

# Erfolgsfaktoren kleiner Nahversorger im ländlichen Raum

## Was Dorfläden, Bäcker und Metzger berücksichtigen sollten

Dr. Markus Hilpert, Florian Mahl, Alessa Merz

**Während die Zahl und die Verkaufsflächen großer Discounter zunehmen, müssen viele kleine Lebensmittelgeschäfte wegen wachsendem Wettbewerbsdruck schließen. Davon sind insbesondere ländliche Regionen betroffen. Mit dem Verlust kleiner Händler wird aber nicht nur die fußläufige Nahversorgung vor Ort immer schwieriger, die Läden fungieren auch als wichtige Kommunikations- und Treffpunkte im Dorf, sind Arbeitgeber sowie Steuerzahler und steigern letztlich die Wohn- und Lebensqualität ländlicher Siedlungen. Umso notwendiger erscheinen Anstrengungen, diese wichtigen Einrichtungen zu erhalten und zu unterstützen.**

Um wirksame Instrumente zur Stabilisierung kleiner Nahversorger zu identifizieren und um die Frage zu beantworten, warum einige nicht-filialisierte Dorfläden und inhabergeführte Lebensmittelgeschäfte, Bäckereien und Metzgereien außerhalb von Städten sich besser entwickeln als andere, wurde am Institut für Geographie der Universität Augsburg zusammen mit der Industrie- und Handelskammer für Schwaben (IHK), der Handwerkskammer Schwaben, dem Landkreis Unterallgäu und dem Verein ProNah im Jahr 2018 eine breit angelegte Studie zu den „Erfolgsfaktoren kleiner Nahversorger im ländlichen Raum“ initiiert. Im Rahmen dieses Kooperationsprojektes wurden von November 2018 bis Juli 2019 bundesweit Expert\*in-

nen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Praxis interviewt, vergleichende Gespräche mit Inhaber\*innen von Dorfläden, Metzgereien und Bäckereien im Landkreis Unterallgäu geführt, Best-Practice-Beispiele im ländlichen Raum analysiert, Projekte zur Unterstützung der Nahversorgung bundesweit evaluiert und aktuelle Literatur, Studien und Forschungsberichte zum Thema ausgewertet. Zudem wurden im Rahmen einer Fallstudie im Landkreis Unterallgäu mit Betrieben vor Ort verschiedene Handlungsfelder zur Sicherung kleinteiliger Nahversorgungsstrukturen erarbeitet. Darauf basierend wurden praktikable und effektive Maßnahmenets für kleine Nahversorger im ländlichen Raum identifiziert.

### Richtiger Standort: Der erste Schritt zum Erfolg

Der Standort hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg eines Geschäftes. Die meisten Kund\*innen haben gern möglichst kurze Versorgungswege und je mehr Aktivitäten sie mit ihrem Einkauf in unmittelbarer Nähe koppeln können, z. B. Besuche bei Bank, Arztpraxis, Apotheke etc., desto größer sind die Chancen für das Überleben eines Geschäftes. Auch die Lage an einer vielbefahrenen Straße bringt häufig zusätzliche Kund\*innen: Spontaneinkäufer\*innen oder Pendler\*innen auf ihrem Arbeits- oder Heimweg. Um aber von Ortsunkundigen wahrgenommen zu werden, ist eine gute Sichtbarkeit des Geschäfts sowie eine leicht verständliche und ansprechende Beschilderung nötig. Wer mit großen Supermärkten oder Discountern konkurrieren will, sollte zudem ein angemessenes Parkplatzangebot haben. Eine Bushaltestelle, ein Zebrastreifen oder ein Radweg vor dem Geschäft sorgen dafür, dass der Standort zusätzlich auch für nicht-motorisierte Kund\*innen gut erreichbar ist.

### Zufriedene Kund\*innen kommen wieder

Eine wesentliche Stärke des stationären Handels sind seine personenbezogenen Dienstleis-

#### PD Dr. Markus Hilpert

Akad. Oberrat und Leiter der Fachgruppe Standortentwicklung am Lehrstuhl für Humangeographie und Transformationsforschung der Universität Augsburg. Arbeitsschwerpunkte: Wirtschaftsförderung, Orts- und Regionalentwicklung, Ländlicher Raum, Einzelhandel, Konsumtrends. [markus.hilpert@geo.uni-augsburg.de](mailto:markus.hilpert@geo.uni-augsburg.de)

#### Florian Mahl

Studium der Geographie, Ressourcengeographie, Raumordnung und Landesplanung, Standortentwicklung und Regionalmanagement an der Universität Augsburg, wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Humangeographie und Transformationsforschung der Universität Augsburg. [florian.mahl@t-online.de](mailto:florian.mahl@t-online.de)

