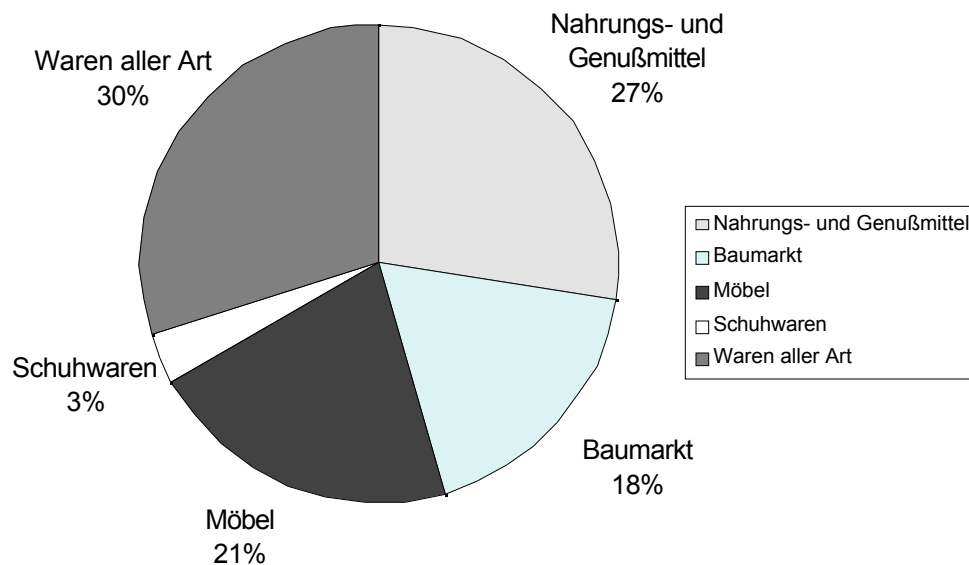


Abb. 5: Verteilung der Verkaufsfläche von innerstädtischen Einzelhandelsbetrieben mit mehr als 700qm Verkaufsfläche nach Branchen

Neben den genannten Betriebstypen und Branchen zählen noch ein Warenhaus (Horten in der Brandenburger Straße) und das SB-Warenhaus Kaufland zu den Einzelhandelsbetrieben mit mehr als 700 qm Verkaufsfläche. Sie haben somit beide einen Anteil von 13 Prozent an der Anzahl aller Einzelhandelsbetriebe und einen Anteil von 14 Prozent (SB-Warenhaus) bzw. 16 Prozent (Warenhaus) an der Gesamtverkaufsfläche, wenn sie nach Betriebstypen aufgesplittet werden. Hervorzuheben ist, daß bei einer Verteilung der Verkaufsflächen nach Branchen die Branche „Waren aller Art“, d.h. die Betriebstypen Warenhaus und SB-Warenhaus, mit einer Verkaufsfläche von zusammen 9.200 qm den größten Anteil darstellen.

Die hier aufgeführten relativen Größen müssen kritisch betrachtet werden, weil die Gesamtheit aller Potsdamer Einzelhandelsbetriebe mit einer Verkaufsfläche über 700 qm nur N=15 beträgt. Die daraus resultierenden relativen Größen können deshalb nicht mit anderen Städten verglichen werden.

## 2.2. Außerstädtische Handelsstruktur Potsdams

Im Gegensatz zum innerstädtischen Handel ist die Handelsstruktur in der Umgebung Potsdams auf wenige große Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“ konzentriert. Die Einkaufszentren bieten dem Konsumenten die Möglichkeit, den Großteil seiner Bedürfnisse zentral an einem Ort, meist sogar unter einem Dach, zu befriedigen.

In der weiteren Betrachtung werden die Einkaufszentren in und um Potsdam betrachtet, die in einem Umkreis von 40 Kilometern um Potsdam liegen, d.h. die mit einer Fahrzeit von höchstens 45 Minuten erreicht werden können. Einkaufszentren mit einer Verkaufsfläche unter 10.000 qm werden nicht berücksichtigt, da hier ein umfassender Branchenmix häufig nicht gewährleistet ist. Zu den Einkaufszentren, die der folgenden Analyse zugrunde liegen, zählen folgende: Einkaufszentrum Wust/Brandenburg (38.000 qm Verkaufsfläche), Einkaufszentrum „Werder-Park“ (25.000 qm Verkaufsfläche), Einkaufszentrum „Havelpark“ Dallgow-Döberitz (43.000 qm Verkaufsfläche) und Einkaufszentrum „Beetzsee-Center“ (25.700 qm Verkaufsfläche).

Betrachtet man allein die Verkaufsfläche der vier großen Einkaufszentren um Potsdam, so zeigt sich, daß diese mit einer Fläche von zusammen rund 130.000 qm ca. 50 Prozent mehr Verkaufsfläche bieten als alle Potsdamer Einzelhandelsbetriebe (Berechnungsgrundlage: 140.000 Einwohner Potsdams und 0,6 qm Verkaufsfläche je Einwohner (Stand: 1995)). Die Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“ bieten jedoch nicht nur in quantitativer Hinsicht Vorteile gegenüber den meist kleinen Einzelhandelsbetrieben in Potsdam. Die Verkaufsfläche der Einzelhandelsbetriebe, die in einem Einkaufszentrum zusammengefaßt sind, ist häufig bedeutend höher als die Verkaufsfläche der Betriebe in innerstädtischen Lagen. Hieraus resultiert, daß das Warenangebot meist umfassender ist, gleichzeitig aber auch preisgünstiger. Möglich wird der Mix aus umfassendem Warenangebot und günstigen Preisen dadurch, daß die Einzelhandelsbetriebe in den Einkaufszentren oftmals zu Einzelhandelsketten oder -konzernen gehören, die den Kostenvorteil durch Größendeckungen im Einkauf an den Konsumenten weitergeben können. Die

Ladenmieten in den Einkaufszentren haben zudem noch nicht das Niveau der Gewerbeflächenmieten in den guten innerstädtischen Lagen Potsdams erreicht.

Ein Vergleich nach Betriebstypen zeigt, daß die Fachmärkte aller Branchen mit 48 Prozent der Verkaufsfläche deutlich die Mehrheit an der Gesamtverkaufsfläche ausmachen, ebenso wie in Potsdam. Den zweitgrößten Anteil mit 25 Prozent an der Gesamtverkaufsfläche wird von den Betriebstypen Shop, Gastronomie, Dienstleister und Sonstige gehalten. Hier wird der häufig gelungene Branchenmix hinsichtlich einer Einkaufsatmosphäre und eines Einkaufserlebnisses deutlich (vgl. Abb. 6). Im Gegensatz zum oft beklagten Mangel an Gastronomie und Shops in Potsdam, besteht für den Konsumenten im Einkaufszentrum häufig die Möglichkeit, in Shops zu stöbern oder sich in verschiedenen gastronomischen Einrichtungen zu erholen. Den dritten großen Anteil an der Verkaufsfläche mit 24 Prozent macht der Betriebstyp SB-Warenhaus aus, der den Konsumenten mit vielen Artikeln aus den Bereichen Verbrauchs- und Gebrauchsgütern versorgt (vgl. Abb. 6). Einen sehr geringen Anteil mit zwei Prozent und einem Prozent der Gesamtverkaufsfläche machen die Verbrauchermärkte bzw. die Discounter aus. An dieser Verteilung wird deutlich, daß den Einkaufszentren im Gegensatz zur Potsdamer Innenstadt (hier: Einzelhandelsbetriebe mit einer Verkaufsfläche über 700 qm) der günstigere Branchenmix gelungen ist. Der Konsument erhält annähernd alle benötigten Waren unter einem Dach und kann währenddessen Einkaufsatmosphäre genießen. Die nachfolgende Abb. 7 zeigt hierzu noch einmal die Branchenverteilung in den Einkaufszentren.

