

## **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.