

# Die Waren Welten

Planungen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Auflösung  
Die räumlichen und gesellschaftlichen Strukturen einer  
Dienstleistungsgesellschaft, untersucht an Beispielen der  
Kommerzialisierungsmuster im japanischen Einzelhandel.

von Diplom-Ingenieur  
Wilhelm Klauser

von der Fakultät VII - Architektur, Gesellschaft, Umwelt  
der Technischen Universität Berlin  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Ingenieurwissenschaften  
- Dr. - Ing. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Schäfer

Gutachter: Prof. Christiaanse

Gutachter: Prof. Dr. Bodenschatz

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 31. Januar 2003



# Die Waren Welten

Wilhelm Klauser

Planungen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Auflösung.  
Die räumlichen und gesellschaftlichen Strukturen einer  
Dienstleistungsgesellschaft, untersucht an Beispielen der  
Kommerzialisierungsmuster im japanischen Einzelhandel.

Planungen im Span-  
nungsfeld von Zentrali-  
sierung und Auflösung.  
Räumliche und gesell-  
schaftliche Strukturen  
einer Dienstleistungs-  
gesellschaft untersucht  
an den Beispielen der  
Kommerzialisierungs-  
muster des japanischen  
Einzelhandels

Dissertationsarbeit am Institut für Entwerfen, Baukonstruktion und Städtebau  
Prof. ir. Kees Christiaanse

Technische Universität Berlin  
Fakultät 7 - Architektur, Gesellschaft, Umwelt

Dipl.Ing. Wilhelm Klauser - Paris  
September 2002



## ***Inhalt***

### ***1 1. Ordnungen***

### ***7 2. Das funktionale Arrangement***

- 8 Einleitung
- 9 These 1 und Erläuterung
- 11 These 2 und Erläuterung
- 12 These 3 und Erläuterung
- 14 These 4 und Erläuterung
- 17 Stand der Forschung

### ***21 3. Eingrenzungen***

- 22 Einleitung
- 24 1. Die geographische Eingrenzung
- 33 2. Die zeitliche Eingrenzung
- 38 3. Die funktionale Eingrenzung

### ***40 4. Handelsfunktion und Innovation***

- 41 Einleitung
- 43 Handelsfunktionen
- 45 Innovation
- 48 Fazit

### ***50 5. Einzelhandel in Japan***

- 51 Einleitung
- 52 Zahlen  
Verteilung, Umsatz, Beschäftigte, Altersstruktur, Veränderung
- 59 Die Reorganisation der Distribution

63	Informationstechnologie
65	Die Auflösung der Sicherungseinrichtungen
72	Fazit
<b>74</b>	<b>6. Die Muster der Zentralisierung</b>
75	Die Metaordnung der ökonomischen Relation
78	Produktion
80	Regulation
87	Station Building
	Verdichtung und Intensivierung der Nutzung, Verstetigung des Angebots, neue Technologien
92	Geschichte
94	Raum
96	Minimalstrategien der Stadtentwicklung
101	Ortstermin
106	Neue Konzeptionen
	Parco und die Entdeckung des Raumes
112	Spain-dori, Antworten
114	Altersschichten und Probleme des Absatzkonzeptes
118	Fazit
<b>125</b>	<b>7. Die Muster der Auflösung</b>
126	Anfänge
128	Voraussetzungen
	Entfernung, Verkehrsinfrastruktur, neue Absatzformen, Expansionsbemühungen
132	Probleme
	Ineffizienz, Anpassung, Struktur der Distribution
142	Information
	Konsumdienste
144	Organisation
	Dimension, Bevölkerungsverteilung und Kundenverhalten, Standortstrategie, Clusterbildung, Kundenorientierung, Core-Peripheral Sortimentspolitik, Standardisierungsgrad und Sortimentsverbund, Die Form des Ladens

160	Kommunikation Beschleunigung des Warendurchsatzes, technische Vorausbedingungen, geschlossene Warenwirtschafts- systeme, Data-Mining, Komponenten, Technik
169	Erweiterung des Leistungsspektrums Brand Identität, Servicedienste, e-Commerz
173	Fazit Die Verräumlichung der Information
<b>178</b>	<b>8. Die Landschaften der Ökonomie</b>
179	Professionalisierungsschub
183	Risiken
186	Chancen
<b>191</b>	<b>9. Literaturverzeichnis</b>

# Ordnungen



*Abb. 1: Konstruktion eines Fertighauses in Jingumae 3-chome, Juli 2001*

### *1. Der Kassierer*

Die dünne Wolkendecke, die in der Nacht kurzzeitig über der Stadt liegt, reflektiert die Lichter so stark, dass sich die Ausdehnung der Siedlung am Himmel abzeichnet. Eine unwirkliche Helle geht von Tokyo aus. In der Ferne erst ist an den Wolken eine scharfe Linie auszumachen, hinter der wieder die Dunkelheit herrscht. Das ist die einzige Spur, die das Meer in der Stadt hinterläßt: Ein plötzlicher Abriß des Lichtes. Bei der Einfahrt in die Stadt wächst den Fahrern die Helligkeit entgegen. Von den Bändern der Hochstrassen geht ein gleichmäßig pulsierender Lichtstrom aus, der sich mit jedem Kilometer intensiviert. Die abenteuerliche Architektur der Vorstadt, deren Allgegenwart zu beiden Seiten der Strasse mit jedem Kilometer auffälliger wird, hat ein ungeahntes Verlangen nach Licht. Pachinkohallen, Golfplätze und Lovehotels sind taghell erleuchtet, und langsam versinkt die Nacht im Rücken. Dann verschwindet die Strasse zwischen hohen, gewölbten Lärmschutzwänden, die schon im Flutlicht der Mautstelle liegen. Der Verkehr verlangsamt sich. Die schmale Linie weitet sich zu einer endlosen Betonfläche aus, auf der sich die Fahrzeuge verteilen. Die Bewegung kommt zum Stillstand.

Jedesmal wieder erschrickt der Autor bei der Einfahrt in die Stadt, wenn er sieht, wie sich durch die aschgrauen, verwaschenen Uniformen der Kassierer am Ende der Schnellstrasse plötzlich der zarte Hals eines kleinen Mikrophons windet. Es ist ein befremdliches Wiedererkennen. Er erinnert sich nicht, wann es ihm das erste Mal aufgefallen ist. Aber er sucht das Bild, denn mit ihm erst beginnt die Stadt: Eine unauflösbare Verschränkung von Leben und Mechanik. Das Mikrophon fällt nicht sofort auf. Als der Kassierer sich wieder nach Außen wendet, reflektiert für einen Augenblick das Neonlicht der Station auf dem mattschwarzen Metall. Das Instrument hat sich direkt auf den Menschen aufgesetzt. Die Nähe ist ungewohnt. Das Gerät befindet sich zu dicht am Körper, um noch Prothese zu sein, und die Intimität von Mensch und Maschine, wie sie so nur in der großen Stadt existiert, wird offensichtlich. Es ist die schamlose Nähe des Materials zur Person, die ihn in diesem Augenblick abstößt. Eine obszöne Vertrautheit, die immer aufs Neue überrascht, weil sie dem Gerät nicht zusteht: Es hält keine Distanz. Es setzt sich damit über ein ungeschriebenes Gesetz der Metropole hinweg, das einen gewissen, wenn auch reduzierten Abstand vorgesehen hat. Das Instrument ist tief

in den Menschen eingedrungen und hat ihn regelrecht aufgespießt. Es ist durch die Adern gewachsen, unter dem rechten Arm in Höhe der 6. Rippe nach außen getreten, hat sich dann durch das Revers des Jacketts gebohrt und an die Oberfläche. Eine kleine Nadel fixiert schließlich den Kopf eines Mikrophons auf dem Stoff. Der Kassierer kann seine Position nicht mehr verlassen. Die Technik hat sich, wie eine Schlingpflanze, mit kleinen Trieben am Körper angesetzt. Sie durchzieht das Fleisch und gibt ihm Halt.

Plötzlich ist die Stadt da. Sie ist ganz nahe an die Fenster des Wagens herangetreten. Sie hat sie umschlossen. Hubschrauber huschen unter den Wolken entlang als sie weiterfahren, und ihre Scheinwerfer bilden Lichtkegel über den Häusern. Auf der Hochstrasse bewegt sich der Verkehr in Schrittgeschwindigkeit. Die Fahrer sehen fern. Die mächtigen Reklametafeln, die auf den Hausdächern aufgebaut werden, sind hier auf Augenhöhe. Die Brücken beben leicht, wenn die schweren Transporter, die die Stadt versorgen, in der Nacht entgegenkommen. Von Ferne gesehen sind die Strassen filigrane, elegante Konstruktionen, die sich, als zarte Streifen, mehrstöckig an den Flüssen entlangziehen. Sie überkreuzen sich an den Knotenpunkten, um dann in jähen, wohlkalkulierten Abstürzen die Fahrzeuge in die Stadt zu entlassen. Die Systematik suggeriert eine durchdachte Umgebung. Aber der Eindruck trügt. Auf die offensichtlich zur Schau gestellte Ordnung ist kein Verlaß. Wer einen Augenblick unter den Brücken stehen bleibt, im Halbdunkel, spürt, dass die kathedralenhaft überwältigende Repetition gigantischer Träger und Stützen, die sich durch die Häuser winden, kein Teil der Stadt ist. Das Leben hier funktioniert auf eine andere Weise.

Eine Vermutung, die schlagartig auftaucht, scheint plötzlich die einzige Möglichkeit, um die tatsächliche Vielschichtigkeit der Umgebung zu erfassen: Es ist vorstellbar, dass sich unter dem Schematismus der Stadt eine andere Wirklichkeit findet, die ungleich stabiler ist als das, was sich so offensichtlich erkennen läßt. Die Möglichkeiten, die sich aus dem Zusammenspiel von technischem Ausbau und Natürlichkeit in der Stadt ergeben, lassen sich nicht absehen. Der Prozess ist nicht abgeschlossen. Mit jeder Generation werden neue Facetten sichtbar, die aber immer deutlicher auf ein Zusammenfallen der beiden Pole deuten. Möglich, dass auch der Kassierer auf diese Weise den unwirtlichen Ort, an dem er arbeitet, vergessen kann. Jener kleine Aufsatz auf seinem Jackett ist für ihn der Zugang zu einer anderen Welt geworden, zu

einer anderen Ordnung, die unter dem Sichtbaren liegt und der er angehört. Das Gerät bindet ihn in das große System einer Stadt ein, dem er dient. Und nur weil er die Bedeutung des Instruments erkannt hat, poliert er mehrmals in der Stunde den Kopf des Mikrophons mit einem kleinen Stofftaschentuch, das er ausschließlich zu diesem Zweck auf der Ablage über der Kasse aufbewahrt.

Es ist anzunehmen, dass es sich nicht um die Umwandlung eines Menschen in eine Maschine handeln wird, sondern dass bloß eine Modifizierung vorgesehen ist. Mechanische Hilfestellungen für das Leben sind schon längst entwickelt worden, Züge beispielsweise oder Elektroherde. Die Zeichen stehen nun auf Verfeinerung. Solche Ergänzungen, minimale Implantate wie das Mikrophon, versetzen den Menschen in die Lage, Aufgaben zu vollbringen, die außerhalb seines eigentlichen Vermögens liegen. Wahrscheinlich, dass sich mit der Zeit aus einer Übereinstimmung, in die beispielsweise der Mensch und das Gerät in der Stadt zunächst unbeabsichtigt geraten, ein Hybrid gebildet hat. Eine klare Trennung ist nicht mehr möglich. Die ursprünglichen Eigenschaften des einen wie des anderen haben sich mit einem Schlag neu und vielversprechend angeordnet und einen Lebensraum geschaffen, der optimal ausgerüstet ist. 50% der japanischen Bevölkerung lebt seit 1970 in einer Bandstadt entlang der Pazifikküste, die sich von Tokyo im Norden bis Osaka, 600 Kilometer südlich, erstreckt. Die Anforderungen, die das Leben in solch einem enormen Ballungsraum an die Bewohner stellt, hat das Entstehen einer neuen Lebensweise unterstützt, die nicht mehr auf dauerhafte Vorgaben angewiesen ist.

Die Erinnerungen, die manchmal aufkommen beim Gang durch die Strassen, werden von Konstellationen heraufbeschworen, die sich bei genauem Hinsehen als Fälschungen entpuppen. Die französischen Cafés sind französischer als das Original und selbst eine japanische Umgebung, deren archaische Materialien und asketische Ästhetik unvergleichlich sind, flößt kein Vertrauen mehr ein. Zu fremd und gleichzeitig zu vertraut wirkt die Umgebung, um noch Sicherheit zu vermitteln. Wer hier lebt wird mißtrauisch, wenn sich, angesichts einer allgegenwärtigen Instabilität, die in der Stadt erfahren wird, plötzlich Erinnerungen oder Projektionen in die Zukunft einstellen. Dauer ist nicht mehr Teil der Stadt; eine Entwicklung ist nicht vorgesehen. Die Dinge, an die er sich erinnert, haben eine vollkommen andere Bedeutung. Er kann sich irren. Die Stadt verändert sich stündlich.

Es ist selbstverständlich nicht damit zu rechnen, dass sich unter diesen Umständen die vertrauten Umgebungen noch erhalten können. Die Stadt verliert ihr von Alters her überliefertes Aussehen. Es wird von einem unsichtbaren System ersetzt, das die endgültige Auflösung verhindert. Finanzielle Verpflichtungen, aber auch Vorgaben des Marktes, religiöse Vorlieben oder genealogisch undurchsichtige Zusammenhänge bilden das Fundament der neuen Ordnung. Es durchzieht die Stadt und stabilisiert sie nachdrücklicher als Strassenraum oder zulässige Bruttogeschossfläche. Trotz der Willkür, die das alltägliche Leben in der Stadt auszeichnet: Hinter ihren unkontrollierbaren, kommerziellen Ausbrüchen oder in den plötzlichen pastoralen Landschaften um die Tempel, die sich wie Oasen hinter den rotlackierten Toren auftun, läßt sich eine andere Stadt erahnen, die die Exzesse zusammenführt.

Manchmal scheint es, als besteht die Millionenstadt aus ineinander verschlungenen Kettfäden, aus einer bis in die Unendlichkeit fortgesetzten gegenseitigen Abhängigkeit, unter der sich kein Ursprung mehr finden läßt. Die eigentliche Stadt ist ein Netz. Sie ist ein dem Alltag eingezogenes, unsichtbares Gewebe, in dem sich die Handlungen der Bewohner fangen. Die internen Abhängigkeiten sind die Bewehrung einer Gesellschaft, die sich nicht mehr wie eine Molluske auf äußere Stützen verlassen kann, deren Dauerhaftigkeit zweifelhaft geworden ist. Zu schnell verändert sich ihr Aussehen. Die Stadt hat einen neuen Zustand erreicht: Sie gibt keinen Rahmen mehr ab für die Aktivitäten ihrer Bewohner, sondern sie fällt über die Menschen wie ein schwerer Samt, der sich geschmeidig, ja fast zärtlich, an ihre Bewegungen anpaßt. Nur aus der Distanz werden die Verwerfungen sichtbar, die persönliche oder kommerzielle Aktivitäten unter dieser Oberfläche verursachen. Wie träge große Blasen auf einer endlosen Oberfläche zeichnen sich die Veränderungen ab. Die schiere Größe der Stadt erlaubt keine Form mehr. Unter der gewaltigen Lichtkuppel, die Tokyo überwölbt, ist ein Mikroklima entstanden, das sie von sichtbaren äußeren Vorgaben unabhängig gemacht hat. Sie arrangiert sich entlang verborgener Zusammenhänge.

Die Lebensführung hat sich den Bedürfnissen einer Siedlung ungeheurer Ausdehnung optimal angepaßt. Die Natur hat sich unauffällig in den Nischen eingerichtet und ergänzt die Technik. Es gibt überdachte und klimatisierte Skipisten, die auch im Hochsommer Neuschnee haben. Direkt am Meer werden Wellenbäder gebaut. Die Natur ist aus den Reservaten ausgetreten, in denen sie bislang gehalten wurde. Sie

ist unmerklich in den Alltag der Stadt eingedrungen, während sich die Technik in ihr ausgebreitet hat. Sie hat sich angepaßt und fällt nicht mehr auf. Sie ist unsichtbar geworden. Die Versuche, sie zu domestizieren, die Äste der Bäume zu beschneiden, den Bambus zu biegen, die Fische zu züchten und die Temperatur zu regulieren, haben bei allen Beteiligten ein Gefühl der Gleichberechtigung erzeugt; es gibt keine Extreme. Die Natur hat sich, wie die Technik, stückweise in die Stadt eingewoben und ist ein integraler Bestandteil einer durchgehend homogenisierten Umwelt geworden. Jenen seltsamen Zustand der Reinheit, in dem die Dinge so klar zu kategorisieren waren und den er für eine Sekunde bei der Einfahrt in der Stadt vermißt hatte, war nicht wiederherzustellen. Es ist die Folgeerscheinung eines Wochenendes auf dem Land gewesen, wo die Unterscheidungen noch möglich sind. Es scheint ihm für einen Augenblick, als müßten sich auch in der Stadt saubere Trennlinien ziehen lassen, als müßte es ein Innen und ein Außen geben, das Eigene und das Fremde. Aber die Bäume verlieren im Herbst die Blätter nicht mehr. Die Blüte im Frühjahr ist von einer irritierenden Üppigkeit, ohne dass sie Früchte bringt. In den Gärten singen die Zikaden und Überraschung ist, wenn ein Schwarm Papageien, der hinter dem Haus nistet, im Sommer laut kreischend über die Strassen segelt. Es gibt unbekannte Klimazonen, in denen andere Regeln herrschen.

Gegenüber den Mitfahrern erwähnt er seine Entdeckung nicht. Zu sehr hat diese Sekunde, als sie die Stadt erreichten, wie eine Sinnestäuschung gewirkt. Ein Augenblick der persönlichen Hellsichtigkeit, dessen er sich aber nicht gewiss ist. Für einen kurzen Augenblick gibt er sich der Illusion hin, die Zukunft gesehen zu haben: Die Neugierde ist befriedigt. Die Stadt bestätigt in diesen Sekunden, dass sich in ihr eine unbekannte Entwicklung andeutet und dass der Aufenthalt hier berechtigt ist.

# Das funktionale Arrangement

Abb.2: Kräne in Shinbashi , Juli 2001

## 2. Das funktionale Arrangement

*“Original Shopper’s Bag: American Taste: We give you the answer to Everything. You’ve always wanted to know about LOVE and HAPPINESS. Produced by Super Planning Company. Made in Japan.” (Aufschrift auf einer Einkaufsstüte in Shibuya im Juli 2001)*



### *Einleitung*

Eine Betrachtung der unter handelsbetriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten organisierten Landschaften in Großstädten, wie sie im Folgenden angestellt wird, soll nicht im Bemühen geschehen, gewisse Verhaltensweisen der Gesellschaft in diesem Umfeld zu deuten. Stattdessen wird das Entstehen des funktionalen Arrangements nachvollzogen, das der Handel in einer urbanisierten Umgebung angenommen hat. Das Verhältnis soll untersucht werden, das zwischen den organisatorischen Mustern des Konsums und seinen Abdrücken in einer städtischen Umgebung besteht. Das heißt, der Autor wird sich nicht mit Fragen auseinandersetzen wie: „Warum kaufen Sie ein?“ oder: „Was kaufen Sie ein?“, Fragen, wie sie im Feld der „cultural studies“ oder in Marktstudien behandelt werden, sondern er wird sich im Besonderen mit Aspekten beschäftigen, die mit der Frage verbunden sind: „Wie arrangiert sich das Einkaufen?“ oder: „Unter welchen äußeren Umständen verändert sich eine Form des Absatzkontakts und welche Bedeutung hat dies im Kontext einer Stadt?“

In Zusammenhang mit einer solchen Betrachtungsweise werden selbstverständlich Fragen zu aufkommenden oder auch in ihrer Bedeutung schwindenden sozialen, politischen, ökonomischen oder technischen Kontexten interessant, da sie außerordentlichen Einfluss auf die Form haben, die der Handel annimmt. Denn durch Veränderungen, die hier ansetzen, werden nicht nur die Orte definiert, an denen er sich bevorzugt ansiedelt und die Form, in der er seinen Absatzkontakt gestaltet. Auch die Dimension der Ladenflächen und das Sortiment erklären sich in Relation zu diesen äußeren Einflüssen. Aber es erklären sich auch die Preise, die gefordert werden und zu denen die Waren dann tatsächlich ihre Abnehmer finden. Die fortgesetzten Innovationsanstrengungen, denen sich der Handel unterzieht und die durch Veränderungen in der unmittelbaren Umgebung auch deutlich erfahrbar sind, reflektieren selbstverständlich gesellschaftliche Verschiebungen. Die anthropologische Deutung dieser Beziehung jedoch kann und will im Kontext dieser Arbeit nicht geleistet werden. Vermieden werden soll damit ein Ansatz der „Vermenschlichung der Ware“, der eine unmittelbare Verbindung zwischen ihrer Erscheinungsform und ihrer sentimental Bedeutung herstellt. Es ist dies eine Sentimentalität, die der radikalen Organisation, die der Ware hinterlegt ist, nicht entspricht.

### *These 1*

In allen hochentwickelten Industrienationen kann in den letzten hundert Jahren ein kontinuierliches Wachstum der Anteile der Dienstleistungen am Sozialprodukt festgestellt werden. Dabei ist im Besonderen ein überproportionales Wachstum der Handelsdienstleistungen zu verzeichnen. Dafür gibt es sowohl von Außen fremdbestimmte Gründe, als auch Gründe, die in den Rationalisierungsbemühungen der Industrie selbst zu suchen sind. Beides hat zu einer radikalen Ausweitung des Raumbedarfs geführt. Diese Entwicklung ist allerdings an ihre Grenzen gestoßen. Da aber weiterhin ein Anstieg der Nachfrage nach Handelsdienstleistungen zu erwarten ist, werden Wachstumsimpulse des Metiers daher weniger durch eine Substitution des Faktors Arbeit durch Raum erreicht werden, wie es beispielsweise durch die Einführung der Selbstbedienung geschehen ist, sondern sie werden durch neue Intermediäre erfolgen.

### *Erläuterung*

Nach BARTH (1999,4) sind für die überdurchschnittliche Ausweitung von Handelsdienstleistungen zunächst die folgenden, äußeren Bedingungs-lagen ausschlaggebend:

1. Die Rationalisierung der produzierenden Industrie führt zu einem Rückgang der durchschnittlichen Arbeitszeit. Das höhere Maß an persönlicher Freizeit resultiert in einer höheren Nachfrage nach (Handels-)Dienstleistungen. Weitere Arbeitszeitverkürzungen oder zunehmende Teilzeitarbeit werden diesen Trend verstärken.
2. Zwischen den Rationalisierungseffekten, die in Produktivitätssteigerungen und Massenproduktion der Industrie ihren Ausdruck finden und dem Entstehen einer entsprechenden Massendistribution besteht ein kausaler Zusammenhang. Bei einer steigenden Produktionsmenge gehen zwar, auf Grund von offensichtlichen Degressionseffekten, die Fertigungskosten/Einheit zurück. Gleichzeitig steigen aber auch die Marktwiderstände. Die Distributionskosten an der Gesamtkostenstruktur eines Gutes wachsen überproportional. Rationellere Prozessabwicklungen und das Entstehen immer neuer Handelsformen, die auf die neuen Voraussetzungen eingehen, sind eine Folgeerscheinung dieser Entwicklung.
3. Bei einer Ausweitung des Marktes wachsen natürlicherweise auch die Ansprüche der Verbraucher, die zum Zwecke der eigenen

Beschaffungsrationalisierung breitere und tiefere Sortimente sowie eine entsprechende Ausstattung der Verkaufsflächen fordern.

4. Zuletzt hat eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur zu einer Erweiterung der Distributions- und Handelsaufgaben geführt. Das fortgesetzte Wachstum der Städte bzw. die anhaltenden Suburbanisierungstendenzen in Industrieländern haben entsprechende Konsequenzen für die Versorgung der Bevölkerung.

Die Gründe für die starke räumliche Expansion des Handelsbereichs, die - ergänzend zu äußeren Einflüssen - in der internen Organisation des Metiers zu suchen sind, beruhen vor allem auf den sehr dienstleistungsintensiven Umsatzprozessen der Betriebe. Sie können in einem sehr viel geringeren Maß als die produzierende Industrie auf Automatisierung oder Mechanisierung zum Zwecke der Rationalisierung zurückgreifen. Ein kaum zu prognostizierendes Einkaufsverhalten der Konsumenten führt zu einer hohen Leistungsbereitstellung von personellen und sachlichen Kapazitäten und damit vor allem zu kostenintensiven Überkapazitäten beim Faktor Arbeit. Aufgrund der Tatsache, daß weit über die Hälfte der Betriebskosten eines Geschäfts durch diesen Faktor verursacht werden, haben sich die Rationalisierungsbemühungen der Handelsbetriebe seit geraumer Zeit auf eine Substitution von Personal durch Kapital verlagert. Durch die Einführung von Selbstbedienungsläden werden so Beratungskosten verringert und personelle Leerkosten vermieden, während gleichzeitig ein außerordentlicher Zuwachs an Raumkapazität unvermeidbar ist. Dies allerdings sind Kosten, die schärfer planbar und kontrollierbar sind.

Eine steigende Nachfrage nach Handelsleistungen, kombiniert mit den beschriebenen innerbetrieblichen Rationalisierungsbemühungen, hat so, bei einer unterdurchschnittlichen Automatisierung, zu einer erheblichen Erweiterung des Raumbedarfs geführt. Die Feststellung bestätigt sich bei einer Betrachtung der Handelsräume, die um die Siedlungen entstehen. Die Dimensionen vorstädtischer Einkaufszonen oder überhaupt ihr Entstehen sind nicht einfach das Resultat einer unkontrollierten Kauflust schwacher Konsumenten, die lediglich den Prämissen einer Erleichterung der eigenen Beschaffung gehorchen.

Allerdings sind für den Handel die erwähnten Möglichkeiten der Rationalisierung innerbetrieblicher Abläufe durch Substitutionsmechanismen, die auf einen räumlichen Raubbau setzen, weitgehend

ausgeschöpft. Der Anteil stagniert, den ein einzelner Arbeitnehmer im Handelsbereich am Umsatz erwirtschaftet, nachdem er zunächst noch gewachsen ist, infolge von Personalabbau oder Sortimentsreorganisationen. Diese Feststellung legt nahe, daß neue Wege zur Rationalisierung gesucht werden, da innerhalb eines marktwirtschaftlich organisierten Systems die Effizienzsteigerung ausschlaggebender Faktor für eine Bestandssicherung geworden ist.

### *These 2*

Mit dem Aufkommen neuer Techniken und der Installation moderner Kommunikationsinfrastrukturen, die die Ausformung des Einzelhandels erheblich beeinflussen, setzen Entwicklungen ein, die das Interesse der Architektur wecken müssen. Die Veränderungen, denen das traditionell eher schwerfällige Metier des Einzelhandels durch die Integration dieser Techniken unterworfen ist und die Ansprüche, die in diesem Zusammenhang von ihm formuliert werden, führen zu einer drastischen Reorganisation seines Umfeldes. Erstmals ist es möglich, daß das Kardinalproblem des Einzelhandels angegangen wird und seine vergleichbar größeren Schwierigkeiten bei der Durchsetzung von Rationalisierungen und Produktivitätssteigerungen überwunden werden können.

### *Erläuterung*

Umstrukturierungen, wie sie beispielsweise in Folge der Konzentrationsprozesse im Produktionssektor schon seit langem zu beobachten sind, bildeten sich dort in einer Deindustrialisierung oder auch Reindustrialisierung städtischer Siedlungsgefüge ab. Vergleichbare Entwicklungen begleiten die Effizienzsteigerung, die die Handels- und Distributionsketten nun erleben. Verschiebungen, die aus diesen Vorgängen abgeleitet werden, sind charakteristisch für die Stadt an der Jahrtausendwende geworden. Sie lassen sich unmittelbar in der Organisation des Raumes ablesen, so wie sich auch die Reorganisation der Produktion in der Funktionstrennung der Stadt abgebildet hat. Eine plötzliche Blüte verödeter Innenstädte, ihre Aufrüstung zu Museen oder Erlebnislandschaften ist jetzt möglich. Längst vergessene Serviceleistungen des Einzelhandels erleben unter gewandelten Vorzeichen eine Renaissance, die noch vor 15 Jahren vollkommen undenkbar schien. Lieferdienste, vor kurzem noch als zu personalintensiv verrufen, werden

beim Einkaufen über das Internet zum Bestandteil der Absatzpolitik.

Diese Entwicklungen führen dabei nicht nur auf globaler Ebene zu drastischen Veränderungen, wie es eine Diskussion der internationalen Vernetzungen weltweit agierender Finanz- oder Beratungsdienstleister nahelegt (SASSEN 1991), sondern sie können vor allem auch in einem regionalen oder lokalen Kontext in einer Neubewertung des Planungsinstrumentariums der Architektur und in neuen Formen seiner Implementierung münden (FUJITA 1991, STRATMANN 1999, HAMNETT 1994). Denn die lediglich mit den Problemen der Hierarchisierung, der Polarisierung oder Fragmentierung eines organisierten Lebensraumes verbundenen, architektonischen Lösungsvorschläge wirken schwerfällig in einer sich beschleunigt verändernden Umgebung.

### *These 3*

Die Reorganisation des Lebensraumes, wie sie durch die Rationalisierungen des Marktes eingeleitet wird, bewirkt nicht nur sozialräumliche Spaltungs- und Ausgrenzungsprozesse (BODENSCHATZ, HARLANDER 2000, 149), sondern in der Folge auch vollkommen neue Arten des Umgangs mit diesem Raum durch potentielle Nutzer. Sie formulieren Ansprüche, die durch eine repräsentative Gestaltung des Raumes, wie durch die Architektur vertreten, nicht mehr aufgefangen werden können. Das Interesse der Architekten an den Phänomenen des Einkaufens ist daher schlüssig.

„Es erscheint unvermeidbar, daß die vollständige Sättigung der Welt durch das Einkaufen Rückwirkungen auf die Architektur hat. Selbst wenn wir es einfach ignorieren, die Ästhetik des Shoppings diktiert das, was von den Architekten erwartet wird.“ (KOOLHAAS 2000, 164). Aber welche Ästhetik wird hier angesprochen? Läßt sich diese vielfältige Landschaft des Einkaufens überhaupt auf eine Oberfläche reduzieren?

### *Erläuterung*

Die Einflüsse, auf die der Einzelhandel reagiert, jene „Ästhetik des Einkaufens“, die aus ihnen abgeleitet wird, erschließt sich über die Analyse der charakteristischen und durchaus vergleichbaren Organisationsmuster, die der Konsum im Layout und Design von Gebäuden,

von Programmen oder auch in Stadtgrundrissen angenommen hat. Diese Muster weisen unter sich bemerkenswerte Ähnlichkeiten auf, auch wenn das Umfeld, in dem sie sich positioniert haben oder die Form, die sie angenommen haben, durchaus unterschiedlich ist. In jedem Fall ist nämlich die Funktion des Einzelhandels, nach der Definition der Betriebswirtschaft, die Überwindung von Spannungen, die zwischen der Konsumierung und der Produktion bestehen. Die Fußgängerzone, das Urban Entertainment Center, das Kaufhaus, der Tankstellenshop oder der kleine Laden an der Ecke und das Einkaufszentrum vor der Stadt finden sich damit vor derselben Problematik wie ein Laden der Haute Couture oder ein Buchversand. Sie versuchen dem Problem mit unterschiedlichen, ihren jeweiligen Kapazitäten angepaßten Strategien zu begegnen.

Die Spannungen, denen sie ausgesetzt sind und auf die sie reagieren, können in räumlicher, in zeitlicher, in qualitativer oder auch quantitativer Hinsicht bestehen (BARTH 1999, 1). Es ist möglich, daß ein potentieller Kunde das Geschäft nicht erreichen kann. Es ist aber genauso möglich, daß es dem Produzenten nicht gelingt, die Ware rechtzeitig an den Absatzpunkt zu schaffen. Es ist denkbar, daß eine Fehleinschätzung des Marktes es nicht erlaubt, daß diese Spannungen abgebaut werden. Es ist möglich, daß also die Waren den Ansprüchen der Kunden nicht genügen oder im anderen Fall auch gar nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen. Das Resultat ist dann eine Überversorgung oder auch eine Knappheit, die unerwünschte Nebenwirkungen haben kann. Sowohl der funktionale Handelsbegriff, der das Große und Ganze der Distribution von Gütern und Dienstleistungen beschreibt, als auch der institutionelle Handelsbegriff, der lediglich den Teilbereich des Güterausstausches zwischen den Organisationseinheiten der Wirtschaft erfaßt, zwischen dem einzelnen Betrieb und einer Haushaltung beispielsweise, steht deshalb vor denselben Problemen.

