Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit

Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen

Impulse für die Praxis

Initiative
Ländliche Infrastruktur

Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen

Impulse für die Praxis

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1

2. Nahversorgung heute 3

2.1 Anbieterseite 3

2.2 Nachfrageseite 5

2.3 Handlungsbedarf 9

3. Möglichkeiten zur Sicherung der Nahversorgung 13

3.1 Bausteine zur stationären Nahversorgung 13

3.1.1 Kleinflächige Filialangebote der Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler 13

3.1.2 Multifunktionsläden 15

3.1.3 Integrationsmärkte 17

3.1.4 Bürgerläden 19

3.1.5 Fallbeispiele zu den stationären Ansätzen 21

3.2 Ergänzende Angebote 22

3.2.1 Ware zum Kunden: Mobile Versorger und Lieferdienste 22

3.2.2 Kunden zur Ware: Nachbarschaftshilfe und Bringdienste 22

3.2.3 Alternative Beispiele für ergänzende Angebote 22

3.3 Zusammenfassende Betrachtung 24

4. Erfolgsfaktoren für kleine Läden 26

4.1 Standort 27

4.2 Organisationsform 29

4.3 Warenbezug 32

4.4 Angebotsgestaltung 33

4.5 Zusatzleistungen 36

4.6 Soziale Funktion 37

4.7 Qualifikation und Engagement 39

4.8. Zusammenfassender Überblick über Erfolgsfaktoren 42

5. Unterstützung durch die öffentliche Hand 43

5.1 Landes- und Regionalplanung 43

5.2 Handeln der Kommunen 44

5.2.1 Planung und Konzepte 44

5.2.2 Unterstützung von Nahversorgungseinrichtungen 46

5.3 Finanzielle Förderungen 47

5.3.1 Ländliche Entwicklung 47

5.3.2 Förderung der Integration von benachteiligten Menschen 49

5.4 Beratungsangebote 49

5.5 Zusammenfassende Betrachtung 52

6. Empfehlungen 54

6.1 Empfehlungen für Ladenbetreiber und -initiativen 54

6.2 Empfehlungen für Kommunen 55

6.3 Empfehlungen für die Planung und Förderpolitik 56

6.4 Ausblick 57

Literatur 59

Empfehlungen zum Weiterlesen 62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Anzahl der Lebensmittelbetriebe nach Betriebsformen von 1990 bis 2010 3

Abbildung 2.2: Verkehrsmittelnutzung beim Hauptzweck Einkauf in Groß-, Mittel- und Kleinstädten sowie ländlichen Gemeinden 2008 6

Abbildung 2.3: Gründe für den Einkaufsort (getrennt nach Kreisen) 7

Abbildung 2.4: Karte zur fußläufigen Erreichbarkeit von besiedelten Flächen (250 m-Rasterzellen) zum nächsten Lebensmittelmarkt 10

Abbildung 2.5: Überblick über zentrale Trends und Herausforderungen 12

Abbildung 3.1: Stationäre Handlungsoptionen zur Verbesserung der Nahversorgung sowie Alternativ- und Ergänzungsangebote 25

Abbildung 4.1: Ortsgröße und Ertragssituation 2011 (n = 79) 26

Abbildung 4.2: Zentrale Erfolgsfaktoren 27

Abbildung 4.3: Bürgerschaftliches Engagement bei Gründung und Betrieb des Ladens 38

Abbildung 4.4: Zusammenfassung der für den Erfolg besonders zu beachtenden Aspekte 42

Abbildung 5.1: Übersicht über Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand für Nahversorger 43

Abbildung 5.2: Unterstützung durch die Gemeinde (n = 101) 47

Abbildung 5.3: Logo der Bistrots de Pays 50

Abbildung 5.4: Zusammenfassung der Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand für Nahversorger 53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Beispiele für kleinflächige Filialkonzepte der Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler (Beispiele bis rund 500 m²) 14

Tabelle 3.2: Beispiele für Konzepte für Multifunktionseinrichtungen 16

Tabelle 3.3: Beispiele für Konzepten für Integrationsmaßnahmen 18

Tabelle 3.4: Beispiele für bewohnergetragene Ansätze (Bürgerläden) 20

Tabelle 3.5: Zentrale Merkmale der vier untersuchten Läden 21

Tabelle 4.1: Lage im Ort und Straßentyp 28

Tabelle 4.2: Ladenangebot und dessen Nutzung 35

Tabelle 4.3: Beispielrechnung zu Handelsspanne und Ertrag 36

Tabelle 4.4: Beitrag zur Erwerbstätigkeit 40

Tabelle 5.1: Kriterien des Nahversorgungschecks 45

Tabelle 5.2: Maßnahmen aus dem ELER 2014-2020 mit Bezug zur Nahversorgung 49

Tabelle 5.3: Beispiele zu Beratungs- und Schulungsprogrammen zur Nahversorgung in Deutschland 52

1. Einleitung

Seit Jahrzehnten ziehen sich Versorgungseinrichtungen für Güter und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs, wie Lebensmittelläden, Post- und Bankfilialen, aus ländlichen Räumen zurück. Bundesweit hat sich z. B. die Zahl der Lebensmittelgeschäfte von 1990 bis 2010 mehr als halbiert. Kleine Läden, die insbesondere ländliche Orte versorgen, sind fast verschwunden, während die verbliebenen Märkte immer größer wurden. Gleichzeitig konzentrieren sich meist mehrere Anbieter in den ländlichen Zentren. In den Orten unter 5.000 Einwohnern, die für die großen Lebensmittelketten kaum interessante Standorte bieten, fehlen oft fußläufig erreichbare Angebote. Auf der anderen Seite kaufen immer mehr Verbraucher nicht mehr an ihrem Wohnort ein, selbst wenn ein Angebot vorhanden ist. Denn sie sind heutzutage viel mobiler als vor einigen Jahrzehnten und ihre Ansprüche an Preis und Auswahl gestiegen. Deshalb ist die Bevölkerung trotz des ausgedünnten Angebotes mit ihrer Versorgungssituation relativ zufrieden. Probleme bestehen insbesondere für die nicht-automobile Bevölkerung, die zumeist auf die Unterstützung von Familie und Nachbarn angewiesen ist. Bei fortschreitendem demografischem Wandel, der zu einer wachsenden Anzahl Hochbetagter führt, deren familiäre Netze und Unterstützungsstrukturen auf Grund von Abwanderung ausdünnen, ist jedoch von einer Verschärfung der Lage auszugehen.

Die vorliegende Broschüre stellt praxisrelevante Erkenntnisse zur Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen bereit. Unter dem Begriff Nahversorgung wird allgemein die fußläufige Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs verstanden. Dabei werden zehn Gehminuten oder ca. 1.000 Meter als Zielwert in der Literatur und in kommunalen Nahversorgungskonzepten angesehen. Keinen Konsens gibt es jedoch darüber, was zum täglichen Bedarf gehört. Eine Übereinkunft scheint auch kaum möglich, da jeder Verbraucher individuell interpretiert, was für ihn dazugehört. Teilweise wird hierbei nochmals nach einer Nahversorgung im engeren Sinne, die nur Güter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel, Getränke, Genusswaren und Drogerieartikel umfasst, und der im weiteren Sinne unterschieden, zu der auch private und öffentliche Dienstleistungen wie Post, Bank, Café, Gaststätte, Arzt, Apotheke oder Verwaltungsstelle zählen. Diese Broschüre legt den Schwerpunkt auf die stationäre Versorgung mit einem breiten Lebensmittelangebot inklusive Getränke, Genusswaren und Drogerieartikel (Nahversorgung im engeren Sinne). Solche Nahversorgungspunkte bieten aber oft auch weitere Güter und Dienstleistungen an, die zur Nahversorgung im weiteren Sinne gezählt werden können.

Die Broschüre fasst praxisrelevante Ergebnisse eines Ressortforschungsprojektes für das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung zusammen, das von Herbst 2011 bis Anfang 2013 vom Thünen-Institut für Ländliche Räume durchgeführt wurde (siehe Kasten). Neben den im Abschlussbericht veröffentlichten Ergebnissen der Untersuchung werden auch neuere Studien anderer Autoren einbezogen. Zudem wird der Diskussionsprozess im Anschluss an die Veröffentlichung berücksichtigt. So hatten die Autoren die Gelegenheit, die Ergebnisse auf wissenschaftlichen und praxisorientierten Veranstaltungen vorzustellen und in den Dialog mit relevanten Akteuren zu treten.

Zentrale Adressaten dieser Broschüre sind Kommunalvertreter, die ihre Nahversorgung verbessern möchten, Anbieter und Bürger, die Einrichtungen gründen oder wettbewerbsfähiger betreiben möchten, sowie Fachleute und Entscheidungsträger auf der Landes- und Bundesebene, die Förderprogramme entwickeln und Rahmenbedingungen mitgestalten.

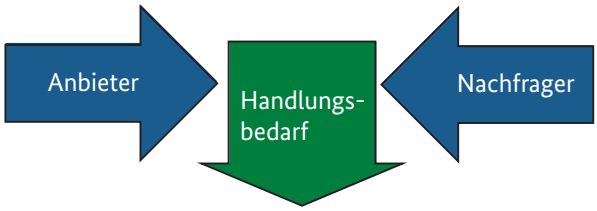
Die Broschüre gliedert sich in sechs Teile. Nach der Einleitung werden die aktuellen Rahmenbedingungen im betrachteten Markt und der Handlungsbedarf kurz umrissen (Kapitel 2). In Kapitel 3 werden die Lösungsoptionen zur Sicherung der Nahversorgung skizziert. Kapitel 4 stellt die zentralen Faktoren für den erfolgreichen Betrieb von Nahversorgungspunkten vor. Darauf folgen die Möglichkeiten der öffentlichen Hand, diese Angebote zu unterstützen (Kapitel 5). In Kapitel 6 werden Empfehlungen für unterschiedliche Zielgruppen abgeleitet und ein Ausblick gegeben. Abschließend werden Hinweise zum Weiterlesen gegeben. In den Kapiteln werden in verschiedenen Kästen konkrete Praxisbeispiele, auch aus den untersuchten europäischen Ländern, vorgestellt, um den Blick zu weiten und eine mögliche Übertragung auf andere Räume anzuregen.

Methodik des Forschungsprojektes „Nahversorgung in ländlichen Räumen“

Das der Broschüre zu Grunde liegende Forschungsprojekt „Nahversorgung in ländlichen Räumen“ nutzte vielfältige Methoden und Informationsquellen. Ausgangspunkt war die Erarbeitung des aktuellen Forschungsstandes inklusive bekannter Handlungsoptionen zur Sicherung der Nahversorgung. Im nächsten Schritt wurden die bestehenden Unterstützungsmöglichkeiten durch die öffentliche Hand recherchiert. Dem folgte eine systematische Bestandsaufnahme von Nahversorgungspunkten in kleineren Orten mit bis zu 5.000 Einwohnern. Dazu wurden die Betreiber von mehr als 100 Einrichtungen aus ganz Deutschland, die ein breites Lebensmittelsortiment und ggf. weitere Dienstleistungen anboten, mit einem standardisierten Fragebogen telefonisch interviewt. Nachdem eine Übersicht über die Versorgungsfunktion, wirtschaftliche Stabilität und soziale Funktion der Nahversorgungspunkte erhoben wurde, wurden vier Fälle intensiver betrachtet. Jeweils zwei qualitative Interviews und Vor-Ort-Begehungen wurden genutzt, um den Erfolg und Misserfolg der Angebote besser verstehen zu können. Um die Ergebnisse besser einschätzen und verschiedene Strategien zur Sicherung der Nahversorgung bewerten zu können, wurden neun Experten aus dem Handel, der Planung und Förderung leitfadengestützt befragt. Zusätzlich wurden Erfahrungen aus sechs europäischen Ländern in der Literatur und im Internet recherchiert.

2. Nahversorgung heute

Um die Entwicklung der Nahversorgung zu beschreiben, werden zunächst die rahmensetzenden Trends auf der Anbieter- und Nachfragerseite betrachtet. Daraufhin wird der daraus abzuleitende Handlungsbedarf diskutiert.



2.1 Anbieterseite

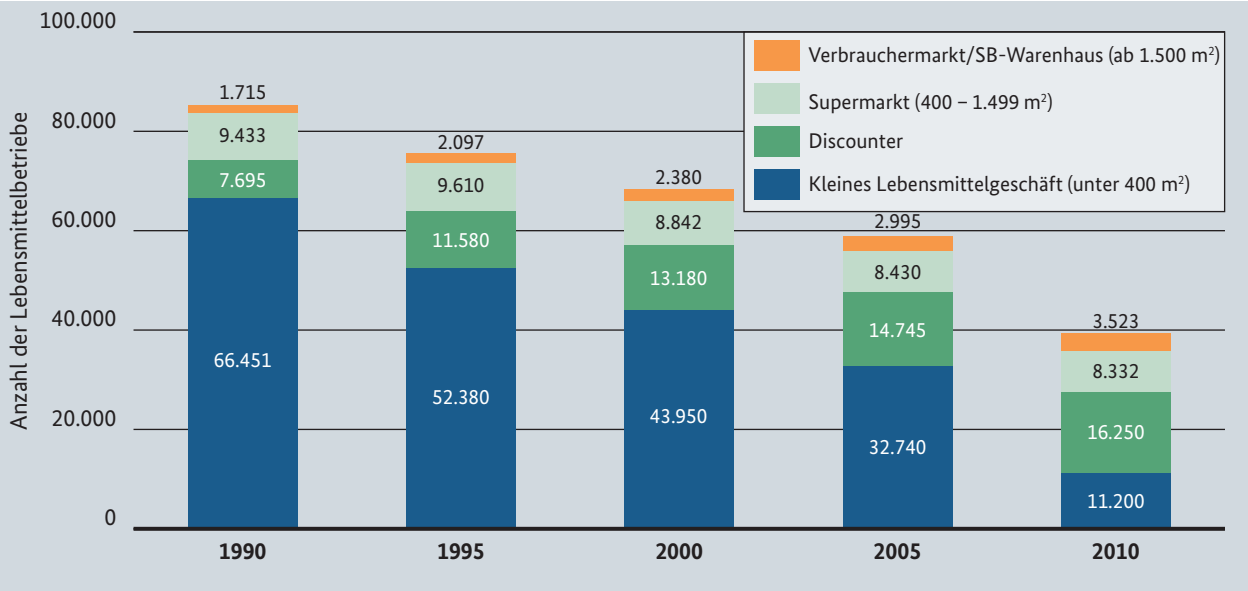
Der Lebensmittelhandel ist von **Konzentrationsprozessen** auf einem umkämpften Markt geprägt. Mittlerweile haben die sechs größten Anbieter einen Marktanteil von mehr als 90 %. Der zunehmende Preiskampf hat zu einer Verringerung der Verkaufsstellen geführt. Im Jahr 1998 waren es 72.500, 2007 nur noch 51.400 (Adamovicz et al. 2009: 13 f.). In den kleineren Orten unter 5.000 Einwohnern verbleiben oft nur Discounter mit geringer sozialer Funktion und kleine Lebensmittelgeschäfte, die es schwer haben, rentabel zu wirtschaften. Damit verschlechtert sich die Versorgungsqualität für weniger mobile Gruppen, deren Kaufkraft bei Standortentscheidungen kaum relevant ist.

Die folgende Abbildung 2.1 zeigt, dass vor allem die Discounter zulasten der Supermärkte und der kleineren Lebensmittelgeschäfte Marktanteile gewinnen konnten. Ein Grund sind die ungünstigeren Kostenstrukturen der kleinen Läden insbesondere im Vergleich mit den Discountern (EHI 2010: 299).

Die unterschiedlichen Verkaufsstrukturen, lassen sich über die folgenden Charakteristika beschreiben (BBE 2010: 35 ff., EHI 2010: 311 ff., 381 ff.):

- Ein **kleines Lebensmittelgeschäft** (oder auch Nahversorgungsladen, Dorf-, Nachbarschafts- oder SB-Markt genanntes Geschäft) hat weniger als 400 m² Verkaufsfläche. Diese Läden führen ein begrenztes Lebensmittel- und Nonfood-Sortiment. Nonfood sind Waren aus den Bereichen Drogerie, Reinigungsmittel und Tiernahrung. Die Anzahl der angebotenen Artikel variiert stark zwischen einigen hundert und mehreren tausend Artikeln.

Abbildung 2.1: Anzahl der Lebensmittelbetriebe nach Betriebsformen von 1990 bis 2010



Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: HCU/IRE | BS 2013: 8.

- Ein **Discounter** bietet auf 400 bis 1.200 m² Verkaufsfläche ein flaches, umschlagstarkes Sortiment an. Das Sortiment beträgt bei sogenannten „Harddiscountern“ (z. B. Aldi oder Norma) ca. 800 Artikel, bei „Softdiscountern“ (z. B. Lidl oder Penny) ca. 1.700 Artikel und beim Supermarkt-Discounter-Hybrid (z. B. Netto) bis zu 3.000 Artikel. Durchschnittlich enthält das Sortiment ca. 2.000 Artikel, davon 25 % Frischwaren, 6 % Tiefkühlwaren, 40 % Trockensortiment sowie 29 % Nonfood-Produkte. Charakteristisch ist die nüchterne Warenpräsentation ohne Bedienung sowie eine preisaggressive Verkaufsstrategie.
- Ein **Supermarkt** bietet auf 400 bis 2.500 m² Verkaufsfläche ein Lebensmittelvollsortiment an. Im Jahr 2009 lag die durchschnittliche Verkaufsfläche bei ca. 1.100 m² mit üblicher Bandbreite von 800 bis 1.380 m². Ein durchschnittlicher Supermarkt bietet ca. 10.500 Artikel an. Davon sind 20 % Frischwaren, 5 % Tiefkühlwaren, 50 % Trockensortiment und 25 % Nonfood-Artikel. Charakteristisch ist die breite Angebotsdifferenzierung mit Bedienung und Selbstbedienung.
- Ein großer Supermarkt oder **Verbrauchermarkt** ist definiert durch eine Verkaufsfläche von 1.500 bis 5.000 m². Durchschnittlich werden ca. 25.000 Artikel angeboten davon 13 % Frischwaren, 3 % Tiefkühlwaren, 36 % Trockensortiment sowie 47 % Nonfood-Produkte. Charakteristisch ist in Verbrauchermärkten neben dem Lebensmittelvollsortiment, eine steigende Bedeutung der Nonfood-Abteilungen. Der Flächenanteil des Non-Food-Bereiches liegt bei ca. 30 bis 50 %.
- Die auf Selbstbedienung konzentrierten **SB-Warenhäuser** sind definiert durch eine Verkaufsfläche von über 5.000 m². Ihre durchschnittliche Verkaufsfläche beträgt 7.400 m². Auf dieser Fläche wurden durchschnittlich 50.979 Artikel angeboten davon 8 % Frischwaren, 2 % Tiefkühlwaren, 21 % Trockensortiment sowie knapp 70 % Nonfood-Produkte. Charakteristisch ist das hohe Gewicht der Nonfood-Abteilung mit einem Flächenanteil von 40 bis 60 %.

Die Konzentrationsprozesse (Foto 2.1) lassen sich auch an **wachsenden Einzugsbereichen** festmachen. Um das Jahr 2000 reichten noch 3.500 Einwohner im Einzugsbereich eines Supermarktes oder Discounter, heute sind es mindestens 5.000 Einwohner (Beckmann et al. 2007: 6). Diese Entwicklung ist eine Folge der gestiegenen Verkaufsflächenanforderungen, um die gewachsenen Ansprüche der Kunden an die Sortimentsauswahl zu erfüllen.

Foto 2.1: Geschlossener Dorfladen

Quelle: Winfried Eberhardt 2014

Allerdings haben die großen Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler in den vergangenen Jahren auch Konzepte für 300 bis 500 m² Verkaufsfläche entwickelt (beispielsweise Markant nah & frisch sowie EDEKA und REWE), um Marktnischen zu erschließen (Schrader/Paasche 2010: 30). Daneben gibt es regionale Ladenketten und Integrationsmärkte mit einem einheitlichen Auftritt (Kapitel 3).

Temporäre Angebote können ein weiterer Baustein der Nahversorgung sein. Ein Wochenmarkt ist bereits ab 5.000 Einwohnern im Ort wirtschaftlich möglich (Beckmann et al. 2007: 49 ff.). Solche Märkte können das stationäre Sortiment ergänzen oder ein umfangreiches Nahversorgungssortiment temporär bereitstellen. Außerdem dienen die Märkte der Belebung des Zentrums, als Frequenzbringer für stationäre Läden oder der Verbesserung der fußläufigen Erreichbarkeit, wenn sich die großflächigen Anbieter am Ortsrand befinden. Bei einer koordinierten, zeitgleichen Versorgung durch mobile Verkaufswagen an einem Ort entstehen Minimärkte, die die Ortskerne beleben.

Die bisher dargestellten Angebotsformen stellen das Grundgerüst der Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs dar. Dieses Angebot wird durch Lebensmittelfachgeschäfte, Convenience-Geschäfte, Drogeriemärkte und Hofläden ergänzt. Diese Angebotsformen decken zwar alle

Foto 2.2: Rollender Supermarkt kommt in manchen Orten wöchentlich bis zum Gartentor

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

nur einen Teil eines Vollsortiments ab, können aber ein Baustein der Nahversorgung sein (EHI 2010: 381 f., Beckmann et al. 2007: 39 ff.):

- Die **Lebensmittelfachgeschäfte** (Bäcker, Fleischer, Obst- und Gemüseladen) sind zwar auch in kleineren ländlichen Orten vertreten, verfügen allerdings nur über ein schmales und dafür tiefes Sortiment.
- Die **Convenience-Geschäfte** (Kioske, Tankstellenshops) machen ihren Hauptumsatz mit Tabakwaren, Getränken, Süß- und Backwaren. Ihre Bedeutung für die Nahversorgung ist begrenzt, da ihr Sortiment beschränkt ist und sich ihre Lage meist in größeren Orten (als Kioske) oder am Ortsrand (vor allem in Tankstellen) befindet.
- Ein **Drogeriemarkt** ist ein mittelflächiger Einzelhandelsbetrieb mit Selbstbedienung. Diese Märkte verkaufen ein breites und tiefes Sortiment an Kosmetik-, Körperpflege- und Reinigungsartikel. Außerdem können freiverkäufliche Medikamente, Reformwaren und Nahrungsmittel (oft biologisch erzeugte Waren) angeboten werden.
- **Hofläden** führen ebenfalls nur ein beschränktes Angebot. Allenfalls die Erweiterung des Direktvermarktungssortiments zum Dorfladen oder die Kooperation mehrerer Höfe zur bäuerlichen Ladengemeinschaft können zu einem breiteren Angebot führen. Auch sind Hofläden häufig in Randlagen oder außerhalb der Orte angesiedelt, und werden oft vor allem von urbaner Bevölkerung genutzt.

Des Weiteren gibt es **mobile Formen** wie rollende Supermärkte (Foto 2.2) sowie Bringdienste als zusätzliches Angebot stationärer Einrichtungen oder als Online-Handel überregionaler Anbieter. Diesem werden aber gerade bei Gütern des täglichen Bedarfs nur geringe Marktpotenziale attestiert. Der Umsatz mit Lebensmitteln betrug 2009 891 Mio. Euro, was ca. 0,5 % des Gesamtumsatzes entspricht (BBE 2010: 16).

Für die **Zukunft** wäre sowohl eine weitere Konzentration oder ein Nebeneinander verschiedener Angebote möglich. Zur Besetzung einer Marktnische könnten sich die wohnortnahen Anbieter auf Produkte besonderer Qualität oder Regionalität spezialisieren, die die großen Versorger nicht anbieten. Außerdem könnten die lokalen Versorger die Einkaufsatmosphäre, die sozialen Kontakte und die Bequemlichkeit in den Mittelpunkt stellen. Aber in vielen kleineren Orten werden die Verkaufsstrukturen nicht rentabel zu bewirtschaften sein (Linz 2002: 236 ff.). Da sich der Lebensmitteleinzelhandel in einem stagnierenden, umkämpften Markt befindet, erscheint der Markteintritt kleiner Läden schwierig.

2.2 Nachfrageseite

In Deutschland betrug die einzelhandelsrelevante **Kaufkraft** für Güter des täglichen Bedarfs (Lebensmittel, Genussmittel und Drogerieartikel) im Jahr 2009 ca. 2.250 Euro pro Kopf. In touristischen Regionen kommt noch die Kaufkraft der Besucher hinzu. So kommen durchschnittlich 15 Euro der Ausgaben von Tagestouristen dem örtlichen Einzelhandel zugute (BBE 2010: 39 f.).

Die Nahversorgung in ländlichen Räumen, aber auch in Städten, ist in den vergangenen Jahrzehnten unter Druck geraten, weil sich die **Konsummuster** der Nachfrager ausdifferenziert haben. Dadurch hat sich das räumliche Einkaufsverhalten gewandelt. In ländlichen Räumen sank der Anteil des ortsnahen Einkaufs. Gründe dafür sind vor allem die erhöhte Mobilität und das Preisbewusstsein der Konsumenten sowie die Tendenz zur Kopplung von Erledigungen.

Die zunehmende Pkw-Verfügbarkeit hat die Nachfrage flexibilisiert. Gerade in kleinen Orten dominiert das Auto

als Verkehrsmittel zum Einkauf (Abbildung 2.2). In ländlichen Gemeinden haben nur 11 % der Personen über 18 Jahre keine Möglichkeit, das Auto zum Einkaufen zu nutzen, weil sie keinen Führerschein besitzen (5 %) oder keinen Pkw zur Verfügung haben (6 %). Alle anderen Personen haben jederzeit (80 %) oder zumindest gelegentlich die Möglichkeit, das Auto zu nutzen (infas/DLR 2011). Durch die hohe Pkw-Verfügbarkeit wurde die Distanz zu den Einkaufsstätten also weniger wichtig. Zudem wird das Auto bis ins hohe Alter zum Einkaufen genutzt.

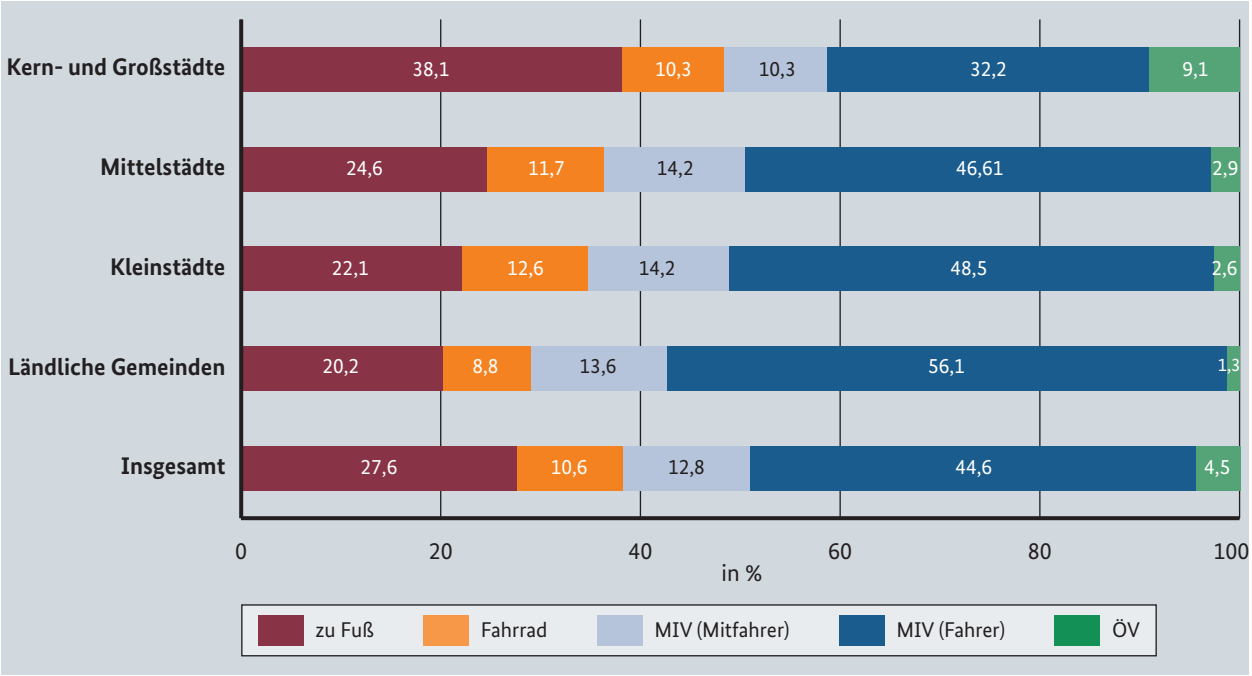
Eine Befragung zeigt, dass 43 % der Verbraucher ihren Lebensmitteleinkauf **mit anderen Tätigkeiten koppeln**. In ländlichen Gemeinden sind es sogar 52 %, die ihren Einkauf vor allem mit dem Arbeitsweg verbinden (Adamovicz et al. 2009: 78 ff.). Durch die wachsende Erwerbstätigkeit werden verkehrsgünstig gelegene Einkaufsstätten zwischen Arbeitsplatz und Wohnort wichtiger (Kulke 2005: 23). Weitere Kopplungen werden mit Dienstleistungen, dem Arztbesuch oder der Krankengymnastik genutzt. Gute Kopplungspotenziale bestehen zudem zwischen Lebensmittelmärkten und Drogerien. Getränkemärkte eignen sich eher bei Discountern und nicht bei Vollsortimentern, da sonst zu starke Konkurrenz entsteht. Beim „Erlebnisshopping“ wird der Einkauf mit weiteren Freizeitaktivitäten verbunden.

Für 58,4 % der Befragten sollte der Einkauf **möglichst wenig Zeit** kosten (Adamovicz et al. 2009: 82 f.). In ländlichen Gemeinden trifft dies sogar auf zwei Drittel der Befragten zu, während mit zunehmendem Alter die Zeit eine immer geringere Rolle spielt.

Mit der verstärkten Kopplung und Zeitknappheit ist auch ein **seltenerer Einkauf** verbunden. Nur noch 5 % der Verbraucher kaufen täglich ein, knapp 40 % zwei- bis dreimal pro Woche und die Übrigen nur einmal pro Woche oder seltener. Mehrfach die Woche gehen insbesondere Personen über 50 Jahre einkaufen.

