



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR  
WIRTSCHAFT, VERKEHR,  
LANDWIRTSCHAFT UND  
WEINBAU

# NACHBARSCHAFTSLÄDEN IN RHEINLAND-PFALZ

Ein Leitfaden  
für Gründer und Betreiber



Die wohnortnahe Versorgung mit Waren und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs besitzt gerade in stark ländlich geprägten Regionen eine ganz besondere Bedeutung für die Lebensqualität. Neben mobilen Lösungen sind modern konzipierte und gut geführte Nachbarschaftsläden ein wirksames Instrument, um die Versorgung im ländlichen Raum zu sichern. Sie bieten die Möglichkeit, den Grundbedarf zu decken, ohne lange Anfahrtszeiten in Kauf nehmen zu müssen. Gerade auch für Menschen, deren Mobilität eingeschränkt ist, erlaubt ein solcher Nachbarschaftsladen, selbstständig einzukaufen.

Es erfordert Idealismus, Unternehmergeist und vor allen Dingen eine fundierten Vorbereitung, um erfolgreich einen Nachbarschaftsladen zu gründen und zu führen. Neben den Schwierigkeiten, mit denen der Lebensmitteleinzelhandel ohnehin zu kämpfen hat, steht ein Nachbarschaftsladen oft noch vor ganz speziellen Problemen, etwa bei der Sicherstellung der Warenversorgung oder der Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistungsanbietern. Diesen Herausforderungen stehen privatwirtschaftliche wie gemeinwohlorientierte Betreiber von Nachbarschaftsläden gleichermaßen gegenüber.

Was ist bei der Gründung zu beachten? Welche betriebswirtschaftlichen Grundlagen müssen gegeben sein? Wie kann der Erfolg des Ladens dauerhaft gesichert werden? Bei der Beantwortung dieser und vieler anderer Fragen kann der vorliegende Leitfaden Hilfestellungen geben. Ich hoffe, dass Sie von den praxisnahen Grundlagen zur Gründung und zum Betrieb eines Nachbarschaftsladens profitieren können - nicht zuletzt zu Gunsten der Lebensqualität in Ihrem Dorf.

Ihr

Hendrik Hering

Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau

## **Gliederung**

1.	Begriffsbestimmung .....	7
2.	Nachbarschaftsläden in Rheinland-Pfalz .....	10
2.1.	Modellprojekt „Nachbarschaftsladen“ 1992 – 1994 .....	10
2.2.	Einzelbetriebliche Beratungen .....	10
2.3.	Symposium zum Erfahrungsaustausch der Nachbarschaftsläden 2000 in Mainz....	11
2.4.	Gründung einer Erfa-Gruppe September 2000 .....	11
3.	Erfolgsfaktoren und Rahmendaten für die Gründung eines Nachbarschaftsladens .....	12
3.1.	Marktpotenzial / Umsatzpotenzial des geplanten Ladens .....	12
3.1.1	Marktpotenzial .....	13
3.1.2.	Verbrauchsausgaben.....	13
3.1.3.	Umsatzpotenzial des Nachbarschaftsladens.....	15
3.2.	Mikro-Standort / Ladenlokal .....	16
3.3.	Investition.....	18
3.4.	Finanzierung.....	19
3.5.	Kosten und Renditeplanung .....	22
3.6.	Organisation und Belieferung des Ladens .....	26
3.7.	Gesellschaftsform / Rechtsform der Nachbarschaftsläden.....	29
3.8.	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren zur Gründung eines Nachbarschaftsladens	31
4.	Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Marktfähigkeit von Nachbarschaftsläden .....	33
4.1.	Markt / Standort / Wettbewerb.....	34
4.2.	Renditefaktoren .....	38
4.2.1	Umsatz.....	38
4.2.2.	Kosten.....	39
4.2.3.	Handelsspanne.....	41
4.3.	Controlling .....	44
4.3.1.	Planung und Kontrolle der Renditefaktoren.....	45
4.3.2.	Sortiments- und Preispolitik.....	46

4.3.3. Lieferantenbeziehungen .....	48
4.4. Zusatzfunktionen / Servicedienstleistungen.....	50
4.5. Geschäftsführung und Mitarbeiter .....	51
4.6. Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren zur Erhaltung der Nachbarschaftsläden ....	53
5. Ausblick .....	54
Anlagen .....	57
Glossar.....	65

## Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Abb. 1: Pro-Kopf-Ausgaben nach Warengruppen im NUG – Sortiment .....	14
Abb. 2: Investitionsplan .....	18
Abb. 3: Finanzierungsplan .....	20
Abb. 4: Kostenplan.....	22
Abb. 5: Renditeplan.....	25
Abb. 6: Der Großhandel für Lebensmittel in Rheinland-Pfalz .....	28
Abb. 7: Der Nachbarschaftsladen als Einkommensquelle .....	34
Abb. 8: Umsatzanteile der Sortimente .....	36
Abb. 9: Räumliche und zeitliche Entfernung zu Wettbewerbern.....	37
Abb. 10: Einflussfaktoren auf den Ertrag.....	38
Abb. 11: Entwicklung von Kosten und Kalkulation .....	39
Abb. 12: IfH – Branchendokumentation LB EH 2007.....	40
Abb. 13: Handelsspannen (Wareneingang).....	42
Abb. 14: Erreichte Handelsspanne (Warenausgang).....	43
Abb. 15: Einsatz von Controlling im Nachbarschaftsladen .....	44
Abb. 16: Einkaufsquellen der Nachbarschaftsläden .....	49
Abb. 17: Anteile der Zusatzfunktionen und/oder Serviceleistungen .....	50
Abb. 18: Kaufmännische Kenntnisse bei Betreibern von Nachbarschaftsläden.....	52
Abb. 19: Entwicklung der Anzahl der Geschäfte nach Betriebsformen .....	54
Abb. 20: Entwicklung der Verkaufsflächen nach Betriebsformen .....	55

# 1. Begriffsbestimmung

Der Begriff Nachbarschaftsladen hat Konjunktur und wird in vielerlei Bedeutungen gebraucht. Projekte, die das „Etikett“ Nachbarschaftsladen tragen, existieren in großer Zahl in der Bundesrepublik und im benachbarten europäischen Ausland. Die Bandbreite reicht von gemeinschaftlich betriebenen kleinen Lebensmittelgeschäften bis hin zu multifunktionalen Einrichtungen für bestimmte Zielgruppen (Frauen, ausländische Mitbürger) bzw. spezifische Themen<sup>1</sup>, die nur teilweise oder gar nichts mit einem stationären Angebot an Lebensmitteln oder Waren des täglichen Bedarfs zu tun haben.

Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (im folgenden als „Wirtschaftsministerium RLP“ abgekürzt) beschäftigt sich bereits seit 1992 intensiv mit dem Thema „Sicherung der Grundversorgung im ländlichen Raum“ und bemüht sich, durch vielfältige Maßnahmen bestehende Läden zu unterstützen und die Gründung von „Nachbarschaftsläden“ zu fördern.

Im Zeitraum 1992 bis 1994 ließ das Wirtschaftsministerium RLP ein „**Modellprojekt Nachbarschaftsladen**“ durchführen, um den Einfluss von „Zusatzfunktionen“ (Service - Angebote und Dienstleistungen, die über die Grundversorgung mit Artikeln des täglichen Bedarfs hinausgehen) auf die Ertragskraft der kleinen Läden zu untersuchen.

Der Begriff des Nachbarschaftsladens fokussierte damals auf die Zusatzfunktionen und wurde wie **folgt definiert:**

*Ein Nachbarschaftsladen ist eine Betriebsform, bei der das traditionelle Betriebskonzept eines Lebensmitteleinzelhandelsgeschäftes durch die Kombination mit zusätzlichen Funktionen (Service / Dienstleistungen) erweitert wird.*

*Er sichert durch sein multifunktionales Konzept die Grundversorgung kleiner Gemeinden mit Waren und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs.*

*Der „Dorfgemeinschaftsladen“ ist eine besondere Form des Nachbarschaftsladens, der das zusätzliche Merkmal aufweist, dass sich die Bürger einer Gemeinde in Form einer „Selbsthilfegruppe“ an der Finanzierung und dem Betreiben eines solchen Ladens beteiligen.*

---

<sup>1</sup> Eine „Google-Suche“ im Internet unter dem Stichwort „Nachbarschaftsladen“ ergibt eine Anzahl von über 6.900 Treffern - Stand Jan. 2009 - (d.h. Internetseiten, in denen das Stichwort Nachbarschaftsladen vorkommt).

*Die Frage der Gesellschaftsform spielt keine Rolle bei der Charakterisierung eines Nachbarschaftsladens.*

Die Praxis der zurückliegenden Jahre hat gezeigt, dass es sinnvoll erscheint, den Begriff weiter zu fassen und nicht auf das Angebot von Zusatzfunktionen zu fokussieren. Der Begriff Nachbarschaftsladen wird daher seit einigen Jahren in Rheinland-Pfalz sehr viel weiter gefasst. Unter einem Nachbarschaftsladen verstehen wir heute:

*Ein stationäres Einzelhandelsgeschäft an Standorten mit bis zu 3.000 Einwohnern, das ein Lebensmittelgrundsortiment und Artikel des täglichen Bedarfs anbietet und damit den Grundbedarf an Nahrungsmitteln und Artikeln des täglichen Bedarfs am jeweiligen Standort weitgehend befriedigen kann.*

Ein besonderer Fokus liegt auf der „Bündelung von Einzelhandelsfunktionen in einem Ladengeschäft mit anderen Dienstleistungsfunktionen in einer Immobilie, um auf diese Weise verschiedene Dienstleistungsfunktionen, die einzeln dauerhaft nicht aufrecht erhalten werden könnten, im Ort zu halten“<sup>2</sup>.

Die Gesellschaftsform der Läden spielt bei der Charakterisierung als Nachbarschaftsladen keine Rolle. Der Begriff „Nachbarschaft“ meint nicht nur, dass sich Personen aus der Nachbarschaft zusammenschließen, um einen Laden zu betreiben, sondern von einem Nachbarschaftsladen sprechen wir auch, wenn der Laden die Grundversorgung der in seiner Nachbarschaft (im Ort) befindlichen Bevölkerung sicherstellt.

Der Fokus liegt auf dem Sortiment: Reichen Breite und Tiefe des Sortiments (insbesondere im Frische-Bereich) aus, um den Grundbedarf an Nahrungs- und Genussmitteln (NUG) und Artikeln des täglichen Bedarfs abzudecken?

**„Rollende Läden“**, Verkaufsstätten des **Lebensmittelhandwerks** (reine Bäckereien / Metzgereien) und **Kioske** (Süßigkeiten / Tabakwaren / Zeitschriften) werden **nicht als Nachbarschaftsläden bezeichnet**.

---

<sup>2</sup> siehe: Strategiepapier für die Entwicklung der ländlichen Räume in Rheinland-Pfalz, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, Mainz 2008, Seite 29

In Rheinland-Pfalz wurden und werden folgende Betriebsformen angetroffen, die nach dem heutigen Sprachgebrauch allgemein als „Nachbarschaftsläden“ bezeichnet werden:

- kleine inhabergeführte Lebensmittelgeschäfte (Einzelfirma),
- Verkaufsstätten des Lebensmittelhandwerks (Bäcker/Metzger), wo zu dem jeweiligen Kernsortiment weitere Lebensmittel und zusätzliche Dienstleistungen (wie: Post/Lotto) angeboten werden.
- kleine Supermärkte oder kleine „Filialketten“ (Vollsortimenter), die den Betreiber und dessen Familie „ernähren“ müssen und die in der Regel mit wirtschaftlichen Problemen kämpfen.
- „Dorfgemeinschaftsläden“, die aus der Initiative von engagierten Einzelpersonen entstanden sind (meist durch Unterstützung des Bürgermeisters/der Gemeinde), die i.d.R. keinen nennenswerten Gewinn erwirtschaften, aber dennoch teilweise seit vielen Jahren ihre Existenz behaupten, weil sie zumindest kostendeckend wirtschaften.
- Die Bündelung von Einzelhandelsfunktionen mit anderen Dienstleistungen (Gastronomie, private und kommunale Dienstleistungen, Gesundheit) „unter einem Dach“.

## **2. Nachbarschaftsläden in Rheinland-Pfalz**

### **2.1. Modellprojekt „Nachbarschaftsladen“ 1992 – 1994**

Das Wirtschaftsministerium RLP beauftragte im Jahr 1992 die BBE-Unternehmensberatung (Koblenz) und das Büro für Strukturentwicklung (Plein) gemeinsam mit der Durchführung eines Modellprojektes „Nachbarschaftsladen in Rheinland-Pfalz“.

Vor dem Hintergrund der Sicherung der Grundversorgung in den ländlichen Regionen war es das Ziel dieses Modellprojektes herauszufinden, ob durch Zusatzfunktionen und zusätzliche Dienstleistungen die noch existierenden kleinen Lebensmittelgeschäfte in ihrer Ertragskraft gestärkt werden können.

Nach der Auswahl von insgesamt zwölf Projektgemeinden wurde standortspezifisch in den jeweiligen Läden eine Reihe verschiedener Zusatzfunktionen installiert und deren Wirkung über einen Zeitraum von ca. zwei Jahren beobachtet.

Der Erfolg der verschiedenen Zusatzfunktionen war von Standort zu Standort sehr unterschiedlich. Als zugkräftig und mit spürbaren wirtschaftlichen Effekten haben sich in den meisten Fällen die eingerichteten Post-Agenturen erwiesen. Die Einrichtung einer Lotto-Annahmestelle brachte dort, wo sie seitens der Lotto-Gesellschaft genehmigt wurde (leider wurden sie in den meisten Fällen abgelehnt), ebenfalls messbare wirtschaftliche Effekte für die kleinen Läden. Im Mai 1997 wurde eine Wirkungskontrolle bei den am Projekt beteiligten Läden durchgeführt. Die betreuten Läden konnten sich bis zum Untersuchungszeitpunkt alle am Markt behaupten. Einige der Läden konnten ihre Ertragssituation weiter leicht verbessern, andere ihre verbesserte Ertragssituation zumindest halten.

### **2.2. Einzelbetriebliche Beratungen**

Im Nachgang zum Modellprojekt wurde eine Vielzahl einzelbetrieblicher Beratungen durchgeführt und bezuschusst.

Eine Reihe von Gründungsvorhaben wurde durch externe Unternehmensberatungen im Vorfeld der Gründung begutachtet und teilweise anschließend in der Startphase begleitet. Dabei gelangen einige viel versprechende und bis heute erfolgreiche Gründungen.

Einige der geplanten Gründungsvorhaben kamen allerdings nicht zustande, entweder weil es letztlich in der praktischen Umsetzung zu unüberwindlichen Problemen kam (weil z. B. kein Lieferant gefunden wurde oder die Finanzierung nicht zustande kam) aber auch, weil seitens des Beraters von einer Gründung abgeraten wurde, wenn die vorgelegenen Rahmendaten keinen nachhaltigen Erfolg versprochen haben.

### **2.3. Symposium zum Erfahrungsaustausch der Nachbarschaftsläden 2000 in Mainz**

Das Wirtschaftsministerium RLP ist der Anregung vieler Gemeinden nachgekommen und hat im März 2000 in Mainz ein Symposium zum Erfahrungsaustausch der Nachbarschaftsläden angeboten.

Im Vorfeld der Veranstaltung wurden alle Standorte angeschrieben, die im Zuge des Dorferneuerungsprogramms einen Zuschuss für einen Laden in ihrer Gemeinde beantragt hatten. Die Ergebnisse der Befragung wurden im Rahmen der Veranstaltung vorgestellt und diskutiert. Viele der gewonnenen Erkenntnisse sind nach wie vor aktuell und finden sich (meist in Form von Abbildungen) an einigen Stellen dieses Leitfadens wieder.

Ein Hauptwunsch der am 15.03.2000 in Mainz vertretenen Läden war es, einen **regelmäßigen** Erfahrungsaustausch zwischen den Läden zu organisieren. Das Wirtschaftsministerium RLP stellte Mittel zur Gründung und Betreuung einer **Erfahrungsaustauschgruppe** (im Folgenden kurz als **Erfa-Gruppe** bezeichnet) zur Verfügung.

### **2.4. Gründung einer Erfa-Gruppe September 2000**

Im Anschluss an die Veranstaltung in Mainz wurden alle Teilnehmer, die Interesse an einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch bekundet hatten, angeschrieben und zur Gründung einer Erfa-Gruppe eingeladen. Die Erfa-Gruppe hat sich über einen Zeitraum von vier Jahren (2000 bis 2004) insgesamt elfmal zusammengefunden, um gemeinsam Probleme zu besprechen, Lösungsansätze zu diskutieren und betriebswirtschaftliches Know-how zu vertiefen. Viele der grundlegenden Ergebnisse und Erfahrungen aus der Erfa-Arbeit sind in den hier vorliegenden Leitfaden eingeflossen.

### **3. Erfolgsfaktoren und Rahmendaten für die Gründung eines Nachbarschaftsladens**

Bei der Gründung eines Nachbarschaftsladens sollten selbstverständlich grundsätzlich alle verfügbaren Hilfestellungen (z. B. Beratung / Finanzierung) in Anspruch genommen werden, die auch jedem anderen Unternehmensgründer zur Verfügung stehen. Im Kontext dieser vielfältigen Angebote versteht sich dieser Leitfaden als ein ergänzendes Hilfsangebot für die spezifischen Herausforderungen bei der Gründung eines Nachbarschaftsladens.

Ob ein Nachbarschaftsladen in Form eines „Dorfgemeinschaftsladens“ oder in einer anderen Form vorliegt, spielt für den wirtschaftlichen Erfolg grundsätzlich keine Rolle, denn für beide gilt, dass sie eine positive Rendite erzielen müssen, um sich mittel- und langfristig am Markt halten zu können.

Insbesondere bei der geplanten Gründung eines Nachbarschaftsladens macht es keinen Sinn, eine Unterscheidung nach der Organisationsform vorzunehmen, denn die Anforderungen, die Rahmenbedingungen und die notwendigen Planungsschritte unterscheiden sich - wenn überhaupt - nur marginal. Die folgenden Ausführungen betreffen also alle Formen und Ausprägungen von Nachbarschaftsläden gleichermaßen.

#### **3.1. Marktpotenzial / Umsatzpotenzial des geplanten Ladens**

Vor der Gründung eines Nachbarschaftsladens müssen unbedingt einige Rahmendaten erhoben und wichtige Fakten ermittelt werden, damit der zu gründende Laden eine realistische Chance hat, sich längerfristig zu tragen.

Die erste Frage, die sich stellt, ist die nach dem Umsatzpotenzial des Ladens. Es muss im Vorfeld der Gründung ermittelt werden, wie viel Umsatz der geplante Laden realistischerweise pro Jahr erzielen kann. Dies ist eine wichtige Grundlage für alle weiter anzustellenden Überlegungen. Bevor jedoch das Umsatzpotenzial des Nachbarschaftsladens abgeschätzt werden kann, muss zunächst das Marktpotenzial des Standortes errechnet werden.

