Helmut Hagemann

Innovative Kooperations-formen im ökologischen Einzelhandel

Management, Organisation und Kooperation in der Projektentwicklung von Öko-Kaufhäusern

Schriftenreihe des IÖW 142/99

i | ö | w
INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Helmut Hagemann

Innovative Kooperationsformen im ökologischen Einzelhandel

Management, Organisation und Kooperation in der Projektentwicklung von Öko-Kaufhäusern

Schriftenreihe des IÖW 142/99

Berlin 1999

ISBN 3-932092-42-2

INHALTSVERZEICHNIS

I. VORBEMERKUNG 3

II. ÖKOLOGISCHE VOLLANGEBOTE – ALTERNATIVE BETRIEBSFORMEN 5

II.1 Lokale Kooperation (Marketing- oder Interessengemeinschaft) 5

II.2 Betriebstypen des Einzelhandels 10
II.2.1 Formen großer Handelsbetriebstypen 11
II.2.2 Die Funktionen der Betriebsstruktur 12

III. ÜBERTRAGBARKEIT KONVENTIONELLER BETREIBERKONZEPTE 16

III.1 Das Beispiel Rommelmühle 16

III.2 Sonderfunktion „ökologische Qualitäts- und Sortimentskontrolle" 18

IV. DIE GESTALTUNG DER BETRIEBSSTRUKTUR 20

IV.1 Allgemeine Aspekte 20

IV.2 Anforderungen an die Organisationsentwicklung 20
IV.2.1 Entscheidungsfindung für Marketingkooperationen 20
IV.2.2 Entscheidungsfindung für ein Öko-Kaufhaus 21
IV.2.3 Anforderungen an die Akteure 23

IV.3 Mögliche Kooperationsformen zwischen Betreiber und Anbieter 27

IV.4 Anforderungen an die Rechtsformen 29

IV.5 Kooperation zwischen Betreiber und Anbieter: Regularien 33

IV.6 Die Mietenpolitik (Optionen und Regelungen) 37
IV.6.1 Mietberechnungsmodelle 38
IV.6.2 Innerbetriebliche Plazierung der Läden 39

IV.7 Gemeinschaftsmarketing, sonstige Dienstleistungen und Kostenumlage 40
IV.7.1 Leistungen an die Anbieter 40
IV.7.2 Regelungen zur Kostenverteilung 42

IV.8 Sortimentspolitik und Qualitätskontrolle 45

IV.9 Entscheidungsstrukturen und Schlichtung 47

IV.10 Risikomanagement 49

V. WEITERFÜHRENDE HINWEISE 50

V.1 Experten und Institutionen 50

V.2 Quellen (Literatur, Interviewpartner) 50

Dieses Papier ist aus einem Projekt des Landes Nordrhein-Westfalen zur Förderung ökologischer Innovationen im Einzelhandel entstanden. Im Rahmen des Verbundvorhabens „Projekt Öko-Kaufhaus - Qualifizierung im Handel mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen" beteiligten sich fünf Institute an der Entwicklung von Innovationen zur Förderung ökologischer Einzelhandelsangebote, darunter ein Ökokaufhaus in Köln und eine ökologische Marketinggemeinschaft in Krefeld. Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung bearbeitete in diesem Team von 1996 bis 1999 die Themen Finanzierung, Qualifizierung, Logistik und Betreiberkonzept. Wichtige Ergebnisse zur Konzeptentwicklung insbesondere von ökologischen Einkaufszentren, aber auch von Werbegemeinschaften alternativer Anbieter werden im folgenden dargestellt.

I. Vorbemerkung

Mit dem sich abzeichnenden Ausbruch ökologischer Anbieter aus der bisherigen Marktnische im spezialisierten Facheinzelhandel treten neue Vertriebsformen auf, die oft unter dem Begriff „Ökokaufhaus" zusammengefaßt werden, darunter v.a. ökologische Einkaufszentren, aber auch neue Formen lokaler ökologischer Marketinggemeinschaften. Diese Schrift behandelt unternehmensorganisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekte der Projektentwicklung für solche Betriebstypen. Dabei werden Themen der Kooperationsform, Zielfindung, Rechtsform, Mietenpolitik, Lasten- und Risikenverteilung, Qualitätssicherung, des Gemeinschaftsmarketing und der Entscheidungsfindung erörtert.

Der Schritt ökologischer Anbieter in neue beziehungsweise größere Betriebsformen hinein muß weitgehend ohne den Rückgriff auf Erfahrungen in dieser Dimension im eigenen unternehmerischen Milieu erfolgen. Zwar gibt es einige alternative Investitionen im Multimillionen-Bereich, doch sind diese kaum übertragbar, wenn es sich etwa um ein Technologiezentrum handelt, oder sie stellen keine ausgeprägten Kooperationsformen dar, oder sie sind noch zu jung und als Betriebs-Know-How nicht öffentlich. Infolgedessen ist hier auf Erfahrungen aus der konventionellen Praxis zurückzugreifen, wobei die unternehmerischen Umstände v.a. kleiner und mittlerer Naturwaren- und Naturkosthändler berücksichtigt werden.

Die Auseinandersetzung mit den Erfahrungen konventioneller Einzelhandelskooperationen, die sich im Know-How vieler Praktiker und der aktuellen Fachliteratur spiegelt, ermöglicht es, sich auch für den ökologischen Einzelhandel an den Erfolgsfaktoren der etablierten Betriebe zu orientieren. Darüber hinaus ist allerdings dort Neuland zu erforschen, wo es sowohl an konventionellen als auch alternativen Vorbildern fehlt, so etwa bei der Qualitätssicherung eines glaubwürdigen ökologischen Sortimentsniveaus. Im übrigen unterscheiden sich die organisatorischen Herausforderungen für ökologische Einkaufszentren weniger nach alternativer oder konventioneller Unternehmenskultur, sondern eher nach größerer oder kleinerer Betriebsform, wobei Ökokaufhäuser tendenziell aus mehreren Gründen von kleineren Einkaufszentren oder Passagen lernen können.

II. Ökologische Vollangebote – Alternative Betriebsformen

Der Begriff „Öko-Kaufhaus" steht für verschiedene Strategien zur Entwicklung von Angeboten an Waren und Dienstleistungen, die in Breite, Tiefe und Umsatzvolumen umfassender sind, als die bisherigen Angebote der ökologischen Branchen. Diese Strategien können

- die kooperative Expansion eines lokalen Angebots in dezentraler Form, als Marketingkooperation oder eventuell in Anlehnung an die Form des Nachbarschaftsladens, oder
- die Entwicklung eines großen Betriebs an einem Standort (Gemeinschaftswarenhaus oder Einkaufszentrum)

zum Gegenstand haben.

II.1 Lokale Kooperation (Marketing- oder Interessengemeinschaft)

Die Ausweitung der für die lokalen Verbraucher erreichbaren ökologischen Angebote kann durch eine koordinierte Zusammenarbeit der vorhandenen Anbieter geschehen. Eine solche Kooperation folgt im Grunde der gleichen Logik wie die Marketingkooperationen des konventionellen Einzelhandels: Sobald die markt- und unternehmensseitigen Herausforderungen von einzelnen Unternehmen nicht mehr alleine zu bewältigen sind, bietet die Kooperation eine Lösungsperspektive. Diese Situation ist insbesondere dann gegeben, wenn die folgenden Bedingungen vorliegen.

Übersicht 1: Gründe für eine Marketing-Kooperation

Marktseitige Herausforderungen	Unternehmensseitige Herausforderungen
Verschärfung des Wettbewerbs	unzureichendes Produktprogramm
Erweiterung der Märkte	beschränkte Kapitalausstattung
Nachfrageänderungen	Spezialisierung
besondere Marktrisiken	unzureichende Vertriebsorganisation

Die proaktive Kooperation zur Ausweitung der ökologischen Angebote („dezentrales Ökokaufhaus") steht den gleichen Herausforderungen gegenüber wie die defensive Entwicklung von Marketinggemeinschaften in kritischen Situationen, hat aber den Vorteil, die Initiative zu ergreifen, bevor eine sich zuspitzende Krise zu Reaktionen zwingt. Die Marketingkooperation kann – über die Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen hinaus – eine Vorstufe zur Entwicklung eines Ökokaufhauses in der Hand einer gemeinsamen Holding darstellen.

Die Marketingkooperation ermöglicht es den beteiligten Unternehmen, die Möglichkeiten zur Marktbeeinflussung in einem Maße zu erweitern, wie sie dies individuell nicht könnten.

Mögliche Kooperationen im Marketing lassen sich anhand von verschiedenen Beispielen illustrieren.

Übersicht 2: Beispiele von Marketingkooperationen und Interessengemeinschaften

Die Einzelhandelsgeschäfte einer Straße in Hamburg bilden eine Interessengemeinschaft, um durch Verkehrsberuhigung die Wertigkeit ihres Standortes zu erhöhen. Inhalt der Kooperation: Interessenvertretung gegenüber der Kommune, Öffentlichkeitsarbeit.

Die Werbegemeinschaft von 33 Geschäften Heidenheim will die Anziehungskraft der City-Geschäfte fördern. Inhalt der Kooperation: Gemeinsame Werbung (Anzeigen, Plakate, Kinoreklame), Aktionstage, Ausschmückung der Innenstadt, Interessenvertretung gegenüber Behörden, z.B. in der Verkehrspolitik.

Sieben norddeutsche Molkereien haben einen Marketing-Verbund gegründet, um ihre Frischmilcherzeugnisse unter einem gemeinsamen Markenzeichen zu vertreiben. Inhalt der Kooperation: geschlossenes Auftreten als Gruppe, einheitliche Verpackungsgestaltung, einheitliche Beschriftung der Fahrzeuge, einheitliche Papier- und Formulargestaltung, gemeinsame Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, geschlossenes Auftreten gegenüber dem Handel, Austausch der Artikel zur Sortimentsvervollständigung. Grenzen der Kooperation: Produktion und Distribution in eigener Regie.

Die Marke "Westmilch" begann ebenfalls als eine Kooperation, in der sich westfälische Molkereien zur Förderung der gemeinsamen Marke – gewissermaßen als Markengemeinschaft - eine GmbH gründeten.

Eine verbreitete Kooperationsform ist die der lokalen Interessengemeinschaft zur Förderung des Einzelhandels in der City oder einer bestimmten Straße (Bsp. Interessengemeinschaften des Einzelhandels in Wuppertal-Elberfeld, in Barmen, u.v.a.m.).

Die verschiedenen Kooperationsformen der Unternehmen unterscheiden sich nach

- Funktionen (z.B. spezielle Werbeaktion, breites Gemeinschaftsmarketing)
- Intensität (lockere Kooperation, Gründung einer Marketingfirma)
- Teilnehmerzahl

	Größe des Teilnehmerkreises	
Zahl der Funktionen	**kleine Gruppe**	**größere Gemeinschaft**
eine einzige Aufgabe	Aktionsgruppe	Aktionsgemeinschaft
mehrere Funktionen	Werbegruppe	Werbegemeinschaft
umfassendes Marketing	Interessengruppe	Interessengemeinschaft

(exemplarische Typen)

Die Schritte auf dem Weg zur Angebots- und Umsatzausweitung können sein:

- Marktpotentialanalyse
- Werbung
- Produktpolitik, Markenpolitik
- Distributionspolitik, Lagerhaltung
- kommunale Lobbyarbeit

Je nach Ausmaß der Kooperation sind mehr oder weniger straffe und umfangreiche (vertragliche) Regelungen nötig, die die Entscheidungsfreiheit der Teilnehmer einschränken. Marketing-Kooperationen sind Zweckbündnisse, in denen jeder Beteiligte mit einem Minimum an Beitrag ein Maximum an Erfolg anstrebt.

In kleineren Gruppen sind die Beziehungen i.d.R. intensiver und direkter, so daß die Zusammenarbeit ohne förmliche Regelungen leistungsfähig sein kann. In größeren Gruppen sind aufwendigere Ordnungsmaßnahmen erforderlich, um eine erfolgreiche und reibungsarme Kooperation zu ermöglichen.

Die Zusammenarbeit kann verschiedene organisatorische Formen (formlose Gruppe, Verein, GmbH, etc.) annehmen. Die Kooperation kann

- fremde Institutionen mit der Durchführung der Aufgaben beauftragen (z.B. Marktforschungsinstitute, Werbeagenturen, Unternehmensberater),
- Einrichtungen der beteiligten Unternehmen nutzen (z.B. vorhandene Werbekapazitäten, Personalressourcen),
- einen gemeinsamen Kooperationsbetrieb gründen.

Alle Kooperationen müssen Regelungen treffen für die

- Definition der Aufgaben
- Organisation der Aufgabenerfüllung
- Ablauf der Entscheidungsfindungsprozesse
- Finanzierung der Aufgabenerfüllung

Je größer die Leistung einer Kooperation ist, desto mehr kann sie den Mitgliedern abverlangen. Da die Erfolge der Kooperation im voraus nicht absehbar sind, müssen alle Mitglieder zunächst in Vorleistung treten. Die gerechte Verteilung der Lasten auf die Mitglieder ist eine problematische Aufgabe, die nie zur völligen Zufriedenheit gelöst werden kann. Deshalb sind pragmatische und für alle gleichermaßen verbindliche Regeln nötig. Einen gebräuchlichen Schlüssel für die Kostenumlage stellt der jeweilige Unternehmensumsatz (bei einem gewissen Mindestbetrag) dar. Falls abschätzbar ist, wie sich der Erfolg der Kooperation auf die verschiedenen Mitglieder verteilt, kann auch der erwartete Erfolg in die Bildung des Umlageschlüssels einbezogen werden (weitere Ausführungen zur Kostenumlage siehe Kapitel III.6.2).