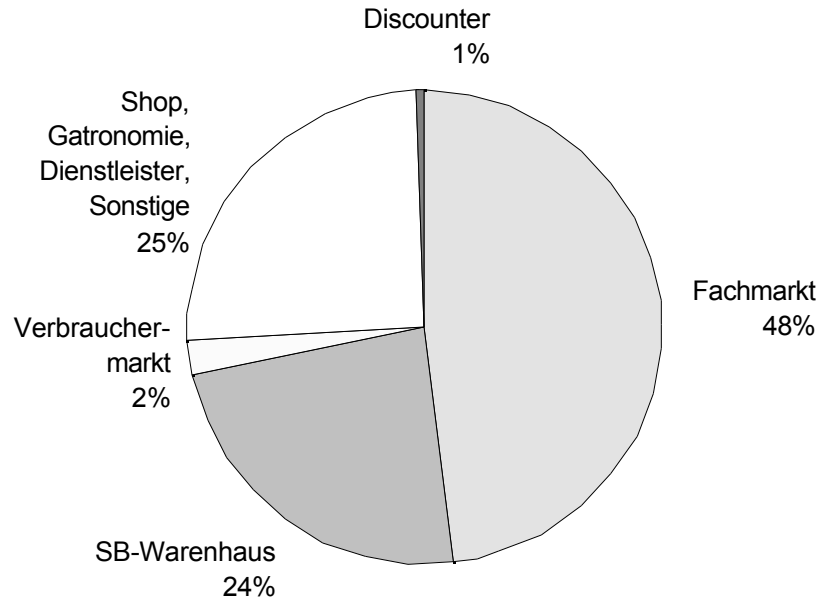


Abb. 6: Verteilung der Verkaufsfläche von ausgewählten Einkaufszentren im Umkreis von Potsdam nach Betriebstypen

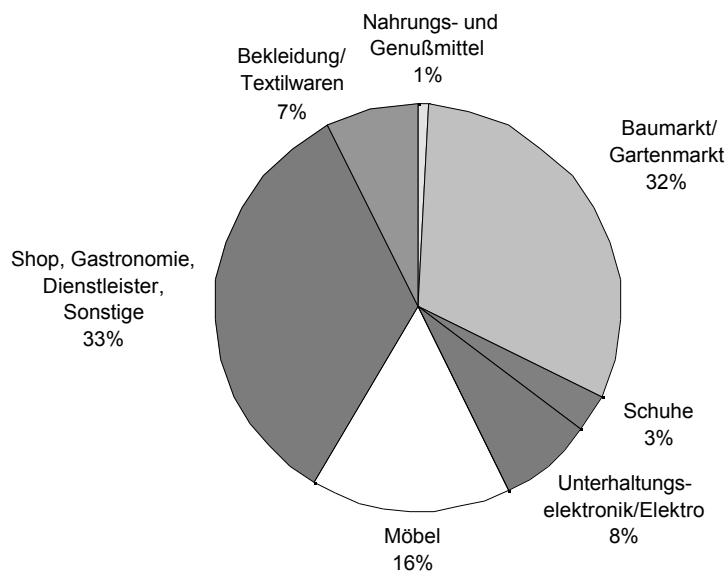


Abb. 7: Verteilung der Verkaufsfläche von ausgewählten Einkaufszentren im Umkreis von Potsdam nach Branchen

Im Gegensatz zu den Einzelhandelsbetrieben in innerstädtischen Lagen positionieren sich die Einzelhändler in den Einkaufszentren bis auf einige Ausnahmen über den Preis. Der Konsument findet auf der „grünen Wiese“ meist



SB-Warenhäuser, Fachmärkte und Supermärkte/Discounter, hinter denen große Einzelhandelskonzerne wie Lidl, real, Kaufland, reno etc. stehen, die eine aggressive Preispolitik betreiben und Produkte im unteren Preissegment anbieten. Waren des qualitativ höherwertigen Bedarfs lassen sich hier selten finden. Die Einkaufszentren bieten dem Verbraucher zwar den besseren Branchenmix, doch relativiert sich dieser Vorteil gegenüber der Innenstadt, wenn man die Positionierungsstrategie betrachtet. Das Angebot der Einkaufszentren bleibt auf ein breites Warenangebot im unteren Preissegment beschränkt. Eine Ausnahme unter den betrachteten Einkaufszentren bildet nur der „Werder-Park“. Das SB-Warenhaus „Magnet“ (Tengelmann-Gruppe) als Publikumsmagnet des „Werder-Parks“ positioniert sich nicht in erster Linie über den Preis, sondern über Qualität. Man muß jedoch feststellen, daß die Fachmärkte des „Werder-Parks“, die zu größeren Handelskonzernen gehören, wie in den meisten anderen Einkaufszentren auch eine aggressive Preispolitik betreiben.

### **3. Geplante Handelsprojekte in und um Potsdam**

Bis Ende 1997 werden in und um Potsdam zahlreiche neue Einzelhandelsprojekte realisiert. Der Großteil ist in Center-Form ähnlich den Einkaufszentren auf der „grünen Wiese“ geplant, jedoch mit einer meist deutlich geringeren Verkaufsfläche. Der größte Zuwachs wird in der Innenstadt Potsdams, aber außerhalb des innerstädtischen Kernbereichs (City) erwartet.

In der City werden nur an drei Standorten nennenswerte Flächenzuwächse entstehen. In der Brandenburger Straße wird das ehemalige Manos-Möbelhaus von Peek & Cloppenburg zu einem Bekleidungsfachmarkt und einem Supermarkt um- und ausgebaut. Es entstehen 5.000 qm Verkaufsfläche in der Bekleidungsbranche und 1.000 qm Verkaufsfläche im Bereich Nahrungs- und Genußmittel. Das Horten-Warenhaus in der Brandenburger Straße soll ebenfalls erweitert und umgebaut werden. Die Verkaufsfläche soll um 7.000 qm wachsen. Wann dieses Projekt realisiert wird ist fraglich, da juristi-

sche Probleme bestehen. Das dritte Projekt in der City wird am Platz der Einheit gebaut. Durch den Neubau der Wilhelm-Galerie werden 5.400 qm Nutzfläche für Handel, Dienstleistungen und Gastronomie entstehen. Besonders durch den Umbau und die Erweiterung des Horten-Warenhauses wird der bisher einzige Publikumsmagnet in der City attraktiver gemacht. Die Anziehungskraft der Potsdamer City wird zudem durch die Zusage von Peek & Cloppenburg erhöht, eine Filiale in der Potsdamer Fußgängerzone zu errichten. Eine der wichtigsten Forderungen der Potsdamer Einzelhändler - ein zweiter Publikumsmagnet in der City - ist somit erfüllt. Die Einkaufsatmosphäre und der Branchenmix wird vor allem durch die Wilhelm-Galerie wachsen, da hier Nutzflächen für Gastronomie und Dienstleistung geschaffen werden, die bis dato nur in sehr geringem Umfang vorhanden sind.

Der größte Flächenzuwachs wird in den anderen Zentren wie Babelsberg und Stern und den geplanten Zentren wie Kirchsteigfeld, Bornstedter Feld und Stadtbahnhof entstehen. Insgesamt wird die Nutzfläche für Handel, Dienstleistung und Gastronomie um ca. 116.000 qm wachsen. Der Schwerpunkt wird dabei auf dem Stern-Center liegen, wo insgesamt 35.000 qm Nutzfläche entstehen. Größeren Anteil haben zudem das Potsdam-Center mit maximal 15.000 qm Verkaufsfläche, der Weber-Park mit 4.400 qm Verkaufsfläche und 8.000 qm Nutzfläche und das Kirchsteigfeld in Drewitz mit 14.000 qm Baugrundfläche für Handel und Dienstleistung, sowie die Medienstadt Babelsberg mit maximal 16.000 qm Verkaufsfläche. Für die nächsten Jahre sind weitere Projekte im Bereich des Bornstedter Feldes und der Zeppelinstraße/Kastanienallee geplant. Zur Größe und Struktur der Handelseinrichtungen können derzeit noch keine Aussagen gemacht werden.