#### Alessa Merz

Studium der Geographie, Raumordnung und Landesplanung, Standortentwicklung und Regionalmanagement an der Universität Augsburg. Seit 2019 Leitende Regionalmanagerin des Regionalmanagement München Südwest e.V. [merz-alessa@arcor.de](mailto:merz-alessa@arcor.de)

tungen. So trägt eine kompetente und individuelle Beratung maßgeblich zu einem positiven Einkaufserlebnis bei. Gerade im ländlichen Raum ist diese persönliche Ansprache oft ein entscheidender Faktor und auch ortsansässiges Personal kann aufgrund seiner Bekanntheit und Vernetzung ein weiterer Verkaufsvorteil sein. Dennoch sind Weiterbildungen und Schulungen des Personals zur Warenpräsentation oder zum Verkaufsgespräch empfehlenswert, um für den Kundenumgang stets qualifiziert zu sein.

Neben dem Personal hängt der Erfolg kleiner Nahversorger in hohem Maße auch von der Unternehmerpersönlichkeit selbst ab: Dabei gelten insbesondere deren persönliche Präsenz im Laden sowie deren gute Reputation und Vernetzung im Dorf als zentrale Erfolgsfaktoren. Inhaber\*innen repräsentieren das Geschäft und verleihen ihm ein Gesicht, wodurch eine persönliche Ansprache und Atmosphäre geschaffen wird, die nicht nur im ländlichen Raum vielfach einen hohen Stellenwert genießt.

### Erwartungen an den Laden

Kommen und wiederkommen: Damit Kund\*innen nach ihrem erstmaligen Besuch auch ein weiteres Mal kommen, müssen sie ein positives Einkaufserlebnis erfahren. Entscheidend für die Kund\*innen sind zunächst die Öffnungszeiten, die in ihrem wöchentlichen Verlauf möglichst einheitlich gestaltet und sowohl online als auch offline transparent kommuniziert werden sollten.

Viele Konsument\*innen haben mittlerweile ein multioptionales Einkaufsverhalten, das die Erwartungen an Warenpräsentation und die Inszenierung des Produktangebotes gesteigert hat. Eine kleine Lagerfläche schafft



Dorfladen Buxheim

beispielsweise größere Kapazitäten in der Verkaufsfläche und somit Spielraum für eine ansprechende Warenpräsentation. Eine individuelle Ladengestaltung durch regionale Elemente kann ein weiterer Wettbewerbsvorteil sein, da sich der Laden hierdurch sichtbar von der filialisierten Konkurrenz unterscheidet.

### Auf das Angebot kommt's an!

Für die positive Entwicklung der Nahversorger ist deren Multifunktionalität unabdingbar: Zusätzlich zum Kerngeschäft des Warenverkaufs kann ein integriertes Dienstleistungsangebot, z. B. Post, Lotto, Apothekenservice,

die Kundenfrequenz wesentlich erhöhen und damit das Kerngeschäft unterstützen. Auch die Treffpunkt- und Kommunikationsfunktion gewinnt an Bedeutung, insbesondere wenn ein zusätzliches gastronomisches Angebot, z. B. Stehcafé oder Teestube, zum Verweilen einlädt und der Bevölkerung einen Ort zum Austausch bietet. Zudem können die Räumlichkeiten auch für Informationsabende oder kleine Events im Laden, z. B. Tastings, genutzt werden. Die vielfältigen Zusatzleistungen steigern die Attraktivität und Frequentierung des Nahversorgers und wirken sich positiv auf die Akzeptanz und die Kundenbindung aus.



Unser Laden-Egg, Unteregg



Stockheimer Landmarkt

Damit kleine Nahversorger mit großen Filialisten konkurrieren können, und um eine breite Käufergruppe anzusprechen, sollte ein Mix aus Markenartikeln, regionalen Produkten, üblichen Handelswaren und Bio-Lebensmitteln angeboten werden. Dieses breite Sortiment wird auch dem Anspruch preisbewusster Kund\*innen gerecht. Auch Food-Trends (z. B. Superfoods), saisonale Besonderheiten (z. B. Herbst-Gerichte) oder ein kombinierbares Warenangebot, z. B. zur Spargelzeit entsprechende Weißweine, sollten berücksichtigt werden.