Erfahrungen mit der Entwicklung einer ökologischen Marketing- und Werbegemeinschaft sammelt ein Zusammenschluß krefelder Öko-Anbieter, die ihre Aktivitäten zunächst in einer formlosen Kooperation und nach einer Phase der Zielfindung und Bildung von Corporate Identity unter dem organisatorischen und rechtlichen Dach eines eingetragenen Vereins entfalten. In diesem Verein kooperieren Händler und Dienstleister mit gemeinnützigen Organisationen (etwa ein Tauschring und eine Naturschutzorganisation) (weitere Informationen und Kontakte: www.oekokaufhaus.org). Die geschäftlichen Risiken bleiben dabei gering. Da diese dezentralen, zunächst wenig investitionsintensiven Kooperationsformen organisatorisch geringere Anforderungen stellen, sollen diese im folgenden implizit mitbehandelt werden.

II.2 Betriebstypen des Einzelhandels

Handelsunternehmen mit größeren (tiefen und/oder breiten) Angeboten treten in verschiedenen Betriebstypen auf:

- Verbrauchermärkte (überwiegend Lebensmittel, zudem Nonfood, Selbstbedienung, ab 1800 qm)
- SB-Warenhäuser (Lebensmittel und umfangreiche Nonfood-Sortimente, Selbstbedienung, außerhalb der Cities, ab 3000 qm)
- Warenhäuser (Einzelhandelsgroßbetrieb, Konzern oder Inhaber-Warenhaus, zentrale Lage, breites Sortiment, Fremdanbieter im Dachgeschäft möglich, überwiegend Kundenvorwahl oder Selbstbedienung, ab 3000 qm)
- Kaufhaus (Einzelhandelsfachgeschäft, wenige Warengruppen, Bedienung oder Selbstbedienung, ab 1500 qm)
- Gemeinschaftswarenhaus (Verbund von Fachgeschäften und Dienstleistungsbetrieben, warenhausähnliches Angebot, gemeinsame Konzeption, ab 3000 qm (im Ausland vertreten))
- Einkaufszentrum (geplante Groß-Versorgungseinrichtung, Kombination von Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen, vielfältige Branchen, zentrales Center-Management, Gemeinschaftsfunktionen, ab 10.000 qm (Sonderfall Galerien und Passagen in Stadtzentren)

Aus dieser Vielfalt ist eine Selektion nötig, die im ersten Schritt zu den Typen führt, die in der Sortimentsbreite und -tiefe der Struktur eines umfassenden ökologischen Angebots (breite Sortimente, tiefe Sortimente, Fachgeschäftselemente, Beratung) entsprechen:

> Warenhäuser, Galeria-Warenhäuser, Gemeinschaftswarenhäuser, Einkaufszentren.

II.2.1 Formen großer Handelsbetriebstypen

Diese Typen unterscheiden sich in ihrer Betriebsstruktur. Die Betriebsstruktur muß verschiedenen Funktionen (Flächenmanagement, Angebotsmanagement, Marketing, allgemeine Geschäftsführungsaufgaben) gerecht werden. Diese unterteilen sich nach den Ebenen:

- Inhaber/Flächengeber
- Geschäftsführung
- Interne Beziehungen

Die unterschiedlichen grundlegenden Beziehungsmuster wichtiger Betriebstypen sind in Übersicht 3 dargestellt.

Übersicht 3: Großbetriebstypen des Einzelhandels

Funktion	**I. Warenhaus**	**II. "Galeria"-Warenhaus**	**III. Einkaufszentrum**[1]
Immobilien-Eigner	Konzern	Konzern	Immobilienbetreiber
Flächenvergabe	Konzern an Filiale	Konzern an Filiale und Shops	Immobilienbetreiber an Zentrumsbetreiber
Rolle des Konzerns	Zentrale Managementfunktionen (Einkauf, Preis, Corporate Design, Rechnungswesen, Personalpolitik)	Zentrale Managementfunktionen (Einkauf, Preis, Corporate Design, Rechnungswesen, Personalpolitik)	Immobilienbetreiber im kaufm. u. techn. Immobilien-Management

[1] (inkl. Gemeinschaftswarenhaus)

Lokale Ebene/Filiale	Filiale mit speziellen Managementfunktion (Personalführung, lokale Anpassungen, technische Verwaltung)	Filiale mit speziellen Managementfunktion (Personalführung, lokale Anpassungen, technische Verwaltung)	Center-Management mit allgemeinen Funktionen (Geschäftsflächen-Politik, Konzeptmanagement, Gemeinschaftsmarketing, Kommunikations-Management)
Stellung der Shops		Shops mit vertraglichen Beziehungen zum Dachgeschäft, Shops mit eigenem Management, Mieter	Shops als unabhängige Anbieter, eigenes Management, Mieter
Angebot	Konzern Vollanbieter	Konzern Hauptanbieter, Shops Fachgeschäftssortimente	Magnetgeschäfte, Shops Fachgeschäftssortimente

Typ I. entspricht der am stärksten, Typ III. der am wenigsten zentralisierten Form unter den Großbetrieben des stationären Einzelhandels.

In einem zweiten Selektionsschritt erfolgt unter diesen drei Typen eine weitere Auswahl. Für die Betriebsformenwahl sind die Zahl der Anbieter und die Flächenvergabe prädeterminierende Faktoren. Falls mehr als ein Anbieter vorhanden ist und zudem Anbieter und Flächengeber nicht notwendig identisch sind, sind die Betriebsformen des Galeria-Warenhauses oder des Einkaufszentrums geeignet.

Galeria-Warenhaus

Das Galeria-Warenhaus stellt ein Dachgeschäft dar, in dem ein Teil des Sortiments (spezielle Warengruppen) von fremden Anbietern (Shops, oft von Herstellern von Markenwaren konzipiert, etwa WMF, Braun) auf einem Teil der Geschäftsfläche des Dachgeschäfts - als Shop-in-the-shop-Konzept - realisiert wird. Das Dachgeschäft regelt die Beziehungen zu den Shops nach eigenen Interessen und Erfahrungen. Diese Beziehungen stellen individuell ausgestaltete Binnenbeziehungen dar, die voraussetzen, daß die Shops sich dem übergeordneten Geschäftskonzept des Dachgeschäfts unterordnet. Der Shop trägt den Charakter eines Fachgeschäfts und ist oft Filiale eines Herstellers oder einer Einzelhandelskette. Die Beziehung kann sowohl durch das Dachge-

schäft als auch durch den Shop aufgelöst werden. Besondere Herausforderungen stellen die Auswahl der Shop-Betreiber, die Auswahl der Kooperationsform und die Harmonisierung der Ziele und Maßnahmen zur Konfliktvermeidung dar.

Bsp.: Galeria Kaufhof

Immobilie:	Kaufhof AG
Hauptsortiment:	Kaufhof AG
Sondersortimente:	Shops (Fabiani, Mister Minit, Fissler, etc.)
Beziehungen:	Flächenanmietung, Geschäftsbeziehungen

Die Aufnahme zahlreicher Shops verbreitert das Sortiment, verstärkt den Fachgeschäftscharakter (trading up) und verändert das Image des Warenhauses. Die starke Präsenz von Shops in Waren- und Kaufhäusern spricht für den Erfolg des Konzepts.

Über dutzende von Shop-Anbietern sind zahlreiche Warengruppen und namhafte Marken vertreten - ihre Summe ergibt fast ein eigenes Warenhaus-Sortiment! Es wird auch sichtbar: die Vielfalt von Shops wertet die Verkaufsstätte auf.

Übersicht 4: Ausgewählte Shop-in-the-Shop-Konzepte

Glas, Porzellan, Keramik:	*Kleinelektro, PC:*	*Spiele*
Arzberger	Philips	Ravensburger
Rosenthal	Tefal	Sega
	Vobis	
		Sport:
Haushaltswaren:	*Uhren, Schmuck:*	Nike
Fissler	Christ	
	Swatch	*Radio, TV:*
Parfümerie:		Bang & Olufsen
Fabiani	*Schreibwaren:*	
Juvena	Faber Castell	*Foto:*
Nature Shop	Pelikan	Porst
DOB, HK:		*Dienstleister:*
Benetton		Mister Minit
Elizabeth Arden		Toto Lotto

Einkaufszentrum

Das Einkaufszentrum ist Flächengeber für eine Vielfalt von Einzelhandelsgeschäften. Der Inhaber der Immobilie und das Center-Management sind i.d.R. von einander unabhängige Firmen: Der Immobilienträger erstrebt durch Vermietung an das Center-Management maximale Mieteinnahmen. Das Center-Management erstrebt innerhalb eines bestimmten Marketing-Konzepts einen Einzelhandelserfolg, der zu günstigen Mieteinnahmen führt. Das Management-Konzept schließt bestimmte Gemeinschaftsaufgaben ein und läßt den Anbietern hohe Autonomie. Oft ragen einige sogenannte "Magnetgeschäfte" als Kundenfrequenzbringer heraus.

Bsp. CentrO, Oberhausen (70.000 qm netto Geschäftsfläche)

Immobilie:	Neue Mitte Oberhausen GmbH & Co. KG (Joint Venture der Firmen Stadium und P&O)
Center-Management:	Neue Mitte Oberhausen GmbH & Co. KG
Hauptsortiment:	Magnetkaufhäuser Kaufhof, Sinn, Kaiser's
Sondersortimente:	über 200 Geschäfte
Beziehungen:	Gemeinschaftsleistungen, Vermietung von Mieteinheiten

II.2.2 Die Funktionen der Betriebsstruktur

Am Beispiel von zwei mittelgroßen Einkaufszentren lassen sich die Hauptfunktionen der Betriebsstruktur darstellen.

Bsp. City Passage, Bielefeld (32.000 qm Geschäftsfläche)

Immobilie:	RWI Fonds
Center-Management:	ICM GmbH
Hauptsortiment:	Magnetwarenhaus Horten Galeria
Sondersortimente:	über 40 Geschäfte (Handel, Gastronomie, Dienstleistungen)
Beziehungen:	Gemeinschaftsleistungen, Vermietung von Mieteinheiten

Das Leistungsprofil der Immobilienverwaltung in diesem Einkaufszentrum umfaßt kaufmännische und technische Betreuung (Hausinspektor, Haustechniker, Sicherheitsdienst), Abrechnung und Versicherung.

Das Leistungsprofil des Center-Managements umfaßt das Center-Konzept, das Branchenmix-Konzept (Anpassung von Branchen und Mietern an den Standort), das Mietmanagement (Mieterberatung, Mietvertragsgestaltung, Mietverhandlungen), Gemeinschaftsmarketingaufgaben (Eröffnungs-PR, PR-Events, Gemeinschaftswerbung, Center-Zeitung, Beratung für Ladenausstattung und Warenpräsentation) und die Revitalisierung des Centers.

Bsp. Allee-Center Remscheid (25.000 qm Gesamtfläche)

Immobilie:	Immobilien KG, Remscheid
Center-Management:	ECE-Projektmanagement GmbH, Hamburg
Hauptsortiment:	Magnetwarenhaus Allkauf
Sondersortimente:	über 70 Geschäfte (Handel, Gastronomie, Dienstleistungen)
Beziehungen:	Gemeinschaftsleistungen, Vermietung von Mieteinheiten

Die Betriebsgesellschaft schließt mit den einzelnen Anbietern einen Mietvertrag, einen Vertrag über gemeinsame Werbung und Außendarstellung und einen Vertrag über Nebenkosten, Security und weitere Dienstleistungen ab (laut Herrn Gudehus, IHK Wuppertal, mündliche Mitteilung, 16.10.97).

III. Übertragbarkeit konventioneller Betreiberkonzepte

Ein Öko-Kaufhaus-Projekt kann – sowohl in dezentraler als auch in zentraler Form – weitgehend den im konventionellen Einzelhandel verbreiteten Modellen folgen.

Die ökologische Marketingkooperation kann sich dabei an eine der vielfältigen Formen, in denen bereits konventionelle Marketingkooperationen bestehen, anlehnen. Eine besondere Herausforderung wird allerdings in der Sortimentspolitik bestehen, da die Gemeinschaftlichkeit des Vorhabens auch eine gewisse Konsistenz des ökologischen Anspruchsniveaus verlangt. Das Öko-Kaufhaus vom Typ eines Einzelhandelsgroßbetriebs kann sich an den Typus des Einkaufszentrums oder des Gemeinschaftswarenhauses anlehnen. Einen Sonderfall kann das Galeria-Warenhaus darstellen, da auch die schrittweise Ökologisierung herkömmlicher Innenstadt-Warenhäuser – ausgehend von den Shop-in-the-Shop-Anbietern – theoretisch als eine Strategie zur Erweiterung ökologischer Angebote denkbar ist.