Die Industrie hat, um diese Spannungen auszugleichen, eine neue Form entwickelt, die sich aus den Vorgaben einer kommunikationstechnischen Infrastruktur ableitet, die in den letzten 20 Jahren entstanden ist. Für einen Ausbau von Handelsdienstleistungen werden damit zunächst Fragen der Mechanik relevant und die Probleme der technischen Umsetzung. Die Rückkoppelung dieser Entwicklungen an Fragen der Gestalt ist aber evident.

#### *These 4*

Eine Mechanik, die sich - wie es in der räumlichen Organisation von Handelsprozessen der Fall ist - aus ihrer organisatorischen Qualität erschließt, wird im Allgemeinen als eine Infrastruktur betrachtet. Sie besetzt Schlüsselpositionen, die sich in einer sichtbaren programmatischen und funktionalen Verdichtung ausdrücken. An gewissen Orten entstehen strategische Knoten, die, unter Umständen, als eine räumliche Sensation sichtbar werden können. Durch eine Organisation der internen Gesetzmäßigkeiten dieser strategischen Knoten wird eine Kontrolle und Optimierung der Entwicklung angestrebt.

Da sich die äußeren Konstellationen, denen Handelsprozesse folgen, allerdings keineswegs dauerhaft festlegen lassen, unterliegen Programme und Funktionen, die in unmittelbarer Relation zu diesen Orten stehen, beständiger Veränderung. Die Steuerung dieser Vorgänge erfolgt auf Ebenen, für die die administrative Regulation einer dauerhaften Raumordnung nur von zweitrangiger Bedeutung ist. Angesichts einer beschleunigten Innovationstätigkeit und den damit anfallenden Anpassungen ist es offensichtlich, daß die Kapazität zu grundsätzlichen, energie- und damit auch (rohstoff)-kostenintensiven Veränderungen und Transformationen, die vor allem in einer repräsentativen Ausgestaltung anfallen, begrenzt ist.

Mit dem Aufkommen neuer Techniken und einer durch sie ermöglichten, beschleunigten Taktung von Funktionen und Programmen entstehen stattdessen weniger flächenintensive Infrastrukturen. Sie sind die für den Erfolg auf eine vergleichbare räumliche Aufwertung nicht mehr angewiesen. Das resultierende Arrangement, das unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgt, bildet Landschaften der Ökonomie, deren Potential für Architektur und Stadtplanung weitgehend unerschlossen ist. Es handelt sich dabei um Landschaften, die für ihr Funktionieren auf neue, in sich geschlossene Systeme zurückgreifen. Es sind Infrastrukturen entstanden, die privatwirtschaftlich organisiert und ausgebaut worden sind. Ihre Regulation erweist sich als außerordentlich schwierig. Allerdings erzwingen die exorbitanten Kosten dieser neuen Systeme ihre Öffnung und bieten Ansätze für eine Steuerung der neuen Organisationsformen und Lebensgestaltungen.

### *Erläuterung*

Die raumpolitische Ordnung und wirtschaftliche Verflechtungen sind eng verbunden. So reflektieren Phasen der Deregulierung oder der stärkeren Kontrolle kommerzieller Aktivitäten die wechselnden konjunkturellen Rahmenbedingungen. Es handelt sich dabei um mögliche Steuerungsinstrumente, die von Seiten der Administration und Politik eingesetzt werden können, um einseitigen oder unvorteilhaften Entwicklungen entgegenzuwirken oder um positive Entwicklungen zu stützen, die möglicherweise jeweils das Resultat von konjunkturellen Auf- oder Abschwüngen sein können oder die andere Veränderungen abbilden. Steuerliche Anreize oder die Entschärfung bestehender Richtlinien können zu einer erhöhten Aktivität und Innovationstätigkeit führen, während umgekehrt durch ein Verschärfen der Kontrollmechanismen gegenteilige Effekte erzielt werden können.

HÄUßERMANN und SIEBEL stellen bereits fest (1995, 96), daß es für die räumliche Verteilung der konsumorientierten Dienstleistungen, die den Stadtraum der hochindustrialisierten Nationen prägen, entscheidend ist, in welcher Form sie organisiert werden. Wenn sie vor allem in Form öffentlicher Dienstleistungen wachsen, in Form von Krankenhäusern, Schulen oder Verwaltungsapparaten, kann sich eine andere Verteilung herausbilden, als wenn sie sich marktförmig entwickeln. Es ist dann möglich, beispielsweise durch Einflussnahme auf die Ansiedlungspolitik, direkt in die Organisation des Raumes einzugreifen.

Im Kontext eines marktwirtschaftlich organisierten Systems geht dies nur unter Schwierigkeiten. Denn hier ist es gleichzeitig unabdingbar notwendig, daß für den Fortbestand beispielsweise einer bestimmten Handelsform gleichzeitig eine Optimierung der für den Handels- und Dienstleistungsprozess notwendigen Vorgänge angestrebt wird. Unternehmungen in marktwirtschaftlich organisierten Systemen zeichnen sich dabei durch die Merkmale der Planungsautonomie, des Marktrisikos und des erwerbswirtschaftlichen Prinzips aus. Der jeweilige Betrieb kann also, auf der Grundlage der jeweiligen Marktsituation, seinen Wirtschaftsplan selbst bestimmen. Dafür ist der Entscheidungsträger des Betriebes jedoch bei Strafe des Konkurses gezwungen, seine Leistungen am Markt auszurichten (BARTH 1999, 2). Für den Handel bedeutet die marktförmige Organisation, daß er damit zum Beispiel den Gesetzen von Angebot und Nachfrage folgt. Und

die räumliche Verteilung des Angebots ergibt sich entsprechend aus der räumlichen Verteilung der zahlungsfähigen Nachfrage. Es entsteht so eine Konstellation, die den Entscheidungsspielraum der Raumpolitik erheblich einschränkt.

Natürlich ist, auch bei einer marktförmigen Organisation, ein regulierender Einfluss auf Angebot und Nachfrage möglich. Allerdings wird dieser Impakt, angesichts der offensichtlichen Rückzugstendenzen anderer Organisationsformen als der marktorientierten aus dem öffentlichen Raum, zunehmend fragwürdig. Zunächst läßt sich das Angebot dadurch regulieren, daß die Bedingungen für die Bereitstellung des Angebotes mehr oder weniger staatlich vorgegeben werden. Die Instrumente, die hier zum Einsatz kommen, sind bindende Festlegungen hinsichtlich der Öffnungs- und Arbeitszeiten, aber auch Mindestlöhne, die notwendige Qualifikation oder Abgaben an Staat und Sozialversicherungen oder eine Kontrolle der Flächennutzungen. Gleichzeitig läßt sich die Nachfrage dadurch steuern, daß die Marktfähigkeit bestimmter Konsumdienste durch staatliche Transferzahlungen beeinflusst wird, wie es bei Gesundheitsdienstleistungen durch den Versicherungszwang der Fall ist oder bei der Wohnversorgung durch die Zahlung von Wohngeld.

Darüber hinaus entwickelte aber der Markt, getrieben vom Wettbewerb, in Bezug zu seiner direkten Umgebung selbstregulierende Maßnahmen. In den Ballungsräumen arrangiert sich eine fast unüberblickbare Vielfalt der Konsumdienste. Eine Konkurrenzsituation entsteht, in der sich der soziale Reichtum metropolitaner Nachbarschaften widerspiegelt. Gleichzeitig ist diese für die angestrebte Vielfalt des städtischen Lebens positive Entwicklung aber durch andauernde Konzentrationsprozesse gekennzeichnet: Einem sinkenden Anteil der am Markt agierenden Betriebe steht ein wachsender Marktanteil der verbleibenden Unternehmen gegenüber.

Unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten werden diese Verschiebungen vorwiegend durch die Verschärfung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hervorgerufen, die den Handel zu höheren Anstrengungen zwingen, um dem Druck des Wettbewerbs zu genügen. Durch Zusammenschlüsse, die im weitesten Sinne die Einschränkung oder völlige Aufhebung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bedeuten, lassen sich die Marktpositionen stärken. Es ist dies eine Entwicklung, die zu einer erheblichen

Homogenisierung des Stadtbildes führt, gleichzeitig aber die Volumina generiert, durch die Reformen umgesetzt werden können.

In einem solchen Arrangement unter rein marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten liegen so die Risiken und Potentiale eng beieinander. Eine Verurteilung der Entwicklung ist nicht möglich, ist sie doch das Ergebnis eines radikalen Testverfahrens, dem sie durch den Wettbewerb ausgesetzt wurde. Kommerzielle Aktivitäten vor der Stadt können unter ästhetischen oder bodenpolitischen Gesichtspunkten eine Zumutung sein. Ungeachtet dessen sind sie eine Tatsache. Da das Angebot auf eine entsprechende Nachfrage stößt, scheinen sie berechtigt. Die administrativ angesetzten Kontrollmechanismen sind in diesem Zusammenhang nicht notwendigerweise mit den Steuerungsmechanismen kompatibel, die vom Markt eingesetzt werden. Gleichzeitig aber entstehen Konstellationen, die sich auf eine neue Art und Weise arrangieren und die eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die Planung bieten.

### ***Stand der Forschung***

Die theoretische Beschäftigung mit der Entwicklung von Einzelhandelssystemen geschieht in der Regel vor allem unter einem betriebswirtschaftlichen Blickwinkel. Die Wissenschaft sucht Erklärungen und Kriterien zu erarbeiten, die eine Bewertung der Innovationstätigkeiten der Industrie erlaubt. Sie argumentiert dabei verständlicher Weise aus den Sichtweisen möglicher Anwendungsbezüge. Als ein Sondergebiet der Forschung stellt die Betriebswirtschaftlehre des Handels dabei für den Einzelhändler ein Aussagesystem bereit, das von hoher instrumenteller und prognostischer Leistungsfähigkeit gekennzeichnet ist. Es führt, auf der einen Seite, zu Handlungsempfehlungen hinsichtlich des zweckmäßigen Einsatzes eines Instrumentariums, mit dem bestimmte Absatzziele zu erreichen sind. Prognostische Aussagesysteme bieten, auf der anderen Seite, Wahrscheinlichkeitsschlüsse über den Lebenszyklus von Betriebstypen oder möglicherweise zu erreichender Marktanteile.

Die Entwicklung eines solchen Systems ist relativ jungen Datums. Erstmals läßt sich eine systematische Beschäftigung mit den praktischen Problemen der Rationalisierung der Warenverteilung, der Sortenvielfalt, den Absatzkanälen oder der Technik des Vertriebes um 1930 konstatieren. 1929 erfolgte in Deutschland die Gründung des Kölner Einzelhandelsinstitutes (heute: Institut für Handelsforschung) sowie der Forschungsstelle für den Handel in Berlin. Und 1932 erscheint das

von Seyffert herausgegebene *Handbuch des Einzelhandels* (SEYFFERT 1971, 31), das erstmals Probleme des Absatzes und der Distribution aufgreift und diskutiert. Die Notwendigkeit einer durchgängigen und übergreifenden Betrachtungsweise des Handels wird erkannt, die den Warenweg von der Industrie bis zum Verbraucher analysiert.

Diese Entwicklung einer eigenständigen Lehre von der Absatzwirtschaft verläuft in etwa parallel zu der sich in den USA entwickelnden Marketinglehre, die sich bemüht, alle auf den Güterabsatz ausgerichteten Marktaktivitäten zu integrieren. Diesem Ansatz wird heute vorgehalten, daß er zu ausschließlich an den Absatzproblemen der Industrie ausgerichtet ist, um tatsächliche Erkenntnisfortschritte zu bringen (BARTH 1999, 12 – 15). Es ist dies eine Feststellung, die bei einer Betrachtung der neuen Handelssysteme in Japan sicherlich zu bestätigen ist: Durch eine Umorientierung und Ökonomisierung der gesamten Wertschöpfungskette, durch eine Transformation des Systems von einem „Stauprinzip“ hin zu einem kundenfokussierten „Fließprinzip“, ist eine ausschließlich an den Bedürfnissen der Industrie ausgerichtete Betrachtungsweise der Probleme des Warenabsatzes nicht mehr adäquat. Neue *Efficient Consumer Response (ECR)* –Konzepte verbinden das Management und die Optimierung ihrer Distributionssysteme mit einer Optimierung des Marketings in der Verkaufsstelle. Die Verfahrens- und Leistungsinnovation basiert dabei auf neuen Informationstechniken. Die Betriebswirtschaft des Handels integriert heute damit sowohl die betriebswirtschaftliche Beschaffungs- und Absatzlehre als auch der Organisations- und Planungslehre in direktem Bezug auf ihr Forschungsobjekt, den Einzelhandel. Der massive Einfluß, den dabei neue Medientechnologien auf den Handel haben, hat dazu geführt, daß er in den Mittelpunkt des Interesses gerückt ist.

In der Betrachtung der Faktoren nationaler und internationaler Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und von Wirtschaftssystemen nimmt nämlich heute die Fähigkeit zur Innovation eine herausragende Rolle ein. Sie wird als eine wesentliche Ursache des Strukturwandels gesehen (DOSSI 1988, 1159). Entsprechend hat die wissenschaftliche Beschäftigung mit Faktoren, die die Fähigkeit zur Innovation determinieren, stark zugenommen. Allerdings richten sich die Erkenntnisse, die in diesem Bereich gewonnen werden, bisher fast ausschließlich auf den Bereich der Industrie. Die Bedingungen der Innovationstätigkeit im tertiären Sektor und damit auch in der Distribution stoßen

erst in jüngster Zeit auf ein verstärktes Interesse. Denn auch hier wird ein Strukturwandel durch die Aktivitäten weniger, innovativer Unternehmen vorangetrieben (MEYER-OHLE 1995a, 5).

Besonders in Japan ist dabei, nach Jahren der Stagnation, eine beschleunigte Entwicklung festzustellen. Sie hat dazu geführt, daß die japanische Distribution, die vor kurzem noch als zurückgeblieben und veraltet verstanden wurde, sich heute zu einem modernen und leistungsfähigen System gewandelt hat. Über diese Entwicklung liegen nur mit Einschränkungen Veröffentlichungen in westlichen Sprachen und von westlichen Wissenschaftlern vor. Diese Analysen aber sind von besonderem Interesse, da sie eine vertiefte Kenntnis eines eigenen „Heimatraums“ voraussetzen, aus dessen Perspektive das Objekt der Forschung betrachtet wird. Es sind dies also Analysen, die die Probleme der Distribution oder der Absatzwirtschaft weitgreifend fassen. Sie sind deshalb im Rahmen dieser Arbeit im Besonderen verwendet worden. Ihre Intention ist es ja, nicht ein Bild der japanischen Einzelhandelslandschaft zu zeichnen, sondern diese Umgebung in Relation zu Umgebungen westlicher Industrienationen zu setzen, in denen der Autor das Ablaufen ähnlicher Mechanismen konstatiert hat.

Neben einführenden Präsentationen von Strukturdaten (etwa FAHY und TAGUCHI 1995) haben erst die Bemühungen des Deutschen Instituts für Japanstudien in Tokyo – der Philipp-Franz von Sieboldstiftung – einen Erkenntniszuwachs gebracht. Seit 1994 wird am Institut ein Projekt unter dem Titel „Die Rolle von Staat und Unternehmen in der japanischen Wirtschaftsentwicklung seit 1945“ bearbeitet, in dem die Bereiche der Wirtschaftspolitik/ Industrie, der Forschung und Entwicklung und von Management und Distribution behandelt werden. Hendrik MEYER-OHLE hat dabei besonders die Auswirkungen des Innovationsverhaltens des japanischen Einzelhandels untersucht.

Unabhängig von der eingeschränkten Quellenlage im Feld der handelsbetriebswirtschaftlichen Literatur, wird der Auswirkung der Innovation der Handelsindustrie auf den Raum oder auf die Organisation des alltäglichen Lebens in der Wissenschaft wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Vorausgesetzt wird durch die Betriebswirtschaft lediglich eine erhebliche Flexibilität der äußeren Vorgaben, die eine entsprechende Anpassung erlauben. Eine Ausweitung der Betrachtung auf die unvermeidlichen und häufig gestalterisch unbefriedigenden Begleit-

erscheinungen der Anpassungen und Erneuerungen, die unter dem Blickwinkel einer Optimierung der Absatzpolitik erfolgen, erscheint aber notwendig, da die Beschleunigung der Innovationszyklen und grundlegende Veränderungen, die in der Industrie zu verzeichnen sind, sich selbstverständlich auch mit höherer Geschwindigkeit nach Außen abzeichnen. Maßgeschneiderte Produktion, permanente Innovation, kontinuierliche Verbesserung und immer kürzere Lebenszyklen von Produkten bewirken Umstellungen, die den Raum in zunehmendem Maße prägen.

Es ist dies eine Entwicklung, die nicht nur neue Marktbedingungen schafft, sondern auch neue Voraussetzungen für Architekturen. Die Rückkoppelung der Mechanik des Absatzes an den Raum eröffnet neuen Handlungsspielraum. Sie verspricht den Spielraum nicht nur im Hinblick auf eine offensichtliche funktionale Umorganisation, die hier sichtbar wird, sondern auch im Hinblick auf den vehementen gesellschaftlichen Impakt dieser Entwicklungen, der in vollkommen neuen Lebensweisen sichtbar wird. „Das Einkaufen bleibt, ohne jede Konkurrenz, die letzte Form einer öffentlichen Aktivität. Mit einer Batterie immer verführerischer Mittel ist sie aufgetaucht, um jeden Aspekt des urbanen Lebens zu kolonisieren oder gar zu ersetzen“ (KOOLHAAS 2000, 125).

Die Reduktion auf eine „Ästhetik des ersten Blickes“, unter der eine Beschäftigung mit Konsumsystemen und ihrer räumlichen Organisation in der Regel subsumiert wird, unter der durchaus auch die Stadträume Asiens und im besonderen Japans betrachtet worden sind, kann aber nicht Grundlage für eine erfolgreiche Integration des Phänomens in das Vokabular der Architektur werden. Es ist notwendig, gewisse Abhängigkeiten zu verstehen, um die Qualität einer resultierenden Architektur zu bewerten. Im Folgenden soll versucht werden, solche Abhängigkeiten darzustellen.

# Eingrenzung

Abb.3: Strasse in Shinjuku, Juli 2001

### 3. Eingrenzungen

*“We’re to meet her at nine?” asked Kenzo. “At nine, she said, in the toy department on the ground floor,” replied Kiyoko. “But it’s too noisy to talk there, and I told her about the coffee shop on the third floor instead.” (MISHIMA Yukio, *Three Million Yen*, 1995, 30)*



### ***Einleitung***

Um die notwendige Schärfe und auch Ausschließlichkeit der Untersuchung zu erreichen ist es notwendig, eine Eingrenzung des Themas vorzunehmen. Diese Einschränkung soll hier auf drei verschiedenen Ebenen erfolgen.

#### **1. Geographische und zeitliche Eingrenzung**

Eine bewußte geographische und auch zeitliche Eingrenzung der Betrachtung trägt der Erkenntnis Rechnung, daß kommerzielle Umgebungen durchaus spezifische und nur auf einen bestimmten Bereich zutreffende Merkmale entwickelt haben. Sie werden ausschließlich an einem Ort und zu einem bestimmten Zeitpunkt offensichtlich. Ihre einfache Übernahme oder Verpflanzung, die angesichts einer möglicherweise erfolgreichen Unternehmung naheliegt, muß an anderer Stelle keineswegs Erfolg garantieren. Zu unterschiedlich sind, trotz der identischen Problemstellung für die Handelsfunktionen generell, die jeweiligen Rahmenbedingungen, unter denen die Handelsbetriebe agieren. Im Folgenden werden explizit die kommerziellen Umgebungen Japans untersucht, die - begleitend zum Wirtschaftswachstum der zweitmächtigsten Industriemacht der Erde - nach dem Ende des 2. Weltkriegs im Pazifik entstanden sind. Die Arbeit konzentriert sich auf diese Umgebungen in den japanischen Ballungsräumen, da 72% der Bevölkerung Japans in diesen Gebieten lebt. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf der japanischen Hauptstadt Tokyo.

#### **2. Stabile Organisationsform**

Die Arbeit wird sich ausschließlich mit stabilen und schon über einen langen Zeitraum bewährten Organisationsformen befassen, da hier die Datenlage genauere Aussagen zuläßt. Sie meidet also das besonders auffällige und einzigartige Arrangement, das die Blicke auf sich zieht, aber nur kurzfristig von Bedeutung sein mag.

#### **3. Beschränkung der Bandbreite**

Die Arbeit wird für die Betrachtung eine Beschränkung der Bandbreite der Einzelhandelsaktivitäten vornehmen. Sie konzentriert sich auf die Untersuchung der kommerziellen Muster, die in der Organisation der täglichen Versorgung von Bedeutung sind. Die Anzahl der Beispiele, die in einer solchen Untersuchung einbezogen werden können, ist

also begrenzt und kann nicht stellvertretend für eine generelle Analyse japanischen Verbraucherverhaltens oder auch für eine umfassende Analyse japanischer Einkaufslandschaften herangezogen werden. Dies ist auch nicht die Intention dieser Arbeit, der es im Besonderen um eine beispielhafte Aufarbeitung der funktionalen und räumlichen Arrangements des Handels geht, die sich insbesondere in Japan mit einer besonderen Klarheit abzeichnen. Die Arbeit wird sich auf die Untersuchung von zwei charakteristischen Handelsformen in dieser Umgebung konzentrieren, in denen die Wechselwirkung zwischen den Innovationsbestrebungen der Handelsdienstleistungen und den Reaktionen der Umgebung besonders deutlich hervortreten.

Zunächst wird sich die Untersuchung mit dem *Station-Building* beschäftigen und den unmittelbar an den Bahnhof angeschlossenen Einkaufszonen, deren außerordentlich große Dimensionen besonders auffallen. Als Muster der Zentralisation ist hier eine Welt der Kaufhäuser entstanden, eine Akkumulation der Güter, die als auffällige Konstellation weitgehend das gegenwärtige Japanbild in der Architekturdiskussion beherrscht.

Danach wird sich die Arbeit mit dem *Convenience-Store* auseinandersetzen. Das ist eine Handelsform, deren dezentralisierte Anordnung, gepaart mit einer bewußten Einschränkung des Sortiments, gewissermaßen das jünger datierte und sehr erfolgreiche Gegenmodell darstellt.

In der Untersuchung bestimmter Organisationen, bestimmter Warengruppen oder auch bestimmter Verkaufsformen und ihrer örtlichen Verteilung, noch dazu eingeschränkt auf einen bestimmten Zeitraum, wird damit ein Kontext sichtbar, der in seiner Ausschließlichkeit geeignet ist, Planungsstrategien von Handelsdienstleistungen beispielhaft zu verdeutlichen. In seiner Fremdheit, eingebettet in eine Umgebung, die beim Blick aus der Ferne noch immer eine orientalisierende Verklärung erfährt, bedeutet eine solche Analyse gleichzeitig einen Grad der Abstraktion, der einen Blick auf eigene Umgebungen möglich macht. Durch das „Japanische“ hindurch wird ein Kontext sichtbar, zu dem die in der Ferne gemachten Entdeckungen in Beziehung treten. Absicht ist es also, in der Beschreibung des Fremden bestimmte Strategien auszuleuchten und trotz der geographischen Distanz zu Aussagen hinsichtlich der Bedeutung der unterliegenden Mechanismen zu gelangen. Denn es sind dies Mechanismen, die innerhalb der

unterschiedlichsten Umgebungen und mit gewissen Einschränkungen gleichermaßen auch außerhalb eines japanischen Parallelluniversums gültig sind. Sie werden in Europa oder in Amerika auf eine ähnliche Weise wahrgenommen und erfahren und sie können damit auch angepaßt und eingesetzt werden.

### ***1. Die geographische Eingrenzung***

Die Untersuchung erfolgt ausschließlich anhand der kommerziellen Umgebungen Japans. Sie konzentriert sich dabei zunächst aus offensichtlichen Gründen auf dieses Land:

#### ***Die Dimension des Konsums: Japan***

In Japan hat die Dimension des Konsums einen enormen Umfang erreicht. Dies ist nachvollziehbar, denn die Nation ist zunächst die zweitgrößte Wirtschaftsmacht der Erde, die deshalb über eine sehr finanzkräftige Bevölkerung verfügt. Das vehemente Wirtschaftswachstum, auf dem die Kaufkraft der Bevölkerung aufbaut und das sich bis in die 1990er Jahre fast ungebremst fortgesetzt hat, basierte dabei zunächst auf einer radikalen Exportorientierung der produzierenden Industrie. Erst seit ungefähr 30 Jahren wird auch systematisch der Inlandsmarkt erschlossen, um Umsatzeinbrüche auszugleichen, die nach dem Abbau von Handelsbegünstigungen unvermeidbar waren. Der Erfolg und auch die Vehemenz, mit der diese Umorientierung stattgefunden hat, spiegelt sich im Entstehen einer kompetitiven Umgebung, in der das Angebot grenzenlos anmutet und in der Waren mit Hilfe hochentwickelter Marktstrategien abgesetzt werden. Daß diese Entwicklung parallel zu einer beschleunigten Verstärkung der Lebensweise erfolgte, liegt nahe (CLAMMER 1997,6).

Gleichzeitig ist Japan auch ein Land in dem, neben einer großen, kaufkräftigen Bevölkerung, in bestimmten Bereichen auch hohe Bevölkerungsdichten zu finden sind. Dies ist das Resultat einer extremen geographischen Ausformung des Landes, das in seiner ganzen Länge von Bergketten durchschnitten wird. Nur 52,1% der Gesamtfläche Japans weist eine Hangneigung von weniger als 15% auf und ist damit für eine Besiedelung geeignet. Berücksichtigt man allein Küstenebenen, breite Täler und Beckenlandschaften, also Land, das für eine großflächige Nutzung durch Industrie oder



Abb.4: Verteilung der Ballungsräume in Japan  
 Graphik: Wilhelm Klauser

Wohnanlagen geeignet ist, dann reduziert sich der Anteil auf 27% (LÜTZELER 1997, 270). Das hat dazu geführt, daß sich die Siedlungsmöglichkeiten der Nation in nur wenigen Bereichen entlang der pazifischen Küsten konzentrieren.

Die räumliche Verdichtung dieses Lebensraumes und sein fortgesetzter Ausbau sind offensichtlich, da lediglich ca. 4,7% des Landes als bebaut Land ausgewiesen werden (Tab.2, Tab. 3 – Bevölkerungsverteilung und Repartition des Landes).

Während die Bevölkerungsdichte, umgerechnet auf die Fläche des Landes, lediglich 337 Personen/km<sup>2</sup> beträgt, erreicht sie in den Städten Spitzenwerte von bis zu 12.830 Personen/km<sup>2</sup> (Tab.1). Es ist genau in den Ballungsräumen, daß das verfügbare Einkommen, bezogen auf die Nation, mit Spitzenwerten aufwarten kann. Die statistischen Untersuchungen hinsichtlich der Vermögensverteilungen in Japan weisen in den Ballungsräumen die maximalen Ausschläge auf. Hier werden, bezogen auf den Landesdurchschnitt, höhere Gehälter gezahlt und hier finden sich, ebenfalls bezogen auf das Landesmittel, die höchsten Rücklagen der Haushalte (SIP 2001, 205).

	<b>Bevölkerung</b>	<b>Dichte</b>
<b>Japan</b>	<b>125.570</b>	<b>337</b>
Sapporo	1.757	1.567
Sendai	971	1.240
Chiba	857	3.149
Tokyo (23 wards)	7.968	12.830
Yokohama	3.307	7.587
Kawasaki	1.203	8.447
Nagoya	2.152	6.594
Kyoto	1.464	2.399
Osaka	2.602	11.794
Kobe	1.424	2.602
Hiroshima	1.109	1.497
Fukuoka	1.285	3.806
Kitakyushu	1.020	2.111

Tab.1: Bevölkerung der japanischen Stadträume.  
 Quelle: Management and Coordination Agency  
 Anm.: Bevölkerung in 1000 (Okt.95)  
 Bevölkerungsdichte per km<sup>2</sup>

Präfektur	Bevölkerungsverteilung %			Bevölkerung/km2			Besiedelbare Fläche (ha)			Tag/Nachtbevölkerung		
	1990	1995	1999	1980	1984	1990	1990	1995	1999	1985	1990	1995
Japan	100	100	100	331,6	336,8	339,8	1028,7	1044,5	1053,5	100	99,7	99,9
<b>Tokyo</b>												
Saitama	5,18	5,38	5,47	1686,8	1780	1824,7	2521,9	2661,3	2728,2	87,2	84,7	84,7
Chiba	4,49	4,62	4,67	1077,5	1124,5	1148,2	1610,6	1680,7	1716,2	87,6	85,2	86,2
Tokyo	9,59	9,38	9,34	5430,2	5384,4	5412,9	8613	8532,6	8577,1	118,3	122,2	123,8
Kanagawa	6,46	6,57	0,66	3308,5	3416,5	3496	5567,9	5747,3	5878,5	91	89,1	89,3
<b>Nagoya</b>												
Shizuoka	2,97	2,98	2,98	471,9	480,5	485,4	1356,8	1381,5	1395,6	100	99,9	99,8
Aichi	5,41	5,47	5,53	1299,9	1335,5	1359,8	2304,5	2022,6	2049,4	101,5	101,5	101,5
<b>Osaka, Kyoto, Kobe</b>												
Kyoto	2,11	2,09	2,08	564,3	570,1	570,7	2304,5	2328	2329,9	101,1	100,9	100,9
Osaka	7,07	7,01	6,95	4636,5	4649,6	4649,8	6772	6777,5	6776,7	105,2	105,6	105,9
Hyogo	4,37	4,3	4,33	644,9	644,1	653,5	2027,5	2022,6	2049,4	95,4	94,5	95,3
<b>Fukuoka, Kitakyushu</b>												
Fukuoka	1,33	1,33	1,33	968,9	993,1	1006	1762,7	1806,1	1829	100,4	100,1	100,1

Tab. 2: *Bevölkerungsverteilung, Bevölkerungsdichte in den japanischen Ballungsräumen*  
Quelle: *System of Social and Demographic Statistics of Japan, SIP 2001*

Präfektur	Anteil Landesfläche			Anteil Waldfläche			Besiedelbare Fläche			Bebaute Fläche		
	1990	1995	1999	1980	1984	1990	1990	1995	1999	1990	1995	1999
Japan	100	100	100	68,7	68,7	68,7	32,2	32,2	32,2	8,5	9,1	9,5
<b>Tokyo</b>												
Saitama	1,02	1,02	1,02	33,8	33,2	33,1	66,9	66,9	66,9	24,2	25,8	26,4
Chiba	1,38	1,38	1,38	32,8	33,5	32,6	66,9	66,9	66,9	16,5	17,9	18,5
Tokyo	0,59	0,59	0,59	36,8	37,4	36,7	63,0	63,1	63,1	49,0	50,9	51,6
Kanagawa	0,65	0,65	0,65	39,3	40,6	40,3	59,4	59,4	59,5	40,1	42,6	43,6
<b>Nagoya</b>												
Shizuoka	2,09	2,09	2,09	63,9	63,0	63,7	34,8	34,8	34,8	11,2	11,9	12,2
Aichi	1,38	1,38	1,38	44,2	43,9	43,5	56,4	56,4	56,4	25,5	27,4	28,3
<b>Osaka, Kyoto, Kobe</b>												
Kyoto	1,24	1,24	1,24	75,0	75,0	75,2	24,5	24,5	24,5	11,9	12,6	13,1
Osaka	0,51	0,51	0,51	31,7	31,7	31,4	68,5	68,5	68,6	51,8	53,9	54,9
Hyogo	2,25	2,25	2,25	68,8	68,4	66,4	56,4	56,5	53,0	11,7	12,7	13,3
<b>Fukuoka, Kitakyushu</b>												
Fukuoka	1,33	1,33	1,33	44,8	45,7	44,9	27,9	27,9	27,9	18,1	19,6	20,3

Tab. 3: *Verteilung der Nutzflächen in den Ballungsräumen*  
Quelle: *System of Social and Demographic Statistics of Japan, SIP 2001*  
Anm.: Die Zahlen repräsentieren Präfektoren, in denen Ballungsräume zu finden sind.

Japans Einzelhandel hat in diesem Umfeld sein Leistungsbild erweitert, über die den Vorgaben der industriellen Produktion geschuldete Industrialisierung der Absatzformen hinaus. Jenseits der Anforderung hinsichtlich notwendiger Effizienzsteigerungen findet sich ein Umfeld, in dem sich das Verhalten der Akteure – Käufer wie Verkäufer – radikal geändert hat. Ein Ladengeschäft ist deshalb nicht mehr ausschließlich ein Ort, an dem eine bestimmte Ware abgesetzt wird, sondern das Produkt ist eingebunden in eine erweiterte Strategie des Verkaufens, die sämtliche Handelsfunktionen umfasst. Der Laden selbst ist lediglich das letzte Glied in einer komplexen Kette des Warenvertriebs, dem neue Aufgaben zuwachsen. Es sind dies Entwicklungen, die durch eine Verschiebung der marktrelevanten Mechanismen generiert werden. Es ist nicht mehr der Verkäufermarkt, in dem der Handel operiert, ein Kontext also, in dem der Produzent die Bedingungen diktiert, sondern es herrschen die Bedingungen des Käufermarktes: Eine Situation, in der der Konsument die Bedingungen diktiert, unter denen Waren produziert und abgesetzt werden.