### 3.1.1 Marktpotenzial

Das Marktpotenzial des Standortes errechnet sich durch das Produkt von Einwohner im Einzugsgebiet und den jährlichen Verbrauchsausgaben pro Kopf der Bevölkerung für das geplante Sortiment. Dieser Wert bildet die Grundlage für die zu ermittelnde Umsatzprognose des Ladens.

$$\text{Marktpotenzial in EUR} = \text{Einwohnerzahl} \times \text{Verbrauchsausgaben}$$

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Bevölkerung des Standortes, an dem der Laden gegründet (oder „wieder belebt“) werden soll.

In begründeten Ausnahmefällen können auch Teile der Wohnbevölkerung benachbarter Standorte zum „Einzugsgebiet“ des Ladens hinzugerechnet werden. Dies ist jedoch nur dann ratsam, wenn aufgrund von Erfahrungswerten (eines bereits existierenden Ladens) oder konkreten Marktanalysen, einigermaßen gesicherte Erkenntnisse vorliegen, ob und in welcher Größenordnung benachbarte Standorte einbezogen werden können. Die Praxis hat gezeigt, dass bei Neugründungen an kleinen Standorten (< 500 Einwohner) dieser Effekt oft deutlich überschätzt wird. In diesen Fällen ist dringend zu raten, auf das Einbeziehen des Bevölkerungspotenzials benachbarter Standorte ganz zu verzichten.

### 3.1.2. Verbrauchsausgaben

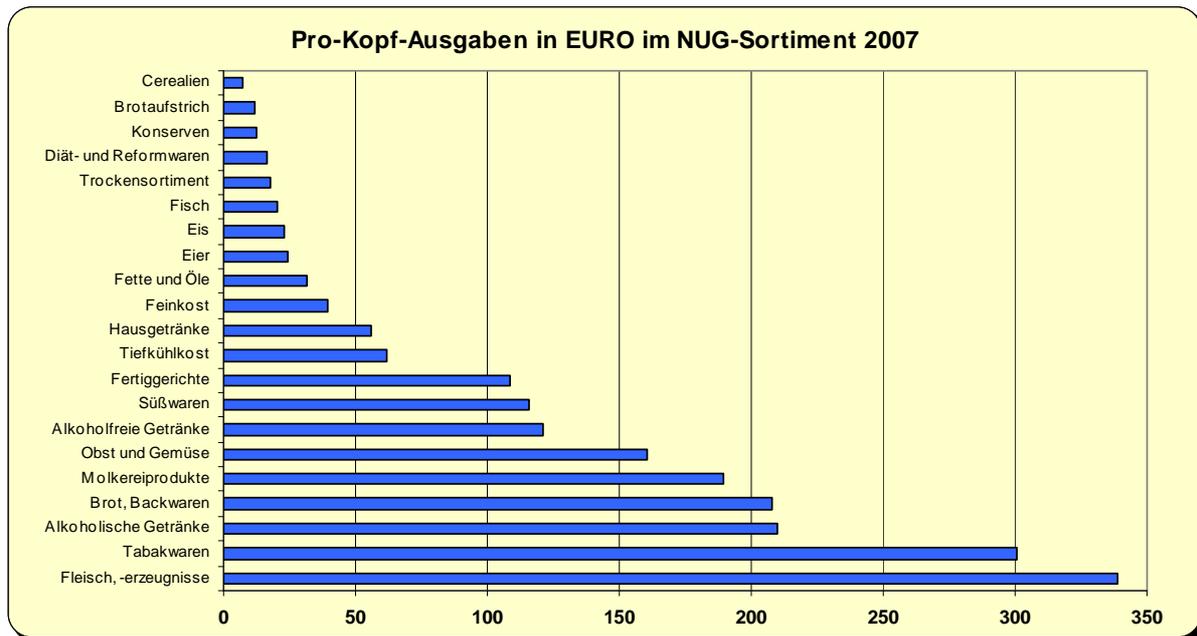
Die zweite notwendige Variable ist der Wert für die Verbrauchsausgaben pro Kopf der Bevölkerung für das vom Nachbarschaftsladen geplante Sortiment<sup>3</sup>.

Die einzelhandelsrelevanten Verbrauchsausgaben im NUG-Sortiment (NUG = Nahrungs- und Genussmittel) werden regelmäßig von den BBE-Retail-Experts (Köln) erhoben. Die Verbrauchsausgaben für 2007 sind mit insgesamt 2.075 € pro Kopf angegeben (Prognosewert 2008 = 2.098,-) und verteilen sich wie folgt auf die Warengruppen:

---

<sup>3</sup> Da wir definitionsgemäß davon ausgehen, dass ein Nachbarschaftsladen die Grundversorgung des täglichen Bedarfs an Nahrungs- und Genussmitteln abdecken soll, wird bei der Ermittlung des Marktpotenzials von den erhobenen Daten für den Gesamtbereich Nahrungs- und Genussmittel (inklusive Backwaren und Fleischerzeugnisse) auszugehen sein. Randsortimente im Bereich Haushaltswaren / Geschenkartikel etc. sollten jedoch außen vor bleiben, da sie das Umsatzpotenzial nur unwesentlich erhöhen und ggf. ein kleines „Sicherheitspolster“ darstellen.

**Abb. 1: Pro-Kopf-Ausgaben nach Warengruppen im NUG – Sortiment**



Quelle: BBE-Retail-Experts, Köln 2008

Die Abbildung zeigt, dass Fleisch- und Wurstwaren neben Tabakwaren und Getränken zur Spitzengruppe bei den Verbrauchsausgaben im Lebensmittelsortiment gehören.

Aber auch die Sortimentsbereiche Brot- und Backwaren, Obst und Gemüse, Molkereiprodukte und Süßwaren gehören zu den wichtigen Umsatzträgern und müssen daher in einem Nachbarschaftsladen in einer angemessenen Sortimentsbreite angeboten und kompetent präsentiert werden. Die Verbrauchsausgaben für Fertiggerichte haben sich seit Mitte der 1990-er Jahre deutlich erhöht, so dass diese Warengruppe inzwischen die Tiefkühlkost „überholt“ hat und ebenfalls eine sehr wichtige Stellung einnimmt.

Die Verbrauchsausgaben haben sich seit Mitte der 1990-er Jahre von damals 1.740 € inzwischen spürbar erhöht. Da ein Nachbarschaftsladen aber wegen des beschränkten Flächenangebots das Sortiment weder in seiner gesamten Breite noch in der Tiefe anbieten kann - insbesondere in der umsatzstarken Warengruppe der Fleisch- und Wurstwaren - sollte zur Ermittlung des Marktpotenzials hier unbedingt ein Sicherheitsabschlag von ca. 25 - 30% vorgenommen werden. Für die weiteren Berechnungen bei der Planung eines Nachbarschaftsladens ist es daher angeraten, von einem Wert von ca. 1.500 € auszugehen.

Das Marktpotenzial eines Standortes berechnet sich nach folgender Formel:

Um von dem so ermittelten **Marktpotenzial des Standortes** auf das **Umsatzpotenzial des geplanten Ladens** schließen zu können, muss man sich fragen, wie viel dieses Potenzials der Laden auf sich ziehen kann, denn die Bevölkerung wird natürlich nicht ihren gesamten Bedarf in dem Laden vor Ort einkaufen, sondern auch in Läden (Discounter und Supermärkte) an anderen Standorten. Da diese Zahl nicht vorab berechnet werden kann, muss nun eine möglichst fundierte Schätzung erfolgen.

### 3.1.3. Umsatzpotenzial des Nachbarschaftsladens

Im Rahmen des Modellprojektes Nachbarschaftsladen 1992 – 1994 wurde gezeigt, dass die Bandbreite der Marktanteile von Nachbarschaftsläden ganz erheblich ist. So erzielte der „schwächste“ Laden einen Marktanteil von unter 10 % während der „stärkste“ Laden einen Marktanteil von über 40 % auf sich ziehen konnte. Der Durchschnittswert der am Projekt beteiligten Läden lag Anfang der 1990-er Jahre bei einem Wert von ca. 27 % Umsatzanteil vom errechneten Marktpotenzial.

Die ermittelten Werte der Teilnehmer der Erfahrungsaustausch-Gruppe (Erfa-Gruppe) lagen deutlich unter dem Anfang der 1990-er Jahre ermittelten Durchschnitt. Der Durchschnittswert der Erfa-Gruppe lag:

- o im Jahr 2000 bei 14,3 %
- o im Jahr 2001 bei 15,8 %
- o im Jahr 2002 bei 17,0 %
- o im Jahr 2003 bei 17,0 %

Die Bandbreite der erreichten Marktanteile war auch innerhalb der Erfa-Gruppe erheblich. Als Ansatz zur Ermittlung des Umsatzpotenzials eines zu gründenden Ladens sollte mit einem Wert **zwischen 15% und max. 20%** kalkuliert werden. Ob man zur Berechnung eher den oberen oder eher den unteren Wert annimmt, hängt von den spezifischen Gegebenheiten vor Ort ab. Hier müssen zusätzliche Informationen verarbeitet werden, die von Standort zu Standort sehr differieren können. Maßgebliche Faktoren sind:

- o ein möglicherweise vorhandener Wettbewerber vor Ort (wenn auch nur in einem Teilsegment, wie z. B.: Metzger / Bäcker / Getränkehändler)
- o die Entfernung und Erreichbarkeit des nächsten größeren Supermarktes oder Discounters
- o die Stimmung der Bevölkerung bezüglich des geplanten Nachbarschaftsladens (wurde die z. B. im Zuge einer Befragung vorher ermittelt?)

Die Einbeziehung der oben genannten Faktoren ergibt (unter Zugrundelegung des vorher errechneten Marktpotenzials) einen **einigermaßen gesicherten Schätzwert** für das **erwartete Umsatzpotenzial des geplanten Ladens**.

Das Umsatzpotenzial des Ladens berechnet sich also wie folgt:

$\text{Marktpotenzial (des Standorts)} \times 15\% \text{ (max 20\%)} = \text{Umsatzpotenzial (des Ladens)}$
--

Es ist dringend zu empfehlen, sich insbesondere für diese Fragen externen Rat einzuholen, da ein unbeteiligter Dritter i.d.R. die Dinge objektiver einzuschätzen vermag, als derjenige, der den Laden plant (sei es die Gemeinde oder eine Privatperson). Vor der Beantwortung der Frage, ob der geplante Laden tatsächlich wirtschaftlich überlebensfähig ist, müssen aber noch weitere Faktoren geprüft werden.

### **3.2. Mikro-Standort / Ladenlokal**

Ein weiterer wesentlicher Punkt für die Überlebensfähigkeit des geplanten Ladens ist die Eignung des Ladenlokals und des Mikro-Standortes (die Lage des Ladens innerhalb des Ortes).

Bei der Frage des Mikro-Standortes sind Kompromisse denkbar. Falls bereits ein geeignetes Ladenlokal vorhanden ist (ein existierender Lebensmittelladen / oder Bäcker / oder Metzger / oder eine andere geeignete Immobilie), sollte dieser Standort genutzt werden, sofern er nicht völlig außerhalb des fußläufig erreichbaren Ortskerns liegt. Die Lage an einer verkehrsgünstig gelegenen Straße ist vorteilhaft, weil der durchfließende Kfz-Verkehr auch Kunden von außerhalb der Gemeinde bringen kann. In diesem Fall sollten jedoch auch Parkmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe des Ladens vorhanden sein oder geschaffen werden.

**Bei der Frage nach der Eignung der Verkaufsräume sollten keine Kompromisse gemacht werden.** Bereits die Untersuchung im Rahmen des Modellprojektes Nachbarschaftsladen 1992 – 1994 hat gezeigt, dass insbesondere die Kompetenz „in der Frische“ (Backwaren / Obst & Gemüse / Fleischwaren / Molkereiprodukte) die Kunden an den Nachbarschaftsladen binden kann. Sowohl die seitdem erfolgten einzelbetrieblichen Beratungen als auch die Arbeit in der Erfa-Gruppe haben deutlich bestätigt, dass das heute umso mehr gilt.

Ohne ein qualitativ hochwertiges und breites Frischeangebot hat ein Nachbarschaftsladen keine Chance, langfristig von den Kunden angenommen zu werden. Die Fläche des geplanten Ladens muss also unbedingt genügend Platz aufweisen und die räumlichen Möglichkeiten haben, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das bedeutet genügend Platz für:

- o eine ansprechende Obst & Gemüse Präsentation (siehe Foto)
- o eine Frischetheke für Fleischwaren und Käse
- o eine Theke für Backwaren (am besten ebenfalls teilweise gekühlt)
- o ein ansprechendes MOPRO-Regal (Molkereiprodukte), idealerweise mit außen liegendem Kühlkompressor.

### 3.3. Investition

Sofern die vorne beschriebenen Grundvoraussetzungen vorliegen, muss sich der Gründer als nächstes Gedanken um die notwendigen Investitionsmaßnahmen machen. Was muss wie verändert (oder neu angeschafft) werden, um den vorne beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden? Wie hoch wird der Kapitalbedarf sein, um das zu verwirklichen?

Da die Voraussetzungen je nach den Standortverhältnissen sehr unterschiedlich sind<sup>4</sup>, ist es nicht sinnvoll, hier einen mit Zahlen versehenen Investitionsplan abzubilden. Das Grundgerüst eines Investitionsplans jedoch könnte folgendermaßen aussehen:

**Abb. 2: Investitionsplan**

<b>Investitionsplan</b>	<b>Kosten in €</b>	<b>Afa in Jahren</b>
<b>Abriss- und Entsorgungskosten</b>		
<b>Bau- Umbaukosten</b>		
<b>Gestaltung Außengelände / Parkplätze</b>		
<b>Anlagevermögen</b>		
<b>Regalsysteme / Verkaufsgondeln</b>		
<b>Kühlgeräte / Theken</b>		
<b>Waagen / Aufschnittmaschinen</b>		
<b>Einkaufswagen / -Körbe</b>		
<b>Kasse / EDV</b>		
<b>Außenwerbung</b>		
<b>Etc.</b>		
<b>Umlaufvermögen</b>		
<b>Anfangswarenlager</b>		
<b>Kleinmaterial / Verpackungsmaterial</b>		
<b>Etc..</b>		
<b>Investitionssumme</b>		

<sup>4</sup> Das Spektrum reicht von einem kompletten Neubau über den Umbau bereits vorhandener Läden bis hin zu intakten Läden, die weitergeführt werden sollen.

Die Beratungspraxis der zurückliegenden Jahre hat gezeigt, dass bei der Planung der Investitionen häufig Investitionskosten und laufende Betriebskosten miteinander vermischt werden. Es ist deshalb an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass **laufende Betriebskosten** wie Miete, Personalkosten, Zinsen, u. ä. **nicht** Bestandteil des Investitionsplans sind. Die Planung der laufenden Betriebskosten ergibt in Verbindung mit der Handelsspanne die Grundlage für die Renditeplanung (und den Mindestumsatz). Die Ausführungen dazu folgen in Kapitel 3.5.

Nachdem entschieden wurde, welche Investitionen im konkreten Fall erforderlich sind, müssen die Summen ermittelt werden (Angebote einholen) und die Abschreibungszeiträume (Afa) der jeweiligen Investitionsgüter (Steuerberater fragen).

Die Summe der Positionen ergibt nun den Gesamtinvestitionsbedarf. Es sollte nun noch eine zusätzliche Liquiditätsreserve für Unvorhergesehenes eingeplant werden. Damit ergibt sich die Summe (Kapitalbedarf), die finanziert werden muss.

### **3.4. Finanzierung**

Wie bereits bei den Investitionskosten ist auch bei der Finanzierung festzustellen, dass hier keine allgemein verbindliche oder ideale Finanzierungsstruktur angeboten werden kann, weil auch hier die Grundvoraussetzungen zu unterschiedlich sind.

Aber auch bezüglich der Finanzierungsplanung sind einige grundsätzliche Dinge zu beachten und auch hier sollte ein konkreter Plan erstellt werden, bevor man in die nächsten Planungsschritte geht. Sollte es nicht gelingen, eine solide Finanzierung sicherzustellen, ist die geplante Gründung an dieser Stelle bereits beendet, und weitere Überlegungen sind dann obsolet.

In jedem Fall sollte zunächst eine ausreichende Eigenkapitalbasis vorhanden sein. Das zur Verfügung stehende Eigenkapital sollte 15% der Investitionssumme nicht unterschreiten. Im Falle der Gründung einer Einzelfirma muss das Eigenkapital dem privaten Gründer zur Verfügung stehen. Bei gemeinschaftlich betriebenen Läden kann das Eigenkapital durch „Zeichnung von Anteilsscheinen“ (Einlage in die GbR / Wi.Ver. / e.G.) erbracht werden. Auch Eigenleistungen können als Eigenkapital eingebracht werden. Bezüglich deren Art und Höhe kann es jedoch Einschränkungen geben (z. B. Dorferneuerungsprogramm), die beachtet werden müssen.

Es sollte dann geprüft werden, ob Zuschüsse (z. B. aus dem Dorferneuerungsprogramm) und / oder andere öffentliche Finanzierungshilfen (aus Bundes- oder Landesmitteln) beantragt werden können. Diese Anträge müssen unbedingt rechtzeitig gestellt werden (d. h. vor Aufnahme der Investitionstätigkeit), da diese Mittel i. d. R. nicht nachbewilligt werden können.

Private Investoren (Einzelkaufleute / GbR / Wi.Ver.) sollten prüfen, ob für die geplante Existenzgründung Mittel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) beantragt werden können (z. B. Startgeld / Unternehmerkapital / ERP-Darlehen). Auf den Internetseiten der KfW kann man sich über die verschiedenen Finanzierungs-Programme und die jeweils aktuellen Konditionen informieren ([www.kfw.de](http://www.kfw.de)). Obwohl die KfW-Mittel als Nachrangdarlehen vergeben werden und bis zu 80% Haftungsfreistellung (Start-Geld) möglich sind, muss sichergestellt sein, dass die darüber hinaus benötigten Banksicherheiten zur Verfügung stehen<sup>5</sup>. Für öffentliche Investoren (Gemeinden) stehen Finanzierungsmöglichkeiten über Kommunaldarlehen zur Verfügung.

Ein Finanzierungsplan könnte wie folgt aussehen:

**Abb. 3: Finanzierungsplan**

<b>Finanzierungsplan</b>	<b>Betrag</b>	<b>Zinsen p.a.</b>
<i>Eigenkapital</i>		
<i>Zuschüsse</i>		
<i>Gemeindedarlehen</i>		
<i>Mikrodarlehen</i>		
<i>Startgeld</i>		
<i>Existenzgründungsmittel der KfW</i>		
<i>Bankdarlehen</i>		
<b>Summe der Finanzmittel</b>		

<sup>5</sup> Neben dinglichen Sicherheiten können hier auch Bürgschaften (z. B. von der Gemeinde) eingebracht werden.