Die geplante Handelsstruktur läuft jedoch den Leitlinien der Stadtplanung für Potsdam zuwider. Zwar möchte die Stadtverwaltung die polyzentrale Struktur Potsdams fördern, wobei jedoch die City absolute Priorität genießen soll, doch scheint durch die geplanten und genehmigten Projekte dieses Ziel gefährdet zu sein (vgl. hierzu den Beitrag von Franke/Krätzer).

Betrachtet man diese Zahlen, so zeigt sich, daß sich die gesamte Verkaufsfläche in Potsdam bis Ende 1997 mehr als verdoppeln wird (Stand 1995: 0,6 qm Verkaufsfläche/Einwohner. Insgesamt: 84.000 qm Verkaufsfläche bei 140.000 Einwohnern). Die vorliegenden Zahlen halten einer kritischen Betrachtung allerdings nicht stand. Von den ca. 116.000 qm Nutzfläche, zu denen noch 18.400 qm Verkaufsfläche aus der City addiert werden müssen, handelt es sich nicht nur um Einzelhandels-Verkaufsfläche. In der Nutzfläche sind Flächen für den Bereich Dienstleistung enthalten, die jedoch keine Verkaufsfläche darstellen und somit nicht mitgerechnet werden können. Bei einigen Projekten sind maximale Nutz- oder Verkaufsfläche sowie Baugrundflächen angegeben. Aussagen über die effektive Verkaufsfläche sind daher spekulativ. Legt man die aufgeführten Flächenzuwächse zugrunde, so erscheint eine grob geschätzte Steigerung der Verkaufsfläche um ca. 80.000 qm bis Ende 1997 realistisch. Die Verkaufsfläche verdoppelt sich damit auf ca. 160.000 qm, was einer Verkaufsfläche von ca. 1,1 qm je Einwohner entspräche (Die Verkaufsfläche in den westlichen Bundesländern beträgt derzeit ca. 1 qm/Einwohner. Bis zum Jahre 2000 ist in Potsdam eine Steigerung auf 1,2 qm/Einwohner vorgesehen). Der bis Ende 1997 geplante Flächenzuwachs wird voraussichtlich zu Problemen führen. Durch eine vermutete Verdoppelung der Verkaufsfläche könnte der Kaufkraftabfluß bei niedrigpreisigen Produkten auf die „grüne Wiese“ und bei Waren des höherwertigen Bedarfs nach Berlin gebremst werden. Es ist jedoch fraglich, ob die in Potsdam verbleibende Kaufkraft groß genug ist, um alle geplanten Projekte unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll zu betreiben. Die Verkaufsfläche, die bis Ende 1997 geplant ist, übersteigt die durchschnittliche Verkaufsfläche je Einwohner der alten Bundesländer. Da die Kaufkraft aber noch nicht das Niveau der alten Bundesländer erreicht hat, erscheint die Frage, ob der geplante Verkaufsflächenzuwachs benötigt wird, angemessen.

Durch den Flächenzuwachs werden vor allem die Flächen für die Fachmärkte, Supermärkte/Discounter und Verbrauchermärkte sowie für Dienstleister vergrößert. Die Flächenvergrößerung um vermutete 100 Prozent wird die schon bestehende polyzentrale Struktur Potsdams weiter stärken, weil, wie bereits

erwähnt, neue Verkaufs- und Nutzflächen meist außerhalb der City an schon bestehenden Zentren (Babelsberg, Stern etc.) realisiert werden. Die polyzentralen Strukturen und der damit verbundene Suburbanisierungsprozeß wird durch die neuentstehenden Wohngebiete wie Kirchsteigfeld und Bornstedter Feld weiter forciert.

Neben einem Verkaufsflächenzuwachs wird durch die neuen Ansiedlungsprojekte vermutlich auch der Branchenmix verbessert, da nicht nur Flächen für Handelsbetriebe sondern auch für Dienstleister vorgesehen sind. Die Attraktivität der anderen Zentren außerhalb der City wird durch die neuen Projekte massiv erhöht, während sie in der City durch einen verhältnismäßig geringen Flächenanstieg nur mäßig steigen wird. Es ist jedoch zweifelhaft, ob diese Attraktivitätssteigerung ausreichen wird, um die Konsumenten trotz umfassender Versorgung, die durch die Projekte in den übrigen Zentren gesichert scheint, in die Fußgängerzone und die umliegenden Straßen der City zu locken. Diese Aussagen müssen ebenfalls kritisch beleuchtet werden, da keine Angaben über die Positionierung der Einzelhandelsbetriebe in den geplanten Projekten gemacht werden können. Eine Beurteilung der über die Grundversorgung hinausgehenden Konsummöglichkeiten in den cityfernen Zentren erscheint daher wenig sinnvoll.

Die größte Konkurrenz zur City wird in den nächsten Jahren in einer Lage am Rand der Potsdamer City durch das Potsdam-Center am Stadtbahnhof entstehen. Das Potsdam-Center mit einer maximalen Verkaufsfläche von 15.000 qm könnte in direkter Konkurrenz zur Fußgängerzone in der Brandenburger Straße treten. Zum einen ist die Verkaufsfläche des Potsdam-Centers annähernd identisch mit der Verkaufsfläche der Brandenburger Straße (15.100 qm im Jahr 1995). Zum anderen soll im Potsdam-Center nicht die häufig in den neuen Bundesländern angewandte Strategie einer Positionierung über den Preis erfolgen, sondern es sollen vielmehr Einzelhandelsbetriebe angesiedelt werden, die qualitativ höherwertige Waren und Produkte anbieten. Mit dieser Positionierungsstrategie könnte das Potsdam-Center dann direkt mit der City konkurrieren.

Über geplante Einkaufscenter Projekte auf der „grünen Wiese“ können hier keine weiteren Angaben gemacht werden, da hierüber Datenmaterial nicht zugänglich war.

## **4. Perspektiven der Potsdamer Stadt- und Handelsentwicklung**

### **4.1. Szenarien der Handelsentwicklung in Potsdam**

***Gesine Schmeichel***

	Seite
1. Einführung der Szenariotechnik	41
2. Entwicklung zweier extremer Zukunftsversionen der Handelsentwicklung der Stadt Potsdam	42
2.1. Abgrenzung und Analyse der das Untersuchungs- feld beeinflussenden Faktoren	43
2.2. Pessimistisches Szenario der zukünftigen Handels- entwicklung der Stadt Potsdam	44
2.3. Optimistisches Szenario der zukünftigen Handels- entwicklung der Stadt Potsdam	46
Literaturhinweise	49

## 1. Einführung der Szenariotechnik

Zu den Methoden der strategischen Planung und Analyse von Unternehmenssituationen gehört unter anderem die Szenariotechnik. Die Szenariotechnik ist ein qualitatives Prognoseverfahren zur Entwicklung in sich konsistenter Zukunftsbilder. Initiiert wurde das Verfahren von Wiener und dem Zukunftsforscher Kahn. Auf der Basis der gegenwärtigen Unternehmenssituation wird versucht, den zukünftigen Zustand relevanter extremer Einflußfaktoren zu antizipieren, um davon ausgehende, mögliche Auswirkungen auf das Untersuchungsfeld abzuleiten (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991, S. 807).

Die Szenario-Aufzeichnungen beinhalten mehrere denkbare Zukunftsentwicklungen (vgl. Kreikebaum 1993, S. 95). Es wäre unwirtschaftlich und zu umfangreich, alle denkbaren Zukunftsbilder zu erstellen. Somit werden in der Regel zwei bis drei Szenarien entwickelt, denen zum Teil extreme Annahmen zugrunde liegen, um eine gewisse Bandbreite möglicher und zukünftiger Entwicklungen abschätzen zu können.