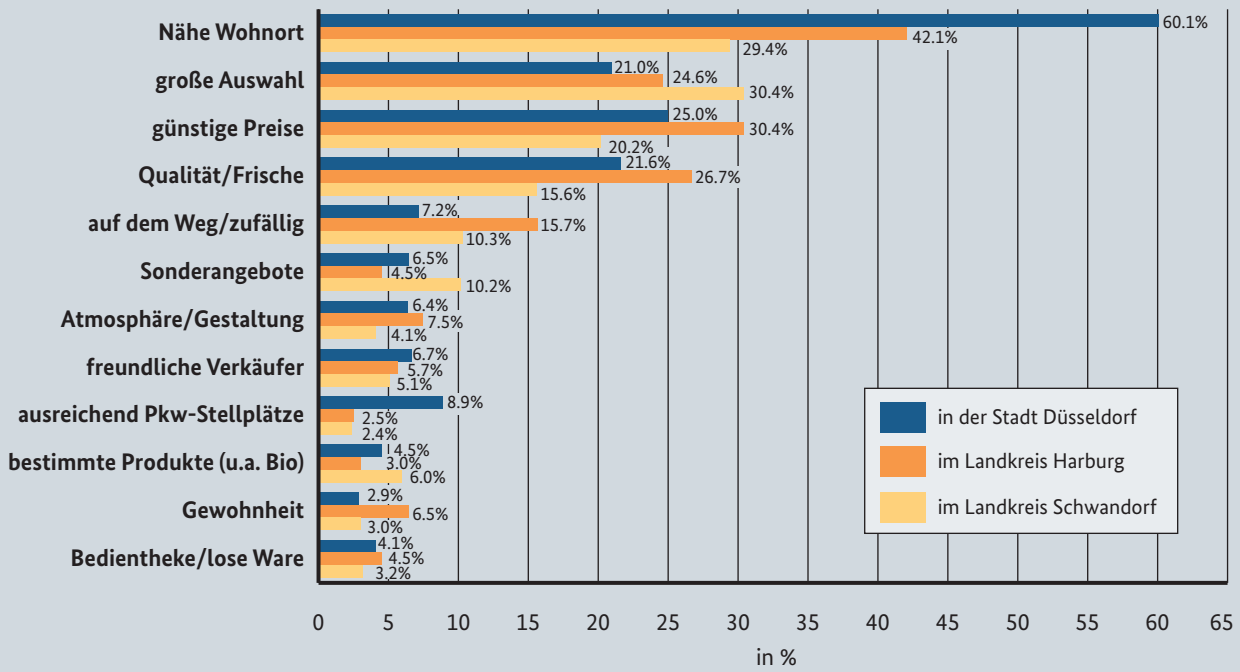
Die Abbildung 2.3 zeigt Ergebnisse einer weiteren Befragung zu **Gründen für die Wahl der Einkaufsstätte**. Ein

Abbildung 2.2: Verkehrsmittelnutzung beim Hauptzweck Einkauf in Groß-, Mittel- und Kleinstädten sowie ländlichen Gemeinden 2008



Quelle: Eigene Darstellung, Datengrundlage: infas/DLR 2011.

Abbildung 2.3: Gründe für den Einkaufsort (getrennt nach Kreisen)



Anmerkungen: Point-of-Sale-Befragung, n = 1.887, 3.434 Nennungen (gewichtet, Mehrfachnennungen möglich, pro Kreis jeweils 629 Befragte an sechs Befragungsstandorten pro Kreis)

Quelle: Eigene Darstellung nach HCU/IRE | BS 2013: 74.

Großteil der angegebenen Gründe entfiel auf die vier Aspekte Nähe, Auswahl, Preise und Qualität/Frische (HCU/IRE | BS 2013). Auch laut CIMA-Kundenmonitoring im Jahr 2009 ist Nähe immer noch der wichtigste Grund, nach dem die Konsumenten ihre Einkaufsstätten für den täglichen Bedarf auswählen. Das geben 48 % der Befragten an, bei den über 65-Jährigen sind es sogar 53 %. Circa 20 % kaufen allerdings nicht im nächstgelegenen Lebensmittelmarkt ein. Als Grund nennen sie insbesondere die zu hohen Preise und eine unzureichende Auswahl (Adamovicz et al. 2009: 61, 78 f.).

Mit der Ausdifferenzierung der Einkaufsmuster geht ebenfalls eine **sinkende Bindung an eine bevorzugte Einkaufsstätte** einher. Durchschnittlich werden Lebensmittel an etwa drei bis fünf verschiedenen Standorten eingekauft (Adamovicz et al. 2009: 63). Anfang der 1990er Jahre wurde hingegen noch davon ausgegangen, dass für Lebensmittel in der Regel der am nächsten gelegene Einkaufsort aufgesucht wird und andere Kriterien als die Wohnortnähe keine Rolle spielen (Kagermeier 1991: 88).

Gegenwärtig scheint eine generelle Trendumkehr hin zu einem lokalen Einkauf zum Erhalt lokaler Geschäfte aufgrund hoher Mobilität und dem Preisbewusstsein vieler Konsumenten eher unwahrscheinlich. Allerdings gibt es Entwicklungen, die der Nahversorgung zu Gute kommen können, wie etwa die Wertschätzung für regionale Produkte oder der Bio-Trend. Auch steigende Benzinpreise könnten die nähere Versorgung begünstigen. Letztlich ist für die **Zukunft** eine ausdifferenzierte Entwicklung des Konsumentenverhaltens zu erwarten (siehe Kasten), die von unterschiedlichen z. T. gegenläufigen Faktoren abhängen wird. So steigt der Anteil von Älteren, bei denen Zeit eine geringe Rolle spielt; gleichzeitig gibt es einen Trend zu zeiteffizientem Einkaufen und der Kopplung von Aktivitäten.

Zukunft des Einkaufens

Eine länderübergreifende Marktanalyse von KPMG und Gottlieb Duttweiler Institute (GDI) für Deutschland und die Schweiz sieht gute Perspektiven für kleinflächige Geschäfte, Convenience-Shops und den Online-Handel, während sich großflächige Supermärkte und Discounter auf härtere Zeiten einstellen sollten. Die Ergebnisse der Studien sind in „Zehn Thesen zur Zukunft des Lebensmitteleinzelhandels“ zusammengefasst:

1. **Online wird nicht Marktstandard:** Der Online-Anteil im deutschen Lebensmittelmarkt wird moderat bleiben. Die Bedürfnisse nach Verfügbarkeit und Spontaneität überwiegen.
2. **Nischenlösungen haben Umbruchpotenzial:** Der Wunsch nach „sicheren“ und authentischen Nahrungsmitteln steigt. Biolieferdienste und die Produktion direkt im Laden sind erfolgsversprechende Lösungen.
3. **Einkauf um die Ecke gewinnt weiter an Bedeutung:** Lebensmittel in der Nähe des Wohn- und Arbeitsorts und zu (fast) jeder Zeit einkaufen zu können, wird noch wichtiger.
4. **Kommunikationskompetenz birgt Chancen:** Läden können mit neuer Ladengestaltung und zusätzlichen Dienstleistungen neue Kommunikationsplattformen schaffen.
5. **Mehr Schnittstellen zur Gastronomie:** Im Handel wird das Sortiment zum Direktverzehr ausgebaut, umgekehrt bieten Gastronomen ausgewählte Lebensmittel zum Verkauf an.
6. **Hypermarkt steht vor langsamem Abstieg:** Online-Kanäle, immer teurere Mobilität und der Trend zu urbanem Wohnen sprechen gegen große Einkaufszentren auf der grünen Wiese.
7. **Multifunktionale Ladenkonzepte bieten sozialen Mehrwert:** Je nach Tageszeit unterschiedlich nutzbare Ladenflächen werden sukzessive an Bedeutung gewinnen.
8. **Kunden- und Mitarbeitergesundheit sind Erfolgsfaktoren:** Für den Lebensmitteleinzelhandel wird es wichtig werden, das Thema Gesundheit über das Angebot „gesunder“ Produkte hinaus konzeptionell auszuweiten.
9. **Emotionalität ist wichtiger als Effizienzoptimierung:** Emotion ist der stärkste Wettbewerbsvorteil im Effizienzwettbewerb. Erlebnisse und Kontakte entsprechen den Bedürfnissen der Kunden.
10. **Individualisierung des Genusses mit Flagship-Stores:** Während standardisierte Produkte in die Online-Welt abwandern, werden in den Läden Flächen für Spezialitäten-Shops mit Naturprodukten frei.

Quelle: KPMG / GDI 2013.

2.3 Handlungsbedarf

Die Trends von **Nachfrage und Angebot** bewirken, dass sich Nahversorgungseinrichtungen und insbesondere Lebensmittelmärkte aus kleineren Orten der ländlichen Räume zurückgezogen haben.

Beispielsweise zeigt eine Untersuchung in vier Landkreisen, dass eine Vielzahl von Gemeinden gar **keine Verkaufsstelle** mehr hat. Demnach konzentrieren sich diese räumlich auf die größeren Gemeinden. Circa 40 bis 60 % der Einwohner aus den untersuchten Kreisen leben in Gemeinden ohne Verkaufsstelle. Dies trifft vor allem auf Gemeinden zu, die weniger als 700 Einwohner zählen oder im unmittelbaren Umland größerer Städte liegen (Kuhlicke et al. 2005: 165 ff.).

Dennoch ist laut Umfragen ein Großteil der Bevölkerung in ländlichen Räumen mit den Versorgungsmöglichkeiten **nicht unzufrieden**. Gründe für solche Befragungsergebnisse können ein Sich-Abfinden mit der Lage, die hohe Pkw-Verfügbarkeit und diverse Anpassungsstrategien sein. In ländlichen Räumen ist demnach die Erwartung an die wohnortnahe Versorgung wesentlich geringer als in urbanen Räumen und es besteht eine lange Tradition, sich bei eingeschränkter Mobilität gegenseitig zu helfen. Diese Strategien sind jedoch meist an familiäre Netze und finanzielle Mittel gekoppelt, so dass bei hohen Fortzugsraten und sinkenden Renten von einer **Verschärfung der Situation** auszugehen ist.

Außerdem bedeutet das Verschwinden der Nahversorgungsinfrastruktur auch einen **Verlust der sozialen Funktion**, den diese Einrichtungen innehaben. Läden können als Treffpunkt für die Einwohner dienen und wegen der Personalintensität gibt es deutlich mehr Austausch zwischen Kunden und Beschäftigten. In diesem Zusammenhang wurde auch davon berichtet, dass gerade ältere Kunden gerne Artikel vergessen, um am nächsten Tag erneut den Laden besuchen zu können. Solche Treffpunkte erfahren laut der Experten eine zunehmende Bedeutung, um das Ortsbild zu beleben und Dörfer vor einer Funktionsausdünnung, also zum Beispiel einer Entwicklung hin zu reinen Schlafstätten zu bewahren. Dabei eignen sich Nahversorgungspunkte als Nachnutzung für leerstehende Einzelhandelsflächen. Hervorzuheben ist auch die emotionale Bedeutung der Läden, die auch bei Einwohnern besteht, die das Angebot kaum nutzen. Somit tragen die Läden zur Identifikation mit dem Ort bei. Diese soziale Funktion wurde von vielen Dorfladenbetreibern in der Befragung bestätigt. Die Nahversorgung fördert demnach das Zusammenleben und die Kommunikation im Ort. Die kleinen Läden sind vor allem für nicht-motorisierte Senioren und Kinder von großer Bedeutung. Sie tragen zu einem verstärkten Wir-Gefühl bei, können aber auch zur sozialen Kontrolle führen, wer dort oder woanders einkauft. Außerdem wird mehr lokale Selbstbestimmung ermöglicht, indem sich Bürger nicht nur ehrenamtlich einbringen, sondern über das Angebot mitbestimmen können.

Es gibt also viele Gründe und Funktionen, die zu beachten sind. Um den Handlungsbedarf abzuleiten, sind in jedem Fall die **unterschiedlichen Möglichkeiten verschiedener Bevölkerungsgruppen** sowie die spezifische regionale Situation zu beachten. Dazu gehören absehbare demografische Entwicklungen und die Siedlungsstrukturen.

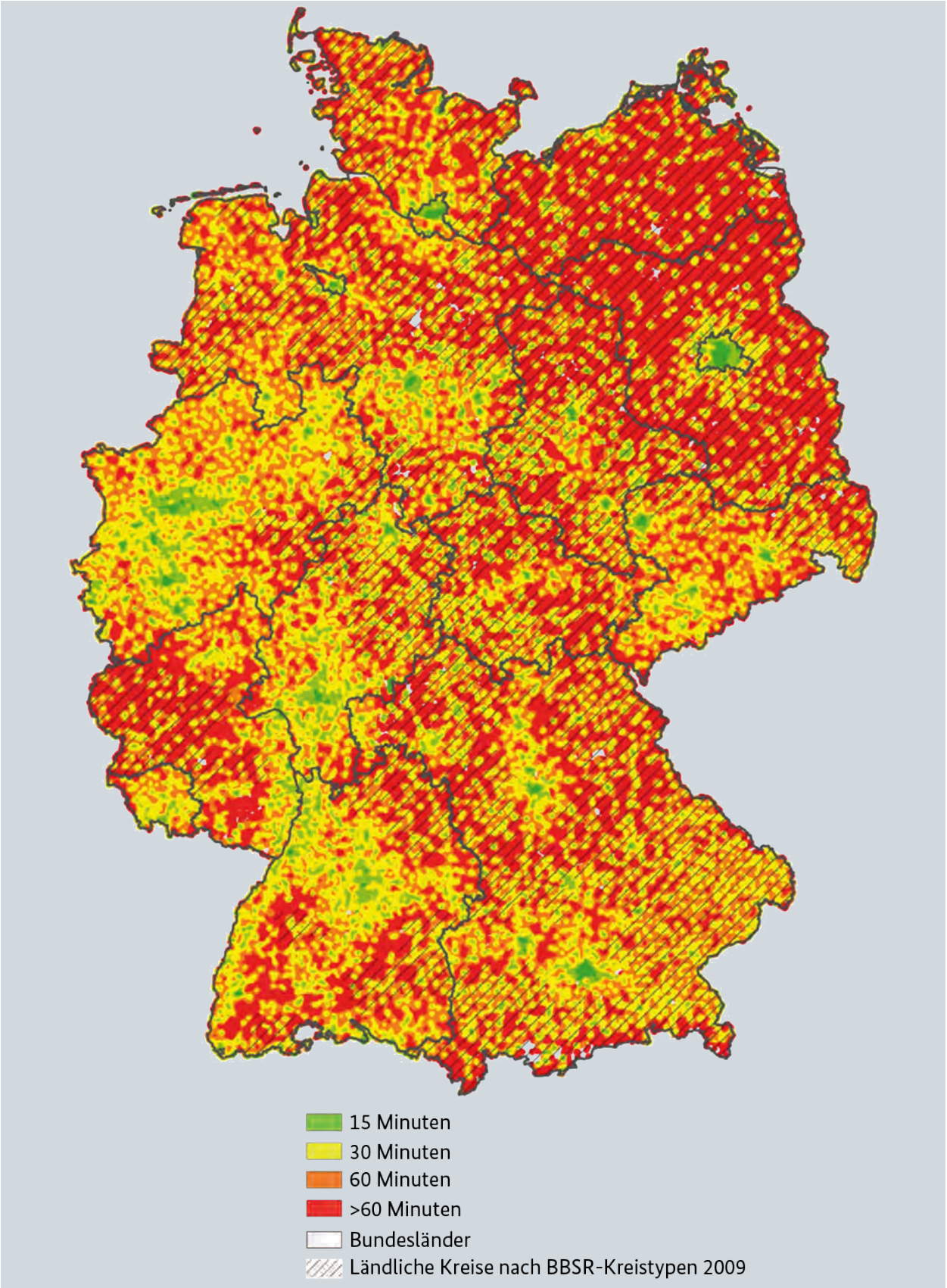
Eine **allgemeingültige Definition** einer angemessenen Nahversorgung, aus der sich eine Handlungsnotwendigkeit direkt ableiten ließe gibt es nicht. Die Verbesserung der Nahversorgung ist vor allem als entscheidender Beitrag für die Situation nicht-automobiler Personen zu sehen. Für andere Personen stehen Zeitersparnis und geringere Benzinkosten im Vordergrund. Die Vermeidung von Verkehrswegen stellt auch einen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz dar. Zudem haben Nahversorgungsläden als kommunikative Treffpunkte eine soziale Funktion.

Insgesamt kann die Verbesserung der lokalen Versorgungssituation eine deutliche Steigerung der Lebensqualität bieten. So sehen 28 bis 30 % der Befragten in Landgemeinden, Land- und Kleinstädten einen **starken oder deutlichen Handlungsbedarf** bei den Einkaufsmöglichkeiten für den täglichen Bedarf in ihrer Gemeinde (Sturm/Walther 2011: 14). Dabei wird es jedoch nicht in allen Orten möglich sein, stationäre Angebote zu erhalten. Alternative Handlungsmöglichkeiten sind, nicht-mobile Personen mobil zu machen (Mitfahrsysteme) oder die Waren (mobile Angebote, Lieferung, Mitbringsysteme).

Für die Nahversorgung sind das Warenangebot und die Erreichbarkeit der Angebote von zentraler Bedeutung.

Abbildung 2.4: Karte zur fußläufigen Erreichbarkeit von besiedelten Flächen (250 m-Rasterzellen) zum nächsten Lebensmittelmarkt

Quelle: Neumeier 2014: 53.



Um den Handlungsbedarf zu differenzieren, lässt sich das **Angebot** grob anhand der Artikelzahlen einordnen:

- Eine **Minimalversorgung** (für Ergänzungseinkäufe) besteht aus wenigen hundert Artikeln und kann über ganz unterschiedliche Angebote bereitgestellt werden,
- eine **Grundversorgung** (mit ca. 1.000 Artikeln, womit die meisten Waren des täglichen Bedarfs abgedeckt sind),
- eine **Vollsortimentversorgung** mit ca. 10.000 Artikeln (dies enthält eine breitere Auswahl und seltener benötigte Produkte).

Bei der **Erreichbarkeit** lässt sich eine „Ganz-Nahversorgung" (bis ca. 50 Meter für in ihrer Mobilität stark eingeschränkte Personen oder als Bequemlichkeitsanspruch), die fußläufige Nahversorgung (bis ca. 1.000 Meter) sowie die weitere Nahversorgung mit dem Fahrrad/E-Bike (bis ca. 3 bzw. 6 km) oder ÖPNV/Pkw differenzieren.

Einen allgemeinen Überblick über die **Entfernung zum nächsten Lebensmittelmarkt** zeigt die Karte in Abbildung 2.4. Handlungsbedarf angesichts fehlender fußläufiger Erreichbarkeit besteht eher in den dünn besiedelten Bundesländern, es sind aber in ganz Deutschland Gebiete mit Handlungsbedarf erkennbar. Die Berechnungen zeigen, dass ca. 48 % der Bevölkerung den nächsten Lebensmittelmarkt fußläufig nicht erreichen kann, d. h. mehr als 1.000 m zurücklegen muss. In den ländlichen Kreistypen liegt dieser Anteil sogar häufig bei ca. zwei Dritteln der Bevölkerung (Neumeier 2014).

Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten vor Ort ist Angebotsvielfalt wünschenswert. Ein Eckpfeiler ist ein **Vollsortimenter** oder ein Discounter in Kombination mit einem Drogeriemarkt. Ergänzend kann ein Mix aus verschiedenen Angeboten entstehen: Lokale Läden („Tante Emma Läden", „**Small Mart**") mit hoher sozialer und emotionaler Komponente, die zentral liegen und leicht zu erreichen sind. Weitere Ergänzungen basieren auf digitaler Vernetzung: Als Vision wäre ein „**Smart Mart**" denkbar, in dem technologisch gut vernetzte Kunden ihre individualisierten Produkte an Einkaufs- oder Abholstellen in Empfang nehmen oder ein „**Call Mart**" als online-basiertes Ladenkonzept mit niedrigen Logistikkosten, das Kunden beliefert (KPMG/GDI 2013).

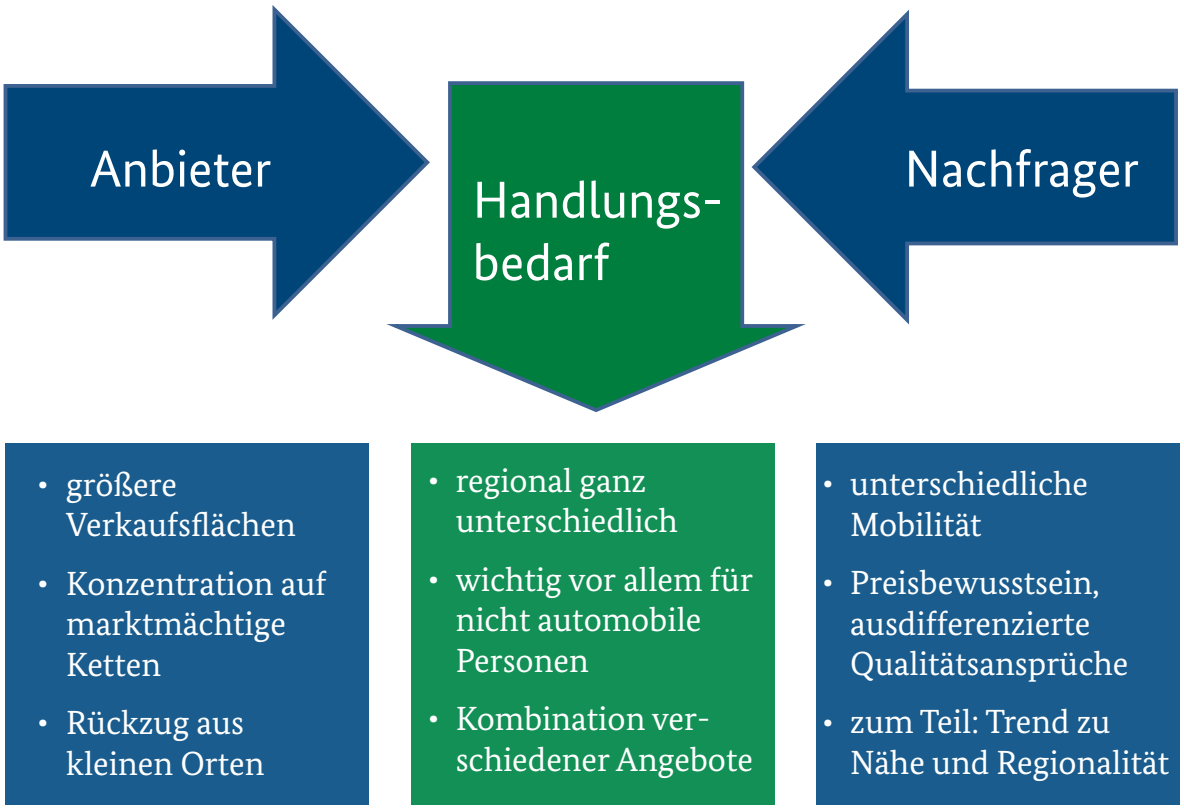
Um den konkreten Handlungsbedarf in der Region zu identifizieren, sollte zunächst eine genaue Analyse der Problemsituation erfolgen: Welches Angebot gibt es an welchen Orten zu welchen Zeiten und wer hat (nicht) die Möglichkeit zu diesen Orten zu gelangen?

In Orten mit mehr als 5.000 Einwohnern besteht in der Regel eine ausreichend große kritische Masse für ein vielfältiges Angebot. In kleineren Orten kann sich ein ganz unterschiedlicher Handlungsbedarf ergeben. Vor dem Hintergrund der Probleme vieler kleiner Nahversorger muss die Situation nicht nur unter dem Blickwinkel „Was gibt es?", sondern auch unter dem Aspekt „Was gäbe es in fünf Jahren, wenn das so weitergeht?" betrachtet werden. Das führt zu einem differenzierten Handlungsbedarf:

- **Angebot vorhanden** ⇨ langfristig tragfähig halten, fit machen für zukünftige Trends und Chancen nutzen inklusive der zunehmenden digitalen Vernetzung;
- **Angebot gefährdet** ⇨ z. B. durch schlechte finanzielle Lage oder der Betreiber wird in absehbarer Zeit aus Altersgründen aufhören. Hier gilt es zu überlegen, ob der Laden langfristig tragfähig und ggf. eine Rettungsaktion zu starten ist, denn erhalten ist realistischer als später neu aufbauen. Beispiel: Ein Supermarkt in „Grenzertragslage" droht zu schließen, hier könnten ergänzende Angebote integriert werden (Multifunktion) oder neue Trägerschaft (Integrationsmarkt) gesucht werden (Kapitel 3).
- **Angebot fehlt oder unzureichend** ⇨ wenn gar kein Angebot vorhanden ist, ist das Potenzial abzuschätzen und ggf. die Gründung zu unterstützen. Wenn es in einer Gemeinde nur einen Discounter in Ortsrandlage gibt, wäre ein ergänzendes Angebot im Ortszentrum in Betracht zu ziehen.

Aus dem Zusammenspiel der Trends auf Anbieter und Nachfragerseite, ergibt sich ein regional ganz unterschiedlicher Handlungsbedarf (Abbildung 2.5). Es sind also ganz unterschiedliche Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten gegeben. Um die Versorgung erfolgreich zu erhalten oder zu verbessern, bestehen verschiedene Konzepte, die im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

Abbildung 2.5: Überblick über zentrale Trends und Herausforderungen



Quelle: Eigene Darstellung.

3. Möglichkeiten zur Sicherung der Nahversorgung

Zur Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen werden vielfältige Handlungsoptionen bereits seit Jahren umgesetzt. Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen Konzepte von stationären Nahversorgungseinrichtungen kurz vorgestellt (Kapitel 3.1). Im Einzelnen handelt es sich um die vier stationären Ansätze: Filialkonzepte, Multifunktions-, Integrations- und Bürgerläden. Ergänzend dazu werden Angebote dargestellt bei denen die Ware zum Kunden bzw. Kunden zur Ware kommen (Kapitel 3.2); dies sind zum einen mobile Versorger und Lieferdienste, zu denen die Kleinflächenkonzepte in Konkurrenz stehen und die für Orte, in denen ein stationärer Laden nicht tragfähig ist, relevant sind und zum anderen Formen wie Nachbarschaftshilfe oder Bringdienste für Einkaufsfahrten. Die dargestellten Handlungsoptionen sind miteinander kombinierbar. Dies gilt auch für stationäre und mobile Anbieter. Denn auch Nahversorgungsläden können einen Lieferservice anbieten.

3.1 Bausteine zur stationären Nahversorgung

In den folgenden vier Abschnitten werden die stationären Ansätze näher erläutert. Einen Überblick über Praxisbeispiele bieten die jeweiligen Tabellen, die verschiedene Konzepte mit ihren Besonderheiten vergleichend darstellen. Grundlegende Merkmale für die vier Kleinflächenkonzepte sind die Organisationsform, Umfang und Art der Einzelhandelsangebote und Dienstleistungen, die Ortsgröße, Größe des erforderlichen Einzugsgebietes und die Ansprüche der Konzepte an den Standort.

3.1.1 Kleinflächige Filialangebote der Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler

Bei den **Filial- und Franchise-Angeboten** handelt es sich um Kleinflächenläden mit Franchising, die also ein einheitliches Erscheinungsbild haben, selbstständig geführt werden und vertraglich an einen Großhandelspartner gebunden sind (Beckmann et al. 2007: 31) (Foto 3.1). Der Großhandelspartner ist dabei nicht nur für die Belieferung verantwortlich, sondern ist auch Konzeptgeber, d. h. er führt eine Gründungsberatung – inklusive Standortanalyse und Hilfe bei der Objektauswahl – durch, bietet Einrichtungsmodule an, berät bei der Sortimentszusammensetzung und bietet individuelle Werbung an. Durch die Zusammenarbeit mit dem wirtschaftlich erfahrenen Großhandelspartner reduziert sich das Gründungsrisiko.

Zu den Filialkonzepten der Lebensmittelketten stehen hier nur die Varianten im Fokus, die mit rund 100 bis 600 m² niedrige Verkaufsflächen haben. Mehrere große Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler haben Konzepte für 300 bis 500 m² Verkaufsfläche entwickelt um Marktnischen zu erschließen (Tabelle 3.1). Daneben gibt es auch regionale Ladenketten (Beroma) und Integrationsmärkte (CAP-Märkte), die Franchise-Merkmale übernehmen, wie einen einheitlichen Auftritt oder ein Konzepthandbuch (Beckmann et al. 2007: 35). Kleinflächigere Filialkonzepte werden von einigen Anbietern bereits ab 1.000 Einwohnern im Einzugsbereich auf 100 bis 400 m² Verkaufsfläche angeboten.

Übertragbarkeit: Oftmals möglich. Die großen Anbieter wie REWE, Edeka und Markant-Gruppe agieren in der Regel bundesweit. Die Kleinflächenkonzepte sind in den alten Bundesländern stärker verbreitet. Gründe hierfür sind die zumeist höhere Bevölkerungsdichte, wodurch die erforderliche Einwohnerzahl im Einzugsgebiet eher erreicht wird und die Standorte haben eine längere Historie. Die Finanzierung liegt in der Regel beim Einzelhändler, der mit dem Franchise-Partner die Modalitäten festlegt. Die unterschiedlichen Anbieter haben jedoch individuell abgestimmte Finanzierungskonzepte für die Einzelhändler vor Ort, um deren unternehmerisches Risiko soweit wie möglich zu minimieren.

Foto 3.1: Alteingesessenes „nah und gut"-Geschäft

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

Tabelle 3.1: Beispiele für kleinflächige Filialkonzepte der Lebensmittelketten und Lebensmittelgroßhändler (Beispiele bis rund 500 m²)

Nahversorgungs-angebot	nahkauf (REWE)	Um's Eck (Markant)	IK – Ihr Kaufmann (Kleinflächenkonzept)	tegut (Lädchen für alles)
Erläuterung	– besonderes Kennzeichen: persönliche Nähe zum Kunden, – Konzept mit bis zu 10.000 Artikeln, – bestimmter Umsatz (Netto-Großhandel Bezugswert) als Grundvoraussetzung	– günstige Mietkonditionen, unter 2,5 % des Umsatzes; – persönliche und fachliche Kompetenz des Betreibers für Erfolg sehr wichtig (professionelles Handling)	– Warenbereich Frische wichtig; – alle klassischen Lebensmittel-Warengruppen vorhanden	– ortsnahe Versorgung in kleineren Gemeinden
Ortsgröße (OG); Einzugsgebiet (EG)	EG: ca. 2.400 Einwohner	OG: ab 1.000 Einwohner; EG: 1.000 – 2.500 Einwohner	EG: Ort mit 1.200 – 1.500 Einwohner plus Einzugsgebiet	EG: unter 5.000 Einwohner
Verkaufsfläche	150 – 500 m²	70 – 350 m²	100 – 300 m²	100 – 300 m²
Anforderungen an den Standort	–	– kein direkter Mitbewerber am Ort; – zentrale, verkehrsgünstige Lage, gut erreichbar mit Pkw; – vorhandene Parkplätze; Verwertung leer stehender nutzbarer Fläche	– zentrale Lage in Gemeinden/Wohngebieten; – gute Erreichbarkeit (fußläufig, ÖPNV, Auto); – ausreichend Parkplätze	– Umsatzpotential von 500.000 bis 700.000 Euro
Verbreitungsgebiet und Anzahl	bundesweit (ca. 1.200)	Baden-Württemberg, Bayern, Hessen (ca. 200)	(ca. 70)	Hessen, Thüringen, Südniedersachsen (ca. 25)
Organisationsform	selbständige Lebensmitteleinzelhändler mit Belieferung durch REWE	Konzept eignet sich für drei Betreibervarianten: für selbständigen Kaufmann als Franchisenehmer, Betreiber von Integrationsläden bzw. für Dorfläden mit bürgerschaftlichem Engagement	i. d. R. durch selbständige Lebensmitteleinzelhändler	Betreiber können Werkstätten, Vereine, Genossenschaften, Initiativen oder Lebensmitteleinzelhändler sein
Hinweise auf weitere regionale Konzepte:	1) Ihr KONSUM (Sachsen): standortbezogenes Kleinflächenkonzept der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord eG mit passfähigen Dienstleistungen mit teilweise < 100 und 200 – 400 m² Verkaufsfläche. 2) PUG Kauf (PUG VARIO KAUF eG) (Sachsen-Anhalt) in Orten mit 500 – 1.500 Einwohner und mit mindestens 100 m² Verkaufsfläche. 3) topkauf (COOP eG) (Norddeutschland, Südbayern) in Orten mit 900 – 1.900 Einwohner und mit rund 150 – 550 m² Verkaufsfläche.			