Die Verfeinerung logistischer Abläufe, die in der Industrie festzustellen ist, zielt nicht ausschließlich darauf ab, zwischen den Kunden und der Ware bestehende Brüche und Unebenheiten zu glätten. Diese Probleme hat es schon immer gegeben und ihr Auftreten ist der fordernden Umgebung der Großstadt oder einer Landschaft geschuldet. Die Entwicklung einer Technologie allerdings, die das Erfassen von Daten in einem großen Maßstab erlaubt und die Möglichkeit ihrer Verknüpfung, einer kombinierten Analyse, die bisher nicht möglich gewesen ist, hat für die Konsumdienstleistungen die Voraussetzungen geschaffen, die Umgebung aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Die umgehende Auswertung der Aktivitäten wird möglich und eine schnelle Anpassung an eventuell aufgedeckte Verschiebungen im Verhalten der Konsumenten.

In Kombination mit einer Externalisierung und Kompartimentalisierung des Leistungsbildes der Handelsfunktion, die im Zeichen einer erforderlichen Effizienzsteigerung für eine Aufweitung der Handelsdienstleistungen und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unumgänglich gewesen ist, gelingt es dabei, aus zusätzlichen Belastungen des Handels effiziente Mechanismen zu entwickeln. Im Zusammenspiel mit den klassischen Einzelhandelsfunktionen können sie zu einem hocheffizienten und differenzierten Angebot zusammengestellt werden. Um unter Umständen effizient arbeiten zu können, die von

einem konstant hohen, äußeren Druck definiert werden, vernetzen sich unterschiedliche Industrien. Es entstehen, branchenübergreifend, vertikale Verbände. Die hieraus abgeleiteten Potentiale werden im Sortiment und in der Form der Absatzgestaltung sichtbar.

In den vielfach überlappenden und ineinander verwobenen Zusammenhängen, die sich zwischen den Distributionsketten und angelagerten Dienstleistungseinrichtungen herausgebildet haben, werden Kooperationsformen sichtbar, die in der Lage sind, Informationen zu kombinieren und sie optimiert einzusetzen: Das Wissen über ein Kundenprofil, das in einem Handelsprozess gewonnen wird, ist ausschlaggebend für die Entwicklung von neuen Marketingstrategien und neuen Produkten geworden. Zusammen mit der enormen Kaufkraft des Konsumenten, die zur Verfügung steht und die in einem technologisch hochentwickelten Umfeld zur Geltung kommt, hat sich Japan in das Labor des Massenkonsums am Anfang eines neuen Millenniums gewandelt.

Die Entschiedenheit und die Geschwindigkeit, mit der diese Umstrukturierung der Handelsdienstleistungen in einem hoch kompetitiven Umfeld stattgefunden hat, führte dazu, daß bei der Instrumentalisierung der Kundenbeziehung durch den Handel eine neue Qualität erreicht wurde. Sie ist unmittelbar in der Gestaltung des Raumes abzulesen. Der im Vergleich zu anderen Industrienationen vielfältige und vitale Absatzkontakt, den der Händler entwickelt, um den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden, und die dafür unumgänglichen, vielfachen Vernetzungen mit anderen Industrien sind zu einem Charakteristikum der japanischen Einzelhandelslandschaft geworden. Es sind Formen entstanden, die sich immer stärker auch in anderen Industrienationen abzeichnen.

### ***Die Stadt als Seismograph: Tokyo***

Die im Ballungsraum der Metropole Tokyo aufgefundenen Umstände stellen, auch innerhalb des großräumig urbanisierten Kontextes entlang der pazifischen Küste, eine außerordentliche Verdichtung des urbanen Umfeldes dar. Der fortgesetzte Stadtraum präsentiert sich als ein Extrem, das eine Vielzahl unterschiedlichster Trends und Entwicklungen vorwegnimmt. Als unbestrittenes wirtschaftliches, administratives und politisches Zentrum ist Tokyo Metropolis ein Seismograph, der die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen der

Nation sensibel registriert und in seinen Entwicklungen schnell auf sie eingehen kann. Der Blick auf die Stadt ist wie ein Blick durch ein Vergrößerungsglas: Eine Möglichkeit, die konstruktiven Ausblühungen des freien Marktes unvermittelt und in der klarsten Form zu untersuchen.

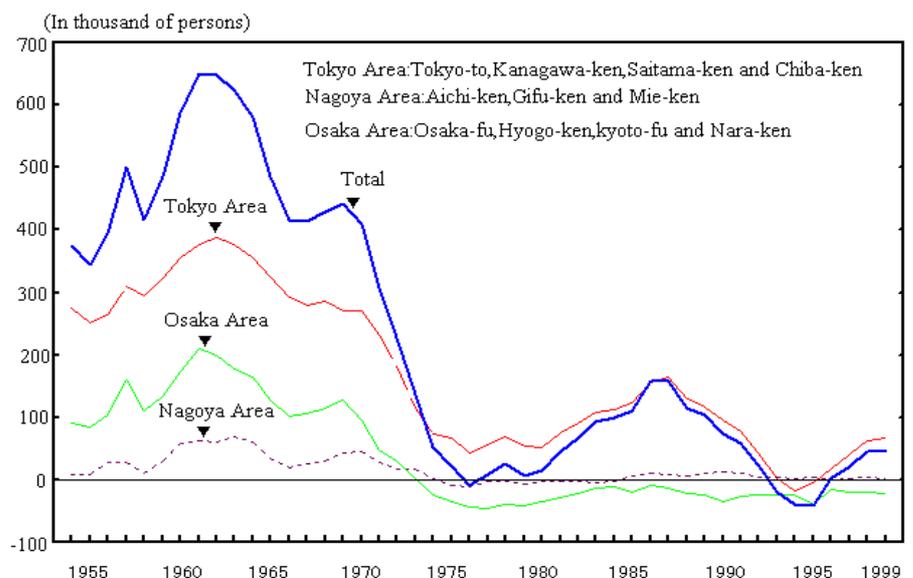
Die politische Ausrichtung ausschließlich auf das ökonomische Wachstum und die im Zuge der Modernisierung und Rekonstruktion einsetzende rapide Urbanisierung des Lebensraumes haben nach dem 2. Weltkrieg den Kontext für eine konsumorientierte Gesellschaft entstehen lassen. In einer engen Kooperation zwischen Politik und Produktion, unterstützt von einem annähernd komplett nach außen hin abgeschotteten Markt und basierend auf einer exportorientierten Wirtschaft, erfolgte ein rasanter Aufschwung. An den Iwato-Boom (1959-61, Durchschnittswachstum 12,2%) und dem anschließenden Plan zur Einkommensverdoppelung, den der Premierminister Ikeda Hayato 1960 aufgelegt hatte, knüpfte über 10 Jahre hinweg ein Aufschwung an den nächsten an. Japan wurde das erste Land der dritten Welt, das in den exklusiven Kreis der „hochentwickelten Länder“ aufgenommen wurde. Die Steigerung der Produktivität war außerordentlich. Der „Output“ eines einfachen Arbeiters, seine meßbare Leistung als gesamtwirtschaftlich relevanter Beitrag, war 1970 2,5-fach höher als 1960. Zwischen 1950 und 1970 wuchs der Anteil der Gesamtbevölkerung in den Städten von 38% auf 72%. (JAPAN PROFILE OF A NATION 1995 :108). Es entstand eine enorme interne Migration, die zu einem explosionsartigen Wachstum der Städte führte, eine Entwicklung, die besonders Tokyo betroffen hat. „Als Resultat hat sich die Art der Berufe und die Form der Arbeitsverhältnisse radikal verändert und – genauso wichtig – die Kultur der Gesellschaft wurde von der Kultur einer Großstadt geprägt. (CLAMMER 1997, 7). Die Kultur des Konsums ist eine urbane Kultur, die ausschließlich in einem urbanen Umfeld angemessen zu untersuchen ist.

Die enorme Anziehungskraft, die eine solche Umgebung ausübt, wird bei einem Blick auf die Analysen der Migrationsbewegungen deutlich. Vor allen anderen Städten konzentrierten sich die Wanderungsbewegungen in Japan auf die Hauptstadt. Während in Nagoya oder in Osaka die Bevölkerungsentwicklung seit den 70er Jahren stagniert oder gar zurückgeht, sind die Entwicklungen in der Hauptstadt ungleich schärfer abgebildet. Hier zeichnen sich die Ausschläge der

ökonomischen Randbedingungen überdeutlich ab und hier lagern sich, klarer als andernorts, die gebauten Sedimente ab. Die Landschaft des Pendlers, die hier entstanden ist, hat dabei der Stadt unverwechselbare Dimensionen und eine charakteristische Organisation verliehen. Es zeigt sich, daß eine deutliche Abnahme der Beweglichkeit der Bevölkerung immer in Zeiten der Rezession festzustellen ist. Der Ölschock von 1973, der Japan in eine erste und ernste Rezession getrieben hat, ist in den Graphen genauso verzeichnet, wie der jähe Absturz der Wirtschaft nach der „Bubble“ - ökonomie im Jahr 1990.

Auffällig ist, daß diese Ausschläge auch immer einhergehen mit dem Einsatz neuer Einzelhandelsformen, mit denen sich die Wirtschaft auf die veränderten Umstände einzustellen suchte. Die verschärften Rah-

Abb. 5: Interne Migration Japans 1953-1999  
 Quelle: Statistical Survey of Japan 2000,  
 Summary of Results of Internal Migration  
 2000



menbedingungen erhöhen den Innovationsdruck, der auf der Industrie liegt. Sie reagiert unmittelbar mit neuen Strategien. Waren am Ende der 50er Jahre die ersten, großen Kaufhäuser entstanden, so sind die späten 70er Jahre vom überwältigenden Erfolg des *Conbini* – des kleinen und allgegenwärtigen Nachbarschaftsladens geprägt.

Die Umstrukturierungsprozesse, denen sich Handelsdienstleistungen auf Grund des Rationalisierungsdruckes unterziehen, lassen heute nur noch in Ansätzen durch die im Einzelhandel typischen Substituti-

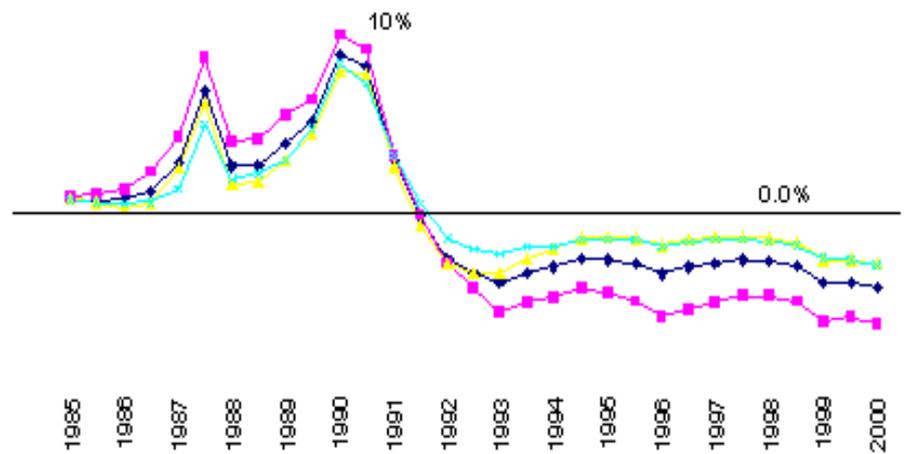
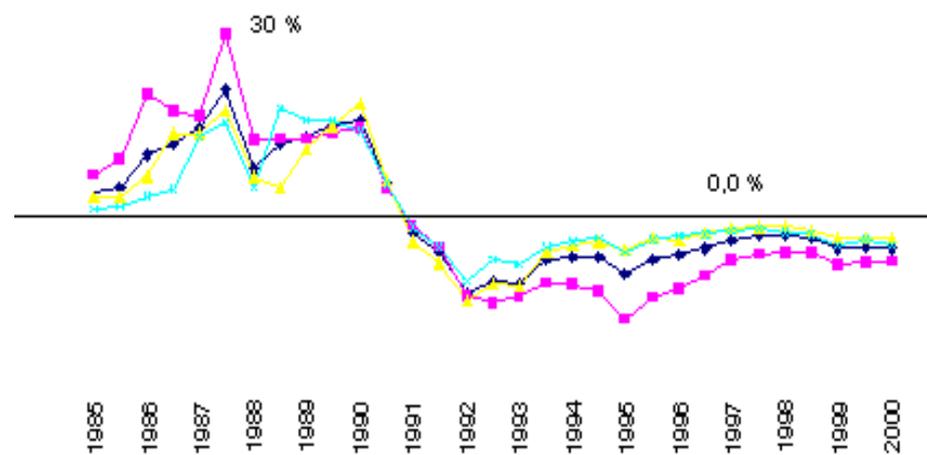
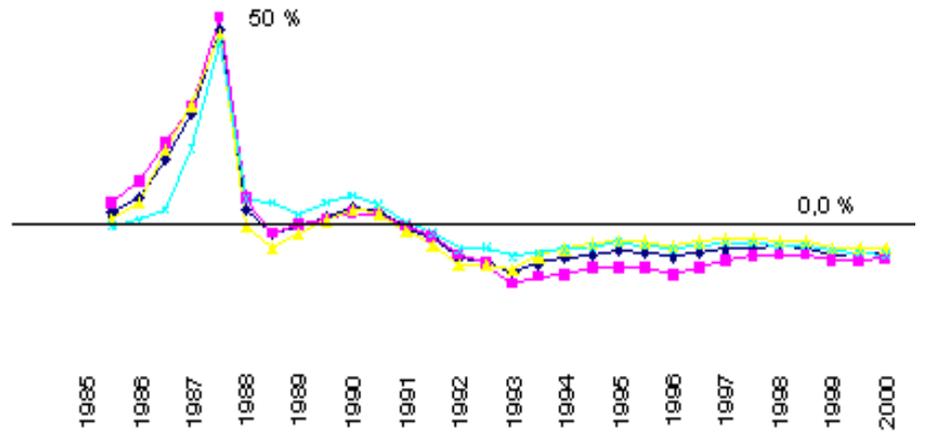


Abb.6 - 8: Index der Bodenpreisentwicklung 1985-2000  
 a) Tokyo b) metropolitane Ballungsräume ohne Tokyo c) außerhalb der Ballungsräume  
 Quelle: Statistic Association of Japan 2001

onsmechanismen auffangen. Personalkosten können nicht unbegrenzt durch verlässlicher kalkulierbare Kapitalbindungen an den Raum ersetzt werden. Eine Erweiterung der Raumkapazitäten ist problematisch, denn analog zu den großen Ausschlägen der Migration zeichnen sich in Tokyo auch die mächtigsten Ausschläge der Immobilienpreise ab (Abb.6 – Abb.8). Sie finden in der Regel zeitlich nicht nur vor den Ausschlägen in den anderen Städten statt, sondern sie fallen auch in der Amplitude ungleich höher aus. So verzeichnet die Hauptstadt zwischen 1985 und 1987 einen stetigen Anstieg der Preiskurve von über 50%, während in den anderen Großstädten „lediglich“ ein Ausschlag von rund 30% zu verzeichnen ist. Darüberhinaus sind die Unterschiede zwischen nutzungsspezifischen Bodenpreisen in der Hauptstadt deutlich geringer als außerhalb der Hauptstadt. Wohnland oder Land für industrielle oder kommerzielle Nutzung ist gleichermaßen teuer. Dies läßt Rückschlüsse auf den Aussendruck zu, der auf Tokyo liegt. Jede Nutzung des Raumes steht unter einem enormen Kostendruck und bewirkt eine extreme Ökonomie der Raumnutzung. Jede kommerzielle Aktivität ist in dieser Umgebung dazu verpflichtet, große Umsätze zu erzielen, um Gewinne zu machen.

Tokyo ist damit in vielfacher Hinsicht als eine Stadt der extremen Dimension erfahrbar, die zu eindeutigen Lösungen neigt. Es sind dies Lösungen, die in ihren Umsetzungen außerordentlich beschleunigt werden müssen. Basierend auf einer hochentwickelten Infrastruktur haben sich, in Folge der kurzen Innovationszyklen, in dieser Umgebung unverwechselbare und eigene Muster ausgebildet. Ihre Leistungsfähigkeit entspricht einerseits den Anforderungen, die durch dieses Umfeld gestellt werden, und sie reflektiert andererseits auch die Erwartungen, die an dieses Umfeld gestellt werden. Es ist möglich, daß der Aufschwung, der in den späten 90er Jahren in der Bevölkerungsentwicklung zu verzeichnen ist, unmittelbar mit der rasanten Ausbreitung der Kommunikationstechnologien übereinstimmt, auf die der e-commerce aufbaut. Die ersten Anzeichen dieser Entwicklung sind im zielstrebigen Ausbau der Handelsform *Conbini* sichtbar.

## ***2. Die zeitliche Eingrenzung***

### ***Urban Culture***

In den 1970er Jahren verloren viele der Faktoren, die bis dahin den fulminanten wirtschaftlichen Aufschwung des Landes getragen hatten, an Kraft. Japans Industrien hatten mit den besten internationalen Unternehmen gleichgezogen, und Innovation und Produktivitätssteigerung erforderten höhere Investitionen, die sich nicht mehr so schnell amortisieren konnten. Gleichzeitig kam es zu ersten Handelsspannungen mit den USA und 1973 zu einer Anpassung der japanischen Währung, die nun nicht mehr – dank festgelegter günstiger Wechselkurse – eine exklusive Exportorientierung erlaubte, sondern den freien Bewegungen der Wirtschaft gehorchte. Erst in dieser Zeit wurde systematisch der eigene Markt avisiert, um ein weiteres Wachstum zu fördern. Es war eine Entwicklung, die durch ein, dem Konsumenten mittlerweile zur Verfügung stehendes Kapital und die dadurch geweckten Ansprüchen nahe lag. Es ist wichtig festzustellen, daß Konsum als „Konsum der Masse“ in Japan damit ein relativ spät entstandenes Phänomen ist. Es tritt, anders als in den USA oder auch in Europa, erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts auf. Da der Übergang von einem Industriekapitalismus, der auf einem Produktionsethos basiert zu einem Konsumkapitalismus einen außerordentlichen sozialen Wandel markiert, schlägt er sich unmittelbar in der stadträumlichen Ordnung nieder (CLAMMER 1997, 9).

Diese Verschiebung wird deutlich in den japanischen Stadträumen sichtbar. Denn da diese Entwicklungen im Gegensatz zu anderen industrialisierten Ländern erst relativ spät erfolgten und in ihrer Vehemenz praktisch nicht zu kontrollieren waren, ist die japanische Stadt, wie sie heute wahrgenommen wird, in ihrer zeitlichen Verortung sehr genau zu lokalisieren: Sie ist unmittelbar der Gegenwart verpflichtet. Sichtbare Spuren der eigenen Vergangenheit, soweit sie nicht schon durch die Zerstörungen im 2. Weltkrieg beseitigt worden waren, sind bis zur Unkenntlichkeit verwischt worden. Überschneidungen mit Bestehendem oder resultierende funktionale Unschärfen, wie sie im Kontext der Stadträume der „alten“ Industrieländer existieren, wo ein System scharfer Reglementierung die Entwicklung steuerte und Bestehendes erhalten konnte, finden sich nur unwesentlich. Eine Fortschreibung des vertrauten Stadtraumes oder, im Extremfall, auch eine Konservierung wertvoller Bereiche konnte nicht realisiert werden. Der Wunsch,

besondere Orte per Gesetz aus der marktwirtschaftlich getriebenen Entwicklung der Stadt auszugrenzen, ist in den Jahren eines rapiden wirtschaftlichen Aufschwungs in den japanischen Städten nur in Ansätzen umgesetzt worden. Als dann eine vehemente Deregulierungspolitik durchgesetzt wurde, um einer in Folge der Ölkrise von 1973 und 1978 angeschlagenen Konjunktur wieder auf die Sprünge zu helfen, brachen die Dämme endgültig. Die Architektur der entstehenden Konsumgesellschaft, die bevorzugt auf eine „Tabula Rasa“ zurückgreift, um ihre großformatigen Ideen zu realisieren, fand, verursacht durch die Dynamik dieses Vorgangs, an bestimmten Orten einen „Reinraum“ vor. Hier konnte sie ihre nach außen deutlich sichtbare und weit ausstrahlende Wirkung entfalten.

Die wenigen Muster, die während eines vehementen, ersten Urbanisierungsschubes von 1952 bis 1970 angelegt wurden, sind bis heute erkennbar. Durch den fortgesetzten Ausbau der versorgungstechnisch für das Leben in der Großstadt unabdingbar notwendigen Infrastrukturen sind diese Orte im Laufe der Jahre von unveränderter Bedeutung geblieben. Da die Dimensionen der Planungen und Realisierungen in dieser Zeit mit den positiven wirtschaftlichen Rahmendaten der Nation übereinstimmten, entstanden in dieser ersten Phase des japanischen Stadtausbaus großformatige Räume. Es sind Subzentren entstanden, die das Bild der japanischen Großstadt geprägt haben. *Shibuya, Shinjuku und Ikebukuro* waren die Orte, an denen sich die Leistungen der Konsumdienste mit einer Infrastruktur des Transports überlagerten. Die Größe der Kaufhäuser, die hier entstanden und ihr Sortiment reflektieren perfekt diese Entwicklung (Abb. 9 – Abb.11). Ihr Funktionieren setzte nämlich nicht nur die Verfügbarkeit einer technischen und industriellen Infrastruktur voraus, sondern auch den Konsumenten und eine entsprechende Kaufkraft, über die er verfügt. Das Kaufhaus war so nicht ausschließlich die Antwort des Einzelhandels auf die Fabrik, die hier die Möglichkeit sah, ihre Produktion abzusetzen, und dem sie im Gegenzug die Stabilität seines Sortiments garantierte. Darüber hinaus verschaffte die Industrialisierung und die durch sie ausgelösten Migrationsbewegungen dem Kaufhaus gleichzeitig auch die Kunden. Die Statistiken des Ministeriums für Arbeit verzeichnen in Japan nicht nur eine Zunahme der Finanzkraft des einzelnen Konsumenten, die mit einem massiven Ausbau der japanischen Stadträume korrespondiert, sondern auch und vor allem einen drastischen Rückgang der tatsächlichen Arbeitszeit in den

*Abb. 9: Luftaufnahme Ikebukuro 1983  
Quelle: Tokyo's 23 Wards Viewed from the Air*



*Abb.10: Luftaufnahme Shibuya 1983  
Quelle: Tokyo's 23 Wards Viewed from the Air*



*Abb 11: Luftaufnahme Shinjuku 1983  
Quelle: Tokyo's 23 Wards viewed from the Air*



1. Haushaltgröße (personen) 2. Einkommen (yen) 3. Verfügbares Einkommen (yen) 5. Lebenshaltungskosten (yen) 6. Konsumneigung (%)

	1	2	3	4	5
1998	3,50	588.916	495.887	353.552	71,3
1999	3,52	574.676	483.910	346.177	71,5
2000	3,46	560.954	472.823	340.977	72,1

Tab.4: Verdienste, Verfügbares Einkommen, Lebenshaltungskosten und Ausgabeneigung eines Angestelltenhaushalts 98-00

Quelle: Japan Statistic Association

Bearbeitung: Klausner

1. Gesamt  
2. Essen 3. Wohnen 4. Energie 5. Kleidung 6. medizinische Versorgung  
7. Transport und Kommunikation 8. Erziehung 9. Erholung

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1992	101,2	104,3	92,7	91,9	111,5	95,4	92,7	102,3	104,3
1993	101,3	103,1	92,2	94,7	107,4	100,5	99,3	99,4	105,9
1994	100,6	101,4	98,5	97,7	103,5	98,7	98,8	101,5	103,2
1995	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1996	100,6	100,0	102,0	102,8	95,8	103,6	107,5	99,2	102,9
1997	100,6	100,1	101,3	102,4	86,5	101,1	110,3	96,4	103,7
1999	97,8	97,8	95,6	105,2	84,7	103,6	108,9	89,4	107,8
2000	97,2	96,7	94,5	106,9	79,4	103,8	114,9	93,5	105,1

Tab. 5: Index der Lebenshaltungskosten in Japan

Quelle: Japan Statistic Association

Bearbeitung: Klausner

einzelnen Industrien. In 15 Jahren, seit 1983, wuchs das durchschnittlich verfügbare Einkommen eines Haushalts um 31%, während die Zeit, die am Arbeitsplatz verbracht wurde, sich um fast 11% reduzierte.

Eine solche wechselseitige, sich nach äußeren Einflüssen richtende Verfügbarkeit von Waren und Kunden impliziert Umstände, unter denen der Einzelhandel erfolgreich agieren kann. Die Aktivitäten, die er entwickelt, müssen dabei konstant modifiziert und angepaßt werden, um weiterhin erfolgreich zu sein. Die seit 1992 zu verzeichnende Rezession und die begleitende Stagnation der verfügbaren Einkommen führt auch in Japan zu einer drastischen Veränderung des Einkaufsverhaltens, das sich unmittelbar im Ausbau der Stadträume abbildet. Eine Umverteilung des Ausgabeverhaltens ist zu verzeichnen, auf die der Einzelhandel reagiert. In einer Analyse der Lebenshaltungskosten der Bürger stellt der japanische Census fest, daß generell ein Absinken der Indizes für die Lebenshaltungskosten zu verzeichnen ist. Lediglich für Kommunikation und Transport werden bedeutend höhere Aufwendungen gemacht, während die Kosten für Gebrauchsgüter fallen (Tab.5).

Gleichzeitig werden aber für den Wohnvorgang selbst ungleich höhere Kosten in Kauf genommen, als dies noch vor 10 Jahren der Fall gewesen ist und dies, obwohl die Kosten des Wohnraums seit 1997 konstant absinken (Tab. 6). Das heißt, das dem Konsumenten verfügbare Geld wird anders und vor allem an anderen Orten ausgegeben. Es ist dies eine Entwicklung, die sich sichtbar in den Stadträumen und in ihrem Ausbau niederschlägt. Denn eine stadträumliche Kontrolle, die diese Veränderungen des Marktes begleiten, gibt es nicht.

Eine radikale Deregulierungspolitik, die, parallel zu automatischen Formen der Nutzungsanpassung an natürliche Formen der Marktkorrektur in einer Rezessionsphase in Japan die Aufgabe einer Konjunkturlokomotive übernimmt, zeigt allerdings keine Wirkung und die Konsumenten verhalten sich weiterhin zurückhaltend. Gleichwohl hinterläßt auch dieser neue Schub der *minkatsu*-Politik, wie schon in den 1980er Jahren, in Japan auch diesmal einen nachhaltigen Eindruck. Damals waren dem Konstruktionssektor durch eine Milderung

der Planungs- und Bauvorschriften und durch eine Kopplung mit dem Verkauf großmaßstäblicher Flächen, die sich häufig in attraktiven Lagen fanden, vielfältige Anreize geboten worden, die er systematisch auszunutzen verstand. (HOHN 2001, 89 - 100).

Überlagert mit der Auflösung der Gesetze, die bislang vor allem dem Schutz der kleinen, innerstädtischen Handelsformen gedient hatten, ist diesmal nun ein beschleunigter Verfall der Innenstädte zu verzeichnen und eine Verlagerung des Einzelhandels in die Vorstadt. Unisono mit einer Zunahme des Individualverkehrs, wie sie in Japan festgestellt werden kann, verändert sich das Stadtbild rapide. In der Folge setzen Verschiebungen in der Gestaltung

Tab.6: Verschiebungen in den Lebenshaltungskosten in Japan  
Quelle: Japan Statistic Association  
Bearbeitung: Klausner

1.Größe des Haushalts 2.Zahl der Hauptverdiener 3.Alter der Hauptverdiener  
4.Lebenshaltungskosten gesamt  
5.Nahrungsmittel 6.Wohnen 7.Energie 8.Einrichtung

	1	2	3	4	5	6	7	8
1984	3,72	1,56	46,9	266.319	72.962	12.488	17.532	11.107
1985	3,71	1,56	47,4	273.114	73.735	12.686	17.724	11.665
1986	3,69	1,59	47,7	276.374	73.995	13.041	17.493	11.257
1987	3,67	1,61	48,0	280.944	73.226	13.995	16.376	11.800
1988	3,63	1,61	48,3	291.122	74.173	14.375	16.326	11.805
1989	3,61	1,60	48,5	299.350	75.849	14.720	16.261	12.015
1990	3,56	1,60	49,4	311.174	78.956	14.814	17.147	12.396
1991	3,57	1,63	49,7	327.113	82.130	16.712	17.981	13.401
1992	3,53	1,62	50,0	333.661	82.381	18.251	18.516	13.092
1993	3,49	1,60	50,3	335.246	81.562	18.725	19.030	12.562
1994	3,47	1,60	50,0	333.840	80.552	20.480	19.531	12.906
1995	3,42	1,59	51,0	329.062	77.886	21.365	19.911	12.529
1996	3,34	1,54	51,4	328.849	77.042	22.226	20.309	12.227
1997	3,34	1,54	51,6	333.313	78.306	22.308	21.065	12.133
1998	3,31	1,52	52,1	328.186	78.156	20.392	21.029	11.861
1999	3,30	1,49	52,1	323.008	76.590	21.041	20.873	11.662
2000	3,24	1,47	52,7	317.133	73.844	20.787	21.477	11.018

der alltäglichen Lebensmuster ein, die in dieser Form bislang nicht festgestellt werden konnten.

Hatten die dynamischen Anpassungen der Stadt in einer ersten Phase des kommerziellen Ausbaus des Stadtraums noch Formen und Architekturen erzeugt, die sich als dauerhafter erwiesen als die internen Nutzungen, so haben sich die Vorzeichen nun gewandelt. Es herrscht eine Taktik des „scrap and build“, die grundsätzlich keine dauerhafte Form der gebauten Umgebung anerkennt. War diese Taktik zunächst noch als Übersprungshandlung einer heißgelaufenen Ökonomie zu verstehen, die zu einer Zeit astronomischer Bodenpreise allein noch am Außerordentlichen und an entsprechend kurzen Halbwertzeiten Gefallen gefunden hat, so ist diese Strategie heute, unter dem Druck der Renditeerwartung, institutionalisiert worden. Bis heute bilden damit lediglich die großen Implantate im Stadtraum, die sich in den Subzentren ausgebildet haben und bis in die 70er Jahre erzeugt wurden, das Sediment, an dem sich die Entwicklungen der japanischen Agglomerationen orientieren. Hier bildet die Stadt Masse aus, und es entstehen stabile Orte. Ihre Disposition im Kontext der Stadt und ihre unbestreitbare architektonische Qualität sind die Grundlagen für einen kommerziell genutzten Stadtraum geworden.

An seiner eigentlichen marktwirtschaftlichen Ausbeutung können sie 40 Jahre später allerdings nur noch teilhaben, wenn sich die an sie anschließenden Strategien radikal erneuern. Die Grundbefindlichkeit der Gesellschaft hat sich geändert und hat zu neuen Konstellationen geführt, die ungleich erfolgreicher im Kontext eines Ballungsraumes operieren können. Die deutlich sichtbaren Tendenzen der Zentralisierung, die zunächst in den japanischen Städten konstatiert werden konnten, wurden abgelöst von einer Strategie der Auflösung. Es ist diese eine Entwicklung, die in den Netzen der neuen Kommunikationstechnologien ihre Entsprechung findet, in denen die raum-zeitliche Organisation der Geographien an Relevanz verliert.

### ***3. Die funktionale Eingrenzung***

#### ***Stabile Strukturen und alltägliche Muster***

Die Arbeit konzentriert sich auf die Untersuchung der eher banalen Versorgungsmuster des täglichen Lebens. Idee ist es, durch

die Einschränkung auf vertraute und nachvollziehbare notwendige Konsumvorgänge die Probleme eines „Ethnozentrismus“ zu vermeiden, der so deutlich in vielen Studien japanischen Konsumverhaltens zu erkennen ist und der nachdrücklich auf einem japanischen Sonderweg besteht. Die Extremausschläge der japanischen Märkte oder auch spezifische Entwicklungen, die in Japan auch zu finden sind, interessieren in dieser Arbeit nur insofern, als sie direkt an die Fragen und Probleme der grundlegenden Versorgung anschließen. Es sind dies Probleme, die allgemein bekannt sind und analog in allen Stadträumen vergleichbar auftreten.