Um alternative Zukunftsbilder ableiten bzw. entwickeln zu können, müssen nach gängiger Auffassung acht systematische, aufeinander aufbauende Schritte vollzogen werden (vgl. Becker 1993, S. 403ff.):

<b>1. Schritt</b>	Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes
<b>2. Schritt</b>	Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten, das Untersuchungsfeld beeinflussenden, Faktoren (Umfeldanalyse)
<b>3. Schritt</b>	Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischen Deskriptoren der Umfelder (Trendprojektionen)
<b>4. Schritt</b>	Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Annahmenbündel (Annahmebündelung)
<b>5. Schritt</b>	Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien (Szenario-Interpretation)
<b>6. Schritt</b>	Einführung und Analyse der Auswirkungen signifikanter Störereignisse

<b>7. Schritt</b>	Ausarbeiten der Szenarien bzw. Ableiten von Konsequenzen für das Untersuchungsfeld
<b>8. Schritt</b>	Konzipieren von Maßnahmen und Planungen (Maßnahmenplanung)

Abb. 1: Ablauf der Szenarioanalyse

Nach dieser systematischen Vorgehensweise ist es möglich, verschiedene Zukunftsbilder zu entwerfen, die aufgrund der Spannbreite der Einflußfaktoren möglich sind. In der Regel dient die Szenariotechnik Unternehmen, ihre zukünftige Marktsituation abschätzen zu können und notwendige Maßnahmen bzw. Handlungsbedarf zu erkennen.

Hinsichtlich des ersten Schrittes der Szenarioanalyse wurde im Rahmen des Hauptseminars „Handelsmarketing und städtische Handelsentwicklung“ als Untersuchungsgegenstand nicht ein Unternehmen, sondern die Stadt Potsdam und ihre Handelsentwicklung gewählt. Mit Hilfe der Szenariotechnik versuchte eine Arbeitsgruppe, für die Stadt Potsdam eine Zukunftsversion aus optimistischer Sichtweise und eine Zukunftsversion aus pessimistischer Sichtweise zu entwickeln. Die Zukunftsszenarien wurden jeweils für ein Potsdam um 2010 entwickelt.

## **2. Entwicklung zweier extremer Zukunftsversionen der Handelsentwicklung der Stadt Potsdam**

Im folgenden Kapitel 2.1. wird zunächst der Schritt 2 der Szenarioanalyse, die Identifikation und Beschreibung der für den Handel bedeutenden Einflußfaktoren vollzogen. Als Arbeitsergebnis der sich anschließenden Schritte 3 bis 5 finden sich in den Kapiteln 2.2. und 2.3. zwei in sich konsistente Annahmenbündel der weiteren Handelsentwicklung der Stadt Potsdam. Signifikante Störereignisse (Schritt 6 der Szenarioanalyse) wurden bei dieser Ausarbeitung der Szenarien schon berücksichtigt. Aussagen über mögliche Maßnahmen, die sich aus der Interpretation der Ergebnisse ableiten lassen (Schritte 7 und



8) werden hier nicht behandelt. Diese finden sich im abschließenden Beitrag von Kramer/Radke.

## **2.1. Abgrenzung und Analyse der das Untersuchungsfeld beeinflussenden Faktoren**

Um zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können, ist es zunächst notwendig, das Untersuchungsfeld zu definieren. Das betreffende Untersuchungsfeld ist die Handelsentwicklung der Stadt Potsdam, das heißt sowohl die Betrachtung des Innenstadtbereiches, als auch der Randbereiche. Die zukünftige Handelsentwicklung in Potsdam wird von Umwelt- und Rahmenbedingungen abhängig sein, die das Umfeld des Handels beeinflussen können.

Die zukünftige **Bevölkerungsstruktur** und das vorhandene **Kaufkraftniveau** sind Faktoren, von denen der Handel auch in Zukunft maßgeblich geprägt sein wird.

Die **geographische Lage** der Stadt Potsdam mit den physischen Gegebenheiten ist ein weiterer Einflußfaktor.

Es wird zu untersuchen sein, wie sich die unmittelbare Nähe Potsdams zu Berlin auf die zukünftige Handelsentwicklung auswirken wird, welchen Einfluß die Fusion Berlin - Brandenburg bzw. die verstärkte interstaatliche Zusammenarbeit beider Länder ausüben kann, welche Entwicklungen der Umgebung Potsdams als Naherholungsgebiet bzw. welche Auswirkungen von Berlin als Bundeshauptstadt auf Potsdam und somit auf die Handelsentwicklung in Potsdam zu erwarten sind.

Zu den wichtigen Einflußfaktoren zählt auch die **Infrastruktur**. Hier ist der Autobahnausbau zu beachten (Berliner-Ring), die Entwicklung der ICE-Strecken, die Entwicklung der Flughäfen Berlin - Schönefeld oder Sperenberg sowie der Anschluß des Potsdamer Verkehrsnetzes an den Berliner Nahverkehr. Des

weiteren sind die zunehmende Motorisierung und die Entwicklung des öffentlichen Verkehrsnetzes abzuschätzen.

Großen Einfluß auf die zukünftige Handelsentwicklung werden **städtebauliche Maßnahmen** ausüben, in Form der Erhaltung der Bausubstanz sowie Neubau und Lückenbebauung. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang die zukünftige Entwicklung der Mieten.

Als weitere Einflußfaktoren werden die **ökonomische Entwicklung**, die Entwicklung der **Telekommunikation** und **Informationstechnologie**, die Entwicklung der **Europäischen Union** (Schaffung regionaler Räume, Währungs- und Wirtschaftsunion), die Klärung der Eigentumsfrage von Grundstücken sowie die Werteorientierung der Bevölkerung abzuschätzen sein, um ein Bild der zukünftigen Handelsentwicklung in Potsdam zu erhalten.

Es ist jedoch äußerst schwierig, sämtliche mögliche Faktoren zu erfassen, so daß sich auf die wichtigsten beschränkt wurde, um die Entwicklung der Szenarien möglichst zu vereinfachen bzw. zu erleichtern.

## **2.2. Pessimistisches Szenario der zukünftigen Handelsentwicklung der Stadt Potsdam**

Eine extreme Betrachtung der Handelsentwicklung kann aus pessimistischer Sicht erfolgen, wenn sich die das Untersuchungsfeld beeinflussenden Faktoren negativ ausgestalten. Ausgangspunkt für ein solches Szenario kann die **sinkende Geldwertstabilität** sein, verursacht durch die Währungspolitik der Europäischen Union, sowie die **steigende Zahl der Arbeitslosen** in Potsdam und Umgebung. Somit wird sich die Bevölkerungsstruktur auf einem niedrigen sozialen Niveau entwickeln.

Es ist eine Bevölkerungskonzentration in den Neubauvierteln zu erwarten, da Wohnraum ein knappes Gut bleiben wird. Diese Bevölkerungsschichten werden auf Grund des niedrigen Kaufkraftniveaus niedrigeinkommenden Einkäuferen

tren in Stadtrandnähe den qualitativ höherwertigen Einzelhandelsunternehmen der Innenstadt vorziehen. Berlin als bundesdeutsche Hauptstadt wird an Attraktivität gewinnen und weiterhin Kaufkraft abziehen. Es wird zu Umsatzeinbußen der Handelsunternehmen in der Innenstadt kommen.