Anmerkung: Sofern keine Daten/Informationen abgebildet sind, konnten hierzu keine Angaben ermittelt werden.
Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben in EHV B-W/MW B-W 2011, Mahrenholz 2011, Beckmann 2007.

Systemanbieter in der Schweiz: „Dorfladenspezialist“ Volg

Die großen Systemanbieter in der Schweiz bieten ebenfalls Nahversorgungskonzepte für die ländlichen Räume an. Der erfolgreichste ist der „Dorfladenspezialist“ Volg (Brändle et al. 2010: 12). Mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von rund 180 m² wird Volg auch als „**Kleinflächenspezialist**“ bezeichnet, bei dem die „Volksnähe“ zum strategischen Konzept gehört (Arnold 2008; Volg Konsumwaren AG 2010). Das Sortiment umfasst rund 3.000 Artikel. Die Läden sind maximal 400 m² groß, liegen im mittleren Preisniveau und bestechen als klassischer Dorfladen durch „Freundlichkeit und Service“. Das Unternehmen sieht seine Stärke in der Kundennähe und versteht sich als Ort der Begegnung. Zur Unternehmensphilosophie gehört, dass die Läden lokale Produkte verkaufen und im Bereich Backwaren mit der jeweiligen Dorfbäckerei zusammenarbeiten. In einigen Niederlassungen werden auch Post- oder Reinigungsdienstleistungen angeboten. Damit reagiert Volg unter anderem auf die Schließung von Poststellen in den ländlichen Regionen. Geplant sind künftig auch Apotheken-Leistungen und bei einer entsprechenden Nachfrage mobile Supermärkte, die zweimal wöchentlich Dörfer ohne Nahversorger anfahren.

Bei der Übertragung auf Deutschland muss jedoch berücksichtigt werden, dass das Preisniveau in der Schweiz in Bezug auf die ebenfalls hohe Kaufkraft relativ hoch ist. Damit ist der rentable Betrieb kleiner Läden eher möglich. Auch wenn die Übertragbarkeit daher nur eingeschränkt möglich erscheint, zeigt das Schweizer Beispiel, wie private Anbieter in entstehende Lücken im ländlichen Versorgungsnetz stoßen und das „Ladensterben“ deutlich verlangsamen können.

Foto 3.2: Beispiel für kleinflächiges Volg-Ladenformat „frisch-nah-günstig“

Quelle: Volg Konsumwaren AG Online 2012

3.1.2 Multifunktionsläden

Multifunktionsläden (zum Beispiel MarktTreff, DORV und KOMM-IN Dienstleistungszentren) werden vielfach ab 100 bis rund 300 m² Verkaufsfläche eingerichtet, um dem Kunden ähnlich wie in zentralen Orten Kopplungsmöglichkeiten zu bieten und um zusätzlichen Umsatz zu generieren (Tabelle 3.2). Zusatzdienstleistungen dienen der Kundenbindung, der Kompensation höherer Preise über dem Discount-Niveau und der Abgrenzung von Supermärkten und Discountern, die kaum Service anbieten. Meist bieten sie auch Treffpunkt (Stehcafé, Gastronomie, Vereinshaus) und weitere Dienstleistungen (Post, Bringdienst, ...) (Beckmann 2007: 27 f.).

Die zusätzlichen Dienstleistungen lohnen sich selbst in der Regel kaum, sondern dienen der Förderung der Hauptnutzung. Wer Zusatzdienstleistungen einführt, sollte beachten, dass dies zusätzliche Anforderungen an die Ausbildung des Personals, die Ladengröße und -einrichtung sowie eine größere Abhängigkeit von Verwaltungsvorschriften (Gewerbeanmeldung, baurechtliche Auflagen) nach sich zieht und verlässliche Absprachen mit den Servicepartnern nötig macht. Die Zusatzdienstleistungen sind vor allem sinnvoll, wenn bestehende personelle und räumliche Kapazitäten mitgenutzt werden können, insbesondere durch die Abrechnung an einer gemeinsamen Kasse. Zudem ist es günstig, wenn die Dienstleistungen bei gleichen Öffnungszeiten angeboten werden können. Außerdem sollten Synergien für die Kunden erkennbar sein. Die Einführung von Zusatzdienstleistungen kann schwierig sein, wenn bestimmte Mindestumsätze, wie z. B. bei Post und Lotto-Annahmestellen, verlangt werden.

Tabelle 3.2: Beispiele für Konzepte für Multifunktionseinrichtungen

Nahversorgungs-angebot	MarktTreff (Modell zur Grund-Versorgung in Schleswig-Holstein)	DORV-Zentrum (Dienstleistung und ortsnahe RundumVersorgung)	KOMM-IN Dienstleistungszentrum
Erläuterung	– Land Schleswig-Holstein fördert bis zu 50 % der Entwicklungs- und Investitionskosten – 3 Säulen-Modell: Kommunikation, Kerngeschäft und Dienstleistung. Kerngeschäft durch Einzelhandel oder Direktvermarkter. – Ausrichtung des Kerngeschäftes hängt von vorhandenen Strukturen und Bedürfnissen des Dorfes ab. – vier verschiedene Markt-Modelle, Größenklasse abhängig von Laden-fläche und Umsatzerwartung: S: Umsatz < 300.000 Euro, M: 300.000 – 500.000 Euro, L: 500.000 – 700.000 Euro, XL: > 750.000 Euro.	– Konzept für kleinflächiges Nahversorgungszentrum. Fünf Säulen müssen in jedem DORV-Zentrum vorhanden sein: Lebensmittel, Dienstleistung, medizinische Versorgung, Kommunikation und Kulturangebot – Bürger stellen Kredite für Anschubfinanzierung bereit – Einbeziehung regionaler Produzenten	– KOMM-IN Markt verknüpft Dienst-leistungen mit Nahversorgung – für jeden Standort wird eine inidvidu-elle Kombination geeigneter Dienst-leistungen mit oder ohne Einzelhandel ermittelt – Kernbereiche bilden Dienstleistungs-angebote, bspw. Dienststellen der öffentlichen Verwaltung, Arbeitsamt, Lotto, Spar- bzw. Krankenkassendienste, Postagentur, Reisebüro etc.) – auch örtliche oder regionale Unter-nehmen können ein eigenständiger Bestandteil im KOMM-IN sein – Mitarbeiter sind i. d. R. für mehrere der Dienstleistungsangebote zuständig, dies erfordert gute verkäuferisch-soziale Kompetenz
Ortsgröße (OG); Einzugsgebiet (EG)	OG: unter 2.000 Einwohner	OG: 500 – 3.000 Einwohner	OG: mittlere Gemeinden über 2.000 Einwohner
Verkaufsfläche	100 – 350 m² (S: < 75, M: < 150, L: < 300, XL: > 300)	–	–
Anforderungen an den Standort	–	– Ortszentrum	– für jeden Standort wird eine individu-elle Kombination geeigneter Dienstleis-tungen mit oder ohne Einzelhandel ermittelt
Verbreit.-Gebiet und Anzahl	Schleswig-Holstein (27 in Betrieb, über 10 weitere in Planung)	Nordrhein-Westfalen und vier weitere Bundesländer (12 weitere in Planung)	Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen
Organisationsform	– Gemeinde ist Träger und Betreiber – private Investoren beteiligen sich an Finanzierung und am Betrieb oder stellen Immobilie	verschiedene Varianten: kaufmännisch, bürgerschaft-lich, sozialer Träger, ...	– KOMM-IN GmbH begleitet und berät interessierte Kommunen bei der Planung und Entwicklung ihres örtlichen Zentrums – Betreiber sind zumeist die Kommunen, mit den jeweiligen Dienstleistungs-partnern im Zentrum werden Partner-schaftsverträge geschlossen
Hinweis:	weitere Angebotsform: Shop Treff (Raiffeisenbank): Angebot umfasst Grundsortiment der wichtigsten Lebens-mittel und Bankserviceleistungen sowie teilweise weitere Artikel, Standorte bisher nur in der Eifel in ehemaligen Bankfilialen der Raiffeisenbank (Nordrhein-Westfalen)		

Anmerkung: Sofern keine Daten/Informationen abgebildet sind, konnten hierzu keine Angaben ermittelt werden.
Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben in BMELV 2011, MLUR SH 2010, Schrader 2010 und www.dorv.de.

Übertragbarkeit: Grundsätzlich möglich. Der modulare Aufbau der Konzepte mit variabler Gewichtung des Lebensmittel- und Dienstleistungsangebotes ermöglicht standortabhängige Lösungen. Bei regionalen Förderkonzepten (MarktTreff, KOMM-IN) kooperiert die öffentliche Hand mit privaten Investoren und Betreibern. Die Förderprogramme können für die Konzeptentwicklung, eventuell notwendige Investitionen und für die Anschubfinanzierung genutzt werden. Außerdem erhalten Läden bzw. Kommunen nach der Gründungsphase weiterhin Unterstützung durch Beratungsunternehmen.

Foto 3.3: Multifunktionsladen MarktTreff

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

3.1.3 Integrationsmärkte

Als **Integrationsmärkte** werden Einzelhandelsgeschäfte bezeichnet, in denen behinderte Menschen oder Langzeitarbeitslose arbeiten. Entsprechende Fördermöglichkeiten – auch um Jugendlichen Ausbildungsplätze zu schaffen – sichern ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit (siehe u. a. Horn/Kollatz 2007: 116 f.; EHV B-W/WM B-W 2011: 28 ff.). Beispiele sind die CAP- und Bonus-Märkte sowie die Dorfläden „Unser Laden“ vom Sozialwerk St. Georg (Tabelle 3.3).

Die Integration beeinträchtigter Menschen führt auf der Kostenseite zu Einsparungen, die es ermöglichen, solche Märkte an sogenannten Grenzertragsstandorten zu betreiben. Angestrebt wird oftmals nur ein geringer Gewinn bzw. eine schwarze Null. Voraussetzung für das Betreiben eines Integrationsmarktes ist ein vor Ort tätiger gemeinnütziger Träger, der Fördermittelempfänger für öffentliche Zuschüsse sein kann. Der größte Teil der Personalkosten für die Menschen mit Handicap, die in den Märkten tätig sind, wird in der Regel über die Arbeitsverwaltung finanziert (bisher zumeist durch Eingliederungszuschuss, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, die Weiterbezahlung der Arbeitslosenunterstützung). Die Anleitung der zu qualifizierenden Menschen erfolgt durch qualifiziertes Fachpersonal. Es übernimmt ebenso die Laden-Organisation mit Tätigkeiten wie dem Bestellen der Waren, ihrer Lagerung oder dem Koordinieren des Verkaufs. Um einen ausreichenden für die Förderung notwendigen Beschäftigungsrahmen bieten zu können, werden Integrationsmärkte in der Regel mit einem Lebensmittelvollsortiment von 6.000 bis 7.000 Artikeln (Untergrenze) auf mindestens 300 bis 400 m² Verkaufsfläche betrieben. Im fußläufigen Einzugsbereich sollten mindestens 2.000 Einwohner leben.

Übertragbarkeit: Grundsätzlich möglich, vorausgesetzt es gibt einen sozialen Träger in der Region, der bereit ist, als Betreiber aufzutreten, ein ausreichend großes Einzugsgebiet und keine konventionellen Mitbewerber mehr vor Ort.

Foto 3.4: Filiale eines CAP-Marktes

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Tabelle 3.3: Beispiele für Konzepten für Integrationsmaßnahmen

Nahversorgungs-angebot	Integrationsmärkte allgemein	BONUS-Märkte	CAP-Märkte
Erläuterung	– Läden haben i. d. R. eigenes, individuelles Konzept. Gleichberechtigte Ziele sind i. d. R.: wohnortnahe Grundversorgung, (Wieder-) Beschäftigung von Behinderten, Langzeitarbeitslosen bzw. Schaffung von Ausbildungsplätzen. – Integration "beeinträchtigter Menschen" erbringt Einsparung auf Kostenseite dadurch auch an Grenzertragsorten realisierbar.	Konzept verknüpft auf spezifische Zielgruppe ausgerichtete lokale Arbeitsförderung und Wiederherstellung der Nahversorgung: – z. B. Wiedereingliederungshilfe für Langzeitarbeitslose – arbeitsmarktnahe Qualifikation und Beschäftigung – Vollsortimenter je nach Marktgröße zwischen 7.000 – 14.000 Artikel, bei kleineren Standorten lediglich 1.000 – 1.500 Artikel	– Märkte können in Gemeinden, Ortsteilen als auch in Stadtteilen betrieben werden – Sortiment mit durchschnittlich 7.500 – 10.000 Artikeln
Ortsgröße (OG); Einzugsgebiet (EG)	–	–	EG: fußläufig mindestens 2.000 Einwohner
Verkaufsfläche	ab 350 bzw. mindestens 500 m²	120 – 800 bzw. > 300 m²	200 – 1.500 m²
Anforderungen an den Standort	– Übernahmeobjekte aufgelassener kleinerer Flächen von Systemanbietern	– keine konventionellen Handelsketten mehr vor Ort	– leer stehende Lebensmittel-Märkte gut geeignet, – kein Mitbewerber im direkten Umfeld, – ausreichend ebenerdige Parkplätze, – zentrale Lage, – vertretbare Miete
Verbreit.-Gebiet und Anzahl	bundesweit, regionale Anbieter (über 100)	v. a. Baden-Württemberg, Bayern (ca. 20)	bundesweit in 12 Flächenländern (über 80 in Gemeinden und Städten)
Organisationsform	Sozialer Träger	– als gemeinnützige GmbH (gGmbH) – i. d. R. als BONUS = Berufliche Orientierung, Nachbarschaftsläden und Service gGmbH	i. d. R. durch örtliche Integrationsunternehmen, regionales Sozial-Unternehmen oder Werkstätten für behinderte Menschen im Franchise-System

Anmerkung: Sofern keine Daten/Informationen abgebildet sind, konnten hierzu keine Angaben ermittelt werden.

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben in EHV BW/MW B-W 2011, Mahrenholz 2011 und Horn 2007.

Konzept „Lädchen für alles“ von tegut

Eine Besonderheit ist der Kooperationsgedanke. Das heißt: In Orten, für die ein „Lädchen“ interessant sein könnte, wird gefragt, ob die Bewohner sich vorstellen könnten, künftig dort einkaufen zu gehen. Ein „Lädchen“ kommt nur, wenn es von der Gemeinde auch eindeutig z. B. in Bürgerversammlungen gewünscht wird. Anschließend helfen zumeist die Bewohner aus dem Ort ein geeignetes Gebäude zu finden. In mehreren Fällen haben Gemeinden die Gebäude über Fördergelder kaufen und sanieren können. Dann wird ein Betreiber gesucht. In den existierenden Läden haben dies soziale Träger, eine regionale Raiffeisengenossenschaft e G oder Einzelkaufleute übernommen.

Die Arbeitsteilung funktioniert in der Regel so, dass der Betreiber für Miete, Personal und Nebenkosten zuständig ist. Der Großhändler tegut bezahlt die Einrichtung und stellt die Waren zur Verfügung. Bei diesem Konzept ist es für die Betreiber von Vorteil, dass sie ständig aufs komplette Sortiment von tegut zugreifen können, aber die Waren nicht auf eigenes Risiko vorfinanzieren müssen. Tegut bleibt Eigentümer der Ware und stellt sie dem Ladenbetreiber für den Verkauf zur Verfügung (Kommissionskauf). Für das Inventar (Regale und Kassen) ist eine sogenannte Inventarmiete zu zahlen. Die Höhe hängt von Umsatz und Größe des Ladens ab, ein Integrationsladen hat die Inventarmiete z. B. mit 1,5 % vom Umsatz angegeben (Pezzei 2013: 150).

Die Produkte haben in der Regel denselben Verkaufspreis wie in den großen tegut-Märkten. Für verkaufte Produkte erhält der Betreiber eine Provision. Der Rest wird zurückgenommen. Das erleichtert den Ladenbetrieb, weil nichts vorfinanziert werden muss. Die Betreiber können sogar öfter das Sortiment ändern, ohne auf den Produkten sitzenzubleiben. Eigentümer, die auf eigene Rechnung einkaufen, müssten die Kosten für Liegengebliebenes in ihre Preise einkalkulieren. Dann wird es in der Regel teurer. Reich werden soziale Träger als Ladenbetreiber auch mit diesem Konzept nicht. Sie arbeiten kostendeckend. Die Betreiber dürfen das Sortiment um einzelne Produkte, etwa regionale Waren ergänzen. Es ist vertraglich geregelt, welche Produkte z. B. aus den eigenen Behinderten-Werkstätten mit im „Lädchen“ verkauft werden dürfen. Eindeutiger Gewinner sind in erster Linie die Dörfer, in denen die Nahversorgung wieder hergestellt ist und Arbeitsplätze entstehen.

3.1.4 Bürgerläden

Bewohnergetragene Läden zeichnen sich dadurch aus, dass sie versuchen, das Engagement möglichst vieler Bürger für ihren eigenen Laden zu mobilisieren. Betreiber dieser Läden können z. B. Vereine oder Genossenschaften sein (Tabelle 3.4). Vereine können möglichst viele Bürger und damit Kunden einbeziehen. Bei genossenschaftlichen Modellen zeichnen die Bürger Anteile. Die Bürger sollen sich dadurch mit dem Laden identifizieren und emotional eng an ihren Laden gebunden werden. Außerdem können Dorfbewohner ehrenamtlich bei der Herrichtung des Ladens, dem Management und dem laufenden Betrieb mitarbeiten. Für Bürgerläden ist weiterhin charakteristisch, dass sie keine Gewinnabsichten verfolgen und ein Sortiment zur Grundversorgung mit dem Schwerpunkt Frischwaren auf ca. 100 bis 200 m² Verkaufsfläche sowie ergänzende Dienstleistungen anbieten. Die grundlegende Idee eines Bürgerladens besteht darin, ein Angebot zu machen, das tatsächlich von den Bürgern vor Ort nachgefragt wird. So können die Vereins- und Genossenschaftsmitglieder an der Sortimentsgestaltung und Preispolitik mitwirken. Im Gründungsprozess und während des Betriebs wird die Kommunikation zwischen den Dorfmitgliedern angeregt und Engagement für den eigenen Wohnort geweckt. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit soll damit in kleineren Orten gewährleistet werden, indem eine höhere Kaufkraftabschöpfung erreicht wird.

Foto 3.5: Dorfladen in Brandenburg

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

Tabelle 3.4: Beispiele für bewohnergetragene Ansätze (Bürgerläden)

Nahversorgungs-angebot	Kleinflächiges Lebensmittel-geschäft in ländlicher Region / kleiner Wohnsiedlung	Dorfladen allgemein	Genossenschaftlicher Dorfladen
Erläuterung	– hoher Stammkundenanteil – hoher Anteil nicht-mobile Personen sowie i. d. R. hoher Anteil ältere Kunden – keine Gewinnmaximierung	– Lebensmittel-Vollsortiment mit rund 3.000 Artikeln trotz kleiner Fläche	– Idenfikation der Einwohner mit ihrem Laden ist entscheidend – ehrenamtliches Engagement der Mitglieder ist für wirtschaftlichen Erfolg Voraussetzung – i. d. R. an Standorten unterhalb der wirtschaftlichen Tragfähigkeit – Ziel ist langfristiger Erhalt des Ladens im Ort, nicht die Maximierung von Gewinnen
Ortsgröße (OG); Einzugsgebiet (EG)	OG: 300 – 1.000 Einwohner	OG: ca. 1.000 Einwohner	OG: ab ca. 700 Einwohner
Verkaufsfläche	100 – 400 m² Vfl., 30 – 70 m² Nebenfl.	50 – 150 m²	50 – 150 bzw. 75 – 200 m²
Anforderungen an den Standort	– gute Erreichbarkeit/zentrale Lage – ausreichend Parkplätze – ebenerdig, ohne Stufen vor Geschäft	– Ladenlokal mit günstigen Mietbe-dingungen	–
Verbreit.-Gebiet und Anzahl	fast alle Bundesländer	fast alle Bundesländer	fast alle Bundesländer
Organisationsform	– i. d. R. als eingetragene Genossen-schaft (eG)	– z. B. als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) oder eingetragener Verein (e. V.); – ehrenamtliche Mitarbeit i. d. R erforderlich (Warenlieferung, Verwaltung/Buchhaltung)	– eingetragene Genossenschaft (eG) mit i. d. R. deutlich über 100 Mit-glieder. Mitglieder müssen vor Start Geschäftsanteile zeichnen.

Anmerkung: Sofern keine Daten/Informationen abgebildet sind, konnten hierzu keine Angaben ermittelt werden.
Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben in EHV B-W/MW B-W 2011, Mahrenholz 2011, Gröll 2011 und Horn 2007.

Neben der vereinfachten Kapitalbereitstellung durch die Bürger wird zum Teil eine öffentliche Anschubfinanzierung gewährt. Insgesamt soll das wirtschaftliche Risiko auf möglichst viele Bürger verteilt werden. Allerdings bleibt wie bei allen Formen bürgerschaftlichen Engagements das Risiko, dass die anfängliche Begeisterung für den Bürgerladen mit der Zeit nachlässt und Ehrenamtliche nicht mehr mitwirken möchten oder können.

Übertragbarkeit: Oftmals möglich, vorausgesetzt es gibt großes bürgerschaftliches Engagement im Ort. Dieses Engagement kombiniert mit notwendigem Mut für eigenes unternehmerisches Handeln muss bereits in der Anlaufphase identifiziert und entwickelt werden. Außerdem werden genügend Gesellschafter für ausreichende Kapitaleinlagen benötigt. Viele dieser Vorhaben werden in der Anlaufphase mit öffentlichen Mitteln unterstützt, es gibt aber durchaus Läden, die es gänzlich ohne Förderung geschafft haben. Persönliches Engagement möglichst vieler Bewohner im Ort bzw. Einzugsgebiet, unternehmerische Fähigkeiten, ein hohes Maß an Kreativität und Kundennähe sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg.

3.1.5 Fallbeispiele zu den stationären Ansätzen

Im Rahmen einer Fallstudie ist zu den vier stationären Ansätzen beispielhaft je eine Einrichtung näher untersucht worden: ein Integrationsladen, ein Bürgerladen, ein Multifunktionsladen sowie eine privatgeführte Filiale. Tabelle 3.5 enthält zu diesen vier Läden ausgewählte Angaben: Drei der vier Läden liegen in Orten mit 500 bis 1.300 Einwohnern und geschätzten 500 bis 2.000 Personen in ihrem Einzugsgebiet. Die Verkaufsflächen der vier Läden reichen von 150 bis 280 m². Die Einwohnerzahlen der drei Orte treffen auf viele Orte im Bundesgebiet zu, in denen in den vergangenen Jahren neue Nahversorgungspunkte (Dorfläden) entstanden sind bzw. für die Zukunft geplant werden. Die Läden verfügen mit 2.000 bis 6.000 Artikeln über ein breites Angebot.

Tabelle 3.5: Zentrale Merkmale der vier untersuchten Läden

Ausgewählte Aspekte	Integrationsladen	Bürgerladen	Multifunktionsladen	Privat geführte Filiale
Hauptinitiator zur Gründung des Geschäftes	Arbeiterwohlfahrt und Kommune	Dorfgemeinschaft aufgrund privater Initiative	Kommune und Dorfgemeinschaft	Kaufmann
Rechtsform des Geschäfts	gGmbH	GmbH	e. K. (eingetragener Kaufmann)	e. K. (eingetragener Kaufmann)
Eigentümer	Arbeiterwohlfahrt	Verein/große Zahl Bürger und Gemeinde	Gemeinde	eine natürliche Person
Hauptsächliches Betriebsziel	Sicherung der Nahversorgung, Integration Benachteiligter	Sicherung der Nahversorgung	Sicherung der Nahversorgung, Erwerbstätigkeit des Betreibers	Gewinnorientierung
Eröffnungsjahr	2002	2010	2001	2002
Geschätzte Einwohnerzahl im Ort/Einzugsgebiet	3.100 / 4.000	1.300 / 2.100	750 / 1.200	500 / 500
Verkaufsfläche (m²)	280	200	200	150
Artikelanzahl Gesamtsortiment	6.000	2.200	3.500	2.000
Öffnungszeit (Std./Woche)	60	45	50,5	33
Lage im Ort	Kern, Hauptstraße	Kern, Hauptstraße	Kern, Nebenstraße	Kern, Nebenstraße
Entfernung zum nächsten Supermarkt (Pkw-Min.)	3,0	5,3	8,6	9,5
Entfernung zum nächsten Discounter (Pkw-Min.)	3,0	8,0	9,6	7,3
Zusatzangebote	Lieferservice, voller Postservice und DHL-Paketdienst, Café-Ecke, Lotto/Toto, Annahme für Reinigung	Lieferservice, Hermes Paketshop, Apothekenkasten am Gebäude, Café-Ecke und Vermietung einer Kegelbahn im selben Gebäude	Lieferservice, Hermes PaketShop, Café- und Treffecke, Tauschbibliothek, Annahme für Reinigung, Lotto/Toto, Catering	Keine

Quelle: Telefonische Befragung und eigene Recherchen.

Es gibt gute Basisprodukte und gleichzeitig höherwertig eingeschätzte Marken. Die Entfernungen zum nächsten Supermarkt betragen bei drei Läden fünf bis zehn Pkw-Minuten bzw. bis zum nächsten Discounter sieben bis zehn Pkw-Minuten.

3.2 Ergänzende Angebote

3.2.1 Ware zum Kunden: Mobile Versorger und Lieferdienste

Mobile Angebote sind vor allem in Orten unter 1.000 Einwohnern interessant, in denen ein stationäres Angebot nicht wirtschaftlich oder bislang begrenzt ist. In Deutschland gibt es derzeit ca. 1.800 mobile Supermärkte, davon ca. 800 begehbare Lkw, der Rest sind Thekenfahrzeuge (Kuhlicke et al. 2005: 94 f.; Muschwitz et al. 2011: 50 ff.). Mobile Anbieter können ein umfangreiches Grundsortiment mit bis zu 3.000 Artikeln bereitstellen. Meist ist das Sortiment allerdings erheblich kleiner, wobei einige Anbieter ihren Kunden ermöglichen, Waren per Einkaufsliste beim Fahrer und per Internet vorzubestellen. Der Verkaufsradius beträgt durchschnittlich 46 km um den Firmensitz. Das Ziel besteht darin, das Angebot im Sinne einer „Ganz-Nahversorgung“ möglichst nah an die Kunden zu bringen: Einige Anbieter fahren auf ihren Touren wohnhausnahe Haltepunkte an, sodass die Kunden für ihren Einkauf höchstens 20 bis 30 m zurücklegen müssen.

Auf dem Markt sind nur wenige Großanbieter aktiv, die Größenvorteile nutzen und mit dem stationären Handel preislich konkurrieren können. Insbesondere die Beispiele der Anbieter mit mehreren großen Verkaufswagen zeigen, dass ein attraktives Angebot mit mehr Auswahl als in einem Discounter auch mobil möglich ist. In Regionen mit geringem Absatz bzw. kleineren Anbietern besteht häufig die Notwendigkeit, die höheren Großhandelspreise an die Verbraucher weiterzugeben, um rentabel wirtschaften zu können. Damit es sich rechnet und genug eingenommen wird, sind außerdem lange Arbeitstage erforderlich, an denen möglichst viele Orte mit ihren Haltepunkten angefahren werden können.

3.2.2 Kunden zur Ware: Nachbarschaftshilfe und Bringdienste

Eine weitere Form der Lieferung kann durch **Nachbarschaftshilfe** erfolgen. Nachbarschaftshilfe und Fahrgemeinschaften können aber auch genutzt werden, um weniger mobile Personen zu Nahversorgungszentren mitzunehmen. Diese Formen können gerade für ländliche Räume eine hohe Bedeutung haben. Als Voraussetzungen gelten soziale Kontakte und die Hilfsbereitschaft der Mitmenschen. Fahrgemeinschaften können durch Plattformen im Internet oder per Telefon vermittelt werden (VDV 2009: 134 ff.).

Foto 3.6: Ladeneigener Kleinbus zum Kundentransport und für Warenlieferungen

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Eine organisierte Form der Mitnahme sind Bürgerbusse, die **Bringdienste** für Einkaufsfahrten anbieten können (Küpper 2011: 163). Dabei fahren in der Regel Mitglieder eines Bürgerbusvereins ehrenamtlich einen Kleinbus nach festem Fahrplan oder nach Bedarf. Weitere Bringdienste sind Anruf-Sammel-Taxis oder subventionierte Einkaufstaxis, die einige Male pro Woche fahren und die teilweise durch den örtlichen Einzelhandel gesponsert sein können (Benzel 2006: 63). Solche Bringdienste ermöglichen das selbstständige Einkaufen für wenig mobile Gruppen (Foto 3.6). Damit ist der Vorteil verbunden, dass vor allem Frischwaren vor dem Einkauf begutachtet werden können, was bei Lieferung nicht möglich ist.

3.2.3 Alternative Beispiele für ergänzende Angebote

Ein neues Nahversorgungsangebot wird seit Anfang 2011 in der Schweiz erprobt. In dem Dorf Kägiswil im Kanton Obwalden, Zentralschweiz, das rund 1.200 Einwohner zählt, eröffnete der erste 24-Stunden-Automaten-Markt. Der sogenannte **Automatenladen** ist der erste seiner Art in der Schweiz. Einzige Voraussetzung ist eine geeignete Räum-

Mobile Versorgung in den Niederlanden mit langer Tradition

In den Niederlanden besteht ein **starkes Bewusstsein für mobile Angebote** inklusive Online-Bestellservice bei Kunden und Anbietern. Der Problemdruck ist zwar wegen der hohen Besiedlungsdichte in Bezug auf die Nahversorgung geringer, trotzdem erleben die mobilen Händler in den Niederlanden derzeit ein Revival durch den Rückgang der Supermärkte in kleinen Orten. Die Zahl der Wagenläden und die Umsätze steigen (Radio Netherlands Worldwide 2011). Die mobilen Angebote scheinen wirtschaftlich erfolgreich zu sein und werden nicht nur von Senioren, sondern auch von jungen Familien genutzt.

Diese Art der mobilen Versorgung geht auf ein Konzept zurück, das aus der Zusammenarbeit von verschiedenen Großhändlern Ende der 1960er-Jahre entstanden ist. Ursprünglich war das Konzept nur zum Milchverkauf gedacht. Aus den eigens dafür gebauten Autos wurden später kleine **fahrende Supermärkte** (Foto 3.7).

Das Angebot der mobilen Anbieter ist im gesamten Land gleich und auf das Wesentliche reduziert: hauptsächlich Lebensmittel, Fertig- und Dosenprodukte. Damit werden ca. 85 % der Waren des täglichen Bedarfs abgedeckt. Das Angebot wird ergänzt um regionale und lokale Produkte des einzelnen Unternehmers (Van Tol Retail 2012).