Auf aktuelle Angebote und Veranstaltungen, z. B. Kürbiswoche, sollte sowohl online, z. B. Einrichtung eines Google My Business-

Unternehmerprofils, als auch durch traditionelle Reklame (Gemeindeblatt, Plakat etc.) hingewiesen werden. Insbesondere im ländlichen Raum lässt sich feststellen, dass die klassischen Werbeinstrumente im und vor dem Laden, wie Tafeln und Informationsblätter, nach wie vor hilfreich sind, um beim Einkauf die Orientierung zu erleichtern. Vielerorts ist aber weiterhin Mundpropaganda das wirksamste Marketinginstrument, weshalb es die Multiplikator-Funktionen aller Beteiligter zu nutzen gilt.

### Partnerschaft und Kooperation auf Augenhöhe

Die Akzeptanz bei der Bevölkerung ist zentral für den dauerhaften Erfolg kleiner Nahversorger. Deshalb muss beispielsweise bereits vor der Gründung eines Dorfladens garantiert sein, dass die heimische Bevölkerung den Betrieb annimmt. Veranstaltungen, Laufzettel oder Befragungen können dazu erste Schritte sein. Aber auch im laufenden Betrieb bedarf es eines offenen Umgangs mit den Wünschen und Anregungen der Kund\*innen, um eine dauerhafte Kundenbindung zu erzielen.

Darüber hinaus kann die Bevölkerung auch aktiv eingebunden werden, indem sie an dem Nahversorgungskonzept beteiligt wird, z. B. über die Gründung einer Genossenschaft. Um weitere Synergien zwischen Dorfgemeinschaft und Dorfladen wirksam werden zu lassen, erscheint aber auch das Potenzial des ehrenamtlichen Engagements hilfreich: Die örtlichen Vereine, Initiativen, Gruppen, Kirchen und Verbände – sie alle sind wichtige Multiplikatoren, die ein beträchtliches Potenzial an aktiven Menschen vereinen. Auch wenn das Engagement in ehrenamtlichen Organisationen tendenziell abnimmt,

sind sie nach wie vor, gerade im ländlichen Raum, eine wertvolle Ressource, z. B. bei der Kontaktaufnahme mit weiteren strategischen Partner\*innen, Ideengeber\*innen etc. Es gilt jedoch zu beachten, dass ehrenamtliches Engagement dabei nur ergänzend zu und nicht als Ersatz für professionelle Strukturen genutzt werden kann und niemals als billiges Mittel zur Haushaltskonsolidierung missbraucht werden darf.

Eine herausragende Rolle spielt außerdem die Kooperation zwischen den Nahversorgern und den lokalen Akteur\*innen, denn für eine nachhaltige Entwicklung der Nahversorgung sind oft gemeinschaftliche Strukturen zielführend. Beispielsweise können durch die Gründung einer Interessengemeinschaft ein kontinuierlicher Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Nahversorgern gewährleistet und neue Ideen entwickelt werden, was im Kontext aktueller Entwicklungen, z. B. Online-Handel, verändertes Konsumentenverhalten, von zentraler Bedeutung ist. Auch die Kooperationsbereitschaft kann dadurch maßgeblich verbessert werden, beispielsweise im Rahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit zusammen mit anderen Nahversorgern oder mit lokalen Betrieben wie Handwerker\*innen, Dienstleister\*innen, Landwirt\*innen etc.

Auch durch die Zusammenarbeit mit den örtlichen Vereinen können Nahversorger fallweise einen gewissen Anteil ihres Umsatzes sichern: Das vielfältige Vereinsleben besitzt gerade im ländlichen Raum oft einen großen Stellenwert und umfasst dabei meist sämtliche Facetten des Dorflebens. Egal ob Sportverein, Elternbeirat, Gesangsverein, Freiwillige Feuerwehr oder Pfarr-

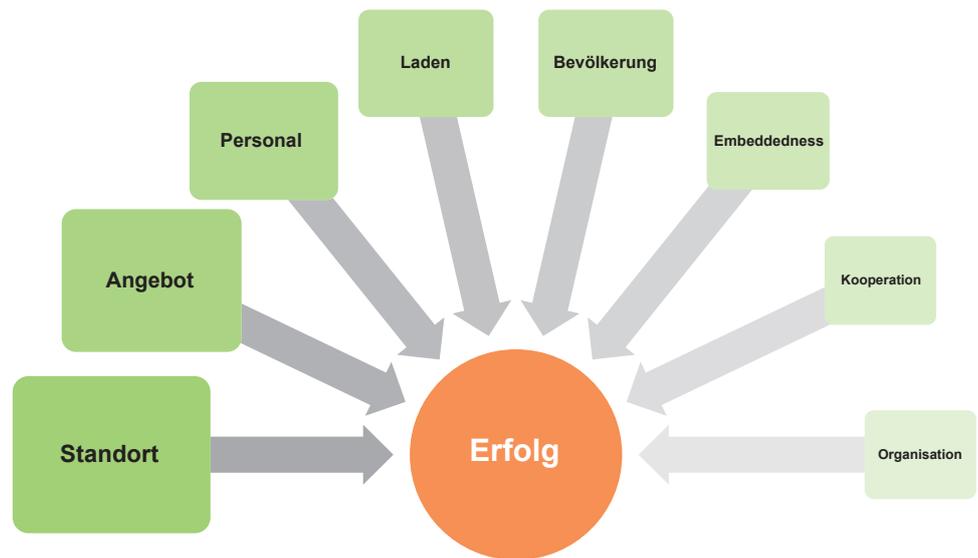
gemeinderat – ihre Einbindung bei der Planung und Durchführung von Events, z. B. Jubiläen, Frühlingswochen, Veggie-Days, im Laden schafft z. B. durch eigene Stände oder Aktivitäten einen direkten Bezug zur lokalen Bevölkerung.