Die Untersuchung der Einzelhandelslandschaften in den japanischen Städten erfolgt anhand gut organisierter und systematisch aufgebaute Umgebungen, die eine gewisse Größe und Bestandssicherheit erreicht haben, und in ihrer Entwicklung bereits über einen langen Zeitraum beobachtet werden können. Diese Untersuchung läßt dabei wenig Raum für Spekulationen, da die einzige Form der Bewertung eines Erfolges oder auch eines Fehlschlages auf diese Weise durch die „Performance“ des Einzelhandels erfolgen kann. Seine Rückkoppelung in eine spezifische Umgebung, die Analyse einer möglichen strategischen Verschiebung innerhalb eines Geschäftsbereichs, und das Entstehen einer korrespondierenden Architektur ist von Interesse. Die Betrachtung der Architektur erlaubt das Nachvollziehen einer kommerziellen Analyse dieser Umgebung durch den Einzelhandel, die perfekt auf das jeweilige Umfeld abgestimmt worden ist. Es ist möglich, die Veränderungen der sozialen und ökonomischen Kontexte nachzuzeichnen, die eine solche Umgebung im Laufe der Jahre erfährt.

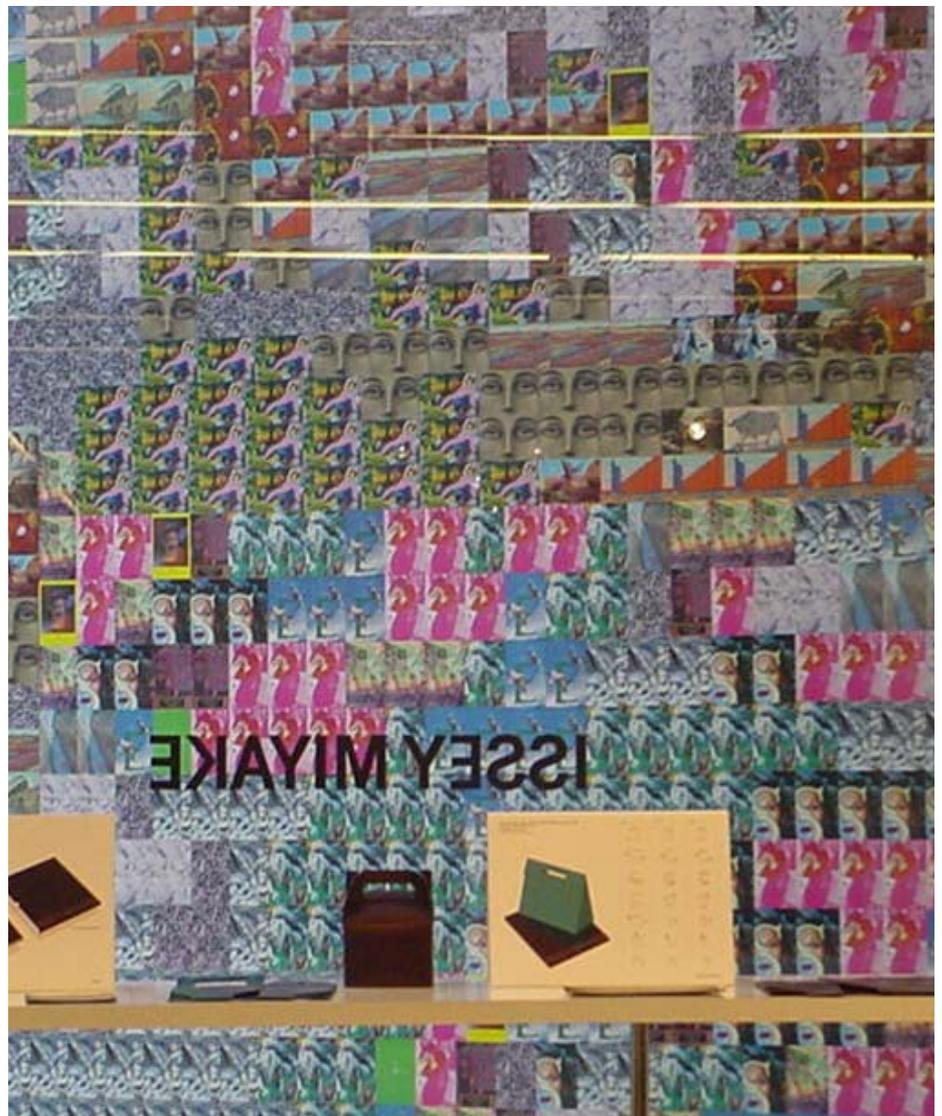
Die Untersuchung des kommerziellen Umfeldes wird sich auf eine Analyse stabiler und bewährter Strukturen beschränken, deren nachweisbarer Erfolg unmittelbaren räumlichen Einfluss auf die Stadt hat: Sie wird das Kaufhaus und den Convenience-store betrachten und damit die Muster der Zentralisierung den Mustern der Dezentralisierung gegenüberstellen.

# Handelsfunktion und Innovation

Abb.12: Schaufensterdekoration von Issey Miyake in Aoyama, Juli 2001

## 4. Handelsfunktion und Innovation

„Eines der Flaggschiffprodukte der neuen Marke ist der Kompaktwagen WiLL Vi mit seinem ungewöhnlichen Design, den Toyota Motors im Januar 2000 in Japan auf den Markt gebracht hat. Matsushita, Japans führender Hersteller von Haushaltsgeräten, bietet unter der Marke WiLL einen Kühlschrank, ein Mikrowellengerät und einen PC an... Vom Kosmetikhersteller KAO sind geruchsunterdrückende Sprays erhältlich und Asahi-Breweries verkauft neuerdings WiLL-Bier....Kinki Nippon Tourist, eines der führenden japanischen Reisebüros, bietet WiLL-Reisen an.“ (JAPAN Markt 4/2000 – Japanische Firmen erproben neue Marken- und Distributionsstrategien)





### **Einleitung**

Ein Produkt, das den Vorstellungen des Kunden nicht entspricht, kann sich am Markt nicht halten. Diese Feststellung ist nicht neu. Sie ist allerdings insofern interessant, als sie zeigt, daß der Begriff des „Marktes“, neben einer abstrakten und ideologischen Bedeutung, auch eine Bedeutung hat, die sich auf das praktische und institutionelle Umfeld bezieht. Denn die Aktivitäten des Einzelhandels sind zunächst und in erster Linie unmittelbar an die Wünsche und Bedürfnisse der Endverbraucher gebunden. Die starre Bindung des Einzelhandels an den Produzenten, der ursprünglich durch seine Produktionspolitik das Angebot des Einzelhandels kontrollieren konnte, hat sich gelöst. Die Mechanismen der Ware sind seither nicht mehr an einem Angebot ausgerichtet, das der Produzent bestimmt, sondern sie reagieren auf die Ansprüche der Kunden. Der Verkäufermarkt wurde durch den Käufermarkt abgelöst, die Werbung durch das Marketing, der Verbraucher durch den Kunden.

Das Selbstverständnis des Einzelhandels und seine interne Organisation hat sich in diesem Prozess gewandelt. Die Komplexität der für den Handelsvorgang not-

Abb.15: Fassade eines Spielsalons in Shibuya, Januar 1995



wendigen Kommunikationen hat sich erhöht. Die dafür notwendigen Techniken stehen zur Verfügung. Die Veränderungen im Kommunikationsprozess werden auch nach außen sichtbar. War es früher möglich, die Landschaft des Einzelhandels an Hand weniger Betriebstypen zu beschreiben, so existieren heute eine Vielzahl unterschiedlicher Absatzkonzepte nebeneinander, die ganz eigene Ausformungen angenommen haben. Der Grad ihrer Innovativität und ihr Erfolgspotential bemisst sich dabei keineswegs ausschließlich am äußeren Erscheinungsbild, am Sortiment oder am Standort; den Elementen also, die sofort wahrgenommen werden. Vielmehr ist der Erfolg häufig an die Gestaltung der internen Organisation eines Geschäfts gebunden, und der physische Kontext, in dem sie für den Kunden sichtbar wird, hat nur eine verhältnismäßig geringe Bedeutung. Dort, wo die Konsumwaren an den Endverbraucher abgegeben werden, im Einzelhandel nämlich, können sich lediglich die Effizienz und der Erfolg der vorgeschalteten Funktionen und ihre konsequente Organisation nochmals bestätigen. Der Aufbau der Distribution, die Art, wie eine Produktion an den Kunden herangeführt wird, garantiert letztendlich die

Abb.16: Strassenstände in Shibuya,  
Juli 2001



Abb.17: Strassenstand in Shibuya  
Juli 2001



Abb.18: Temporäres Internetcafé in Shibuya,  
Juli 2001  
Architekten: Mikan



Abb.19: Ladenfassade in Shibuya,  
Juli 2001  
Architekten: Saana, Sejima Kazuyo



Profitabilität und damit auch Konsistenz des Handelstyps. Dies ist jenes „praktische“ Umfeld, das in erheblichem Maß das Sortiment bestimmt und nicht zuletzt auch die Preise der Waren, die der Kunde erstet. Die Organisation dieses Umfelds formuliert die Produktpolitik des Einzelhandels, die Form der Präsentation und das Erscheinungsbild der Ware im Stadtraum. Um die hier angedeuteten Zusammenhänge nachzuvollziehen, ist ein Verständnis der Handelsfunktionen und der ihnen immanenten Innovationsbestrebungen notwendig.

### **Handelsfunktionen**

Die Ausübung der Handelsfunktionen ist, nach SUNDHOFF (1965, 765), in die Funktionen der Sachgüterumgruppierung, der Bedarfsanpassung, der Marktausgleichung und der Sachgüteraufbereitung zu unterscheiden. Diese Funktionen kennzeichnen den gesamtwirtschaftlich relevanten Wertschöpfungsbeitrag des Handels. Es sind dies die transpositorischen Grundfunktionen, die erbracht werden müssen, um den Zustand der bloßen Sacheignung von Wirtschaftsgütern zu überwinden und sie tatsächlich

einer Verwertung zuzuführen.

1. In der **Güterumgruppierung** werden aus einer produktionsorientierten Kombination verschiedener Leistungen bedarfsorientierte Gebrauchs- und Verbrauchsgüter nach Art und Menge zusammengestellt. Die Vorgaben einer Fertigung werden hier in ein Sortiment umgesetzt.

2. In der **Bedarfsanpassung** werden die klassischen Handelsfunktionen geleistet, die Überbrückungsaufgaben wahrnehmen. „Durch die Kombination einer fremderstellten Sachleistung (der Ware) mit einer handelsbetrieblichen Dienstleistung (Transport, Lagerung, Finanzierung) werden räumliche, zeitliche, aber auch finanzielle Inkongruenzen ausgeglichen.“ (Barth 1999, 28). Es entsteht eine verwendungsreife Leistung.

Der Handel übernimmt hier gleichzeitig Aufgaben der Qualitätssicherung und des Leistungsschutzes gegenüber den Kunden, wie sie in Garantie- oder Kulanzleistungen sichtbar werden. Darüber hinaus aber übernimmt er auch Sicherungsaufgaben gegenüber Lieferanten und Verwendern, wie sie beispielsweise in einer Übernahme von Absatz- und Entgeldrisiken sichtbar werden oder in Beratungs- und Umtauschleistungen, die für den Verwender das Risiko des Kaufs reduzieren.

3. Durch den **Marktausgleich** werden durch den Handel das Angebot und die Nachfrage aufeinander abgestimmt, und es werden mögliche Maßnahmen zur Marktbeeinflussung ergriffen. Werbung oder auch die Sonderangebotspolitik der Unternehmen sind in diesem Zusammenhang als eine Umsatzaufgabe des Handels zu sehen. Es sind die Mittel, um Umsätze zu akquirieren und abzuwickeln.

4. In der **Sachgüteraufbereitung** werden zuletzt Aufgaben der Sortierung, Manipulation oder Installation übernommen, die aus den Distributionsvorgängen der Waren erwachsen. Die Veredelung und Aufbereitung von Lebensmitteln, die Veränderung der Packungsformate aber auch die Montage technischer Geräte fallen in diesen Bereich.

In den Vorgängen des Handels wird das Produkt in jeder Beziehung also vermittelt. Es wird in großen Einheiten angeliefert und in paßgenauen Größen an die Empfänger weitergegeben. Es wird aber auch positioniert und gezielt an bestimmte Käufergruppen adressiert und es beeinflusst, durch eine Rückkoppelung der Information, die Produktionspolitik der Industrie.

Der Weg, den eine Ware zwischen dem Hersteller und dem Konsumenten zurücklegt, ist zu vielgestaltig, um allein in einer Betriebsstätte abgewickelt zu werden. Neben den Einzelhändlern finden sich Groß- und Zwischenhändler, die Überbrückungsfunktionen wahrnehmen. Zusammen mit den vielfältigen Transportdienstleistern, den Logistik- und Kommunikationsbetrieben ergibt sich ein komplexes Bild des Sektors. Er läßt vielfache Kooperationen zu, um eine optimale Funktionserfüllung zu gewährleisten. Sie wird aus Gründen der Ökonomisierung der Prozesse angestrebt. Die Dimensionen Zeit, Raum, Qualität, Quantität, Kosten und Ertrag müssen allerdings, unter den herrschenden Produktionsbedingungen, effizient zusammengeführt werden.

Der Wettbewerb, der zwischen den am Markt beteiligten Akteuren herrscht, bietet das „Entdeckungsverfahren“, wie sich Friedrich von Hayek schon 1968 ausgedrückt hat, das in diesem Fall zu einer verbesserten Koordination der in der Distribution herrschenden Arbeitsteilung führt. Er initiiert die Erneuerung, die für den Konsumenten in neuen Sortimentszusammenstellungen, in neuen Läden oder in neuen Handelspraktiken und damit letztlich in irreversiblen Verschiebungen seiner Umgebung sichtbar wird. Im Einzelhandel materialisieren sich die Umstrukturierungen, die als Folge der fortgesetzten Reorganisation in den Distributions- und Produktionsketten anfallen, für den Endverbraucher im Raum.

### ***Innovation***

Die Manipulation dieser Schnittstelle ist allerdings delikater. Entsprechend der Dynamik, der Angebot und Nachfrage unterliegen und die von einer Vielzahl äußerer Faktoren abhängt, läuft der Anpassungsvorgang eines Handelsformats keineswegs ausschließlich einmal ab, sondern er adaptiert konstant die neuen Umstände. Zu unterscheiden ist in diesem Prozess zwischen der Einführung neuer Betriebstypen (der Innovation), ihrer Durchsetzung (Diffusion) und ihrer Anpassung an Veränderungen des Marktes (Adaptation). Der repetitive Prozess entspricht unter begrifflichen und marketingpolitischen Gesichtspunkten am ehesten der Produktpolitik in der Industrie. Im Gegensatz zur Industrie, deren Innovationstätigkeit in der Schaffung neuer Sachleistungen liegt, steht im Handel die Schaffung und Neukombination der Erfüllung von Handelsfunktionen durch immaterielle Dienstleistungen im Vordergrund.

Aus der Komplexität der Beziehungen, die sich im Handel manifestieren, leiten sich verschiedene Erklärungsmuster ab, die versuchen, die konstante Veränderung der Handelslandschaften zu deuten. So ist das sogenannte „wheel of retailing“ 1931 bereits einer der ersten Versuche, das Phänomen zu fassen. Der Ansatz geht dabei von einer zyklischen Erneuerung der Einzelhandelslandschaft aus, die zwangsläufig das Resultat der Ermüdungserscheinungen bestehender Strukturen ist. Die Innovation wird damit institutionalisiert.

Spätere, umweltbezogene Ansätze setzen voraus, daß institutionelle Innovationen im Handel die Konsequenz sich verändernder Umweltbedingungen sind. Es kommt nur zu Innovationen, bzw. diese können nur erfolgreich sein, wenn die Situation günstig ist. Und nur Institutionen, die die Fähigkeit besitzen sich anzupassen, können überleben. Viele dieser Konzepte lehnen sich später eng an ökologische Denkweisen an. DREESMANN (1968,65) stellt gar eine Verbindung zwischen dem Darwinismus und den dem Einzelhandel immanenten Innovationsbestrebungen fest: „the result in both cases is a species that is consistent in time, although subject to slow and small changes, due to the necessities of a changing ecology.“ Der Transformationsprozess von Institutionen des Einzelhandels wird in diesem Fall als Adaptationsprozess dargestellt, wobei auf Modelle der Evolutionstheorie zurückgegriffen wird.

In den integrativen Ansätzen der jüngsten Zeit wird versucht, diese als einseitig kritisierten Ansätze aufzubrechen, da sie den Schwerpunkt entweder zu sehr auf das individuelle Verhalten des Einzelhändlers oder auf variable Umwelteinflüsse legen. Hier wird die Entwicklung im Einzelhandel nun zu einem Wechselspiel zwischen der Umwelt, die die Grenzen der Überlebensfähigkeit eines Handelsformats festlegt, und dem einzelnen Unternehmer, der individuell entscheidet, wie er die Spielräume nutzt, die sich in diesem Umfeld auftun.

Insgesamt gelangen alle Arbeiten zu der Auffassung, daß nicht etwa ein Gleichgewicht das herausragende Merkmal der Märkte darstellt, sondern der stetige Wandel. Diese Veränderungen können dabei durch verschiedene Einflüsse bewirkt werden (Tab.8). Sie können beispielsweise längerfristig durch Abwandlungen am institutionellen Rahmen hervorgerufen werden, die mit dem Auftreten neuer Institutionen einhergehen. Veränderungen sind so vorstellbar, die den gesetzlichen Rahmen neu formulieren, in dem der Einzelhändler agiert und die ihn zu Anpassungen zwingen. Oder aber es sind so nachhaltige Änderungen in einem gesamtwirtschaftlichen Kontext auszumachen,

Tab. 7: Indikatorensystem zur Beurteilung des handelsbetrieblichen Innovationsbedarfes  
Quelle: BARTH 2000, 42

Ursachen	Indikatoren
<b>1. Veränderungen der Unternehmensumwelt</b>	
Politische, rechtliche Bedingungen natürliche Umwelt Gesellschaft	Gesetzgeberische Eingriffe Ökologische Schädigung Wertewandel
<b>2. Veränderungen des Beschaffungsmarktes</b>	
Technologie  Ansprüche der Lieferanten  Kapazität der Lieferanten Leistungsangebot der Lieferanten Ressourcensituation	neue Schlüsseltechnologien Substitution von Produktarten Lageransprüche, Qualitätsansprüche, Quantitätsansprüche Kapazitätsengpässe, Ressourcenengpässe Produktinnovation Verknappung
<b>3. Veränderung des Absatzmarktes</b>	
Marktsättigung  Verhalten der Wettbewerber  staatliche Eingriffe in marktpolitische Parameter	steigende Preiselastizität Einstellungsänderung auf Kundenseite sinkende Akzeptanz bei Kunden Veränderung der demographischen Struktur Reduzierung der Markteintrittsbarrieren Innovationsklima Standortrestriktionen Geschäftszeitenregelung
<b>4. unternehmensinterne Veränderungen</b>	
Angebotsprogramm  Know-How Kostenstruktur Ergebnisentwicklung	Sortimentsstruktur Sortimentsinnovation Qualifikation Verschlechterung der Kostenkennzahlen Rückläufige Unternehmensergebnisse

daß sich das Verbraucherverhalten generell verändert. Dies ist eine Entwicklung, die sich ebenfalls unmittelbar im Einzelhandel abbildet. Darüber hinaus sind aber auch Veränderungen des Beschaffungsmarktes oder Veränderungen unternehmensinterner Bedingungen relevant, die Anstöße zur Innovation geben können. Es wird ein Kontext sichtbar, in dem die Vorstellungen von einer dauerhaften und stabilen Raumordnung nur wenig Relevanz haben.

Das absatzpolitische Instrumentarium, durch dessen Manipulation auf den äußeren Veränderungsdruck reagiert werden kann, konstituiert stattdessen immer neue Bedingungen. Es läßt sich, nach BARTH (2000, 36), in drei Gruppen gliedern, die durch eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten miteinander verbunden sind (Tab. 7). Diese Manipulationen des Einzelhandels werden in der Stadt sichtbar, da das Instrumentarium, das eingesetzt wird, unmittelbare Auswirkungen auf die Organisation des Raumes hat und auf die Formen des Verhaltens, die in dieser Umgebung entwickelt werden. Dabei haben in den letzten Jahren, infolge der technologischen Innovation auf dem Kommunikationssektor, Anpassungen, die

**1. Leistungspolitik**

- Sortimentspolitik
  - Sortimentsbreitenpolitik
  - Sortimentstiefenpolitik
  - Sortimentsniveaupolitik
- Quantitätspolitik
- Überbrückungspolitik
  - Raumüberbrückungspolitik
    - Standortpolitik
    - Zustellpolitik
  - Zeitüberbrückungspolitik
    - Lieferbereitschaftspolitik
    - Geschäftszeitenpolitik
- Sicherungspolitik
  - Objektsicherungspolitik
    - Qualitätssicherungspolitik
    - Garantie- und Kulanzpolitik
  - Subjektsicherungspolitik
    - Beratungspolitik
    - Umtauschpolitik
- Umsatzdurchführungspolitik
  - Akzeleranzpolitik (Einkaufsschnelligkeit)
  - Servicepolitik (Einkaufsbequemlichkeit)
- Sachgüteraufbereitungspolitik, Komplettierungspolitik

**2. Entgeltpolitik**

- Preispolitik
- Rabattpolitik
- Konditionenpolitik

**3. Beeinflussungspolitik**

- Präsentationspolitik
  - Verkaufsraumgestaltung
  - Intralokaler Warenplatz
  - Zahl der Frontstücke
  - Werbepolitik
  - Öffentlichkeitsarbeit

die Gestaltung des Sortiments betreffen, seine Distribution, aber auch die korrespondierende Servicepolitik, an Bedeutung gewonnen, und die Rolle der reinen Präsentationspolitik zweitrangig werden lassen, auf der die veritable Architektur der Handelsräume aufbaut.

**Fazit**

Die Reduktion der Aktivitäten des Einzelhandels auf die Werbe- und Präsentationspolitik, das „Branding“ also, unter dem der technische Kontext der Ware normalerweise durch die Architektur abgetan wird, greift zu kurz. Es ist für das Verständnis der Zusammenhänge nicht mehr ausreichend, die entsprechenden Konzepte ausschließlich in diesem Feld zu erarbeiten und daraus eine mögliche Qualität der Umgebung abzuleiten. Denn diesem letzten Schritt kommt im Kontext der Ware und angesichts des Innovationsdrucks, der auf ihr liegt, tatsächlich nur eine verhältnismäßig geringe und häufig auch nur kurzfristige Bedeutung zu. Natürlich sind die unmittelbaren Schnittstellen des Warenflusses im Gefüge der Stadt deutlich sichtbar. Sie sind in der Eindeutigkeit ihres zielgerichteten Handelns schamlos,

und sie bestimmen das Bild der gebauten Umgebung, ihre Nutzung und ihre Akzeptanz seitens der Bewohner zu einem erheblichen Maß.

Die kurzen Zyklen aber, die durch den erhöhten Außendruck hervorgerufen und sichtbar werden, sind von dynamischen Verkäufern ausgelöst, die neue, differenzierende Vorteile durch die Aufnahme neuer Leistungen oder das Erschaffen neuer Marktsegmente realisieren. Eine lediglich an die jeweilige Entgelt- oder Beeinflussungspolitik gekoppelte Handlung führt schnell zu Imitationen der Verhaltensweisen oder anderen Gegenmaßnahmen des existierenden Handels, durch die der erlangte Vorteil wieder erodiert (MEYER-OHLE 1994,12). Die Innovation, die auf diese Weise initiiert wurde, hat lediglich eine kurzfristige Gültigkeit und spielt sich an der Oberfläche ab. Die Unbeständigkeit, die beispielsweise bei einer Betrachtung der Ballungsräume in Japan immer wieder notiert wird, erklärt sich so aus dem Umstand, daß in einer gezwungenermaßen hoch kompetitiven Umgebung, die institutionelle Veränderungen nur zögerlich vornimmt, die Innovationszyklen schneller ablaufen und nur wenig Dauerhaftigkeit besitzen.

Eine vor wenigen Jahren eingeleitete, grundsätzliche Veränderung der Rahmenbedingungen, durch die das Entstehen großflächiger Betriebsstätten unterstützt wird, führt nun zu räumlichen Umordnungen, die irreversibel sind. Durch besondere Eigenschaften der Waren, durch ihre Dimension, durch ihre Haltbarkeit oder auch durch ihren Preis und durch ihre Verfügbarkeit in einem geographischen Kontext werden bestimmte Verhaltensweisen, Lebens- oder Siedlungsformen gestützt und andere werden marginalisiert. Verwiesen sei hier auf den massiven Ausbau der individuellen Motorisierung in Japan. Es läßt sich das Entstehen einer korrespondierenden, straßenbegleitenden Verkaufsform beobachten, deren Flächenhunger zu den limitierten Flächenreserven in krassem Gegensatz steht, ganz zu schweigen von einer konstanten Überlastung des bestehenden Straßennetzes. Die Vorstellung, solche Muster lediglich durch eine gestalterische Manipulation des Außenraumes zu kontrollieren, wirkt unglaubwürdig, da sie die unterliegenden Gründe für die Veränderung des Verhaltens nicht reflektiert.

# Einzelhandel in Japan

Abb.20: Chinesische Läden im Inneren der Einkaufs-Mall „Decks“ in Odaiba, Tokyo; Baujahr 2000

## 5. Einzelhandel in Japan

„Nicht unbedeutend war dabei der Einfluss, den der Handel mit dem Auslande trotz seiner Beschränkung auf die Volksindustrie hatte. Er erzeugte neuen Geschmack und die Sucht nach früher unbekanntem Bequemlichkeiten und fremdem Luxus. Er reizte dadurch fortwährend zu Versuchen und führte zu Erfindungen und Entdeckungen. Aber den neuen Fabrikaten wurde keine ausländische Form aufgeprägt, den Erzeugnissen des Kunstfleisses blieb der einmal angenommene Nationalcharakter, und seine Herrschaft verschloß neuen, fremden Moden die Türen. Nur insoweit ahmte man europäische Fabrikate und Kunst-erzeugnisse nach, als man sie als wünschenswerte Artikel für den japanischen Markt in Beschaffenheit und Güte zu veredeln strebte. Lebensart, Sitten, Gebräuche und Religion des Japaners kontrastieren sehr mit jenen des Europäers, als daß die Lebensbedürfnisse und Bequemlichkeiten des letzteren dort allgemein gangbar werden könnten, sei es auf dem Weg der Einführung oder der Imitation. (SIEBOLD 1965, 71)



### ***Einleitung***

Das Gesetz zur Stadtplanung (Gesetz 100 des Jahres 1968) bietet eine Klassifikation der gebauten Umwelt in Japan. Die damals formulierte Ordnung ist auch nach 43 Jahren noch gültig und sie wird bei den in regelmäßigen Abständen durchgeführten Untersuchungen des *Census of Commerce* als Orientierungssystem eingesetzt (*Census of Commerce* 1997). Die Unterteilung erlaubt es, sich auf unverfängliche Art und Weise dem Phänomen des Einzelhandels in Japan anzunähern und die Vielfalt seiner Erscheinungsformen zu begreifen.

Das Gesetz unterscheidet zunächst zwischen sogenannten

- a) kommerziell integrierten Bereichen
- b) Geschäfts- und Bürobereichen
- c) Wohnbereichen
- d) Industriebereichen und
- e) sonstigen Zonen.

Die erstmals im Zensus von 1997 durchgeführte weitere und genauere Aufschlüsselung der „kommerziell integrierten“ Areale, der tatsächlichen „Einkaufszonen“ der Stadt, die in diesem Zusammenhang interessieren, reflektiert dabei auch auf offizieller Seite die unbestreitbare Entwicklung anderer Situationen und neuer Muster.

### ***Kommerziell integrierte Areale – der Status Quo***

Die Systematisierung ist zunächst einfach: „Grob gesagt ist ein Einkaufsgebiet ein kommerziell integriertes Gebiet, das 30 oder auch mehr Einzelhandelsläden umfaßt.“ (*COC* 2001). Um die schnellen Veränderungen des Einzelhandels abzubilden, wie sie sich in neuen Betriebstypen zeigen, die aufgrund der Diversifikation der Konsumentenwünsche oder des Motorisierungsgrades der Bevölkerung als großflächige Läden und Einkaufsmärkte an den Straßen entstanden, wurden erstmals fünf Untergruppen gebildet. Es handelt sich dabei um charakteristische Formen der japanischen Einkaufslandschaften, die klar erkennbar sind.

Es gibt die Einkaufszone

- a) am Bahnhof – eine kommerziell integrierte Zone, die unmittelbar

an einen Bahnhof anschließt. In diese Kategorie fallen nicht die Bahnhöfe der Untergrundstationen oder die Haltestellen von Strassenbahnen .

b) in Innenstadtlage – sie beschreibt eine Einkaufszone in der Stadt oder in einem Bürogebiet, die nicht unter die in a) genannte Kategorie fällt.

c) in Wohngebieten – sie schließt unmittelbar an ein großflächiges Wohngebiet an.

d) die strassenbegleitende Einkaufszone - entlang von wichtigen Strassenverbindungen und die

e) sonstige Einkaufszone – die nicht den oben genannten Kategorien zuzuordnen ist und hauptsächlich an den großen Tourismuszielen oder an kultisch wichtigen Orten des Landes zu finden ist.

## ***Zahlen***

### ***Verteilung***

Die Bedeutung der Zentren in den japanischen Ballungsräumen wird in der durch den Zensus angelegten Systematisierung klar. Die Verteilung des Einzelhandels zeigt, daß 1997 an den Bahnhöfen 33,8% der in kommerziell integrierten Gebieten verzeichneten Einzelhandelsläden zu finden sind.

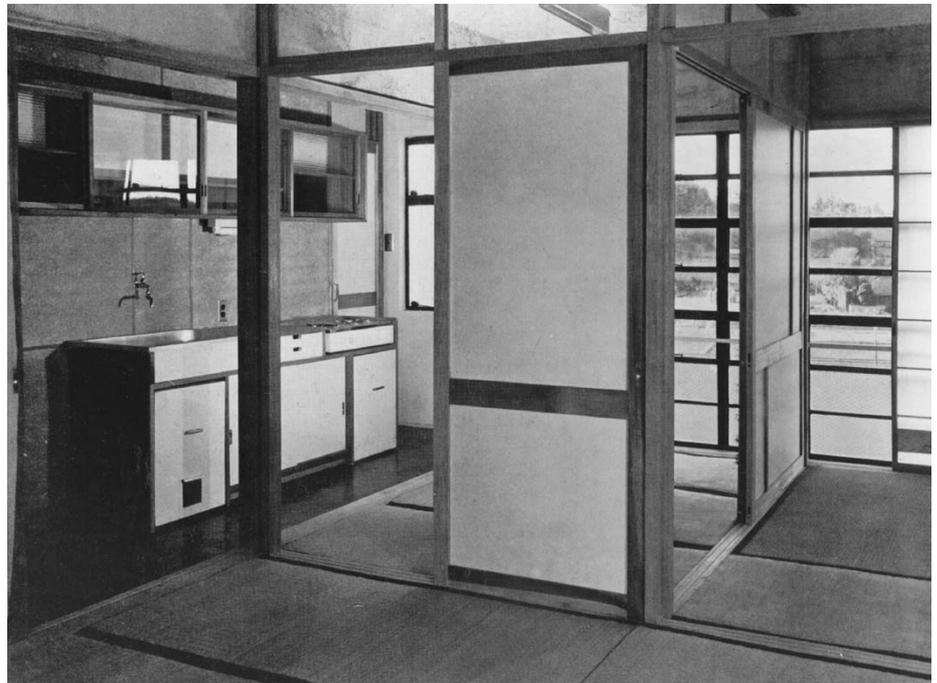
Nur unwesentlich geringer fallen aber die Zahlen für den Einzelhandel aus, der unmittelbar an Wohngebiete angeschlossen ist. Hier finden sich 33,0% der Läden. Es ist dies eine Verteilung, in der sich gewisse, bislang typische Verhaltensweisen des japanischen Konsumenten ablesen lassen und die sich im Besonderen aus seinen hohen Qualitätsansprüchen ableiten lassen: An eine, besonders in den heißen Sommermonaten problematische Vorratshaltung war ursprünglich gar nicht zu denken, und so war ein Haushalt auf ein in der direkten Umgebung installiertes Versorgungssystem angewiesen. Erst eine in den 60er Jahren erfolgte, grundsätzliche Ausstattung der Haushalte mit Kühlschränken machte den Großeinkauf möglich. Angesichts der engen Grundrisse dieser Zeit war der allerdings auch nur in einem eingeschränkten Maß möglich. So blieb die Externalisierung der Lagerfunktion im Wohnverhalten der japanischen Bevölkerung weiterhin anerkannt und läßt sich in den Wohnungsgrundrissen dieser Jahre, die radikal auf Abstellflächen verzichteten, nachvollziehen (Abb.21). Auch der Lebensmittel-Supermarkt, der schon viele Jahre zuvor in anderen

Ländern eingeführt worden war, hat in Japan erst Erfolg, als die technische Ausstattung mit großen Kühlzonen die Qualität der hier über einen längeren Zeitraum gelagerten Waren erheblich verbessern konnte. So war der mehrmals erfolgende, wöchentliche Einkauf relativ geringer Mengen frischer Nahrungsmittel ein Verhaltensmuster, das über Jahre hinweg die Existenz kleiner, unabhängiger Einzelhändler stützte. Ihre Existenz war charakteristisches Merkmal des diffusen und weit ausufernden japanischen Stadtbildes.