Lieferungen des Lebensmitteleinzelhandels innerhalb eines bestimmten Radius vom Geschäft sind in den Niederlanden ebenfalls nicht ungewöhnlich und nur mit geringen Mehrkosten verbunden. Aufgrund der langen Tradition des mobilen Handels ist die Lieferung von Waren bis vor die Haustür für den stationären Handel selbstverständlich. Viele der großen Supermärkte haben mittlerweile einen Onlinebestellservice, der die Lieferung nach Hause zu einem bestimmten Tag und innerhalb eines wählbaren Zeitfensters ermöglicht.

Foto 3.7: Mobiler Handel mit Tradition: mobiler Supermarkt in den 1970er Jahren

Quelle: Vereniging Oud Valkenburg 2012

lichkeit, in der die Automaten aufgestellt werden können. Der vollautomatisierte 15 m² große Laden befindet sich in der Ortsmitte im ehemaligen Dorfladen.

Auch das Sortiment entspricht dem eines kleinen Dorfladens. In fünf Automaten werden rund 140 Artikel des täglichen Bedarf angeboten: Frischprodukte wie Milch und Joghurt, Brot, fertige Tiefkühlmenüs, Tabak, Haushalts- und Hygieneartikel sowie alkoholische Getränke. Das Angebot wird nach Erhebung der Kundenwünsche individuell angepasst. Im Laden gibt es eine Tafel, auf der Kunden ihre Wünsche notieren können. Darüber hinaus wurde ein Flyer an alle Haushalte und Geschäfte im Ort verschickt, um Wünsche für das Angebot abzufragen. In Kägiswil gab es keine Einkaufsmöglichkeit mehr und damit gute Voraussetzungen, um dieses Konzept zu testen (Stocker/Riebli 2011).

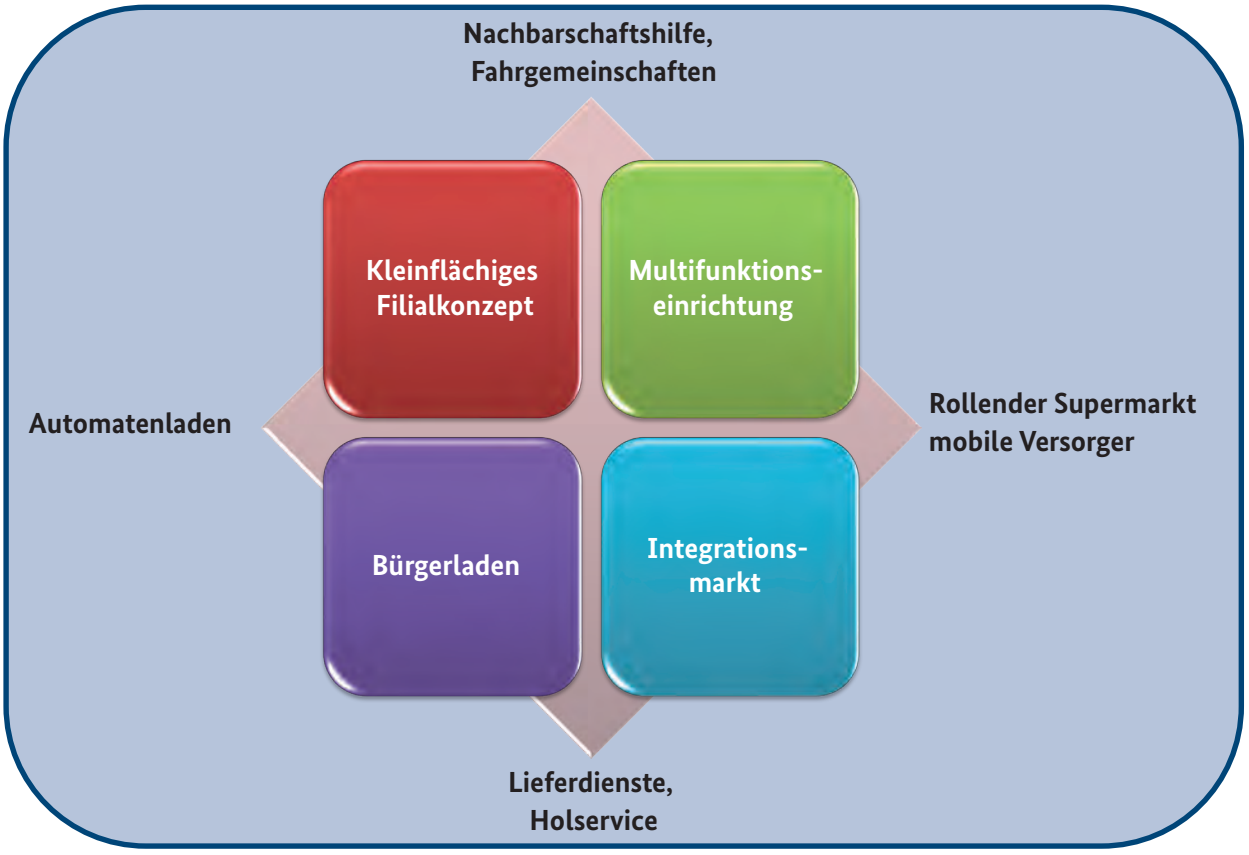
Fraglich ist, ob der Automatenladen angesichts der langen Öffnungszeiten und des fehlenden Verkaufspersonals überhaupt noch die Rolle einer Begegnungsstätte übernehmen kann, die Dorfläden im traditionellen Sinn haben. Außerdem ermöglicht diese Ladenform bisher nur ein sehr eingeschränktes Angebot, dass sich lediglich für Ergänzungseinkäufe eignet und den Haupteinkauf nicht ersetzen kann. Gegenwärtig nutzen in Deutschland zunehmend Landwirte Automaten als Ergänzung zu ihrem Hofladen, z. B. für Frischmilch und Eier.

3.3 Zusammenfassende Betrachtung

Die Nahversorgung in ländlichen Räumen kann über vielfältige Handlungsoptionen gesichert werden. Die vorgestellten Konzepte für stationäre Nahversorgungseinrichtungen werden seit Jahren in unterschiedlichen Ladengrößen und in unterschiedlichen Organisationsformen in kleinen und größeren Orten in die Praxis umgesetzt. Ergänzend dazu gibt es mancherorts bereits Angebote, die die Ware zum Kunden bringen. Insbesondere mobile Versorger und Lieferdienste stehen in Konkurrenz zu den Kleinflächenkonzepten. Als Alternative sind die mobilen Angebote insbesondere für Orte relevant, in denen ein stationärer Laden nicht tragfähig ist. Inwieweit Nachbarschaftshilfe und Fahrgemeinschaften für Dorfbewohner funktionieren, die kein Auto haben, hängt von der gegenseitigen Hilfsbereitschaft, der Verbundenheit untereinander und der Kommunikationsfähigkeit der Bewohner eines Ortes ab. Die in Abbildung 3.1 zusammenfassend dargestellten stationären Angebote und die aufgezeigten Ergänzungsmöglichkeiten sind miteinander kombinierbar.

Welche Handlungsoptionen für den Erhalt und die Verbesserung der Versorgung bestehen, ist in diesem Kapitel aufgezeigt worden. Im folgenden Abschnitt werden Erfolgsfaktoren mit ihren Elementen beschrieben, die für alle Konzepte gelten und einen erfolgreichen Ladenbetrieb wichtig sind.

Abbildung 3.1: Stationäre Handlungsoptionen zur Verbesserung der Nahversorgung sowie Alternativ- und Ergänzungsangebote



Quelle: Eigene Darstellung.

4. Erfolgsfaktoren für kleine Läden

Praxisrelevante Ansätze und Konzepte für die Nahversorgung gibt es, wie in Kapitel 3 gezeigt wird, bereits seit längerem. Eine Übertragbarkeit der Konzepte ist allerdings nicht an jedem Ort ohne weiteres möglich. Zum einen sind die individuellen örtlichen Gegebenheiten für deren Tragfähigkeit entscheidend. Zum anderen ist aber auch wichtig, ob die Ansätze konsequent verfolgt und umgesetzt werden. Dieses Kapitel behandelt die Faktoren, die Läden erfolgreich machen und für jedes der im vorherigen vorgestellten Konzepte gelten. Erfolg bedeutet aus Sicht der Betreiber in erster Linie der wirtschaftliche Erfolg, für die Bevölkerung und die öffentlichen Akteure kommen der Beitrag zur Nahversorgung und die sozialen Funktionen hinzu. Diese drei Perspektiven überschneiden sich aber stark.

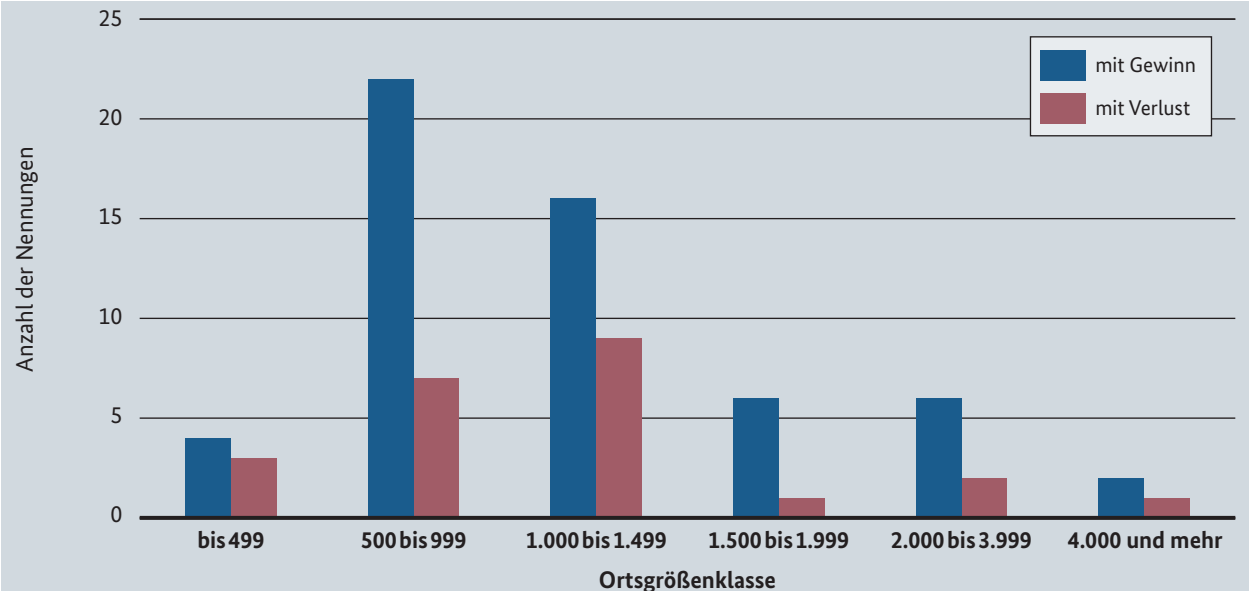
Der Erfolg eines Ladens lässt sich anhand seiner **wirtschaftlichen Stabilität** erkennen. Die wirtschaftliche Stabilität ist dabei gleichzeitig die Voraussetzung für eine langfristige Nahversorgung und die Sicherung der sozialen Funktionen im Ort. Sie lässt sich anhand mehrerer Indikatoren wie der Bestandsdauer der Läden (Anzahl der Jahre seit der Eröffnung in der jetzigen Betriebsform), der Umsatzzahlen und des Geschäftsergebnisses nach Gewinn und Verlust erfassen.

Einen ersten Hinweis zur wirtschaftlichen Stabilität gibt die **Bestandsdauer des Ladens** unter der aktuellen Betriebsform. Daraus ergibt sich, ob sich ein Nahversorgungspunkt langfristig am Markt etabliert hat, ob er z. B. wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten von Betreiberwechsel geprägt ist oder ob er erst vor kurzem gegründet wurde. Die Befragung im Jahr 2012 ergab, dass ein Viertel der befragten Läden bereits seit mindestens zehn Jahren besteht; ein weiteres Viertel ist in der jetzigen Betriebsform mindestens vor fünf Jahren eröffnet worden. Immerhin mehr als ein Drittel der befragten Läden besteht weniger als zwei Jahre in der jetzigen Betriebsform und muss sich noch am Markt beweisen.

Die befragten Nahversorgungspunkte weisen sehr niedrige **Umsatzzahlen** auf. Fast drei Viertel der Fälle hat 2011 weniger als eine halbe Million Euro netto umgesetzt. Zum Teil gehen Experten von einem Mindestumsatz (brutto) von 1,4 Millionen Euro aus. Diese Größenordnung wird aber nur von wenigen der befragten Fälle annähernd erreicht.

Ein weiterer Indikator für die wirtschaftliche Stabilität ist das **Geschäftsergebnis nach Gewinn und Verlust**. Die Befragungsergebnisse für das Geschäftsjahr 2011 zeigen eine starke Konzentration um den Nullpunkt. Etwas mehr als die

Abbildung 4.1: Ortsgröße und Ertragssituation 2011 (n = 79)



Quelle: Eigene Erhebung.

Hälfte der Fälle machte einen leichten Gewinn von weniger als 25.000 Euro, während fast ein Viertel einen entsprechenden Verlust zu verzeichnen hatte. Lediglich 17 % der Nahversorgungspunkte machen einen Gewinn von über 25.000 Euro. Wenn dieser Gewinn dem Einkommen des Eigentümers entspricht, wäre ein solcher Betrag erforderlich, um davon leben zu können. Ansonsten ist ein weiteres Einkommen im Haushalt nötig, z. B. durch den Partner oder die Rente. Die Sortierung der Nahversorgungspunkte nach Einwohnergrößenklassen der Orte zeigt (Abbildung 4.1), dass unabhängig von der Ortsgröße in allen Größenklassen Läden mit Gewinn und Verlust vorgefunden wurden.

Insgesamt glaubten 11 von 103 befragten Betreibern im Jahr 2012, dass ihr Laden in fünf Jahren nicht mehr existieren wird. Als Gründe für die Geschäftsaufgabe nannten sie vor allem die fehlende Rentabilität angesichts niedriger und sinkender Einwohnerzahlen im Einzugsgebiet, steigender Betriebs- und Nebenkosten sowie die Konkurrenz mit den Discountern. Hinzu kommt die altersbedingte Geschäftsaufgabe, ohne dass ein Nachfolger in Sicht ist. Zusammen mit den zehn Läden, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr existierten, weist dies auf eine relativ hohe Fluktuation hin. Im Gegensatz dazu berichten die Befragten mehrheitlich von einer stabilen oder gar steigenden Entwicklung und erwarten eine Fortführung dieses Trends für die Zukunft.

Durch die Analyse der Fachliteratur, der Befragung von mehr als 100 Betreibern, der Fallstudien und Expertengespräche wurden zentrale Faktoren identifiziert, die die Entwicklung und Sicherung der Nahversorgung positiv beeinflussen können (Abbildung 4.2). Im Folgenden werden wichtige Ergebnisse und Hinweise zu diesen Faktoren zusammengefasst. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einzelne Faktoren nicht allein die Umsetzbarkeit und den Erfolg eines Vorhabens gewährleisten. Sie stehen immer mit anderen (Erfolgs-) Faktoren in Wechselwirkung. Wichtig ist also die Passfähigkeit zu den örtlichen Gegebenheiten.

4.1 Standort

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist der **Standort**. Die Untersuchung von mehr als 100 Nahversorgungseinrichtungen im gesamten Bundesgebiet zeigt, dass der Erfolg der

Abbildung 4.2: Zentrale Erfolgsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung.

Nahversorgungspunkte insbesondere mit der Ortsgröße, der Einwohnerzahl im Einzugsgebiet, der Lage im Ort, den Kopplungspotenzialen und mit der Anzahl der Parkplätze zusammenhängt. Darüber hinaus ist eine gewisse Distanz zum nächsten Supermarkt oder Discounter wichtig. Die **Kaufkraft** in der Standortgemeinde spielte hingegen – anders als häufig erwartet – keine signifikante Rolle für den Erfolg.

Die **Größe der Orte**, in denen die untersuchten Läden liegen, beträgt durchschnittlich ca. 1.300 Einwohner. Dabei haben die Hälfte 1.000 Einwohner oder weniger. Entsprechend der Einschätzung der Befragten umfasst das engere Einzugsgebiet im Mittel 1.800 Einwohner. In der Literatur wird eine Mindestzahl von 1.000 Einwohnern im Ort genannt (Beckmann et al. 2007: 25). In Einzelfällen können aber auch stationäre Angebote ab einer Ortsgröße von 300 Einwohnern möglich sein (Adamovicz et al. 2009: 50).

Die **Zahl der Einwohner, die im Umkreis von einem Kilometer lebt**, gibt Aufschluss darüber, wie viele Menschen den Laden **fußläufig** erreichen können und wie es um deren Nahversorgung bestellt ist. Die Einwohnerzahlen basieren auf der Schätzung des Bevölkerungs- und Erreichbarkeitsmodells vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Durchschnittlich sind es im Radius von einem Kilometer über 1.000 Einwohner. Für die Hälfte der Fälle leben schätzungsweise weniger als ca. 850 Personen im fußläufigen Umkreis. Die Einwohnerzahl im Radius von drei Kilometern gibt einen Hinweis darauf, wie viele Bewohner die Einrichtung bequem **per Fahrrad** erreichen können. Hier liegt der Mittelwert bei ca. 4.000 Einwohnern, aber der Median nur bei gut 2.000. Den größten Einfluss hat die geschätzte Einwohnerzahl im Radius von einem Kilometer um den Nahversorgungsstandort. Je mehr Einwohner in fußläufiger Entfernung zum Laden leben, desto erfolgreicher ist er.

Zu einer guten **Lage im Ort** gehört, dass die Einrichtungen möglichst an einer Hauptstraße liegen und damit auch für den Durchgangsverkehr sichtbar sind. Von den untersuchten Läden liegen rund 80 % im Ortskern (Tabelle 4.1), was die fußläufige Erreichbarkeit und die Verbindung mit anderen Erledigungen im Zentrum erleichtert. Rund zwei Drittel liegen an einer Hauptstraße. In vielen Orten fehlen Hinweisschilder auf die Läden, dadurch sind sie für potenzielle Kunden schwerer zu finden und nur in geringem Maße im öffentlichen Raum präsent (für Beispiele einer Beschilderung siehe Foto 4.1 und 4.2). Die Anlieferung sollte gut möglich und weitere Einrichtungen mit Publikumsverkehr als Frequenzbringer in der möglichst attraktiven Ortsmitte benachbart sein (Benzel 2006: 55 f.; Muschwitz et al. 2011: 63). So hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass sich die **Kopplung mit anderen Funktionen** in der Nachbarschaft oder im selben Gebäude relativ positiv auswirkt. Bei den Funktionen im selben Gebäude haben die befragten Dorfläden in etwas mehr als der Hälfte der Fälle Orte der Begegnung angegeben. Dabei handelt es sich häufig um kleine Cafés oder Café-Ecken, seltener um einen Imbiss oder eine Gaststätte. Neben diesen Angeboten, verfügen die Läden in einigen Fällen auch noch über Vereins- oder Veranstaltungsräume, die man mieten kann. Angebote in der Nachbarschaft dienen ebenso als Frequenzbringer für die Läden. Mehr als die Hälfte der untersuchten Nahversorgungseinrichtungen liegen in der Nähe eines Kindergartens, weiterer Geschäfte oder einer Bank. In etwas mehr als einem Drittel der Fälle gibt es einen Arzt oder eine Verwaltung.

Den Kunden stehen durchschnittlich ca. 15 Parkplätze zur Verfügung. 50 % der Fälle haben zwischen 5 und 16 Parkplätze.

Tabelle 4.1: Lage im Ort und Straßentyp

	Ortskern	Ortsrand	Außen-bereich	Gesamt
Hauptstraße	54	11	2	67
Nebenstraße	25	10	1	36
Gesamt	79	21	3	103

Quelle: Eigene Recherche.

Für das Standortpotenzial der Läden ist darüber hinaus die Entfernung zum nächsten Supermarkt oder Discounter von Bedeutung. Die Berechnungen mittels BBSR-Erreichbarkeitsmodell ergaben eine durchschnittliche Fahrzeit von ca. sechs Minuten mit dem Pkw. Bei einem Viertel der Fälle ist der nächste Vollsortimenter nicht einmal fünf Minuten mit dem Auto entfernt, womit von einer starken Konkurrenz auszugehen ist. Allerdings können Läden von

der direkten Nachbarschaft zu einem Supermarkt oder Discounter von deren Kundenfrequenz bzw. Einzugsgebiet profitieren und deren Angebot ergänzen. Für die Nahversorgung ist es von Vorteil, wenn der Laden im Kern eines größeren Ortes liegt, wenn sich ein Supermarkt oder Discounter am Ortsrand befindet.

Foto 4.1: Hinweisschild zur Nahversorgungseinrichtung an Landstraßenkreuzung

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Foto 4.2: Hinweisschilder im Ort

Quelle: Winfried Eberhardt 2014

Zeitfaktor als Wettbewerbsvorteil kommunizieren

Der Zeitfaktor zum Erreichen und Erledigen der Versorgung ist ein wichtiger Aspekt, mit dem auch bewusst für die Nahversorgungseinrichtung im Ort geworben werden kann (MWVLW 2009: 37). Gefahrene Kilometer zu Versorgungsmöglichkeiten außerhalb des eigenen Ortes bedeuten nicht nur Zeitaufwand, sondern auch Fahrtkosten. Insgesamt kann sich somit ein deutlicher Wettbewerbsvorteil für den Laden im Wohnort ergeben. Dieser Vorteil muss den Bewohnern vermittelt werden. Um die Pendler als Zielgruppe zum Einkaufen zu bewegen, hilft es zumindest an einem Wochentag längere Öffnungszeiten anzubieten. Die größten Konkurrenten stellen attraktive und bequem zu erreichende Märkte auf den Pendlerstrecken der Dorfbewohner dar.

4.2 Organisationsform

Für die Organisationsform gibt es **verschiedene Möglichkeiten** mit bestimmten Vor- und Nachteilen (Benzel 2006: 56 – 59). Zunächst ist eine private Betriebsführung möglich. Nachteil: Die Eigentümer haben häufig Probleme bei der Fremdkapitalbeschaffung, da Banken für Nahversorgungsläden kaum Geld zur Verfügung stellen. Der Gründungsaufwand und die damit verbundenen Kosten sind allerdings niedrig. Genossenschaften benötigen mindestens drei Mitglieder und werden von den genossenschaftlichen Prüfverbänden überwacht. Sie verfolgen nicht unbedingt Gewinnabsichten und nur das Vermögen der Genossenschaft ist haftbar. Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) benötigt mindestens zwei Gesellschafter, die in der Regel im Unternehmen mitarbeiten. Hierbei ist kein Mindestkapital erforderlich. Die Aufstellung einer Bilanz ist erst ab 500.000 Euro Umsatz oder 50.000 Euro Gewinn erforderlich. Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung

(GmbH) hat einen hohen Gründungsaufwand (Eintragung ins Handelsregister, 25.000 Euro Mindeststammkapital, weitere Gründungskosten). Außerdem muss eine Gesamtbilanz erstellt werden. Dafür ist allerdings nur das Gesellschaftsvermögen haftbar. Insbesondere karitative Einrichtungen oder Kirchen nutzen gemeinnützige GmbHs als Ladenbetreiber von Integrationsmärkten. Diese Rechtsform genießt weitreichende steuerliche Vergünstigungen, und es können Spendenquittungen vergeben werden.

Die vorrangig gewählte Rechtsform im Rahmen der Untersuchung ist die des eingetragenen Kaufmanns (e.K.) bzw. des Einzelunternehmens (44 %). Es folgt die GmbH (17 %) und ihre gemeinnützige Ausprägung (14 %). Genossenschaften (eG), Vereine (e.V.) und Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) spielen eine geringere Rolle. Bei bürgerschaftlich organisierten Läden ist der wirtschaftliche Verein eine zunehmend gewählte Form. Darüber hinaus sind noch die offene Handelsgesellschaft (OHG), die GmbH & Co. KG und die sogenannte Mini-GmbH, die Unternehmensgesellschaft haftungsbeschränkt (UG), vertreten. Die Rechtsform ist nicht nur für den Gründungsaufwand und die Besteuerung wichtig, sondern auch für die **Haftung**. Bei Einzelunternehmen, GbR und OHG haften die Inhaber unbeschränkt mit ihrem persönlichen Vermögen für die Verluste des Geschäftes.

Auf der Grundlage der Angaben zur Rechtsform, zu den Eigentümern und zum Betriebsziel wurden zwei verschiedene **Strategietypen** identifiziert. Zum einen handelt es sich um Einrichtungen, die nach privatwirtschaftlichen Kriterien organisiert sind. Das sind Einzelunternehmen, GmbH oder GbR mit einem oder wenigen Eigentümern sowie dem zentralen Geschäftsziel der Gewinnmaximierung oder Erwerbstätigkeit des Betreibers. Zum anderen gibt es sozial ausgerichtete Nahversorgungseinrichtungen, deren Rechtsform eG, e.V. oder GmbH entspricht, die vielen Bürgern aus der Umgebung, einem sozialen Träger oder der Gemeinde gehören, und für die das Nahversorgungs- oder Integrationsziel im Mittelpunkt steht. Nach dieser Typisierung gibt es 63 privatwirtschaftlich und 40 sozial orientierte Einrichtungen. Zu diesen beiden Strategietypen wurden Korrelationsrechnungen bezüglich ihrer Ergebniskennziffern durchgeführt. Dabei ließ sich jeweils ein signifikanter Unterschied bei den vier folgenden Erfolgsindikatoren feststellen. Dies betrifft das Geschäftsergebnis, die Gesamtmitarbeiterzahl, den Lohn qualifizierter Mitarbeiter und die vergangene Entwicklung des Nettoumsatzes:

- Die wirtschaftsorientierten Nahversorgungseinrichtungen machen signifikant mehr Gewinn als die sozialen.
- Die Mitarbeiterzahl liegt in den wirtschaftlichen Einrichtungen (Median = 4) signifikant unter den der sozialen (Median = 6).
- Der Lohn für qualifizierte Mitarbeiter liegt in den sozial ausgerichteten Läden signifikant höher (Median = 10 Euro) als in den wirtschaftlichen (Median = 8,50 Euro).
- Die vergangene Nettoumsatzentwicklung ist bei den wirtschaftlich orientierten Läden im Median etwa stabil geblieben, während die sozial orientierten einen Anstieg zu verzeichnen hatten.

Ein weiteres Merkmal der Organisationsform ist das **Betriebskonzept**. Hier zeigen die Befragungsergebnisse, dass ca. zwei Drittel Einzelbetriebe und ein Drittel Filial- und Franchise-Konzepte (Kapitel 3.1.1) sind. Dabei ließ sich auch statistisch nachweisen, dass die Filial- und Franchise-Konzepte wirtschaftlich erfolgreicher waren als die Einzelbetriebe. Kooperationen und die Nutzung von Größenvorteilen scheinen demnach Wettbewerbsvorteile und höhere Rentabilität zu ermöglichen.

Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft

Eine sinnvolle Organisationsform gerade für Bürgerläden ist die Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG). Um die Betriebskosten in Nahversorgungsprojekten möglichst gering zu halten, wird oftmals diese Geschäftsform und -führung von den Akteuren vor Ort gewählt (EHV B-W/WM B-W 2011: 24). Sie bietet eine Reihe von Erleichterungen und Vorteilen:

- Durch die gemeinsame und möglichst breite Trägerschaft wird das Risiko aufgesplittert und die Haftung beschränkt.
- Durch die Einlagen der Genossenschaftsmitglieder kann das Startkapital (zumeist) ohne Kredit erbracht werden.
- Die Teilhabe am Laden stärkt die Identifikation mit dem Projekt und damit den Anreiz, dort einkaufen zu gehen.
- Da die Versorgungsfunktion im Vordergrund steht, muss keine umfangreiche Gewinnentnahme als Unternehmerlohn stattfinden.
- Die Minimierung der Betriebskosten erfolgt z. B. dadurch, dass die Geschäftsführung ehrenamtlich ist oder mit einer geringen Aufwandsentschädigung vergolten wird.

Für den wirtschaftlichen Betrieb eines genossenschaftlichen Dorfladens sind in der Regel über hundert Mitglieder erforderlich. Sie beteiligen sich finanziell am Aufbau „ihres Ladens“, indem sie mindestens einen Geschäftsanteil zwischen 100 und 500 Euro zeichnen. Die gesetzlich vorgeschriebene regelmäßige Prüfung durch den Genossenschaftsverband gewährleistet den Mitgliedern den ordnungsgemäßen Betrieb ihrer Genossenschaft (wirtschaftlich und rechtlich). Genossenschaftsverbände stehen ihren Mitgliedern als Dienstleister und gesetzlicher Prüfungsverband zur Seite. Sie bieten ihren Mitgliedern Beratung und Unterstützung in allen Phasen der Gründung einer Genossenschaft sowie auch in der Nachgründungsphase.

Die Kooperation von engagierten Bürgerinnen und Bürgern in Nahversorgungsgenossenschaften wird von den Genossenschaftsverbänden der Länder und zumeist vom Wirtschaftsministerium zunächst in der Gründungsphase und anschließend während der ersten fünf Jahre gefördert (Festigungsphase der Genossenschaft). Die Nahversorgungsgenossenschaften erhalten in den ersten fünf Jahren nach ihrer Gründung eine Unterstützung bei den Prüfungskosten. Die Prüfung findet im gesetzlich vorgeschriebenen Turnus statt. Für kleinere Genossenschaften bis zu einer Bilanzsumme von bis zu 2 Millionen Euro ist das alle zwei Jahre. Außerdem gelten erleichterte Prüfbedingungen. Durch einen Zuschuss in Höhe von 50 % ermöglicht z. B. Baden-Württemberg die Verbilligung der tatsächlichen Prüfungsgebühren bis zu einem Höchstförderbetrag von insgesamt 2.000 Euro in den ersten fünf Jahren.

4.3 Warenbezug

Die **Wahl eines geeigneten Großhändlers** für das Grundsortiment ist von großer Bedeutung. Hier gibt es Unterschiede in den Lieferkonditionen, der Beratungsintensität, der Unterstützung beim Marketing, dem Angebot von Preiseinstiegssegment und Rabattaktionen oder den Konditionen beim Abbezahlen der Erstausstattung und des Kassensystems. Da die Konditionen zum Teil individuell ausgehandelt werden, ist die Wahl eines Lieferanten sinnvoll, der ohnehin in die Gegend fährt und somit günstigere Bedingungen anbieten kann. Bei einem Franchise-Konzept bieten die Franchise-Unternehmen meist Beratungsleistungen an, die in Anspruch genommen werden sollten. Hinzu kommen Kooperationspartner für das Frischesortiment sowie für die angebotenen Dienstleistungen. Außerdem können sich benachbarte Läden zu Einkaufsgemeinschaften zusammenschließen, um Preisvorteile zu erzielen (siehe Kasten). Der Großhandelspartner ist nicht nur für die Belieferung verantwortlich, sondern berät auch bei der Sortimentszusammensetzung und bietet individuelle Werbung an. Die Erfahrungen kleiner Läden zeigen allerdings, dass wöchentliche Werbeprospekte mit vorgegebenen Sonderangeboten und Preisen Risiken bergen, weil sie an diesen Produkten überhaupt nichts verdienen und zum Teil sogar draufzahlen. Einige der befragten Läden kommen weitestgehend ohne regelmäßige Werbung aus. Bei den befragten Läden verteilen sich die Hauptlieferanten auf relativ viele Großhändler. Edeka wird am häufigsten genannt, gefolgt von MARKANT und REWE. Danach folgen mehrere regionale Großhändler wie Bartels-Langness, LHG, UTZ, Rau, OKLE, Hoppe oder coop, die sich zum Teil unter dem Dach von MARKANT zusammengeschlossen haben.