Neben den Kapitalmitteln zur Finanzierung der Investition, muss dem Unternehmen unbedingt (zusätzlich) ein ausreichender Kontokorrentrahmen zur Verfügung stehen. Da auch hierfür bankübliche Sicherheiten benötigt werden, sollte die Frage des Kontokorrentrahmens keinesfalls bei der Finanzierungsplanung vernachlässigt werden.

Im Zuge der Finanzplanung sollte auch Kontakt mit der jeweils zuständigen Arbeitsagentur aufgenommen werden, um zu prüfen, ob und in welcher Größenordnung von dieser Seite ggf. Zuschussmittel (z.B. Eingliederungsbeihilfen) beansprucht werden können.

### **Existenzgründungsmittel**

Neben einer Hausbank, die als durchleitendes Institut bei der Beantragung öffentlicher Finanzierungsmittel immer eingeschaltet werden muss, kann man sich über Finanzierungsmöglichkeiten und Konditionen auch bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) direkt informieren und beraten lassen. Die Postadresse lautet: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Palmengartenstraße 3-5, 60325 Frankfurt / Main, Tel: +49-69-7431-0 Internetkontakt über: [www.kfw.de](http://www.kfw.de) (hier den Link „KfW – Mittelstandsbank“ anklicken)<sup>6</sup> oder per e-mail: [info@kfw.de](mailto:info@kfw.de)

### **Zuschussmittel der Dorferneuerung**

Neben baulichen Maßnahmen z. B. zur Umnutzung und Sanierung von Gebäuden und Verbesserung der Infrastruktur, können aus Mitteln der Dorferneuerung auch Nachbarschaftsläden gefördert werden. Gemäß VV-Dorf<sup>7</sup> 2.1.15 sind „*investive Vorhaben zur Sicherung und zum Ausbau einer bedarfsgerechten örtlichen Grundversorgung*“ ausdrücklich förderfähig. Zuschüsse können sowohl den Gemeinden als auch Privatpersonen gewährt werden, wobei sich die Förderkonditionen allerdings unterscheiden. Informationen über die Fördermöglichkeiten öffentlicher Vorhaben im Rahmen des Dorferneuerungsprogramms erteilt die ADD (ADD = Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion) Postfach 13 20, 54203 Trier. (Tel: 0651-94 94-0 / e-mail: [poststelle@add.rlp.de](mailto:poststelle@add.rlp.de)) und das Innenministerium

---

<sup>6</sup> Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) ist inzwischen mit der KfW fusioniert. Die Funktionen Mittelstandsfinanzierung und Existenzgründungsfinanzierung wurden unter dem „Dach“ der KfW zusammengefasst.

<sup>7</sup> Förderung der Dorferneuerung (VV-Dorf), Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Landwirtschaft, Weinbau und Forsten, vom 23.März 1993, zuletzt geändert 15. Mai 2000 (8407-9-010)

Rheinland-Pfalz (Referat 337 Dorferneuerung). Für private Investitionsvorhaben sind die jeweiligen Kreisverwaltungen zuständig.

### 3.5. Kosten und Renditeplanung

Es wurde vorne darauf hingewiesen, dass die laufenden Betriebskosten nicht Bestandteil der Investitionsplanung sind. Die Betriebskosten müssen ermittelt und in einem Kostenplan abgebildet werden.

Abb. 4: Kostenplan

<b>Kostenplan</b>	<b>lfd. Kosten p.m.</b>	<b>lfd. Kosten p.a.</b>
<b>Personalkosten</b>		
<b>Kaltmiete (ggf. Gebäude Afa)</b>		
<b>Mietnebenkosten (insb. Energie)</b>		
<b>Steuern / Beiträge / Versicherungen</b>		
<b>Werbekosten</b>		
<b>Kfz-Kosten</b>		
<b>Zinsen f. Fremdkapital</b>		
<b>Abschreibungen (Afa)</b>		
<b>alle übrigen Kosten</b>		
<b>Gesamtkosten</b>		

Bei der Planung der laufenden Betriebskosten gibt es Positionen, die vergleichsweise einfach zu ermitteln sind. So ergeben sich die Finanzierungskosten (Zinsen) aus dem Finanzplan und die Abschreibungen (Afa) aus dem Investitionsplan. An dieser Stelle wird klar, dass der Investitionsplan und der Finanzierungsplan vorab aufgestellt werden müssen, damit die notwendigen Daten bei der Kostenplanung vorliegen.

Bei der Planung der Personalkosten, der Miete (inkl. Nebenkosten) und der sonstigen Betriebskosten kann nicht auf andere Planwerke zurückgegriffen werden. Dieses Problem löst

sich entweder durch die Inanspruchnahme professioneller Unterstützung (Existenzgründungsberatung) oder durch die Erfahrungswerte von bereits bestehenden Nachbarschaftsläden. Sofern nicht bereits ohnehin Kontakte zu einem anderen Nachbarschaftsladen bestehen, ist das Wirtschaftsministerium RLP gerne bereit, die entsprechenden Kontakte herzustellen.

Nachdem die einzelnen Kostenpositionen ermittelt wurden, kann anhand der nun vorliegenden Daten der kostendeckende Mindestumsatz errechnet werden.

Die Formel lautet:

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\text{Kosten pro Jahr}}{\text{Handelsspanne in \%}}$$

Die noch **unbekannte** Variable in der Gleichung ist die **erreichte Handelsspanne**. Die erreichte Handelsspanne (nicht die Wareneingangsspanne!) ist wieder eine Zahl, die zwischen den einzelnen Nachbarschaftsläden stark abweicht, so dass es wiederum schwierig ist, hier eine konkrete, allgemeinverbindliche Angabe zu machen<sup>8</sup>.

Aus Vorsichtsgründen sollte bei der Planung mit einem Wert von ca. 18,5 % gerechnet werden. Der Planungswert liegt damit leicht unter dem Durchschnittswert des IfH - Betriebsvergleichs (siehe Abb. 5). Das Betriebsergebnis bei Errechnung des Mindestumsatzes zur Kostendeckung ist definitionsgemäß NULL.

Falls der so errechnete Mindestumsatz gleich oder größer ist als die vorne ermittelte Zahl für das Umsatzpotenzial des Ladens, dann ist die geplante Gründung des Nachbarschaftsladens (aus betriebswirtschaftlicher Sicht) an dieser Stelle beendet, denn das bedeutet, dass das am Standort vorhandene Potenzial nicht ausreicht, um den notwendigen Umsatz zur Erzielung eines positiven Betriebsergebnisses zu erreichen.

Sollte in diesem Fall der Laden dennoch gegründet werden, dann müssen bereits im Vorfeld konkrete Überlegungen angestellt (und Lösungen gefunden) werden, wie das **zu erwartende**

---

<sup>8</sup> Eine ausführliche Erläuterung zu den verschiedenen Kalkulationsarten findet sich in Kapitel 4.2.3

**Defizit** des Ladens langfristig ausgeglichen werden kann (z. B. Übernahme bestimmter Kosten durch die Gemeinde oder durch andere „Sponsoren“). Wenn eine solche Subventionierung entweder nicht gewünscht ist oder nicht möglich ist, sollte der Laden in dieser Situation keinesfalls gegründet werden.

Im **positiven Fall** liegt der so ermittelte **Mindestumsatz** zur Kostendeckung **unterhalb** des errechneten Wertes für das **Umsatzpotenzial** des Ladens. Das bedeutet, dass der Laden gute Chancen hat, den notwendigen Umsatz zu erreichen, eine positive Rendite zu erwirtschaften und sich am Markt zu behaupten. Je mehr „Spielraum“ zwischen dem geschätzten Umsatzpotenzial und dem errechneten Mindestumsatz vorhanden ist, umso besser sind die Erfolgsaussichten.

Als letzter Planungsschritt sollte die Aufstellung eines Renditeplans (Rentabilitätsvorausschau) erfolgen. Dazu werden die vorne ermittelten Daten (aus der Kostenplanung) in einem Renditeplan zusammengeführt.

Die hier einzusetzenden Planwerte in EURO ergeben - bezogen auf den jeweiligen Umsatz - jeweils einen Prozentwert, der bereits in diesem Planungsstadium im Vergleich mit den IfH - Daten anzeigt, wie realistisch die getroffenen Annahmen bezüglich der Plankosten sind. Im Falle deutlicher Abweichungen der eigenen Prozentzahlen mit den Vergleichsdaten, sollte die Planung noch einmal gründlich überarbeitet werden.

**Abb. 5: Renditeplan**

<b>Renditeplan</b>	<b>Mindestumsatz €</b>	<b>Planumsatz €</b>	<b>2002 in % *)</b>	<b>2004 in %</b>	<b>2007 in %</b>
<b>Brutto – Umsatz</b>	berechneter Wert	1. G-Jahr Planwert	100,00	100,00	100,00
<i>./. MwSt – Inkasso</i>			9,00	8,80	8,80
<b>= Netto – Umsatz</b>			91,00	91,20	91,20
<i>./. Wareneinsatz</i>			70,60	72,40	72,40
<b>= Bruttoertrag (err. HSP)</b>	Annahme	Annahme	20,40	18,80	18,80
<i>./. Personalkosten</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	8,20	7,60	8,40
<i>./. Kaltmiete</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	2,60	3,20	2,60
<i>./. Mietnebenkosten</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	1,40	1,60	1,90
<i>./. Gewerbesteuer Beiträge</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	0,10	0,10	0,10
<i>./. Werbekosten</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	0,20	0,40	0,40
<i>./. Kfz – Kosten</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	0,70	0,70	0,50
<i>./. Zinsen f. Fremdkapital</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	0,50	0,60	0,50
<i>./. Abschreibungen</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	0,90	1,00	1,00
<i>./. alle übrigen Kosten</i>	s. Kostenplan	s. Kostenplan	3,20	3,70	3,00
<b>operatives Ergebnis</b>	<b>NULL</b>	<b>X &gt; NULL !</b>	2,60	-0,10	0,40

\*) Die Zahlen in den drei rechten Spalten sind Vergleichszahlen des Instituts für Handelsforschung (IfH) Köln, Branchendokumentation LB-EH 2002/2004/2007 / GK II

Der hier dargestellte Plan stellt den Mindestumsatz und den Planumsatz vergleichend nebeneinander und dient dann als „Messlatte“ für die Kontrolle der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung des Ladens. Die Zahlen, die hier eingesetzt werden müssen, ergeben sich aus den vorne angestellten Berechnungen und den getroffenen Annahmen:

- Mindestumsatz**     den vorher errechneten Wert einsetzen
- Planumsatz**        einen „Zielwert“ für das erste Geschäftsjahr festlegen
- MWSt.-Inkasso**    als Näherungswert für das Mehrwertsteuer-Inkasso kann man hier den IfH - Durchschnittswert (8,8 % vom Bruttoumsatz) einsetzen
- Wareneinsatz**     Dieser Wert ergibt sich „rückwärts gerechnet“ aus der getroffenen **Annahme** bezüglich der erreichten Handelsspanne (=Bruttoertrag).

Die hier angegebenen IfH-Durchschnittswerte können als Orientierung dienen. Man erkennt, dass sich der Wert dieses Clusters (GK II) bezüglich der **erreichten** Handelsspanne im Betrachtungszeitraum vom 20,4 auf 18,8% verschlechtert hat<sup>9</sup>.

Wareneinsatz = Bruttoumsatz  $\cdot$  MWSt.-Inkasso  $\cdot$  Handelsspanne  
(100  $\cdot$  8,8  $\cdot$  18,8) = 72,4 % vom Bruttoumsatz

### **Kosten**

diese Beträge wurden bereits im Kostenplan ermittelt und werden einfach übertragen

Der Mindestumsatz zur Kostendeckung ist definitionsgemäß NULL und dient lediglich als Vergleichsmaßstab. Der Planwert für das erste Geschäftsjahr sollte natürlich (deutlich) über dem Mindestumsatz liegen und gleichzeitig (ebenso deutlich) unter dem geschätzten Umsatzpotenzial des Ladens. Nur dann kann mit einigermaßen großer Sicherheit von einer nachhaltig positiven Rendite des Ladens ausgegangen werden. Erst ab diesem Punkt kann ein Unternehmerlohn erwirtschaftet werden.

Ein Renditeplan (mit Umsatzerwartung, Kalkulations- und Kostenplan) sollte jedes Jahr aufgestellt werden. Dies dient einerseits dazu, wieder eine neue Orientierung zur Kontrolle des nächsten Geschäftsjahres zu haben. Andererseits ist man beim Erstellen der Planung gezwungen, die bisherige Entwicklung zu überprüfen und erwartete Änderungen (in der nahen Zukunft) zu berücksichtigen.<sup>10</sup>

## **3.6. Organisation und Belieferung des Ladens**

Wenn alle vorne angestellten Überlegungen und Berechnungen abgeschlossen sind, d. h. eine nachhaltige Rendite des Nachbarschaftsladens zumindest erwartet werden darf, dann müssen abschließend noch Fragen der Organisation des Ladens,<sup>11</sup> der Rechtsform und der Warenbeschaffung geklärt werden.

---

<sup>9</sup> aus Vorsichtsgründen sollte hier ein Wert von maximal 18,5% eingesetzt werden. Es darf keinesfalls die Wareneingangsspanne für diese Rechnung benutzt werden! (zum Unterschied zwischen Wareneingangsspanne und erreichter Handelsspanne siehe Kapitel 4.2.3.)

<sup>10</sup> siehe dazu: die Ausführungen zum Controlling in Kapitel 4

<sup>11</sup> Das betrifft insbesondere gemeinschaftlich betriebene Läden.

Zu den zu klärenden Fragen gehören:

- Wer führt den Laden?
- Hat das Führungsteam des Ladens die notwendige Kompetenz (in Sortimentsfragen / betriebswirtschaftliches Know-how) **und** Unterstützung (Autorität)?
- Sind ausreichende Kräfte (Mitarbeiter) für den Verkauf verfügbar (mit entsprechender Kompetenz **und** Motivation)?
- Welcher Lieferant ist bereit und in der Lage, den Laden zu beliefern (Konditionen / Lieferrhythmus)

Durch den immer weiter zunehmenden Wettbewerbs- und Margendruck haben sich auf der Großhandelsseite in den zurückliegenden Jahren einige gravierende Veränderungen ergeben (so wurde z. B. die SPAR Handels AG von der EDEKA komplett übernommen) und der Konzentrationsgrad auf der Großhandelsebene hat sich weiter erhöht.

Nach Aussagen von EDEKA werden neue Kunden i. d. R. ab einem Einkaufsvolumen von ca. 1 Mio. € und Bestandskunden ab ca. 500.000 € von ~~da~~ EDEKA Zentrallagern direkt beliefert. Die kleineren Kunden haben die Möglichkeit, über die EDEKA-UNION-SB (100%-Tochter der EDEKA für Großverbraucher und kleine Einzelhändler) beliefert zu werden. Von den insgesamt 20 C+C-Standorten gibt es im Südwesten vier Standorte, die sich auf das Sortiment der kleinen Einzelhändler eingestellt haben, wobei es natürlich Abweichungen im Ordersatz und bei den Konditionen gibt.

Die WAGAU AG verfolgt ebenfalls zwei Vertriebswege. Kunden ab einem Einkaufsvolumen von 150.000 € pro Jahr werden über das Zentrallager in Pirmasens beliefert. Kleinere Kunden, die dieses Einkaufsvolumen nicht (oder nicht mehr) schaffen, werden über das C+C Lager in Wadern bedient. Auch hier gibt es (analog zur EDEKA) Unterschiede in Sortiment, Konditionen und Lieferrhythmus. Regional ist die WASGAU AG in ganz Rheinland-Pfalz und im Saarland tätig.

**Abb. 6: Der Großhandel für Lebensmittel in Rheinland-Pfalz**

<i><b>Firma</b></i>	<i><b>Belieferung ab ..... m<sup>2</sup></b></i>	<i><b>Belieferung ab ..... EK p.a.</b></i>
<i><b>Frey &amp; Kissel GmbH &amp; Co KG</b></i>	50 m <sup>2</sup>	50.000 €
<i><b>Kuhn Zustell Großhandel</b></i>	50 m <sup>2</sup>	25.000 €
<i><b>Peter Cames GmbH &amp; Co KG</b></i>	50 – 250 m <sup>2</sup>	kein Mind.-EK <sup>12</sup>
<i><b>Karl Giehl GmbH &amp; Co KG</b></i>	30 m <sup>2</sup>	40.000 €
<i><b>REWE Zentral AG</b></i>	300 m <sup>2</sup>	500.000 €
<i><b>EDEKA Südwest Handelsges. mbH</b></i>	-	1 Mio. €
<i><b>EDEKA C+C</b></i>	-	kein Mind.-EK
<i><b>WASGAU Prod.- u. Handels AG</b></i>	-	150.000 €
<i><b>WASGAU C+C</b></i>	-	kein Mind.-EK

Auf Nachfrage (Stand Januar 2009) hat sich die Politik der REWE Zentral AG (im Vergleich zu den Angaben aus 2004) nicht verändert. Die REWE beliefert ihre Einzelhändler i. d. R. ab einer Verkaufsfläche von 300 m<sup>2</sup> und einem Jahreseinkaufsvolumen von 500.000 €.

Die anderen in Rheinland-Pfalz tätigen Großhandelsunternehmen (Frey & Kissel / Kuhn / Cames / Giehl) arbeiten nicht mit diesen stringenten Vorgaben, bzw. mit wesentlich geringeren Mindestvoraussetzungen. Hier können aber regionale Beschränkungen auftreten, da eine Belieferung in jeden Winkel von Rheinland-Pfalz aus organisatorischen und auch aus Kostengründen i. d. R. nicht möglich ist<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> EK = Einkaufspreis ohne Mehrwertsteuer

<sup>13</sup> Weitergehende Informationen wie Adressen und Ansprechpartner finden sich in Anlage 4 und 5 im Anhang

### 3.7. Gesellschaftsform / Rechtsform der Nachbarschaftsläden

Obwohl bereits weiter vorne darauf hingewiesen wurde, dass die Gesellschaftsform (Rechtsform) des Nachbarschaftsladens für die Frage der Marktfähigkeit keine Relevanz hat, soll an dieser Stelle doch kurz umrissen werden, welche Möglichkeiten es grundsätzlich gibt und welche Vor- und Nachteile bestimmte Gesellschaftsformen haben.

Die **Einzelfirma** stellt den größten Anteil der Gesellschaftsformen bei Betreibern von Nachbarschaftsläden dar. Sie ist für eine einzelne Privatperson, die einen solchen Laden betreibt, die am meisten verbreitete und einzig sinnvolle Alternative. Einen Nachbarschaftsladen in Form einer Kapitalgesellschaft zu führen (z. B. GmbH) ist nur sinnvoll, wenn entweder gute Gründe vorliegen, das Haftungsrisiko zu beschränken, oder wenn der Nachbarschaftsladen so große Gewinne erwirtschaftet, dass es aus steuerlicher Sicht sinnvoll erscheinen würde, den Unternehmerlohn als Geschäftsführergehalt in die Kostenrechnung einzubeziehen.