Das Betriebskonzept des Einkaufszentrums kommt vielen Anforderungen ökologischer Anbieter entgegen: die Zusammenfassung vieler unabhängiger Anbieter, das Vorhandensein eines gemeinsamen Marketingkonzepts, eine Corporate Identity, den Fachgeschäfts-Charakter, und Verständigungen über ein gemeinsames Qualitätsniveau. Infolgedessen erscheint es übertragbar zu sein.

III.1 Das Beispiel Rommelmühle

Beispielhaft für die Übertragung des Grundkonzepts des Einkaufszentrums ist das Vorhaben Rommelmühle. Das Konzept des Ökologischen Zentrums Rommelmühle lehnt sich an die Struktur konventioneller Einkaufszentren an. Es gliedert sich in eine Immobiliengesellschaft, eine Center-Management-Gesellschaft und die Anbieterebene.

Übersicht 5: Betriebsstruktur Rommelmühle

Immobilieninhaberin:	**Fondsgesellschaft Rommelmühle GmbH & Co. KG** Vermietung der Geschäftsfläche an Generalmieterin
Center-Management:	**Archi Nova Marketing- und Verwaltungs GmbH** Anmieten von Geschäftsfläche (als Generalmieterin), Vermieten von Geschäftsfläche (an Anbieter), Gemeinschaftsmarketing (Branchenmix, Gemeinschafts werbung), Logistik, Abfallwirtschaft
Anbieter:	**unabhängige Unternehmen** aus Handel (Möbel Kundenmagnet), Dienstleistungen, Gastronomie
Kontrollebene:	Projekt der **Wirtschaftskooperation** des BUND-Kreisverbandes zur Überprüfung interessierter Anbieter

Die Fondsgesellschaft ist als GmbH & Co. KG konstruiert. Das Gesellschaftsvermögen ist auf ca. 13 Mio. DM festgesetzt. Der geschäftsführende Kommanditist zahlt 649.500 DM ein, der Kommanditist (Fa. Archi Nova Planen und Bauen GmbH) zahlt 500 DM ein. Die anderen Geschäftsanteile werden durch Teilhaber (Gesellschafter) am Immobilienfonds aufgebracht. Persönlich haftende Gesellschaft ist die nicht am Gesellschaftskapital beteiligte Rommelmühle Verwaltungs GmbH (Komplementär). Das Fondskapital wird durch Fremdmittel (Darlehn in Höhe von ca. 50%) aufgestockt, so daß ein Gesamtinvestitionsvolumen von 23.865.000 DM finanziert wird. Ein zentrales Leistungsmerkmal stellt hier die Risikominderung dar.

Das Zentrums-Management (Betreiberin) übernimmt übliche Aufgaben, wobei die Logistik- und Energiemanagement-Aufgaben eine ökologische Zielausrichtung bekommen. Das Konzept für den Branchenmix ist mit externen Marketingberatern aus dem Handel abgestimmt worden. Ein zentrales Leistungsmerkmal stellt hier die Konzeptsicherung dar.

Die insgesamt ca. 25 Anbieter gehören überwiegend dem Handel an. Zum Dienstleistungsbereich sollen ein Reisebüro, ein Friseur und eine Handwerksausstellung gehören. Die gastronomischen Einrichtungen (Vollwert-Restaurant und Biergarten) gewin-

nen durch die attraktive Lage einen besonderen Stellenwert. Ein zentrales Leistungsmerkmal stellt hier die Sortimentsbreite dar.

Übersicht 6: Branchenmix in der Rommelmühle

3. OG	Möbel	(Büros)	Handwerker-Ausstellung	(Büros)
2. OG	Möbel	Textil, Schuhe, Hanf	Optiker, Gesundheitsshop, Kosmetik	Spielwaren, Textil, Friseur
1. OG	Möbel, Raumausstatter	Wohn-Accessoires	Restaurant, Brauerei	Schreibwaren, Mineralien, Schmuck, Geschenke
EG	Möbel	Baumarkt	Bücher, Zeitschriften,	Naturkost, Metzger, Bäcker, Haushaltswaren

Quelle: Rommelmühle, Stand 1/98

III.2 Sonderfunktion „ökologische Qualitäts- und Sortimentskontrolle“

Ein zentraler Unterschied zu konventionellen Einkaufszentren ergibt sich über die Qualitätssicherung. Liegt diese - als rein geschäftliche Funktion - bei konventionellen Zentren in der Hand des Center-Managements, so ist diese Lösung nicht unbedingt auf ökologische Einkaufszentren übertragbar. Qualitätssicherung heißt in diesem Fall nämlich ökologische Qualitätssicherung gegenüber der Öffentlichkeit, bezieht sich also auf einen ethischen Maßstab, der im Konflikt mit etwa dem geschäftlichen Umsatzinteresse steht.

Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Bewältigung dieser Aufgabe. Die Kontrolle kann von einem unabhängigen Kontrollgremium (Fremdkontrolle, Vorschlag für früheres Projekt in Braunschweig) oder von einem Gremium der Anbieter (Selbstkontrolle) oder

doch ausreichend glaubwürdig vom Zentrums-Management geleistet werden kann. Das Rommelmühle-Team verspricht unter Bezug auf eine spezielle Kooperation mit und Beratungen durch den BUND, daß "nur umweltorientierte Betriebe, Dienstleister und Waren" nach Prüfung jedes interessierten Anbieters durch den BUND Raum erhalten werden.

Die Rommelmühle hat in die Mietverträge ökologische Sortimentskriterien eingebaut, die die Mieter auf Einhaltung verpflichten. Diese beziehen, wo zutreffend, die Kriterien der biofach-Messe ein, berücksichtigen zudem vorhandene Kriterien von Anbieterverbänden und sind schließlich um weitere nicht-öffentliche Klauseln ergänzt. Ein Verstoß gegen die Sortimentspolitik stellt einen Kündigungsgrund dar. Das Sortimentsniveau soll durch Einzelprüfungen regelmäßig beobachtet und fortgeschrieben werden. Der BUND beteiligt sich daran durch die Sichtung und Erfassung der Angebote der Mieter, über die Bericht erstattet wird. In Problemfällen sollen Empfehlungen zur Anpassung ausgesprochen werden, die innerhalb einer individuell zu bestimmenden Frist zu erfüllen sind. Falls ökologische Produktalternativen leicht erhältlich sind, ist diese Frist kürzer, falls sie schwer erhältlich sind, länger. Neben dem BUND spielt der Umweltbeirat der Rommelmühle eine Rolle zur Klärung und Beilegung von Differenzen. Der Beirat kann und soll die Sortimentsentwicklung beobachten, kann gravierende Probleme feststellen und gegebenenfalls als Mediator fungieren. (mdl. Mitteilung Herr Kahlau, Archi Nova/Rommelmühle, 18.5.1998)

Nach diesen Überlegungen unterscheidet sich ein Öko-Kaufhaus vom konventionellen Einkaufszentrum vor allem in der (zusätzlichen) ökologischen Qualitätssicherung, gleicht dem Einkaufszentrum ansonsten aber in zahlreichen Strukturmerkmalen. Die Ausprägung einzelner vergleichbarer Merkmale kann beim Typ Öko-Kaufhaus (etwa Mieterauswahl, Beschäftigungsmodell) aber variieren.

IV. Die Gestaltung der Betriebsstruktur

IV.1. Allgemeine Aspekte

Die zu entwickelnde Betriebsstruktur eines Öko-Kaufhaus-Projekts ist daraufhin zu überprüfen, ob sie den Interessen der Beteiligten gerecht werden kann. Im folgenden sind Kriterien genannt, die für die Analyse der Eignung relevant sind. Diese umfassen die unternehmerische Entscheidungsfähigkeit (Autonomie und Flexibilität), die unternehmerische Haftung (Risikobeschränkung und Risikoüberwälzung), die Kapitalaufbringungsmöglichkeiten (Bonität, Reputation der Rechtsform), die Integrations- und Handlungsfähigkeit (Regulierungen, Lastenausgleich) und den Interessenausgleich (Partizipation und Schlichtung).

IV.2 Anforderungen an die Organisationsentwicklung

Vor dem Eingehen von Verbindlichkeiten sollten sich die Träger eines Öko-Kaufhaus-Projekts ihre Erwartungen an das Projekt vergegenwärtigen. Dies beinhaltet die Klärung der expliziten und impliziten Ziele. Die Frage, ob der von diesem Projekt erwartete zusätzliche Nutzen den Aufwand rechtfertigt, und ob die Realisierung des Vorhabens ausreichend wahrscheinlich ist, hat zentrale Bedeutung. Dabei ist auch zu klären, ob die Ziele der unterschiedlichen Akteure miteinander kompatibel sind.

IV.2.1 Entscheidungsfindung für Marketingkooperationen

Eine Marketingkooperation umfaßt, wie eingangs behandelt, verschiedene Formen der Zusammenarbeit unabhängiger Unternehmen. Dies schließt Werbegemeinschaften,

Interessengemeinschaften oder weitere, intensive Kooperationen (etwa in der Distribution, z.B. durch Nachbarschafts- oder Stadtteilläden) ein.

Wenn am Anfang einer Kooperation auch häufig bereits eine informelle Gruppe von Unternehmen steht, so ist doch der Entscheidungsprozeß aus Sicht der einzelnen Unternehmen zu betrachten, zumal diese die handlungsfähigen Initiatoren darstellen.

Wenn für ein Unternehmen Veränderungen notwendig erscheinen, besteht der erste Schritt der Auseinandersetzung in der Suche nach Wegen zur Rationalisierung. Darauf folgt die Definition von Aufgabenfeldern für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit oder Rationalisierung. Dabei können neue Kooperationen in den Blickpunkt geraten. Eine Abschätzung, ob die angestrebten Aufgaben sinnvollerweise mit Partnern angegrifen werden sollen, folgt. Bei positiver Beurteilung schließt sich die Skizzierung eines Partnerprofils und die Suche nach einem oder mehreren Partnern an. Nächste Schritte sind die Partneranalyse und die Formulierung eines gemeinsamen Kooperationsziels. Es folgen die Planung und Organisation der Kooperation, die Vorkalkulation von Kosten und Nutzen, differenziert nach Akteuren, und schließlich die verbindliche Vereinbarung der Kooperation.

IV.2.2. Entscheidungsfindung für ein Öko-Kaufhaus

Zielfindung und Zielprüfung der Akteure

Die Partizipation an einem gemeinsamen Unternehmensverbund von der Art eines Einkaufszentrums setzt voraus, daß die Teilhaber die jeweiligen geschäftlichen Ziele für erreichbar halten. Die Ziele der verschiedenen Akteure müssen zudem miteinander kompatibel sein. Die Funktionalität eines Betriebskonzepts für ein gemeinsames Vorhaben - wie etwa ein ökologisches Einkaufszentrum - setzt voraus, daß die Teilnehmer ihre Ziele für realisierbar halten. Die folgende Ziel-Checkliste stellt typische Ziele von Teilnehmern an Warenhäusern (mit Shop-in-the-Shop-Anbietern) bzw. von Einkaufszentren dar. Sie ermöglicht eine Reflektion der jeweiligen Ziele und ihrer Erreichbarkeit in einem "Öko-Kaufhaus".

Übersicht 7: Ziele für Beteiligung an einem gemeinsamen Standort

Ziele der Akteure		
Anbieter	**Center-Management**	**Immobilienträger**
• Neukundengewinnung • Synergetische Kombination von Zentrums-Image und Shop-Image • Verbreiterung der Umsatzbasis zur Gewinnmaximierung • Höhere Umsätze gegenüber Stand-alone-Lösung • Günstige Miet- und Nebenkostensituation durch breite Lastenverteilung • Wettbewerbsvorteile durch Frequenzausnutzung und Konkurrenzabwehr • Marketingvorteile durch Präsenz am Standort (Agglomerationsvorteil) • Verbesserte Warenwirtschaft durch gemeinsame Warenwirtschaftssysteme	• Hohe Mieteinnahmen durch volle Auslastung der Fläche und/oder hohe Gesamtumsätze • Attraktivität des Standorts durch breites Sortiment, Marken und renommierte Anbieter • Erschließung breiter Umsatzfelder durch diverse Kundengruppen • Fachkompetenz-Image durch viele Anbieter • Hochwertige Ausstattung durch gemeinsame Nutzung • Risikominderung durch gleichzeitige Spezialisierung und Diversifizierung • Schaffung einer positiven innerbetrieblichen Konkurrenz • Erfolgreiches Marketing durch Mitwirkung der Anbieter • Stabilität des Mieterstamms und Flexibilität der Mietverhältnisse	• Gewinnmaximierung • Sicherung der Mieteinnahmen • Erhalt und Wertsicherung der Immobilie
Erfolgskriterium: individueller Vorteil	Erfolgskriterium: kaufmänscher Erfolg des gesamten Centers	Erfolgskriterium: Kapitalrendite

Zugleich müssen Konflikte für lösbar gehalten werden. Zu den typischen Problemen, die in Anbieter-Kooperationen vorkommen, gehören negative innerbetriebliche Konkurrenz (Verdrängungsumsätze), Übertragung negativen Images und interne Standortkonkurrenz.