Neben solchen Großhändlern kann ein (ergänzender) Warenbezug über andere Lieferanten sinnvoll sein. In der Telefonbefragung zeichnete sich ab, dass mittelständische Zulieferer durchaus günstige Lieferkonditionen für kleinere Lebensmittelläden bieten. Weil sie oft flexibler sind, bieten sie in manchen Regionen mehr Zugeständnisse als die „ganz

Kooperation beim Wareneinkauf

Um Konditionen zu verbessern, sind Möglichkeiten von Zusammenschlüssen mit anderen Läden in Betracht zu ziehen. Beispielsweise haben sich die Betreiber von neun Dorfläden aus dem Landkreis Göttingen Ende 2012 zusammengeschlossen und in Kooperation mit dem LEADER Regionalmanagement die „Dorfladeninitiative Göttinger Land“ ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, die wirtschaftliche Situation der Dorfläden in der Region zu stärken. Durch Bildungen von Einkaufsgemeinschaften sollen günstigere Bedingungen beim Wareneinkauf geschaffen werden. Außerdem wollen die Dorfläden durch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, z. B. mit einem eigenen Logo (Foto 4.3), auf sich aufmerksam machen und regelmäßig Erfahrungen austauschen. Sie möchten die Menschen motivieren, wieder mehr Einkäufe im Dorf zu erledigen und setzen sich für die Verbreitung regional erzeugter Lebensmittel ein.

Foto 4.3: Schild mit gemeinsamem Logo einer regionalen Dorfladeninitiative

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

Großen“ der Branche. Daneben gibt es Ladenbetreiber, die ihre Waren selbstständig im Großmarkt einkaufen oder sich von diversen Händlern, Bäckern, Schlachtern und Bauern beliefern lassen. So ist eine Profilierung mit regionalen Produkten z. B. als Abgrenzung zu Discountern möglich.

Für einen erfolgreichen Ladenbetrieb sind die **Lieferbedingungen der Hauptlieferanten** ein sehr wichtiger Faktor (siehe Kasten in Kapitel 3.1.3). Einige Beispiele (Laden A bis D) für hilfreiche Konditionen: Laden A ist gleich beim Start in eine höhere Umsatzklasse eingestuft worden und hat dadurch günstigere Einkaufspreise als andere vergleichbar große Läden. Bei Laden B entfallen die Anlieferkosten komplett. In Laden C bewirkte der Wechsel des Zulieferers, dass die neuen Verkaufspreise im Laden den vorherigen Einkaufspreisen beim alten Lieferanten entsprechen. Außerdem finden im zweiwöchigen Rhythmus Gespräche und Ladenbegehungen mit dem Zulieferer statt. Für den privat geführten Markt D ist die direkte Anlieferung über den Großhandel bei seinen kleinen Mengen zu teuer geworden, hier erfolgt daher die Versorgung über das Hauptgeschäft des Betreibers. In Regionen mit kleineren Orten können „Netzwerke“ von zwei oder mehr Läden ein hilfreicher Ansatz sein, um bestehende Läden zu erhalten und auch um neue Einrichtungen zu schaffen (siehe Kasten).

4.4 Angebotsgestaltung

Für einen erfolgreichen Ladenbetrieb muss sich das Angebot weitgehend an den Kundenwünschen orientieren. Dazu gehören eine marktgerechte, wettbewerbsfähige Sortimentsgestaltung mit Frischeprodukten, eine gut geeignete und dazu passende Geschäftsfläche sowie geeignete Öffnungszeiten. Ein Betreiber formulierte sein Erfolgsrezept sinngemäß folgendermaßen: Um das Angebot nach Kundenwünschen auszurichten gilt das Motto: „Der Kunde ist König“. Jeden Tag ist „Neueröffnung“, jeden Tag muss man sich neu bemühen.

Die **Geschäftsräume** sollten mindestens eine Verkaufsfläche von 100 bis 200 m² sowie 30 bis 70 m² Nebenflächen umfassen und ebenerdig ohne Stufen sein (Adamovicz et al. 2009: 50; Beckmann et al. 2007: 26, 45 f.; Benzel 2006: 54; Muschwitz et al. 2011: 68 f.; Stiens/Pick 2001: 6). Eine kleinere Verkaufsfläche lässt die Unterbringung eines ausreichenden Frische- und Trockensortiments von ca. 2.000 Artikeln nicht zu und erlaubt nur ein Notsortiment für vergessene Einkäufe. Es ist einerseits zu prüfen, ob der Laden vergrößert werden muss, um ein zeitgemäßes Angebot machen oder zusätzliche Dienstleistungen integrieren zu können. Andererseits kann der Laden verkleinert werden, wenn er zu groß ist oder wenn Räumlichkeiten für Kooperationspartner in einer Ladengemeinschaft geschaffen werden sollen. Um die Betriebskosten zu minimieren, sollten Mietpreisnachlässe ausgehandelt werden. Die Miete sollte ca. 3 % des Umsatzes nicht übersteigen (Benzel 2006: 50). Hinzu kommen Nebenkosten von 1,5 bis 2,2 % des Umsatzes. Die Nebenkosten muss man im Blick haben: Der hohe Verbrauch älterer Kühlgeräte verursacht hohe Stromkosten, hinzukommen gestiegene Strompreise. Für bürgerschaftlich geführte Läden sollte überlegt werden, ob Räumlichkeiten zu einer vergünstigten Miete zur Verfügung gestellt werden können. Verkaufstheken sollten gebündelt angeordnet sein, um Verkaufspersonal im Counterbereich einsparen zu können.

Foto 4.4: Warenangebot in einer Nahversorgungseinrichtung

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Die Untersuchung der über 100 Nahversorgungseinrichtungen im Jahr 2012 ergab die folgenden **Kennziffern zur Angebotsgestaltung:** Der durchschnittliche Laden besitzt eine Verkaufsfläche von ca. 200 m². Nur ein Viertel der untersuchten Einrichtungen ist größer als 250 m². Durchschnittlich werden auf einem Quadratmeter ca. 15 Artikel angeboten. Verglichen mit einem Supermarkt mit nur ca. 9 Produkten

pro Quadratmeter ist das Sortiment in den Nahversorgungspunkten relativ gedrängt. Der Anteil der Lebensmittel am Gesamtsortiment beträgt ca. 80 %. Darunter fallen im Mittel fast 700 Frischeprodukte, was einem Anteil von gut 30 % an Lebensmittelartikeln entspricht. Die Öffnungszeiten pro Woche schwanken zwischen 30 und 84 Stunden pro Woche, der Durchschnittswert liegt leicht über 50 Stunden.

Foto 4.5: Wichtiges Frühlingsangebot in einem Dorfladen

Quelle: Winfried Eberhardt 2014

In der Erfahrung bestehender Bürgerläden hat sich gezeigt, dass **Öffnungszeiten** von drei bis vier Stunden am Vormittag zwischen sieben und dreizehn Uhr sowie je nach Wochentag zwei bis vier Stunden am Nachmittag von 15 bis 19 Uhr am vorteilhaftesten sind. Die Öffnungszeit am Vormittag sind vorrangig auf Hausfrauen/-männer und Rentner ausgerichtet, die am Mittagessen orientiert einkaufen. Die späteren Öffnungszeiten sollen auch den Pendlern unter der Wohnbevölkerung das Einkaufen im Ort ermöglichen. Da jede Ladenöffnungsstunde unabhängig vom Ladentyp, mit Personal- und Betriebskosten verbunden ist, ist es ratsam, bei der Festlegung der Öffnungszeiten die Wünsche der Kunden zu berücksichtigen. Durch regelmäßige Befragungen können die Öffnungszeiten überprüft und bei Bedarf Kompromisslösungen entwickelt werden (Franzen 2013).

Für eine marktgerechte, wettbewerbsfähige **Sortimentsgestaltung** sind Vollständigkeit und Qualität entscheidend (Benzel 2006: 55; Schrader/Paasche 2010: 35 f.). Lücken in den Kernsortimenten lassen sich nicht durch andere Angebote kompensieren. Tiefkühlwaren und Molkereiprodukte sind nicht verzichtbar. Der Trend zu Handelsmarken und Premiumartikeln ist zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollte ein umfangreiches Frischesortiment vorhanden sein und regionale, Bio- und Convenience-Produkte das Sortiment ergänzen. Zu den gefragten Convenience-Produkten in größeren Läden gehören bspw. belegte Brötchen, Tiefkühlfertiggerichte, Fertig- und Halbfertiggerichte, eine Salatbar, frische Säfte oder portionierte Zutaten zu Mahlzeiten. Saisonale Produkte wie z. B. Blumen können zusätzliche Anziehungspunkte bieten. Waren, die preislich im Discount-Bereich liegen, können dazu beitragen, weitere Kunden, die nicht auf den Einkauf im Ort angewiesen sind, zu gewinnen (Adamovicz et al. 2009: 50; Muschwitz et al. 2011: 63). Als Qualitätsmerkmal und Wettbewerbsvorteil gegenüber Discountern ist eine Schwerpunktbildung auf Frische und Bedienungsartikel sinnvoll. Ein umfangreicheres Sortiment mit Bedienungsartikeln muss sich rechnen, es erfordert zumeist eine weitere Verkaufskraft, durch die zusätzliche Lohnkosten entstehen. Einige der befragten Läden betrachten die Frische in den Sortimenten Obst- und Gemüse, Käse- und Fleisch als ihre Stärken, in Einzelfällen auch das Cateringangebot. Insbesondere im Frischesortiment ist bei der Artikelauswahl jedoch das Spannungsverhältnis von Bedarf und Gewinn zu beachten. Um hohe Abschreibungen zu vermeiden, muss das Angebot möglichst passgenau an der Nachfrage und den Wünschen der Kunden ausgerichtet sein. Die Höhe der Handelsspanne zu einzelnen Produkten (Marge) weist deutliche Unterschiede auf: Sie reicht produktbezogen von 0 bis 50 %. Die Handelsspanne sollte über 20 % liegen, damit das Risiko abgefedert ist bzw. sich das Angebot lohnt (siehe Kasten).

Um die Bedeutung der befragten Einrichtungen für die Nahversorgung abschätzen zu können, haben die Autoren nach dem Angebot und dessen Nutzung gefragt (Tabelle 4.2).

Die Nahversorgungspunkte bieten nach eigenen Schätzwerten durchschnittlich 2.850 Artikel in ihrem Sortiment an. Zu den durchschnittlich rund 2.300 Lebensmittelartikel kommen noch etwa 600 weitere, z. B. Drogerieartikel, hinzu. Damit liegt die Auswahl deutlich unter der eines Supermarktes mit über 10.000 Artikeln, aber in etwa im Bereich eines durchschnittlichen Discounters. Bei weniger als 1.000 Artikel im Angebot scheint das Sortiment kaum auszureichen, um den Grundbedarf zu decken, und es macht Ergänzungseinkäufe in anderen Läden notwendig.

Weitere Angebotsmerkmale sind die **Preise und die Regionalität**. Rund 45 % der befragten Ladenbetreiber geben an, ein breites Angebot zu Discount-Preisen zu führen. Darüber hinaus ist für 80 Einrichtungen das Angebot regionaler Lebensmittelprodukte wichtig oder sehr wichtig. Warum Lebensmittel aus der Region bei den Verbrauchern eine zunehmende Bedeutung erlangen, zeigt der Kasten „Verkaufsschlager aus der Region". Bei der Neueröffnung eines Ladens sollte beachtet werden, dass möglichst keine Konkurrenz zu bestehenden Anbietern im Ort entsteht. In mehreren Orten sind Kooperationen gebildet worden, dabei werden die Läden z. B. von lokalen Anbietern mit beliefert.

In den befragten Geschäften kaufen im Mittel etwa 1.000 Kunden pro Woche ein und geben dabei 8,80 Euro aus.

Tabelle 4.2: Ladenangebot und dessen Nutzung

	Gesamtartikelzahl	LM-Artikelzahl	Non-Food-Artikelzahl	Kunden pro Woche	Einkaufsbon in Euro
Mittelwert	2.850	2.273	578	1.052	8,80
Minimum	150	100	0	35	2,50
Median	2.000	1.725	372,5	950	8,40
Maximum	12.000	9.000	3.500	3.500	25,00
n	86	86	86	96	92

Quelle: Eigene Erhebung.

Verkaufsschlager Region – und was ist regional?

Lebensmittel aus der Region gewinnen bei den Verbrauchern zunehmend an Beliebtheit (Billen 2013, 60). Acht von zehn Verbrauchern gaben im Jahr 2011 an, zumindest gelegentlich auf regionale Produkte zu setzen. Sie wären auch bereit, dafür mehr Geld auszugeben. Als Gründe nennen die Befragten das Vertrauen in die Landwirte der Region, den Wunsch, die regionale (Land-) Wirtschaft zu stärken und durch kurze Transportwege die Umwelt zu entlasten. Außerdem glauben zwei Drittel, dass die regionale Ware frischer sei. Hersteller und Handel folgen diesem Trend und bringen immer mehr Produkte auf den Markt, die mit Regionalität beworben werden.

Was Verbraucher unter einem „regionalen" Produkt verstehen, hat die Stiftung Warentest im Jahr 2012 untersucht. Für den überwiegenden Teil der Befragten ist eine Region entweder ein Landkreis, ein Naturraum oder ein Bundesland. Der Naturraum (z. B. Spreewald, Allgäu, Rhön) hatte dabei mit Abstand das größte Gewicht (Zander 2013, 62 f.). Auf die Frage, bei welchen Produkten die Verbraucher vor allem auf die regionale Herkunft achten, lagen frisches Obst und Gemüse mit 80 % der Nennungen an erster Stelle, gefolgt von Fleisch und Wurstwaren, Milch und Milchprodukten sowie Getreideerzeugnissen wie Brot.

Renditefaktor: Handelsspanne im Wareneingang und -ausgang

Um eine positive Rendite (Ertrag) zu erwirtschaften, sind neben dem Umsatz, Einflussgrößen wie Kosten und Kalkulation zu beachten (MWVLW 2009: 38 f.). Die Tabelle 4.3 zeigt eine Beispielrechnung mit den genannten Einflussfaktoren und der erreichten Spanne. Die meisten Läden hatten jedoch in den vergangenen Jahren höhere Kostenbelastungen bei Personal und Energie.

Tabelle 4.3: Beispielrechnung zu Handelsspanne und Ertrag

		(in %)
	Umsatz (Brutto)	100,0
–	Mehrwertsteuer-Inkasso	7,0
	= Umsatz Netto	**93,0**
–	Wareneinsatz	71,0
	= Rohertrag	**22,0**
–	Kosten	19,0
	= Gewinn	**3,0**

Quelle: Eigene Darstellung nach MWVLW 2009.

Die Hälfte der Läden schwankt zwischen 500 und 1.335 Kunden pro Woche. Das sind Kundenzahlen, die in Supermärkten pro Tag anfallen. Der durchschnittliche Einkaufsbon entspricht genau dem Wert der kleinen Lebensmittelgeschäfte im Jahr 2008.

4.5 Zusatzleistungen

Das Angebot von **Zusatzleistungen** wie bei einem Multifunktionsladen (Kapitel 3.1.2) hängt vom Marktpotenzial bzw. den Kundenwünschen einerseits und den baulichen, personellen und genehmigungsrechtlichen Anforderungen andererseits ab (Beckmann et al. 2007: 21). Frühere Untersuchungen weisen darauf hin, dass der Erfolg der Nahversorgungsläden von stark frequentierten Kopplungsmöglichkeiten abhängt. Zusatzdienstleistungen werden zum Teil nur unter erheblichen Auflagen und Restriktionen, wie Mindestumsatz oder Zusatzqualifikationen des Personals, vergeben (Schader/Paasche 2010: 37 f.). Außerdem sind oftmals Investitionen nötig, die ein wirtschaftliches Risiko bedeuten können. Kleine Cafés und sonstige Verzehrangebote stellen eine günstige Ergänzung dar, um den Charakter als Kommunikationspunkt der lokalen Bevölkerung zu betonen (Kapitel 4.6).

Ein **Postservice**-Angebot für sämtliche Angebote der Post (Post und DHL) ist nur über eine Extra-Kasse möglich. Die Mitarbeiter müssen über spezielle Kenntnisse verfügen und mit dem EDV-System der Post umgehen können. Der Postservice wird als Frequenzbringer gesehen, rechnet sich aber kaum für einen Laden. Der Deutschen Post sind die Läden in der Regel auch zu klein. Verträge mit dem Hermes-Paketdienst gelten generell unter Ladenbetreibern als unkompliziert und bringen je nach Kundenzuspruch durchschnittlich Zusatzeinnahmen von rund 30 bis 40 Euro im Monat. Für einen Lotto-Service ist auch eine Extra-Kasse erforderlich (Foto 4.6). Eine Lizenz gibt es bei ausreichendem Umsatz und fehlendem Konkurrenzangebot in einem Radius von drei Kilometern um den eigenen Laden.

Foto 4.6: Ladenecke mit DHL-Postservice und Lotto-Angebot

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Einige Läden haben mit ihrem **Catering-Angebot** gute Erfahrungen gemacht. Durch die Nutzung eigener Frischeprodukte können die Abschreibungen in diesem Segment verringert werden. Dies kann durch eine entsprechende Beratung noch verbessert werden. Allerdings ist ein Catering-Angebot auch äußerst arbeitsintensiv und erfordert besondere Fachkenntnisse.

Neben dem Angebot von Gütern des täglichen Bedarfs spielen in den 2012 befragten Läden für die Nahversorgung folgende Dienstleistungsangebote eine zentrale Rolle: Über 60 % der Läden bieten einen **Lieferservice** für ihre Güter an. Damit können sie ihr Einzugsgebiet erweitern und auch immobilen Senioren den Einkauf ermöglichen. Der Lieferservice wird in den meisten Läden aber nur sehr selten in Anspruch genommen. Mit einer wachsenden Zahl von Senioren wird jedoch von einem steigenden Marktpotenzial ausgegangen und ein Lieferservice wird bereits heute mit der Hoffnung auf zukünftige Gewinne angeboten. Ein Hol- und Bring-Service kann von Vorteil sein, da die Kunden – einmal im Laden – Spontankäufe machen sowie ihre Waren selbst aussuchen können.

Foto 4.7: Zusatzleistungen und Warenangebot einer Nahversorgungseinrichtung

Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Postdienstleistungen häufig angeboten werden. Bargeld- oder Apothekenservice dagegen werden selten bereitgestellt. Hinzu kommen in jeweils rund 15 % der Läden Reinigungsannahme, Partyservice, Lotto/Toto sowie das Angebot von Geschenkartikeln und Präsentkörben (Foto 4.7). Die Einzelbetrachtung der Zusatzdienstleistungen zeigt, dass vor allem das Angebot eines Lieferservices als auch der Betrieb eines Imbisses einen signifikant positiven Einfluss auf einige Leistungsindikatoren (z. B. Kundenfrequenz oder Umsatz) ausübt. Bei den übrigen Angeboten gibt es hingegen kaum signifikante Einflüsse.

4.6 Soziale Funktion

Neben der Versorgungsfunktion spielt die soziale Funktion als Begegnungsstätte bzw. Kommunikationsort und lokaler Identifikationspunkt eine wichtige Rolle: Die bewusste Verknüpfung von Einkauf und Café bzw. Imbissangeboten stärkt die soziale Rolle der Nahversorgung. In manchen Orten gibt es durch die neue Nahversorgungseinrichtung eine Art Dorfmittelpunkt, an dem wieder mehr Kommunikation in der Ortschaft stattfindet, in der kaum noch bzw. keine Geschäfte mehr existierten. Die kleinen Läden sind vor allem für nicht-motorisierte Senioren und Kinder von großer Bedeutung. Sie tragen zu einem verstärkten Wir-Gefühl bei. In Zukunft, wenn die Anzahl der Hochbetagten zunimmt und soziale Netze aufgrund der Abwanderung aufbrechen oder wenig integrierte Zugezogene ins hohe Alter eintreten, wird ihre Bedeutung vermutlich zunehmen.

Die soziale Funktion der Nahversorgungspunkte wird von vielen Dorfladenbetreibern in der standardisierten Befragung 2012 bestätigt. Sie lässt sich neben der Bedeutung für die lokale Beschäftigung (Kapitel 4.7) anhand von drei Kriterien belegen: die Funktion als Begegnungsstätte, als Kristallisationspunkt für bürgerschaftliches Engagement und die Integration benachteiligter Menschen. Die über 100 befragten Dorfläden schaffen in etwas mehr als der Hälfte der Fälle **Orte der Begegnung**, indem sie kleine Cafés oder zumindest kleine Café-Ecken einrichten (Foto 4.8). In rund einem Achtel der Läden gibt es einen Imbiss oder eine Gaststätte. Hinweise, inwiefern die Nahversorgungspunkte zur Begegnung genutzt werden, geben die Nutzerzahlen an. Neben den bereits genannten Kundenzahlen im Laden stellt die Anzahl der Gäste im gastronomischen Bereich der Nahversorgungseinrichtung einen weiteren Indikator dar. In den Läden mit einem Café, einem Imbiss oder einer Gaststätte kommen durchschnittlich 77 Besucher pro Woche. In etwa der Hälfte der Fälle besuchen nur bis zu 50 Gäste pro Woche den

gastronomischen Bereich. Gründe für die relativ geringe Resonanz sind nicht abgefragt worden. Möglicherweise liegt es auch an einem niedrigen Standard bei der Ausstattung, der zu einer geringen Aufenthaltsqualität führt.

Foto 4.8: Kleine Café-Ecke in einer Nahversorgungseinrichtung

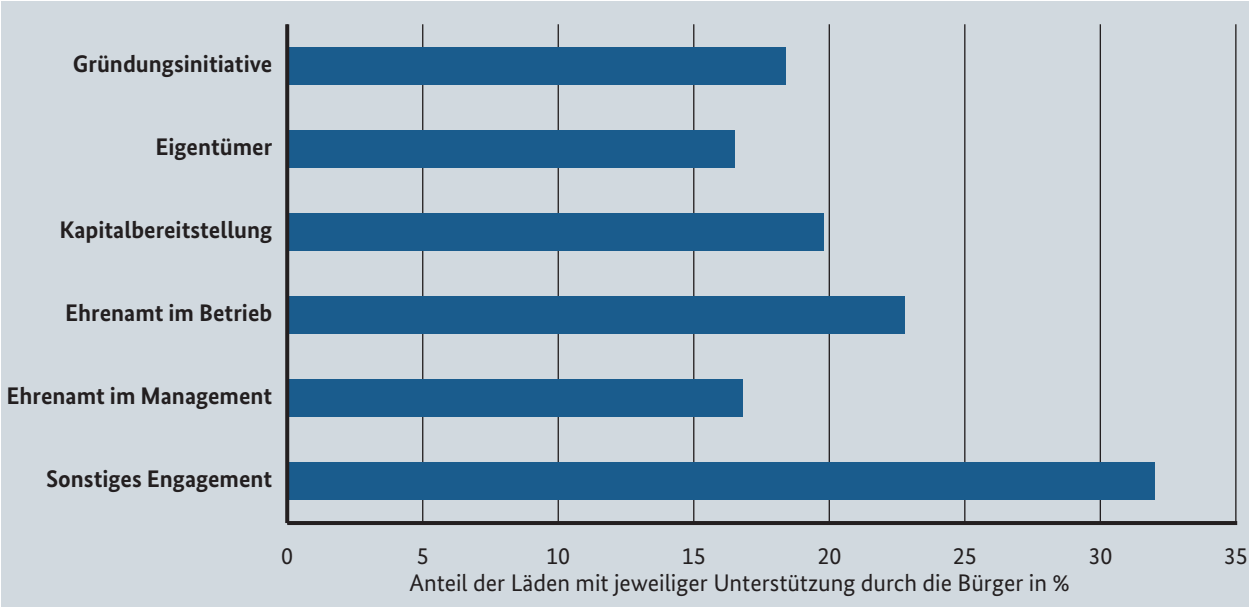
Quelle: Winfried Eberhardt 2012

Sozial ausgerichtete Nahversorgungspunkte haben fast fünfmal häufiger ein Café als wirtschaftlich ausgerichtete.

Neben diesen Angeboten des Ladens selbst befinden sich in einigen Fällen auch noch Vereins- oder zu mietende Veranstaltungsräume im selben Gebäude, die ebenfalls für den sozialen Zusammenhalt im Dorf wichtig sind.

Bürgerschaftliches Engagement ist eine weitere soziale Funktion der Nahversorgungspunkte. Die Befragung der Ladenbetreiber ergab, dass in etwa jedem fünften Fall hauptsächlich Bürger den Laden initiiert, Kapital bereitgestellt haben und beim Betrieb ehrenamtlich mitarbeiten (Abbildung 4.3). Etwas seltener treten die Bürger als Eigentümer auf oder arbeiten ehrenamtlich im Management mit. Unter sonstigem Engagement der Bürger wurden vorrangig bewusstes Einkaufen, seltener bauliche Eigenleistungen, die Unterstützung durch einen Förderverein und die Nutzung durch Vereine genannt. In einem Fall unterstützen Bürger den Laden bei der Organisation von Veranstaltungen. In einem weiteren Fall haben die Dorfbewohner mit ihrem gesammelten Geld das Laden-gebäude errichtet und vermieten dieses nun an den Betreiber der Einrichtung. Dass sich die Bürger für den Laden engagieren, bewerteten die befragten Betreiber auch fast immer als sehr wichtig für den Aufbau und Betrieb des Ladens.

Abbildung 4.3: Bürgerschaftliches Engagement bei Gründung und Betrieb des Ladens



Quelle: Eigene Erhebung.

Die Gefahren bei einer Bürgerbeteiligung bestehen darin, dass erstens ihr Engagement langfristig ermüden kann und zweitens das große Engagement weniger Personen nicht mit dem tatsächlichen Einkaufsverhalten im gesamten Ort zusammenhängen muss. Tritt einer der beiden Punkte ein, birgt dies insbesondere für Standorte mit geringem wirtschaftlichem Potenzial ein großes Risiko für den Fortbestand eines Ladens.

Die Betreiber sollten Personen des öffentlichen Lebens dazu anregen, im Laden einzukaufen und so eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Ferner sollte der Betreiber mit dem Bürgermeister, den lokalen Unternehmern und Vereinsvorsitzenden aushandeln, dass der Laden bei Firmenaufträgen, Vereinsaktivitäten oder örtlichen Veranstaltungen bevorzugt berücksichtigt wird. Eine weitere Möglichkeit, um die soziale Funktion zu stärken, die emotionale Bindung der Verbraucher mit dem Landen zu fördern und ihn immer wieder **ins Bewusstsein der Dorfbewohner zu rücken**, sind Aktionen und Feste, die regelmäßig durchgeführt werden sollten.

Für Märkte mit einem **integrativen Ansatz** (Kapitel 3.1.3) ist die niedrigere Mehrwertsteuer ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die gesamte Verkaufsware wird dort nur mit einer Mehrwertsteuer in Höhe von 7 % belegt; andere Läden müssen viele Waren mit 19 % versteuern. Zudem erhalten die Integrationsläden Lohnzuschüsse für ihre benachteiligten Beschäftigten (Kapitel 5.2.2). Deshalb konnte auch statistisch gezeigt werden, dass die zwölf Integrationsmärkte wirtschaftlich erfolgreicher waren als die übrigen Läden. Allerdings befinden sich solche Märkte häufig auch in größeren Orten, so dass das Kundenpotenzial höher ist.

4.7 Qualifikation und Engagement

Zu **Personal und Betreiber** gibt es eine ganze Reihe beachtenswerter Aspekte. Für beide Gruppen sind die Bereitschaft zum Lernen bzw. zur Weiterentwicklung des Ladens, starke Kundenorientierung und Freundlichkeit wichtige Voraussetzungen.

Das **Stammpersonal** sollte sich durch Fachwissen, Erfahrung und Engagement auszeichnen. Es sollte kommunikativ sein und die Namen der Kunden kennen (Muschwitz et al. 2011: 68 f.). Darüber hinaus bietet die Einstellung von Teilzeit- und Aushilfskräften die nötige Flexibilität. Die Personalkosten sollten bei 10 bis 20 % des Umsatzes liegen (Benzel 2006: 50 f.). Bis zu einem Umsatz von ca. 200.000 Euro kann der Eigentümer den Laden alleine betreiben, sonst braucht er Unterstützung. Die Kosten pro Vollzeitbeschäftigten und Jahr betragen ca. 35.000 Euro. Eine Mittagspause von 13 bis 15 Uhr kann, wie ein Beispiel zeigt, die Personalkosten um 20 % reduzieren und die Öffnungszeiten werden trotzdem gut von den Kunden angenommen (Muschwitz et al. 2011: 67). Unabhängig von den Beschäftigten hängt der Erfolg der Einrichtung jedoch stark von der Betreiberpersönlichkeit ab (Kuhlicke et al. 2005: 168; Stiens/Pick 2001: 6). Der **Betreiber** muss bereit sein, ein hohes Arbeitspensum zu leisten, mit den Kunden und Mitarbeitern gut umgehen können sowie fundierte Kenntnisse zur Betriebswirtschaft und zur Branche haben.

In welchem Umfang die über 100 befragten Dorfläden einen Beitrag zur lokalen Beschäftigung leisten, zeigt die Auswertung der Befragungsergebnisse zur **Personalpolitik:** Die befragten Nahversorgungspunkte beschäftigen durchschnittlich etwa sechs Personen (Tabelle 4.4). Allerdings arbeiten davon im Mittel nur etwa anderthalb Personen Vollzeit. In rund der Hälfte der Läden gibt es überhaupt keine bezahlte Vollzeitkraft. In etwa einem Fünftel der Fälle arbeiten Ehrenamtliche im Betrieb mit. Der Anteil der Mini-Jobber an der Gesamtbeschäftigtenzahl liegt bei rund 36 %. Die Spannweite reicht dabei von 0 bis 100 %. Gut 30 % der Nahversorgungseinrichtungen kommen ohne normale Angestellte aus. Ein Viertel der Läden hat darüber hinaus noch weitere Beschäftigte, wie Praktikanten oder Werkvertragsnehmer. Insgesamt liegt die Teilzeitquote bei etwa 70 % der Beschäftigten. Lediglich fünf Einrichtungen beschäftigen keine Teilzeitkräfte. In etwa einem Viertel der Fälle arbeitet weniger als die Hälfte der Beschäftigten Teilzeit, ein Viertel der Läden hat zu 90 % und mehr Teilzeitkräfte. Die geringe Anzahl Vollbeschäftigter in **Bürgerläden** (Kapitel 3.1.4) lässt vermuten, dass Ehrenamtliche Teile der Arbeiten erledigen bzw. Arbeitsstellen durch Ehrenamtliche ersetzt werden.