Sobald mehr als eine Person den Laden betreiben will, kommt die Einzelfirma nicht mehr in Frage. Neben den Kapitalgesellschaften (AG / GmbH) stehen für diese Fälle als **Personengesellschaften** die OHG (offene Handelsgesellschaft), die KG (Kommanditgesellschaft) und die BGB-Gesellschaft (GbR) zur Auswahl. Weitere Möglichkeiten der Rechtsform für einen gemeinschaftlich betriebenen Laden bilden die Genossenschaft (e.G.) sowie der Wirtschaftliche Verein (Wi.Ver. e.V.).

Obwohl insbesondere in der Landwirtschaft weit verbreitet, findet die Genossenschaft bei den Betreibern von Nachbarschaftsläden keinen Zuspruch. Das mag einerseits daran liegen, dass durch das Genossenschaftsgesetz hier ganz konkrete Vorschriften gemacht sind, wie eine Genossenschaft organisiert sein muss. Der Hauptgrund dürfte aber darin liegen, dass durch die Mitgliedschaft in einem Genossenschaftsverband und durch spezifische Anforderungen an die Rechnungslegung und Kontrolle im Vergleich zu anderen (ebenfalls geeigneten Rechtsformen) zusätzlich Kosten entstehen.

Die inzwischen am weitesten verbreitete Gesellschaftsform für gemeinschaftlich betriebene Nachbarschaftsläden stellt der **Wirtschaftliche Verein** e.V. dar. Obwohl es auch hier bestimmte Formalien zu beachten gilt (es muss eine Eintragung im Vereinsregister erfolgen,

der Vereinszweck muss als gemeinnützig anerkannt sein, es muss eine entsprechende Satzung vorliegen, etc.),<sup>14</sup> gibt es einige Vorteile gegenüber der BGB-Gesellschaft (GbR).

Der eine entscheidende Vorteil liegt in der **Haftung**. Obwohl vor einigen Jahren „Konstruktionen“ zur Haftungsbeschränkung innerhalb einer BGB-Gesellschaft kursiert sind, war doch immer die Frage offen, ob diese Konstruktionen im Fall des Falles tatsächlich vor Gericht Bestand haben würden.

Beim eingetragenen Wirtschaftlichen Verein handelt es sich nicht um eine Personengesellschaft, sondern um eine **Körperschaft**, die dem Vereinsrecht unterliegt. Das bedeutet, dass die Vereinsmitglieder im schlimmsten Fall zwar ihre Einlage verlieren, aber nicht darüber hinaus zur Haftung (Nachschusspflicht) herangezogen werden können.

Der andere Vorteil ist im Steuerrecht zu finden. Bei der BGB-Gesellschaft muss **jedes Mitglied** der Gesellschaft jährlich eine **Steuererklärung** über die Gewinne / bzw. Verluste **aus seinem Anteil** am Nachbarschaftsladen abgeben. Das bedeutet nicht nur einen (in der Summe aller Mitglieder) erheblichen Zeitaufwand, sondern bedeutet auch zusätzliche Kosten, falls diese Erklärungen von einem Steuerberater abgegeben werden.

Der Wirtschaftliche Verein wird auch steuerrechtlich (mit einigen Besonderheiten) als Körperschaft veranlagt. Das bedeutet, dass er zwar grundsätzlich auch zur Körperschaftsteuer herangezogen wird, was aber praktisch auf Grund der Renditesituation der Nachbarschaftsläden kaum von Relevanz sein dürfte. Der Vorteil ist aber, dass hier nur **eine Steuererklärung** für den Laden als solches abgegeben werden muss und nicht (wie im Falle der GbR) für jedes Mitglied.

---

<sup>14</sup> Der Antrag auf die Rechtsfähigkeit des wirtschaftlichen Vereins gem. § 22 BGB muss bei der ADD Referat 23 in Trier gestellt werden. Tel.: 0651 - 94 94 808

### 3.8. Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren zur Gründung eines Nachbarschaftsladens

Wenn auch nur **eine** der folgenden Aussagen **klar verneint werden muss**, dann sollte von einer Gründung Abstand genommen werden, weil das Risiko des Scheiterns deutlich größer ist als die Chance, (mittel- bis langfristig) einen rentabel arbeitenden Laden zu gründen.

Wenn die nachfolgenden Aussagen **alle mit ja** beantwortet werden können, dann ist die erfolgreiche Gründung eines Nachbarschaftsladens möglich.

<b>Marktchancen</b>	Der errechnete Mindestumsatz zur Kostendeckung ist <b>deutlich</b> geringer als 20% des errechneten Marktpotenzials für den Standort.
<b>Standort</b>	Es ist ein <b>geeignetes Objekt</b> für den Laden vorhanden (mind. 100 m <sup>2</sup> plus Nebenflächen, ebenerdig, geeigneter Raumschnitt).
<b>Akzeptanz</b>	Die Bewohner der Gemeinde haben sich z. B. in einer Befragung (oder Bürgerversammlung) mit deutlicher Mehrheit für die Gründung eines Ladens ausgesprochen.
<b>Investition</b>	Die Investitionskosten sind überschaubar oder bei Umbau / Neubau ist die Fläche im Falle eines Scheiterns alternativ nutzbar.
<b>Finanzierung</b>	Es ist ausreichend Eigenkapital vorhanden und die restliche Finanzierung des gesamten Kapitalbedarfs ist <b>sichergestellt</b> (inklusive Kontokorrentrahmen).
<b>Kosten</b>	Die Kosten liegen maximal im Rahmen der Vergleichsbetriebe. Unter der Annahme einer Handelsspanne von 18,5 % ergibt sich ein kostendeckender <b>Mindestumsatz</b> , der deutlich <b>unter</b> dem Umsatzpotenzial des Ladens liegt.
<b>Rentabilität</b>	Der <b>geplante Umsatz</b> für das erste Geschäftsjahr liegt <b>deutlich über</b> dem errechneten Mindestumsatz, so dass eine positive Rendite erwartet werden darf.
<b>Personal / Orga</b>	Es ist hinreichend <b>qualifiziertes</b> und <b>hoch motiviertes</b> Personal verfügbar. Die „Führung“ des Ladens verfügt über ausreichende

**Sortimentskenntnisse** und ein Minimum an **betriebswirtschaftlichem** Know-how.

**Belieferung**

Die Belieferung des Ladens (durch Großhandel und/oder Direktvermarkter) ist **sichergestellt**. Der Lieferrhythmus für Frischeprodukte beträgt mindestens zwei (besser drei) Lieferungen pro Woche. Es sind **geeignete Kooperationspartner** für frische Backwaren und Fleischwaren vorhanden.

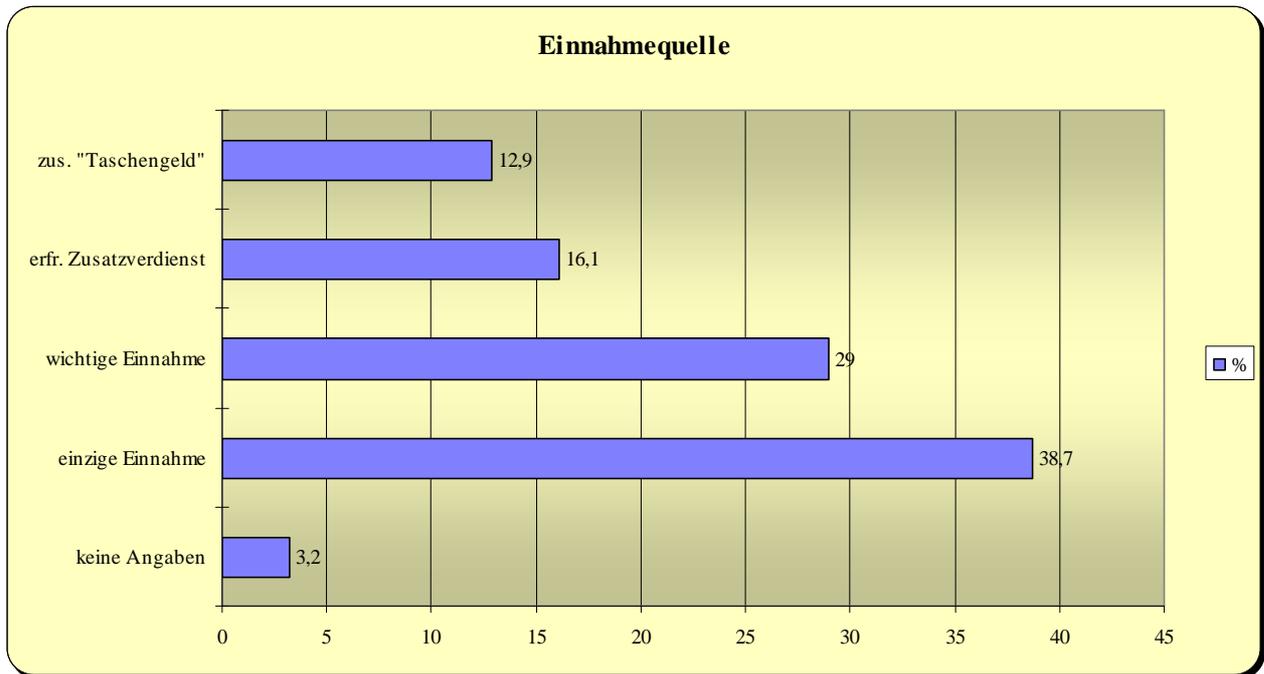
## 4. Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Marktfähigkeit von Nachbarschaftsläden

In Kapitel 3 wurde einleitend ausgeführt, dass insbesondere bei der Planung eines Nachbarschaftsladens die Unterscheidung zwischen privat geführten und gemeinschaftlich betriebenen Läden keinen Sinn macht. Bezüglich der nachhaltigen Marktfähigkeit eines Nachbarschaftsladens muss jedoch konstatiert werden, dass es im Hinblick auf die Höhe des erforderlichen Gewinns durchaus Unterschiede gibt.

So sind die Anforderungen an die **Höhe des Betriebsüberschusses** bei einer Privatperson, die den Laden als überwiegende oder gar ausschließlich Einkommensquelle nutzt, natürlich nicht identisch mit dem notwendigen Betriebsergebnis einer Privatperson, die den Laden als zusätzliche Einnahmequelle betreibt, oder gar eines gemeinschaftlich betriebenen Ladens, dessen Ziel darin besteht, lediglich die Kosten zu decken.

Im Zuge der Vorbereitung des Nachbarschaftsladen-Symposiums wurden die Ladenbetreiber gefragt, welchen Stellenwert die Einnahmen aus dem Nachbarschaftsladen haben. Zwei Drittel der Antwortenden charakterisierten den Überschuss aus dem Laden als einzige bzw. wichtige (unverzichtbare) Einnahmequelle. Das macht deutlich, dass die überwiegende Anzahl dieser Läden nicht zum Spaß oder Zeitvertreib betrieben werden. Nachbarschaftsläden sind also keineswegs eine Ansammlung von „Hobby-Kaufleuten“, die eine Freizeitbeschäftigung suchen, sondern eine Ernst zu nehmende unternehmerische Tätigkeit.

**Abb. 7: Der Nachbarschaftsladen als Einkommensquelle**



Quelle: eigene Erhebung 2000

Das oberste Ziel eines Nachbarschaftsladens muss lauten, dass mindestens kostendeckend gearbeitet wird. Die Höhe des angestrebten Gewinns kann im Einzelfall sehr unterschiedlich ausfallen. Doch gleichgültig, welche Rendite und welcher Gewinn erwirtschaftet werden soll, stellen sich die Rahmendaten und Erfolgsfaktoren zunächst einmal für alle gleich dar.

#### **4.1. Markt / Standort / Wettbewerb**

Zunächst stellt sich - auch für bereits bestehende Läden - die Frage, ob überhaupt ein ausreichendes Marktpotenzial vorhanden ist. Wenn sich an einem Standort aufgrund der geringen Bevölkerungszahl kein ausreichendes Marktpotenzial oder durch die aktuelle Wettbewerbssituation kein ausreichendes Umsatzpotenzial darstellen lässt, dann ist a priori auch keine Überlebenschance für einen Laden gegeben.

Der Mikro-Standort des Nachbarschaftsladens innerhalb des Ortes hat weit weniger Gewicht. Natürlich ist es vorteilhaft, den Nachbarschaftsladen im Ortskern in einer gut erreichbaren und von der Ferne sichtbaren Lage zu haben. Weniger optimal ausgestattete Lagen können aber durch zusätzliche Service-Leistungen (z.B. Anlieferung / Zusatzfunktionen), Ambiente und Parkmöglichkeiten aufgewertet werden.

Sollte das Marktpotenzial jedoch groß genug sein, um einen Nachbarschaftsladen zu rechtfertigen, dann stellt sich als nächstes die Frage, wie viel dieses Potenzials in den Umsatz des Ladens fließt oder wo die am Standort wohnenden Kunden ihren Bedarf decken?

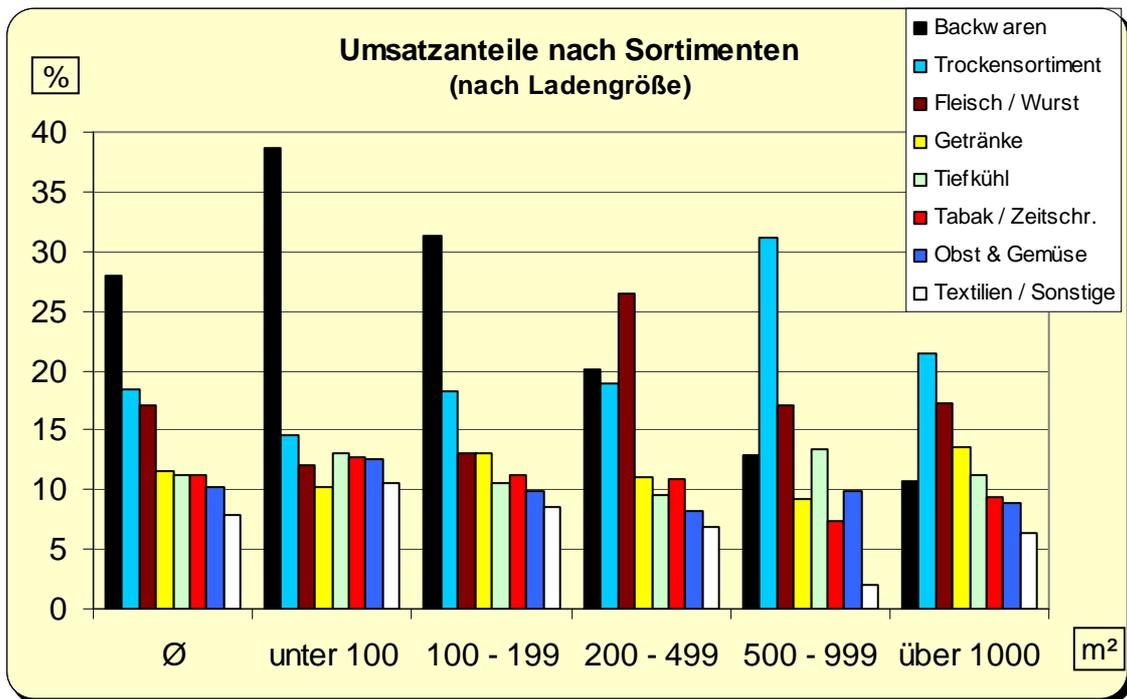
Die Antwort ist vergleichsweise einfach: Sie decken ihn dort, wo sie ihn aus ihrer subjektiven Sicht am günstigsten decken können. **Günstig bedeutet jedoch keinesfalls nur billig!** Hier spielen ganz eindeutig auch das „Einkaufserlebnis“ und die Bequemlichkeit des Einkaufs eine wichtige Rolle. Nicht zuletzt ist auch die Frage von Qualität und Auswahl der Waren von ausschlaggebender Bedeutung.

Wenn es darüber hinaus sogar noch einen zusätzlichen Wettbewerber im breiten Lebensmittelgrundsortiment vor Ort gibt (i. d. R. erst an Standorten mit deutlich über 1.000 Einwohnern), ergibt sich eine weitere Herausforderung. Da der Kunde vor Ort auswählen kann, muss sich der Nachbarschaftsladen besonders anstrengen, um zumindest in Teilbereichen (für den Kunden spürbar!) **besser** zu sein als sein Mitbewerber (Freundlichkeit, Service, Zusatzfunktionen) und gleichzeitig in anderen Teilbereichen **nicht spürbar** schlechter (z. B. Preise / Qualität / Artikelauswahl).

Aber auch wenn der Nachbarschaftsladen keinen direkten Mitbewerber vor Ort hat, ist er nicht allein, denn der Wettbewerber an benachbarten Standorten ist natürlich ebenfalls ein Wettbewerber. Zwar hat der Nachbarschaftsladen den **Standortvorteil der Nähe**, aber da auch der Preis, die Auswahl und die Qualität der Waren wichtige Kriterien für den Kauf sind, muss er sich auch in diesen Punkten mit dem Wettbewerber messen lassen, auch wenn dieser nicht direkt vor Ort ist. Die Frage lautet also nicht: „Hat der Nachbarschaftsladen einen direkten Mitbewerber vor Ort“, sondern: „Wie attraktiv sind die für ihn **relevanten** Mitbewerber“, egal wo sie sich befinden.