Die Möglichkeit der Zielerreichung und die Möglichkeit der Konfliktlösung sind eine generelle Voraussetzung für die Gestaltung des Center-Managements und für die Teilnahme der Anbieter in einem Einkaufszentrum.

IV. 2.3 Anforderungen an die Akteure

Die wesentlichen Elemente in der Gründung eines Öko-Kaufhauses sind der Aufbau eines Center-Managements und die Auswahl der Anbieter. Voraussetzung für den Erfolg ist, ob die verschiedenen Akteure fähig sind, ihre Rollen auszufüllen. Die Anforderungs- und Rollenprofile und der jeweilige Aufgabenrahmen wird im folgenden für das Management, für die Anbieter und für den Immobilienbetreiber behandelt.

Das Center-Management

Das Center-Management ist die Geschäftsführungs-Einheit des ökologischen Einkaufszentrums. Es muß grundlegende handelsbetriebliche Aufgaben erfüllen. Der Aufgabenrahmen umfaßt Leistungen in den Beziehungen zu den Anbietern, zur Kundschaft und zum Immobilieninhaber. In der folgenden Checkliste sind grundsätzliche Anforderungen an das Center-Management zusammengefaßt. Diese dient zur Überprüfung der spezifischen standortbezogenen Erfordernisse für die Entwicklung eines Betriebskonzepts für ein ökologisches Einkaufszentrum. Sie stellt einen Ausgangspunkt zur Erweiterung, Verkürzung oder Anpassung des Aufgabenkatalogs an die speziellen lokalen Verhältnisse dar.

Checkliste 1: Aufgabenrahmen des Center-Management

Center-Management x Anbieter

- Mietmanagement (Gestaltung der Mietverträge, Mieterberatung, Mietverhandlungen, Betreuung der Mieter, Erreichung des Ziels an Mieteinnahmen)
- Fähigkeit zu sach- und akteursgerechter Vertragsgestaltung
- Fähigkeit zur Lösung vertraglich nicht geregelter Probleme
- Gemeinschaftsmarketing (Marketingkonzept, Eröffnungs-PR, Konzept für Marketing-Mix, Center-Werbung, Ladenausstattung, Warenpräsentation, Erlebniskonzept, Revitalisierungs-Konzept
- Entwicklung, Betreuung und Anpassung des Branchenmix
- Aufnahme von Kundenwünschen (direkt und über Anbieter)

- Entwicklung von Corporate Identity und Design
- Einbeziehung der Anbieter in Entscheidungen
- Durchsetzung der Entscheidungen oder Beschlüsse
- Erfolgskontrolle, Rechenschaft über eigene Leistungen

Center-Management x Immobilieninhaber

- Verhandlungen mit dem Immobilieninhaber
- Betreuung des Verhältnisses zu Inhaber
- Einfordern von Funktionstüchtigkeit und Instandhaltung
- Vermittlung von Wünschen und Reklamationen in Bezug auf das bauliche Objekt (Haustechnik, Sicherheit
- Sicherung günstiger Mietverhältnisse
- Erfüllung der Verpflichtungen (Mietzins entrichten)
- Wahrnehmung von Vertragsoptionen im Interesse der Anbieter
- Mittlerfunktion zwischen Inhaber und Anbieter (Entlastung der Anbieter)
- Transparentes und korrektes Abrechnungswesen
- Nutzung steuerlicher Vorteile, Beziehungen zur Kommune, Versicherungen

Center-Management x Kundschaft

- Externe Kommunikationspolitik
- Dialogisches Marketing
- Feedback auf Kundenwünsche (direkt und über Anbieter)

Center-Management x Kontrollinstanz

- Entwicklung und Anpassung eines Kontrollkonzepts
- Institutionalisierung der öko-sozialen Kontrolle
- Regelmäßige Abrufung der Kontroll-Befunde
- Rückkopplung der Kontrolle an Anbieter
- Vorschläge für Anpassungsprozesse

Die Anbieter

Einzelne, konkrete Kriterien für die Auswahl der Ladenbetreiber (Anbieter von Waren und Dienstleistungen) sind in der folgenden Checkliste aufgeführt. Diese Liste fragt das Leistungs- und Eignungsprofil der potentiellen Anbieter ab.

Checkliste 2: Kriterien für die Auswahl von Anbietern

Allgemeine Voraussetzungen auf seiten der Anbieter

- Ausreichende Finanzkraft beugt Kapitalengpässen (Mietrückstand) vor
- Positives Image eines Anbieters nutzt dem gesamten Standort
- Etablierte Anbieter bringen Imagevorteile mit sich
- Die Organisationsstrukturen von Anbietern und Zentrum müssen vereinbar sein
- Qualitätsstandards und Anspruchsverhalten müssen vereinbar sein
- Vorgaben des Gemeinschaftsmarketings müssen anerkannt werden
- Hausordnung und Geschäftsordnung müssen anerkannt werden

Leistungspotential der Anbieter

- Anbieter sollen besondere Fähigkeiten zur Nutzung der Fläche (Angebot, Erlebniswert) haben
- Anbieter mit Beziehungen zu regionalen Produzenten können Vorteile regionaler Beschaffung nutzen
- Gute Lieferantenunterstützung gewährt hohe Warenpräsenz
- Offenheit für dialogisches und effektives Marketing verbessert Kundeneinwerbung und -bindung
- Innovationsfähiges Management fördert Nutzung von Rationalisierungspotentialen und Trendsetting statt Hinterherhinken
- Beitrag zur Komplettierung eines breiten Waren- und Dienstleistungssortiments ermöglicht Ansprache einer möglichst großen Zielgruppe

Gewinnmaximierung

- Gute Referenzen der Anbieter verringern das Mißerfolgsrisiko
- Überschneidungsfreiheit von Sortimenten verhindert Verdrängungsumsätze
- Fähigkeit der Anbieter zur Finanzierung bestimmter Anfangsinvestitionen entlastet das Einkaufszentrum
- Bereitschaft zu Reinvestition von Gewinnen hat positive Auswirkungen auf das gesamte Ausstattungsniveau

Kundendienste

- Funktionierende, erprobte Kundendienste des Anbieters vermeiden Kundenverärgerung
- Umfassende Garantieleistungen fördern kompetentes Image und Vertrauen
- Überdurchschnittliches Service-Angebot hebt positiv vor der Konkurrenz ab

Personal
- Management des Anbieters übernimmt Verantwortung für Leistungen des Personals
- Personal ist qualifiziert und diversifiziert ausgebildet in Marketing, Werbung, Aktionen am Point of Sale, Warenpräsentation und im persönlichen Verkauf
- Fähigkeit des Personals zu hochgradiger Eigenverantwortlichkeit und Identifikation
- Ungeeignetes Personal muß ersetzt werden können
- Fähigkeit des Anbieters zu Personalmotivation und -förderung
- Identifikation des Anbieters und seines Personals mit Einkaufszentrum

Der Immobilienbetreiber

Im folgenden sind Merkmale eines möglichen Immobilieninhabers dargestellt, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit begünstigen.

Checkliste 3: Leistung des Immobilienbetreibers

Leistung des Immobilienbetreibers
- Fähigkeit zur frist- und fachgerechten Bereitstellung der Gewerbefläche
- Sicheres Finanzierungskonzept
- Erfahrung im effizienten kaufmännischen und technischen Immobilienmanagement
- Bereitstellung der Fläche zu konkurrenzfähigen und flexiblen Mietpreisen
- Langfristiger Mietvertrag mit Verlängerungsoptionen

Nachdem das Augenmerk dem Profil der jeweiligen Akteure gegolten hat, sind nun die Beziehungen zwischen den Akteurstypen zu behandeln. Geeignete Kooperationsbeziehungen entstehen nicht automatisch, sondern setzen bestimmte Entwicklungen voraus.

IV.3 Mögliche Kooperationsformen zwischen Betreiber und Anbieter

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kooperationen ist das Entstehen von gemeinsamen Interessen. Solche Kooperationen können – neben der Initiative durch einzelne Akteure - die Initiative für die Entwicklung eines Öko-Kaufhaus-Projektes bilden. Zudem können solche Kooperationen in zukünftigen Öko-Kaufhäusern zum gegenseitigen Vorteil wirken. Im folgenden sollen wichtige Kooperationsformen vorgestellt werden, da ihr Vorhandensein oder ihre Möglichkeit eine günstige Voraussetzung für die Projektentwicklung darstellen kann. Zudem hilft die folgende Typologie, die Konstellationen, die in einem Gründungs- oder Aufbauprozeß vorkommen, zu charakterisieren. Die jeweiligen Kooperationstypen gehören zu den Faktoren, die die weiteren Rahmenbedingungen, Regulierungen und Rechtsformen beeinflussen.

Die entstehenden Kooperationen können in verschiedenen Formen gestaltet werden. Bei Shop-in-the-Shop-Konzepten kommen v.a. die im folgenden genannten Formen der Beziehung zwischen Shop und Dachgeschäft vor, die teilweise auch auf das Verhältnis Anbieter und Betreiber oder zwischen den Anbietern innerhalb eines Öko-Kaufhauses übertragbar sind.

Die Vertragspartnerschaft

Die Vertragspartnerschaft ist bei Shop-in-the-Shop-Konzepten die häufigste Form der Kooperation. Sie legt die Vereinbarungen zwischen unabhängigen Partnern in schriftlicher Form nieder. Der Vertragsinhalt kann nur die wesentlichsten Elemente der Kooperation umfassen oder auch ein umfangreiches Regelwerk beschreiben. Die Vertragspartnerschaft entspringt dem Sicherheitsbedürfnis der Partner. Übertriebene Regulierungen ersetzen aber keinen Kooperationswillen, können also nicht grundsätzlich Konflikten vorbeugen, und können der Kooperation sogar die "Atmungsfähigkeit" nehmen. Beispiele sind Kaufhof AG - Braun AG oder Archi Nova Marketing und Fa. Grüne Erde.

Die Beteiligungspartnerschaft

Die Beteiligungspartnerschaft kommt zustande, wenn der Betreiber eine finanzielle Beteiligung an einem Laden erwirbt und damit direkten Einfluß als Teilhaber auf den Shop gewinnt. In diesem finanziellen Engagement drückt sich eine Erfolgserwartung aus, die mit einer Rendite aus der Beteiligung rechnet. Ein Beispiel stellt Gold-Maier im ASKO-Konzern dar.

Franchisesysteme

Über Franchisesysteme können eingeführte Geschäftskonzepte und Marken unter ein fremdes Dach einziehen. Entweder tritt der Betreiber als Franchisenehmer (Porst als Franchisegeber) auf oder ein Dritter tritt als Franchisenehmer (Biffar als Franchisegeber) auf. Die Franchisegeber stellen oft hohe Ansprüche an die Voraussetzungen, die ihre Franchisenehmer und Standorte erfüllen müssen.

Frei gewachsene Partnerschaften

Die frei gewachsenen Partnerschaften entstehen aus bestehenden Kooperationen zwischen den Geschäftspartnern. Ein Beispiel stellt ein Hersteller dar, der ein Warenhaus beliefert und von dieser Geschäftsbeziehung zur Installation eines Shops in diesem Warenhaus übergeht. Neben Lieferbeziehungen (Braun, Philips) stellen auch saisonale Werbeaktivitäten (Lego, Nintendo) den Ausgangspunkt für intensivere Kooperationen dar. Die Kooperation beruht dabei oft auf mündlichen Abreden und gegenseitigem Vertrauen.

Kreative Verbünde

Als kreative Verbünde werden solche Kooperationen bezeichnet, die von Laden-Betreibern untereinander eingerichtet werden. Diese Verbünde bieten sich v.a. für solche Angebotsgruppen an, die in gewissen Merkmalen Schnittmengen bilden und sich als Verbund darstellen (etwa über den Einsatzort Haushalt oder den Konsumbereich Sport). Der Verbund besteht in der gemeinsamen Nutzung eines Shops oder in nachbarschaftlicher Präsentation komplementärer Produkte. Fissler ist zum Beispiel mit Leifheit und Emsa einen Verbund im Bereich Haushaltswaren eingegangen.

Kooperationen aus Kostengründen

Die Kooperationen aus Kostengründen stellen eine häufige Kooperation von Anbietern dar, um Kosten zu sparen durch gemeinsame Nutzung einer Fläche oder Nutzung der Zugkraft der kooperierenden Marken. Dies eignet sich insbesondere für kleinere Anbieter

IV.4 Anforderungen an die Rechtsformen

Die Entscheidung, in welcher Rechtsform das Öko-Kaufhaus geführt werden soll, hat organisatorische, finanzielle, steuerliche und rechtliche Konsequenzen. Allgemein gilt: Die optimale Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht. Jede Form hat Vor- und Nachteile. Was in dem einen Fall bei einer Rechtsform wichtig ist, mag in einem anderen Fall unwichtig sein (z.B. das geschäftliche Ansehen einer Rechtsform, falls ausreichende Sicherheiten vorhanden sind).