Für die Nahversorgungseinrichtungen sind die **Personalkosten** der größte Kostenfaktor, engagierte Arbeitskräfte zugleich aber auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Befragung der Dorfläden ergab eher geringe durchschnittliche Bruttostundenlöhne von 9,40 Euro für

Tabelle 4.4: Beitrag zur Erwerbstätigkeit

	Anzahl Beschäftigte	Anzahl Vollzeitbeschäftigte	Stundenlohn Qualifizierte	Stundenlohn Unqualifizierte
Mittelwert	6,1	1,6	9,40 Euro	7,50 Euro
Minimum	1	0	5 Euro	5 Euro
Median	5	1	9 Euro	7,25 Euro
Maximum	24	11	19 Euro	15 Euro
n	103	103	72	77

Quelle: Eigene Erhebung.

qualifizierte und 7,50 Euro für unqualifizierte Arbeitskräfte. Damit liegt der Großteil der Arbeitsplätze im Niedriglohnsektor[1]. Dieses Ergebnis ist allerdings nicht außergewöhnlich für den Einzelhandel. So bezogen beispielsweise im Jahr 2010 etwas mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten im Einzelhandel mit Gütern des täglichen Bedarfs einen Niedriglohn (Statistisches Bundesamt 2012: 22). Dennoch liegt die Niedriglohnquote der befragten Fälle sowohl bei den qualifizierten (70,8 %) als auch bei den unqualifizierten Beschäftigten (94,8 %) deutlich höher.

1 Nach der OECD-Definition werden Arbeitnehmer zum Niedriglohnsektor gezählt, wenn ihr Bruttostundenlohn unterhalb von zwei Dritteln des Medianlohns liegt. Für Deutschland lag die Niedriglohnschwelle im Jahr 2010 bei 10,36 Euro brutto pro Stunde (Statistisches Bundesamt 2012: 16 f.).

Einige Ladenbetreiber haben ebenfalls darauf hingewiesen, dass ein großzügiger Lohn für die Motivation der Mitarbeiter wichtig ist. Folgendes hat die Befragung ergeben: Je höher der Anteil der Inhaber und mithelfenden Familienangehörigen, desto höhere Stundenlöhne erhalten unqualifizierte Mitarbeiter und desto älter sind die Läden. Bei der Höhe der Personalkosten ist zu berücksichtigen, dass ein enger persönlicher Kontakt der Beschäftigten zu den Kunden entscheidend von der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Daher sollten Angestellte gut bezahlt werden; bei fehlender Wirtschaftlichkeit im Sinne eines Bürgerladens sollten Ladenbetreiber eher Ehrenamtliche aktivieren, die durch hohe gesellschaftliche Anerkennung eine ähnliche Wertschätzung erfahren können. Häufig wächst mit dem Erfolg des Ladens auch das Engagement der Bürger.

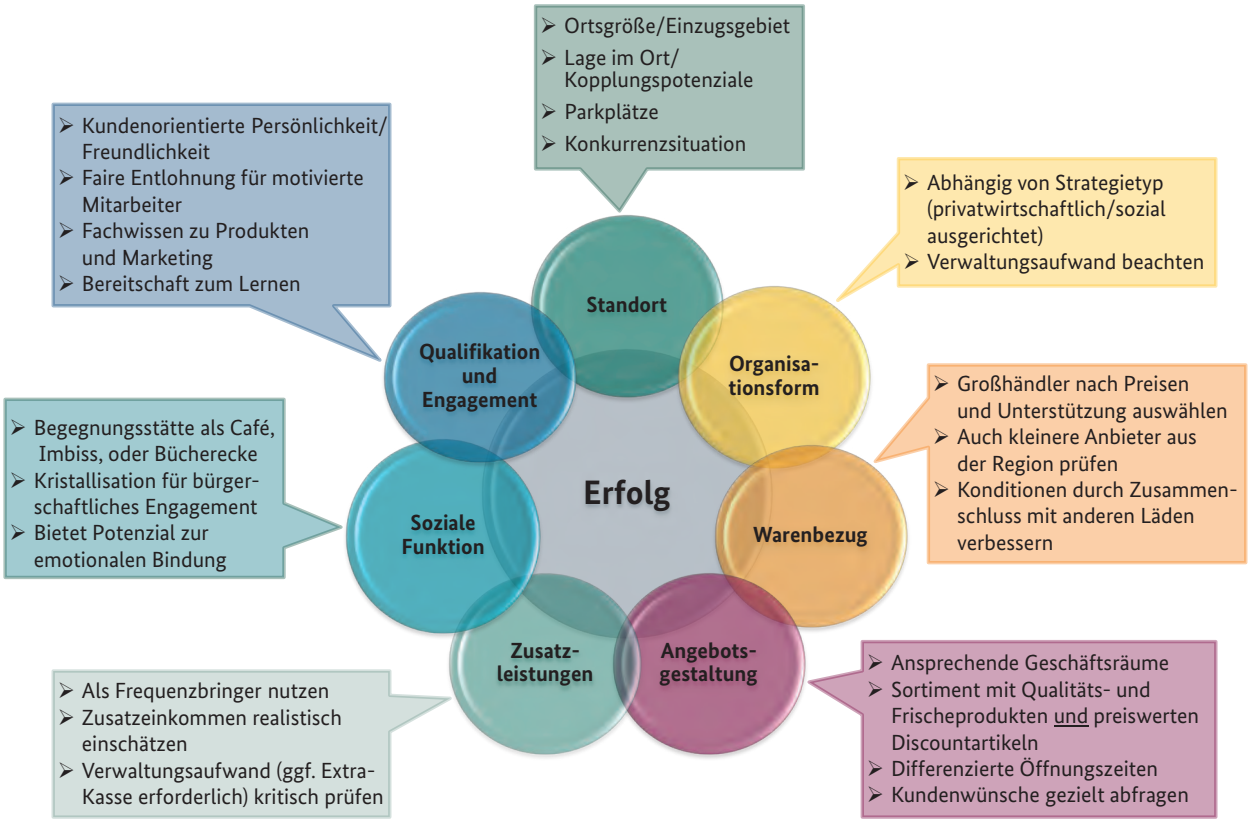
Risiken beim Betrieb von Dorf- und Bürgerläden:

Das folgende aktuelle Fallbeispiel verdeutlicht die Schwierigkeiten, mit denen Läden immer wieder zu kämpfen haben. Das Geschäft ist Mitte 2010 durch gemeinsamen Einsatz und Startkapital von Betreiber und Dorfbevölkerung entstanden. Die ersten beiden Geschäftsjahre liefen relativ gut. Im Jahr 2012 ist der Umsatz zurückgegangen und nach dem ersten Halbjahr 2013 ist es nicht besser geworden. Mögliche Ursachen: Die Kunden haben sich nicht genügend an die kürzeren Öffnungszeiten ab Herbst 2012 angepasst. Einige gute Kunden sind weggezogen oder gestorben. Leute, die früher gekommen sind, kommen einfach nicht mehr. Andere haben ihre Einkäufe stark reduziert. Der Laden wird von zu wenig Kunden als vollwertiger Lebensmittelhandel wahrgenommen. Gleichzeitig kommen grundsätzlich zu wenige zum Einkaufen. Eine Rückzahlung des Darlehens an die Kreditgeber aus der Gemeinde ist nach wie vor nicht möglich, dazu ist einfach nicht genügend Umsatz vorhanden. Erstaunlicherweise kaufen weniger als die Hälfte der Kreditgeber in „ihrem“ Dorfladen ein.

Die Einführung eines flächendeckenden, gesetzlichen Mindestlohns von 8,50 Euro pro Stunde würde bezogen auf das Niveau des ermittelten Mittelwertes von 7,50 Euro für Unqualifizierte eine Erhöhung um einen Euro bzw. um rund 12 % bedeuten. Vermutlich eine für viele Läden schwer zu erwirtschaftende Summe zumal die steigenden Energiekosten bereits eine große Herausforderung darstellen. Das Dorfladen-Netzwerk plädierte deshalb für eine Differenzierung des Mindestlohns, da sonst viele kleine Dorfläden in große Existenzprobleme geraten würden (Lühning 2013).

Abschließend ist festzuhalten: In der Personalpolitik setzen die Betriebe relativ stark auf Teilzeitkräfte und Mini-Jobber bei niedrigen Löhnen. Deren Anteil hat jedoch keinen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der befragten Läden.

Abbildung 4.4: Zusammenfassung der für den Erfolg besonders zu beachtenden Aspekte



Quelle: Eigene Darstellung.

4.8. Zusammenfassender Überblick über Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren stehen untereinander in Wechselwirkung, die Berücksichtigung einzelner Faktoren gewährleistet noch nicht die erfolgreiche Umsetzung eines Ladenprojekts bzw. den Erhalt einer Einrichtung. So kann ein einzelner schlecht entwickelter Faktor den Gesamterfolg deutlich beeinträchtigen, das heißt, ein besonders ungünstiger Erfolgsfaktor lässt sich nicht unbedingt durch einen anderen Faktor ausgleichen (Pollermann 2006). Beispielsweise kann ein sehr schlechter Standort nicht einfach durch eine gute Angebotsgestaltung ausgeglichen werden. Jeder Faktor sollte also eine Mindestqualität aufweisen. Besonders relevante Aspekte sind als Merkposten in Abbildung 4.4 zusammengefasst.

Anhand der dargestellten Erfolgsfaktoren lässt sich ein Laden kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei sind die Faktoren je nach lokaler Situation und Akteuren unterschiedlich wirksam. Wichtig ist, die Passfähigkeit zu den örtlichen Gegebenheiten und Akteuren herzustellen. Hilfreich kann dabei Unterstützung von außen sein. Welche Unterstützungsvarianten für Nahversorgungseinrichtungen durch die kommunale und regionale Politik, Beratung und Förderung möglich sind, werden im folgenden Kapitel 5 aufgezeigt.

5. Unterstützung durch die öffentliche Hand

Sofern die Situation in der Region ein öffentliches Handeln erfordert[2], sind verschiedene Optionen vorhanden. Die Landes- und Regionalplanung schafft mit ihren Instrumenten günstige Rahmenbedingungen für die Nahversorgung und kann schädliche Ansiedlungen verhindern (5.1). Die Kommunen sollten zunächst die Situation in ihrer Region analysieren. Anschließend können sie konzeptionell und planerisch aktiv werden oder direkt dazu beitragen, dass sich Nahversorgungsläden in den Dörfern und Ortsteilen ansiedeln und fortbestehen (5.2). Finanzielle Förderungen gibt es insbesondere von EU, Bund und Ländern. Diese Zuwendungen stehen sowohl für Konzepte der Kommunen als auch für Ladengründer zur Verfügung (5.3). Des Weiteren sind Beratungsangebote für Nahversorgungseinrichtungen vorhanden (5.4).

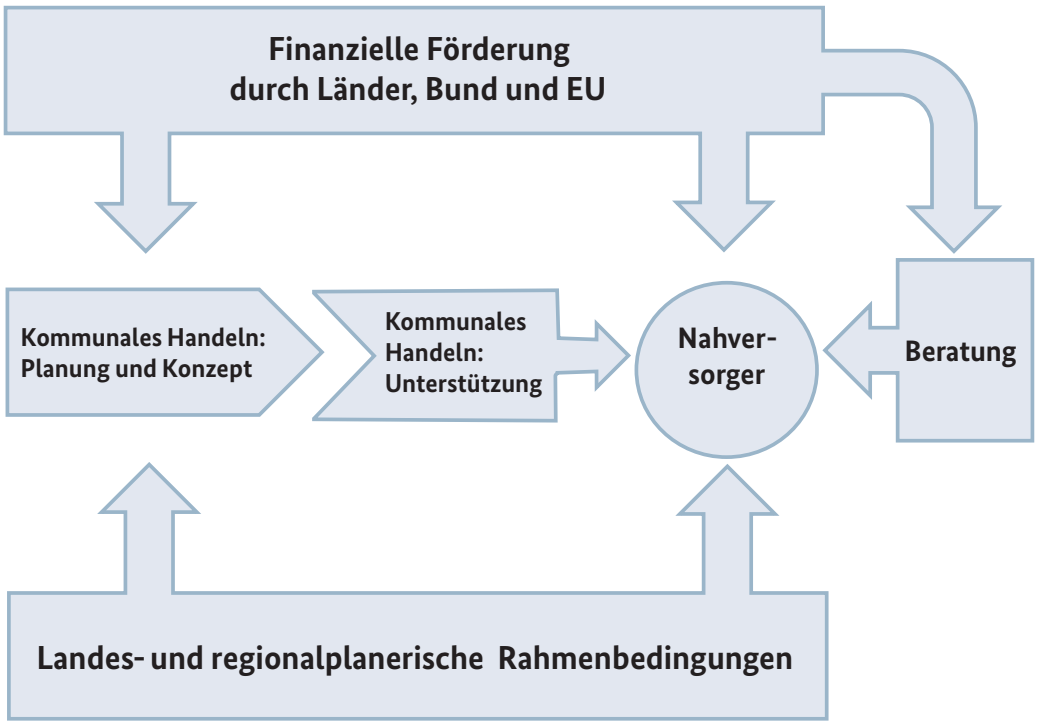
2 Das öffentliche Eingreifen in den Markt der Nahversorgung, wurde nicht von allen befragten Experten für nötig gehalten. Entweder, weil diese Aufgabe prinzipiell dem Markt zu überlassen wäre oder weil die Einschätzung besteht, dass die Versorgung mit unterschiedlichen Ansätzen funktionieren würde (z. B. durch mobile Angebote). Öffentliches Handeln wird demzufolge als Marktverzerrung betrachtet, die bestimmte Versorgungskonzepte gegenüber anderen bevorzuge. Letztlich muss sich aber jede Kommune oder jedes Land überlegen, ob ein Versorgungsdefizit besteht und öffentliche Aktivitäten erforderlich sind.

5.1 Landes- und Regionalplanung

Ein Grundsatz der Raumordnung besteht darin, „die Erreichbarkeit von Einrichtungen und Angeboten der Grundversorgung für alle Bevölkerungsgruppen zur Sicherung von Chancengerechtigkeit in den Teilräumen in angemessener Weise zu gewährleisten; dies gilt auch in dünn besiedelten Regionen“ (§ 2 Abs. 3 ROG). Dennoch regeln die formellen **Planungsinstrumente**, d. h. Landes-, Regionalpläne und die darauf aufbauenden Genehmigungsverfahren, lediglich die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsvorhaben. Im Zentrum dieser Planung steht der Bestandsschutz existierenden Einzelhandels, die Versorgungssituation weniger mobiler Bevölkerung findet höchstens untergeordnet Beachtung (Gräf 2012: 30).

Bei Vorhaben einer gewissen Größe kann davon ausgegangen werden, dass sie nicht nur unwesentlich Auswirkungen auf die Verwirklichung der Ziele der Raumordnung und Landesplanung oder auf die städtebauliche Entwicklung und Ordnung haben. Paragraph 11, Abs. 3 der Baunutzungsverordnung

Abbildung 5.1: Übersicht über Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand für Nahversorger



Quelle: Eigene Darstellung.

(BauNVO) vermutet dies ab einer Geschossfläche von 1.200 m² (**Vermutungsregel**). Das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 24.11.2005 spricht von großflächigem Einzelhandel ab einer Verkaufsfläche von 800 m². Wenn also Einzelhandelsvorhaben mehr als 800 m² Verkaufsfläche und mehr als 1.200 m² Geschossfläche aufweisen, handelt es sich in der Regel um ein Einzelhandelsgroßprojekt, das nur in Kern- oder Sondergebieten zulässig ist. Diese Gebiete befinden sich in der Regel nur in von der überörtlichen Raumplanung ausgewiesenen zentralen Orten (**Konzentrationsgebot**). Das Vorhaben muss dem zentralörtlichen Versorgungsbereich und der zentralörtlichen Funktion entsprechen (**Kongruenzgebot**). Außerdem ist zu prüfen, ob die Auswirkungen auf das städtebauliche Gefüge, die Funktionsfähigkeit der zentralen Versorgungsbereiche und die verbrauchernahe Versorgung unwesentlich sind (**Beeinträchtigungsverbot**). Schließlich werden häufig zentrenrelevante Sortimente (inkl. der nahversorgungsrelevanten) definiert, die vorrangig nur in zentraler Lage im Siedlungsbereich zentraler Orte zulässig sind (**Integrationsgebot**).

Das Problem ist, dass die zu prüfenden Ge- und Verbote **unbestimmte Rechtsbegriffe** sind, die gutachterlich zu prüfen sind (Adamovicz et al. 2009: 58 f.; Wolf 2012: 123 f.). Damit entsteht bei Rechtsstreitigkeiten ein Problem der fehlenden objektiven Bewertungskriterien. Großflächige Nahversorgungseinrichtungen sind grundsätzlich zulässig, wenn keine negativen Auswirkungen nach Art. 11 Abs. 3 BauNVO absehbar sind. Davon wird in der Regel ausgegangen, wenn das nicht-nahversorgungsrelevante Angebot weniger als 10 % des Sortiments ausmacht und der Standort städtebaulich integriert ist. Zusätzliche großflächige Nahversorgungsangebote dürfen das bestehende Nahversorgungsangebot nicht gefährden. Es besteht die grundsätzliche Annahme, dass dies in zentralen Versorgungsbereichen der Fall ist, wenn nicht mehr als 1.500 m² Verkaufsfläche bei Vollsortimentern oder 800 – 1.000 m² bei Discountern geplant sind. Außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche und von Kern- und Sondergebieten muss die Unschädlichkeit nachgewiesen werden. Nach Auffassung der AG „Strukturwandel im Lebensmittelhandel und § 11 Abs. 3 BauNVO“ sollte der voraussichtliche Umsatz des Betriebes hierzu max. 35 % der relevanten Kaufkraft der Bevölkerung im Nahbereich nicht überschreiten. Diese 35-%-Regel gilt allerdings nur als erster Hinweis, der lokal zu überprüfen ist.

Insgesamt besitzt die Landes- und Regionalplanung also Möglichkeiten, um großflächige Einzelhandelsansiedlungen mit **negativen Effekten für die Nahversorgung an ungünstigen Standorten zu verhindern**. Die vorhandenen Regelungen erscheinen ebenfalls ausreichend flexibel, um auf die jeweilige Situation vor Ort einzugehen. Eine Feinsteuerung der Nahversorgung durch die überörtliche Planung ist jedoch weder zulässig noch unbedingt sinnvoll. Einerseits wäre dies mit dem grundgesetzlich geschützten Prinzip kommunaler Selbstverwaltungshoheit (Art. 28 Abs. 2 GG) nicht vereinbar. Andererseits fehlt oftmals das Wissen über die Strukturen vor Ort und positive Wettbewerbseffekte könnten außer Kraft gesetzt werden. Das entscheidende Problem besteht eher in einem **Vollzugsdefizit**, da Regelungen zu starr angewendet werden, Ermessensspielräume der von den Handelsunternehmen beauftragten Gutachtern ausgenutzt werden und durch die interkommunale Konkurrenz Ansiedlungen befördert werden, um den Kaufkraftabfluss zu verhindern und Gewerbesteuereinnahmen zu erzielen. Im Ergebnis haben sich daher trotz planerischer Regelungen in den vergangenen Jahrzehnten große Verkaufsflächen für nahversorgungsrelevante Sortimente, auch an nicht-integrierten Lagen, entwickelt, so dass kleine Nahversorgungsläden verschwunden sind und Neuansiedlungen angesichts des bestehenden Konkurrenzdrucks schwierig erscheinen.

5.2 Handeln der Kommunen

5.2.1 Planung und Konzepte

Zuerst stellt sich den Kommunen die Aufgabe den **Handlungsbedarf zu identifizieren** und Informationsgrundlagen für die eigenen Entscheidungen zu erarbeiten.

Während sich die überörtliche Raumplanung mit großflächigen Angeboten befasst, können die Städte und Gemeinden selbst die Ansiedlung von Betrieben verhindern, die die bestehenden Nahversorgungsstrukturen negativ beeinträchtigen. Mittels **Bauleitplanung** können überdimensionierte Nahversorgungsangebote und Einzelhandelsnutzungen in ungünstigen, nicht-integrierten Lagen (z. B. in den Gewerbegebieten am Ortsrand) ausgeschlossen werden (vgl. HCU/IRE|BS 2013: 9 ff.). Mit der BauGB-Novelle von 2007 wurden diese Möglichkeiten gestärkt. Da das Beeinträchtigungsverbot vor allem bei Vorhaben im unbeplanten Innenbereich

kaum Wirkung entfaltete (Füßer/Lau 2012: 420 f.), können nun vereinfachte Ausschlussbebauungspläne zur Erhaltung oder Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche aufgestellt werden. Diese Bebauungspläne sollten nach Sortimenten und Verkaufsflächengrößen differenzieren, so dass Nahversorgungsläden weiterhin möglich bleiben. Allerdings müssen sich diese Ausnahmeregelungen an tatsächlich regional vorhandenen Betriebstypen orientieren, damit es sich dabei nicht um eine unzulässige Verhinderungsplanung handelt (Haaß 2013: 1950).

Grundlage für solche bauleitplanerischen Beschlüsse sollten Nahversorgungs- und Zentrenkonzepte sein. Um einen ruinösen Wettbewerb zu vermeiden und den Bestand der Nahversorgung in kleineren Orten zu sichern, sind für **Neuansiedlungen** außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche folgende Kriterien heranzuziehen:

- Die Lage innerhalb des Siedlungsgefüges trägt zur verbrauchernahen Versorgung bei (Integration),

Die Nahversorgungsfibel "nah & versorgt" in Tirol

Bei dem INTERREG-Projekt „ACCESS – Verbesserung der Erreichbarkeit von Einrichtungen und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum durch organisatorische Innovationen“ wurde in Tirol die Nahversorgungsfibel „nah & versorgt“ erstellt.

Die Broschüre ist eine Art Leitfaden zur Erhaltung der bestehenden Versorgungssituation und richtet sich gleichermaßen an Gemeinden, Nahversorgungsbetriebe und Konsumenten. Der Leitfaden erläutert Instrumente und stellt Beispiele vor, mit denen Gemeinden oder Unternehmer die Nahversorgungsstruktur und das wirtschaftliche Potenzial in ihrem Einzugsbereich untersuchen können.

Ein wichtiges Element ist der **Nahversorgungs-Check** für Gemeinden. Er dient als grobe „Erst-Analyse“ um die Zukunftsfähigkeit der Nahversorgungsstrukturen zu beurteilen. Darüber hinaus lässt sich einschätzen, ob Potenzial für die Ansiedlung eines Nahversorgers besteht. Die Checkliste besteht aus zehn Kriterien:

Tabelle 5.1: Kriterien des Nahversorgungschecks

Kriterien	negativ	neutral	positiv
Aktuelles Bevölkerungspotential	< 1.000	1.000 – 1.500	> 1.500
Bevölkerungs-Entwicklung der letzten 10 Jahre[1]	< 0 %	0 – 5 %	> 5 %
Aktuelles Kaufkraftpotenzial	< 1,5 Mio. €	1,5 – 2,5 Mio. €	> 2,5 Mio. €
Touristisches Kaufkraftpotenzial	< 0,1 Mio. €	0,1 – 0,5 Mio. €	> 0,5 Mio. €
Siedlungstyp	Streusiedlung	Gliederung in Ortsteile	kompakter Ort
Frequenzbringer im Ortskern[2]	0	1 – 2	> 2
Standort für Nahversorgung im Ortskern	kein	entwickelbar	vorhanden
Wettbewerbssituation (Entfernung)	< 5 km	5 – 10 km	> 10 km
Einpendlerpotenzial	< 100	100 – 200	> 200
Wunsch der Bevölkerung	schwach	mittel	stark

[1] vor allem relevant, wenn Bevölkerungspotenzial „neutral“ oder „negativ“ bewertet

[2] Bank, Post, Tankstelle, Einzelhandelsgeschäft, Gasthaus, Schule, Durchgangsverkehr

Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung 2011: 9.

- der fußläufige Einzugsbereich: 10 Gehminuten, 700 – 1.000 m Entfernung schließt Versorgungslücken oder es gibt eine Bereicherung der Angebotsvielfalt durch unterschiedliche Betriebsformen, die Umsatzerwartung neuer Betriebe steht in angemessenem Verhältnis zu der zu versorgenden Bevölkerung,
- die Beeinträchtigung bestehender Strukturen wird vermieden,
- die Erreichbarkeit durch Pkw (ggf. auch den ÖPNV) und den Lieferverkehr ist möglich.

Bestehenden Händlern sollten **Flächenerweiterungen** erlaubt werden, sofern nur so eine marktfähige Angebotsvielfalt und Warenpräsentation erreicht werden kann und keine negativen Auswirkungen auf die zentralen Versorgungsbereiche zu befürchten sind. Andernfalls kann ein Rückzug insbesondere der Vollsortimenter zugunsten der Discounter aus den ländlichen Räumen begünstigt werden. Der erweiterte Bestandsschutz kann durch eine Sonderregelung für das betroffene Grundstück nach § 1 Abs. 10 BauNVO bei Bebauungsplangebieten oder nach § 9 Abs. 2a BauGB bei einfachen Bebauungsplänen erfolgen (Janning 2012: 217).

Eine wichtige Option ist eine **überörtliche Abstimmung**. Dazu sind regionale Einzelhandels- oder Nahversorgungskonzepte sinnvoll. Diese Planungen sind nicht gesetzlich normiert oder verbindlich, können aber idealerweise in einen Ratsbeschluss aller teilnehmenden Gemeinden münden. Ergebnisse können Positiv- und Negativkriterien sein, die Genehmigungen beschleunigen bzw. verhindern. Nahversorgungskonzepte und interkommunale Abstimmungen sollten genutzt werden, um Entscheidungen auf einer fundierten Grundlage zu treffen und um die Konkurrenz zwischen Kommunen zu verringern. Ziele sind, verschiedene Funktionen räumlich zu bündeln und nahversorgungsrelevanten Einzelhandel, insbesondere in Gewerbegebieten, auszuschließen.

Bisher werden solche Konzepte meist nur von größeren Städten erstellt, da diese eher über entsprechende Ressourcen verfügen. Damit fehlt in vielen ländlichen Regionen eine entsprechende **Planungsgrundlage**. Auch beziehen sich die meisten Einzelhandelskonzepte bisher nur auf den großflächigen Einzelhandel, dem eine überörtliche Bedeutung beigemessen wird und der für die interkommunale Abstimmung relevant ist. Unterversorgte Gebiete oder Potenzialstandorte für kleinflächige Angebote werden hingegen nicht identifiziert. Eine weitere Herausforderung besteht darin, mobile Angebote einzubeziehen. Daher sollten neben stationären Händlern auch die mobilen bei einer Konzeptentwicklung beteiligt werden. Neben dem Einzelhandel sollten weitere für die Grundversorgung der Bevölkerung wichtige Funktionen und Dienstleistungen einbezogen werden. Auch die Verknüpfung mit einem Leerstandsmanagement kann hilfreich sein.

5.2.2 Unterstützung von Nahversorgungseinrichtungen

Nahversorgungseinrichtungen können monetär oder nicht-monetär bei ihrer Gründung und in ihrem Betrieb unterstützt werden. Dabei sollte von Dauersubventionierungen nur begrenzt Gebrauch gemacht werden, stattdessen sind Anreize zur kundenorientierten Weiterentwicklung des Angebots wichtig. Die Kommune kann insbesondere in der Planungs- und Startphase unterstützend wirken. Generell ist der Erhalt bestehender Strukturen aber oftmals einfacher zu erreichen, als einen kompletten Neuaufbau zu etablieren. Das Ziel ist jedenfalls, langfristig selbstständig tragfähige Angebote zu etablieren.

Die Praxis zeigt, dass gerade die Gründungsinitiative von Dorfläden oft auf die Kommune zurückzuführen ist. Zudem stellen die Gemeinden für über ein Fünftel der Läden vergünstigte Räume bereit und suchten nach Fördermöglichkeiten. In der Befragung von Nahversorgern haben 51 der 103 befragten Einrichtungen angegeben, von ihrer Gemeinde in irgendeiner Form unterstützt worden zu sein. Von den unterstützten 50 % der Fälle war die Unterstützung für die Befragten meist „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Nur in sehr wenigen Fällen war die gewährte Leistung weniger oder gar nicht wichtig. Die weit verbreitete Rolle der Kommunen zeigt Abbildung 5.2.

Unterstützung bei der Gründung

Im Vorfeld kann die Kommune nach einem Betreiber oder geeigneten Räumen suchen und bei der Standortwahl helfen. Auch können eigene Räume gestellt oder ein Grundstück günstig überlassen werden. Dabei ist eine **Bündelung** mit eigenen Angeboten wie z. B. Bürgerbüro oder Vereinsräumen vorteilhaft. Bei Baumaßnahmen kann eine Beratung zu Denkmalschutz oder Kostenschätzungen

erfolgen. Außerdem kann die Kommune Beratungsleistungen einkaufen, sie kann helfen, Fördergelder einzuwerben, oder bei bürokratischen Hemmnissen unterstützen.

Weiterhin sind Sachleistungen wie handwerkliche Arbeiten oder Einrichtungsgegenstände möglich. Um das Gründungsrisiko abzufedern, sind günstige Darlehen, eine Ausfallbürgschaft z. B. zur Kreditfinanzierung der Anlaufkosten denkbar oder die Gemeinde kann als Kapitalgeber für das Haftungskapital auftreten.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Bewusstseinsbildung für das Thema Nahversorgung dar, beispielsweise durch eine Moderation bei der Gründung des Ladens oder Kampagnen zur Verbesserung lokaler Wirtschaftskreisläufe (siehe Kasten).

Unterstützung zum laufenden Betrieb:

Auch im laufenden Betrieb kann die Kommune die Nahversorgungseinrichtung unterstützen (oder sogar selbst als Träger fungieren). Handlungsoptionen sind insbesondere:

- **Räumlichkeiten** vergünstigt zur Verfügung stellen, hier bieten sich gewinnabhängige Mieten an, damit bei höheren Gewinnen auch die Gemeinde partizipiert und bei niedrigen Gewinnen die Existenz des Ladens nicht zusätzlich gefährdet wird.
- **Umsatzförderung**: z. B. (kostenlose) Werbung und Würdigung im Gemeindeblatt oder durch den Bürgermeister, um die Akzeptanz bei den Kunden zu verbessern. Zudem kann die Kommune ihre Einrichtungen sowie örtliche Vereine dazu motivieren, im Laden einzukaufen (z. B. Gutscheinvergabe der Gemeinde an Vereine) sowie ggf. Mitglied im Trägerverein zu werden.