Das bedeutet, dass der Nachbarschaftsladen zumindest bezüglich Freundlichkeit und Service sowie Ambiente und Warenpräsentation auch mit weiter entfernten Mitbewerbern mithalten muss. Neben dem Verkaufspersonal, das entsprechend geeignet und geschult sein sollte, muss der Verkaufsraum bezüglich **Größe und Zuschnitt der Fläche** eine attraktive Präsentation der Ware (insbesondere im Frische-Bereich) ermöglichen. Eine ansprechende Präsentation, insbesondere von Backwaren / Fleischwaren / Obst & Gemüse, ist eine zwingende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit des Nachbarschaftsladens. Eine Befragung im rheinland-pfälzischen Lebensmitteleinzelhandel ergab - bezüglich der Umsatzstruktur - für das Jahr 2007 folgendes Bild:

**Abb. 8: Umsatzanteile der Sortimente**

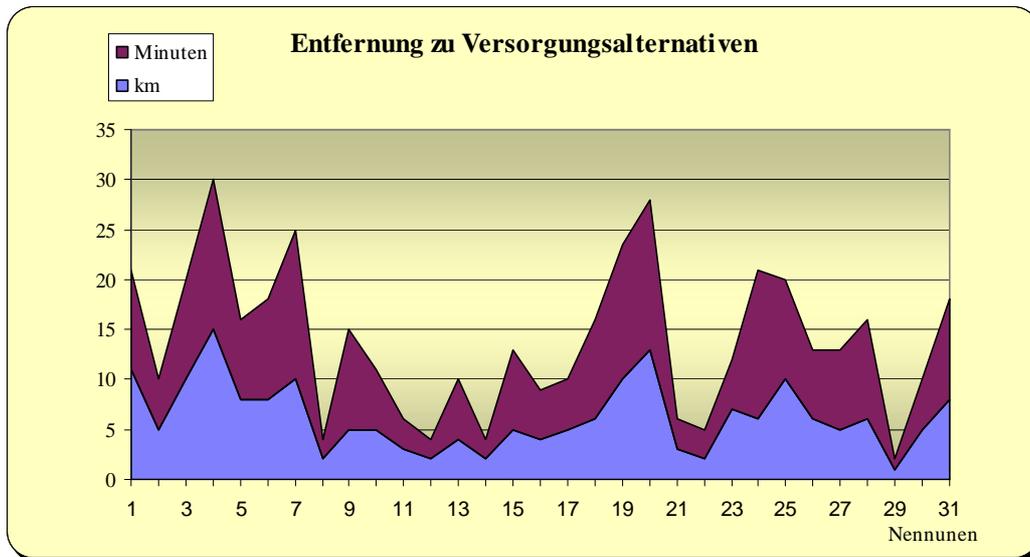


Quelle: eigene Erhebung 2007

Gefragt nach den Umsatzanteilen verschiedener Warengruppen zeigt die Abbildung das Ergebnis bezogen auf die Größe der Ladenfläche. Hier wird deutlich, dass es in den kleinen Läden (bis 200 m<sup>2</sup>) insbesondere die Backwaren sind, die den Hauptumsatz des Ladens darstellen. Auffällig ist der deutlich überdurchschnittliche Wert der Fleisch- und Wurstwaren bei den Läden mit einer Fläche von 200 – 500 m<sup>2</sup>. Eine allgemein verbindliche Aussage, wie das Sortiment eines Nachbarschaftsladens aussehen muss, kann jedoch nur schwer getroffen werden. Dazu müssen im Einzelfall die unterschiedlichen Gegebenheiten bezüglich des Wettbewerbsumfelds und der Größe und Eignung der Fläche abgewogen werden. Grundsätzlich gilt jedoch: Je breiter und kompetenter das Frische-Angebot dargestellt werden kann, umso besser sind die Erfolgsaussichten für eine ausreichende Rendite des Ladens.

Als eines der wichtigen Kriterien wurde bereits in Kapitel 3 die Frage nach dem Wettbewerb vor Ort bzw. nach der Entfernung zu Versorgungsalternativen (zum nächsten erreichbaren Supermarkt) erörtert. Im Zuge der Vorbereitung des Nachbarschaftsladen-Symposiums in Mainz wurde auch nach diesem Kriterium gefragt. Die Antworten sind in der nachstehenden Übersicht zusammengefasst.

**Abb. 9: Räumliche und zeitliche Entfernung zu Wettbewerbern**



Quelle: eigene Erhebung 2000

Die Übersicht zeigt, dass die Entfernung in Minuten in fast allen Fällen deutlich größer als die Entfernung in Kilometern ausfällt. Das bedeutet, dass - bedingt durch die ländliche Struktur in Rheinland-Pfalz und topografische Gegebenheiten - der **Zeitfaktor** zur Erreichung alternativer Versorgungsmöglichkeiten deutlich vom **Entfernungsfaktor** abweichen kann. Die wichtige Frage lautet also nicht: „Wie weit ist der nächste Markt entfernt?“ sondern: „Wie viel Zeit muss der Kunde aufwenden, um sich jenseits des eigenen Standorts mit Waren des täglichen Bedarfs zu versorgen?“ Wenn attraktive und bequem zu erreichende Märkte auf der „Pendlerstrecke“ der Dorfbewohner liegen, so sind diese aber in die Wettbewerbsbetrachtungen in jedem Fall mit einzuschließen.

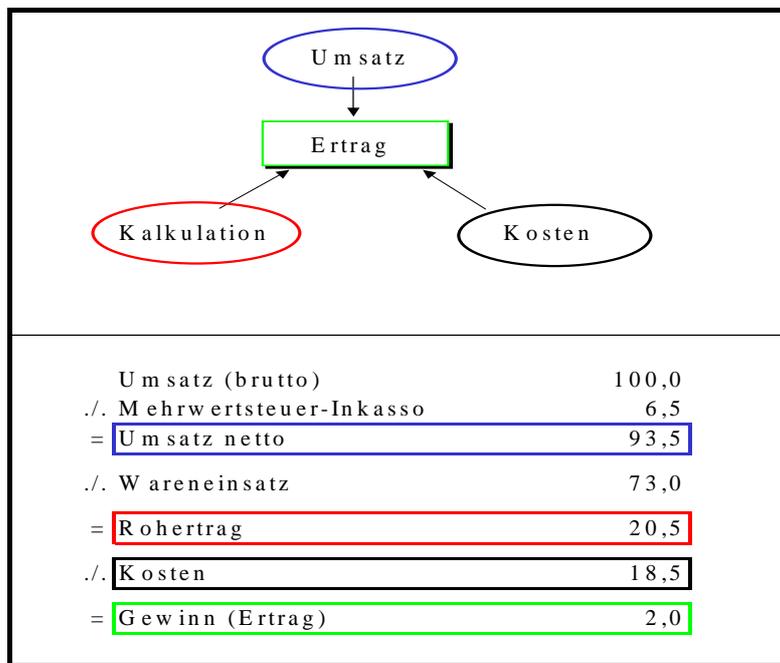
Da die **Zeit** in unserer Gesellschaft als ein hohes Gut angesehen wird, sollte sie auch **bewusst für das Marketing des Nachbarschaftsladens eingesetzt werden**. Im Zusammenspiel mit dem Kostenargument (die Entfernung in Kilometer bedeutet ja nicht nur Zeitaufwand, sondern auch Fahrtkosten) ergibt sich hier ein klarer **Wettbewerbsvorteil** für den Nachbarschaftsladen „um die Ecke“, der **den Kunden kommuniziert werden muss**.

## 4.2. Renditefaktoren

### 4.2.1 Umsatz

Wie bereits in Kap. 3.1. ausgeführt, ist ein ausreichender Umsatz zwar mit Sicherheit eine wichtige und notwendige, keinesfalls jedoch eine hinreichende Bedingung, um eine nachhaltig positive Rendite zu erwirtschaften. Neben dem **Umsatz** beeinflussen auch die **Kosten** und insbesondere die erreichte **Spanne** das Ergebnis des Nachbarschaftsladens. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht grafisch die Einflussfaktoren auf das Ergebnis und verdeutlicht den Zusammenhang anhand einer Beispielrechnung:

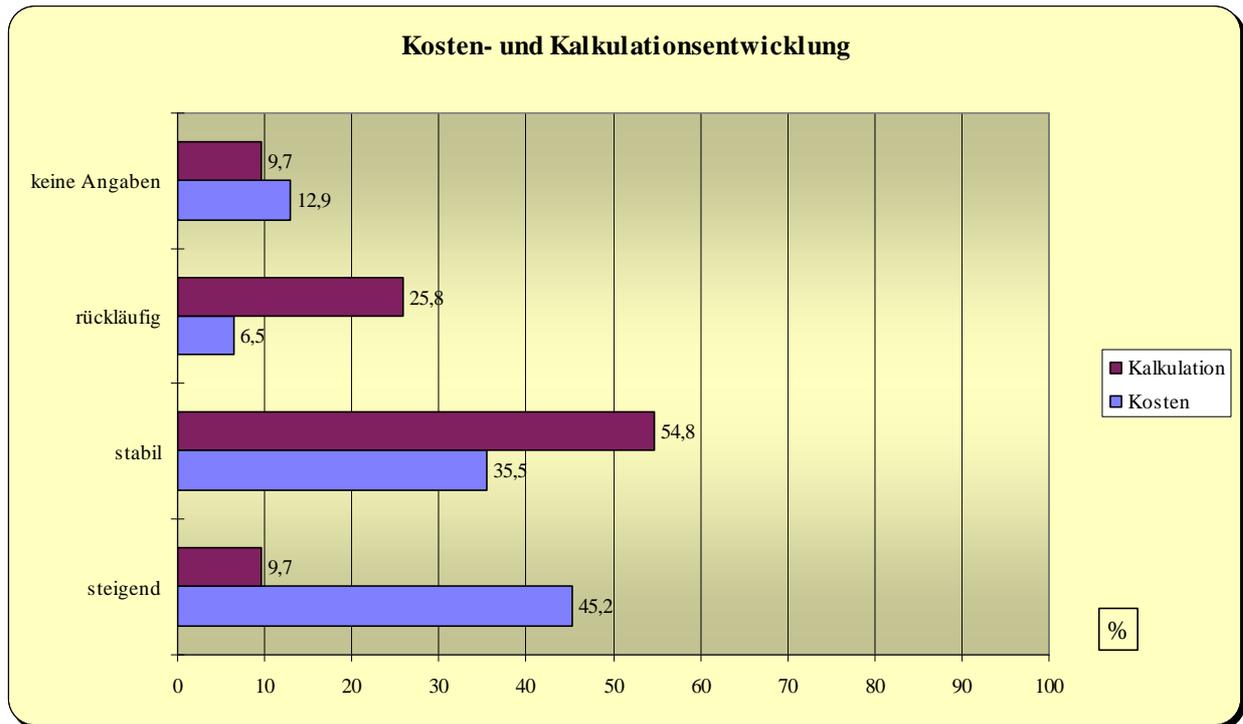
**Abb. 10: Einflussfaktoren auf den Ertrag**



## 4.2.2. Kosten

Die eigene Einschätzung der Nachbarschaftsläden bezüglich ihrer Kostenentwicklung und der Entwicklung ihrer Handelsspanne gibt die folgende Abbildung wieder:

**Abb. 11: Entwicklung von Kosten und Kalkulation**



Quelle: eigene Erhebung 2000

Immerhin gaben im Jahr 2000 noch 42 % der Befragten an, dass sie eine stabile - wenige sogar eine rückläufige - Kostensituation hatten. Ein Anteil von ca. 45 % beklagte hingegen steigende Kosten und signalisierte damit ein Kostenproblem. Zu dieser Frage liegen keine aktuelleren Erhebungsdaten vor, aber die Beratungspraxis zeigt, dass sich die Kostenbelastung (insb. Personal und Energie) weiter erhöht hat, während sich die Kalkulation rückläufig entwickelt hat (siehe auch IfH-Daten in Abb. 5 und Abb. 12)

Die für die Rendite eines Nachbarschaftsladens wirklich entscheidenden Kostenpositionen liegen einerseits in der Mietkostenbelastung (und hier insbesondere in den Energiekosten) und andererseits in den Personalkosten.

Bevor man sich jedoch mit viel Energie daran macht, Kosteneinsparpotenziale aufzudecken und Maßnahmen zur Kostensenkung zu ergreifen, sollte man **vorher genau analysieren**, ob erstens tatsächlich ein Kostenproblem vorliegt (oder ob nicht der unzureichende Umsätze oder eine zu geringe Spanne das eigentliche Problem darstellen) und wie groß zweitens die Einsparpotenziale tatsächlich sind - d. h. kann mit den vorhandenen Kosteneinsparpotenzialen das Problem in der vorhandenen Größenordnung auch wirklich gelöst werden?

Zur Orientierung bezüglich der Größenordnung ggf. vorhandener Einsparpotenziale dienen Vergleichszahlen, wie sie z. B. vom Institut für Handelsforschung (IfH) in Köln erhoben werden. Die IfH-Zahlen der Branchendokumentation 2007 sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

**Abb. 12: IfH – Branchendokumentation LB EH 2007**

<b>Kostenart</b>	<b>PGK<sup>15</sup> 2-3 MA</b>	<b>UGK<sup>16</sup> 100-200</b>	<b>Gesamt-Durchschnitt</b>
<b>Personalkosten ohne Unternehmerlohn</b>	8,4 %	8,5 %	9,9 %
<b>Miete / Mietwert</b>	2,6 %	2,5 %	3,1 %
<b>Sachkosten Geschäftsräume</b>	1,9 %	2,1 %	1,6 %
<b>Werbekosten</b>	0,4 %	0,4 %	0,8 %
<b>Gewerbesteuer</b>	0,1 %	0,3 %	0,2 %
<b>Kfz – Kosten</b>	0,5 %	0,8 %	0,3 %
<b>Fremdkapitalzinsen</b>	0,5 %	0,5 %	0,5 %
<b>Abschreibungen</b>	1,0 %	1,8 %	0,9 %
<b>Alle übrigen Kosten</b>	3,0 %	4,1 %	2,6 %

Quelle: Institut für Handelsforschung (IfH) Köln 2008

Die Personalkostenbelastung und die Mietkosten der kleinen Lebensmittelläden sind - im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt - etwas günstiger, weil hier die Unternehmer überwiegend

<sup>15</sup> PGK 2-3 MA = Personengrößenklasse bei zwei bis drei vollbeschäftigten Personen

<sup>16</sup> UGK 100-200 = Umsatzgrößenklasse bei 100.000 bis 200.000 € Jahresumsatz

selbst im Laden tätig sind und der Tabellenwert nur die Fremdpersonalkosten ausweist und sich eine erhebliche Anzahl der kleinen Läden in eigenen Räumen befindet.

Bei anderen Kostenpositionen wie z.B. Kfz-Kosten und sonstige Kosten zeigt der Vergleich, dass größere Läden aber offensichtlich Kostenvorteile aufweisen, da die Werte der kleinen Läden hier deutlich höher sind als der Gesamtdurchschnitt.

Wenn die für den eigenen Betrieb ermittelten Zahlen deutlich über den IfH-Vergleichswerten liegen, dann sollten hier auch Einsparpotenziale vorhanden sein. Insbesondere bei den Personalkosten können Einsparpotenziale vorliegen, welche die Rendite tatsächlich **entscheidend** beeinflussen.

### 4.2.3. Handelsspanne

Ein für die Rendite der Nachbarschaftsläden entscheidender Renditefaktor ist die erreichte Handelsspanne (Rohertrag). Die Beratungspraxis der zurückliegenden Jahre und auch die Erkenntnisse aus der Erfa-Arbeit haben gezeigt, dass die aktive Steuerung der Handelsspanne von den Nachbarschaftsläden oft vernachlässigt wird.

Es ist wichtig zu begreifen, dass die Handelsspanne nicht nur einen ganz entscheidenden Einfluss auf das Betriebsergebnis hat, sondern dass sie **auch aktiv beeinflussbar ist** und nicht am Ende des Jahres quasi schicksalhaft akzeptiert werden muss.

Die Erfahrungen aus der Erfa-Arbeit haben auch gezeigt, dass der Begriff „Handelsspanne“ durchaus einer Erläuterung bedarf, da man nicht zwangsläufig davon ausgehen kann, dass jeder bei Verwendung dieses Begriffes das Gleiche meint.

Es muss zunächst klargestellt werden, ob die Handelsspanne im Wareneingang (Spanne zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis) oder im Warenausgang (Spanne zwischen der Einkaufssumme pro Jahr und dem tatsächlich erzielten Jahresumsatz) gemeint ist<sup>17</sup>. Siehe dazu auch die Anlagen 1 und 2 im Anhang.

---

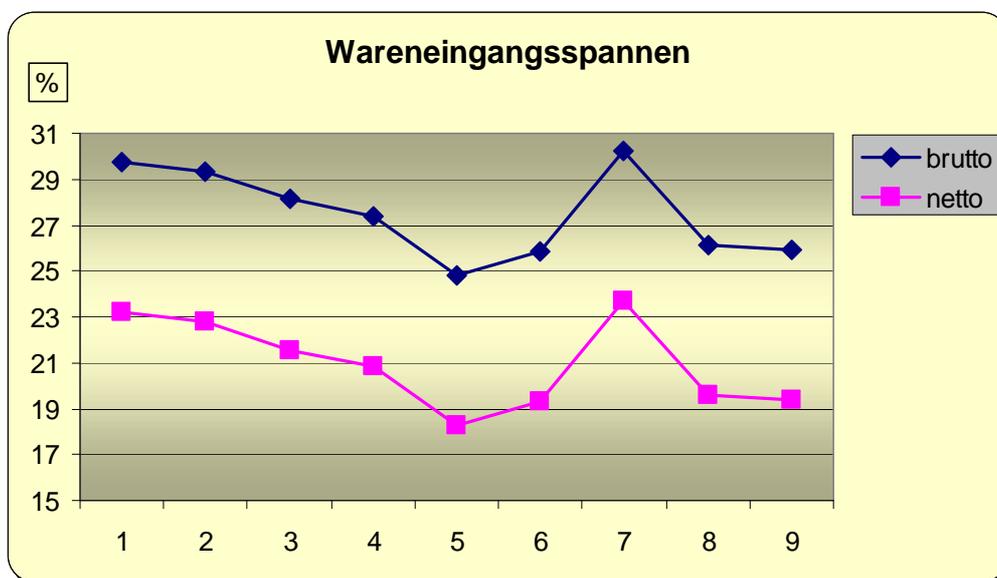
<sup>17</sup> Die Warenausgangsspanne ist i. d. R. deutlich geringer als die Wareneingangsspanne, weil durch Inventurdifferenzen (Diebstahl) und verdorbene (weggeworfene) Ware der erzielte Umsatz geringer als der theoretische Umsatz aus der Summe der geplanten Verkaufspreise ist.

Zweitens ist es wichtig klarzustellen, ob in der Handelsspanne der Mehrwertsteuer-Inkasso-Betrag enthalten ist (Brutto-Spanne) oder ob die Umsatzsteuer aus der Spanne bereits herausgerechnet wurde (Netto-Spanne).

Nachstehende Abbildung ist das Ergebnis eines im Rahmen der Erfa-Arbeit durchgeführten Vergleichs der Lieferantenkonditionen der jeweiligen Erfa-Mitglieder. Es wurden die Einkaufspreise bestimmter Artikel aus sechs Warengruppen miteinander verglichen. Das Ergebnis der einzelnen Warengruppen befindet sich als Anlage 3 im Anhang. Die Abbildung zeigt die Durchschnittswerte (über alle Warengruppen) der Erfa-Mitglieder.

Interessanterweise unterscheiden sich die Konditionen auch dann, wenn verschiedene Erfa-Mitglieder von dem gleichen Lieferanten beliefert werden. Die Ursache hierfür liegt nicht in unterschiedlichen Einkaufspreisen der Ordersätze, sondern in der unterschiedlichen Höhe des „Rollgeldes“. Je nach Einkaufsvolumen (pro Jahr) zahlen die Nachbarschaftsläden unterschiedliche hohe Aufschläge (Rollgeld) auf die Netto-Einkaufspreise des Ordersatzes.