Die Rechtsform hat Bedeutung für die Kapitalausstattungs- und –aufbringungsmöglichkeiten, für die Entscheidungsstrukturen, für die Haftungsbegrenzung, die Leitungsbefugnis und für die Gewinn- und Verlustbeteiligung. Für die Betreibergesellschaft eines Kaufhauses, etwa in gemeinschaftlicher Trägerschaft einer Gruppe von Unternehmen, wirken andere Anforderungen an die Rechtsform als für die Mieter von Geschäftsflächen, die sich unter Umständen sogar in der Gründungs- oder Konsolidierungsphase befinden.

Im folgenden werden einzelne Hinweise auf die Eignung relevanter Rechtsformen gegeben. Diese können die Orientierung erleichtern, indem sie die Spielräume beschreiben, die Komplexität verdeutlichen und einzelne Konsequenzen der Rechtsformenwahl beleuchten. Dies kann aber in keinem Fall eine spezielle Beratung durch Rechtsexperten oder Steuerberater ersetzen.

Einzelunternehmung

Die Einzelunternehmung ist eine Personenfirma ohne Gesellschafter (höchstens stille Gesellschafter). Der Unternehmer haftet allein und unbeschränkt mit seinem Betriebs- und Privatvermögen. In ihren Entscheidungen ist sie uneingeschränkt. Die Kapitalak-

quisition hängt von den persönlichen Verhältnissen und eventuellen Sicherheiten ab. Diese Rechtsform ist unter kleinen Unternehmen sehr stark verbreitet.

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)

Die GbR ist ein Zusammenschluß von natürlichen oder juristischen Personen zur Förderung eines gemeinsam verfolgten Zwecks. Sie kann kein Handelsgeschäft betreiben, sonst wäre sie eine OHG. Die Gesellschafter haften persönlich mit ihrem gesamten Vermögen. Eine Haftungsbeschränkung mit Außenwirkung kann durch die förmliche Beschränkung der Vertretungsmacht der Geschäftsführung erreicht werden. Die GbR kann sowohl formlos für Geschäftszwecke kleinerer Betriebe eingesetzt werden als auch für große Investitionsvorhaben (z.B. Bankenkonsortium für Großprojekte). Die Kapitalbeschaffung hängt von den Möglichkeiten der Teilnehmer ab.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die OHG ist eine Unterart der GbR, die auf ein vollkaufmännisches Handelsgewerbe gerichtet ist. Die Haftung der OHG ist nicht beschränkbar. Die Kapitalressourcen entsprechen denen der GbR.

Kommanditgesellschaft

Die Kommanditgesellschaft ist häufig die Form des Einzelunternehmers mit finanziellem Partner. Sie hat zwei Arten von Gesellschaftern: die Komplementäre haften unbeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen; die Kommanditisten haften bis zur Höhe ihrer eingetragenen Kapitaleinlage. Es muß mindestens je ein Komplementär und ein Kommanditist vorhanden sein. Die volle Haftung der Komplementäre erleichtert die Kapitalbeschaffung. Der/die Komplementär genießen weitgehende unternehmerische Entscheidungsfreiheiten.

Einen Sonderfall der KG stellt die GmbH & Co. KG dar, die auf der einen Seite die Möglichkeit besonderer Haftungsbeschränkungen eröffnet und zudem steuerliche Vorteile besitzt, andererseits aber nicht im Ruf besonderer Bonität steht und damit eventuelle engere Möglichkeiten der Kapitalaufnahme besitzt.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Eigentümer ihre Haftung auf ihre Kapitalanteile beschränken wollen. Der Gesellschaftervertrag eröffnet zahlreiche, auch be-

tont partizipative Möglichkeiten zur Regelung der Geschäftsführung und Kompetenzverteilung. Die GmbH bietet ihren Eigentümern die Möglichkeit, sich selbst als Arbeitnehmer einzustellen. Diese Rechtsform wird von kleineren bishin zu größeren Unternehmen (bei letzteren wegen der relativen Einfachheit der Form) gewählt. Durch die Haftungsbeschränkung bestehen, jenseits der Einlagen und Sicherheiten, keine besonderen Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung.

Eingetragene Genossenschaft (eG)

Eine Genossenschaft ist eine Gesellschaft mit einer nicht geschlossenen Zahl von Mitgliedern, die einen gemeinsamen Geschäftszweck verfolgen. Das ursprüngliche Gründungsprinzip ist das der Selbsthilfe der Mitglieder durch gegenseitige Förderung. Das Genossenschaftsrecht regelt den körperschaftlichen Aufbau, setzt finanzielle Rahmenbedingungen und verlangt bestimmte genossenschaftsverbandliche Prüfungsverfahren. Die Handlungsfreiheit der Geschäftsführung wird durch rechtliche Anforderungen an die Entscheidungsstrukturen (Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung) eingeschränkt. Während die Genossenschaft grundsätzlich demokratisch verfaßt ist („ein Mitglied – eine Stimme"), stellt sie praktisch eher die Rechtsform größerer Betriebe mit einer eher anonymen Kapitalansammlung dar und ist relativ unflexibel.

Das Statut der eG bestimmt die Mindesteinlage und eine mögliche Nachschußpflicht. Die Haftung ihrer Mitglieder ist damit beschränkt. Darüber hinaus sichert sich die Genossenschaft durch die Mitgliedschaft in einem Genossenschaftsverband ab. Die Aufnahme von Kapital ist ohne weiteres durch stille Gesellschafter und durch Darlehn möglich. Da das Genossenschaftsrecht eine strenge Überprüfung der Finanzen verlangt, bestehen verringerte Spielräume hinsichtlich einer vorübergehenden Überschuldung.

Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft ist eine Kapitalgesellschaft, deren Kapital in Aktien zerlegt ist. Sie ermöglicht die Beschaffung größerer Finanzbeträge über den Geldmarkt und stellt die bevorzugte Gesellschaftsform von Großunternehmen mit hohem Kapitalbedarf dar. Über den Kapitalmarkt sind große Finanzvolumina zu beschaffen. Die Haftung der Aktionäre beschränkt sich auf ihre Einlage. Die Aktiengesellschaft unterliegt strengen gesetztlichen Vorschriften, etwa bezüglich der Rechnungslegung oder der Geschäftsführung. Die Leitung obliegt dem Vorstand, der dem Aufsichtsrat verantwortlich ist. Dieser wird durch die Aktionärsversammlung gewählt. Die Aktionäre sind faktisch von der Ge-

schäftsführung ausgeschlossen, besitzen aber die Grundlagenzuständigkeit. Die Gründung einer AG ist formal sehr voraussetzungsvoll.

Übersicht 8: Kriterien für die Rechtsformenwahl

Rechtsform	Breiter Entscheidungsspielraum	Haftungsbeschränkung	Erschwerte Kapitalbeschaffung	Hohes Ansehen, besondere Kreditwürdigkeit	Wenige Formalitäten	Grundsätzliche Hinweise
Einzelunternehmer	ja	nein	(nein)	ja	ja	geeignet für Gründer
GbR	ja	(nein)	nein	ja	ja	persönliches Verhältnis wichtig
OHG	ja	nein	nein	ja	nein	flexibel, aber risikoreich
KG	ja	z.T.	nein	ja	nein	Einzelunternehmer mit Finanzpartner(n)
GmbH	nein	ja	ja	nein	nein	Haftung nach Stammkapital
Gmbh &Co. KG	ja	ja	ja	nein	nein	Haftungsbeschränkung bei großer Handlungsfreiheit
e.G.	nein	ja	(nein)	(ja)	nein	Risikominderung durch Solidarität
AG	nein	ja	nein	(ja)	nein	Einfluß nach Stimmrechten

Je nach Gewichtung der Kriterien sind verschiedene Rechtsformen für die Realisierung eines Öko-Kaufhauses geeignet, zumal die individuelle Ausgestaltung der Management- und Beteiligungskonzepte einige Spielräume bietet. Für die Immobilienholding bietet die GmbH und die GmbH & Co KG substantielle Haftungsbeschränkungen, die zudem nicht die Finanzierung beeinträchtigen, wenn das Gebäudeobjekt weitgehende Sicherheiten bieten. Für die Center-Management-Gesellschaft, die nicht viel investieren muß, empfiehlt sich eine unternehmerisch flexible Form, wie sie etwa die GmbH bietet.

Für Anbieter eignen sich, je nach Betriebsgröße, Entwicklungsphase und Akteurszahl, verschiedene Formen von der Einzelunternehmung über die OHG bis zur GmbH.

IV.5 Kooperation zwischen Betreiber und Anbieter: Regularien

Die Beziehungen zwischen Betreiber und Anbietern müssen besondere Aufmerksamkeit finden. Diese können in vertraglicher, formloser oder - bei entsprechender Vertrauensbasis - auch mündlicher Form geregelt werden. Die schriftliche vertragliche Regelung der Beziehungen bietet verschiedene Vorteile. Sie erfordert eine vertiefte Reflektion der gemeinsamen Arrangements, fördert ein gemeinsames Grundverständnis der Beziehungen und stellt ein objektives Hilfsmittel dar, falls Konflikte zu klären sind.

Die Kooperations-Regeln legen den Rahmen der Verpflichtungen und den Rahmen fest, in dem die Beteiligten weitgehende Handlungsfreiheit genießen. Die Ausgestaltung der Arrangements variiert in der Praxis zwischen verschiedenen Kaufhäusern und Einkaufszentren stark - von Absprachen über wenige Eckpunkte bis hin zu umfangreichen Regelwerken. Umfangreiche Regelwerke, die teilweise bis zu hundert Seiten umfassen, bieten allerdings auch keinen sicheren Schutz vor Konflikten, sondern können nach Meinung von Praktikern Intransparenz und Unflexibilität fördern.

Es ist vielmehr von größter Bedeutung, daß die zugrundeliegenden Prinzipien klar sind und daß die Regelungen für alle Beteiligten gleichermaßen gültig sind, so daß Differenzen über individuelle Benachteiligungen vermieden werden. Ein individuelles Entgegenkommen und Aufweichen von Regeln kann sich als zukünftiger Konfliktstoff erweisen. Falls ein Betreiber für einen interessanten potentiellen Mieter attraktivere Konditionen anbieten will, so sollte dies eher über die Miethöhe als über die Regularien geschehen. (Herr Lemke, Fa. Intershop, mündliche Mitteilung 26.02.98). Mit wachsender Regulierungstiefe nehmen die unternehmerischen Freiheiten der Anbieter ab, so daß Hürden für den Eintritt potentieller Anbieter in das Öko-Kaufhaus geschaffen werden.

Im folgenden sind die relevanten Themen einer Kooperation dargestellt. Welche davon vertraglich zu regeln sinnvoll ist, läßt sich nur in Kenntnis der Standortgegebenheiten und Akteursprofile klären.

Regulierung der Kooperationen und internen Beziehungen

Die folgende Liste gibt einen breiten Überblick über die Aufgaben, die einer Regulierung bedürfen. Die Punkte mit besonderen ökologischen Dimensionen sind besonders markiert (*). Die Regulierung kann je nach Angelegenheit im Mietvertrag, in einem Nutzungsvertrag oder in weiteren Verträgen getroffen werden. Bestimmte Regelungen können über die Verpflichtung zur Mitgliedschaft etwa in einer Marketinggemeinschaft, einer Genossenschaft oder einer anderen Körperschaft geregelt werden. Die Mieterinnen im Berliner Gründerinnenzentrum Weiberwirtschaft sind etwa zur Mietgliedschaft in der Genossenschaft verpflichtet und damit an bestimmte Verpflichtungen aus dem Statut verpflichtet (Auszubildende müssen etwa weiblichen Geschlechts sein) (Frau Szmentek, Weiberwirtschaft, 7.5.98). Die Anbieter in der Rommelmühle sind per Mietvertrag verpflichtet, der Marketing-Gemeinschaft der Rommelmühle (eine GbR) beizutreten, die durch ihre Satzung die Koordination von Marketing-Anliegen regelt (Herr Kahlau, Rommelmühle, mündliche Mitteilung, 18.5.98).