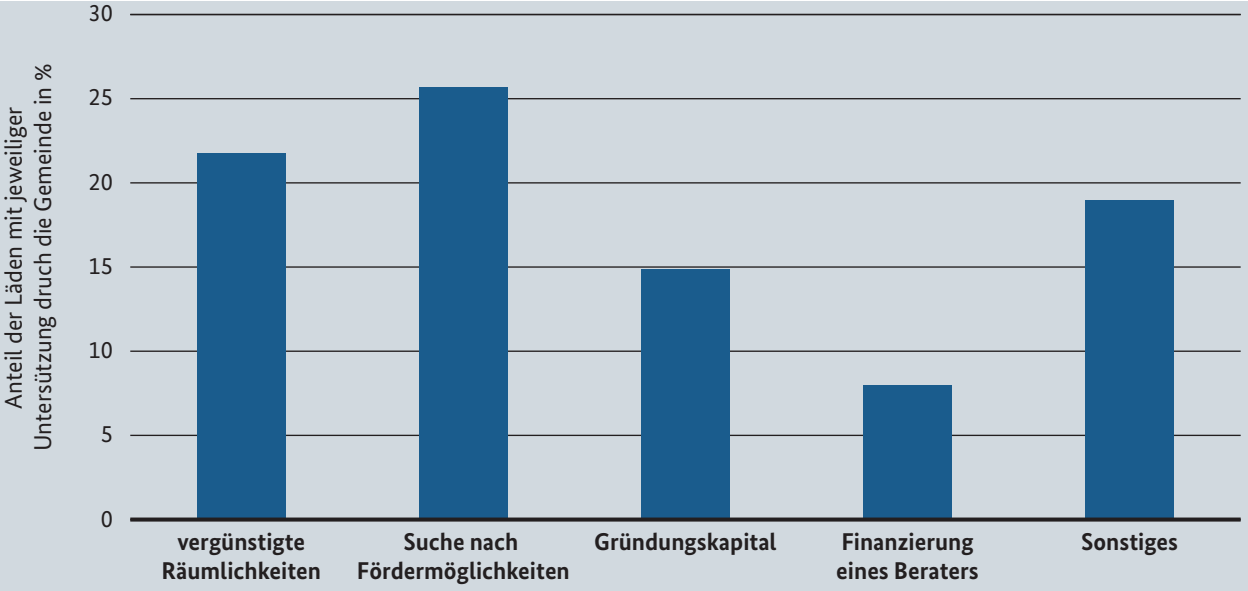
5.3 Finanzielle Förderungen

Neben Förderungen durch die Kommunen können Nahversorgungsläden finanzielle Zuschüsse von EU, Bund und Ländern erhalten. Darüber hinaus können sie durch Lohnzuschüsse zur Integration von benachteiligten Menschen unterstützt werden.

5.3.1 Ländliche Entwicklung

Zur Verteilung von EU-Geldern stellen die Bundesländer Entwicklungsprogramme für den Ländlichen Raum auf. Die aktuelle Förderperiode des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) umfasst den Zeitraum von 2014 bis 2020. Die EU-Verordnung (ELER-VO) wurde Ende 2013 veröffentlicht.

Abbildung 5.2: Unterstützung durch die Gemeinde (n = 101)



Quelle: Eigene Erhebung.

Lebensqualität durch Nähe

Das Projekt „Lebensqualität durch Nähe“ wurde in Österreich gestartet, dort haben bereits 150 Gemeinden das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Entwickelt hat es die „Studiengesellschaft für Projekte zur Erneuerung der Strukturen“ (SPES) in Schlierbach. Auch mehrere Gemeinden in Süddeutschland haben mit diesem Ansatz zur Bewusstseinsbildung gearbeitet.

Hauptaufgabe ist es, kommunale Wirtschaftskreisläufe, die Attraktivität von Standorten und die Lebensqualität der Einwohner in der Gemeinde zu verbessern. Auf dieser Basis sollen die wirtschaftlichen Strukturen und das Dorfleben durch Eigeninitiative und Selbstorganisation gesichert und belebt werden. Derartige Initiativen können vor allem in der Gründungsphase sowie in den ersten Startjahren zur besseren Akzeptanz und Beteiligung in den Projektorten und Nachbargemeinden beitragen. Mit Bezug zur Nahversorgung verfolgt das Projekt die Ziele (Horn/Kollatz 2007: 122 f.):

- Bewusstsein und Sympathie für die Träger der örtlichen Lebensqualität erzeugen;
- Klima des Vertrauens zwischen regionalen Anbietern und Nachfragern ausbauen;
- Positives Klima für Selbstständigkeit und damit Hof- und Geschäftsnachfolger herstellen, damit die Strukturen intakt bleiben;
- Kaufkraft am Ort binden und die Wertschöpfung im Ort bzw. und in der Region verstärken;
- Kooperation statt Konfrontation der Beteiligten am Ort und in der Region herbeiführen;
- Bewusstsein für Nachhaltigkeit und ganzheitliche Entwicklung fördern.

Auf dieser Grundlage erstellen die Bundesländer die Programmentwürfe mit den Detailregelungen, dies wird im Laufe des Jahres 2014 abgeschlossen sein. Generell setzten die einzelnen Bundesländer die Maßnahmen in den vergangenen Förderperioden sehr unterschiedlich um. Fördermöglichkeiten bestanden unter bestimmten Bedingungen sowohl für einzelne Nahversorgungseinrichtungen als auch für konzeptionelle Arbeiten. Eine Übersicht zur ELER-Förderung bietet Tabelle 5.2.

Eine Besonderheit stellt die LEADER-Förderung dar. Hier werden die Projekte bei einer Lokalen Aktionsgruppe eingereicht, die aus öffentlichen Akteuren sowie Wirtschafts- und Sozialpartnern besteht. Entscheidungsgrundlage ist eine integrierte Entwicklungsstrategie. Diese Strategien werden im Jahr 2014 erstellt. LEADER bietet sich insbesondere für innovative und/oder überörtliche Konzepte und Projekte an.

Neben einer Förderung mit EU-Geldern ist in Deutschland die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) ein wesentliches Element der Förderung und bildet einen Kern vieler Länderprogramme. Einen klaren Bezug zur Nahversorgung haben folgende Teilmaßnahmen:

- „Dienstleistungseinrichtungen zur Grundversorgung“: als ein klassischer Bestandteil der Dorferneuerungsförderung. Gefördert werden Investitionen von Kommunen und anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften in dorfgemäßen Gemeinschaftseinrichtungen, die zur Sicherung und Verbesserung der Nahversorgung dienen. Die Maßnahmen dürfen nur in Orten mit bis zu 10.000 Einwohnern durchgeführt werden. Typischer Fördergegenstand ist die öffentlich finanzierte Infrastruktur für örtliche Versorgungseinrichtungen wie Dorfläden, Post-, Bankschalter oder Gaststätten.
- „Dorferneuerung“: Die Förderung der Dorferneuerung zielt auf die Entwicklung dorfgemäßer Gemeinschaftseinrichtungen ab, um die Lebensverhältnisse der dörflichen Bevölkerung zu verbessern. Die Einbindung in die Dorferneuerungsplanung verbessert die Akzeptanz

und Transparenz der Maßnahmen, da die Bevölkerung über Arbeitsgruppen, Workshops oder Haushaltsbefragungen eingebunden ist. Hierbei sind Vorarbeiten (Untersuchungen, Erhebungen), Dorfentwicklungsplanungen sowie investive Maßnahmen zur Dorfentwicklung förderfähig.

5.3.2 Förderung der Integration von benachteiligten Menschen

Als Integrationsmärkte werden Einzelhandelsgeschäfte bezeichnet, die Fördermöglichkeiten nutzen, um behinderte Menschen oder Langzeitarbeitslose zu beschäftigen und zu qualifizieren. Teilweise schaffen sie mit Zuschüssen Ausbildungsplätze für Jugendliche im Einzelhandel. (Kapitel 3.1.3).

Das zentrale Ziel dieser Einrichtungen besteht in der (Wieder-) Beschäftigung bzw. Qualifikation von mindestens einer der drei genannten Personengruppen. Hinzu kommt die Förderung der gesellschaftlichen Integration insbesondere der Behinderten durch den intensiven Kontakt mit nicht-behinderten Menschen.

Über die Integration beeinträchtigter Menschen können auf der Kostenseite Einsparungen erreicht werden, die es ermöglichen, solche Märkte auch an sogenannten Grenzertragsstandorten zu betreiben. Voraussetzung für das Betreiben eines Integrationsmarktes ist ein vor Ort tätiger sozialer Träger. Darüber hinaus können auch nicht gemeinnützige Träger für die Einstellung benachteiligter Menschen einen Eingliederungszuschuss bei der Agentur für Arbeit bzw. beim Jobcenter beantragen, wenn ein Vermittlungshemmnis besteht und die Leistungsfähigkeit gemindert ist (Bundesagentur für Arbeit 2013).

5.4 Beratungsangebote

Schulungen und Beratungen sind ein wichtiger Ansatzpunkt für den langfristig erfolgreichen Betrieb von Nahversorgungsläden. Spezialisierte Berater bieten teils standortspezifische Einzelberatungen und Weiterbildungen für Betreiber an. Diese Beratung kann öffentlich gefördert oder von Großhändlern angeboten werden. Sie soll die Betreiber dazu befähigen, ihre Läden erfolgreich zu führen. Der Vorteil dieser Unterstützung besteht darin, dass anders als im Falle einer finanziellen Zuwendung keine finanzielle

Tabelle 5.2: Maßnahmen aus dem ELER 2014-2020 mit Bezug zur Nahversorgung

Artikel der ELER-Verordnung für 2014-2020	Gegenstand der Förderung	Besondere Bedingungen
Basisdienstleistungen und Dorferneuerung in ländlichen Gebieten (Artikel 20)	• Pläne für die Entwicklung der Gemeinden und Dörfer und ihrer Basisdienstleistungen • Investitionen in die Schaffung oder Verbesserung lokaler Basisdienstleistungen für die ländliche Bevölkerung	Die Projekte müssen im Einklang mit lokalen Entwicklungsstrategien stehen (sofern vorhanden).
Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe und sonstiger Unternehmen (Artikel 19)	• Existenzgründungsbeihilfen für nichtlandwirtschaftliche Tätigkeiten • Investitionen zur Entwicklung nichtlandwirtschaftlicher Tätigkeiten	Für Landwirte oder Mitglieder eines landwirtschaftlichen Haushalts sowie Kleinst- und kleinen Unternehmen und natürlichen Personen in ländlichen Gebieten.
Lokale Aktionsgruppen LEADER (Artikel 42)	• Projekte im Rahmen einer Strategie für lokale Entwicklung • Kosten der vorbereitenden Unterstützung (z. B. aus Schulung, Vernetzung, Studien über das betreffende Gebiet, Entwicklung von Vorhaben und die Stellung von Anträgen) • Vorbereitung und Durchführung von Kooperationsprojekten der lokalen Aktionsgruppen (= überregionale Vernetzungen)	Förderung auf Basis einer lokalen Entwicklungsstrategie (entweder als deren Bestandteil oder passend zu deren Zielen). Über das Projekt entscheidet eine Lokale Aktionsgruppe (LAG) mit Vertretern von Kommunen und Wirtschafts- und Sozialpartnern. Zur vorherigen Beratung steht ein Regionalmanagement zur Verfügung.

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Internationale Beispiele zur Förderung der Nahversorgung

Finnland

Im dünnbesiedelten Finnland gibt es eine Förderung und Beratung (noch) bestehender Läden. Dabei werden Läden unterstützt, die bestimmte Standortkriterien, wie das letzte Geschäft im Ort, Gebiete mit bis zu 3.000 Einwohnern und eine große Distanz zum nächsten Anbieter, erfüllen und eine soziale Funktion haben. Außerdem werden die Mittel auf bestimmte Problemräume konzentriert. Ein Handlungsansatz besteht darin, den Verbleib der noch bestehenden Dorfläden durch die Verbindung mit öffentlichen Dienstleistungen zu gewährleisten. Außerdem wurde eine Onlineplattform zum Austausch für die Ladenbetreiber und mit Materialien für Schulungen aufgebaut (Retail in Rural Regions 2010).

Großbritannien

In der Grafschaft Kent hat eine gemeinnützige Beratungsagentur zusammen mit dem Rat der Grafschaft eine Initiative für Einzelhändler gegründet (Kent Action for Rural Retailers – KARR). Die Initiative unterstützt Gemeinden bei der Bestandsaufnahme von Einrichtungen und Dienstleitungen der Daseinsvorsorge, ermittelt mögliche Bedarfe und hilft bei der anschließenden Projektplanung. Es gibt Veranstaltungen für Dorfladenbesitzer und seit 2007 vergibt die Initiative jährlich eine Auszeichnung für besonders engagierte Ladenbesitzer mit innovativen Ideen (Action with Communities in Rural Kent 2009). In Großbritannien gibt es neben öffentlichen Fördermitteln auch Stiftungen, die Community Shops (und co-operative Pubs) unterstützen (The Plunkett Foundation 2011). Insgesamt ist die Zahl von Genossenschaftsläden und lokalen Gemeinschaftsläden in den vergangenen Jahren in Großbritannien deutlich angestiegen.

Frankreich

In Frankreich ist eine starke Fokussierung auf Multiservice-Läden sowie die Verbindung von Café und Einkauf festzustellen. Dieses Konzept gibt es in ländlichen Räumen seit vielen Jahren und es wird gegenwärtig auch auf kleinflächige Supermarktkonzepte übertragen. Die bewusste Verknüpfung von Einkauf und Café bzw. Restaurant stärkt die soziale Rolle der Nahversorgung in ländlichen Gebieten (Les Bistrots Pays 2012). Einrichtungen in Dörfern werden relativ stark öffentlich gefördert, da die Nahversorgung in Frankreich selbstverständlich als Teil der Daseinsvorsorge angesehen wird.

Abbildung 5.3: Logo der Bistrots de Pays

Quelle: bistrotdepays.com

Um das Lebensmittelhandwerk und kleine Läden zu schützen, wurden Entscheidungen zur Genehmigung des großflächigen Einzelhandels unter Beteiligung der Handwerks-, Industrie- und Handelskammern, der Nachbargemeinden und der Verbraucher getroffen. Außerdem wurde die Schwelle zur Großflächigkeit in der Vergangenheit mit 300 m² Verkaufsfläche ausgesprochen niedrig angesetzt (Monino/Turolla 2009).

Foto 5.1: Hinweisschild an der Baustelle zu einem neuen DORV-Zentrum in Brandenburg

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

Foto 5.2: Informationsschild an einem Nahversorgungszentrum in Hessen

Quelle: Winfried Eberhardt 2013

Abhängigkeit entsteht und der Betreiber lernt, seinen Laden wettbewerbsfähig zu machen.

Beratungen können für Multiplikatoren, Betreiber und Existenzgründer konzipiert werden und sowohl auf die Gründung als auch den tragfähigen Betrieb von Nahversorgungsläden abzielen.

Ein Beispiel ist die Dorfladenagentur M.Punkt RLP. Diese möchte Bürgermeister mit gezielten Beratungsleistungen darin unterstützen, die Nahversorgungssituation und die Infrastruktur in ihrem Ort zu verbessern. Dabei sollen mögliche Größennachteile einzelner Dorfläden und sonstiger Komponenten der dörflichen Infrastruktur kompensiert werden. Das Angebot umfasst Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Die Maßnahmen starten mit Versuchen zur Erzeugung der notwendigen Aufbruchsstimmung, es folgt die konzeptionelle Planung eines möglichen Dorfzentrums und endet mit der konkreten Umsetzung des Vorhabens. Das Land Rheinland-Pfalz hat die Dorfladenagentur 2010 mit einem Zuschuss von rund 160.000 Euro gefördert. Die Mittel stammten aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), den in Rheinland-Pfalz das Sozial- und Wirtschaftsministerium verwaltet. Weitere Beispiele finden sich in Tabelle 5.3.

Tabelle 5.3: Beispiele zu Beratungs- und Schulungsprogrammen zur Nahversorgung in Deutschland

	Projektitel und Laufzeit	Ziele und Maßnahmen	Träger der Maßnahme und Zielregion
A	"MarktTreff"	Entwicklung eines gestuften Konzepts von Nahversorgungsläden, welches sich an die örtlichen Gegebenheiten anpasst	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein
	seit 1998	Maßnahmen: Einzelbetriebliche Beratungen; Bereitstellung eines übergeordneten Konzepts	Schleswig-Holstein
B	"Komm-In"	Bündelung von verschiedenen Dienstleistungen zur Sicherung der Nahversorgung	Komm-In GmbH
	seit 1999	Maßnahmen: Analyse der Wettbewerbssituation; Erarbeitung eines lokal angepassten Dienstleistungsangebotes	Schwerpunkt: Baden Württemberg, vereinzelt weitere Bundesländer
C	M.Punkt RLP	Realisierung von Dorfzentren; Existenzsicherung für Dorfläden; Vernetzung, Kooperation und Kommunikation; Wissenstransfer.	Dorfladenagentur M.Punkt RLP
	seit 2010	Maßnahmen: • Unterstützung von Gemeinden beim Aufbau wirtschaftlich tragfähiger Dorfzentren • Anlaufstelle / Hotline für Dorfläden / Dorfzentren • Qualifizierungen und Schulungen für Betreiber • Beratung bei Gründungen	Rheinland-Pfalz
D	"Nachbarschaftsläden erfolgreich führen – lernen von den Besten"	Seminare und Veranstaltungen zur Gründung und zum Betrieb von Nahversorgungsläden	Schule der Dorf- und Landesentwicklung Thierhaupten und die Regierung von Schwaben
	abgeschlossen		West-Bayern und Schwaben

Quelle: Eigene Darstellung nach Beckmann et al. 2007; M.Punkt RLP 2011.

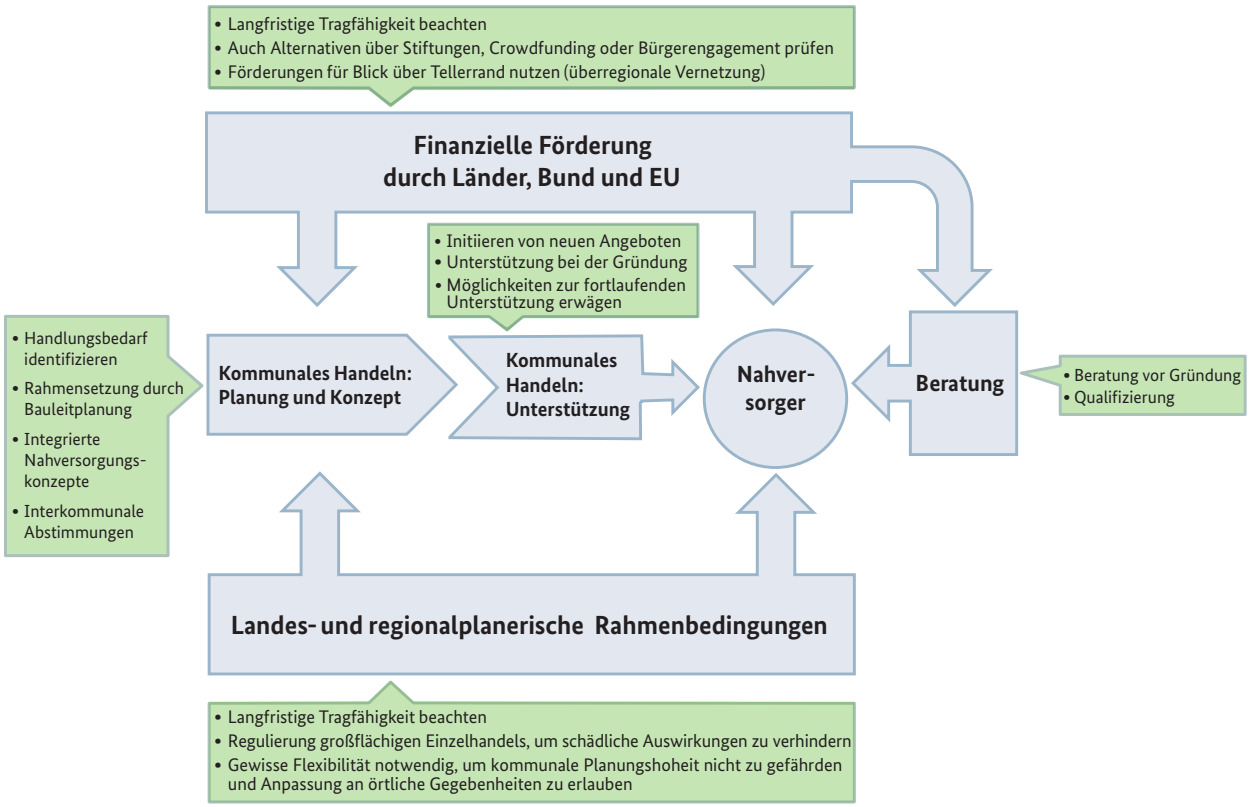
5.5 Zusammenfassende Betrachtung

Die Nahversorgung kann durch die öffentliche Hand auf ganz unterschiedliche Weise unterstützt werden. Um effektiv handeln zu können, ist zunächst die Situation zu analysieren. Daran anschließend können über die Bauleitplanung Fehlentwicklungen verhindert und aktiv integrierte Konzepte entwickelt werden. Falls erforderlich und langfristig tragfähig kann die Kommune auch direkte Unterstützung für Nahversorgungseinrichtungen leisten. Flankierend sind finanzielle Unterstützungen und Beratungen hilfreich (Abbildung 5.4).

Die Nahversorgungseinrichtungen ziehen sich seit Jahrzehnten aus ländlichen Räumen zurück. Das ist insbesondere für die weniger mobilen Bevölkerungsgruppen problematisch. Im Zuge des demografischen Wandels nimmt die Zahl der Hochbetagten mit Versorgungsproblemen voraussichtlich weiter zu, zumal die sozialen Netze durch die Abwanderung in vielen Gebieten ausdünnen. Die Schließung von Lebensmittelläden in den Dörfern reduziert jedoch auch die Angebotsvielfalt und die Lebensqualität der übrigen Bevölkerungsgruppen, die oftmals weitere Wege für ihre Besorgungen zurücklegen müssen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Nahversorgungssituation in ländlichen Räumen verbessert werden kann. In diesem Kapitel werden die Empfehlungen für verschiedene Adressaten zusammengefasst. Es werden Empfehlungen für Ladenbetreiber und -initiativen, für Kommunen und schließlich für die Planung und Förderpolitik gegeben. Abschließend wird ein kurzer Ausblick gegeben.

Abbildung 5.4: Zusammenfassung der Unterstützungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand für Nahversorger



Quelle: Eigene Darstellung.

6. Empfehlungen

6.1 Empfehlungen für Ladenbetreiber und -initiativen

Für den Betrieb sind die in Kapitel 4 beschriebenen Erfolgsfaktoren von entscheidender Bedeutung. Zunächst muss das **Marktpotenzial** für einen Laden realistisch eingeschätzt werden. Je mehr potenzielle Kunden im Einzugsgebiet leben und je weiter die Konkurrenzangebote entfernt sind, desto besser. Zu der möglichen Nachfrage gehören auch die Beschäftigten, Touristen oder Besucher zentraler Einrichtungen wie Schulen, Kitas oder weiterer Dienstleistungen in der Nähe. Da die Niedrigpreise der Discounter sowie die Eigenmarken der Vollsortimenter Konditionen bieten, mit denen die kleinen Läden kaum konkurrieren können, müssen sie mit Service, regionalen Produkten und Kundenorientierung punkten. So gibt es durchaus Beispiele von Läden, die in sehr kleinen Orten rentabel wirtschaften. Voraussetzung ist, dass ein hoher Anteil der lokalen Kaufkraft für Lebensmittel vor Ort ausgegeben wird. Um das Potenzial einzuschätzen, können Verbraucherbefragungen durchgeführt werden. Allerdings muss ein hoher Zuspruch in der Befragung nicht unbedingt mit dem tatsächlichen Einkaufsverhalten übereinstimmen, weil das realisierte Angebot nicht mit den eigenen Idealvorstellungen übereinstimmen muss, Einkaufsroutinen teils in Verbindung mit dem Pendeln bestehen oder sich nur bestimmte Bewohnergruppen mit dem Laden identifizieren. Daher kalkulieren Großhändler, die sich auf Dorfladenkonzepte spezialisiert haben, auch relativ vorsichtig mit nur 20 % der relevanten Kaufkraft im Einzugsgebiet als realistisches Umsatzpotenzial. Neben der Frage, ob der Standort eine ausreichende Kundenzahl ermöglicht, spielt auch die Wahl des richtigen Gebäudes eine wichtige Rolle.

Eine zentrale **Lage** im Ort, die möglichst viele Bewohner fußläufig erreichen können, scheint ebenso von Vorteil zu sein wie die an einer Durchgangsstraße, so dass Spontaneinkäufe Ortsunkundiger wahrscheinlicher werden. Das Objekt selbst sollte einem ausreichenden Angebot von ca. 2.000 Artikeln Platz bieten, was mindestens 200 m² Verkaufsfläche entspricht. Falls weitere Dienstleistungen im gleichen Gebäude geplant sind, sollten auch hierfür entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Hinzu kommen mindestens 50 m² Lagerflächen, die einfach für einen Lkw erreichbar sowie deren Zugang zum Geschäftsraum barrierefrei möglich sein sollten. Hierzu bieten sich leer stehende Verkaufsräume an, für die eine günstige Miete ausgehandelt werden muss und die mit möglichst geringem Aufwand in Betrieb genommen werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Anzahl der Parkplätze direkt vor dem Laden, denn gerade in ländlichen Räumen werden auch kurze Distanzen häufig mit dem Pkw zurückgelegt. Damit sind dann auch Großeinkäufe möglich.

Das **Angebot** muss hinsichtlich Preis und Auswahl zu den Kunden passen. Hierbei haben unabhängige Einzelhändler Vorteile, wenn sie gezielt auf die Kundenwünsche vor Ort eingehen können und Verträge mit lokalen Produzenten abschließen, deren Mengen für die großen Ketten wenig interessant sind. Zu den, tendenziell stärker nachgefragten, regionalen Produkte gehören auch Fleisch und Backwaren. Hier sollten Kooperationsmöglichkeiten mit Bäckern und Fleischern aus der Region ausgelotet werden, zumal die Gewinnmargen auf diesen Produkten besonders hoch sind. Neben regionalen Produkten sind auch Frischeprodukte besonders wichtig, um Ergänzungskäufer anzusprechen. Allerdings besteht die Kunst darin, die Nachfrage abzuschätzen, damit einerseits nicht zu viele Waren verderben und andererseits keine Engpässe entstehen, die die Kunden von einem erneuten Einkauf abhalten könnten. Zur Bedarfsabschätzung ist der kontinuierliche Dialog mit den Kunden entscheidend. Befragungen können unter den bereits genannten methodischen Einschränkungen ebenfalls zur effektiven Angebotsplanung beitragen. Auf dieser Grundlage können auch Zusatzdienstleistungen angeboten werden. Paketshops, Lotto- und Reinigungsannahmen sind häufig sinnvolle Ergänzungen. Café- oder Imbissangebote dienen der sozialen Funktion und der Kundenbindung. Ein Catering ist zwar mit hohem Aufwand verbunden und setzt entsprechende Fähigkeiten voraus, es kann jedoch dazu beitragen, die Verluste bei den Frischwaren zu verringern. Ein Lieferservice wird in der Regel wenig nachgefragt. Im Gegensatz dazu scheint ein Abhol- und Bring-Service für wenig mobile Kunden sinnvoller. Zum einen entspricht es den Kundenwünschen, die Waren zu prüfen und selbst auszuwählen. Zum anderen nutzt es dem Betreiber, wenn die Kunden zu Spontankäufen angeregt werden oder eine Pause im Café einlegen. Spezielle Werbeaktionen scheinen nicht unbedingt nötig, da der Preiskampf ohnehin kaum zu gewinnen ist und die Mund-zu-Mund-Propaganda in den kleinen Einzugsbereichen wesentlich wirkungsvoller ist.

Generell müssen die Betreiber bei der Angebotsplanung den Spagat zwischen Bedarf der Kunden einerseits und einer ausreichenden Handelsspanne zum rentablen Betrieb andererseits im Auge behalten. Hierbei ist auch die Wahl des **richtigen Zulieferers** entscheidend. Zunächst ist zu klären, welche Großhändler überhaupt in der Region vorhanden sind und überhaupt noch kleine Läden beliefern. Ein Vergleich lohnt sich, da die Konditionen teils erheblich abweichen. Ein Großhändler, der ohnehin in die Nähe des Ortes fährt, kann in der Regel günstigere Konditionen bieten. Auch der Zusammenschluss mehrerer Läden kann die Verhandlungsposition erheblich verbessern. Ein weiterer Grund für die Zusammenarbeit mit einem Großhändler kann darin bestehen, dass dieser als Spezialist für kleine Läden besondere Beratungsangebote auf der Grundlage seiner Erfahrungen mit vergleichbaren Märkten anbietet. Dieser Service ist insbesondere für weniger erfahrene Ladenbetreiber und -initiativen von Bedeutung.

Ein letzter entscheidender Erfolgsfaktor ist das **Engagement** aller Beteiligten für den Laden. Dies betrifft zunächst den Einzelhändler bzw. Ladenbetreiber. Hier sind Persönlichkeiten gefragt, denen die Arbeit und die Übernahme von Verantwortung für den Laden großen Spaß machen. Im Gegenzug müssen sie bereit sein, für bescheidene Gewinne relativ lange zu arbeiten. Denn die gesamte Öffnungszeit komplett mit Angestellten abzudecken, kann die Personalkosten schnell zu hoch treiben. Zudem müssen die Betreiber kaufmännische Kenntnisse sowie großes Verständnis für die Kunden mitbringen. Das übrige Personal muss ebenfalls kundenfreundlich sein, darf dabei aber seine übrigen Aufgaben nicht vernachlässigen. Die Ergänzung der Beschäftigten mit Ehrenamtlichen im Betrieb und Management des Ladens kann die Rentabilität weiter erhöhen. Allerdings sind damit Risiken wie die Abhängigkeit von wenigen besonders engagierten Personen, Missmanagement oder Streit in der Dorfgemeinschaft verbunden. Entscheidend für das Überleben eines Ladens ist es, dass er sich immer wieder ins Bewusstsein der Verbraucher bringt und deutlich macht, dass es ohne die Unterstützung durch die Kunden nicht geht. Daher sind regelmäßige Aktionen wie Feste wichtig, um auf den Laden und seine Bedeutung für die lokale Versorgung und seine soziale Funktion aufmerksam zu machen. Außerdem sollten die Gemeinde, lokale Unternehmen und Vereine davon überzeugt werden, ihren Bedarf im örtlichen Laden zu decken.

6.2 Empfehlungen für Kommunen

Die Kommunen haben vielfältige Möglichkeiten zur Unterstützung der Nahversorgung. Sie können Planungsinstrumente nutzen, Prozesse zur Verbesserung der Nahversorgungssituation anstoßen oder den laufenden Betrieb von Einrichtungen unterstützen.

Mit der **Bauleitplanung** sollte Einzelhandel mit nahversorgungsrelevantem Sortiment in Gewerbegebieten am Ortsrand oder an Ausfallstraßen möglichst ausgeschlossen werden. Das kann Angebote in den Ortszentren oder Nachbarorten und ihre fußläufige Erreichbarkeit sichern. Eine Kommune kann einer Ansiedlung in nicht integrierten Lagen auch entgegenwirken, indem sie entsprechende Flächen in den Zentren vorhält, wenn noch kein Angebot vorhanden ist. Allerdings lassen sich die häufig in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen zur Ansiedlung in nicht integrierten Lagen heute in der Regel nicht mehr rückgängig machen, so dass vielfach der bestehende Konkurrenzdruck durch den Ortsrand neue Läden im Ortskern verhindert.