Neben diesen Hauptstandorten des Einzelhandels boten Innenstadtlagen, die unmittelbar im Anschluss an die Büroflächen entstanden, 24,0% des Einzelhandels die Lebensgrundlage. In den strassenbegleitenden Einkaufszonen, entlang wichtiger Überlandverbindungen etwa, fanden sich 1997 lediglich 5,8% der Einzelhändler.

### *Umsatz*

An den Bahnhöfen wurden 1997 40,% des jährlichen Umsatzes der Branche erzielt. 24,5% wurden in Innenstadtlagen und 23,7% an den Wohngebieten erwirtschaftet. Die strassenbegleitenden Einkaufsbereiche brachten es auf lediglich 9,3% des Umsatzes, während die verbleibenden 2,0% von den kleinen und vorwiegend traditionellen Läden



*Abb.21: Innenraum der Tonogaya Apartments 1956, Yokohama  
Foto: Kikutake Kiyonori*

beigetragen wurden, die sich charakteristisch an kultisch wichtigen Orten des Landes finden (Tab.9).

Die Zahlen, die in ihrer Relation zunächst nicht ungewöhnlich sind, zeigen jedoch die unterschiedliche Effizienz der Handelsformen. Den stärksten anteiligen Umsatz erwirtschaften die strassenbegleitenden Handelsformen, die erst in den letzten 10 Jahren aufgetreten sind. Sie können auf ausgesprochen große Lagerflächen zurückgreifen, was sie in die Lage versetzt, große Preisnachlässe der Produzenten auszuhandeln oder den zwischengeschalteten Großhandel gänzlich zu umgehen. Gleichzeitig haben diese Handelsformen im Vergleich zu innerstädtischen Lagen geringe Initialkosten und können so ihre Preise weiter drücken; ein in der Rezession ausschlaggebender Wettbewerbsvorteil. Der Einzelhandel an der Strasse erwirtschaftete so im Jahr 1997 einen durchschnittlichen Umsatz von 181,23 Mio Yen (23,59 Mio Yen/Angestellten), während der Einzelhandel an den Bahnhöfen lediglich auf 135,02 Mio Yen (22,84 Mio Yen/Angestellten) kam. Für den Handel in Innenstadtlagen wurden 115,32 Mio Yen (22,14 Mio Yen/Angestellten) verzeichnet, während es der Handel an Wohngebieten auf 81,09 Mio Yen (17,28 Mio Yen/Angestellten) brachte (COC 2001).

### **Beschäftigte**

Was die Anzahl der Beschäftigten angeht, sind die Bahnhofszonen führend. Hier arbeiteten 37,1% der Angestellten, während es in den an die Wohngebiete angeschlossenen Unternehmen lediglich 28,7% waren. Dieser Unterschied ist, angesichts der annähernd vergleichbaren

*Tab.9: Kommerzintegrierte Areale  
Anzahl der Läden - Umsatz*

*Quelle: Preliminary Report on the current Survey of  
Commerce 2001  
Research and Statistics Department METI*

Kommerzintegrierte Areale, Charakteristik der Orte	Anzahl der Geschäfte		Jährlicher Umsatz (Millionen Yen)	
	1997	%	1997	%
Kommerzintegrierte Areale	619.983	100	70.035.211	100
Bahnhof	209.861	33,8	28.335.250	40,5
Innenstadt	149.002	24,0	17.183.513	24,5
Wohngebiet	204.369	33,0	16.572.417	23,7
Strassenbegleitend	36.047	5,8	6.532.084	9,3
Andere	20.704	3,3	1.411.947	2,0

Zahl der Geschäfte, die in diesen Zonen zu finden sind, nur aus dem ungewöhnlichen Dimensionssprung zu erklären, den die Ladenflächen hier machen. In den Wohngebieten finden sich hauptsächlich kleine

Läden, die von den Besitzern selbst geführt werden und die ohne Angestellte auskommen. Alternativ operieren die hier angesiedelten Geschäfte mit Teilzeitkräften, wie es in den Franchise-Unternehmen der Convenience-stores die Regel ist. Daß dennoch in der Branche ein fortgesetzter Anstieg der Zahl der Angestellten zu verzeichnen ist, rührt aus der Tatsache, daß die Konzentrationsbewegungen des Einzelhandels die Zahl der großen Firmen, die über 10 Angestellte haben, ansteigen läßt, während die Zahl der kleinen Betriebe konstant abnimmt (COC 2001).

### ***Altersstruktur***

Viele der Einzelhandelsläden entlang der Strassen sind relativ neu. 50% von ihnen wurden nach 1985 errichtet und von diesen wiederum wurden 17% überhaupt erst nach dem Jahr 1995 gebaut. Es ist also eine große Dynamik festzustellen, die das Aussehen der Landschaften Japans beschleunigt prägt. Auch die Substanz an den Bahnhöfen ist relativ jungen Datums, denn hier sind 50.3% der Ladenflächen erst

*Tab.10: Kommerzintegrierte Areale  
Anzahl der Angestellten - Lagerfläche*

*Quelle: Preliminary Report on the current Survey of  
Commerce 2001  
Research and Statistics Department METI*

Kommerzintegrierte Areale, Charakteristik der Orte	Anzahl der Angestellten		Lagerfläche (m2)	
	1997	%	1997	%
Kommerzintegrierte Areale	3.340.810	100	62.120.765	100
Bahnhof	1.240.691	37,1	24.532.140	36,5
Innenstadt	776.178	23,2	17.187.728	25,6
Wohngebiet	958.892	28,7	16.402.334	24,4
Strassenbegleitend	276.849	8,3	7.401.719	11,0
Andere	88.200	2,6	1.596.844	2,4

nach 1975 entstanden (COC 2001). Es zeigt sich ein ausgeprägtes Ungleichgewicht, denn neue Handels- und Betriebstypen konzentrieren sich fast ausschließlich in diesen Bereichen. Grund hierfür war vor allem eine erhöhte Entwicklungsdynamik in den suburbanen Wohngebieten. Sie unterstützte eine beständige Erneuerung der Einzelhandelslandschaften an den Bahnhöfen. Sie wird dabei nicht nur durch den Konkurrenzdruck gefördert, in dem sich innerstädtische Lagen zu den peripheren Lagen befinden, sondern auch durch einen Konkurrenzdruck, in dem die einzelnen Zentren der Stadträume zueinander stehen und die ein kontinuierliches Update der Verkaufsräume unerlässlich machen.

### Veränderungen

Nach dem Zensus des Einzelhandels gab es in Japan am 1. Juni 1997 1.419.696 Einzelhandelsläden. Das ist, verglichen mit dem Stand von 1994, ein Rückgang von 5,4% oder von ca. 76.600 Läden. Diese Reduktion der Verkaufsflächen ist eine erstaunliche Entwicklung, die ganz offensichtlich nicht mit dem Fakt übereinstimmt, daß durch die Ansprüche der Konsumgesellschaft die Produktpalette aufgeweitet wird und eine Vielfalt neuer Waren in immer kürzeren Zyklen produziert wird. Angesichts dieser Tatsache wäre vielmehr zu erwarten, daß eine Zunahme der Verkaufsstellen zu verzeichnen sein müßte. Das ist aber nicht der Fall. Ein Rückgang der Zahl der Ladengeschäfte ist stattdessen seit Jahren zu beobachten; eine Entwicklung die allerdings nicht nur in Japan anzutreffen ist, sondern ein generelles Merkmal der Organisation des Einzelhandels in hochindustrialisierten Umgebungen darstellt. Durch Rationalisierung begegnet er einem wachsenden Außendruck.

Es gab „in Japan eine duale Struktur von Industrien mit hoher Produktivität und äußerst unproduktiven Industrien. Auf dem Herstellungsektor, dessen Exporte den Kurs des Yen bestimmen, ist die Produktivität gut. Aber in Bereichen wie Einzelhandel oder Landwirtschaft ist sie niedrig.“ (SUZUKI 1997,47) Die Arbeitsproduktivität auf dem Fabrikationssektor stieg rapide an, während sie in den kleinen Einzelhandelsgeschäften rückläufig war. Anders ausgedrückt: Obwohl die Konsumentenkaufkraft sehr stark anstieg, ging es mit den kleinen Läden trotzdem bergab. Bei dem Versuch, mit

Tab.11: Entwicklung der Betriebsstruktur des japanischen Einzelhandels 1952 - 1994

Quelle: MEYER-OHLE 1995,4

	1952	1974	1982	1991	1994
Sonstige Geschäfte	93,00%	80,00%	23,60%	22,50%	22,90%
Warenhäuser	7,00%	8,90%	7,80%	8,10%	7,40%
Allgemeine Supermärkte		4,50%	5,60%	5,80%	7,40%
Bekleidungs-Supermärkte		1,00%	0,50%	0,30%	0,40%
Lebensmittel-Supermärkte		4,70%	4,40%	4,40%	5,40%
Fachgeschäfte			48,90%	46,10%	42,60%
Home-Center			0,40%	1,00%	1,50%
Convenience Stores			2,30%	5,00%	5,80%
Sonstige Supermärkte			6,60%	8,60%	7,40%

dieser Situation zurecht zu kommen, entstand eine große Vielfalt neuer Betriebstypen, die sich erfolgreich neben den bestehenden Handelstypen positionierten (Tab. 11).

Der Grund für eine solche Entwicklung ist offensichtlich. Denn der Überfluss der Waren, der Merkmal einer gut informierten und hochgebildeten, konsumorientierten Gesellschaft ist, muß organisiert werden. Diese Organisation, für die der Handel zuständig ist, reagiert auf eine Steigerung der Risiken, die mit dem Handelsvorgang im jeweiligen Umfeld verbunden sind. Effizienzsteigerungen werden überlebensnotwendig, eine Massenproduktion benötigt eine entsprechende Distribution. Es ist dies eine Entwicklung, die sich zunächst in einer andauernden Konzentrationsbewegung und Homogenisierung der Handelsflächen und Handelsvorgänge widerspiegelt.

Die plötzliche Wahlmöglichkeit des Kunden aus einer Vielzahl von Produkten, auf die er in Folge seiner Information über ein breit gefächertes Sortiment auch besteht, stellen den Einzelhändler vor ein Problem, dem er durch entsprechende Strategien begegnet. Zunächst verkürzt sich der Lebenszyklus eines Produktes erheblich. Das heißt, neue Produkte werden in immer kürzeren Abständen auf den Markt gebracht, während sich ihre Lebensspanne, ihre tatsächliche Verfügbarkeit auf dem Markt, verringert. Zusätzlich dazu verteilt sich die Nachfrage, die sich früher ausschließlich auf wenige Produkte konzentriert hatte, plötzlich auf viele Produkte, die alle durch den Einzelhändler auf Lager gehalten werden müssen.

Die Vielfalt der Waren macht es ihm schwer, eine Kalkulation aufzustellen und so zu einer vorausschauenden Planung zu kommen. Es ist leichter, eine Voraussage über den Verkauf eines elektronischen Geräts zu machen, wenn es nur 2 Typen gibt, als wenn gleichzeitig 30 verschiedene Modelle angeboten werden müssen. So erhöhen beispielsweise Fehlkäufe seitens der Händler, die am Markt nicht abzusetzen sind, das Risiko. Die Möglichkeit einer Fehleinschätzung des Marktes führt aber ebenfalls zu Verlusten, wenn ein Produkt nicht vorgehalten wird, obwohl davon viele Einheiten verkauft werden könnten. Diese Entwicklung treibt die Inventarkosten des Handels in die Höhe, eine Entwicklung, die negativ ist, denn das Inventar ist für den Händler eine risikobelastete Masse, die er nicht gewinnbringend in seinen Betrieb einführen kann.

Abb.: 22 a Positionierung und Konkurrenz-situation unter den Betriebstypen des japanischen Einzelhandels 1970  
 Grafik: Klausner

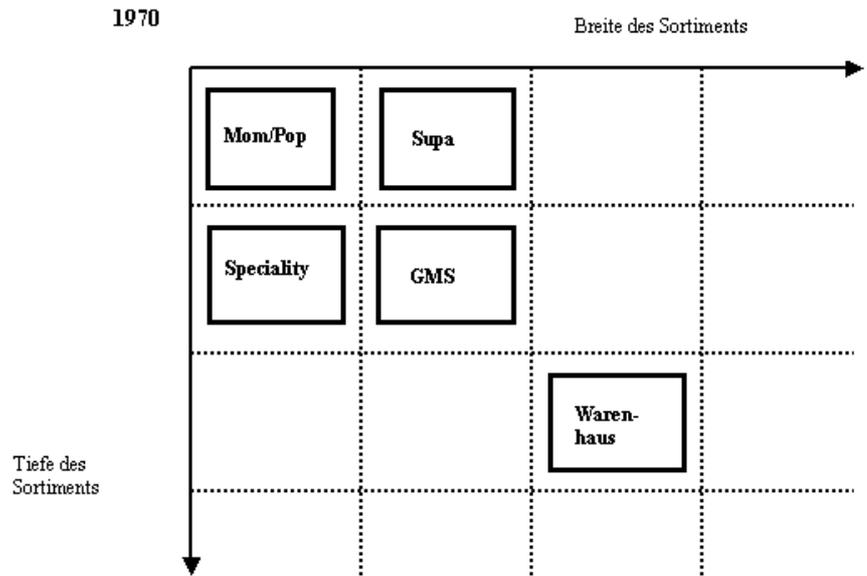
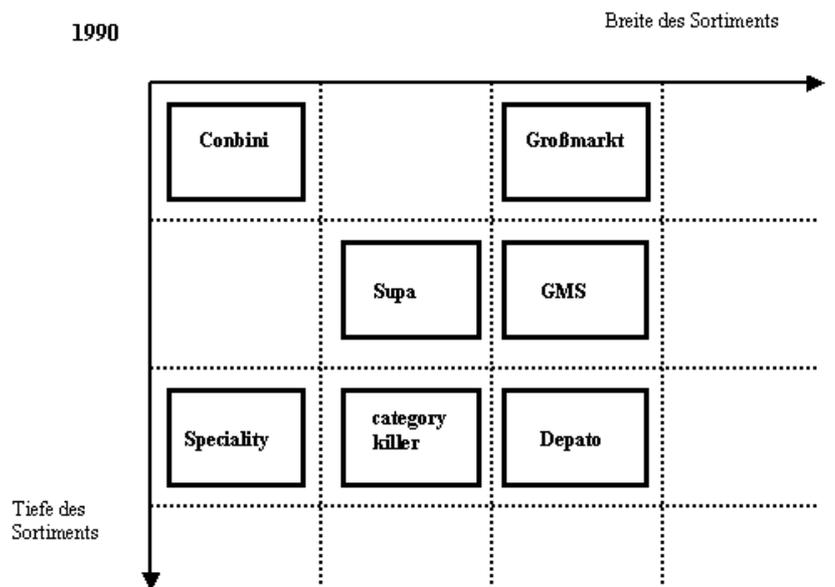


Abb.:22 b Positionierung und Konkurrenz-situation unter den Betriebstypen des japanischen Einzelhandels 1990  
 Grafik: Klausner



So ist das verstärkte Auftreten neuer Betriebstypen zu verzeichnen, die mit innovativen Konzepten versuchen, angemessen auf den steigenden Außendruck zu reagieren. Der in dieser Entwicklung offensichtliche Verdrängungsprozess betrifft Einzelhändler, die aus Gründen der „Masse“ oder ihrer internen Organisation wenig reaktionsschnell sind. Die Einzelhandelslandschaft Japans differenzierte. Neue Akteure treten dabei genauso schnell auf wie ab.

### ***Die Reorganisation der Distribution***

Die Unübersichtlichkeit der Produktvielfalt machte es notwendig, daß die Logistik der Unternehmen den neuen Umständen angepaßt wurde. Die Ware mußte effizienter an den Kunden herangeführt werden. Die fundamentalen Wandlungen, die der Organisation der Ware und ihr Erscheinungsbild in Folge dieser Erkenntnis unterliegen, werden erst auf den zweiten Blick sichtbar. Das Sterben der Läden im Einzelhandel in Japan ist demnach eine notwendige Reinigungsphase, eine Adjustierung des Marktes: Es verschwinden die Läden, die nicht in der Lage sind, der beschleunigten Veränderung zu folgen. Gleichzeitig ist eine Zunahme der Betriebstypenvielfalt zu verzeichnen, in der sich der Innovationsdruck abbildet, der fortgesetzt auf der Industrie liegt.

Für den Einzelhändler bleibt in dieser Situation lediglich die Möglichkeit, durch eine Reorganisation seiner Absatzkonzepte und Vertriebskanäle zu reagieren. Sie erlaubt es ihm, sich den kurzen Zyklen der Güter und der Erwartungshaltung seiner Kundschaft durch eine entsprechende Sortimentsgestaltung anzupassen. Voraussetzung dafür ist eine ausgesprochen leistungsstarke Kommunikationstechnologie.

Die Sammlung, die Analyse und die Übertragung von Informationen, die im Handelsprozess anfallen und die unmittelbar in der Organisation der Distribution eingesetzt werden, führen zu einer Steigerung der Effizienz in der Branche. Durch den Anschluss an Distributionsketten und durch die schnelle und fehlerfreie Auswertung der Daten, die im Warenfluss abgenommen werden, lassen sich Reibungsverluste vermeiden und das Risiko von Fehlentscheidungen seitens des Handels wird minimiert. Der Abbau der überschüssigen Flächen, die bis dahin vom Einzelhandel gewissermaßen als Sicherung gegen unvorhersehbare Risiken oder unvermeidbare Absatzprobleme eingerichtet waren, sind in diesem Prozess folgerichtig. Es handelt sich um Flächen, deren Betrieb nicht mehr aufrecht zu erhalten ist, weil sie nicht mehr lukrativ

sind. Sie stellen plötzlich ein Überangebot für einen nicht unbegrenzt erweiterbaren Kundenkreis darstellten: Dank der Möglichkeit zu genaueren Voraussagen hinsichtlich möglicher Produktentwicklungen ist es möglich, bislang für die Funktion des Einzelhandels unabdingbar notwendige Flächen abzustößen, durch deren Vorhaltung unerwartete Nachfrageschwankungen ausgeglichen werden konnten.

Die Taktiken, die hier angewendet werden, sind vielfältig. Sie reichen von Lagerverkauf, einer Handelsform, die auf jegliche Präsentation verzichtet, bis hin zum Tele-shopping. Der amerikanische Spielwarenhändler Toys-R-Us beispielsweise sucht in seinen Filialen möglichst hohe Räume zu realisieren, um die Lagerfläche über der Augenhöhe der Kunden anzulegen. Und die Just-in Time Liefer-systeme der japanischen Convenience-stores verlagern ihre Vorrats-haltung kurzerhand, in Form von Lieferfahrzeugen, auf die Strasse und in den öffentlichen Raum.

Die aus diesen Umbaumaßnahmen der Warenorganisation resultierenden Veränderungen in den Distributionsketten sind in jedem Fall bemerkenswert. Sie werden am Beispiel der Lebensmittel-versorgung dargestellt, da vor allem hier große Veränderungen stattgefunden haben. Die Vertriebsorganisation der Conveni-ence-stores, die im Folgenden noch genauer diskutiert werden wird, ist Vorbild für die Distribution in Japan geworden.

### **1. Ursprünglicher Vertriebskanal (Abb.23 - 1):**

Der ursprüngliche Vertriebskanal repräsentierte die traditionelle Form des japanischen Lebensmittel-Einzelhandels. Die Industrie bestand aus einer Vielzahl kleiner, spezialisierter Einzelhandelsunternehmen, die jeweils nur ein bestimmtes Produkt anboten. Der Distributionsweg war analog zu den Produkten gegliedert. Das heißt, jede Ware folgte einem eigens für sie eingerichteten Vertriebsweg. Hinter jedem Einzelhändler standen mehrstufig angeordnete Zwischen- und Großhändler, die ihrerseits wieder nur ein bestimmtes Produkt an die Einzelhändler weitergaben. Der Großhändler war dabei exklusiv an einen einzigen Produzenten gebunden. Der Kunde übernahm in dieser Konstellation die Aufgaben des Marketing, indem er mehrere der kleinen Einzelhändler hintereinander aufsuchte.

### **2. Konventioneller Vertriebskanal (Abb. 23 –2):**

Diese Form der Distributionsorganisation entspricht einer Organisa-tion des Einzelhandels, wie sie in den 60er Jahren üblich war.

Die Großhändler waren noch immer an einzelne Produzenten gebunden; die exklusive Bindung des Einzelhandels ist jedoch aufgelöst und jeder Händler konnte mit einer Vielzahl von Großhändlern kooperieren. Es ist dies eine Organisation, die typisch für den Supermarkt war, der in dieser Zeit in Japan eingeführt wurde.

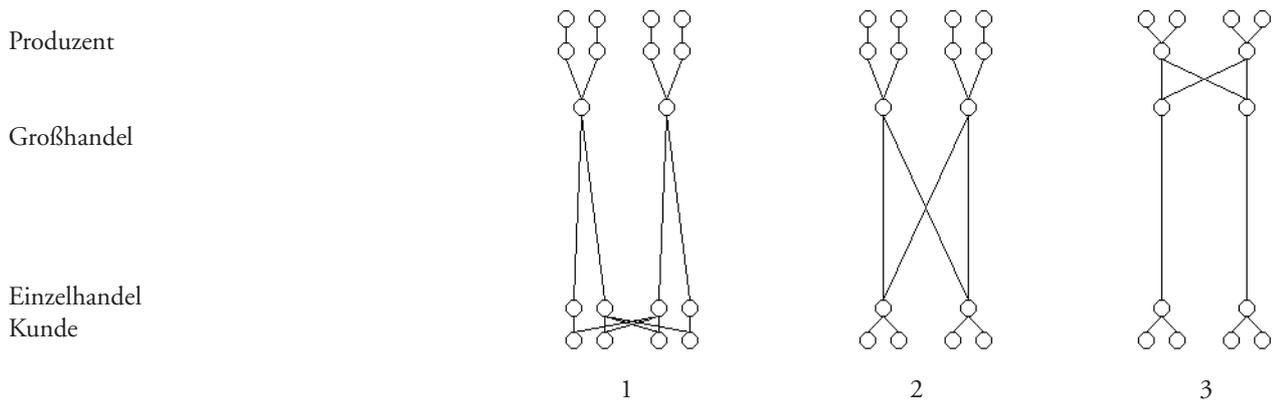


Abb.23: Veränderung der Distributionskanäle  
Quelle: MARUYAMA 2000, 20

### 3. Neuer Vertriebskanal (Abb.23 – 3):

Neue Vertriebskanäle wurden von den Convenience-stores entwickelt. Die Organisation auf der Basis einer Produktdifferenzierung wurde aufgehoben und durch eine Reorganisation gemäß der Handelsform ersetzt. Es wurden gemeinschaftliche Distributionszentren eingerichtet, die *Madoguchi Donya*, die ausschließlich mit einem Einzelhändler kooperierten. Die Produktaufteilung, die bis dahin auf dem Niveau der Einzelhändler angesiedelt war, wurde damit an den Großhändler zurückverlagert. Ihm kommt durch diese neue Aufgabenverteilung nicht mehr in erster Linie der Verkauf der Waren und ihre Stückelung zu, sondern ihre logistische Verwaltung und Sortierung. Der Großhandel wird ein Transformator, der die unterschiedlichen Informationen und Datensätze, die zwischen dem Einzelhändler und dem Produzenten hin- und hergehen, kompatibel machen muß.

Das Resultat dieser Reorganisation ist offensichtlich. Aus der Verschlingung der Distributionsabläufe, die eingeführt wurden, um mit der Warenvialt besser zurechtzukommen und ihre Verteilung effizient zu gestalten, resultiert eine Homogenisierung der Anschlussstellen. Die Reform der Logistik war unerlässlich, da steigende Inventarkosten und ein im Umfang anwachsendes Inventar auf eine Limitierung der



*Abb.24: Convenience-Stores in Japan  
Juli-August 2001*

zur Verfügung stehenden Flächen stieß. Um dieser Problematik zu begegnen, verlagerten die Einzelhändler ihre Strategie zunächst und begannen, häufig und dafür nur in geringen Mengen Bestellungen aufzugeben. Die Ansprüche an die Verlässlichkeit dieser Minimallieferungen waren entsprechend hoch. Das Risiko einer falschen oder auch zu spät eingehenden Lieferung schien aber in Relation zu den Risiken der Lagerhaltung besser kalkulierbar gewesen zu sein. Der unangenehme Seiteneffekt der Minimallieferungen für den Einzelhändler war ein erhöhter Aufwand für Warenempfang, Überprüfung, Raumbesichtigung und für Bestellung, da zunächst die Distributionslandschaft Japans noch von einer Vielzahl unterschiedlicher Großhändler geprägt war, die jeder nur mit wenigen Produkten handelten.

Durch eine Konzentration der Energien wurden neue Systeme entwickelt. Unterstützt wurde diese Entwicklung auch durch die Tatsache, daß der Großhandel in Japan seine neue Rolle als logistisches Zentrum des Einzelhandels aktiv mitgetragen hatte (MURAYAMA 2000,23). Es wurden neue Liefersysteme ausgearbeitet und die aufwendigen Einkaufsmechanismen, die in Folge der vielen unterschiedlichen Zulieferer unumgänglich waren, wurden durch das Einführen exklusiver Agenten der Einzelhändler ausgeglichen, die mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produzenten verhandelten. Und zuletzt wurden – Zeichen der Machtfülle des Einzelhandels über den Produzenten – viele der Aufgaben, die früher unmittelbar im Laden vorgenommen wurden, auf das Fließband zurückverlagert. Heute werden die Preisauszeichnungen beispielsweise schon in der Fabrik vorgenommen, eine Entwicklung, die die Homogenisierung des Marktes und damit der Verhaltensweisen deutlich reflektiert.

### ***Informationstechnologie***

Die Änderungen der Distributionsorganisation wurden vor allem durch eine sich rapide entwickelnde Informationstechnologie beschleunigt. Dank dieser Technologien war es möglich, nicht nur die Kosten der Warenverteilung erheblich zu senken, sondern auch die Koordination in den Vertriebskanälen zu optimieren. Point of Sale-Systeme (POS), die zunächst in den USA eingeführt worden waren, um den Warendurchlauf zu verfolgen, konnten in Japan, durch eine Überlagerung der im Verkaufsprozess gewonnenen Daten mit anderen Informationen, zu einer wirkungsvollen Verkaufsmaschine ausgebaut werden. Plötzlich waren relativ akkurate Voraussagen über das Kauf-

verhalten der Kunden in Relation zu Wetter, zu abendlichen Fernsehsendungen oder auch zu den Schulfesten der Umgebungen möglich. Darüber hinaus sind schnelle Produktzyklen oder auch „Production on Demand“ durch zunehmend flexible Produktionsvorgänge umgesetzt geworden. So lassen sich seitens der Produktion Überschüsse reduzieren, und sie kann den Einsatz ihrer Mittel genauer planen. Das Gewicht der Einzelhandelsaktivitäten verlagerte sich. Hatte es ursprünglich darauf aufgebaut, beispielsweise mit Hilfe von Sonderverkäufen oder Schlussverkäufen zum Saisonende maximale Mengen einer Ware abzusetzen, die durch die Produktion vorgegeben waren, versucht der Einzelhandel nun, den Stimmungen des Marktes vorzugreifen und seinen Wünschen entgegenzukommen.

Abb.25: Handgehaltener Bestell-Computer in einem 7-11 Convenience Store.  
Quelle: SEVEN-ELEVEN 2001a



Trotz einer Reduktion der Absatzpunkte verzeichnet der Zensus von Japan für den Zeitraum von 1994-97 durch eine letztendlich ökonomischere Bewirtschaftung der vorhandenen Flächen eine Umsatzsteigerung des gesamten Einzelhandels um 3,1% auf

147,743.1 Milliarden Yen. Es ist dies eine Summe, die von 7,351,000 Beschäftigten erwirtschaftet wurde. Erstmals seit 1985 notiert der Einzelhandel damit einen leichten Rückgang der Beschäftigten in der Branche (COC 2001); eine Einschränkung, die auf eine weitere Steigerung der Leistungsfähigkeit in der Bewirtschaftung der Flächen schließen läßt. Die Effizienz in der Gestaltung der Abläufe ist nachhaltig gewachsen. Der Einzelhandel vollzieht eine Optimierung der Prozessabläufe, die in der Industrialisierung der Warenproduktion schon seit Jahren abläuft. Die rasant erfolgende Umstrukturierung des Distributionssystems, durch das die Waren verteilt werden, ist dabei noch nicht abgeschlossen. Eine Stichprobe des Kommerzzensus zeigt aber schon jetzt, daß zwischen 1994 und 1998 die Anzahl der Großhandelsbetriebe in Japan um 8,8% abnahm. Die Umsatzeinbrüche der gesamten Industrie beliefen sich auf 6,7%. Bemerkenswerter Weise brachen die Umsätze der Zwischenhändler, die im konventionellen Betrieb eine Schlüsselstellung eingenommen hatten, während der gleichen Periode um 25% Prozent ein (COC 2001b). „Owing to the merger and acquisition of local wholesalers

and the aim of the large retail firms to bypass distributors, wholesalers in Japan have had uncomfortable years“ (MARUYAMA 2000,19). Maruyama führt diese Veränderungen der japanischen Distributionslandschaften in überwiegendem Maße auf die Einführung neuer Technologien zurück, die eine unerhörte Verschlinkung der Abläufe erlaubt hatte.

Die Machtverteilung innerhalb des Distributionskanals hat sich umgekehrt. Durch die Art und Weise, wie sich die Abläufe in einer solchen Umgebung arrangieren, konnten die unterschiedlichen Aufgaben der an den Handelsprozessen Beteiligten neu formuliert werden. Dank der Möglichkeit, die unmittelbar am Kunden gewonnenen Informationen auszuwerten, ist der Einzelhandel plötzlich bedeutend besser ausgerüstet, um die Abläufe zu steuern, als dies vordem in einem vom Produzenten und Großhändler kontrollierten Umfeld der Fall gewesen ist: „manufacturers are becoming more dependent on retailers' guidance as to what kind of products and service should be provided because of the increased individualization of consumer needs to which retailers have better access.“(HESHIKI; ROSENBLOOM; LARSEN 2000, 96)

### ***Die Auflösung der Sicherheitseinrichtungen***

Die Zahlen des Zensus, die zunächst auf eine bedeutende Produktivitätssteigerung des Sektors schließen lassen, deuten gleichzeitig, in Zeiten einer lang andauernden ökonomischen Krise auf ein relativ stabiles Konsumverhalten der Bevölkerung. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, daß dieses Konsumverhalten auf einer grundlegenden Umstrukturierung des kommerziellen Umfeldes basiert. Während in anderen hochindustrialisierten Ländern schon lange eine Reorganisation des Raumes zu beobachten ist, schien Japan bislang von diesen Verschiebungen ausgenommen zu sein. Den überregional bedeutsamen und sichtbaren Zentren stand in den Großstädten ein relativ breit angelegtes Fundament diffus verteilter Einzelhandelszonen gegenüber, die in allseitigem Einvernehmen zur Koexistenz entschieden waren. Der japanische Stadtraum, obwohl endlos ausgedehnt und fast nicht zu verlassen, verfügte über eine solide kommerzielle Struktur. Tofu-Verkäufer, Gemüsehändler, aber auch Reisverkäufer, Fischhändler oder Tatamimacher finden sich heute noch eingebunden in ein modernes und hochtechnisiertes Umfeld, für dessen reibungsloses Funktionieren sie außerordentliche Bedeutung haben. Es hat sich in den japanischen Städten ein in dieser Form einzigartiges Nebeneinander



von unterschiedlichen kommerziellen Mechanismen erhalten. Dies war möglich, da nicht zuletzt eine strikte Reglementierung den kleinen Handelsformen erhebliche Vorteile verschaffte. Mit der Lockerung dieser Vorschriften und der Liberalisierung des Handels ändert sich dieses Umfeld rapide.