Davon ausgehend, daß die **Fusion Berlin - Brandenburg scheitert** und aufgrund der Bevölkerungsstruktur **keine hohen Steuereinnahmen** möglich sein werden, werden keine finanziellen Mittel zum Ausbau der Infrastruktur zur Verfügung stehen. Das öffentliche Verkehrsnetz wird wegen der nicht realisierbaren Modernisierung überlastet sein. Wegen der Proteste der Umweltgruppen wird es zur **Ablehnung des Transrapid** kommen, was kilometerlange Staus auf den Straßen um Berlin und vor allem in Potsdams Innenstadt zur Folge haben wird. Potentielle Touristen werden durch solche Zustände abgeschreckt werden, so daß der Handel keine zusätzliche Kaufkraft binden kann, was eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der Einzelhändler nach sich zieht.

Durch das **niedrige soziale Niveau der Bevölkerung** werden kaum Steuereinnahmen möglich sein, so daß auch der Bau von Parkhäusern unterbleiben muß. Aus dem gleichen Grund werden auch die Aktivitäten auf kultureller Ebene eingestellt werden, was zur geistigen Verödung der Bevölkerung führen wird.

Durch mangelnde Beschäftigungsmöglichkeiten der Bevölkerung wird die **Kriminalität** erheblich **steigen**, was vor allem Übergriffe auf Handelsgeschäfte betrifft und somit eine weitere Ursache für den Rückgang der innerstädtischen Einzelhandelsunternehmen sein wird.

Wegen der **steigenden Umweltverschmutzung** der Luft als auch der Flüsse wird Potsdam als Naherholungsgebiet nicht nutzbar sein. Sich ausweitende Müllberge und kilometerlange Staus werden jegliches Grün ersticken.

Aufgrund noch **ungeklärter Eigentumsverhältnisse** und einer nicht finanzkräftigen Bevölkerung wird die Bausubstanz weiter verrotten. Die Unattraktivität der Stadt wird somit weder zu Touristen-, noch zu Konsumentenströmen führen. Die marode Innenstadt ohne zahlungskräftige Bevölkerung wird keine Grundlage für eine Handelsstruktur mit qualitativ höherwertigen Einzelhandelsunternehmen bieten, so daß diese zum Erliegen kommen wird.

Stattdessen werden sich kleine „fliegende Händler“ mit einem Billigwarenangebot in den verlassenen Geschäftsräumen niederlassen und somit eventuell eine neue Handelstruktur in Potsdam schaffen.

Die zu erwartene Handelsstruktur in Potsdam um 2010 wird von großen Einkaufszentren außerhalb der Stadt mit Massen- und Billigwarenangeboten geprägt sein, sowie einer geringen Zahl von qualitativ geringwertigen Einzelhandelsunternehmen im Innenstadtbereich, was seine Ursachen vor allem in der hohen Arbeitslosenquote haben wird.

### **2.3 Optimistisches Szenario der zukünftigen Handelsentwicklung der Stadt Potsdam**

Im folgenden wurde von der derzeitigen Situation der Stadt Potsdam ausgegangen und daraus ein Szenario aus optimistischer Sicht entwickelt. Potsdam ist die Landeshauptstadt des Bundeslandes Brandenburg und wird sich auch in Zukunft in unmittelbarer Nähe zu Berlin befinden. Berlin wird künftig die Hauptstadt der Bundesrepublik Deutschland und der Umzug der Regierung von Bonn nach Berlin wird mit sämtlichen Mitarbeitern vollzogen sein. Da Berlin wenig attraktiven Wohnraum diesen besser verdienenden Bevölkerungsschichten in Stadtnähe zur Verfügung stellen kann, werden diese auf die kulturhistorische Stadt Potsdam ausweichen und dort auch Eigentum an Grund und Boden erwerben. Auch die **Ansiedlung von Generalkonsulaten** und **EU-Ministerien** in Potsdam ist zu erwarten. Durch die **Ansiedlung der besser verdienenden Bevölkerungsschichten** wird sich die Kaufkraft in Potsdam erhöhen, was eine Entwicklung von höherwertigen Einzelhandels-

unternehmen in Potsdams Innenstadt zur Folge haben wird. Somit werden höhere Steuereinnahmen für die Stadt Potsdam möglich sein, wodurch die Infrastruktur ausgebaut und verbessert werden kann.

Der Erwerb an Grundstücken und Gebäuden von finanzkräftigen Mitgliedern der Gesellschaft wird zu einer vollständigen **Restaurierung der Innenstadt** führen und das Stadtbild im historischen Glanz erstrahlen lassen.

Im Naherholungsgebiet der Stadt werden die Strandbäder ausgebaut werden, welche vor allem Besucher aus Berlin und Potsdam anziehen werden, da durch den Bau von Kläranlagen die Wasserqualität erheblich verbessert sein wird.

Potsdam wird als Wohngegend interessant, was zwar steigende Mieten, vor allem im Innenstadtbereich zur Folge haben wird, es sich jedoch nur besser Verdienende leisten können, dort zu wohnen. Die **erhöhte Lebensqualität** und die anspruchsvollen Bedürfnisse der Bevölkerung werden dazu führen, das sich der Handel in Potsdam diesen Bedürfnissen anpassen muß. Somit ist eine starke Handelsentwicklung zu qualitativ höherwertigen Einzelhandelsunternehmen in Potsdam zu erwarten. Es werden durch diese Entwicklung **Arbeitsplätze geschaffen** werden, was ein höheres Kaufkraftniveau der Konsumenten zur Folge haben wird.

Der Ausbau des Berliner Rings wird beendet sein, so das dort schnelles Reisen ohne Staus möglich sein wird. Die **gute Erreichbarkeit der Stadt Potsdam** wäre gesichert. Die ausgebauten Transrapid- und ICE-Strecken ermöglichen es Touristen und somit potentiellen Konsumenten, streßfrei nach Potsdam zu reisen. Potsdam wird mit seinem historisch wertvollen Stadtbild, den guten Einzelhandelsgeschäften sowie seinen Schlössern und Parks ein starker Anziehungspunkt für den Tourismus sein. Auch von den Flughäfen Berlin-Schönefeld und Sperenberg werden Shuttleservices eingerichtet sein, um den Reisezeitfaktor zu verringern. In Potsdam wird es ausreichend unterirdische Parkmöglichkeiten geben, um das idyllische Stadtbild nicht zu gefährden.

Die sozialen Unterschiede werden wegen einer verbesserten Arbeitsmarktlage kaum spürbar sein.

Es ist zu erwarten, daß mit Hilfe der Europäischen Union der **Bau eines Technologiezentrum** erfolgen wird und ökonomische Anreizsysteme, wie die Förderung von Existenzneugründungen, realisierbar werden. Der Bau eines solchen Technologiezentrums wird in Zusammenhang mit der **Entwicklung Potsdams als Wissenschaftszentrum** erfolgen. Die vorhandenen Universitätsstandorte werden ausgebaut, so daß sich vor allem Persönlichkeiten aus Politik und Wissenschaft in Potsdam ansiedeln werden. Mit Hilfe der modernen Telekommunikationstechnik wird Potsdam als Wissenschafts- und Kulturstadt über die Grenzen Deutschlands noch bekannter. Besucher aus aller Welt werden somit angezogen, die auch von den attraktiven Einkaufsmöglichkeiten Gebrauch machen werden.

Die **Ladenöffnungszeiten** werden auf 24 Stunden erweitert, da sich die Arbeitszeiten aufgrund der EDV-Technik flexibel gestalten werden.

Auf **kultureller Ebene** wird die Medienstadt Babelsberg positive Einflüsse auf die Entwicklung Potsdams ausüben. Einerseits in Form der Ansiedlung von bekannten Film-, Fernsehen- und Medienpersönlichkeiten, andererseits durch den Bau von kulturellen Einrichtungen, wie Theater, Kinos usw. Somit trägt ein attraktives Freizeitangebot positiv zum Stadtimage bei.

Im engen Zusammenhang mit der Entwicklung des Handels steht die Entwicklung des Gastronomie- und Hotelgewerbes, was den Bedürfnissen der Bevölkerung und der Touristen angepaßt sein wird.