Darüber hinaus bietet die konstante Kommunikation mit anderen Entscheidungsträger\*innen, z. B. Schulleitung, Pfarrer, Feuerwehrkommandant, zahlreiche Chancen. Insbesondere die kommunale Gemeindeverwaltung, v. a. Bürgermeister\*in, sollte in die unterschiedlichen Prozesse der Nahversorgung eingebunden werden. Sie kann den Betrieben verschiedene Hilfestellungen anbieten, z. B. bei Fragen zur Förderung und der Außengestaltungsmöglichkeiten des Ladens, oder Kontakte zu lokalen Betrieben und Vereinen herstellen. Letztlich ist sie über die Bauleitplanung auch mitverantwortlich für die zukünftige Ansiedlung konkurrierender Betriebe.

### Chancen nutzen und davon profitieren: Beratung und Förderung bei Existenzgründung

Für Existenzgründer\*innen und Mittelstand halten die Europäische Union, die Bundesländer, die Genossenschaftsverbände und die Volksbanken Raiffeisenbanken, die Sparkassen, aber auch die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern regionale Unterstützungsangebote bereit. Sie decken damit ein vielfältiges Spektrum ab, das von Finanzierungshilfen über Beratungsleistungen bis hin zur Investorenbetreuung reicht. Stationäre Nahversorgungskonzepte werden in vielen Bundesländern auch im Rahmen von Projekten der Ländlichen Entwicklung, insbesondere

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren kleiner Nahversorger im ländlichen Raum



Quelle: Eigene Darstellung

der Dorferneuerung, initiiert und bezuschusst. Diese Mittel gilt es als Betreiber\*in zu kennen und bei Bedarf in Anspruch zu nehmen, da sie sowohl bei Existenzgründung als auch im laufenden Betrieb wichtiges Kapital darstellen.

Beim Thema Nahversorgung spielt nicht nur die Förderung eine zentrale Rolle, sondern auch die persönliche Beratung: Die Landwirtschaftsämter wickeln i. d. R. nicht nur die finanzielle Förderung von derartigen Projekten im ländlichen Raum ab, sondern beraten darüber hinaus auch hinsichtlich einer zukunftsorientierten Planung, damit von Anfang an gute Voraussetzungen für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg geschaffen werden. Zudem bauen sie Kontakte zu potenziellen Partner\*innen auf, beispielsweise zu Direktvermarkter\*innen oder dem Hauswirtschaftlichen Fachservice, damit auch diese wirksam unterstützen können.

Fallweise ist es aber auch sinnvoll, in der Kommunalverwaltung eine beauftragte Person zu be-

stimmen, die für die Nahversorgerbetriebe als zentrale Anlaufstelle und lokale\*r Ansprechpartner\*in bei Fragen zur Förderung fungiert.

### Fazit – fit für die Zukunft

Gleichwohl kleine Nahversorger im ländlichen Raum im Einzelnen mit recht unterschiedlichen Voraussetzungen und Problemsituationen (Lage im Raum, finanzielle Ausstattung, Akteurskonstellation etc.) konfrontiert sind, können für viele Dorfläden, inhabergeführte Lebensmittelgeschäfte, Bäckereien und Metzgereien individuell auszuformende Ansatzpunkte (vgl. Abb. 1) identifiziert werden, die eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklung erlauben. Auch wenn der Standort und das Angebot den dominantesten Einfluss auf den Erfolg der meisten Betriebe haben, sind einige andere zentrale Ansatzpunkte, wie beispielsweise das Personal oder die Ladengestaltung, von großer Bedeutung für den Erfolg kleiner Nahversorger im ländlichen Raum. ■