### **Das Department-store Gesetz**

Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Liberalisierung einer Gesetzgebung, die die Stadtentwicklung unmittelbar über eine Flächenquotierung des Einzelhandels steuerte. Die Geschichte des Gesetzes für großflächige Handelsbetriebe (LSRS-Law: Large-Store-Retail-Space Law), das für die Entwicklung des japanischen Einzelhandels von so großer Bedeutung gewesen ist, reicht bis in die Vorkriegszeit zurück. Mit der Etablierung des Warenhauses trat damals eine Betriebsform auf, die für die familiär organisierten Einzelhändler eine große Konkurrenz darstellte. 1937 wurde das „Gesetz zur Beschränkung der Öffnung oder Erweiterung von Warenhäusern“ (*hyakkatenho*) erlassen. Es entsprach den Wünschen der kleinen Einzelhändler, da es die ungesteuerte Ausweitung der großflächigen Betriebstypen reglementierte. Unter der amerikanischen Besatzungsmacht wurde das Gesetz kurzfristig aufgehoben, da eine solche Form der Regulierung nicht den Vorstellungen der freien Marktwirtschaft entsprach. 1956 wurde es wieder eingeführt, da der bereits vor dem Krieg akute Konflikt zwischen den Betriebstypen schnell wieder aufgebrochen war.

Kaufhäuser, die eine Verkaufsfläche von mehr als 1500m<sup>2</sup> planten, wurden damit gezwungen, ein langwieriges Genehmigungsverfahren zu durchlaufen, das Planung und Kalkulation erheblich erschwerte. Es gelang auf diese Weise, den Wirkungskreis der Warenhäuser einzuschränken. Da in der gleichen Zeit aber, infolge der erhöhten Kaufkraft der Konsumenten, verstärkt neue Betriebsformen auftraten, ergab sich ein neues Problem. Das Gesetz definierte das Warenhaus als eine rechtliche Einheit mit mehr als 1500m<sup>2</sup> Grundfläche (JUNG 2000, 28). Die neuen Handelsformen, die aus Gründen der Rationalisierung an großen Flächen interessiert waren, unterliefen das Gesetz, das ihre Größe eigentlich limitieren sollte. Sie gründeten kurzerhand für jedes Stockwerk oder auch jede Abteilung eine rechtlich unabhängige Gesellschaft, die sich auf einer Fläche von lediglich knapp 1500m<sup>2</sup> ausbreitete.

*Abb.26, Abb.27: Bahnhofskaufhäuser in Tokyo Juli 2001:*

*Abb.26: Big Box - Takadanobaba 1970*

*- Architekt: Kikutake Kiyonori,*

*Abb.27: Tokyu Kaikan - Shibuya 1954-91 -*

*Architekt - Sakakura Associates*

Die Kritik des kleinflächigen Einzelhandels an diesen Praktiken wurde erhört. „Das Gesetz wurde auf alle großflächigen Handelsbetriebe ausgedehnt. Das „*Gesetz für großflächige Geschäfte*“ wurde am 1.10.1973 verabschiedet und trat am 1.3.1974 in Kraft. Seine durchschlagende Wirkung steht außer Zweifel. Die großen Baumaßnahmen, die in den Subzentren der Großstädte durchgeführt wurden und die in ihrer Dimension die Vehemenz der Wiederaufbauleistung Japans reflektieren, kamen abrupt zum Stillstand (Tab.12).

„Dieses Gesetz hat als Ziel, unter fortgesetztem Erhalt des Verbrauchernutzens durch die Regulierung der Geschäftsaktivitäten des Einzelhandels in großflächigen Geschäften, die Möglichkeit der Geschäftstätigkeit kleiner und mittlerer Einzelhändler in deren Umkreis angemessen zu sichern und so die normale Entwicklung des Einzelhandels zu verwirklichen und dadurch auch zur gesunden Fortentwicklung der japanischen Wirtschaft beizutragen.“ Unter dem Hinweis auf den Verbrauchernutzen wurde also ein Kontext etabliert, dessen scharfe Regulierung nachhaltige Folgen haben sollte und der dem Bild Japans als Konsumparadies nur wenig entspricht (MEYER-OHLE 1995,127).

Im Gegensatz zum Warenhausgesetz war der Gegenstand der Betrachtung jetzt nämlich nicht mehr das Unternehmen, sondern das Gebäude. Dadurch konnten die „Quasiwarenhäuser“ in die Reglementierung integriert werden, die durch eine oben geschilderte Affiliation kleiner, häufig eng verbundener Handelsbetriebe entstanden waren. Das neue Gesetz bezog sich auf alle Geschäfte in Gebäuden, die eine Grundfläche von über 1500m<sup>2</sup> aufwiesen. Lediglich in besonders ausgewiesenen Ballungsräumen galt eine Grenze von 3000m<sup>2</sup>. Zusätzlich zu diesen Einschränkungen wurde vom System einer Steuerung des großflächigen Einzelhandels durch eine Lizenzvergabe abgewichen und stattdessen ein Berichtssystem eingeführt. Vor der Eröffnung eines großflächigen Geschäftes mußte damit das Vorhaben ausführlich dargelegt und erörtert werden. Dies ließ eine flexiblere Handhabung der Gesetzgebung zu. Es ließ sich ein variables Kontrollinstrumentarium entwickeln, das entsprechend der Größe der geplanten Verkaufsflächen, der Zahl der vorgesehenen Ruhetage oder der Öffnungszeiten zu justieren war (SUZUKI 1993,200).

In einer Reaktion auf diese Reglementierung ging der Einzelhandel dazu über, Geschäfte zu eröffnen, deren Flächengrößen knapp unter

den kritischen Größen lagen. So konnten die Genehmigungsverfahren erheblich verkürzt werden. Die Geschäfte, die in dieser Zeit entstanden, waren damit deutlich kleiner als die noch in den späten 1960er und 1970er Jahren eröffneten Läden. Es war dies eine Entwicklung, die sich besonders in den zentralen Einkaufsbereichen der Städte auswirken sollte.

Im Oktober 1978 wurde das Gesetz erneut verschärft. Es erfaßte nun auch Geschäfte mit einer Ladengröße von über 500m<sup>2</sup>. Die Einführung von Größenklassen verlagerte dabei den Zulassungsprozess auf verschiedene administrative Ebenen. Für alle Geschäfte mit einer Größe von über 1500m<sup>2</sup> war das MITI (Ministry of Trade and Industry) zuständig, für die anderen Geschäfte war die Präfektur für die Zulassung verantwortlich. Der endgültigen Entscheidung durch eine Kommission wurden Gremien vorgeschaltet, die besonders der Anhörung und Beratung auf lokaler Ebene dienen sollten. Den Gremien gehörten Verbrauchervertreter, Wissenschaftler oder lokale Einzelhändler an, die die Auswirkung einer potentiellen Ladeneröffnung in einem Gebiet zu untersuchen hatten. Durch das gesetzlich nicht verankerte Instrumentarium einer sogenannten „administrativen Lenkung“ wurden Anhörung und Diskussion der Bebauungspläne schon weit im Vorfeld notwendig. Das Verfahren, Verhaltensweisen der Unternehmen nicht durch den Erlaß von Gesetzen und Vorschriften zu regulieren, sondern durch Ratschläge und Anweisungen zu beeinflussen, ist in Japan häufig. Die Befolgung der Ratschläge ist freiwillig, doch verfügt die Bürokratie über eine Reihe von Maßnahmen, um abweichendes Verhalten zu sanktionieren: „Erstes dieser Elemente war die im Gesetz nicht vorgesehe Erläuterung der Pläne des Bauherrn und auch des Hauptmieters noch vor Abgabe des offiziellen Berichtes des Bauherrn. Sie mußten dem lokalen Einzelhandel, der Industrie- und Handelskammer und den Organen der lokalen Selbstverwaltung der Region ihre Pläne darlegen. Während es eigentlich nicht das Ziel dieser Vorberichterstattung war, eine Übereinstimmung zwischen dem lokalen Einzelhandel auf der einen Seite und dem Bauherrn und dem zukünftigen Großgeschäftsbetreiber auf der anderen Seite zu erzielen, nahm diese Vorberichterstattung oft schon den Charakter eines Regulierungsprozesses an.“ (MEYER-OHLE 1995,136). Dies war der Beginn eines sich über Jahre hinziehenden Prozesses, der dem Betreiber eines großflächigen Geschäftes wenig Planungssicherheit bieten konnte, da er häufig außerordentliche Abstriche an seinen ursprünglichen Kalkulationen hinnehmen mußte (Tab. 12).

1982 wurden, in einer weiteren Verschärfung, sogenannte „Ladeneröffnungsunterdrückungsgebiete“ eingerichtet. Da diese Vorgehensweisen keine gesetzlichen Grundlagen besaßen und nur auf dem Instrument der „administrativen Lenkung“ beruhten, wurden weder die konkreten Merkmale noch die Namen der betroffenen Gebiete veröffentlicht. Meyer-Ohle faßt, auf Grund der Erfahrungen der Betroffenen, die Erkenntnisse zusammen (1995,138): „Unterdrückungsgebiete (waren) Städte mit über 100.000 Einwohnern, in denen die Einwohnerzahl, die auf einen Quadratmeter Verkaufsfläche großflächiger Geschäfte entfiel, nicht höher als 3,4 war. Diese Quote betrug bei Städten zwischen 50.000 und 100.000 Einwohnern 3,7 Personen und bei Gebieten mit weniger als 50.000 Einwohnern 3,9 Personen....neben diesen Gemeinden wurden Gemeinden mit einer Bevölkerung von weniger als 30.000 Einwohnern grundsätzlich für die großen Supermärkte zu Sperrgebieten erklärt. Hiermit wurden über 80% aller Gemeinden für die Betreiber großer Supermärkte als potentielle Eröffnungsgebiete ausgeschlossen.“ Diese Vorgehensweise führte schließlich zu einer Reduzierung der Eröffnung großflächiger Geschäfte. Gleichzeitig wird deutlich, welche Triebkraft hinter dem Aufbau eines Systems von Convenience-stores und Mini-Supermärkten zu finden war, die in genau diesen Jahren erstmals auftraten und die versuchten, die massive Reglementierung zu umgehen.

	Zahl der Berichte	Ø geplante Fläche (m2)		Kürzung %		
		Ø geplante Fläche (m2)	Ø genehmigte Fläche (m2)	geplante Ruhetage	vorgeschriebene Ruhetage	
<b>Daiei</b>	19	15.292	9.896	35,3	22	34
<b>Jusco</b>	14	9.774	6.896	29,5	25	41
<b>Yuni</b>	13	8.960	6.687	23,5	25	40
<b>Nichii</b>	8	8.014	6.102	23,9	24	39
<b>Izumiya</b>	4	8.292	6.544	21,1	31	38
<b>Seiyu</b>	24	8.211	6.488	21,0	21	35
<b>Nagasakiya</b>	9	7.580	6.165	18,7	27	35
<b>Ito Yokado</b>	14	9.367	7.678	18,0	15	33

Tab.12.:Ergebnis der Regulierungsprozesse 1976

Quelle: Kusano 1992, 120

nach: MEYER-OHLE 1995, 134

Hier erklärt sich auch, warum diese neuen Betriebstypen in kurzer Zeit, so erfolgreich werden konnten. Die starke Regulierung des Einzelhandels, die nicht nur eine Konkurrenz zwischen den kleinen Geschäften und den Betreibern von großflächigen Geschäften unterband, sondern auch den Wettbewerb zwischen großflächigen Geschäften, führte dazu, daß keinerlei Innovation im japanischen Ein-

zelhandel auftrat. Das Sicherheitsgefühl ließ die Akteure passiv werden. Durch die hohen Kosten, die mit der Eröffnung eines großflächigen Ladengeschäfts verbunden waren und durch das Fehlen jeder Konkurrenz, wurde die Preisaggressivität der Einzelhändler eingeschränkt, da sie schnell Alleinstellungen in ihren jeweiligen Einzugsgebieten erlangten. Dies führte dazu, daß die Verbraucherpreise nicht auf europäisches und amerikanisches Niveau sinken konnten und bedingte letztendlich eine Verschleppung der Modernisierung des gesamten Sektors. Das Gesetz behinderte nachhaltig die Ausbildung der Vielfalt der Handelsformate; gleichzeitig blieb eine Erneuerung der bestehenden kleinen Einzelhandelsläden aus.

Das Gesetz wurde schließlich endgültig fragwürdig, als die Ineffizienz des japanischen Distributionssystems offensichtlich wurde. Zeitgleich wuchs der Druck des Auslandes, das in dem nicht aufzulösenden Beziehungsgeflecht zwischen Produktions- und Distributionseinrichtungen unzulässige Marktzutrittsbarrieren sah. 1990 und 1992 erfolgten erste Revisionen. Die zulässigen Öffnungszeiten der Läden wurden verlängert und die Betriebsflächen verdoppelt, ab denen die komplizierten Genehmigungsprozeduren zu durchlaufen waren. Es wurden die „Ladeneröffnungsunterdrückungsgebiete“ abgeschafft (JUNG 2000,32) und eine Verfahrensverkürzung auf ein Jahr festgelegt. Zur Förderung kleiner und mittlerer Einzelhändler wurden andere Maßnahmen ergriffen: Sondergesetze sahen die Förderung und Ausstattung von besonders ausgewiesenen Geschäftskonzentrationen vor. Die Einrichtung von Infrastruktureinrichtungen wie Parkplätzen, Veranstaltungsorte und Gemeinschaftszentren wurde unterstützt und zuletzt wurde die direkte Hilfe für kleine und mittlere Einzelhändler und deren Einkaufsdistrikte verstärkt.

1994 erfolgte eine erneute Revision des Gesetzes. Geschäfte unter einer Fläche von 1000m<sup>2</sup> wurden nun generell von Genehmigungsverpflichtungen ausgenommen. Gleichzeitig wurde die Zahl der zulässigen Öffnungszeiten erhöht. Im Mai 1997 wurde eine endgültige Aufhebung des Gesetzes für großflächige Geschäfte beschlossen, die im Jahr 2000 in Kraft trat. Die bislang vorwiegend als Sicherheitsmaßnahmen und Bestandsschutz für den Einzelhandel auszulegende Reglementierung ist damit beseitigt worden. Eine Einschränkung der Aktivitäten des Einzelhandels durch eine Revision des Stadtplanungsgesetzes, durch schärfere Vorschriften hinsichtlich der Standorte oder Vorschriften des Umweltschutzes hat allerdings bislang

Abb. 28: Nakamise-dori in Asakusa, Tokyo  
traditionelle Einkaufszone vor einem Tempel,  
Januar 2001



Abb.29: Shotengae in Ikenoue, Tokyo - Nach-  
barschaftsbezogene Einkaufszone vor einer  
Bahnstation, Juli 2001



Abb. 30: Einkaufsstrasse in Numazu-shi -  
strassenbegleitender, großflächiger  
Einzelhandel, Juli 2001



nicht überzeugend ge-griffen, wie eine nicht zu kontrollierende Verlagerung der Handelsaktivitäten zeigt, in der sich beschleunigt eine endgültige Auflösung der vertrauten Zusammenhänge abbildet (Abb. 36, Abb. 37).

### *Fazit*

Zusammen mit der in den letzten 15 Jahren stattfindenden technischen Reorganisation des Einzelhandels schlägt sich Revision und anschließende Beseitigung eines Gesetzes, das die Schaffung großflächiger Einzelhandels-geschäfte regulierte, unmittelbar in der Disposition und Funktionalität der Ballungsräume nieder. Es zeigt sich das Versagen eines vermeintlich praktikablen Gegenmodells, als das die Landschaft der japanischen Ballungsräume immer wieder wahrgenommen worden ist. Organisationsmuster, die an den Rändern der Siedlungen anderer Industrienationen längst an der Tagesordnung sind, nehmen überhand. Der Verfall bestehender Strukturen, die Verödung der Landschaften und der Verfall der Siedlungen nimmt beängstigende Dimensionen an. Mit der Auflösung marktrelevanter Sicherungseinrichtungen hat eine durch administrative Regulationen installierte räumliche Ordnung keinen Bestand mehr. Vor den Städten entstehen, analog zu den Entwicklungen in anderen Ländern, gewaltige Einkaufszentren und die *shoten-gai*, die dem Wohnbereich unmittelbar zugeordnete Versorgungszone, die die japanischen Siedlungen auszeichnete, verfällt. Der Zensus notiert in Japan besonders in diesen Gebieten einen erheblichen Rückgang der Zahl der kleinen, unabhängigen Geschäfte. In den Wohngebieten gaben zwischen 1994 und 1997 9,0% der Einzelhändler auf, und die Fehlstellen im Versorgungsnetz werden nicht wieder aufgefüllt (COC 2001).

Mit der Aufhebung dieser Schutzmechanismen ist es in Japan aber gleichzeitig zu einer erheblichen Verbilligung der Lebenshaltungskosten gekommen, da bislang mit dem System verbundene Mehrkosten vom Handel selbstverständlich an den Verbraucher abgewälzt wurden. Allerdings werden diese Verbilligungen durch ein höheres Engagement des Kunden erkauft, der nun einen Mehraufwand erbringen muß, um sich zu versorgen. Durch eine infolge der oben beschriebenen Veränderung des Warenabsatzes erhöhte Mobilität der Bevölkerung, hat die Verkehrsbelastung selbst in den Stadträumen, die mit ausgezeichneten öffentlichen Verkehrsinfrastrukturen ausgestattet sind, erheblich zugenommen. Vor den Städten und entlang der

Überlandverbindungen entstehen Landschaften von ausgesuchter Schöbichtigkeit, die die Vorstellung einer besonderen japanischen Sensibilität und Naturnähe ad absurdum führen.

Die bislang durch Regulierung der Binnenhandelspolitik in Japan erzielte Raumordnung ist nicht mehr gültig. Der Einfluss, den die Regulierung auf die Entwicklung von Innovationen im Handel hatte, ist ausführlich dargestellt worden (MEYER-OHLE 1995, 127 – 144, JUNG 2000, 27-37). Ihre tatsächliche Bedeutung für die japanischen Siedlungsgebiete jenseits einer lediglich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nachvollziehbaren Reaktion wird aber erst mit der Aufhebung der Gesetze offensichtlich. Dabei sind nicht nur das Entstehen suburbaner Konsumparadise zu verzeichnen und der Verfall der noch existenten innerstädtischen Zusammenhänge, sondern auch das Entstehen neuer Dienstleistungsformen, deren Potentiale erheblich sind. Es ist eine Differenzierung und Auflösung der Handelsaktivitäten in der Fläche zu beobachten, eine Entwicklung, die von jeder zeitlichen und geographischen Limitierung Abstand nimmt und allzeit verfügbar ist.

Der Verlust einer marktbeherrschenden Stellung, von der die großflächigen Warenhäuser in den Stadtzentren bislang profitierten, zwingt die hier aktiven Betriebe dazu, ihre Aktivitäten zu überarbeiten. Ihre substantielle Rolle als Orte der Versorgung verlieren sie zusehends. Sie positionieren sich stattdessen als Orte einer urban geprägten Freizeitgestaltung, in der neue Formen des Konsums eine erhöhte Bedeutung bekommen. In diesem Prozess werden bislang lokale Konkurrenzen zweitrangig und es entsteht ein großräumiger Wettbewerb um die Gunst potentieller Kunden. Eine Ausdifferenzierung der bislang großen Ähnlichkeiten der Zentren ist zu beobachten. Im Versuch, eine klare Identität auszubilden, wird vermehrt auf die Zugkraft von Topographie oder Geschichte oder auf programmatische Sonderleistungen gesetzt. Es wird nach einer scharfen Profilierung gesucht, die langfristig angelegt ist und an die die kurzfristigen Innovationsschüben der Handelsaktivitäten angeschlossen werden können.

# Die Muster der Zentralisierung

Abb.31 Das Tobu-Kaufhaus in Ikebukuro, Tokyo 2001

## 6. Die Muster der Zentralisierung

*“...memory includes dirigibles flying in all directions, at window level; streets of shops where tatoos are drawn on sailors’ skin; underground trains crammed with obese women suffering from humidity...traveling companions, on the other hand, swear they saw only one dirigible hovering among the city’s spires, only one tatoos artist arranging needles and inks and pierced patterns on his bench, only one fat woman fanning herself on a train’s platform. Memory is redundant: it repeats signs so that the city can begin to exist” (CALVINO 1974, 19)*



### ***Die Metaordnung ökonomischer Relationen***

Innerhalb weniger Jahre kehrte sich nach dem 2. Weltkrieg die Bevölkerungsverteilung in Japan um. 1970 konzentrierten sich 72% der Gesamtbevölkerung in den Ballungsräumen. Die Einpunktkonzentration auf die Hauptstadt, deren beschleunigter Ausbau besonders auffällt, die Akkumulation von wirtschaftlicher Potenz, technischem Know-how und Ausbildungskapazität auf einen geographisch eng umrissenen Bereich war eine irreversible Tatsache.

In diesem Prozeß haben sich auffällige Formen urbaner Konzentrationen herausgebildet. Es sind Orte entstanden, die im homogenen Kontext einer gleichmäßig niedrigen Bebauung, wie sie für die japanischen Siedlungen charakteristisch ist, auf einer relativ kleinen Grundfläche eine hohe bauliche Dichte ausgebildet haben. Nur bedingt an geschichtliche Vorgaben geknüpft, sind sie nach dem 2. Weltkrieg erst sichtbar geworden. Sie sind Begleiterscheinungen der großen Verkehrs-Infrastruktureinrichtungen, die in den japanischen Ballungsräumen in diesen Jahren errichtet worden sind. Hier findet sich eine überraschende Überlagerung von Aktivitäten, die in den unterschiedlichsten Geschwindigkeiten und in unterschiedlichen Maßstäben ablaufen: Die Mechanik des Transports trifft auf individuelle Bewegungen; das Material auf die Person. Das Format der Koppelung, die Art und Weise, wie die unterschiedlichen Systeme gefügt wurden und die Gründe, warum sich in diesem Vorgang durchaus vergleichbare Formen gebildet haben, ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Vorschriften, die ausschließlich das Entstehen eines bestimmten Architekturtypus gefördert hätten, existierten nicht. Scharf umrissene Flächennutzungspläne konnten wegen der beschleunigten Entwicklung nicht durchgesetzt werden.

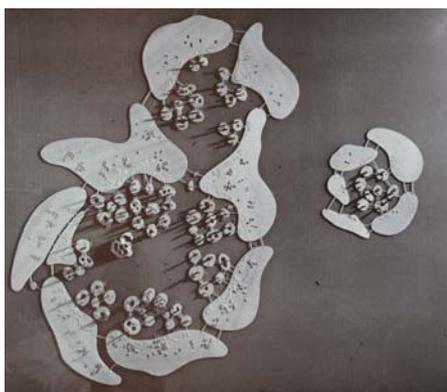
Ursprünglich war in Tokyo, als Leitbild für den Wiederaufbau der kriegszerstörten Stadt, die Idee einer Gartenstadt favorisiert worden. Nach dem Vorbild des Greater London Plan von Abercrombie war eine Neuordnung von 20.000ha Stadtfläche vorgesehen. Diese Idee erwies sich schnell als ein Wunschbild, das nicht zu realisieren war. Als 1953 der Koreakrieg begann und sich Japans wirtschaftlicher Aufschwung rasant beschleunigte, waren den öffentlichen Haushalten auf Grund einer Finanzkrise die Hände gebunden. Eine enge Kooperation mit der Privatwirtschaft war notwendig, deren Engagement durch Steuerer-

leichterungen und weitgehende Deregulierungsbemühungen gefördert wurde. Städtebauliches Wunschenken, politische Intention und eine finanzpolitische Krise legten also in den Jahren des vehementen städtischen Wachstums bestimmte Formen und Positionen der *fukutoshin*, der Subzentren von Tokyo fest, die hier vorgestellt werden sollen. In Tokyo wurde schließlich nach den Prämissen der Stadtplanung lediglich eine Fläche von 1492ha neu organisiert und umgeformt. Ziel war dabei eine durchgreifende Umstrukturierung relativ eng begrenzter Gebiete, um eine ökonomische Nutzwertsteigerung durch Intensivierung, Erweiterung oder den Austausch von Funktionen bei gleichzeitiger Verbesserung der Verkehrsinfrastrukturen zu erreichen.

Die Umformungen waren damit auf die Gebiete um die wichtigen Bahnstationen limitiert, wo sich Stadterneuerungsprojekte in privater Trägerschaft auf das hohe Pendleraufkommen verlassen konnten, um erfolgreiche Investitionen zu realisieren. Besonders sichtbar werden diese Entwicklungen entlang der Yamanote-Linie, der Keihin-Tohoku-Linie und der Sobu-Linie (POT 1998, 8), auf der Westseite der Stadt also, wo sich infolge eines ungleichmäßigen Stadtwachstums die Bewegungen konzentrierten. 1958 wurde, auf Grundlage des Plans zur „Entwicklung der Hauptstadtregion“ vom gleichnamigen Ausschuß beschlossen, die drei Bezirke *Shibuya*, *Shinjuku* und *Ikebukuro* neu zu gliedern (NAGAI 1992: 160).

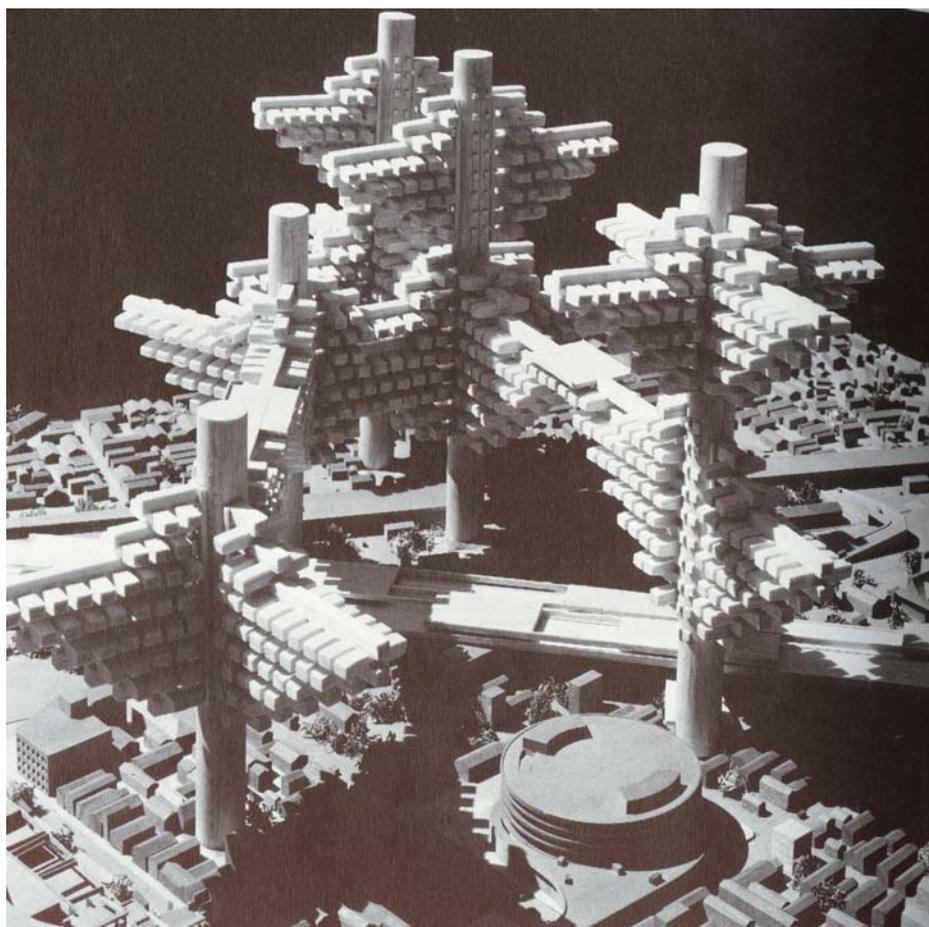
In den 1960er Jahren entwickelt, handelte es sich dabei um auf Makroebene angelegte, großformatige Stadtumbaumaßnahmen. Sie zielten darauf ab, die einseitige Konzentration auf ein Zentrum, in dem sich wirtschaftliche und administrative Macht ballten, durch entsprechende Maßnahmen aufzubrechen. Das Konzept des Aufbaus von Nebenzentren durch einen verstärkten und konzentrierten Ausbau der deutlich sichtbaren Knotenpunkte von Verkehrsinfrastrukturen, sollte zu einer Entlastung des eigentlichen Stadtzentrums führen. Die Planungen ließen sich, im Rahmen zentralisierter Planungsbefugnisse, in relativ kurzen Phasen umsetzen und so können die *fukutoshin* bis heute für ihre Entwicklung zumindest in Teilen auf ein großzügigeres Straßensystem zurückgreifen, als es die kleinteilige Parzellenstruktur der japanischen Stadt eigentlich erlaubt hätte. Hier konnten, nach einer Reorganisation des Raumes, großformatige Funktionen eingestellt werden (Abb. 9 – Abb.11).

Ein radikales Vorgehen war dabei keineswegs außerordentlich und



*Abb.32: Ocean City - Architekt: Kikutake Kiyonori  
Foto: Kikutake Kiyonori*

ist offensichtlich. Die Planungen dieser Zeit nahmen visionäre Züge an, wobei sie immer eng an die Leistungsfähigkeit der Industrie beziehungsweise an private Interessen geknüpft blieben. GUIHEUX (1997, 30) verweist mit Recht auf die engen Verflechtungen, die zwischen den Architekten der metabolistischen Bewegung, deren Arbeiten damals Furore machten, und der Betonindustrie bestanden (Abb. 39 – Abb. 41).



*Abb.33: City in the air, 1961, Isozaki Arata  
Foto: Arata Isozaki Atelier*

### ***Produktion***

Tokyo wurde in dieser Zeit das bedeutendste Zentrum des Landes. Hatte die durchschnittliche Wachstumsrate des Bruttosozialprodukts in Japan in der 2. Hälfte der 50er Jahre bei 8,8% gelegen und in der ersten Hälfte der 60er Jahre noch 9,3% betragen, so erreichte sie in der zweiten Hälfte der 60er Jahre den Spitzenwert von 12,4%. Dies schlug sich in einer deutlichen Einkommenssteigerung nieder, die, in Folge der neuen Bevölkerungsverteilung und konzentriert auf die Stadträume, einen Kaufboom bei Verbrauchsgütern auslöste (JPON 1995, 108).

Weder Wohnungsbau noch die Bereitstellung öffentlicher Infrastrukturen waren in der Lage, auf die von einem vehementen konjunkturellen Boom getragenen Bedürfnisse der Bevölkerung in ausreichendem Maße zu reagieren. Die Lebensbedingungen in den Städten verschlechterten sich. Die konstanten Bodenpreissteigerungen, die zwangsläufig Folge der Zuwanderung waren, wurden zu einem Problem (Tab. 12). Damals fand eine unkontrollierte Suburbanisierung statt, durch die das Entstehen neuer Zentren begünstigt wurde. Die Reorganisation des Raumes, die unter diesen Bedingungen unerlässlich war, schuf die Voraussetzungen für das Warenhaus.

Seit 1965 engagierten sich private Entwicklungsgesellschaften beim Ausbau der städtischen Siedlungszonen. Projektplanung, Finanzierung, Landerwerb, Bauausführung, Vermarktung und Verwaltung wurden in einer Hand zusammengefaßt. „Die Stadtplanung wurde dem Primat der wirtschaftlichen Interessen unterworfen und hatte den Auftrag, auf neue Herausforderungen wie Bevölkerungszuwanderung, Motorisierung, Tertiärisierung der Zentrumsbereiche und Industrialisierung durch die Förderung entsprechender stadtstruktureller Veränderungen angemessen zu reagieren. Sie wurde zum Diener kapitalistischer Verwertungsinteressen am Produktionsfaktor Boden.“ (HOHN 76).

Es war dies eine Situation, von der besonders private Transportunternehmen profitierten. Die Verschiebung der Bevölkerung der Hauptstadt Japans an den Stadtrand hatte sich relativ schnell durchgesetzt. Tokyo wuchs in atemberaubender Geschwindigkeit nach Westen auf den Tiefseehafen von Yokohama zu und auf die Standorte der Schwerindustrie in Kawasaki. Das demoskopische Ungleichgewicht, das sich im Zuge einer rasanten Stadtentwicklung eingestellt hatte

Tab.13: Index der Landpreise 1956-1999  
 Quelle: The Japan Real Estate Institute

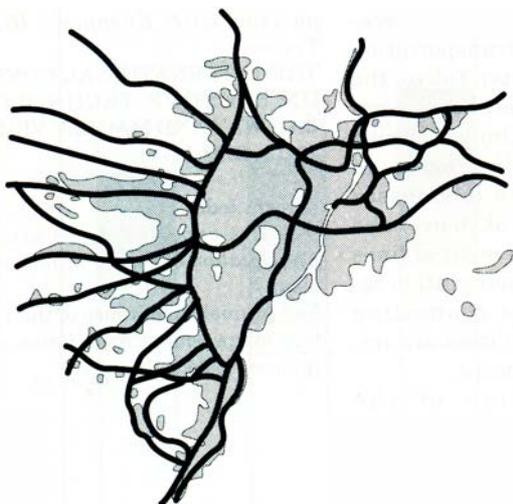
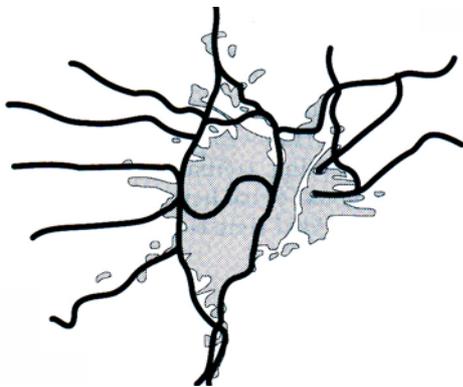
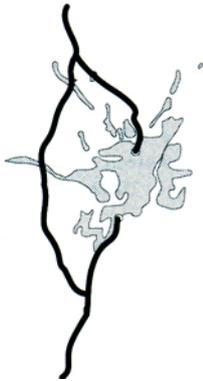
major cities refer to ku-area of Tokyo, Yokohama, Nagoya, Kyoto, Osaka and Kobe.