Die bauleitplanerischen Festlegungen sollten auf der Grundlage eines **Nahversorgungskonzeptes** erfolgen, um die Rechtssicherheit zu gewährleisten. Um Größenvorteile bei der Erarbeitung dieser Konzepte zu erzielen, ist eine interkommunale Zusammenarbeit sinnvoll. Zudem können die regionalen Nahversorgungskonzepte dazu beitragen, die interkommunale Konkurrenz um Kaufkraft zu verringern. Ein solches Konzept liefert die notwendigen Informationen über die aktuelle Versorgungssituation, ermittelt unterversorgte oder gefährdete Gebiete und schlägt Lösungsmöglichkeiten vor. Dabei können auch Standorte mit Potenzial für kleine Läden identifiziert werden. Das Nahversorgungskonzept kann mit dem Aufbau eines Leerstandsmanagements für Gewerbeflächen verbunden werden, um Synergien zu nutzen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Effizienzverbesserung ist eine multifunktionale Nutzung bestehender Räume.

Generell sollten die Kommunen immer **Alternativen zur stationären Versorgung** in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen. So kann es wesentlich effizienter und flexibler sein, mobile Supermärkte als Versorger gerade kleiner Orte zu gewinnen oder die Erreichbarkeit zentraler Märkte zu verbessern. Neben dem klassischen ÖPNV können

die Kommunen auch gemeinsame Taxifahrten oder Mitnahmenetzwerke organisieren. Dazu lassen sich auch die modernen digitalen Möglichkeiten nutzen.

Bestehende Nahversorgungseinrichtungen lassen sich unterstützen, indem zentrale Einrichtungen wie Schulen, Kita oder Bürgeramt in der Nähe oder im gleichen Gebäude vorgehalten werden. Das kommt Verbrauchern entgegen, die ihre Wege gerne koppeln, und die Gebäude werden effizienter genutzt. Die Kommune und örtliche Vereine können ihren Bedarf im lokalen Laden decken und der Bürgermeister oder andere herausgehobene politische Akteure können mit ihrem Einkauf vor Ort als Vorbild für andere dienen. Zudem kann im Gemeindeblatt oder auf Bürgerveranstaltungen Werbung für bestehende Läden gemacht und deren Bedeutung betont werden. In Einzelfällen haben Kommunen eigene zeitlich begrenzte Unterstützungsformen entwickelt, um auf Geschäftsschließungen und dauerhaften Leerstand zu reagieren. Für Ladenlokale mit nahversorgungsrelevantem Sortiment kann z. B. für einen befristeten Zeitraum ein festgelegter monatlicher Mietzuschuss gewährt werden. Eine Dauersubventionierung, z. B. in Form eines Mietzuschusses, erscheint hingegen nicht sinnvoll. Denn damit ist einerseits eine Wettbewerbsverzerrung gegenüber nicht-subventionierten Angeboten verbunden. Anderseits wird der Druck genommen, dass der Betreiber sich an wandelnde Kundenwünsche anpasst. Solche Maßnahmen sollten allenfalls dann in Betracht gezogen werden, wenn der soziale Aspekt der Nahversorgungseinrichtung klar im Vordergrund steht.

Wenn viele Bürger Bedarf für eine **neue Einrichtung** äußern oder wenn eine Schließung erfolgt, kann die Kommune einen Prozess zur Sicherung der Nahversorgung anstoßen. Sie kann zu Bürgerveranstaltungen einladen, einen Berater hinzuziehen und eine Machbarkeitsstudie erstellen lassen. Zudem kann die Gemeinde zu baulichen Fragen und zu möglichen Förderprogrammen beraten. Wenn die Gemeinde ein geeignetes Gebäude besitzt, kann sie es der Initiative zu einer konkurrenzfähigen, möglichst umsatzabhängigen Miete zur Verfügung stellen. Ein Neubau, für den in der Regel trotz Förderung Kredite aufgenommen werden müssen, erscheint hingegen problematisch, da die zu erwartenden Mieteinnahmen oftmals nicht für den Schuldendienst ausreichen. Damit ist ein erhebliches Risiko verbunden, zumal angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks im Lebensmitteleinzelhandel ein erfolgreicher Markteintritt nicht sicher ist. Ähnlich ist es mit einer finanziellen Beteiligung an der Trägergesellschaft. Gerade finanziell eingeschränkte Kommunen müssen genau abwägen, ob keine sinnvolleren Projekte gefördert werden sollten. In jedem Fall sollte die Kommune nicht an Prestigeprojekten festhalten, wenn der lokale Bedarf offensichtlich nicht ausreicht, um einen selbsttragenden Betrieb langfristig zu gewährleisten.

6.3 Empfehlungen für die Planung und Förderpolitik

Die Raumplanung bietet das Instrumentarium, um großflächige Einzelhandelsansiedlungen mit erheblichen negativen Auswirkungen auf bestehende Versorgungsbereiche zu verhindern. Die Ansiedlung neuer (kleinflächiger) Angebote, die die Versorgungssituation verbessern, kann die Raumplanung mit den klassischen Instrumenten jedoch nicht bewirken. Hierzu kann die Förderpolitik – insbesondere im Rahmen der ländlichen Entwicklung – Anreize zur Neuansiedlung oder Aufrechterhaltung von Angeboten liefern.

Die **formellen Instrumente der Raumplanung** gelten insgesamt als sehr gut geeignet, um zu starke Beeinträchtigungen durch Neuansiedlungen zu verhindern. Diese Instrumente umfassen die Landes- und Regionalpläne in Verbindung mit dem Bauplanungsrecht (Kapitel 5.1). Laut den befragten Experten sind sie hinreichend flexibel, um auf die jeweilige Situation vor Ort eingehen zu können.[3] Der absolute Schutz bestehender Nahversorgungseinrichtungen ist allerdings weder beabsichtigt noch sinnvoll. Denn eine zu restriktive Planung kann neue Markttrends verhindern sowie den Wettbewerb stark einschränken und damit zu höheren Preisen für die Verbraucher führen (siehe Kasten). Dennoch wird trotz des vorhandenen Instrumentariums vielfach ein Vollzugsdefizit festgestellt. Dies liegt zum einen an methodischen Problemen, Auswirkungen von Neuansiedlungen exakt prognostizieren zu können. Zum anderen kann ein Interessenskonflikt bestehen, wenn die Gutachter vom Investor finanziert

3 In einzelnen Bundesländern kann die Regelung zu restriktiv sein, so dass die starre Anwendung der Vermutungsregel von 800 m² Verkaufsfläche außerhalb zentraler Orte ein Wettbewerbsnachteil für Vollsortimenter sein kann, die häufig mehr Verkaufsfläche benötigen, um ihr umfangreiches Angebot zu präsentieren.

werden und wegen möglicher Folgeaufträge den Auslegungsspielraum eher zugunsten der Neuansiedlung ausnutzen. Die Beauftragung durch eine neutrale Stelle wie den Landkreis oder die Regionalplanung könnte hier Abhilfe schaffen.

Die **Förderung von Nahversorgungseinrichtungen** kann mit kleinen Beträgen oder günstigen Darlehen sinnvoll sein, um Wettbewerbsnachteile der Klein- und Kleinstunternehmen gegenüber den großen Ketten auszugleichen. Denn die Konzerne bieten ihren Filialen und Mitgliedern häufig Beratung, einen vergünstigten Zugang zum Kapitalmarkt und können günstigere Mieten durchsetzen. Die Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass die Förderung bestehender Angebote wesentlich effizienter ist, als neue Läden zu schaffen. Um bestehende Läden wettbewerbsfähiger zu machen, sollten daher Beratungsleistungen, Modernisierungen, wie die Anschaffung neuer Kühlgeräte und Kassensysteme, sowie die Aufnahme neuer Zusatzdienstleistungen gefördert werden. Zudem sollte die Zusammenarbeit kleiner Läden gefördert werden. Dazu gehören der Aufbau von Netzwerken zum Erfahrungsaustausch, die Abstimmung eines gemeinsamen Marktauftritts oder die Bildung von Einkaufsgemeinschaften.

Eine mögliche Förderung sollte zudem immer die Versorgungsfunktion, die soziale Funktion und das wirtschaftliche Potenzial berücksichtigen. Dazu sind möglichst **klare Kriterien** aufzustellen:

- eine Mindestartikelzahl (z. B. 1.000),
- bestimmte Zusatzdienstleistungen (z. B. ein gastronomischer Bereich oder Hol- und Bringdienst),
- keine andere Nahversorgungseinrichtung mehr vor Ort,
- angemessene Löhne (z. B. Tariflöhne),
- die Distanz zum nächsten Anbieter (z. B. mindestens 5 km),
- das Einzugsgebiet (z. B. zwischen 1.000 und 3.000 Einwohner),
- vorhandener Bedarf (z. B. nachgewiesen durch eine Befragung).

Dabei sollten die Förderpolitiken die notwendige Berücksichtigung der spezifischen Situation vor Ort nicht durch zu starre Förderschemata verhindern. In jedem Falle sollten **realistische Wirtschaftlichkeitsberechnungen** vorausgesetzt werden. Die örtlichen Industrie- und Handelskammern sollten konsultiert werden, um die Plausibilität dieser Berechnungen zu überprüfen. Die Beratung in der Gründungsphase sollte ebenfalls gefördert werden, wobei ein Abbruch der Gründung ein mögliches Ergebnis sein kann. Ein weiterer Fördergrund sollte die Einbettung in möglichst regionale Nahversorgungskonzepte sein. Die Erstellung solcher Konzepte ist ebenfalls förderwürdig. Wenn diese Konzepte Bedarf und Potenzial nachweisen, erscheint die Förderung von Projekten sinnvoll.

Schließlich sollten private Träger nicht von einer Förderung ausgeschlossen werden und Kommunen nicht zwingend eine eigene Kofinanzierung leisten müssen. Solche Regelungen können insbesondere in Kommunen mit geringem finanziellem Spielraum helfen, damit dort Diskussionsprozesse zur Sicherung der Nahversorgung nicht bereits im Keim ersticken. Zudem sollten auch mobile Anbieter, die eine Grundversorgung mit Lebensmitteln bieten, in ihrer Gründungsphase Unterstützung erhalten können, da sie ebenfalls eine Basisversorgung dort anbieten können, wo sie am dringlichsten benötigt wird. Schließlich sollten Beantragung und Abwicklung der Förderung im Verhältnis zu den bewilligten Mitteln stehen. Bei den meist nötigen geringen Summen sollten diese **Formalitäten** möglichst einfach gehandhabt werden. Alternativ muss eine intensive Betreuung privater Antragsteller ohne Fördererfahrung gewährleistet sein.

6.4 Ausblick

Politische Akteure aller Ebenen sowie Bürgerinitiativen und private Unternehmen werden sich aller Voraussicht nach auch künftig mit der Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen beschäftigen (müssen). **Absehbare Trends** wie der demografische Wandel, stagnierende Kaufkraft, Ausdifferenzierung der Lebensstile und betriebswirtschaftliche Strategien der großen Konzerne werden die Probleme wahrscheinlich weiter verschärfen. Inwiefern die seit einigen Jahren beobachtbaren Initiativen zur Einrichtung neuer Nahversorgungspunkte eine Trendwende in Bezug auf Schließungen kleiner Läden bewirken können, bleibt fraglich. Der Wille und das Engagement Einzelner werden dazu genauso wenig ausreichen wie die reine Förderung. Hinzu müssen unternehmerische Fähigkeiten und Kenntnisse kommen, um Marktpotenziale erkennen

Raumplanung in Südtirol

In Südtirol ist die Raumplanung in Bezug auf Einzelhandelsansiedlungen wesentlich restriktiver als in Deutschland, dafür aber auch klarer geregelt (Scheibe 2013). Bestimmte Flächenzuweisungen, wie Gewerbegebiete, sind mit starken Einschränkungen oder einem Verbot von Einzelhandelsansiedlungen verbunden. Hinzu kam bis zum Jahr 2012 eine Flächenkontingentierung im Rahmen einer speziellen Handelsplanung, die eine Genehmigung ab 100 m² Verkaufsfläche durch die Kommune und ab 500 m² durch das Land vorsahen. Diese Instrumente wurden bisher relativ streng angewendet, um sparsam mit den wenigen besiedelbaren Talflächen umzugehen und den bestehenden Einzelhandel zu schützen. Auf diese Weise konnten einerseits die selbstständigen Einzelhändler vor der Konkurrenz von Handelsketten mit ihren größeren Marktformaten geschützt werden. Andererseits fand jedoch keine Modernisierung des Angebots statt.

In der Folge konnte zwar ein flächendeckendes Nahversorgungsangebot auch in den kleinen Dörfern erhalten werden, die Zufriedenheit der Verbraucher mit der Angebotsqualität ist jedoch eher gering (Scheibe 2013). Daher sind erhebliche Kaufkraftabflüsse insbesondere ins benachbarte Österreich zu verzeichnen, wo internationale Ketten und Discounter weit verbreitet sind.

und nutzen zu können. Denn das Angebot muss letztendlich von den Verbrauchern akzeptiert und wirtschaftlich tragfähig sein. Anregungen, wie das gelingen kann und welchen Beitrag die verschiedenen Akteure leisten können, möchte diese Broschüre liefern.

Mit einer anhaltenden Ausdünnung von Versorgungsmöglichkeiten in der Fläche werden auch die **Marktnischen** zunehmen, in die Unternehmer stoßen können. Das können kleine Läden sein, die sich zum Beispiel mit regionalen Produkten, Kundenorientierung und Schaffung emotionaler Bindungen von der Konkurrenz abgrenzen oder die sich mit Lebensmitteln der Grundversorgung ein zweites Standbein neben der Direktvermarktung, dem Verkauf von Fleisch oder Backwaren aufbauen möchten. Das können aber auch rollende Supermärkte oder Lieferservice sein, die die Waren je nach Bedarf flexibel zu den Kunden bringen. Schließlich wird nicht in jedem Ort ein Laden existieren können, wie das auch in der Vergangenheit nie der Fall war. Daher wird sich in ländlichen Räumen ein dreistufiges **System herausbilden**:

1. Vollversorgung in den Klein- und Mittelstädten mit unterschiedlichen stationären Formaten,
2. Nahversorgungspunkte in größeren Dörfern, die ein entsprechendes Einzugsgebiet aufweisen und in denen sich die Akteure und Verbraucher vor Ort dauerhaft für den Laden einsetzen sowie
3. mobile Angebote und Mitnahme durch Familienangehörige und Nachbarn in den übrigen Orten.

Abschließend bleibt darauf hinzuweisen, dass in dem Forschungsprojekt, das der Broschüre zu Grunde liegt, viele Fragen nicht abschließend geklärt werden konnten. So besteht zum Beispiel nach wie vor erheblicher Forschungsbedarf, wie sich Ladengründungen und -schließungen auf die Lebensqualität der Einwohner im Einzugsgebiet konkret auswirken und wie alternative Versorgungsmöglichkeiten und soziale Einrichtungen das Fehlen eines Ladens kompensieren können. Darüber hinaus ist von Interesse, wie sich bestehende Einkaufsroutinen genau verändern lassen oder wie die Unterstützung durch die Verbraucher langfristig aufrechterhalten werden kann.

Literatur

Action with Communities in Rural Kent. (Hrsg.) (2009): Policy Position Paper. Services. Online unter: http://www.acre.org.uk/Resources/ACRE/Documents/Rural%20Services/Services.pdf (Zugriff: 20.01.2012).

Adamovicz, M. et al. (2009): Nahversorgung 2010. Eine Studie der BBE Handelsberatung GmbH und der IPH Handelsimmobilien GmbH. München.

Amt der Tiroler Landesregierung (Hrsg.) (2011): nah & versorgt. Die Zukunft der Nahversorgung in Tirol. Online unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/downloads/Fachliche_Grundlagen/ro_nahversorgung_062011.pdf (Zugriff: 23.06.2014).

Arnold, M. (2008): Der Volgsladen. Mit Profil gegen Aldi: Den Markteintritt des deutschen Discounters in der Schweiz begreift der Lebensmittelfilialist Volg als Chance. Sein Konzept ist Volgsnähe auf kleinen Flächen. In: Lebensmittel Zeitung (13), 28. März 2008, S. 39.

BBE (2010): Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel 2020. Online unter: http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/BBE_Struktur_und_Marktdaten_im_Einzelhandel_2010.pdf (Zugriff: 20.01.2012).

Beckmann, R. M. et al. (2007): DSSW-Leitfaden. Nahversorgung als Basis der Zentrenbildung. Aktuelle Modelle, Strategien und Konzepte gegen wegbrechende Handels- und Dienstleistungsnutzungen. Berlin (= DSSW-Schriften, Bd. 56).

Benzel, J. (2006): Lebensmittelnahversorgung im ländlichen Raum unter geänderten Rahmenbedingungen. Dargestellt am Beispiel von Einzelhandelsbetrieben im Landkreis Reutlingen. Kaiserslautern (= Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung, Bd. 20).

Billen, G. (2013): Verkaufsschlager Region. In: Agrarsoziale Gesellschaft e.V., Ländlicher Raum: Nachhaltigkeit und Regionalität. Schwerpunktheft 03/2013, S. 60-61.

BMELV = Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2011): Einkaufen direkt auf dem Bauernhof. Online unter: http://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/06_raus-aufs-land/_texte/EinkaufenBauernhof.html (Zugriff: 26.06.2014).

Brändle, N. et al. (2010): Swiss Issues Branchen. Retail Outlook 2010. Fakten und Trends. Zürich.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2013): Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten bei Neueinstellungen. Online unter: https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk4/~edisp/l6019022dstbai386951.pdf

EHI = Euro-Handelsinstitut GmbH Köln (Hrsg.) (2010): Handel aktuell 2009/2010: Strukturen, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels. Schwerpunkt Deutschland, Österreich und Schweiz. Köln.

EHV B-W; WM B-W = Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e.V.; Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2011): Der Nahversorgung eine Chance! Bewährte Konzepte aus Baden-Württemberg. Stuttgart.

Franzen, N. (2013): Nachbarschaftsläden. Online unter: http://www.dorfplanerin.de/nachbarschaftsladen.htm (Zugriff: 03.06.2013).

Füßer, K.; Lau, M. (2012): Gesicherte Nahversorgung, zentrenorientierte Einzelhandelssteuerung und die Rolle der Gemeinden: Bauplanungsrechtlich-steuerungstheoretische Betrachtungen zwischen Planungseuphorie und -skepsis. In: Umwelt- und Planungsrecht 32 (11), S. 418-423.

Gräf, P. (2012): Einzelhandelsversorgung außerhalb der Verdichtungskerne. Probleme und neue Anforderungen durch demografischen Wandel. Analyse und Lösungsansätze. In: Konze, Wolf (Hrsg.): Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen planvoll steuern: S.30-38; (Arbeitsberichte der ARL 2). Hannover.
Online unter: http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/ab/ab_002/ab_002_gesamt.pdf (Zugriff: 23.06.2014).

Gröll, W. (2011): Moderne Betriebstypen in der Nahversorgung! „Was Tante Emma von Onkel Aldi gelernt hat!“. Präsentation auf dem Bayrischen Nahversorgertag 2011 in Ansbach, 3. November 2011.

Haaß, B. (2013): Nahversorgung und Zentrenschutz. Plädoyer für eine ausgewogene Ansiedlungssteuerung. Baurecht 44 (12), S. 1946-1951.

HCU; IRE|BS = HafenCity Universität; International Real Estate Business School (2013): Qualifizierte Nahversorgung im Lebensmitteleinzelhandel. Berlin.

Horn, S.; Kollatz, U. (2007): Nahversorgung im Freistaat Sachsen. Strukturanalyse - Nahversorgungsmodelle - Lösungsansätze 2006/2007. Studie im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Dresden.

infas; DLR (Hrsg.) (2011): Mobilität in Tabellen. Webanwendung zur Auswertung der Erhebung Mobilität in Deutschland 2008 (MiD 2008). Online unter: http://htmldb-hosting.de/pls/htmldb/f?p=mit08:1 (Zugriff: 28.11.2011).

Janning, H. (2012): Nahversorgung und zentrenorientierte Einzelhandelssteuerung. In: Zeitschrift für deutsches und internationales Bau- und Vergaberecht 35 (3), S. 213-218.

Kagermeier, A. (1991): Versorgungsorientierung und Einkaufsattraktivität. Empirische Untersuchungen zum Konsumentenverhalten im Umland von Passau. Passau (= Passauer Schriften zur Geographie, Bd. 8).

KPMG; GDI = KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Gottlieb Duttweiler Institute (Hrsg.) (2013): Die Zukunft des Einkaufens. Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz. Hamburg.

Kuhlicke, C. et al. (2005): Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs im ländlichen Raum. Berlin.

Kulke, E. (2005): Räumliche Konsumentenverhaltensweisen. In: Kulke, E. (Hrsg.): Dem Konsumenten auf der Spur. Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster, S. 9-25. Passau (= Geographische Handelsforschung, Bd. 11).

Küpper, P. (2011): Auf dem Weg zu einem Grundangebot von Mobilität in ländlichen Räumen - Probleme, Ursachen und Handlungsoptionen. In: Hege, H.-P. et al. (Hrsg.): Schneller, öfter, weiter? , S. 152-168. Hannover (Arbeitsberichte der ARL, Bd. 1).

Les Bistrots Pays (Hrsg.) (2012): (2014): La convivialité retrouvée. Online unter: http://www.bistrotdepays.com/ (Zugriff: 20.08.2012).

Linz, S. (2002): Strukturwandel im Einzelhandel: Herausforderung für die Raumordnungspolitik. Frankfurt a. M.

Lühning, G. (2013): Mindestlohn 8,50 €: Erwerbstätigkeit bei kleinen Nahversorgern + Dorfläden. Online unter: http://dorfladen-netzwerk.de/2013/10/erwerbstaetigkeit-und-stundenloehne-bei-kleinen-nahversorgern/ (Zugriff: 03.02.2014).

M.Punkt RLP (Hrsg.) (2011): Mach Dein Dorf. Online unter: http://www.m-punkt-rlp.de/das_projekt.html (Zugriff: 17.11.11).

Mahrenholz, S. (2011): Nahversorgung - Aktuelle Verbraucher- und Markttrends. Konzepte und Strategien der Nahversorgungsanbieter. Präsentation auf dem Bayrischen Nahversorgertag 2011 in Ansbach, 3. November 2011.

MLUR = Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2010): MarktTreff - Lebendige Marktplätze im ländlichen Raum. Handbuch. Kiel.

Monino, J.-L.; Turolla, S. (2009): Retail Planning and Retail Food Sector. Empirical Analysis and Assessment of the Raffarin Law, Paris. Online unter: http://innovation-regulation2.telecom-paristech.fr/wp-content/uploads/Documents/thematiques/Digital_Distribution/Turolla.pdf (Zugriff: 10.05.2012).

Muschwitz, C. et al. (2011): Nahversorgung näher bringen. Online unter: http://raumkom.de/files/nahversorgung_broschuere (Zugriff: 24.06.2014).

MWVLW = Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2009): Nachbarschaftsläden in Rheinland-Pfalz. Mainz.

Neumeier, S. (2014): Modellierung der Erreichbarkeit von Supermärkten und Discountern. Untersuchung zum regionalen Versorgungsgrad mit Dienstleistungen der Grundversorgung. Braunschweig.

Pezzei, K. (2013): Verkaufen können wir selber! Wie sich Landmenschen ihren Laden zurück ins Dorf holen. Marburg.

Pollermann, K. (2006): Optimierung strategischer Erfolgspotenziale in Prozessen zur Regionalentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung 64 (5), S. 381-390.

Radio Netherlands Worldwide (Hrsg.) (2011): Mobile supermarket makes a comeback. Online unter: http://www.rnw.nl/english/video/mobile-supermarket-makes-a-comeback (Zugriff: 12.04.2012).

Retail in Rural Regions (Hrsg.) (2010): New services for rural retailers available. Online unter: http://www.ruralshops.blogspot.de/ (Zugriff: 12.03.2012).

Scheibe, C. (2013): Potenziale der planungsrechtlichen Steuerung zur Sicherung der Versorgungsstrukturen im ländlichen Raum am Beispiel der Nahversorgung im Pustertal/Südtirol. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Schrader, H.-J.; Paasche, C. (2010): Nahversorgung. Strukturen - Entwicklungen - Chancen. Eine empirische Studie. Online unter: https://www.yumpu.com/de/document/view/7234803/nahversorgung-strukturen-bbe-munster-standort (Zugriff: 23.06.2014).

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): Niedriglohn und Beschäftigung 2010. Online unter: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2012/niedriglohn/begleitmaterial_PDF.pdf;jsessionid=870A0D3B9B17A0000D0C8AF2EF2F8904.cae2?__blob=publicationFile (Zugriff: 30.09.2012).

Stiens, G.; Pick, D. (2001): Nachbarschaftsdienste in dünn besiedelten Gebieten. Eine Auswertung von Konzept- und Fallstudien. Bonn.

Stocker, D.; Riebli Ch. (2011): Rund um die Uhr einkaufen. In: Obwalden und Nidwalden Zeitung, 14. Januar 2011. Online unter: http://www.onz.ch/artikel/104932/ (Zugriff: 20.08.2011).

Sturm, G.; Walther, A. (2011): Lebensqualität in kleinen Städten und Landgemeinden. Aktuelle Befunde der BBSR-Umfrage. Bonn (= BBSR-Berichte KOMPAKT, Bd. 5/2011).

The Plunkett Foundation (Hrsg.) (2011): Community-Owned Village Shops: A better form of business. Online unter: http://www.plunkett.co.uk/templates/asset-relay.cfm?frmAssetFileID=1197 (Zugriff: 19.03.2012).

Van Tol Retail (Hrsg.) (2012): Organisation. http://www.vantolretail.nl/en/index.html (Zugriff: 24.08.2012).

Volg Konsumwaren AG (Hrsg.) (2010): Zahlen zur Verkaufsfront 2010. Online unter: http://www.volg.ch/get/data/cache/live/download/upload/value_1195.pdf?fname=WmFobGVuX1ZlcmthdWZzZnJvbnRfMjAxMC5wZGY=&1319175281 (Zugriff: 22.02.2012)

Wolf, M. (2012): Anforderungen an Einzelhandelsgutachten. In: Konze, Wolf (Hrsg.): Einzelhandel in Nordrhein-Westfalen planvoll steuern: S.114-134; (Arbeitsberichte der ARL 2). Hannover. Online unter: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0156-37310 Zugriff: 27.08.2012).

Zander, K. (2013): Was ist regional? In: Agrarsoziale Gesellschaft e.V., Ländlicher Raum: Nachhaltigkeit und Regionalität. Schwerpunktheft 03/2013, S. 62-63.

Empfehlungen zum Weiterlesen

Leitfäden:

Einzelhandelsverband Baden-Württemberg/Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hsrg.) (2010): Der Nahversorgung eine Chance! Bewährte Konzepte aus Baden-Württemberg. Online unter: http://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Publikationen/Mittelstand_Wirtschaftsstandort/Wirtschaftsstandort/Leitfaden_Nahversorgung_2010.pdf (Zugriff: 31.03.2014).

Lühning, G. (2014): Handbuch zum Erhalt und zur Sicherung der Nahversorgung im ländlichen Raum. Ein Dorfladen „von Bürgern für Bürger" Eigeninitiative statt Unterversorgung.
Online unter: http://dorfladen-netzwerk.de/dorfladen-handbuch/pdf-dateien/ (Zugriff: 31.03.2014; gebührenpflichtig).

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2010): Handbuch MarktTreff – Lebendige Marktplätze im ländlichen Raum.
Online unter: http://www.markttreff-sh.de/index.php?getfile=handbuch.pdf (Zugriff: 31.03.2014).

Projektbeispiele:

http://dorfladen-netzwerk.de
http://www.dorv.de/
http://www.nahversorgeroffensive.de/
http://www.menschenunderfolge.de

Studien:

HCU; IRE|BS = HafenCity Universität; International Real Estate Business School (2013): Qualifizierte Nahversorgung im Lebensmitteleinzelhandel. Berlin. Online unter: http://www-wiwi-cms.uni-regensburg.de/images/institute/IREBS/Klein/qualifizierte_nahversorgung_endbericht.pdf (Zugriff: 31.03.2014).

Kuhlicke, C. et al. (2005): Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs im ländlichen Raum. Berlin. Online unter: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/versorgung_waren_l%C3%A4ndlicher_raum_lang.pdf (Zugriff: 31.03.2014).

Küpper, P.; Eberhardt, W. (2013): Nahversorgung in ländlichen Räumen. = BMVBS-Online-Publikation 02/2013. Online unter: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Online/2013/DL_ON022013.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff am 28.01.2014).

Muschwitz, C. et al. (2011): Nahversorgung näher bringen. Online unter: http://www.die-nahversorger.de/images/stories/Broschuere/Nahversorgung_naeher_bringen_online_version.pdf (Zugriff: 27.10.2011).

Popowski, M. et al. (2012): Einzelhandelsnahversorgung. Gutachten zur Struktur und Verbesserung der Einzelhandelsnahversorgung in ausgewählten Mittelbereichen des Landes Brandenburg im Auftrag der Gemeinsamen Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg. Online unter: http://gl.berlin-brandenburg.de/imperia/md/content/bb-gl/landesentwicklungsplanung/einzelhandel/einzelhandelsnahversorgung_gutachten__endbericht.pdf (Zugriff: 30.09.2012).

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Referat SW I 7
11055 Berlin

Ansprechpartner
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Referat SW I 7

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Referat I 1 – Raumentwicklung
Dr. Brigitte Zaspel-Heisters

Bestellungen
E-Mail: Ref-1-1@bbr.bund.de

Autoren
Winfried Eberhardt, winfried.eberhardt@ti.bund.de
Dr. Kim Pollermann, kim.pollermann@ti.bund.de
Dr. Patrick Küpper, patrick.kuepper@ti.bund.de
Thünen-Institut für Ländliche Räume, Braunschweig

Gestaltung
Heidrun Fornahl, heidrun.fornahl@ti.bund.de
Thünen-Institut für Betriebswirtschaft, Braunschweig

Bildnachweis
Deckblatt: Thünen-Institut für Ländliche Räume

Druck
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Auflage
1.000 Exemplare

Stand
Juni 2014

Nachdruck und Vervielfältigung
Veröffentlichungen, auch auszugsweise sind nur mit Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Hinweis
Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Referat SW I 7
11055 Berlin

Ansprechpartner
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Referat SW I 7
Birgit Heck

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Referat I 1 – Raumentwicklung
Dr. Brigitte Zaspel-Heisters

Bestellungen
E-Mail: Ref-1-1@bbr.bund.de

Autoren
Winfried Eberhardt, winfried.eberhardt@ti.bund.de
Dr. Kim Pollermann, kim.pollermann@ti.bund.de
Dr. Patrick Küpper, patrick.kuepper@ti.bund.de
Thünen-Institut für Ländliche Räume, Braunschweig

Gestaltung
Heidrun Fornahl, heidrun.fornahl@ti.bund.de
Thünen-Institut für Betriebswirtschaft, Braunschweig

Bildnachweis
Deckblatt: Thünen-Institut für Ländliche Räume

Druck
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Auflage
1.000 Exemplare

Stand
Juni 2014

Nachdruck und Vervielfältigung
Veröffentlichungen, auch auszugsweise, sind nur mit Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Hinweis
Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

www.bmub.bund.de