Checkliste 4: Regulierungsbedürftige Aufgaben zwischen Betreiber und Anbietern

Mietgegenstand
- Standort innerhalb des Betriebs
- Regelungen über interne Standortverschiebungen

Vertragsdauer und Kündigung
- Laufzeit
- Kündigungsgründe
- Verlängerung
- Folgen eines Bankrotts oder Vergleichs

Kostenverteilung

Mietzins
- Höhe der Miete
- Feststellung der Miete
- Fälligkeit der Miete
- Verzugsfolgen

Steuerabführungen

Anfangsinvestitionen
- Einrichtung
- sonstige Geschäftsausstattung

Umbaumaßnahmen

***Angebot der Serviceleistungen**

- *produktbezogen
- *kundenbezogen

Änderungen des Mietgegenstandes

***Verwendung des Mietgegenstandes**

- *Sortiment
- *Preislage
- Name des Ladens
- *Erscheinungsbild
- Eigentum an Einrichtungen im Laden

Konkurrenzverbot

- für den Laden
- für den Betreiber

Führungs- und Verkaufspolitik des Ladens

***Handhabung der Reklamationen**

Geschäftszeiten

- normale
- außergewöhnliche (Inventur)

Werbung

- Aufgaben des Gemeinschaftsmarketings
- Entgelt für Gemeinschaftsmarketing
- Verwendung des Namens des Partners
- Verwendung der Kundendatei des Partners

Mitarbeiter

- Weisungsbefugnis
- Zugehörigkeit
- Personalkäufe
- Hausordnung

Haftung

- für Verschulden des Ladens
- gegenüber Dritten

Vollständigkeit des Lagerbestandes

Geheimhaltungsklausel

- allgemein
- speziell über Mietverhältnisse

***Fixierung eines Qualitätsstandards**

*Anerkennung der Sortimentskriterien
*Feedback von Kundenwünschen
*Beteiligung an Verfahren der Qualitätskontrolle

Zustand der vermieteten Fläche

***Versorgung durch den Betreiber**

*Strom, Wärme, Klima, etc.
*Logistik, Warenwirtschaftssysteme
*Erstausstattung (Leitungen, Rohre, Netzwerke)
*Einhaltung ökologischer Effizienzstandards

Telekommunikation

Installation
Gebühren

Schiedsstelle

für Auseinandersetzungen der Partner
für Auseinandersetzungen mit Kunden

***Benutzung der Dienste gemeinsamer Einrichtungen**

Zentralkasse
*Infothek
*Bestell- und Zustellservice

Diverses

Versicherungen
Kaufoptionen bei Vertragsablauf
Streikauswirkungen
Pfandrechte

Schlußklauseln

Haftung
Auswirkung mündlicher Vereinbarungen
Gerichtsstand

IV.6 Die Mietenpolitik (Optionen und Regelungen)

In der Praxis kommen sehr unterschiedliche Mietniveaus und Mietberechnungsschemata vor. Die Mieten in Einkaufszentren und Passagen variieren stark, wobei Lage und Branche die wichtigsten Einflußfaktoren darstellen.

Im Erdgeschoß bzw. Eingangsgeschoß werden die höchsten Mieten kassiert, dann nehmen sie geschoßweise ab. Obergeschoßlagen erbringen z.B. in Passagen höchstens 50% der Erdgeschoßlagen. In Spitzenlagen betragen die Mieten in Hamburger Passagen 300,- DM/qm. Die ungünstigsten Standorte werden u.U. auch kostenlos abgegeben, wenn ein Laden für den Mietermix wichtig ist. In der Kö-Galerie beträgt die Quadratmeter-Miete bei Lebensmitteln ca. 18,- DM, bei Boutiquen zum Teil 370,- DM (Herr Weitz, HDE, 16.01.98). Der Shopping-Center-Report weist für innerstädtische Shopping-Center Durchschnittsmieten für Lebensmittel von 53,- DM, für Modeboutiquen von 61,- DM, für die „Grüne Wiese" von 40,- DM bzw. 45,- DM nach (EHI, Shopping-Center-Report, Köln 1995, S. A.6). In der Gastronomie werden oft nur 20,- DM/qm genommen, da diese für die Kundenfrequenz wichtig ist. In der Rommelmühle streuen die vorgesehenen Endmieten zwischen 7,29 DM/qm für Lagerflächen und 36,50 DM für die besten Lagen, die Verkaufsflächen im Foyer.

In den nach Branchen differenzierten Mieten drückt sich das Prinzip aus, die Anbieter nach ihrer Tragfähigkeit und ihrem Umsatz zu belasten. Dabei gilt als Maßgabe, daß ein Anbieter einen bestimmten Prozentsatz (etwa 5-6 Prozent, oder mehr, des Umsatzes) für die Miete aufbringen kann.

IV.6.1 Mietberechnungsmodelle

Entsprechend diesen Beobachtungen lassen sich in der Praxis folgende Modelle für die Ermittlung des Mietentgelts unterscheiden:

- Der Ladenbetreiber zahlt Miete in Höhe eines vereinbarten Prozentsatzes vom Ladenumsatz (wird z.B. bei Karstadt, Hertie, KaDeWe angewendet). Der Prozentsatz liegt meistens zwischen 10 und 25 Prozent Von diesem Modell sind verschiedene Varianten bekannt. So kann sich der Prozentsatz mit steigendem Umsatz verringern, um u.a. einen Anreiz zur Umsatzsteigerung zu geben. Er kann auch, um etwa

den Start besonders zu erleichtern, in den ersten Jahren allmählich steigen, etwa von 6 auf 10 Prozent, um dann zu einem umsatzabhängigen, degressiven Staffelprozentsatz überzugehen.

- Der Ladenbetreiber zahlt Miete in Höhe eines Festbetrages, der auf Basis der Quadratmeterzahl kalkuliert ist. Dies hat Fa. Christ teilweise vereinbart; ebenso war es im Projekt Naturreich in Bochum so vorgesehen.
- Der Ladenbetreiber zahlt eine Umsatz/Festbetrags-Mixmiete. Dabei wird ein Mietsatz in Höhe eines Prozentsatzes vom Umsatz, bei gleichzeitiger Geltung einer Mindestmiete pro Quadratmeter vereinbart. Christ zahlt an Hertie etwa 10 % des Nettoumsatzes, aber mindestens 220 DM/qm monatlich.

Die umsatzabhängigen Regelungen beziehen sich in der Regel auf den Nettoumsatz. Bei der Gestaltung von Mietpreis-Modellen setzen die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die etwa Preisindexierungen regulieren, gewisse Grenzen.

In ökologischen und alternativen Projekten sind Quadratmeter-Festmieten verbreitet (so etwa im Wendland Öko-Markt, im Naturquell, in der Weiberwirtschaft, im MarktHaus Mannheim) bzw. sie überwiegen (in der Rommelmühle sind nur mit einigen wenigen Mietern umsatzbezogene Mieten vereinbart worden). Trotz dieser bisherigen Tendenz zur Festmiete ist auf die Vorteile von umsatzbezogenen Mieten hinzuweisen. Ihr Vorzug liegt darin, sowohl für die Anbieter als auch für die Marketing- bzw. Betreibergesellschaft einen Anreiz zur aktiven Marktbearbeitung dar. Der Festmietanteil an einem kombinierten Mietmodell sollte demnach die Kosten der Investition abdecken, während die Rendite durch die Umsatzanteile anzustreben wäre.

IV.6.2 Innerbetriebliche Plazierung der Läden

Der Erfolg eines Einkaufszentrums wie auch der ansässigen Läden hängt von einer sinnvollen Verteilung der Standorte der einzelnen Geschäfte ab. Wichtige Plazierungs- und Standortkriterien sind:

- die Frequenz an der jeweiligen innerbetrieblichen Lage, die den Kundenstrom heranführt,
- das unmittelbare Warenumfeld, das in Nachbarschaft ähnlicher Waren zum Beispiel eine frequenzerhöhende "Markenschiene" hervorbringen kann (etwa Porzellan-Marken) oder einen ergänzenden Verbund (etwa Bekleidung und Schuhe) schaffen kann, und zudem Vertretungen erleichtert,

- das weitere Warenumfeld, das die Synergievorteile des näheren Umfeldes in abgeschwächter Form erbringen kann,
- die Größe der Ladenfläche, die mit dem dort realisierbaren Umsatzpotential korrespondiert,
- der Schnitt der Fläche, der die Möglichkeiten der Kundenbedienung beeinflußt,
- räumliche Faktoren (Treppen, Säulen, Fenster), die den Kundenstrom oder die Präsentationsmöglichkeiten positiv oder negativ beeinflussen,
- Ruhezonen, die sich ambivalent auswirken können (bessere Beratungsqualität, angenehmere Atmosphäre, weniger Frequenz)
- technische Installationen, die die erstmalige Einrichtung des Ladens oder die späteren, alltäglichen Abläufe beeinflussen können.

Diese Kriterien erleichtern die erste Beurteilung der Standortaufteilung. Angesichts der vielen unterschiedlichen räumlichen Verhältnisse stellt die Handelsbetriebslehre aber keine weiteren, standardisierten Hilfsmittel (etwa Checkliste) zur Verfügung.

Die Plazierung kann durch unterschiedliche Perspektiven erschwert werden. So kann eine Wahl, die aus Sicht des Center-Managements rational ist, aus Sicht einzelner Läden irrational sein. Ein Magnetladen kann als exponierter "Blickfang" für das ganze Center nützlich sein, während solch eine exponierte Lage für diesen Laden selbst nicht unbedingt günstig sind. Praktisch zeigt sich eine Tendenz zur Plazierung von Magnetshops (z.B. Parfümerie: Dior) in hinteren Bereichen, weil diese Shops den Kundenstrom "aus eigener Kraft" hereinziehen können. Frequenzshops, die schnell umgesetzte Impulsartikel (Swatch, Soap Shop) anbieten, können an allen frequenzgünstigen Stellen liegen.

IV.7 Gemeinschaftsmarketing, sonstige Dienstleistungen und Kostenumlage

In der Regel enthalten Einkaufszentren oder Galerien Betriebseinheiten, die eine Reihe von Dienstleistungen für die Anbieter und das Zentrum als solches erbringen. Diese Einheiten werden meistens von Betriebsgesellschaften oder Marketing- und Verwaltungsgesellschaften verkörpert. Diese Einheiten betreiben das Zentrumsmanagement, das Zentrumsmarketing und eventuell die Immobilienverwaltung.

IV.7.1 Leistungen an die Anbieter

Das Leistungsprofil des Center-Managements umfaßt das Center-Konzept, das Branchenmix-Konzept (Anpassung von Branchen und Mietern an den Standort), das Mietmanagement (Mieterberatung, Mietvertragsgestaltung, Mietverhandlungen), Gemeinschaftsmarketingaufgaben (Eröffnungs-PR, PR-Events, Gemeinschaftswerbung, Center-Zeitung, Beratung für Ladenausstattung und Warenpräsentation) und die Revitalisierung des Centers. Das Leistungsprofil der Immobilienverwaltung in diesem Einkaufszentrum umfaßt kaufmännische und technische Betreuung (Hausinspektor, Haustechniker, Sicherheitsdienst), Abrechnung und Versicherung.
Die Übertragung dieses Schemas illustriert das Öko-Kaufhaus Rommelmühle, wo diese Aufgaben an die Archi-Nova Marketing- und Verwaltungs-GmbH delegiert sind. Diese Gesellschaft betreibt die Hausverwaltung, Mieterverwaltung, Haustechnik und Mietabrechnung. Zugleich fungiert sie als Geschäftsstelle für die Marketing-Gemeinschaft des ökologischen Zentrums Rommelmühle (eine GbR), die die o.g. GmbH mit dem Marketing für die Rommelmühle beauftragt. Das Marketing umfaßt die Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, Verkaufsförderung, einschließlich einzelner Werbemaßnahmen und Veranstaltungen. Die Finanzierung erfolgt über ein Marketingbudget, das aus einer Umlage nach Quadratmetern aufgebracht wird. Gemeinsame Marketinganstrengungen unternehmen im alternativen Sektor auch weitere Einrichtungen, so etwa der Wendland Öko-Markt, das MarktHaus in Mannheim oder Naturquell. In diesen Fällen nimmt das Gemeinschaftsmarketing aber einen eher geringen Umfang ein und wird, ohne eigene Strukturen, überwiegend ad hoc und aktionsbezogen, auch unter Leistung einzelner dinglicher Beiträge, geleistet.

Einen interessanten Sonderfall stellt das Projekt „Ökologiehaus Oldenburg" dar, das an das Studentenwerk angegliedert ist. Hier sollen allgemeine Geschäftsführungsaufgaben und technische und betriebliche Dienstleistungen vom Studentenwerk erbracht werden. Eine eigene Verwaltungseinheit ist nicht vorgesehen. Das Marketing soll von einer Werbegemeinschaft betrieben werden, in der die Anbieter durch den Mietvertrag automatisch Mitglied werden (Kiehm, Studentenwerk Oldenburg, 30.04.1998).

Von der Struktur her unterscheidet sich die Dienstleistungserbringung in einem (ökologischen) Einkaufszentrum, gerade bei kleinerem Umfang, nicht grundsätzlich von einer Marketinggemeinschaft, deren Strukturen ebenfalls von einer lockeren Kooperation mit Sach- und Arbeitsbeiträgen bis hin zu hochorganisierten Dienstleistungsbetrieben mit Kostenumlagekonzepten reichen können. Angesichts des oft schrittweisen Entwick-

lungsansatzes von Marketinggemeinschaften können diese für ihre Organisation bedarfsweise (einzelne) Elemente von Center-Management-Strukturen übertragen.

Grundsätzlich ist – sowohl für ein Öko-Kaufhaus als auch für eine ökologische Marketinggemeinschaft – zu berücksichtigen, daß die wirtschaftliche Situation der Anbieter Grenzen für die Finanzierung von Dienstleistungen setzt. Dies legt nahe, mit der Ausgestaltung eines anspruchsvollen und breiten Leistungsspektrums v.a. in der Gründungsphase zurückhaltend zu sein und sich auf Prioritäten zu konzentrieren, die von allen beteiligten Anbietern bzw. Mietern verlangt werden. In Gründerzentren ist zu beobachten, daß das Interesse, kostspielige Dienstleistungen nachzufragen, aus wirtschaftlichen Gründen unter Umständen gering ist (Frau Szmentek, 7.5.98).