Es ist somit zu erwarten, daß sich die Stadt Potsdam durch die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, d.h. Ansiedlung von besser verdienenden Bevölkerungsschichten, dem technischen Fortschritt und unter den genannten positiven Entwicklungstendenzen der den Handel beeinflussenden Rahmenbedin-

gungen und Faktoren zu einer attraktiven Stadt entwickeln wird, mit vielfältigen, qualitativ hochwertigen Einzelhandelsunternehmen, integriert in das historische Stadtbild.

Die vorhandene hohe Kaufkraft wird aufgrund der starken Handelsentwicklung und der Qualität der Geschäfte in Potsdam gebunden bleiben. Die Kaufkraft von Touristen und Konsumenten aus den angrenzenden Randgebieten Berlins und Potsdams könnte zusätzlich gebunden werden, so daß die Handelsunternehmen gute Umsätze verzeichnen und eine stabile Marktposition einnehmen können.

Die heutige Situation in Potsdam läßt keines der entwickelten Szenarien ausschließen, da sowohl Tendenzen für eine negative, als auch Tendenzen für eine positive Entwicklung der Stadt Potsdam erkennbar sind. Mögliche Maßnahmen, die in die Richtung der Erreichung des optimistischen Szenarios zielen, werden im nachfolgenden Beitrag von Kramer/Radke entwickelt.

### **Literaturhinweise**

**Becker, J. (1993):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Aufl., München: Vahlen 1993.

**Kreikebaum, H. (1993):** Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer 1993.

**Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1991):** Marketing, 16. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot 1991.

## **4.2. Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des inner- und außerstädtischen Handels in Potsdam**

***Cindy Kramer, Elke Radke***

	Seite
1. Einleitung	51
2. Katalog der attraktivitätssteigernden Maßnahmen für den inner- und außerstädtischen Handel	52
2.1. Infrastruktur	52
2.2. Wohnen	54
2.3. Kultur und Freizeit	54
2.4. Touristik	56
2.5. Handel und Politik	56
3. Realisierbarkeit der Maßnahmen	58
4. Abschließende Zusammenfassung	59
Literaturhinweise	59



## 1. Einleitung

Wie in den meisten ostdeutschen Innenstädten kam die Entwicklung des Einzelhandels auch in Potsdam nach der Wende nur langsam voran. Zu wenige Geschäfte, ein unvollständiges Angebot, zu wenige Publikumsmagneten und vor allem ein schlechter Zustand der Gebäude sowie fehlende Parkplätze und die immer noch schlechte Erreichbarkeit mit dem Pkw und öffentlichen Verkehrsmitteln sind kennzeichnend für die Lage der Potsdamer Innenstadt. Einer raschen Revitalisierung der Innenstadt stehen jedoch vielfältige Hindernisse im Wege, die sicher nicht nur spezielle Probleme Potsdams sind, sondern ganz allgemein für die neuen Bundesländer gelten. Hier sind vor allem das geringe Angebot von Gewerberaum, die sehr hohen Mieten im Innenstadtbereich, die gerade in Potsdam durch die direkte Berlinnähe beeinflusst werden, die vielfach ungeklärten Eigentumsverhältnisse an Grundstücken und Gebäuden, von denen Potsdam ebenfalls sehr stark betroffen ist, komplizierte Planungs- und Genehmigungsverfahren bei Bauvorhaben sowie zeitaufwendige Entscheidungsprozesse bei der Stadt- und Verkehrsplanung zu nennen (vgl. FfH Berlin 1993, S. 2). Diese Probleme machen deutlich, daß eine Revitalisierung der Innenstadt ein lang angelegter und sehr zeitaufwendiger Prozeß sein wird, der nur durch vielfältige Maßnahmen seitens der öffentlichen Hand und privater Investoren gefördert werden kann.

Das Ziel einer ausgewogenen städtischen Handelsstruktur sollte jedoch nicht nur die Entwicklung des Innenstadtbereiches sein, sondern es sollte eine verträgliche Mischung von kleinen, mittleren und großen Handelsbetrieben an zentralen, aber auch an peripheren Standorten erreicht werden (vgl. ebd.). Letzteres spielt in Potsdam nicht zuletzt daher eine Rolle, da insbesondere am Stadtrand große Neubauwohngebiete entstanden sind und in naher Zukunft noch entstehen werden. Insbesondere eine befriedigende Versorgung der Bevölkerung durch den Lebensmitteleinzelhandel ist hier zu sichern. Erste Ansätze hierzu sind mit der Planung und dem Bau des Stern-Centers sowie des Waldstadt-Centers bereits erfolgt.

Ziel dieses Beitrages soll es nun sein, einen Katalog von Maßnahmen zu entwerfen, die sich sowohl auf den inner- als auch den außerstädtischen Handel fördernd auswirken können. Als erstes sollen die möglichen Maßnahmen genannt und kurz erläutert werden, anschließend sollen noch ein paar Aussagen zur Realisierbarkeit dieser Maßnahmen getroffen werden.

## **2. Katalog der attraktivitätssteigernden Maßnahmen für den inner- und außerstädtischen Handel**

Um sowohl den inner- als auch den außerstädtischen Handel zu fördern, ist es nötig, eine Attraktivitätssteigerung der einzelnen Standorte des Handels innerhalb der City als auch in den Randgebieten zu erreichen. Potsdam ist durch die direkte Berlinnähe von einem besonders hohen Kaufkraftabfluß betroffen. Auf Grund der noch immer geringen Erlebnisorientierung des Einzelhandels im Innenstadtbereich und der katastrophalen Parkplatzsituation sowie überteuerter öffentlicher Personennahverkehrsmittel sind die Konsumenten noch immer bereit, den nicht viel aufwendigeren Weg nach Berlin-Steglitz oder Charlottenburg in Kauf zu nehmen. Aus diesem Grund ist es notwendig, in bezug auf eine höhere Erlebnisorientierung des innerstädtischen Einzelhandels Maßnahmen zu ergreifen, die sowohl die Potsdamer selbst, als auch Gäste und Touristen dazu veranlassen, ihre Konsumbedürfnisse in der Stadt zu befriedigen und somit den Handel fördern. Im folgenden sollen entsprechende Maßnahmen, gegliedert nach Oberbegriffen bzw. Handlungsfeldern, erläutert werden.

### **2.1. Infrastruktur**

Einer der wichtigsten Punkte in bezug auf die Attraktivitätssteigerung des innerstädtischen Handels ist der **Ausbau der Infrastruktur** in Potsdam. Hier ist vor allem die Verkehrssituation zu verbessern. Dringend nötige Maßnahmen sind der **Ausbau der Straßen** im Innenstadtbereich, sowie die **Schaffung ei-**

**ner weiteren Möglichkeit, die Havel zu überqueren.** Die zwei vorhandenen Brücken sind hier einfach nicht mehr dem heutigen Verkehrsaufkommen gerade in Stoßzeiten angemessen. Ein weiteres Manko, das bereits angesprochen wurde, ist die Parkplatzsituation in der City. Diese hat sich mit dem Umbau der Hegelallee zwar etwas gebessert, aber die Erarbeitung eines **Parkraumbewirtschaftungskonzeptes** sowie der **Bau eines Parkhauses** im Innenstadtbereich sind nicht zu umgehen. Zu denken wäre auch an den Bau von **Park & Ride - Möglichkeiten** an den zentralen Einfahrtsstraßen nach Potsdam. Voraussetzungen dazu sind in Potsdam mit einem relativ gut ausgebauten öffentlichen Nahverkehrsnetz bereits geschaffen. „Abschreckend“ wirken jedoch die hohen Preise der öffentlichen **Nahverkehrsmittel**. Solange diese sich wie bisher jedes Jahr verteuern anstatt billiger zu werden, wird kein Autofahrer bereit sein, auf sein Fahrzeug zu verzichten. Zudem ist auch 1996 kaum ein öffentliches Verkehrsmittel Potsdams **behindertenfreundlich** eingerichtet.