**Abb. 13: Handelsspannen (Wareneingang)**



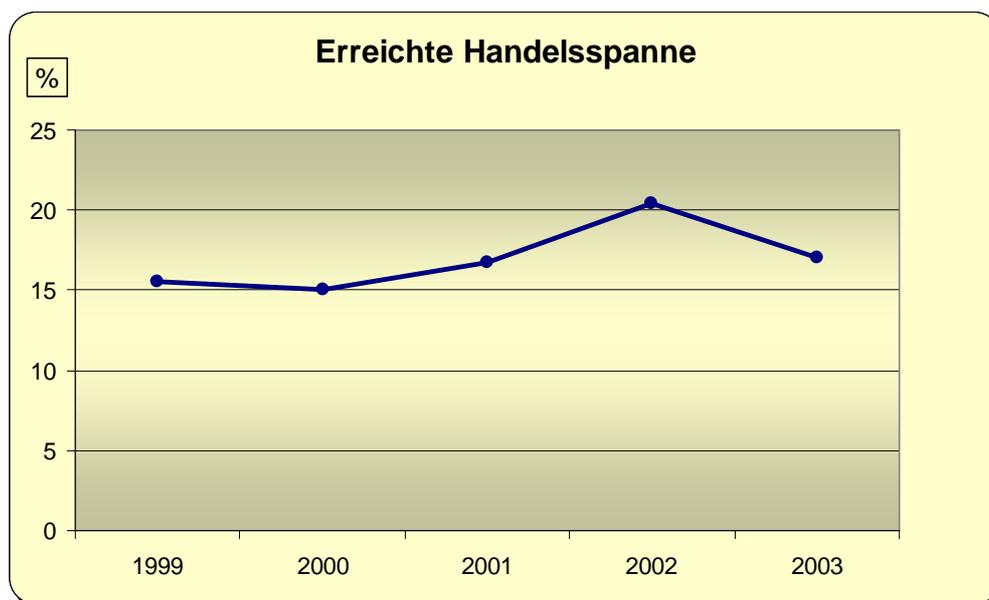
Quelle: Daten aus der Erfa-Gruppe

Da der Mehrwertsteuer-Inkasso-Betrag dem Finanzamt gehört, muss man sich darüber im Klaren sein, dass lediglich (maximal) die Netto-Handelsspanne zur Verfügung steht, um die Kosten zu decken.

Wie bereits ausgeführt, ist aber auch der Wert der Netto-Handelsspanne eigentlich noch nicht die relevante Größe, um die Kosten zu decken und den Gewinn zu erwirtschaften. Durch Überschreitung des Mindesthaltbarkeits-Datums (MHD), durch Bruch und Diebstahl entstehen im Verlauf des Geschäftsjahres Spannenverluste, so dass die Spanne, die am Ende des Jahres wirklich erreicht wurde (erreichte Handelsspanne/Warenausgangsspanne), i.d.R. noch deutlich von der Netto-Spanne im Wareneingang abweicht.

In der nachfolgenden Abbildung sind die erreichten Spannen (Gruppendurchschnitt der Erfamitglieder) der Jahre 1999 bis 2003 dargestellt. Hier wird deutlich, dass zwischen den Netto-Spannen im Wareneingang (Abb. 13) und den erreichten Handelsspannen eine erhebliche Lücke besteht.

**Abb. 14: Erreichte Handelsspanne (Warenausgang)**



Quelle: Daten aus der Erfa-Gruppe

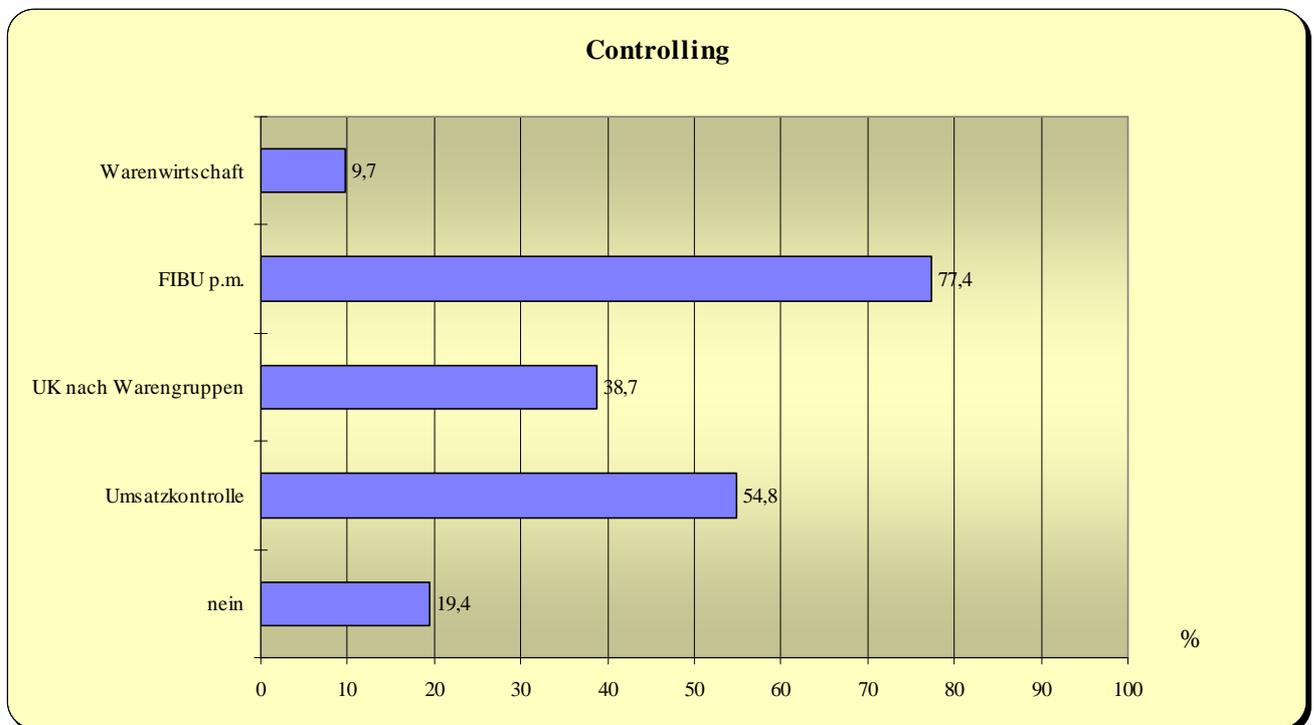
Das Erreichen einer ausreichenden Spanne ist für die Rentabilität der Nachbarschaftsläden von existenzieller Bedeutung. Es ist absolut unerlässlich und überlebenswichtig, die Handelsspannen zu planen und zu kontrollieren.

### 4.3. Controlling

Da der Umsatz, die erreichte Handelsspanne und die Kostensituation die Bestimmungsfaktoren einer nachhaltigen Rendite der Nachbarschaftsläden sind, müssen alle diese Einflussfaktoren der Rentabilität **aktiv geplant und überwacht** werden, damit ein Nachbarschaftsladen langfristig Erfolg haben kann.

Im Zuge der Vorbereitung des Nachbarschaftsladen-Symposiums Mainz wurden die Läden auch nach ihren Controlling-Aktivitäten befragt.

**Abb. 15: Einsatz von Controlling im Nachbarschaftsladen**



Quelle: eigene Erhebung 2000

Als Ergebnis zeigte sich, dass (erwartungsgemäß) lediglich 9,7% der Antwortenden über die Möglichkeit verfügen, ihr Controlling anhand einer Warenwirtschaft durchzuführen. Dies ist bei der Größenordnung der befragten Läden einerseits nicht verwunderlich, aber andererseits auch kein Problem, da ein aussagefähiges Controlling bei dieser Größe der Läden auch noch ohne den Einsatz eines Warenwirtschaftssystems (wenngleich mit deutlich höherem Zeitaufwand) möglich ist.

Bedenklich ist jedoch die Tatsache, dass lediglich 38,5% der Antwortenden angeben, ihre Umsätze nach Warengruppen zu steuern und zu kontrollieren<sup>18</sup>. Das Aufschreiben des Gesamtumsatzes pro Monat oder gar ein flüchtiger Blick über die vom Steuerberater zur Verfügung gestellten betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) reicht keinesfalls aus, um ein Unternehmen vernünftig zu steuern.

Aber selbst das Nachvollziehen der Umsätze nach Warengruppen genügt noch nicht, um betriebswirtschaftliche Probleme zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern. Ein wirklich nützliches und aussagefähiges Controlling muss **alle Renditefaktoren** einbeziehen.

#### 4.3.1. Planung und Kontrolle der Renditefaktoren

Die Abbildung 10 (Kap. 4.2.1) macht deutlich, dass drei Einflussfaktoren die Rendite bestimmen: Umsatz/Kosten/Kalkulation. Controlling – auch für einen Nachbarschaftsladen – bedeutet demnach, **alle drei** Einflussgrößen zu **planen**, zu **kontrollieren** und zu **steuern**.

Der erste Controllingschritt ist die Planung des Umsatzes und der Kosten anhand der in Kapitel 3.5 beschriebenen Vorgehensweise. Die Kalkulation muss hier als „Zielmarke“ zunächst vorgegeben werden.

Im zweiten Controllingschritt muss eine regelmäßige Kontrolle der Zielvorgaben erfolgen. Das bedeutet, dass monatlich der Umsatz nach den Hauptwarengruppen geplant und anschließend **monatlich** (wieder nach den Hauptwarengruppen) erfasst werden sollte, um zeitnah Abweichungen zwischen Plan und Realität erkennen zu können. Die Kosten sollten ebenfalls **monatlich** nach den Hauptkostenarten ermittelt und verbucht werden<sup>19</sup>.

Die Anforderungen des Finanzamtes an die Buchführung (Ausweisung der Erträge nach den beiden Mehrwertsteuersätzen, Gesamtbetrag des monatlichen Einkaufs, Aufführung der Kosten nach den Hauptkostenarten) reicht für eine betriebswirtschaftliche Kontrolle und Steuerung des Unternehmens **nicht** aus. Insbesondere zur Kontrolle und Steuerung der Kalkulation **müssen** die Umsätze **und** Einkäufe unbedingt nach den Hauptwarengruppen erfasst werden, damit die Spannen in den einzelnen Warengruppen ermittelt, kontrolliert und

---

<sup>18</sup> Zu dieser Fragestellung liegen keine aktuelleren Daten vor. Die Beratungspraxis zeigt aber, dass sich die Verhältnisse diesbezüglich wohl nicht spürbar verbessert haben.

<sup>19</sup> Auch wenn eine Buchführung pro Quartal in einigen Fällen dem Finanzamt genügt, sollte eine monatliche BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) durchgeführt werden.

gesteuert werden können. Als ein Beispiel für die monatliche Erfassung der Umsätze und Einkäufe können die beiden Vorlagen im Anhang (Anlage 6 und 7) dienen.

Nur wenn die Umsätze und Einkäufe **nach Warengruppen klar abgegrenzt und erfasst** werden, können aussagefähige Ergebnisse erzielt werden. Wenn sich durch diese Vorgehensweise anhand einer Abweichungsanalyse zeigt, dass in einer Warengruppe die Werte deutlich von den Planzahlen abweichen, dann können Zwischeninventuren einzelner Warengruppen Aufschluss über die Größenordnung des Problems geben. Ursachen können Diebstahl oder hohe Ausschussraten z.B. bei Obst und Gemüse sein.

Die Erfahrungen in der Erfa-Gruppe haben gezeigt, dass gerade die Kontrolle und Steuerung der Spanne erhebliche Probleme verursacht und deshalb oft vernachlässigt wird. Obwohl der Nachbarschaftsladen natürlich nicht die „Macht“ hat, die Einkaufspreise zu „verhandeln“, kann durch gezielte Steuerung der Sortimente<sup>20</sup> und Verkaufspreise<sup>21</sup> und durch gezielte Verminderung von „Spannenverlusten“ (Diebstahl / MHD-Problematik) sehr wohl Einfluss auf die erreichte Handelsspanne genommen werden.

Fast alle Lieferanten geben an, ihre Kunden nicht nur bei Sortimentsfragen, sondern auch bei betriebswirtschaftlichen Fragen zu unterstützen (siehe Anlage 5 im Anhang). Der Nachbarschaftsladen sollte daher seinen Lieferanten beim Thema Controlling auch tatsächlich in die Pflicht nehmen.

### **4.3.2. Sortiments- und Preispolitik**

Die Sortimentspolitik steht in einem engen Zusammenhang mit den vorne gemachten Ausführungen zur Planung und Steuerung der Handelsspanne. Natürlich muss der Nachbarschaftsladen ein gewisses Grundsortiment in der Breite abdecken, um den Grundbedürfnissen seiner Kundschaft gerecht zu werden. Darüber hinaus ist jedoch die Handelsspanne ein wichtiges Kriterium für die Sortimentsplanung des Nachbarschaftsladens.

Durch eine bewusste Umsatzförderung kalkulationsstarker Warengruppen (insbesondere im Frische-Bereich) kann die erreichte Durchschnittskalkulation positiv beeinflusst werden. Das beginnt bereits bei der gezielt guten Platzierung und der optimalen Präsentation

---

<sup>20</sup> gut kalkulierte Sortimente fördern, schlecht kalkulierte Waren ggf. auslisten

<sup>21</sup> gezielt Verkaufspreise anheben, insbesondere bei Artikeln, die sich ohnehin nur sehr langsam „drehen“

kalkulationsstarker Produkte. Das bedeutet aber auch, z. B. in der Werbung den Schwerpunkt auf Qualität und Frische zu legen und nicht blind den Vorgaben des Lieferanten zu folgen. Durch das Angebot von regionalen Produkten (ggf. in Zusammenarbeit mit landwirtschaftlichen Direktvermarktern) kann eine renditewirksame Verbesserung des Warenangebots ermöglicht werden und eine positive Abgrenzung zu anderen Wettbewerbern.

Häufig kollidieren Überlegungen zur optimalen Sortimentsgestaltung mit den räumlichen Gegebenheiten (Platzmangel). Auch hier sind die Erkenntnisse, die sich aus dem vorne beschriebenen Controlling ergeben, von entscheidender Bedeutung. Wenn Umsatzpotenziale renditestarker Produkte aus Platzmangel nicht ausgeschöpft werden können, dann muss die Sortimentstiefe (und hier insbesondere die der weniger kalkulationsstarken Produktgruppen) kritisch hinterfragt werden<sup>22</sup>. Da die Voraussetzungen und Anforderungen von Standort zu Standort sehr verschieden sind, kann hier keine allgemeinverbindliche Lösung angeboten werden. Unter Zuhilfenahme des Lieferanten und der Daten aus dem eigenen Controlling muss hier für jeden Laden eine spezifische Lösung gefunden werden.

Insbesondere in Fragen der Sortimentspolitik und Präsentation sollte auf jeden Fall die Unterstützung des Lieferanten unbedingt eingefordert und regelmäßig in Anspruch genommen werden.

Die Frage nach der erreichten Kalkulation ist eine „Medaille mit zwei Seiten“ (Einkaufspreis **und** Verkaufspreis). Der Nachbarschaftsladen hat zwar nicht die Marktmacht, seine Einkaufspreise zu beeinflussen, aber er hat durchaus die Möglichkeit, sich über die **Gestaltung der Verkaufspreise** eigene Gedanken zu machen. Zwar kann auch in Fragen der Preispolitik die Unterstützung des Lieferanten hilfreich sein. Der Nachbarschaftsladen sollte jedoch keinesfalls alle vom Lieferanten vorgeschlagenen Verkaufspreise kritiklos übernehmen.

Die Erfahrungen aus der Erfa-Gruppe haben gezeigt, dass eine gezielte (**aber maßvolle**) Überschreitung der vorgeschlagenen Verkaufspreise bei bestimmten Artikeln durchaus nicht zu spürbaren Umsatzrückgängen geführt hat. Insbesondere bei Waren mit saisonalen Preisschwankungen können Spielräume genutzt werden. Wenn die Qualität stimmt, sind die Kunden der Nachbarschaftsläden offensichtlich nicht so preissensibel wie in einem Supermarkt, da sie im Nachbarschaftsladen normalerweise auch keine Discountpreise

---

<sup>22</sup> Besteht z. B. die Möglichkeit Getränkekisten in einem Nebenraum (oder gar Nebengebäude) zu lagern und nur ein Minimum im Laden vorzuhalten? Reichen z. B. drei verschiedene Waschmittelsorten, oder müssen es wirklich zehn sein?

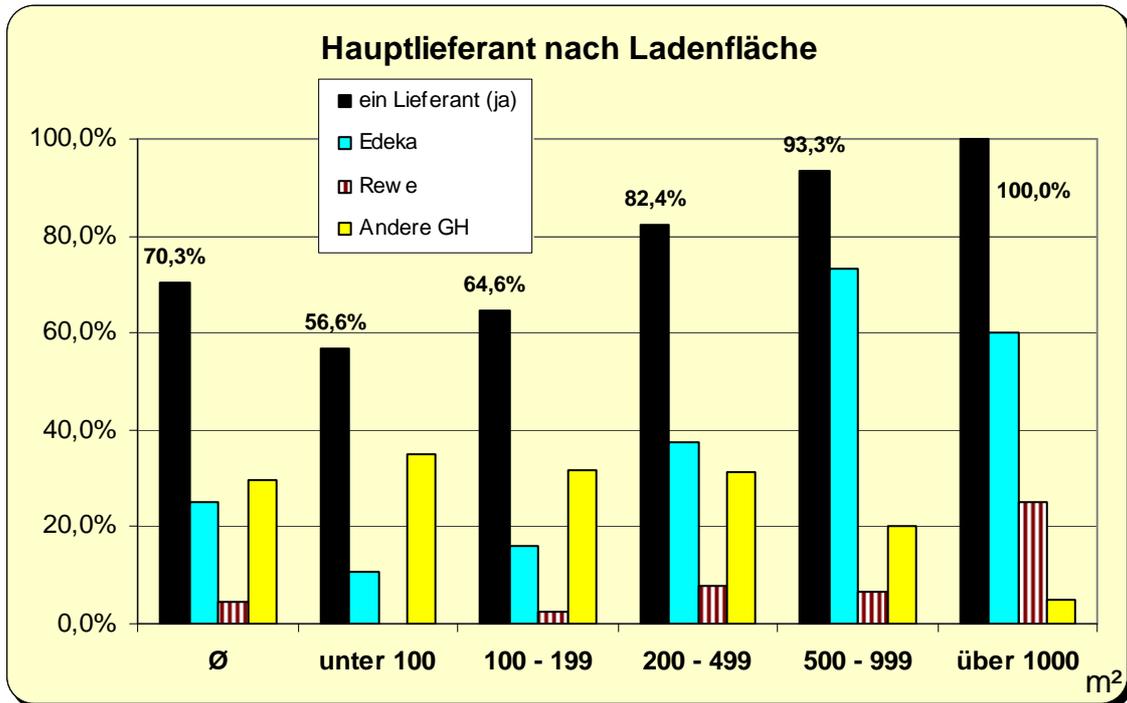
erwarten. Qualität und Frische der Waren müssen aber unbedingt über jeden Zweifel erhaben sein.