(End of March 1990=100)

Year	All urban land				6 major cities				Urban land (except 6 major cities)			
	Total average				Total average				Total average			
	Commercial	Residence	Industry		Commercial	Residence	Industry		Commercial	Residence	Industry	
Industry												
1956	1,86	2,09	1,51	2,15	0,69	0,94	0,55	0,81	1,95	2,16	1,59	2,31
1957	2,39	2,68	1,91	2,84	0,89	1,11	0,73	1,11	2,52	2,79	1,99	3,03
1958	2,91	3,21	2,35	3,45	1,12	1,31	0,93	1,48	3,05	3,37	2,45	3,66
1959	3,60	3,96	2,90	4,29	1,35	1,40	1,15	1,87	3,74	4,17	3,04	4,42
1960	4,58	5,17	3,57	5,59	1,76	1,87	1,47	2,50	4,83	5,43	3,72	5,93
1961	6,52	7,06	4,92	8,56	2,96	3,00	2,12	4,68	6,81	7,36	5,14	8,94
1962	8,29	8,77	6,22	11,20	4,24	4,05	2,98	7,05	8,58	9,12	6,45	11,60
1963	9,71	10,3	7,18	13,4	5,02	4,52	3,71	8,26	10,0	10,7	7,42	13,7
1964	11,1	11,5	8,18	15,5	5,90	5,20	4,51	9,64	11,5	12,0	8,41	16,3
1965	12,6	13,1	9,37	17,4	6,47	5,64	5,05	10,5	13,0	13,6	9,65	17,9
1966	13,2	13,9	10,0	17,9	6,6	5,8	5,2	10,5	13,7	14,6	10,3	18,5
1967	14,3	15,4	10,9	18,7	6,9	6,1	5,6	10,8	14,9	16,1	11,3	19,4
1968	16,3	17,5	12,8	20,6	7,5	6,5	6,3	11,5	16,9	18,4	13,2	21,5
1969	19,0	20,5	15,3	23,6	8,6	7,4	7,4	12,9	19,9	21,6	15,8	24,6
1970	22,8	24,5	18,7	27,6	10,1	8,6	8,9	15,2	23,8	25,7	19,4	28,8
1971	26,4	27,9	22,0	31,8	11,8	9,4	10,6	17,7	27,5	29,5	22,8	33,1
1972	29,9	31,0	25,2	36,3	13,2	10,3	12,2	19,9	31,2	32,7	26,1	37,8
1973	37,4	37,6	32,5	45,2	17,4	12,9	16,8	25,6	38,9	39,5	33,6	47,0
1974	46,0	44,8	41,0	55,7	20,6	14,8	20,2	30,2	47,9	47,3	42,5	58,0
1975	44,0	43,1	39,4	52,7	18,9	13,7	18,6	27,5	46,0	45,5	40,8	55,1
1976	44,3	43,3	39,9	52,8	19,1	13,7	19,0	27,5	46,3	45,7	41,4	55,3
1977	45,3	43,8	41,5	53,3	19,6	14,0	19,9	27,7	47,3	46,2	43,1	55,7
1978	46,6	44,6	43,5	53,9	20,1	14,3	20,9	28,0	48,6	47,1	45,1	56,4
1979	48,7	46,0	46,8	55,5	21,6	15,1	23,5	29,1	50,8	48,5	48,4	57,9
1980	52,8	49,0	52,7	58,7	24,5	16,7	28,4	31,7	55,0	51,6	54,4	61,3
1981	57,4	52,4	59,2	62,7	26,6	18,0	31,4	33,8	59,8	55,2	61,0	65,4
1982	61,5	55,6	64,6	66,2	28,4	19,5	33,5	35,7	64,0	58,4	66,6	69,0
1983	64,4	58,0	68,3	68,8	29,7	20,8	34,8	37,0	67,0	60,9	70,5	71,8
1984	66,5	59,8	70,7	70,7	31,3	22,7	36,0	38,2	69,1	62,6	73,1	73,7
1985	68,3	61,7	72,7	72,4	33,6	25,6	38,0	39,6	70,9	64,3	75,0	75,4
1986	70,2	64,2	74,2	73,9	38,4	33,0	41,7	41,6	72,5	66,2	76,3	76,9
1987	74,1	69,2	77,6	76,4	48,3	44,2	52,9	48,7	75,8	70,7	79,0	78,9
1988	81,5	78,4	84,0	82,3	61,8	62,6	65,2	58,1	82,7	79,3	85,1	84,4
1989	87,6	86,3	88,7	88,2	76,9	78,3	75,1	77,2	88,2	86,6	89,4	88,9
1990	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1991	110,4	111,5	109,7	109,8	103,0	103,3	102,1	103,8	110,6	111,8	110,0	110,1
1992	108,4	109,2	107,0	109,4	87,0	87,5	83,8	90,1	109,1	110,1	107,8	110,3
1993	102,4	101,0	101,7	106,1	71,4	67,9	68,1	78,8	103,6	102,2	102,9	107,4
1994	97,7	93,5	98,7	103,4	63,2	55,3	62,3	72,9	99,1	94,9	100,1	105,0
1995	94,1	87,1	97,2	101,5	54,7	41,9	57,4	67,2	95,8	89,0	98,8	103,4
1996	90,0	79,9	95,4	99,4	48,6	33,1	54,0	63,3	91,7	81,9	97,1	101,5
1997	86,3	73,5	93,9	97,6	44,9	28,5	52,0	60,6	88,1	75,5	95,7	99,8
1998	83,3	68,4	92,7	95,9	42,6	25,6	50,8	58,4	85,0	70,4	94,4	98,1
1999	79,3	62,8	90,2	93,2	39,5	22,7	48,5	54,8	81,0	64,7	91,9	95,5

Source: The Japan Real Estate Institute.

Abb.34 - Abb. 38: Wachstum der Stadt  
Tokyo und korrespondierende Westausdehnung  
des Verkehrssystems: 1880 - 1920  
- 1930 - 1950 - 1970 - 1990  
Quelle: JRTR 1995, 4



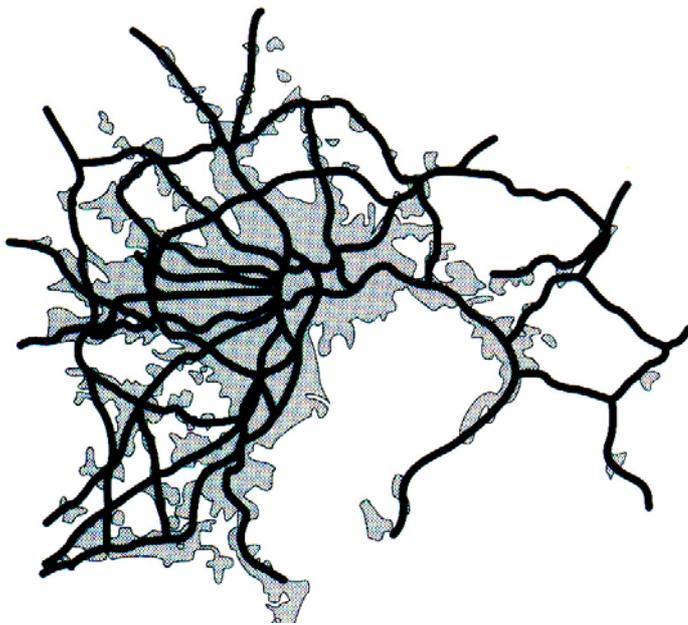
und das bis heute den Stadtraum prägt, resultierte in massiven Pendlerbewegungen, die sich täglich in und aus den Zentren hinaus beobachten lassen.

Ausschlaggebend für das Entstehen und den bis heute fortgesetzten Erfolg der *fukutoshin* ist die radikale Absage an den Individualverkehr, die durch die unipolare Organisation der japanischen Hauptstadt erzwungen wurde. Sie profitieren dabei bis heute von ihrer außerordentlichen Lagegunst. Da sie bereits als Verkehrsknoten auf der Westseite der Stadt bestanden, kam ihr weiterer Ausbau privatwirtschaftlichen Interessen entgegen. Denn die Entfernungen in dem fortgesetzten Siedlungsgebiet der Agglomeration lassen sich bis heute, Folge eines nach wie vor ungenügenden Ausbaus des Straßensystems ausschließlich durch ein effizientes Nahverkehrssystem überwinden. Die Ausdehnung des enormen Stadtgeflechts, das eine Metropole wie Tokyo und die an sie anschließenden Stadträume von *Yokohama*, *Kawasaki*, *Chiba*, *Saitama* und *Kanagawa* heute darstellt, ist für die Bewohner auf andere Weise gar nicht zu bewältigen. Weniger war das Entstehen der großen Verkehrsknoten in Tokyo damit eine willentliche Entscheidung der Administration und der Planung als eine Notwendigkeit.

### *Regulation*

#### *Verkehrsströme*

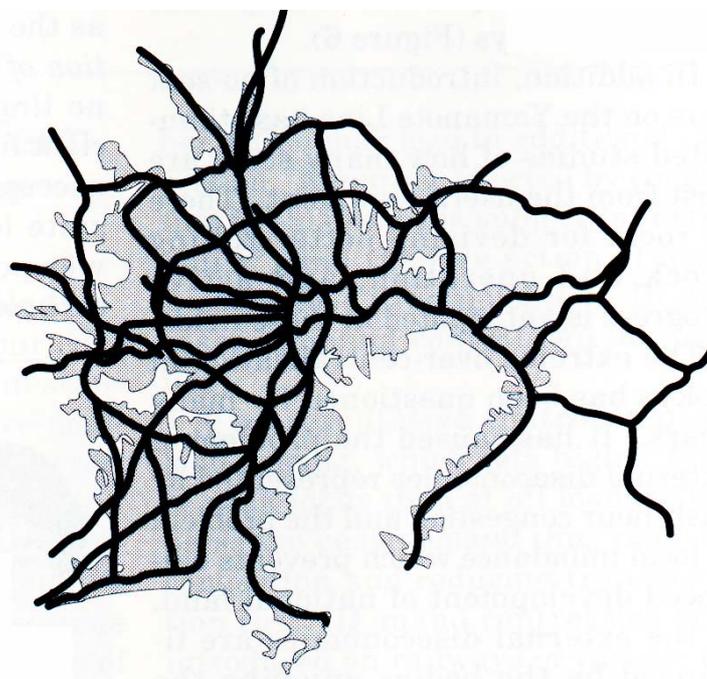
Der zentrale Verteiler, an den sämtliche Verkehrsströme der hoch bevölkerten Inselnation anschließen, ist eine kreisförmige Zugverbindung, die *Yamanote-Linie*, die in die Hauptstadt vor über 100 Jahren eingebracht worden ist und die 1924 fertiggestellt wurde (Abb. 42). Über diese zentrale Bahnlinie erschließt sich nicht nur das Siedlungsgebiet der Hauptstadt an sich, sondern die ganze Nation. Hier beginnen die langen Geraden der Schnellzüge, die heute die großen japanischen Städte der Pazifikküste



an die Hauptstadt anbinden. Von hier aus werden auch die Flughäfen der Hauptstadt erreicht. Gleichzeitig schließen hier die U-Bahnen an, die heute auf einer Länge von 252km und mit 237 Stationen das Zentrum der Stadt erschließen. Es ist dies jene Zone, die die Streckenführung der *Yamanote-sen*, der Yamanote-Linie umschreibt (JRTR 10/2000). Und hier schließen auch sämtliche Verbindungen in das Umland der japanischen Hauptstadt an, die im Laufe der Jahre entstanden sind und die Pendlerströme aufzufangen haben (Abb. 43 – Abb. 46).

### *Wirbel*

Die ersten Ansätze der neuen Subzentren, die seit dem Ende des 2. Weltkrieges in Tokyo gebaut worden sind, lassen sich bereits als eine Begleiterscheinung beim Bau der *Yamanote-Linie* erkennen. Entlang bestehender Überlandverbindungen, der ursprünglichen Stadteingänge, schlossen bald die privaten Eisenbahnlinien an. Sie kamen aus den neuen Wohngebieten, die im Westen der Stadt entstanden. Mit der *Yamanote-sen* fanden sie einen technisch fortschrittlichen Verteiler vor, der gewissermaßen als öffentliche Instanz funktionierte und keine Privatinteressen ver-



treten durfte und damit auch nicht als Konkurrenz auftreten konnte (IMAI 1995, 5). Dies waren ideale Voraussetzungen. Zudem fand sich an diesen Orten damals noch ein *Terrain vague*, eine offene Landschaft, die keine historisch bedingten Vorgaben für eine zukünftige Bebauung aufzuweisen hatte. Mit der Integration moderner Transporttechnik in die Gesellschaft waren, vergleichbar auch in den Städten Europas, die Bahnhöfe an den Übergängen zur Peripherie entstanden, dort, wo sich die Forderungen nach optimaler Verkehrslage und minimalen Grundstückspreisen erfüllen ließen (SCHIVELBUSCH 1979, 159). Die Stadt London hatte 1846 sogar den Bau von Bahnhöfen im Stadtzentrum per Gesetz untersagt. In der Grunddisposition aller Städte, die heute über ein vergleichbar ausgedehntes Bahnsystem verfügen, dessen Ursprünge im 19. Jahrhundert gelegt worden waren, findet sich analog eine vergleichbare dezentralisierte Anordnung der relevanten Infrastruktur (JRTR 10/2000, 5). Die gesellschaftliche Offenheit, die in einem solchen, nur gering bestimmten aber technisch weit entwickelten Kontext angelegt ist, unterstützte das Entstehen neuer Orte. Es waren Flächen, auf denen es eine Mischung von privatwirtschaftlichem Druck und städtebaulicher Unbestimmtheit leicht machte, bestehende Gesetze zu unterlaufen.

### **West**

In *Shibuya* beispielsweise, jenseits der *Yamanote-Linie*, lagen ursprünglich landwirtschaftlich intensiv genutzte Flächen. Darüber hinaus gab es zahlreiche Truppenübungsplätze, die nach dem japanisch-russischen Krieg entstanden waren und die damals wertvolle Flächenreserven für eine sich abzeichnende Ausdehnung des städtischen Siedlungsgebietes darstellten. Und hinter *Shinjuku* öffneten sich noch lange nach dem 2. Weltkrieg die Rieselfelder und die Reservoir der Stadt (NAGAI 1992, 161). Diese Flächenreserve im Besitz der Stadt bildete die Voraussetzung, daß hier später, in einer massiven vertikalen Konzentration, der auffälligste Verwaltungs- und Bürobereich der Stadt entstehen konnte, dessen Ausbau sich bis heute fortsetzt. *Ikebukuro*, das dritte wichtige Subzentrum im Westen der Stadt, fiel aus diesem Entwicklungsmuster noch weiter aus. Der Verkehrsknoten, der in *Shibuya* und *Shinjuku* mit alten Wegkreuzungen und Überlandverbindungen schon angelegt war, wurde hier erst 1954 mit dem Anschluß an die U-Bahnlinien zum Verwaltungsdistrikt von *Marunouchi*, dem ursprünglichen Zentrum der Stadt, voll ausgebaut (KURATA 1994, 101).

*Abb. 39: Shibuya 2002 - Einkaufsstrassen,  
Einkaufspassagen, Kaufhäuser und unter-  
irdische Verbindungen  
Grafik: Wilhelm Klauser*



*Abb. 40: Ikebukuro - Einkaufsstrassen,  
Kaufhäuser und unterirdische Verbindungen  
Grafik: Wilhelm Klauser*



*Abb.: 41: Shinjuku - Kaufhäuser und  
unterirdische Verbindungen  
Grafik: Wilhelm Klauser*



### **Ost**

Später entstanden, unter dem Überbegriff der *fukutoshin* auch Orte, die in ihrer überregionalen Bedeutung für das Funktionieren des Stadtgefüges bis heute nur limitiert sind oder die unter Umständen als touristische Attraktionen funktionieren. In ihrer Entstehungsgeschichte sind sie keineswegs so eindeutig funktional geprägt wie die Subzentren im Westen der Stadt und im Osten der Stadt treten so vergleichbare Zentrumsfunktionen wenig deutlich hervor. Ihr Ausbau erfolgte zögernd und ihre Bedeutung haben sie nach wie vor lediglich als Umsteigestationen, über die die eine Suburbia im Osten an die eigentliche Stadt angeschlossen ist. Der kompakten, hochverdichteten Form, die die Umsteigestationen und ihr kommerzieller Ausbau im Westen der Stadt angenommen haben, steht hier eine ungleich diffusere Form der *fukutoshin* gegenüber. *Ueno-Asakusa*, *Kinshicho-Kameido* und *Oosaki* werden erst 1982 als neue Nebenzentren ausgewiesen, als die Einschränkungen der Gesetze für großflächige Läden bereits einen konzentrierten Ausbau der neuen Kreuzungspunkte durch den Einzelhandel behinderten.

*Abb. 42: Odaiba - Rainbowtown, Hauptsitz Asahi TV, Architekten Kenzo Tange Associates 1997*



Ein weiteres Nebenzentrum, die *Rainbow-Town* in *Odaiba*, folgte 1986 im zweiten Langzeitplan der Stadt Tokyo. Auf angeschüttetem

Grund unmittelbar vor Tokyo in der Bucht errichtet, ist hier während der Immobilieneuphorie der 80er Jahre ein Retorten-Ort entwickelt worden, der, zunächst auch noch von der bestehenden Verkehrsinfrastruktur der Hauptstadt abgekoppelt, ein irritierendes Schattendasein führt. Durch Milderung der Planungs- und Bauvorschriften und gleichzeitig durch den Verkauf großer, öffentlicher Flächen konnten privaten Initiativen oder Public-Private Partnerships Anreize geboten werden, die Stadtentwicklung und Stadterneuerung voranzutreiben. Das Resultat der Entwicklung allerdings war nichts anderes als eine Konjunkturspritze für die Bauindustrie, die hier wie auch an anderen Orten in absurden Baumaßnahmen ihren Niederschlag gefunden hat. Ihre tatsächliche Verankerung in der Stadt, die auf einer vehementen Notwendigkeit beruht, wie sie an den großen Umsteigestationen an der *Yamanote-Linie* sichtbar wird, bleibt fragwürdig (Abb.42).

### ***Station-Building***

Die unmittelbar von den Transportfunktionen freigesetzten kommerziellen Energien unterstützten, fast beiläufig, das Entstehen und die Fortentwicklung eines neuen Gebäudetyps, des *Station-Buildings*. In und an den Umsteigestationen der *fukutoshin* erfolgte eine Verdichtung von Dienstleistungen und Einzelhandelsaktivitäten, deren Erfolg auf der Mechanik der Verkehrsinfrastruktur aufbaut. Das Kaufhaus, in den Ursprüngen eine „europäische“ Erfindung, hat in Japan in unmittelbarem Anschluss an den Transport eine unverwechselbare und starke Identität gefunden, die nachhaltig das Gesicht der neuen Subzentren prägen sollte. Der Gebäudetyp des Kaufhauses an einem Bahnhof übernahm, mit der zunehmenden Bedeutung des tertiären Sektors, die Rolle des innerstädtischen Wachstumsgenerators (MEYER-OHLE 1995, 36), den die Fabrikation noch am Anfang des Jahrhunderts in der Stadt und später am Stadtrand gespielt hatte. Das Warenhaus wurde, durch seine strategische Schlüsselstellung an den Schnittstellen der Infrastruktur, in Japan zum Abbild der entstehenden Dienstleistungsgesellschaft.

### ***Programmatische Verdichtung und Intensivierung der Nutzung***

Sein Charakter wandelte sich, nachdem durch neue Technologien die bisherigen natürlichen Grenzen und Einschränkungen für Bauwerke obsolet geworden waren. Und das Kaufhaus wandelt

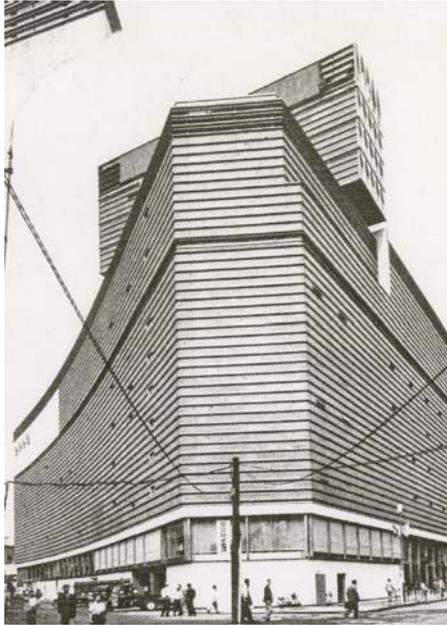
sich mit den Verschiebungen der ökonomischen Randbedingungen weiterhin. Sortiment und Präsentation passen sich an die Verschiebungen in der Stadt an.

Durch die Möglichkeit programmatischer Verdichtung, die an diesen Orten eines erhöhten Personendurchsatzes angelegt war, ergaben sich Mechanismen zur Intensivierung der Nutzungen von Grund und Boden. Der daraus abgeleitete Konkurrenzdruck zwang den Handel zu einer andauernden Optimierung seiner Aktivitäten. Ziel war es dabei, analog zu den Mechanismen der industriellen Produktion zu rationalisieren und die Produktivität der Dienstleistungen zu steigern. Die öffentlich organisierte Form der Transportdienstleistung, die Eisenbahn, und die privatwirtschaftlichen Dienste des Handels stützten sich dabei gegenseitig.

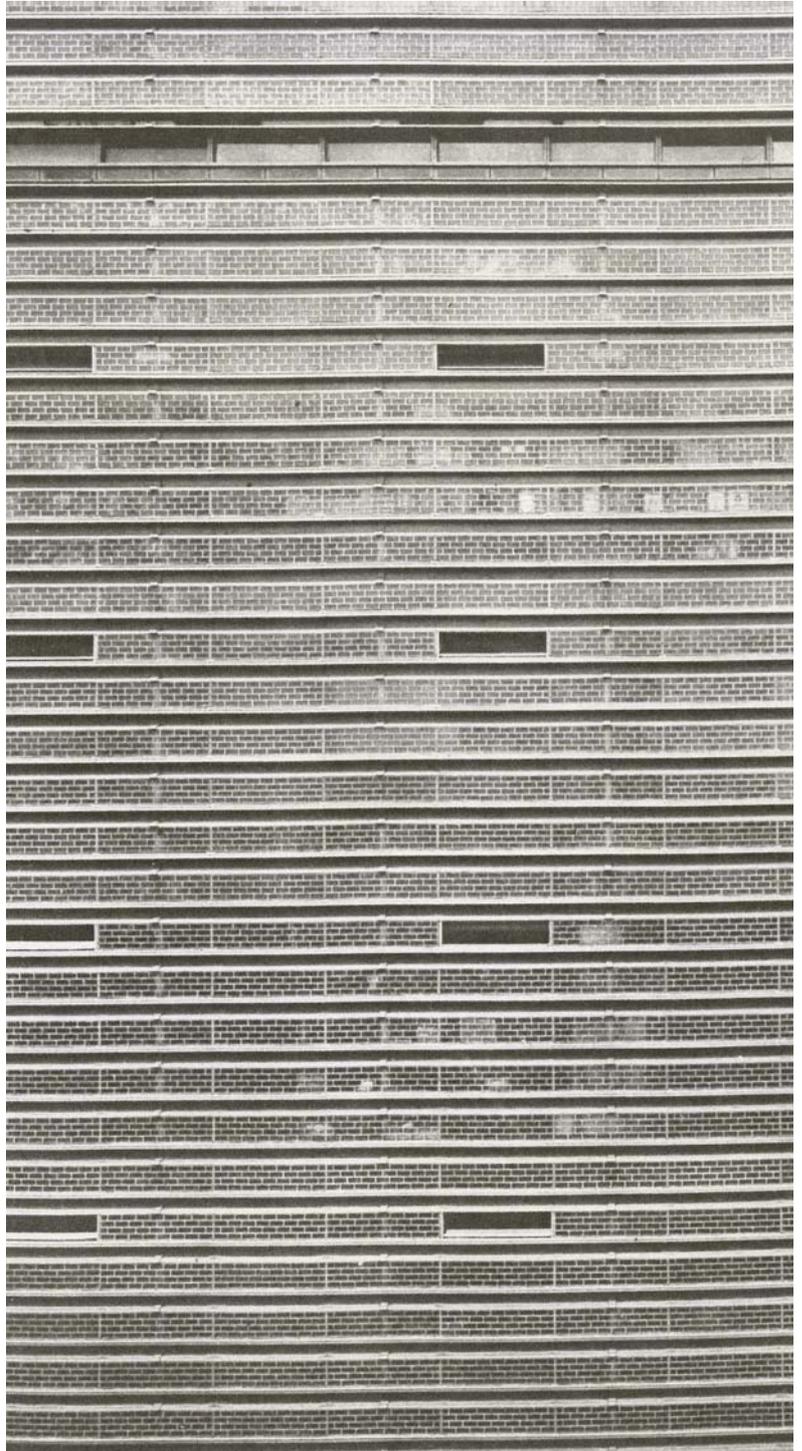
### ***Verstetigung des Angebotes und Rationalisierung***

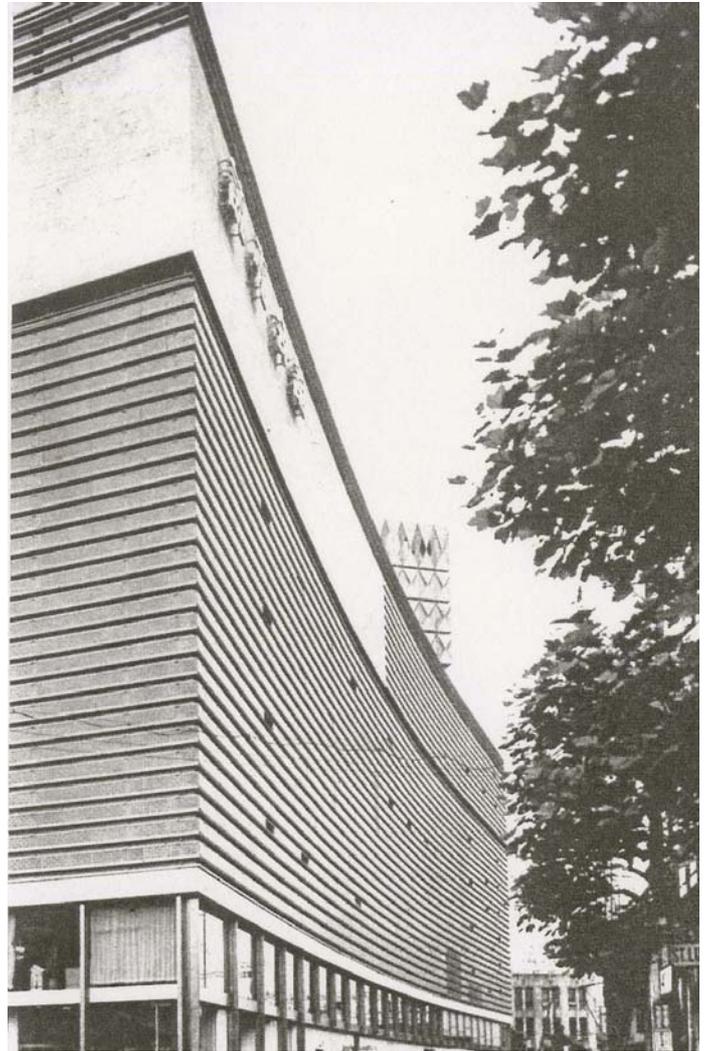
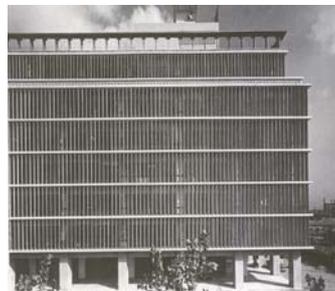
Durch die Zentralisierung und Verstetigung des Angebots, die sich an bestimmten Stellen der Stadt entwickelte, ließen sich Rationalisierungsprozesse durchsetzen, die außerhalb eines solchen Kontextes nicht denkbar waren. So stieß hier, ein das ganze Jahr über konstanter und genau zu kalkulierender Personenfluß auf ein Warenangebot, das genau auf die Bedürfnisse der potentiellen Kunden zugeschnitten werden konnte. Die Zentralisierung veränderte die räumliche Struktur des Angebotes mit der Absicht bzw. Wirkung, daß Leerzeiten seltener und Spezialisierung möglich wurde (HÄUßERMANN 1995, 110). Die Schwankungen der Nachfrage ließen sich auf kalkulierbare Mittelwerte einebnen, die Anforderungen an die Produkte genau umreißen. So, wie für die Produktion die Spezialisierung und Externalisierung in sich geschlossener Arbeitsvorgänge und ihre anschließende erneute Kombination grundlegend für die Steigerung der Effizienz gewesen war, wurde das Kaufhaus das Abbild einer korrespondierenden urbanen Lebensweise, die in verschiedene, voneinander weitgehend unabhängige Untereinheiten zerfallen war. Das *Station-Building* verband für wenige Augenblicke die Einzelteile eines Lebens, es war mehr als eine reine Durchgangstation. In ihm fand das Leben in der Stadt zu einer Einheit, die gemäß den Gesetzen der Ware organisiert war. Die Bahnhöfe waren die optimale Umgebung, an der eine industriell organisierte Produktion abgesetzt werden konnte. Eine konstante Nachfrage traf auf einen konstanten Nachschub (Abb. 47 – Abb. 58).

*Abb. 43, Abb 44: Yomiuri Hall und  
Sogo Department Store; Architekt: Murano  
Mori Associates 1957  
Foto: Murano Mori Associates*



*Abb. 45: Shinjuku West Plaza, Shinjuku  
Terminal Building 1961-67  
Architekt: Sakakura Associates  
Foto: Sakakura Associates*





*Abb. 46: Shinjuku West Plaza, Shinjuku, Tokyo 1961-66  
Architekt: Sakakura Associates*

*Abb. 47: Nankai Kaikan, Chuo , Osaka 1955-57  
Architekt: Sakakura Associates*

*Abb. 48: Tokyu Kaikan, Shibuya, Tokyo 1952-54  
Architekt: Sakakura Associates*

*Abb. 49: Yomiuri Hall, Sogo Department Store, Tokyo 1957,  
Architekt: Murano Mori Associates*

*Abb.50: Tokyu Kaikan, Shibuya, Tokyo 1952-57; Architekt: Saka-  
kura Associates*

### ***Konzeptionelle Durchbrüche und neue Technologien***

Gleichzeitig bewirkten eine Reihe konzeptioneller Durchbrüche, die unmittelbar mit den Vorgängen der Industrialisierung verbunden sind, und die Entwicklung unterstützender Technologien einen architektonischen Quantensprung. "Der Fahrstuhl, die Elektrizität, die Klimatisierung, der Stahl und, zu guter Letzt, die neuen Infrastrukturen machten die natürliche Belüftung von Gebäuden zur vernachlässigbaren Größe, schlossen Entfernungen kurz, befreiten Innenräume vom Diktat des Tageslichts, reduzierten Substanz, dehnten die Dimension



*Abb.51: West-Plaza Bahnhof Shinjuku  
1961-66*

*Foto: Sakakura Associates  
Quelle: Sakakura 1999, 161*

und verkürzten die Bauzeit. Sie ergaben eine Zusammenballung von Veränderungen, die eine neue Spezies von Architektur hervorbrachten. Zusammengenommen ermöglichten all diese Erfindungen Strukturen, die höher und tiefer waren als alles, was man sich bis dahin hatte vorstellen können. Gleichzeitig boten sie eine Chance zu einer Neuordnung des gesellschaftlichen Lebens.“ (KOOLHAAS 1995, 497-499). Es waren nun Gebäude vorstellbar, die sich nicht nur von den Vorgaben der Baugeschichte lösten, sondern auch auf die natürlichen Vorgaben wie Luft und Licht nicht mehr angewiesen waren. Sie griffen auf industrielle Fördertechniken, Materialien aus der industriellen Fertigung und letztendlich auf die Existenz der Fabrikarbeiter zurück, der hier sein Geld ausgeben sollte.