IV.7.2 Regelungen zur Kostenverteilung

Die Kooperation in einem Einkaufszentrum erfordert die Verteilung bestimmter, gemeinsam verursachter oder uneindeutiger Kosten zwischen den Partnern. Diese Verteilung ist in Abhängigkeit von der Kostenart und dem Einzelfall nach bestimmten Umlageschlüsseln oder entsprechend den gemessenen, tatsächlichen Kosten zu regeln. Bei Kostenverteilung nach Umlageschlüsseln kann diese kostenorientiert oder umsatzorientiert erfolgen.

Die Art der Kostenverteilung ist sorgfältig zu entwickeln. Für die Verteilung der Kosten in der Startphase stellt die Kostenplanung eine Ausgangsbasis dar. Die folgende Checkliste dient der Klärung der Zuständigkeiten für die Bereitstellung und die Kostenverteilung für die hauptsächlichen Kostenarten, die nach Umlageschlüsseln (etwa Prozentanteil an Versicherungskosten) oder nach direkten leistungsbezogenen Einheiten (etwa direkt abrechenbare Personalkosten) erfolgen.

Während es grundsätzlich sinnvoll erscheint, ein präzises, differenziertes und verursachungsgerechtes Umlagesystem (siehe Beispiel in Übersicht 9) zu entwickeln, legen praktische Erwägungen –gerade bei kleineren Häusern - auch die Anwendung vereinfachter Schemata nahe.

Wie auch praktische Beispiele zeigen, kann ein großer Teil der Gemeinkosten kann nach Quadratmetern umgelegt werden (so bei WÖM, MarktHaus, Naturreich). Umlagemethoden, wie sie in der Immobilienwirtschaft angewendet werden (Umlage nach Betriebskostenverordnung), eignen sich ebenfalls als Modell für ein einfaches Vertei-

lungsschema. Im Fall des Ökologiehauses Oldenburg werden sollen Gemein- und Nebenkosten nach den Regeln des Studentenwerks auf dessen relativ niedrigem Selbstkostenniveau abgerechnet werden. Dies schließt eine flächenbezogene monatliche Umlage für zentrale Leistungen von rund 1,50 DM ein. Wo nach Leistungseinheiten abgerechnet werden kann, kommen die Stundensätze des Studentenwerks zur Anwendung (Herr Kiehm, Studentenwerk Oldenburg, 30.04.98).

Übersicht 9: Leistungsbereitstellung, Kostenverteilung und Umlage
(beispielhafte Zuordnungen; U=Umsatz, F=Fläche, h=Leistungsstunden, V=Verbrauchseinheiten, K=Einzelkosten)

Leistungstypen	Bereitstellung durch Betreiber	durch Anbieter	Bezahlung durch Betreiber	durch Anbieter	Abrechnung nach Schlüssel	Abrechnung nach Betrag
Personal						
Verkaufspersonal		x		x		
Kassierer		x		x		
Warenannahme	x		x		U	
Dekorateure	x		x			h
Hausdetektive	x		x		F	
Hausinspektion	x		x		F	
etc.						
Einrichtung						
Warenträger		x		x		
Bodenbelag	x		x			K
Beleuchtung	x		x			K
Deckenabhängungen		x		x		
Installationen	x		x		F	
etc.						
Geschäftsausstattung						
Kassen	x		x			
Sicherungsanlagen	x		x		F	
Spezialmaschinen	x		x			K
Büroeinrichtung	x		x			K
Preisschilder	x		x			K
Verpackung	x		x			K
etc.						
Dienstleistungen						
Reinigung	x		x		F	
Zustellservice	x		x		U	
Kundenbestellabwicklung	x		x		U	
Infothek	x		x		F/U	
etc.						
Reparaturen						
Haustechnik	x		x		F	
diverse	x		x		F	K

Werbung						
Werbegestaltung	x		x		F	
Werberäume	x			x		
Werbemittel	x	x	x	x	F/U	K
etc.						
Versorgung						
Strom	x		x			x
Wasser	x		x		F	
Heizung	x		x		F/V	
etc.						
Kommunikation						
Telefon/Telefax	x		x		V	
Netzwerke	x		x		F	
Datendienste	x		x		V	
Post und Pakete	x		x		V	
Sonstiges						
Haftung	x		x		F	
Forderungsausfälle		x		x		
Versicherungen	x		x		F/U	
Schäden	x		x			
Diebstahl		x		x		

Angesichts der hohen Komplexität einer detaillierten verursachungsgerechten Kostenverteilung sei auf den alternativen Ansatz einer pauschalen Umlage hingewiesen. Dabei wäre die Summe der geplanten Gemeinkosten nach einem pauschalen Umlageschlüssel (Mieterzahl, Mietfläche) zu verteilen. Der Einfachheit dieses Verfahrens steht eine mangelnde Verursachungsgerechtigkeit gegenüber.

Die bewährte Praxis des Kostenmanagements und der Betriebs- und Nebenkostenabrechnung in konventionellen Gewerbeimmobilien, auf der Grundlage der Zweiten Berechnungsverordnung (II. BV), beschreiben Schmölcke (1994: 677-694) und, mit Ausführungen zu üblichen Abrechnungsschemata, Nehl / Weiss (1994: 609-622).

Abschließend ist festzustellen, daß kein Umlagesystem hundertprozentig genau und trennscharf ist. Aus pragmatischen Gründen ist ein handlungsfähiges Modell zu entwerfen, dessen Erfassungs- und Kalkulationsaufwand handhabbar ist. Da die Umlage von Neben- und Gemeinkosten oft Anlaß zu Differenzen und Auseinandersetzungen ist, müssen die Umlageregeln für alle Beteiligten gleichermaßen verbindlich sein. Ausnahmeregelungen und Ungleichbehandlungen können zu Diskussionen und Konflikten führen, die viel Energie absorbieren können (Herr Lemke, Fa. Intershop, mündliche Mitteilung, 26.02.98).

IV.8 Sortimentspolitik und Qualitätskontrolle

Der Bereich der ökologischen Sortiments- und Qualitätskontrolle stellt eine Besonderheit des Betriebstyps Öko-Kaufhaus dar, ist aber nicht völlig ohne Entsprechung im konventionellen Einzelhandel. Dort spielt die Sicherung der Qualität des Angebotsniveaus zumindest für Zentren des gehobenen Niveaus eine wichtige Rolle. Substantiellere Rückschlüsse für das Spektrum der möglichen verschiedenen Regulierungstiefen geben allerdings die bestehenden oder in Entwicklung befindlichen Öko-Kaufhaus-Projekte. Unter diesen kann hinsichtlich der Sortimentskontrolle zwischen wenig, mittelmäßig und stark regulierten Kontrollsystemen unterschieden werden.

Ein niedriger Grad an Sortiments- und Qualitätskontrolle bedient sich insbesondere des Instruments der gezielten Anbieterauswahl. Hier steht die ökologische Glaubwürdigkeit und Bonität gezielt ausgewählter Anbieter für ein vertretbares Qualitätsniveau. Dieser Ansatz ist im Wendland Öko-Markt, im MarktHaus und beim Ökologie-Haus Oldenburg anzutreffen (Herr Kiehm, mündliche Mitteilung, 30.04.1998, Frau Wolfrath-Karsten, mündliche Mitteilung, 14.05.1998). Inhaltliche ökologische Verpflichtungen in einem Mietvertrag gibt es nicht. Die Auswahl als ökologisch angesehener Anbieter wird durch eine Unternehmensphilosophie unterstützt, die sich – bei allen eventuellen Kompromissen - eine kontinuierliche Sicherung und Verbesserung des Angebotsniveaus, im Sinne einer Selbstverpflichtung, zur Aufgabe macht. Beim WÖM drückt sich dieses Selbstverständnis in dem Motto „auf dem Weg dahin" aus. Beim Ökologiehaus Oldenburg beteiligen sich etablierte Oldenburger Öko-Anbieter, die sich im Projekt beteiligen, an der Auswahl zusätzlicher Anbieter. In beiden Fällen ist dieser sortimentspolitische Ansatz durch einen gewissen Kompromißcharakter geprägt, so entsprechen im WÖM nicht alle Produktangebote strengen ökologischen Kriterien, und im Ökologiehaus sind ein Reiseanbieter und ein Copy-Shop vorgesehen, die beide nicht als konsequent umweltverträglich angesehen werden können, aber angesichts der studentischen Zielgruppe wirtschaftlich wichtig sind.

Ein mittlerer Grad an Sortiments- und Qualitätskontrolle bedient sich allgemeinerer, einfacher schriftlicher Regulierungen. Bei „Naturquell" verpflichten sich die Mieter durch eine Klausel im Mietvertrag darauf, auf die ökologische Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu achten. Darüber hinaus sind die Mieter aus ökologisch anerkannten Anbietern ausgewählt worden, die teilweise ihre eigenen strengen Sortimentskriterien haben (so etwa Alnatura). Das übergeordnete Verständnis ist, daß sich alle Mieter zum gemeinsamen Vorteil um ein glaubwürdiges ökologisches Niveau bemühen. Le-

diglich in der Gastronomie werden wesentliche Zugeständnisse gemacht, da der Markt für eine konsequent ökologische Angebotskarte zu klein wäre (Hacken, Naturquell, 05.06.1998).

Ein hoher Grad an Sortiments- und Qualitätskontrolle bedient sich eines ausgeklügelten Kontrollsystems aus vertraglich fixierten ökologischen Verpflichtungen, externer Angebotskontrolle und eines Sanktionswesens. Dies illustriert die Rommelmühle.

Diese hat in die Mietverträge ökologische Sortimentskriterien eingebaut, die die Mieter auf Einhaltung verpflichten. Diese beziehen, wo zutreffend, die Kriterien der biofach-Messe ein, berücksichtigen zudem vorhandene Kriterien von Anbieterverbänden und sind schließlich um weitere, nicht-öffentliche, juristisch verbindliche Klauseln ergänzt. Ein Verstoß gegen die Sortimentspolitik stellt einen Kündigungsgrund dar. Das Sortimentsniveau soll durch Einzelprüfungen regelmäßig beobachtet und fortgeschrieben werden. Der BUND beteiligt sich daran durch die Sichtung und Erfassung der Angebote der Mieter, über die Bericht erstattet wird. In Problemfällen sollen Empfehlungen zur Anpassung ausgesprochen werden, die innerhalb einer individuell zu bestimmenden Frist zu erfüllen sind. Falls ökologische Produktalternativen leicht erhältlich sind, ist diese Frist kürzer, falls sie schwer erhältlich sind, länger. Neben dem BUND spielt der Umweltbeirat der Rommelmühle eine Rolle zur Klärung und Beilegung von Differenzen. Der Beirat kann und soll die Sortimentsentwicklung beobachten, kann gravierende Probleme feststellen und gegebenenfalls als Mediator fungieren (Kahlau, Archi Nova/Rommelmühle, mdl. Mitteilung 18.5.1998).

Die Entwicklung eines eigenen, auf einen neuen Standort zugeschnittenen Kontrollsystems setzt Grundsatzentscheidungen bezüglich der

- Höhe des Anspruchsniveaus
- Regulierungstiefe
- interne oder externe Besetzung der Kontrollinstanz
- Konsequenz von Sanktionen

voraus. Diese Entscheidungen müssen v.a. die Ansprüche der Zielgruppe und die Größe und Struktur des jeweiligen Standortes berücksichtigen. Allgemeine Kriterien zur Bewertung des einen oder anderen Ansatzes existieren nicht.

Angesichts der kurzen Geschichte der verschiedenen Erfahrungen ist eine Beurteilung der praktischen Bewährung nicht möglich. Tendenziell ist anzunehmen, daß ein anspruchsvolleres System in kritischen Momenten (Vorwürfe aus der Öffentlichkeit, Angriffe durch konventionelle Konkurrenz) eine höhere Legitimität besitzt. Als Vorzug einer geringen Regulierungstiefe kann die dabei mögliche größere unternehmerische Freiheit

angesehen werden, die auf Selbstkontrolle und auf Mithalten im Wettbewerb mit anderen ökologischen Konkurrenten setzt. In diesem Fall würden die ökologischen Märkte eine gewisse Kontrolle ausüben.

Als Vorzug eines strengeren Kontrollwesens kann die Institutionalisierung von ökologischen Sortimentskriterien, denen gegenüber den betriebswirtschaftlichen Interessen ein besonderer Stellenwert eingeräumt würde, gelten. Je mehr ein Öko-Kaufhaus durch eine Infragestellung seiner ökologischen Glaubwürdigkeit verletzlich ist, desto wichtiger ist ein anspruchsvolles Kontrollsystem.

Eine Marketinggemeinschaft kommt wahrscheinlich mit einem einfacheren Kontrollsystem aus, weil sie eine schwächere Geschlossenheit verkörpert als ein Einkaufszentrum und deshalb weniger verletzlich ist. Zudem würde das niedrigere Geschäftsvolumen aufwendigere Kontrollen wohl kaum ermöglichen.

Während für die Entwicklung der angemessenen Form des Kontrollsystems mehrere Optionen bestehen, ist grundsätzlich unausweichlich, daß die Initiatoren und Träger eines Öko-Kaufhauses ein verbindliches Kontrollwesen aufstellen müssen. In die spezifische Ausgestaltung müssen die Erkenntnisse aus der Analyse der Zielgruppen des jeweiligen Standorts einfließen.