### **4.3.3. Lieferantenbeziehungen**

Wie bereits unter 3.6. ausgeführt, ist die Frage, ob ein geeigneter Lieferant zur Verfügung steht, unbedingt im Vorfeld der Gründung zu eruieren. Wie bereits weiter vorne ausgeführt gibt es Großhandelsunternehmen, die sich speziell auf die Belieferung von kleinflächigen Geschäften eingestellt haben. Für diese Großhändler stellen die Nachbarschaftsläden sozusagen die Kernzielgruppe dar. Ihre Kunden bestehen überwiegend aus kleinen selbstständigen Einzelhandelsgeschäften. Diese Großhändler beliefern jedoch ihre Kunden häufig lediglich in einem bestimmten Maximalradius um den eigenen Großhandelsstandort herum, da ab einer bestimmten Entfernung eine Lieferung (zu marktfähigen Preisen) aus Kostengründen nicht mehr darstellbar ist.

Eine zweite Gruppe von Großhandelsunternehmen beliefert Läden, die sowohl von unabhängigen Einzelhändlern betrieben werden, als auch in Form von Regiebetrieben. Hier stellt der Name des Handelsunternehmens gewissermaßen das „Markenzeichen“ dar. Der „Wirkungsradius“ dieser Großhandelsunternehmen ist wesentlich größer als der der ersten Gruppe, aber die Anforderungen an das Einkaufsvolumen der Einzelhändler sind ebenfalls deutlich höher (siehe Kapitel 3.6.).

**Abb. 16: Einkaufsquellen der Nachbarschaftsläden**



Quelle: eigene Erhebung 2007

Im Jahr 2000 stellte sich die Situation bei den befragten Nachbarschaftsläden noch so dar, dass lediglich 3,2% der Befragten nicht vom Großhandel beliefert wurden und sich daher „irgendwie“ selbst mit Waren versorgen mussten (C+C-Märkte / Metro / Einkauf bei Mitbewerbern).

Im Jahr 2007 gaben nur noch 56,6% der Befragten Läden mit bis zu 100 m² - und 64,6% der Befragten mit 100 bis 200 m² - Geschäftsfläche an, dass sie von **einem** Großhändler regelmäßig beliefert werden.

Die Grafik macht auch deutlich, dass insbesondere die auf kleine Geschäfte „spezialisierten“ Großhändler (Andere GH) diese kleinen Flächen bedienen, während sich von den beiden „großen“ Playern lediglich die EDEKA (wenn auch marginal) in dem Segment der Läden unter 200 m² überhaupt noch engagiert (inzwischen ausschließlich durch die UNION-SB) und die „Anderen GH“<sup>23</sup> mit zunehmender Ladenfläche an Bedeutung verlieren.

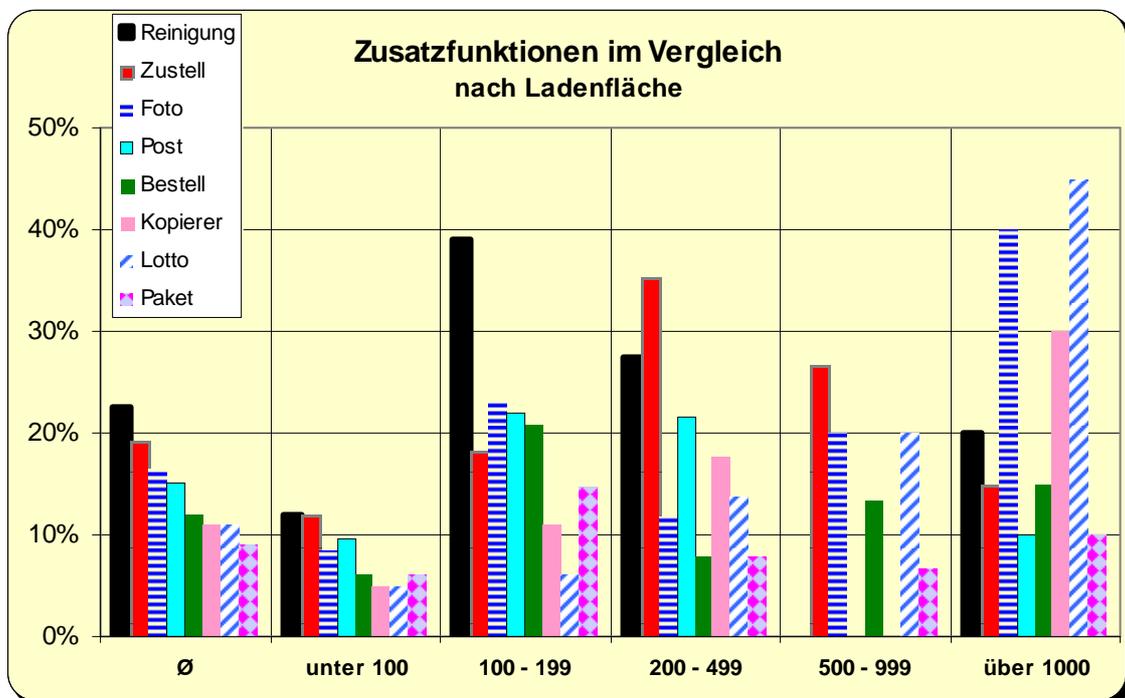
<sup>23</sup> diese Tabellenwert beinhalten auch die der WASGAU AG

#### 4.4. Zusatzfunktionen / Servicedienstleistungen

Das Thema Zusatzfunktionen zieht sich seit Durchführung des Modellprojektes 1992 – 1994 gleichsam wie ein roter Faden durch das Thema Nachbarschaftsläden. Obwohl bereits im Zuge der damaligen Untersuchung festgestellt wurde (siehe Kapitel. 2.1), dass nur wenige der Zusatzfunktionen zu messbaren wirtschaftlichen Effekten geführt haben, so erwartet doch der Kunde eines Nachbarschaftsladens, dass er hier neben dem reinen Lebensmittelsortiment auch zusätzliche Funktionen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen kann. In den Fällen, wo dieser zusätzliche „Dienst am Kunden“ nicht zu einer erheblichen Kostenbelastung wird, sollten die Nachbarschaftsläden diese auch unbedingt anbieten.

Die nachstehende Abbildung macht deutlich, dass es aber keineswegs vorwiegend die kleinen Läden sind, die Zusatzfunktionen neben dem Lebensmittelsortiment anbieten. Die Untersuchung aus dem Jahr 2007 zeigt vielmehr, dass die Zusatzfunktionen auch von den größeren Läden angeboten werden und der Anteil der Zusatzfunktionen gerade bei den kleinsten Läden (< 100 m<sup>2</sup>) am geringsten ist.

**Abb. 17: Anteile der Zusatzfunktionen und/oder Serviceleistungen**



Quelle: eigene Erhebung 2007

Bei Betrachtung der Art der Zusatzfunktion (bzw. Serviceleistung) wird deutlich, dass im Durchschnitt der Nennungen die Annahme von Kleidungsstücken für die Reinigung auf dem ersten Platz rangiert, gefolgt vom Zustellservice (der im Laden gekauften Artikel bzw. Getränke), vor der Annahme von Fotoarbeiten. Die Post (Agentur) rangiert nur auf Platz vier, jedoch noch vor der Annahme von Bestellungen (für Versandhandelsunternehmen), gefolgt von Kopierservice, Lotto-Annahme und Paketannahme.

Insgesamt verstärkt sich der Eindruck, dass eine Profilierung und Kundenbindung der kleinen Läden durch Zusatzfunktionen und Service gegenüber den „Großen“ nicht stattfindet. Im Gegenteil scheint das Thema Zusatzfunktionen und Service für die Läden ab 1.000 m<sup>2</sup> eine größere Selbstverständlichkeit zu sein als für die kleinen Läden.

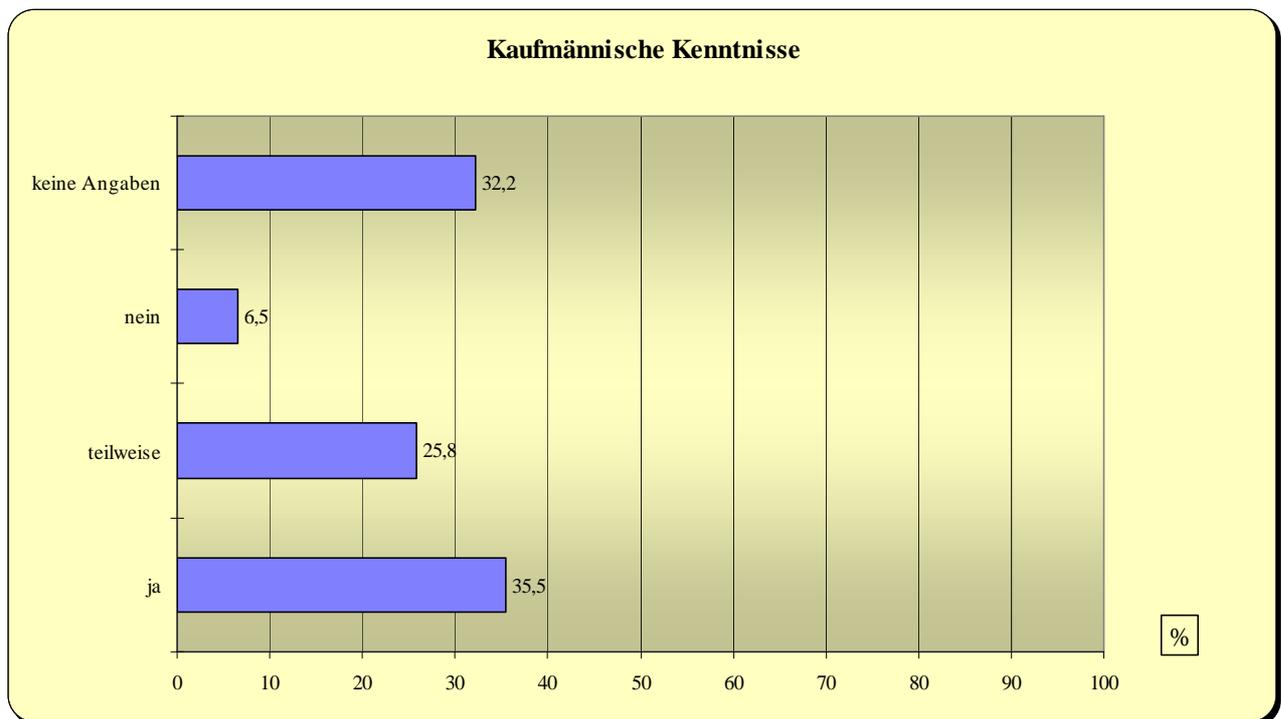
Einen weitergehenden Ansatz verfolgen einige Modellprojekte, die neben der Grundversorgung mit **Lebensmitteln** auch die **Gastronomie**, private und kommunale **Dienstleistungen** sowie Leistungen rund um das Thema **Gesundheit** (Arzt / Medikamente) „unter einem Dach“ zusammenführen wollen (wie z. B. das Modell „MarktTreff“, das an einigen Standorten in Schleswig-Holstein erprobt wird). Solche Konzepte sind natürlich auch in Rheinland-Pfalz denkbar, wenn die entsprechenden Grundvoraussetzungen am Standort vorliegen und die Finanzierung sichergestellt werden kann.

#### **4.5. Geschäftsführung und Mitarbeiter**

Obwohl es anhand der vorliegenden Daten nicht empirisch belegbar ist, so ist doch die persönliche und **kaufmännische Eignung** der **Führung** (sei es die organisatorische Führung eines gemeinschaftlich betriebenen Ladens oder der Einzelunternehmer) und die **Motivation** des **Verkaufspersonals** des Nachbarschaftsladens - neben den marktseitigen Grundvoraussetzungen - von entscheidender Bedeutung.

Bei der Vorbereitung des Nachbarschaftsladen-Symposiums in Mainz ergab sich bezüglich der Frage nach den kaufmännischen Kenntnissen der Ladenbetreiber folgendes Bild:

**Abb. 18: Kaufmännische Kenntnisse bei Betreibern von Nachbarschaftsläden**



Quelle: eigene Erhebung 2000

Die Grafik zeigt, dass nur ca. ein Drittel der Antwortenden die Frage nach den kaufmännischen Kenntnissen mit einem klaren „Ja“ beantworten. Die Auswertung der Ergebnisse hat zwar ergeben, dass sich kein empirisch klarer Zusammenhang zwischen der (subjektiv empfundenen) wirtschaftlichen Situation und diesem Kriterium ableiten lässt. Die Erfahrungen im Rahmen der Erfa-Arbeit - und in der einzelbetrieblichen Beratung - haben aber eindeutig gezeigt, dass die Läden, in denen die (durch die Erfa-Arbeit gewonnenen) Erkenntnisse umgesetzt werden konnten, auch wirtschaftlich davon profitieren.

Die Umsetzung beschlossener Maßnahmen ist jedoch ohne Zweifel nicht alleine durch die Einsicht in ihre Notwendigkeit hinreichend zu bewerkstelligen. Obwohl die Umsetzung der als notwendig erkannten Maßnahmen für den Einzelkaufmann leichter ist als für die Führung eines gemeinschaftlich betriebenen Ladens, so gehört doch neben der Erkenntnis auch die Umsetzung der Maßnahmen zu den Managementaufgaben der Führung des Ladens, die permanent geleistet werden müssen.

## 4.6. Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren zur Erhaltung der Nachbarschaftsläden

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Nachbarschaftsladens beitragen, können also wie folgt zusammengefasst werden:

Der Nachbarschaftsladen sollte sich an seinem Standort **dem Wettbewerb stellen** (können). Wenn Rücksichtnahmen auf noch bestehende Läden (Bäcker/Metzger/Getränkeliieferant o. ä.) zu Sortimentsbeschränkungen führen, schafft sich der Nachbarschaftsladen ein kaum zu lösendes Problem. Sofern er der einzige noch verbliebene Laden am Standort ist, muss er seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern an anderen Standorten ausspielen. Das bedeutet: Er darf nicht spürbar schlechter sein als die Konkurrenz (insbesondere bei der Qualität der Waren und der professionellen Präsentation), er muss aber gleichzeitig durch zusätzliche Funktionen und Dienstleistungen - oder zumindest durch einen noch freundlicheren Umgang mit seinen Kunden - dazu beitragen, dass diese gerne hier einkaufen und vielleicht sogar bewusst hier einkaufen, um die Existenz des Ladens zu festigen.

Auch wenn die Grundvoraussetzungen für ein ausreichendes Umsatzpotenzial vorhanden sind (Marktpotenzial), muss durch ein **konsequentes Controlling** der Laden wirtschaftlich **aktiv geführt** werden, um eine nachhaltige Rentabilität sicher zu stellen. Es reicht in keinem Falle aus, den Laden mit großem Eifer und mit Unterstützung der regionalen Presse zu eröffnen und die Dinge dann laufen zu lassen. Einmal pro Quartal über die Zahlen des Steuerberaters zu schauen genügt nicht, um hier aktiv steuernd eingreifen zu können. Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung bedeutet **Planung**, regelmäßige **Kontrolle** und **aktive Steuerung** der maßgeblichen Renditefaktoren: Umsatz / Kosten **und** Kalkulation.

Die Frage der **Gesellschaftsform** ist für die nachhaltige Rendite des Nachbarschaftsladens von untergeordneter Bedeutung. Für gemeinschaftlich betriebene Läden hat die Gesellschaftsform des wirtschaftlichen Vereins einige Vorteile, so dass sich diese Rechtsform inzwischen bei den gemeinschaftlich betriebenen Läden weit verbreitet hat.

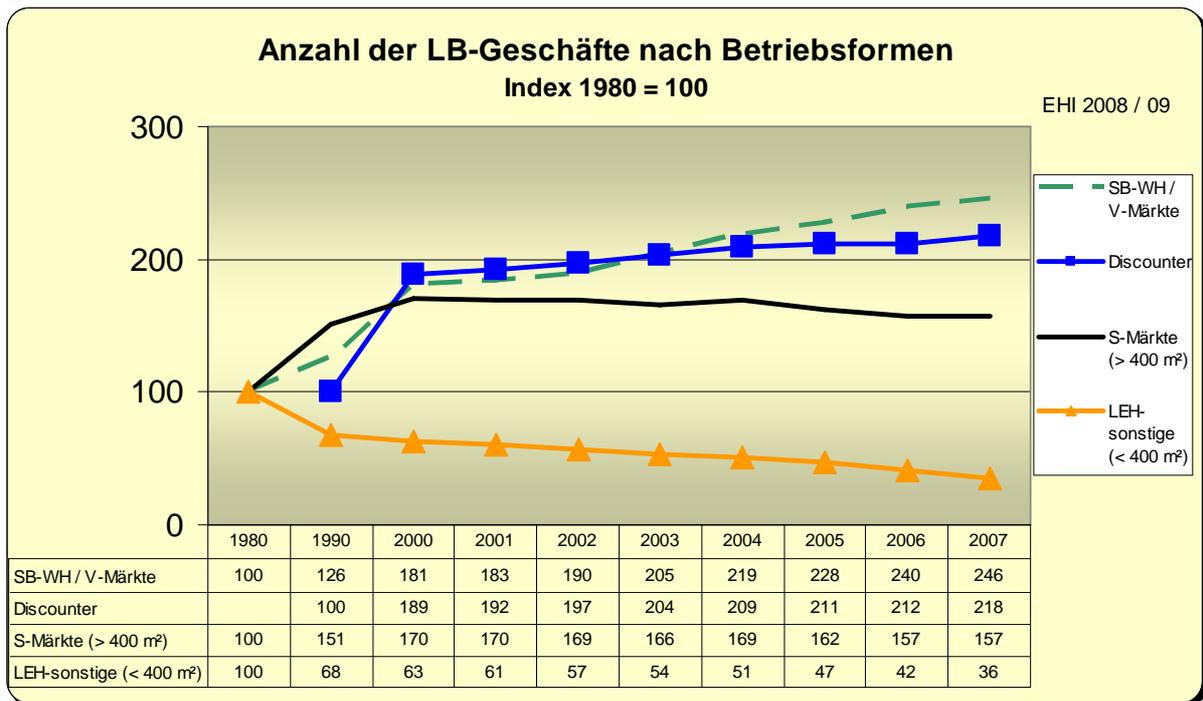
**Zusatzfunktionen** und zusätzliche Dienstleistungen sollten (soweit sie nicht mit unvertretbar hohen zusätzlichen Kosten einhergehen) zum Selbstverständnis eines Nachbarschaftsladens gehören. Sie sollten aber auch **aktiv ins Marketing** des Ladens einbezogen werden.