Unverständlich ist auch die derzeitige Verkehrsplanung in Potsdam. Anstatt das Netz der **umweltfreundlichen Elektrobusse**, die seit mehr als 40 Jahren in Babelsberg gefahren sind, auszubauen, werden diese durch schon in ihrer Größe überdimensionierte Dieselsebuse ersetzt. Des weiteren soll ein Ausbau des Straßenbahnnetzes erfolgen, der den Autoverkehr in einigen Straßen erheblich einschränken wird. Ob diese Maßnahmen zu einer Verbesserung der Verkehrssituation führen, ist zumindest kritisch zu betrachten.

Eine Maßnahme, die den Erlebniswert eines Einkaufsbummels in der City erheblich steigern könnte, ist die **Verbesserung der Sauberkeit**. Gerade im Bereich der Brandenburger Straße müßte hierauf mehr geachtet werden. Auch **der Bau von öffentlichen Bedürfnisanstalten** wäre dringend nötig. Im infrastrukturellen Bereich besteht hier noch ein erheblicher Nachholbedarf, bis auch in Potsdam westdeutsches Niveau erreicht ist. Gerade die genannten Maßnahmen dürften jedoch eine erhebliche Attraktivitätssteigerung für die Stadt selbst und damit auch für den Einzelhandel bewirken.

## 2.2. Wohnen

Auf Grund des jetzt schon akuten Wohnungsmangels in der Stadt und einer erwarteten Bevölkerungszunahme von ca. 40.000 Einwohnern bis zum Jahr 2010, ist für die Stadt Potsdam eine detaillierte **Wohnungsbauplanung** nötig (vgl. Stadtentwicklungsamt 1994). Zu denken wäre hierbei an die **Schließung von Baulücken, Dachgeschoßausbau, Verdichtung und Abrundung**, sowie an den **Bau neuer Stadtteile und Wohngebiete am Stadtrand**. Das gerade neu entstehende Wohngebiet Kirchsteigfeld soll neben Wohnungen auch **Arbeitsstätten** und **zentrale Nutzungen** aufnehmen (vgl. ebd.). Das ist ein gutes Konzept, das sich hoffentlich bei der geplanten Bebauung des Bornstedter Feldes fortsetzen wird. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch die **Grundversorgung** in den sehr bevölkerungsreichen Neubaugebieten am Stadtrand. Diese ist im Verhältnis zur Einwohnerzahl oftmals noch nicht ausreichend. Daher ist es wichtig, nicht nur den Einzelhandel im Innenstadtbereich zu fördern, sondern den Ausbau der Wohngebietszentren bzw. die Ausstattung neu geplanter Wohngebiete mit **entsprechenden Einkaufszentren** zu sichern. Zur Stärkung der Attraktivität dieser Einkaufszentren ist es nötig, die Attraktivität des gesamten Wohngebietes zu erhöhen. Auch wenn der Einzelhandel hier, im Gegensatz zum innerstädtischen Einzelhandel, lediglich die Funktion der Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs erfüllt, kann die **Anlage von Grünflächen, die Bereitstellung ausreichender Parkmöglichkeiten, Sauberkeit, die Einrichtung von Ruhezeiten** und ähnliches den Erlebniswert dieser Zentren erheblich erhöhen und damit den Einzelhandel fördern.

## 2.3. Kultur und Freizeit

Der Einzelhandel, insbesondere im Innenstadtbereich, ist stark vom Kultur- und Freizeitleben der Stadt beeinflusst. In bezug auf das Kunst- und Kulturangebot kommt Potsdam seiner Funktion als Landeshauptstadt noch nicht

nach. Das Angebot an **Galerien, Museen, Kinos, Musik- und Sprechbühnen** und vergleichbaren Einrichtungen ist eher dürftig. Das seit Jahren bestehende Theaterprovisorium auf dem Alten Markt lädt nicht gerade zum Besuch ein. Der kunstinteressierte Potsdamer oder Potsdambesucher zieht in der Regel das vielfältige Angebot in Berlin vor. In diesem Bereich liegt also noch ein sehr großes Potential an attraktivitätssteigernden Maßnahmen. Eine endgültige Entscheidung zwischen **Theaterneubau oder Rekonstruierung** muß endlich getroffen werden. Zu denken wäre auch an den **Bau einer großen Mehrzweckhalle**, die sowohl als **Konzerthalle** als auch als **Kongreßcenter** dienen könnte.

Potsdam ist auf Grund seiner vielen schönen Schlösser und Parkanlagen sowie interessanter kulturhistorischer Architektur ein international bedeutsames Kulturzentrum; daß Potsdam aber mehr als nur Sanssouci zu bieten hat, ist den meisten Potsdambesuchern nicht bekannt. Hier ist das Augenmerk auf **verstärkte Werbung** im Sinne eines Stadtmarketing zu richten. Hierzu dienen auch die teilweise schon Tradition gewordenen jährlichen **Veranstaltungen** wie die Parkfestspiele in den Sommermonaten oder in der nahen Umgebung das Baublütenfest in Werder. Großveranstaltungen wie die 1000-Jahr-Feier lockten viele Besucher nach Potsdam, was sich nicht zuletzt positiv auf den Einzelhandel der Stadt auswirkt. In diesem Zusammenhang ist es zu begrüßen, daß im Jahr 2001 die Bundesgartenschau in Potsdam stattfinden wird. Solche und ähnliche Veranstaltungen sowie die **Verbesserung des Kunstangebotes** der Stadt, verbunden mit einem guten Angebot an **Restaurants und Bars in der City**, fördern auch den Einzelhandel im Innenstadtbereich.

Nicht zu vernachlässigen ist auch das Image des **Stadtteils Babelsberg als Medienstadt**. Einrichtungen wie die Babelsberger **Studiotor** ziehen jährlich tausende Besucher an (1995 über 500.000 Besucher). Veranstaltungen, wie z.B. die **Verleihung von Filmpreisen** in Babelsberg, könnten ein weiterer Fak-

tor zur Verbesserung der Potsdamer Kunst- und Kulturlandschaft sein und somit einen Aufschwung für den Einzelhandel der Stadt bedeuten.

#### 2.4. Touristik

Eng verbunden mit dem Bereich der Kunst und Kultur ist der Tourismusbereich. Während derzeit Potsdambesucher in der Regel eine Tagesreise nach Potsdam unternehmen, sollte es Ziel der Stadtpolitik bzw. des Stadtmarketing sein, daß Touristen mehrere Tage in der Stadt verweilen. Potsdam ist umschlossen von Havelseen und waldreichen Gebieten. Hier bieten sich **viele Möglichkeiten der Erholung**. Wassersport und Wandern, Ausflüge mit der Bahn, dem Auto, dem Fahrrad oder dem Dampfer sind möglich. Voraussetzung für Mehrtagestourismus ist jedoch die **Verbesserung des Hotel- und Pensionsangebotes** (vgl. IHK Potsdam 1995, S. 12). Hier besteht in Potsdam ebenfalls ein Nachholbedarf. Die **Schaffung von Wander- und Radfahrwegen** sowie von **Ausflugszielen im Grünen** würden die Attraktivität der Stadt für Touristen, die gleichzeitig Konsumenten des Einzelhandels sind, erhöhen. Die Durchführung von entsprechenden **Werbekampagnen** bzw. die engere Zusammenarbeit mit überregionalen Reiseveranstaltern wäre hier ebenfalls hilfreich.