IV.9 Entscheidungsstrukturen und Schlichtung

Die Entscheidungsprozesse in einem Öko-Kaufhaus lassen sich nach den Sphären Immobilienbewirtschaftung, Marketing- und Verwaltungsbetrieb und Angebot differenzieren. In allen drei Sphären ist diese Thematik durch komplexe Rahmenbedingungen bestimmt. Die Interessenlage der Initiatoren- und Gründergruppierung prädeterminiert die Entscheidungsstrukturen bereits in wesentlichen Zügen: ihre Kooperationsweise und ihre Rechtsform setzt einen organisatorischen und juristischen Rahmen für die Entscheidungsstrukturen. Für jede der unterschiedlichen Rechtsformen für die drei Ebenen sind jeweils unterschiedliche Variationen der Ausgestaltung der Entscheidungsstrukturen denkbar, so daß daraus eine nahezu unübersichtliche Vielfalt resultiert.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß die Interessen der Unternehmer an den jeweiligen Stellen die Entscheidungsstrukturen bestimmen werden, so daß die Akteure der einen Ebene wenig Einfluß auf die jeweils andere Ebene haben, aber andererseits auch vor Einmischungen in ihre eigene Sphäre geschützt sind. Diese Wechselwirkungen werden aber nicht völlig symmetrisch sein, da die Initiatoren bzw. Gründer die Ent-

scheidungsspielräume der Anbieterebene beeinflussen können, wobei sie gut beraten sind, deren Perspektive zu berücksichtigen. Die abhängigen Akteure (die Anbieter oder Mieter) können hingegen nur annehmen, was sie vorfinden, sofern sie nicht schon als Initiatoren ihre speziellen Interessen miteingebracht haben.

Die Quintessenz kann an dieser Stelle deshalb nur lauten, daß hier wesentliche Anforderungen an die Prinzipien und die Funktionen der Entscheidungsstruktur benannt werden. Die Entscheidungsstrukturen müssen für den effektiven Umgang mit großen Investitionen und komplexen kooperativen Arrangements geeignet sein. Dies gibt den Kriterien der flexiblen und durchgreifenden Entscheidungsfähigkeit, der Planungs- und Verfahrenssicherheit und der Rechtssicherheit, Klarheit und Verbindlichkeit des Zentrumsmanagements einen übergeordneten Stellenwert. Neben der Zuverlässigkeit und Allgemeingültigkeit der Geschäftsprinzipien werden Lernoffenheit und Entwicklungsfähigkeit der Strukturen für die Anpassung an Herausforderungen wichtig sein.

Damit die Kooperationen funktionieren können, sind verbindliche vertragliche Arrangements essentiell, um den Geschäftsalltag von Auslegungskonflikten und unerledigten Grundsatzfragen zu entlasten. Auf dieser Grundlage muß dort, wo Verhältnisse und Vorgänge nicht regelbar sind, ein ausgewogenes Verhältnis von Effizienz – Legitimität angestrebt werden, das im allgemeinen Interesse sowohl der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit als auch der korporativen Identität der Angehörigen des Einkaufszentrums gerecht wird. Dies herzustellen ist weniger durch Strukturentwicklung und Organisationshandbücher möglich als durch ein erfahrenes Management und durch partizipative Dialog- und Kommunikationsformen, die in Hausversammlungen, Beiräten und anderen Gremien entwickelt werden.

Mit diesen Ausführungen ist bereits implizit verdeutlicht, daß der Konfliktvermeidung eine viel größere Rolle zukommt als der Konfliktschlichtung. Wo Differenzen auftauchen, können Center-Management oder Beirat – soweit sie nicht beteiligt sind - als Vermittler auftreten. Ansonsten bleibt wenig mehr als der Weg durch die Instanzen, wobei die erste Instanz angemessenerweise durch externe Gutachter oder Verbände ausgefüllt werden könnte.

IV.10 Risikomanagement

Risikominderung ist eine übergeordnete Querschnittsaufgabe für die Projekt- und Organisationsentwicklung, die in den vorausgegangenen Kapiteln v.a. unter den Aspekten Rechtsform, Mietenpolitik, Qualitätskontrolle und Entscheidungsstrukturen behandelt wurde. Das Risiko eines ökologischen Einkaufszentrums hängt generell von der Güte und Wirtschaftlichkeit des Standorts (vgl. IÖW-Konzeptpapier zur Projektfinanzierung), der Bonität der Mieter und einer glaubwürdigen Kommunikation mit den Kunden-Zielgruppen ab.

Immobilienfinanzierung, Flächenanmietung und Center-Management gehen jeweils mit spezifischen Risiken einher, die jeder der Akteurstypen auf seine Art bewältigen muß. Für den Träger der Immobilie mindert – jenseits der sorgfältigen Standortauswahl – die Möglichkeit einer Sekundärverwertung des Objekts das Finanzierungsrisiko (zum Finanzierungsrisiko siehe Hagemann 1999). Zudem bieten zahlreiche Versicherungen (Mietverlustversicherung, Haftpflichtversicherung, Haus- und Grundeigentümer-Deckung, in Form von All-Risk-Konzept oder Einzelversicherung) Möglichkeiten zur Minderung des Risikopotentials (Senk 1998: 733-769). Center-Management und Mieter können ihr risikowirksames Konfliktpotential in dem Maße mindern, wie ihre Verträge und Regularien solide verhandelt und ihre Geschäftsbeziehungen sorgfältig gepflegt werden. Das Center-Management kann nach innen und außen risikomindernd wirken, indem es Mieter mit hoher Bonität sucht und so Leerständen vorbeugt und indem es nach außen sorgfältig an der Kommunikation des übergeordneten ökologischen Qualitätsanspruchs arbeitet.

V. Weiterführende Hinweise

V.1 Experten und Institutionen

- Brune Consulting GmbH, Königsallee 60D, 40212 Düsseldorf, 0211-13995-0
- Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e. V., Gothaer Allee 2, 50969 Köln, 0221-93655-02
- Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Säckinger Str. 5, 50935 Köln, 0221-943607-0
- Industrie und Handelskammer zu Köln, Unter Sachsenhausen 10, 50667 Köln, 0221-1640-0
- Industrie und Handelskammer zu Düsseldorf, Ernst-Schneider-Platz 1, 40212 Düsseldorf, 0211-3557-0
- Institut für Gewerbezentren, Starnberg
- SCC Shopping Center Consulting GmbH, Luegplatz 3, 40545 Düsseldorf, 0211-578328
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. Landesgruppe Nordrhein-Westfalen, Sohnstr. 70, 40237 Düsseldorf, 0211-68001-0

V.2 Quellen (Literatur, Interviewpartner)

Archi Nova Planen und Bauen: Öko-Fonds Rommelmühle. Kapitalanlage für Europas größtes Ökozentrum: Wohnen - Arbeiten - Leben unter einem Dach, Bönnigheim, 1997

Archi Nova Planen und Bauen: Ökozentrum Rommelmühle. Ökologisch leben, einkaufen, wohnen und arbeiten - alles unter einem Dach, Bönnigheim, 1997

Behrens, K.-Chr. (Hg.): Handbuch der Werbung. Wiesbaden 1970

Byszio, Ulrich: Strategische Erfolgsfaktoren für Shop-in-the-Shop-Konzepte in Waren- und Kaufhäusern, Frankfurt, 1995

Byszio, Ulrich, mündliche Mitteilung, 15.05.1998

Dellhofen, D., Grandel, K., Kranich, W., Lenz, M.: Erfolgreiche Einzelhandelswerbung. Anleitungen, Anregungen, Beispiele. Köln 1974

Den Platz als Einkaufszentrum profilieren (S. 130-137). In: Dellhofen u.a. 1974

Der neue Marktplatz (S. 126-129). In: Dellhofen u.a. 1974

ECE Projekmanagement: Das Einkaufs-Center - ein lebendiger Marktplatz, Hamburg 1997

Einzelhandelsinstitut (EHI): Shopping-Center-Report, Köln 1995

Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg 1998

Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, Landsberg 1994

Hacken, Herr, Fa. Naturquell, mündliche Mitteilung, 4.6.98, 1998

Hagemann, Helmut: Projekt Öko-Kaufhaus: Finanzierung der Projektentwicklung und Realisierungsphase; unveröff. Manuskript, Wuppertal, 1999

Hagemann, Helmut: Finanzierung ökologischer Betriebe, Berlin: IÖW SR 128/98, 1998

Immobilienverwaltungs- und Center-Management GmbH: Shopping-Center Management, Düsseldorf, ohne Jahr

Kahlau, Herr, Fa. Archi Nova, mündliche Mitteilung, 18.5.1998

Keller, A.F.: Die kooperative Durchführung der Werbung. In: Behrens (Hg.) 1970

Kiehm, Herr, Studentenwerk Oldenburg / Ökologiehaus Oldenburg, mündliche Mitteilung, 30.04.1998

Lemke, Herr, Fa. Intershop, mündliche Mitteilung, 26.02.1998

Lerchenmüller, Michael: Handelsbetriebslehre, Ludwigshafen,1992

Medla, Karsten: Shop-in-the-Shop, München, 1987

Nehl, R. / Weiss, R. R.: Management gewerblicher Immobilien. In: Falk (Hrsg.) 1994

Pekrull, Steffen, Bonnecke, Frank: Das umweltfreundliche Einkaufszentrum, o.O., 1995

Schmölcke, H.: Betriebs- und Nebenkostenabrechnung für Gewerbe-Immobilien. In: Falk (Hrsg.) 1994

Strecker, O. / Reichert, J. / Pottebaum, P.: Marketing für Lebensmittel. Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen. Frankfurt/M. 1990

Szmentek, Frau, Weiberwirtschaft e.G., mündliche Mitteilung, 07.05.1998

Tietz, Bruno: Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt am Main, 1992

Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, Frankfurt, 1983

Volger, Gernot: Wenn Investoren nur auf Höchstmieten schauen, in: Süddeutsche Zeitung, 31.10./1./2.11.1997

Weitz, Herr, HDE, mündliche Mitteilung, 16.01.98

Werneke, Dennis: Problemstellungen der Ökologieorientierung im Handel, Göttingen, 1996

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Saarbrücken 1984

Wolfrath-Karsten, Frau, Wendland Öko-Markt, mündliche Mitteilung, 14.05.1998

Publikationen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung

Das IÖW veröffentlicht die Ergebnisse seiner Forschungstätigkeit in einer Schriftenreihe, in Diskussionspapieren sowie in Broschüren und Büchern. Des Weiteren ist das IÖW Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“, die allvierteljährlich im oekom-Verlag erscheint, und veröffentlicht den IÖW-Newsletter, der regelmäßig per Email über Neuigkeiten aus dem Institut informiert.

Schriftenreihe/Diskussionspapiere

Seit 1985, als das IÖW mit seiner ersten Schriftenreihe „Auswege aus dem industriellen Wachstumsdilemma“ suchte, veröffentlicht das Institut im Eigenverlag seine Forschungstätigkeit in Schriftenreihen. Sie sind direkt beim IÖW zu bestellen und auch online als PDF-Dateien verfügbar. Neben den Schriftenreihen veröffentlicht das IÖW seine Forschungsergebnisse in Diskussionspapieren – 1990 wurde im ersten Papier „Die volkswirtschaftliche Theorie der Firma“ diskutiert. Auch die Diskussionspapiere können direkt über das IÖW bezogen werden. Informationen unter *www.ioew.de/schriftenreihe_diskussionspapiere*.

Fachzeitschrift „Ökologisches Wirtschaften“

Ausgabe 2/2010

Das IÖW gibt gemeinsam mit der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) das Journal „Ökologisches Wirtschaften“ heraus, das in vier Ausgaben pro Jahr im oekom-Verlag erscheint. Das interdisziplinäre Magazin stellt neue Forschungsansätze in Beziehung zu praktischen Erfahrungen aus Politik und Wirtschaft. Im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt die Zeitschrift neue Ideen für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Wirtschaften vor. Zusätzlich bietet „Ökologisches Wirtschaften online“ als Open Access Portal Zugang zu allen Fachartikeln seit der Gründung der Zeitschrift 1986. In diesem reichen Wissensfundus können Sie über 1.000 Artikeln durchsuchen und herunterladen. Die Ausgaben der letzten zwei Jahre stehen exklusiv für Abonnent/innen zur Verfügung. Abonnement unter: *www.oekom.de*.

IÖW-Newsletter

Der IÖW-Newsletter informiert rund vier Mal im Jahr über Neuigkeiten aus dem Institut. Stets über Projektergebnisse und Veröffentlichungen informiert sowie die aktuellen Termine im Blick – Abonnement des Newsletters unter *www.ioew.de/service/newsletter*.

Weitere Informationen erhalten Sie unter *www.ioew.de* oder Sie kontaktieren die

IÖW-Geschäftsstelle Berlin
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: +49 30-884 594-0
Fax: +49 30-882 54 39
Email: *vertrieb(at)ioew.de*

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

GESCHÄFTSTELLE BERLIN
MAIN OFFICE
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin
Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0
Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG
HEIDELBERG OFFICE
Bergstraße 7
69120 Heidelberg
Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0
Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de
www.ioew.de