**Bezüglich der Betriebsführung des Ladens muss ein Mindestmaß an betriebswirtschaftlichem Know-how und (langfristig) ein Höchstmaß an Engagement vorhanden sein.**

## 5. Ausblick

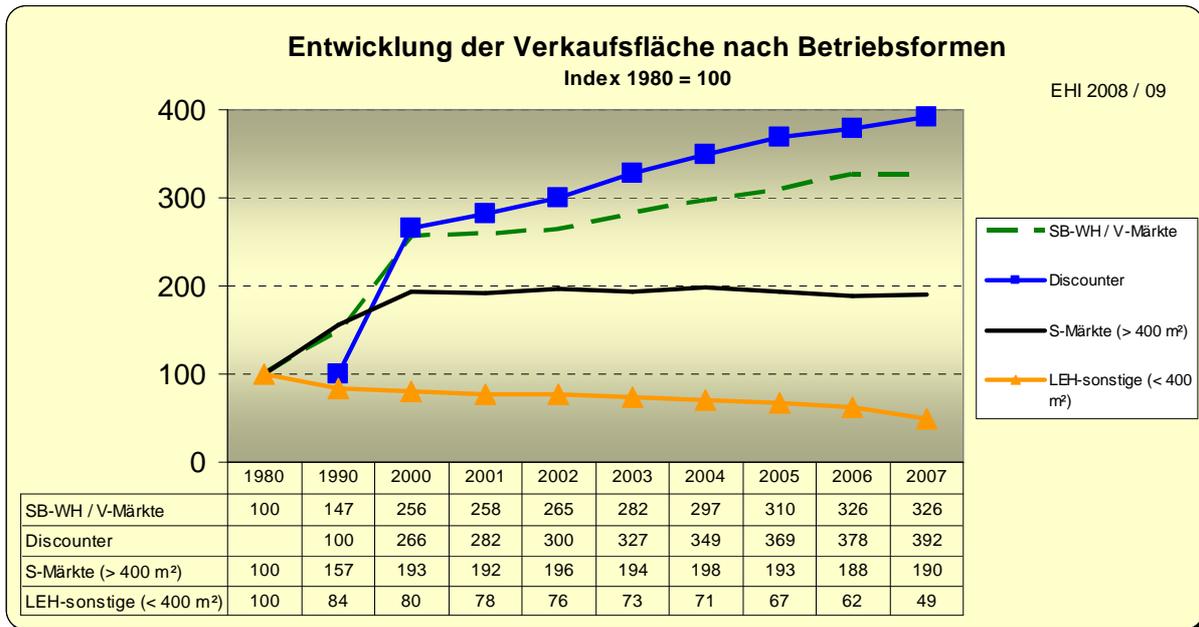
Aus den bundesweit ermittelten Daten des EHI Retail Instituts lässt sich die Entwicklung der Verkaufsflächen und die Anzahl der Betriebe nach Betriebsformen ablesen:

**Abb. 19: Entwicklung der Anzahl der Geschäfte nach Betriebsformen**



Eine Übersicht der vom EHI **bundesweit erhobenen Daten** bezüglich der Entwicklung der Anzahl der Läden nach Betriebsformen zeigt, dass die abnehmende Tendenz der kleinen Läden **bis** 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche unvermindert stark anhält. Selbst bei den Vollsortimentern in der Größenordnung **ab** 400 m<sup>2</sup> hat sich die Anzahl der Läden seit Anfang 2000 bis dato (wenn auch mit geringerer Dynamik) reduziert.

**Abb. 20: Entwicklung der Verkaufsflächen nach Betriebsformen**



Bezogen auf die Verkaufsflächen, zeigt sich zwar bei den kleinen Lebensmittelgeschäften und denen ab 400 m<sup>2</sup> die gleiche Tendenz, aber der Rückgang ist weniger stark als bei der Anzahl der Läden. Das bedeutet, dass zumindest ein Teil der noch verbliebenen Läden durchaus Zukunftsperspektiven sieht und in eine Ausweitung der Flächen investiert hat.

Nicht nur, dass sich die Anzahl der Discounter im Betrachtungszeitraum mehr als verdoppelt hat - und die Fläche fast vervierfacht - das besondere Problem der anderen Vertriebslinien ist die mit der Vergrößerung der Verkaufsflächen einhergehende erhebliche „Aufrüstung“ der Discounter, sowohl bezüglich der Vergrößerung der Verkaufsflächen als auch im Sortiment, insbesondere bei MOPRO und bei der Frische. Das führt dazu, dass der Kunde nicht mehr notwendigerweise einen zweiten Laden aufsuchen muss, um sich hinreichend für den täglichen Bedarf zu versorgen – außer, wenn er Premium Marken oder ganz spezielle Produkte sucht, die hier wegen der eingeschränkten Sortimentstiefe (noch) nicht anzutreffen sind.

Die **regionale Nähe** und die **emotionale Nähe zum Kunden** sind die einzigen Trümpfe, die ein **kleiner Laden noch ausspielen kann**. Diese Faktoren werden sich auch in absehbarer Zukunft nicht ändern. Neben der Qualität in der Frische ist der **direkte Kundenkontakt** ein Wettbewerbsvorteil, der dem kleinen, Inhaber geführten Laden auch in Zukunft nicht streitig gemacht werden wird. Da wo es gelingt, diesen Kundenkontakt für die **emotionale Bindung der Kunden an „ihren Laden“** zu nutzen, hat auch ein kleiner Lebensmittelladen auch heute noch seine Chancen.

Erfolgreiche Projekte zeigen, dass es trotz schwieriger Rahmenbedingungen möglich ist, die Grundversorgung in kleineren Gemeinden zu erhalten - bzw. wiederherzustellen - wenn einige Mindestanforderungen bezüglich Standort und Wettbewerb erfüllt sind und gleichzeitig ein hohes Engagement der (des) Betreiber(s) der Gemeinde und der Bevölkerung zusammen kommen.

## Anlagen

1.	<i>Wareneingangskalkulation</i> .....	58
2.	<i>Erreichte Kalkulation (Warenausgang)</i> .....	59
3.	<i>Wareneingangsspannen nach Warengruppen</i> .....	60
4.	<i>Adressen und Ansprechpartner</i> .....	61
5.	<i>Großhandel: Lieferradius / Hilfestellung</i> .....	62
6.	<i>Umsatzerfassung nach Warengruppen pro Tag</i> .....	63
7.	<i>Erfassung Umsatz und Einkauf nach WG pro Monat</i> .....	64

## 1. Wareneingangskalkulation

### Abschlagskalkulation im Wareneingang

Verkaufspreis (VK-inkl. MWSt.)  
./. Einkaufspreis (EK-netto)  
= Rohertrag (Spanne) in EUR  
x 100 : VK  
= Spanne in %

### Rechenbeispiel (Biskin Bratfett, 250 gr)

VK (brutto)	1,99 EUR	100,00 %
./. EK (netto)	1,23 EUR	61,81 %
= "Brutto"-Spanne	0,76 EUR	38,19 %

VK (brutto)	1,99 EUR	100,00 %
./. MWSt-Inkasso	0,13 EUR	6,54 %
./. EK (netto)	1,23 EUR	61,81 %
= "Netto"-Spanne	0,63 EUR	31,65 %

## 2. Erreichte Kalkulation (Warenausgang)

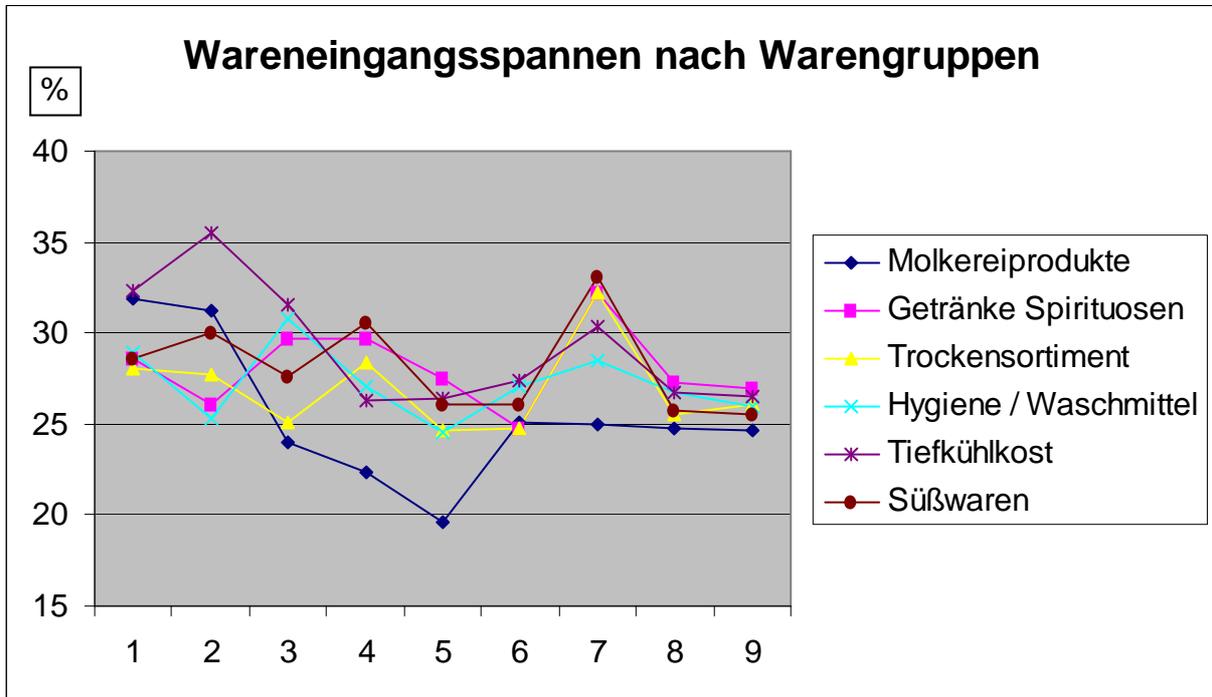
### Kalkulation im "Warenausgang" (erreichte Kalkulation)

Umsatz p.a.	(inkl. MWSt.)
./. MWSt.-Inkasso	
= Netto - Umsatz	(Bilanz / G+V-Rechnung)
./. Wareneinsatz	(Einkauf +/- Best.-Veränd.)
= Rohertrag	

### Rechenbeispiel

		in %
Umsatz (inkl. MWSt.) p.a.	500.000 EUR	100,00
./. MWST.-Inkasso	32.710 EUR	6,54
= Netto - Umsatz	467.290 EUR	93,46
./. Wareneinkauf	309.050 EUR	61,81
./. "Schwund" (MHD, Diebstahl)	58.240 EUR	11,65
(= Wareneinsatz)	367.290 EUR	73,46
<b>= Rohertrag / Bruttoertrag</b>	<b>100.000 EUR</b>	<b>20,00</b>
(= erreichte Kalkulation)		

### 3. Wareneingangsspannen nach Warengruppen



#### 4. Adressen und Ansprechpartner

LB-Großhandel	Ansprechpartner	Adresse	PLZ	Ort	Telefon
<b>Frey &amp; Kissel - W. Schacherer GmbH &amp; Co KG</b> (Ihre Kette)	Herr Pöschel	Nordring 33	76825	Landau	06341-685 242
<b>KUHN Zustellgroßhandel</b>	Herr Erb	An der Rosenhelle 2	61138	Niederdorfelden	06101-800 314
<b>Peter Comes GmbH &amp; Co KG</b>	Herr Sazma	Moselstraße 3	41464	Neuss	02131-944 785
<b>Karl Giehl GmbH &amp; Co KG</b> (Ihre Kette)	Herr Helmut Giehl	Brückenstraße 15	57647	Nistertal	02661-9877-0
<b>REWE Zentral AG</b>	Frau Harders	Rewestraße 8	50354	Hürth-Efferen	02233-9673-473
<b>EDEKA Südwest</b>	Herr Lievenbrück	Edekastraße 1	68542	Heddesheim	06203 - 741 213
Edeka UNION-SB	Herr Mang				0172 - 7397095
<b>WASGAU Produktions und Handels AG</b>	Herr D. Stephan	Blocksbergstraße 183	66955	Pirmasens	06331-558 380
C+C Wadern	Herr Meyer	Bahnhofstraße 25	66687	Wadern	06871-9006 25
	Ansprechpartner	Adresse	PLZ	Ort	Telefon
<b>Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau</b>	Herr Ißleib	Kaiser Friedrich Str. 1	55116	Mainz	06131 - 16 24 82
<b>Ministerium des Innern und für Sport - Referat Dorferneuerung</b>	Herr Geiß-Skär	Schillerplatz 3-5	55116	Mainz	06131 - 16 35 46
<b>Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)</b>	-	Palmengartenstraße 3-9	60325	Frankfurt	069 - 74 31 0
<b>Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD)</b>	-	Willy-Brandt-Platz 3	54290	Trier	0651 - 94 94 208

## 5. Großhandel: Lieferradius / Hilfestellung

Firma	Belieferung in Rheinland Pfalz
Frey & Kissel	120 km Radius um (76825) Landau
KUHN Zustellgroßhandel	ganz Rheinland Pfalz
Peter Cames	PLZ - Gebiet 5
Karl Giehl	100 km Radius um (57647) Nistertal
REWE	ganz Rheinland Pfalz
EDEKA	ganz Rheinland Pfalz
WASGAU	Rheinland Pfalz und Saarland

Firma	Beratende Unterstützung	
	Sortimentsfragen	Betriebswirtschaft
Frey & Kissel	ja	ja
KUHN Zustellgroßhandel	ja	nein
Peter Cames	ja	ja
Karl Giehl	ja	ja
REWE	ja	ja
EDEKA	ja	ja
WASGAU	ja	ja

6. Umsatzerfassung nach Warengruppen pro Tag

Monat:	Umsatzerfassung nach Warengruppen								GESAMT
	Wurst-Fleisch (7%)	Backwaren (7%)	Obst/Gemüse (7%)	MoPro (7%)	Lebensmittel (7%)	Zeitschr./Sonst. (7%)	Tabakwaren (19%)	Spirit./Sonst. (19%)	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									

### 7. Erfassung Umsatz und Einkauf nach WG pro Monat

Umsatz									
	Metzger (7%)	Bäcker (7%)	Obst/Gemüse (7%)	MoPro (7%)	Lebensmittel (7%)	Zeitschr./Sonst. (7%)	Tabakwaren (19%)	Spirit./Sonst. (19%)	GESAMT
Jan									
Feb									
Mrz									
Apr									
Mai									
Jun									
1. HJ									
Jul									
Aug									
Sep									
Okt									
Nov									
Dez									
2. HJ									
Gesamt									
Einkauf									
	Metzger (7%)	Bäcker (7%)	Obst/Gemüse (7%)	MoPro (7%)	Lebensmittel (7%)	Zeitschr./Sonst. (7%)	Tabakwaren (19%)	Spirit./Sonst. (19%)	GESAMT
Jan									
Feb									
Mrz									
Apr									
Mai									
Jun									
1. HJ									
Jul									
Aug									
Sep									
Okt									
Nov									
Dez									
2. HJ									
Gesamt									

# Glossar

Afa	Steuerliche Abschreibungen auf das Anlagevermögen. Eine Abschreibung ist eine buchhalterische Hilfsgröße, welche die Wertminderung einer bilanziellen Vermögensposition auf ihre Nutzungsdauer verteilt.
Betriebskosten	Regelmäßig und unregelmäßig wiederkehrende Kosten des laufenden Betriebes. Diese Kosten sind steuerlich absetzbare Kosten, die buchhalterisch erfasst werden.
C+C Markt	Cash and Carry-Markt ist ein Großhandelsbetrieb, der Einzelhändlern und gewerblichen Kunden ein breites Sortiment an Nahrungs- und Genussmitteln sowie Gebrauchsartikeln anbietet.
Einzugsgebiet	Räumlich begrenzter Bereich eines Einzelhandelbetriebes, aus dem seine Kunden stammen.
ERFA-Gruppe	Gruppe von Unternehmern, die sich zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch treffen.
Handelsspanne	Differenz zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis. Sie wird in Prozent ausgedrückt und ist in der Regel auf den Umsatz einschließlich Umsatzsteuer bezogen. Häufig wird allerdings auch der Nettoumsatz als Bezugsgröße gewählt. (Aufschlagsspanne: Einkaufspreis = 100% / Abschlagsspanne: Verkaufspreis = 100%)
Investitionskosten	Einmalige Kosten für die Beschaffung von Gebäuden, Anlagen und Inventar
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Marktpotenzial	Gebietsspezifische Pro-Kopf-Ausgaben multipliziert mit der Bevölkerungszahl im betreffenden Gebiet, ergibt das Marktpotenzial des betreffenden Gebietes.
Mehrwertsteuer-Inkasso	Umsatzanteil, der als Mehrwertsteuer an das Finanzamt abgeführt werden muss
Mindestumsatz	Umsatz, der bei gegebener Handelsspanne und gegebener Kostenbelastung zu einem Gewinn von NULL führt = Umsatz zur Kostendeckung
MOPRO	Molkereiprodukte
NUG	Nahrungs- und Genussmittel
Ordersatz	Liste aller lieferbaren Artikel eines Großhändlers mit Einkaufspreisen und vorgeschlagenen Verkaufspreisen.
Rohertrag	Differenz zwischen Wareneinsatz und Umsatz in Prozent gemessen am Umsatz
Rollgeld	iEntgelt für das Befördern des Frachtgutes vom Absender zum Empfänger.
Sortiment	Palette der angebotenen Waren (Sortimentsbreite: Anzahl unterschiedlicher Produktgruppen, die im Sortiment geführt werden / Sortimentstiefe: Auswahl innerhalb einer Produktgruppe)
Umsatz	Wertsomme der verkauften Waren innerhalb eines bestimmten Zeitraums
Umsatzpotenzial	Anteil, den ein Einzelhandelsgeschäft gemäß der aktuellen Wettbewerbssituation vom vorhandenen Marktpotenzial seines Standortes auf sich ziehen könnte.
Verbrauchsausgaben	erlauben es, Aussagen darüber zu treffen, wie viel Euro die Konsumenten an einem bestimmten Standort durchschnittlich im Einzelhandel ausgeben. Daraus lässt sich das jeweilige Marktpotenzial ableiten.

Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW)  
www.mwvlw.rlp.de

Fachliche Zuständigkeit:  
Referat Mittelstand, Handel, Freie Berufe

Konzeption/Text/Grafik (Inhalt):  
Dipl. Volkswirt Thomas Reck, Unternehmensberater, Polch

Grafik (Umschlag):  
W. Maier (MWVLW)

Foto:  
Ortsgemeinde Klausen

2. vollständig überarbeitete Auflage

Mainz, September 2009

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Aus Platzgründen wird lediglich die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind auch immer die Gründerinnen und Betreiberinnen von Nachbarschaftsläden angesprochen.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien, noch Wahlbewerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.