#### 2.5. Handel und Politik

Viele Maßnahmen, die sich fördernd auf den inner- und außerstädtischen Handel auswirken, sind abhängig vom Verhalten des Einzelhandels selbst oder von bundes- und landespolitischen Entscheidungen. So ist davon auszugehen, daß eine **Vereinigung der Bundesländer Berlin und Brandenburg** sich sehr positiv, sowohl für den inner- als auch für den außerstädtischen Handel der Landeshauptstadt Potsdam bemerkbar machen würde. Ebenfalls förderlich für den Handel würde die **Liberalisierung des Ladenschlußgesetzes** sein. Längere Ladenöffnungszeiten dürften sich positiv auf die Entwicklung eines bis jetzt in Potsdam nicht vorhandenen Nachtlebens auswirken. Gerade der Einzelhandel in der Brandenburger Straße nebst Seitenstraßen würde hier von einer Liberalisierung profitieren. Ein weiteres Problem, daß

den Einzelhandel Potsdams stark belastet, ist das **Problem der Rückübertragungsansprüche**. Eine schnelle **Klärung der Rechtslage** wäre hier von der Politik gefordert.

Solange die Eigentumsverhältnisse der betroffenen Grundstücke und Gebäude nicht geklärt sind, ist eine schnelle Schaffung von neuem Gewerberaum speziell im Innenstadtbereich nicht möglich; die **Entstehung eines zweiten Kaufhauses** wird ebenfalls verhindert. Nicht einmal die längst nötige Restaurierung vieler alter Gebäude in der City ist auf Grund der ungeklärten Rechtslage möglich. Diese ist jedoch Voraussetzung für die Steigerung der Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandels. Zudem führt die starke Beschränkung von Gewerberaum in der Innenstadt zu stark überhöhten Mietpreisen für den knappen vorhandenen Gewerberaum. Die Abwanderung von Einzelhandelsunternehmen in weniger attraktive peripherere Stadtgebiete ist die Folge. Die Klärung dieser Probleme aber auch ein **bessere Wirtschaftsförderung**, eine **Vereinfachung von Planungs- und Genehmigungsverfahren bei Bauvorhaben** sowie **schnellere Entscheidungsprozesse bei der Stadt- und Verkehrsplanung** sind Aufgabe der Politik. In diesem Bereich liegt ein großes Potential an Maßnahmen, die die Situation des Einzelhandels der Stadt Potsdam sicher um ein vielfaches verbessern würde.

Nicht nur die Politik, sondern auch die Einzelhändler selbst sind gefragt, wenn es um die Attraktivitätssteigerung der jeweiligen Einzelhandelszentren geht. Die **Verschönerung von Fassaden und auch von Innenräumen** einiger Geschäfte und des Kaufhauses in der Brandenburger Straße sind Maßnahmen, die durch die Einzelhändler selbst durchzuführen wären. Eine schnelle Klärung der Eigentumsverhältnisse sowie finanzielle Unterstützung in Form von **Fördermitteln** oder **zinsgünstigen Krediten** wären hier sicher hilfreich. Die Einzelhändler könnten mit der Bildung von **Werbegemeinschaften** und der Durchführung von **Stadtfesten** und ähnlichen Veranstaltungen weiter auf sich aufmerksam machen. Der **Service** und die **Kundenfreundlichkeit** müssen weiterhin verbessert werden, um den Kunden einen Erlebniseinkauf zu

sichern. Um eigene Interessen durchsetzen zu können, ist die Bildung von **Interessengemeinschaften**, die mit der Gründung der City-AG und der Aktionsgemeinschaft Babelsberg e.V. bereits stattgefunden haben, ein gutes Mittel. Zu wenige Einzelhändler sind bis jetzt jedoch daran interessiert, sich mit Engagement für eine Verbesserung ihrer Situation einzusetzen. **Informationsveranstaltungen** und **Seminare**, die z.B. durch die IHK oder die bereits vorhandenen Interessengemeinschaften organisiert werden (könnten), sind hier angebracht.

### 3. Realisierbarkeit der Maßnahmen

Prinzipiell sind alle der oben genannten Maßnahmen zur Steigerung des inner- und außerstädtischen Handels realisierbar. Es muß jedoch bedacht werden, daß eine Durchsetzung dieser Maßnahmen nur langfristig möglich ist. Verantwortlich für ihre Verwirklichung sind sowohl öffentliche Institutionen als auch die Einzelhändler und privaten Investoren selbst. Die öffentliche Hand setzt die Rahmenbedingungen, die für die Realisierbarkeit der Maßnahmen nötig sind (vgl. FfH Berlin 1994, S. 2). Damit beeinflußt sie z.B. das Zusammenspiel von Standortverhalten der Unternehmen und der Wohnortwahl der Haushalte. Die Ziele der Raumordnung und der Landesplanung finden u.a. in Flächenausweisungen der Bauleitplanung ihren Ausdruck (vgl. ebd.). Sie finden ihre Konkretisierung in der Genehmigung von Bauvorhaben, in Infrastrukturinvestitionen, insbesondere im angesprochenen Verkehrssektor, und in der Erschließung von Bauland. Ebenso findet in diesem Bereich eine Festlegung der anderen rechtlichen Rahmenbedingungen, wie der Klärung der Eigentumsfragen und der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten, statt. Die Einzelhandelsunternehmen selbst tragen die Verantwortung der richtigen Standortwahl, ihr eigenes Engagement in bezug auf Service und Kundenfreundlichkeit, die Durchführung von Werbemaßnahmen sowie die Wahrung eigener Interessen ist nötig, um die eigene Situation sowohl im Innenstadtbereich, als auch außerhalb in den Randgebieten zu verbessern. Wichtig ist daher auch die Abstimmung der Maßnahmen mit der öffentlichen



Planung. Nur wenn hier eine sinnvolle Zusammenarbeit stattfindet, wird die Realisierung der oben genannten Maßnahmen von Erfolg sein.

#### **4. Abschließende Zusammenfassung**

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die derzeitige Situation des Einzelhandels in Potsdam noch nicht befriedigend ist. Im Rahmen dieses Beitrags wurden einige Maßnahmen genannt, die zu einer Verbesserung der jetzigen Situation führen können. Eine erschöpfende Aufzählung von Maßnahmen ist hier sicher nicht möglich, mit den Bereichen der Infrastruktur, des Wohnens, der Kultur und Freizeit, des Tourismus, der Politik und den Möglichkeiten der Einzelhandelsunternehmen selbst, sind jedoch die entscheidenden Problembereiche erfaßt. Finden hier Verbesserungen der derzeitigen Situation statt, dürften diese langfristig zu einer Verbesserung der Einzelhandelsituation führen. Zudem wäre an dieser Stelle noch einmal zu betonen, daß es bei Standortplanungen nicht um die Entscheidung - entweder auf der „grünen Wiese“ oder im Innenstadtbereich - gehen darf, sondern daß eine ausgewogene Handelsstruktur mit einer verträglichen Mischung aus kleinen, mittleren und großen Einzelhandelsbetrieben an zentralen, aber auch peripheren Standorten Ziel der Planung sein sollte (vgl. FfH Berlin 1993, S. 2). Nur so ist es möglich, die Versorgung der Bevölkerung zu sichern und gleichzeitig die Attraktivität des gesamten Einzelhandels zu fördern.

#### **Literaturhinweise**

**FfH Berlin (1993):** Die Entwicklung des Handels in den neuen Bundesländern, in: Mitteilungen aus der FfH Berlin, 8.Jg., Nr.3, S. 1-6.

**FfH Berlin (1994):** Standorte im Wettbewerb - Revitalisierung oder Auszehrung der Innenstädte, in: Mitteilungen aus der FfH Berlin, 9.Jg., Nr.4, S. 1-10.

**IHK Potsdam (1995):** Neue Strukturen in Handel/Dienstleistungen/Gastgewerbe, in: Stationen des Aufbaus 1990 - 1995, Potsdam, 1995, S.11-12.

**Stadtentwicklungsamt (1994):** Flächennutzungsplan Potsdam, Hrsg: Stadtverwaltung Potsdam, Stadtentwicklungsamt, Potsdam, 1994.