### ***Geschichte***

Das erste Kaufhaus in Japan entstand bereits am Anfang des 20. Jahrhunderts. Großen Lagerhäusern des Einzelhandels vorgelagert, waren es Flächen gewesen, in denen Verkäufer die Kunden weiterhin direkt bedienten. Es war eine Einzelhandelsform, die sich im reinen Verkaufsvorgang wenig von den traditionellen Handelspraktiken abhob, die in vielen kleinen Läden gepflegt wurden. Die Kunden äußerten ihre Wünsche und der Verkäufer präsentierte ihnen das Sortiment ausschließlich auf direkte Aufforderung. Lediglich die Breite des Angebotes machte *Mitsukoshi* für den Kunden zu einer ungewöhnlichen Erfahrung, als das Kaufhaus im Dezember des Jahres 1904 sein Geschäft aufnahm. Aber die wirkliche Revolution datiert später: „...the change had to do with foot-ware, always a matter of concern in a land whose houses merge indoors and outdoors except at the entrance-way, beyond which outdoor footwear may not pass. Down to the earthquake (1923) the department stores respected the taboo. ...After the earthquake came the simple solution: let the customer keep his shoes on.“ (SEIDENSTICKER 1991,30). Die einfache Tatsache, daß der Kunde nun die Schuhe beim Eintritt nicht mehr auszog, muß unerhörte Wirkung gehabt haben, denn sie löste die scharfe Trennung zwischen einem Innenraum und einem Außenraum auf. Das Kaufhaus wurde ein öffentlicher Ort. Aber dies blieb nicht die einzige Revolution: Das Kaufhaus entwickelte neue Techniken des Verkaufs. So wurden die Waren bald nicht mehr im Hinterraum gestapelt, außerhalb der Sicht des Kunden, sondern die Händler begannen sie auszustellen. Das führte umgehend zu einer unerhörten Aufweitung

der Geschossflächen und machte der Praktik, daß der Händler direkt beim Kunden zu Hause vorsprach, bald ganz den Garaus.

Nach dem großen Erdbeben von Tokyo, im Jahr 1923, begannen die Kaufhäuser in Japan sich an ein Prinzip westlichen Ursprungs anzulehnen. Das Kaufhaus wurde als einen Ort der Unterhaltung und Präsentation definiert. Die neuen Häuser verfügten über Ausstellungsflächen, Theater oder sogar kleine Vergnügungsparks auf den Dächern. Die Kunden waren frei. Sie konnten sich in jedem Geschoss bewegen und es war möglich, die Waren zu berühren und unabhängig aus einem großen Angebot und zu Festpreisen auszuwählen.

Die Kaufhäuser waren damit nicht nur eine neue Handelsform, sondern im streng hierarchisierten, sozialen Umfeld Japans gleichzeitig eine Erfahrung der sozialen Angleichung. Darüber hinaus waren sie Orte der Innovation. Sie entdeckten Präsentationsformen, in denen das Fremde und Neue in Japan Eingang fand. Diese Erweiterung des eigentlichen Profils eines Einzelhändlers ist eine Besonderheit, die in einer vergleichbar ausgeprägten Form außerhalb Japans nicht wahrgenommen wurde und die in der Folge von den Unternehmen intensiv ausgebaut und erweitert wurde. Sie bot den Kaufhäusern eine Möglichkeit, bis in die Neuzeit eine feste Kundenbindung aufrecht zu erhalten und auszubauen. „Neue Dienstleistungen wurden entwickelt, als die Transportgesellschaften ihre eigenen Kaufhäuser eröffneten und sich der Wettbewerb verschärfte: Freie Lieferungen oder sogar ein kostenloser Zubringerservice zu und von den Läden wurde eingerichtet.“ (SEIDENSTICKER 1991, 31)

Schon 1920 begannen auch die privaten Eisenbahngesellschaften in ihren Bahnhöfen eigene Kaufhäuser einzurichten. Anders als die traditionellen Häuser im Zentrum der Stadt, die auf ihre alte Firmengeschichte zurückgriffen und die damit einen unerreichbaren Standard vorgaben, setzten diese Einzelhandelsformen von Anfang an vor allem auf einen möglichst hohen Personendurchgang, um die notwendigen Umsätze zu erzielen (SHIMADA 1994, 163). Und nirgendwo sonst ließ sich das so leicht erreichen wie in den Umsteigestationen der großen Städte. Sie waren für das neue Kaufhaus, das *Station-Building*, prädestiniert. In den Bahnhöfen ließen sich die Chancen, die aus den funktionalen Veränderungen des Verkaufsvorgangs resultierten, am radikalsten umsetzen. Erst in der Überlagerung mit der Eisenbahn entwickelten die Kaufhäuser die für Japan

typischen Merkmale, in einer konsequenten Fortsetzung der in diesem Gebäudetyp angelegten Potentiale.

1926 eröffnete die *Hankyu*-Gesellschaft in Osaka, die eine private Eisenbahn in Kansai betrieb, das erste Kaufhaus in Umeda. (KURATA 1994, 100) Die Eisenbahngesellschaften in Tokyo schlossen sich der Entwicklung schnell an, und so entstand schon 1927 in *Shinjuku* das erste Kaufhaus der *Keio*-Gruppe.

Dies ist eine naheliegende Entwicklung, denn die flächenintensive Transportindustrie versuchte, den Wert ihres eigenen Grund und Bodens zu steigern. Keine andere Industrie, hätte ähnliche Möglichkeiten gehabt, vergleichbar einfach Synergien herzustellen. Die privaten Eisenbahngesellschaften richteten an „ihren“ Stadteingängen eigene Kaufhäuser ein, um „ihren“ Passagieren, in Konkurrenz zu den großen Firmen in der repräsentativen Stadtmitte, einen gehobenen Service zu bieten. Aber erst weit nach dem 2. Weltkrieg gelang es durch eine konstante Verbesserung des Angebots, die Reputation der alten Läden in der ursprünglichen Stadtmitte ernstlich in Frage zu stellen, und erst in den 80er Jahren waren tatsächlich nur noch wenige Unterschiede festzustellen (HAVENS 1994, 61). Das Renommee der Häuser von *Seibu* oder *Tokyu* hatte mit den Kaufhäusern an der Ginza gleichgezogen.

## ***Raum***

### ***Entwicklung***

Das Wachstum der urbanen Ballungsräume und der *fukutoshin* in Japan setzte nach dem 2. Weltkrieg ein. Die Mobilität der japanischen Bevölkerung, die es beschleunigt in die Städte zog, die Rückwanderungsbewegungen aus den ehemaligen Kolonien und die Modernisierung der Industrie boten der Transportbranche eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten. Nach dem Krieg waren die alten Konzerne aufgebrochen worden. Dies bedeutete, daß sich die ehemaligen Eisenbahngesellschaften, die von diesen Maßnahmen betroffen waren, aktiv neue Betätigungsfelder erschlossen und gleichzeitig eine umfassende Modernisierung und Restrukturierung der Organisation durchführen konnten.

Die Kaufhäuser der privaten Fuhrunternehmen entwickelten an ihren Bahnstationen eine enorme Betriebsamkeit. Die Verkaufsflächen erweiterten sich schlagartig. 1947 hatte bereits *Hankyu* in Tokyo ein erstes Kaufhaus eröffnet, *Seibu* folgte 1949, *Hanshin* 1957, *Tobu* 1960, *Odakyu* 1961 und *Keio* schließlich 1964. Dann wurde das Gesetz erlassen, das die Eröffnung großflächiger Handelsflächen reglementierte und mit jener ungestümen Aufbruchphase der kommerziellen Entwicklung der Nachkriegszeit, als die Städte förmlich explodierten, wurde abrupt abgeschlossen. Das Entstehen von Konkurrenz war auf diese Weise unterbunden; in den Bahnhofsbereichen setzte eine Beruhigung der Aktivitäten ein. Anfang der 1960er Jahre waren damit die innenstädtischen Kommerzonen in Japan weitgehend eingerichtet. Es wurden nur noch wenige neue und große Häuser errichtet, die allerdings vorwiegend in den neuen Wohngebieten der Vorstädte zu finden waren.

In den folgenden Jahren, als ein scheinbar permanenter ökonomischer Aufschwung erfolgte, verzeichneten die Kaufhäuser ungeheure Zuwachsraten in ihren Umsätzen. 1973 vereinigten sie auf sich den erstaunlichen Anteil von 11% der gesamten Einzelhandelsumsätze in Japan; eine Zahl, die sie nie wieder erreichen würden (HAVENS 1994, 62). Dieser Erfolg war zunächst ihrer effektiven Positionierung im Kontext der Stadt zu verdanken. Andererseits fällt aber auch in diese Zeit eine erhebliche Erhöhung des verfügbaren Einkommens seitens der Konsumenten. Die „Konsumgesellschaft“ wird in Japan sichtbar. Durch ihre Ansprüche wird der Einsatz anderer Strategien notwendig, als solcher, die der Handel unmittelbar nach dem Krieg entwickelt hatte. Damals war er auf eine Mangelsituation gestoßen, auf die sich relativ leicht eingehen ließ. In einer weitgehend gesättigten und gut versorgten Umgebung aber müssen neue Ansätze entwickelt werden. Diese Strategien bewirken eine Höherbewertung des eigentlichen Stadt- und Verkaufsraumes. Er erfährt eine entsprechende gestalterische Aufwertung.

### ***Minimalstrategien der Stadtentwicklung***

Sieben private Eisenbahngesellschaften haben die drei Bahnstationen in *Shinjuku*, *Shibuya* und *Ikebukuro*, um die herum sich die ersten Subzentren der japanischen Hauptstadt entwickelt haben, nach dem 2. Weltkrieg gewissermaßen im Alleingang zu den größten Bahnhöfen der Welt ausgebaut. Die neuen Kaufhäuser, die an diesen Bahnhöfen



Abb. 52: Shibuya 1961, Blick in Richtung Harajuku  
Quelle: Ishii Minoru, Tokyo 1948-2000, 2000: 63

Abb. 53: Shibuya 2000, Blick in Richtung Harajuku  
Quelle: Ishii Minoru, Tokyo 1948 - 2000 2000: 62

konzipiert wurden, waren bald in qualitativer und quantitativer Hinsicht Vorbilder im japanischen Einzelhandel (MEYER-OHLE 1995, 36). Ihre wirtschaftlichen Interessen sind allerdings mangels stadtplanerischer Durchsetzungskraft unmittelbar in die Form der Stadt übertragen worden. Die Vorgehensweisen, die dabei angewendet wurden, lassen sich problemlos dechiffrieren und reflektieren in ihrer unterschiedlichen Maßstäblichkeit die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des sie begleitenden Vorschriftenkodex.

Die flächenintensive Geschäftsform der Transportdienstleistungen, die nicht ausschließlich auf einen bestimmten Bereich begrenzt ist, führte dazu, daß sich die Unternehmen auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern schnell über ihr Engagement in den *fukutoshin* hinaus vielfältig in der Stadt engagierten. Auf diese Weise nahmen sie, in einem weitgehend deregulierten Umfeld, einen großen Einfluß auf die Stadtentwicklung. Im Gegensatz dazu war die staatliche Eisenbahngesellschaft JNR (Japan National Railway), die theoretisch zu ähnlichen Aktivitäten in der Lage gewesen wäre, durch Gesetzgebung strikt an den Transportbereich von Waren und Personen gebunden. Den privaten Transportunternehmen, die an diese öffentliche Infrastruktur anschlossen und die fast ausschließlich in den boomenden Stadtflächen operierten, war es möglich, durch den Bau von Versorgungseinrichtungen für die Pendler unmittelbar neben ihren Bahnanlagen, ihre Geschäftsbereiche zu diversifizieren. Sie stießen in den Sektor der Dienstleistungen und des Einzelhandels vor (SUZUKI 1995, 11). Diese Aktivitäten bauten sie in der Folge konsequent aus und erweiterten sie (Tab. 13, Tab. 14) zu Minimalstrategien, die charakteristische Stadtentwicklungen angestoßen haben.

### **Zum Beispiel Tokyu**

Bis in die Mitte der 60er Jahre wurde *Shibuya* praktisch allein durch den *Tokyu*-Konzern ausgebaut. Ursprünglich ein reines Transportunternehmen, werden heute noch 38,7% des Umsatzes in diesem Bereich erzielt. 1998 wurde ein Netz von 12 Linien auf einer Länge von 100,3km befahren, das sich ausschließlich auf der Westseite des Großraum Tokyo konzentriert. *Tokyu* befördert hier heute jeden Tag knapp 2,59 Millionen Passagiere. Damit gehört das Unternehmen zu den 15 größten Transportunternehmen Japans, das seine Transportdienste mit einem eigenen Busnetz und einer eigenen Fluggesellschaft komplettiert. 389

Company	Affiliated Companies	Total Capital (billion JPY)			
		Total annual sales (billion JPY)	Employee	Employees of parent company	
Tobu	79	91,8	1.016,9	27,845	10,858
Keisei	139	75,8	521,4	21,204	4,706
Keio	40	63,1	513,4	16,000+	4,452
Odakyu	105	86,8	961,0	30,607	4,187
Tokyu	400	443,6	4.783,3	107,266	5,087
Keikyu	69	43,1	315,4	14,880	5,585
Sotetsu	38	64,6	377,4	6,750	2,430
Kintetsu	152	205,0	3.240,7	74,912	12,458
Meitetsu	294	173,0	1.560,9	59,677	8,277

Only groups from which all five data items were obtained are shown  
+ approximative figure

Tab. 14: Profil der privaten  
Transportunternehmen in Japan  
1994

Quelle: Japan Railway and Trans-  
port Review January 1997

Company	Line Length (km)	Passenger-km (million)	Railway Revenues in billion JPY (%)			Total Operating Revenues in billion JPY
			Bus Revenues in billion JPY (%)	Other Revenues in billion JPY (%)		
Tokyo area						
Tobu	464,1	14,366	141.6 (59)	35.2 (15)	63.3 (26)	240.3
Seibu	179,8	9,489	87.3 (39)	- (-)	138.3 (61)	225.6
Keisei	91,5	3,860	51.3 (59)	26.9 (31)	8.1 (9)	86.3
Keio	84,8	6,936	69.4 (59)	21.3 (18)	26.6 (23)	117.3
Odakyu	121,6	10,983	95,6 (63)	0.7 (0,5)	56.4 (37)	157.7
Tokyu	100,7	8,759	105.5 (40)	- (-)	159.4 (60)	264.9
Keikyu	83,8	6,275	61.5 (46)	23.9 (18)	47.0 (35)	132.4
Sotetsu	35,0	2,823	28.2 (21)	8.9 (7)	94.5 (72)	131.7
Osaka area						
Kintetsu	594,2	15,252	189.3 (74)	10.2 (4)	54.6 (22)	254.1
Nankai	172,3	5,036	65.7 (56)	12.3 (11)	38.6 (33)	116.6
Keihan	91,9	5,319	60.1 (57)	- (-)	45.3 (43)	105.4
Hankyu	146,2	10,339	103.6 (58)	- (-)	73.7 (42)	177.3
Hanshin	45,1	2,187	28.9 (41)	5.4 (8)	36.5 (52)	70.8
Nagoya/Fukuoka area						
Meitetsu	539,3	7,313	81.9 (55)	22.3 (15)	45.1 (30)	149.3
Nishitetsu	121,1	2,089	25.4 (17)	75.3 (51)	47.8 (32)	148.5
Reference						
JR East	7,502.0	128,144	1.872.3 (96)	- (-)	82.1 (4)	1.954,4
JR Central	1,983.5	49,508	1.119,0 (92)	- (-)	96.3 (8)	1.215,3
JR West	5,070.1	55,484	855.4 (98)	- (-)	18.6 (2)	874.0
TRTA	162,2	15,881	261.1 (98)	- (-)	4.2 (2)	265.3

Tab. 15: Private Transportunter-  
nehmen in Japan 1994

Quelle: Japan Railway and Trans-  
port Review Januar 1997

weitere, diesem Hauptgeschäftszweig zugeordnete Firmen decken eine umfangreiche Bandbreite der Dienstleistungsindustrie ab, die nur noch in Ansätzen dem entspricht, was von einem Transportunternehmen in der Regel erwartet wird. Aspekte der Grundstücks- und Produktentwicklung oder auch des Tourismus wurden von *Tokyu* im Laufe der Jahre in das Kerngeschäft integriert. Hotels, Kaufhäuser, Supermärkte und die entsprechenden Distributionskanäle wurden entwickelt und organisiert. Für das Marketing der Projekte und Produkte wurden Firmen gegründet, und die eigenen Konstruktionsfirmen bauten auf eigenem Grund firmeneigene Hotels, Museen, Theater und Golfplätze. Das Spektrum, das sich ausgehend von Transportdienstleistungen entwickelt hat, wurde erheblich diversifiziert (*TTC 1993*, 31).

Die Grundstrategie von *Tokyu* ist dabei auf das Kerngeschäft ausgerichtet. Es geht darum, "die Bereiche längs der Bahnlinien zu entwickeln, um Synergien mit den Operationen des Transportes zu fördern." (*TTC 1998*, 26). Beeinflusst vom Vorgehen des Transportunternehmens *Hankyu* in Osaka, das zuerst das immobilienstrategische Potential des Transportgeschäfts erkannt hatte, analysierte *Tokyu* schon während der ersten Jahre seines Bestehens die ökonomischen Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung. Die daraus abgeleiteten Muster sollten sich als kommerziell erfolgreich erweisen und wurden bald auch von weiteren Transportunternehmen eingesetzt (*TARDITS 1994*, 316, *PELLETIER 1994*, 406). Es handelt sich dabei um eine fragmenthafte Form der Stadtentwicklung durch den privaten Sektor, die von enormer Effektivität gewesen ist: Das Unternehmen definierte drei Orte, an denen sich seine Aktivitäten entfalten:

Zunächst gab es die Endstation der Bahnlinie, ein Punkt, an dem die Gleise der Bahn an das Zentrum der Stadt anschließen. Diese Weiche wurde mit einem Kaufhaus verbunden.

Am anderen Ende der Linie wurde eine Vergnügungs- und Freizeitzone angelegt, die oftmals von einer außergewöhnlichen Landschaft getragen wurde. Hier finden sich heute beispielsweise die Zoos der japanischen Hauptstadt oder auch bedeutende Naherholungsräume und Kultstätten.

Dann gab es, entlang der Bahnlinie, eine Zone klar ausformulierter Wohnnutzung des Typs „Garten-Stadt“ (*den-en toshi*) bzw. eine ‚Universitäts- und Kulturstadt‘ (*gakuen-toshi*), die durch die Bahnverbindung erschlossen werden.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist also die Erkenntnis, daß nicht ausschließlich der Vorgang des Transports und der Bewegung von Relevanz war, sondern daß die Gründe, die die Bewegung initiierten, ebenfalls in die Geschäftsstrategien zu integrieren waren oder sogar erst entwickelt werden mußten.

Auf 5000ha Grundfläche wurde die Gartenstadt *Den-en chofu* getreu dieser Erkenntnis von der *Tokyu Corporation* konzipiert. Auf halbem Weg zwischen der Hafenstadt Yokohama und Tokyo gelegen, profitiert das Areal von einer bevorzugten Lage, die zweiseitigen Zugang in die wichtigsten Wirtschaftsstandorte Japans erlaubt. Ursprünglich wurde das Projekt von *Shibusawa Eiichi* (1840-1931) angestoßen, der als Vorsitzender und Gründer der japanischen Gartenstadtbewegung (*Den-en toshi kabushiki kaisha*) in einer Art Klein-Konglomerat tätig war, in dem 1918 schon zwei Eisenbahngesellschaften, Baufirmen und Banken zusammengefounden hatten. 1923, als das Projekt initiiert wurde, war es die Umsetzung einer durchaus utopischen Form der Organisation, die ihre Vorbilder in der angelsächsischen Gartenstadtbewegung von Ebenezer Howard (1850 – 1928) in Europa hatte. Schnell überlagerten sich an diesen Orten aber Idealismus und kommerzieller Anspruch (PELLETIER 1994, 400). Mittlerweile leben in *Den-en chofu* ca. 500.000 Menschen, und die ursprünglich großzügig ausgelegten Parzellenzuschnitte wurden drastisch zurechtgestutzt. Lediglich eine von der 1930 eingeweihten Bahnstation aus, strahlenförmig angelegtes Strassennetz und eine großzügige Durchgrünung belegt noch den Anspruch an das Gebiet, das heute eine der repräsentativen Wohngegenden der japanischen Hauptstadt ist.

### ***Konkurrenz***

Die Diversifikation der Transportdienste in die unterschiedlichsten Geschäftszweige, die zeitgleich von fast allen Unternehmen der Branche betrieben wurde, führte bald zu einer scharfen Konkurrenz, die sich unmittelbar im Ausbau der Anschlußstellen der Stadt niederschlug. 1968 installierte sich die *Seibu Retailing Group*, die als Tochterunternehmen einer Bahngesellschaft bislang schwerpunktmäßig mit der Entwicklung von *Ikebukuro* befaßt gewesen war, in *Shibuya*. In dem damals einsetzenden Konkurrenzkampf zweier Einzelhandelsunternehmen, die beide ihre Wurzeln in Transportunternehmen hatten, zeichnet sich die Dynamik der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen

Entwicklung nach, die Japan in den folgenden 20 Jahren durchmachte und an deren Ende eine erstaunliche Stadtlandschaft steht, die vorwiegend durch kommerzielle Interessen geprägt worden ist. So spiegelt sich in *Shibuya* die Entwicklung der japanischen Konsumgesellschaft nach dem Krieg in nur zwei Firmengeschichten wider. In Phasen von wirtschaftlichem Wachstum, von Stagnation oder gar Rezession haben sie genau ablesbare, spezifische Bauformen, Absatzkontakte und Raumordnungen entwickelt.

Das Entstehen einer "Total Living Industry" (KURATA 1994:101), wie sie hier praktiziert wird, zielt darauf ab, den Kunden in einen ganzheitlichen und weitgehend kontrollierten Kontext einzubetten. Sichtbar ist dies zunächst in der Verschiebung der Absatzstrategien der Unternehmen, die unmittelbar in der Gestaltung der Umwelt Eingang finden. Es bedeutet, daß von privater Seite Kapazität und finanzielle Ressourcen freigegeben wurden, um die städtebauliche Ausprägung der Subzentren unter der Maßgabe einer Verbesserung des eigenen Umsatzes zu bestimmen. Neben der Veränderung der Stadt und ihrer „Verbesserung“ werden damit gleichzeitig die begleitenden Marketingstrategien des Einzelhandels sichtbar, durch die dem Einzelnen seine Positionierung im Kontext der allgegenwärtigen Ware erleichtert wird (IVY 1995, 29-63; MOERAN 1996, 42 – 66). Die *fukutoshin*, ursprünglich eher mechanisch organisierte Orte, differenzierten sich und bildeten unverwechselbare Formen aus. Damals entwickelte *Shibuya* das Image einer „jugendlichen“ Stadt, das sich deutlich von *Shinjuku* und *Ikebukuro* absetzte, die in der Gestaltung des Umfeldes eher auf die Ansprüche einer bereits situierten Klientel setzten. Dieses Bild eines innovativen, optimistischen und pulsierenden *Shibuyas* hat sich als kräftig erwiesen und bis heute gehalten. Denn unbeeindruckt von der am Ende der 90er Jahre in Japan überall zu verzeichnenden Rezession, die sich in einem anhaltenden Verfall der Immobilienpreise ausdrückt, beschleunigt sich die Preisentwicklung in *Shibuya* in dieser Zeit erneut. „Bit Valley“, wie das Areal in Anlehnung an seinen bekannten Namensvetter in Californien genannt wird, zieht seit 1998 die Kommunikationsindustrien an, und ihre Erfolge schlagen sich in *Shibuya* in einer verstärkten Bautätigkeit nieder.

### ***Ortstermin***

#### ***Geographie***

Mit Ende des Krieges konzentrierten sich die Interessen von *Tokyu* im Areal von *Shibuya*. Es war das Tor nach Den-en Toshi, das damals sehr schnell an Bedeutung gewann, da durch die Transportdienste der *Tokyu Corporation* nicht nur eine Anbindung an das Verwaltungs- und Finanzzentrum Japans, sondern auch eine unmittelbare Anbindung an das benachbarte Yokohama möglich war. Heute kreuzen sich in *Shibuya* neben der *Tokyu-Toyoko-Linie* und der prominenten, weil hochliegenden *Yamanote-Linie* auch die *Ginza-Linie* und der *Hanzomon-Linie*. Diese U-Bahnen werden von der *Eidan* -Gesellschaft betrieben. Sie gewährleisten den Anschluss an die Büroflächen, die sich im Inneren des Yamanotekreises befinden. Die unterschiedlichen Unternehmen bemühen sich, die Schwellen zwischen den unterschiedlichen Aktivitäten zu minimieren. Heute ist durch eine Koppelung der Schienennetze ein umsteigefreier Anschluss zwischen der *Hanzomon-Linie* und der *Tokyu – Shin Tamagawa-Linie* möglich, die von jeweils unterschiedlichen Betreibern geführt werden. Der Fahrgast verlässt den Zug gar nicht mehr. Mit einer relativ kurzen Querverbindung schließt hier auch die *Keio – Inokashira-Linie*, eine weitere private Transportgesellschaft, an das Netz der JR – *Japan Rail* (ursprünglich JNR – *Japan National Railway*) an. 1996 wurde eine weitere Bahnlinie der JR, die *Saikyo-Linie*, in den Knoten geführt, die *Shibuyas* Attraktivität auch für die Bewohner der nordwestlichen Gebiete Tokyos steigern wird, da sie nun einen schnellen und umstiegsfreien Zugang bekommen haben. Vor der Station ist ein Busbahnhof für über 30 Buslinien entstanden, denn zusätzlich zu den Eisenbahnanschlüssen treffen mehrere wichtige Innenstadtverbindungen an diesem Punkt zusammen. Hier führt die Nationalstrasse 246 vorbei, die *Meji-Dori*, die *Roppongi-Dori* und die Stadtautobahn des *Shuto*. Außerdem enden hier wichtige innerstädtische Verbindungen wie die *Dogen-zaka* und die *Miyamasu-zaka*. Im Bahnhof von *Shibuya* wurden 1998 im Durchschnitt an jedem Tag ca 1,24 Mio Passagierbewegungen gezählt.

Die geographische Vielfalt, die hier, anders als in den ansonsten eher horizontal arrangierten Subzentren der Stadt vorgefunden wird, ist eine Voraussetzung für die ungebremste Anziehungskraft, die der Knoten ausübt. Durch eine natürliche Konzentration aller Bewegungen auf eine deutlich ausgeprägte Senke hin, in der der eigentliche Bahnhof angelegt worden ist, bieten sich die idealen Voraussetzungen für das



*Abb. 54: Kommerzieller Ausbau Shibuyas, Stand 2001. Deutlich erkennbar sind die feinen Verästelungen der Zubringer, die die Fußgänger von der Bahnstation zu den Kaufhäusern führen, die seit 1970 in deutlicher Distanz zur eigentlichen Bahnstation entstanden sind.*

Entstehen einer abwechslungsreichen Umgebung. Diese Geographie macht Vorgaben, durch die die notwendigerweise aufwendigen Infrastrukturen zu räumlichen Sensationen erhöht werden und sich zu Merkzeichen wandeln, die dem Ort einen eigenen, unverwechselbaren Charakter geben. *Shibuya* ist, mehr als die anderen Subzentren der Stadt, zu einem architektonischen Experimentierfeld geworden. Bereits 1950 hatte die JNR (Japan National Railway) begonnen, die Luftrechte über ihren Stationen zu vergeben, da die Bahnhöfe im Zuge des Wiederaufbaus nach dem Krieg renoviert werden mußten.

Als öffentliche Institution hatte die JNR aber lediglich dafür Sorge zu tragen, daß japanweit die notwendigen Transportkapazitäten zur Verfügung standen. Sie war sogar verpflichtet, vom kommerziellen Ausbau der Bahnhöfe Abstand zu nehmen, da möglicherweise die vorhandenen Mittel dadurch ungleichmäßig eingesetzt worden wären. Sie hatte stattdessen die Energie in den Ausbau des Schienennetzes und die Erhöhung der Transportkapazität einzubringen, um mit der Mobilität der Bevölkerung und der Dynamik des Wiederaufbaus Schritt zu halten. Die großen finanziellen Belastungen, die mit dem Unterhalt eines großen Schienennetzes verbunden sind, zwangen dazu, die verfügbaren Mittel für den Ausbau großflächig zu streuen und von einer Konzentration, wie sie einem Subzentrum angemessen gewesen wäre, Abstand zu nehmen.

In dem damals gewählten Finanzierungsmodell wurden deshalb die Kosten für die Errichtung eines neuen Bahnhofs von einer anderen Partei übernommen, die im Gegenzug die Rechte der kommerziellen Nutzung des Bahnhofsgebäudes erhielt (SUZUKI 1995,11). 1954 entstand so, gleich einem Echo auf die Entwicklung der Wohnsiedlung in Den-en Toshi, über den Gleisen der Ginza-Linie und der JNR in *Shibuya* ein Kaufhaus des *Tokyu*-Konzerns, das in seiner konzeptionellen Kühnheit seither nicht übertroffen worden ist. Der Architekt

Abb. 55: Tokyu Kaikan, Shibuya 1997

Abb. 56: Einfahrt der Ginza-U-Bahnlinie in das Tokyo Kaikan 1997



*Sakakura Junzo*, der nach Bauvorhaben in Osaka und in Tokyo für Arbeiten in den Subzentren bereits über ein hohes Renomee verfügte, verwandelte die für Verkehrsgebäude unvorteilhafte Tallage des damals entstehenden Knotens von *Shibuya* in eine Metapher für die dynamische Erneuerung der Stadt. Unter und über dem Bahnhof entwickelt sich das Kaufhaus, das sich zum Teil unmittelbar auf die Bahnsteige hin öffnet. Eine labyrinthische Umsteigestation entstand, in der die Grenzen zwischen Aussenraum und Innenraum verwischen.

In *Shibuya* ist es gelungen die Verkehrsinfrastrukturen und ein Kaufhaus, durch geschicktes Ausnutzen der geographischen Besonderheit, vertikal zu überlagern. Kaufhaus und Bahnlinien verschmelzen zu einer untrennbaren Einheit. Das Bild der *Ginza-Linie*, die im 3. Stockwerk in das Kaufhaus einfährt, ist Synonym für eine scheinbar besinnungslose Kommerzialisierung der japanischen Großstadt geworden. Dies ist eine Fehldeutung, die angesichts der Entstehungszeit des Projekts unverständlich ist: Als das Kaufhaus errichtet wurde, hatte Japan erst knapp wieder an den Vorkriegsstandard der Lebensführung angeschlossen. Das Kaufhaus war ein Ort der Grundversorgung, dessen limitierte Geschosshöhen und geringe Spannweiten in keiner Weise den Vorstellungen eines Konsumtempels entsprechen.

### ***Sport und Kultur***

Weitere Energien wurden 1964 freigesetzt, als die olympischen Spiele in Tokyo stattfanden. Sie beschleunigten das Wachstum *Shibuyas*. Hier entstanden, etwas abseits der Bahnstation, die Sporthallen von *Kenzo Tange*, die mit einer Beton-Hängekonstruktion technisch neue Wege einschlugen. Damals entstand auch der größte Park von Tokyo, der *Yoyogi Park*. 1973 wurde diese für die Metropole ungewöhnliche Ballung öffentlicher Orte ergänzt, als der Hauptsitz des japanischen Rundfunks NHK (*Nihon Hoso Kiyokai*) mit den zugehörigen Studios und Auditorien nach *Shibuya* zog. (SEIDENSTICKER 1991,242).

Die Umstrukturierung des Areals, seine Ausstattung mit Sportstätten und Kultureinrichtungen sorgte dafür, daß sich das kommerzielle Interesse vom Bahnhof weg verlagerte, der schon weitgehend durch die Aktivitäten von *Tokyu* bestimmt worden war. Der zunehmenden Bedeutung des Knotens entsprechend, entstanden bald weitere Kaufhäuser in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs. Die Kaufhäuser *Tokyu Bunka Kaikan* (1966) und der Hauptsitz der *Tokyu-Kaufhäuser* (1967) wurden am Ende der heutigen Bunkamura-dori gebaut.

*Seibu* eröffnete 1968 und *Marui* 1969 in *Shibuya* eine Dependence, unmittelbar bevor die Einschränkungen und eine Begrenzung der Flächenquoten durch das Kaufhausgesetz greifen konnten. Die Multiplizierung der verfügbaren Kauffläche, die in wenigen Jahren stattfand, spiegelt dabei das explosionsartige Bevölkerungswachstum des Ballungsraums Tokyo wider, das sich erst am Ende der 70er Jahre verlangsamte (FLÜCHTER 1979, 19).

Am Ende der 60er Jahre hatten sich damit in *Shibuya* Nutzungen etabliert, die die Dynamik einer aufstrebenden Nation beispielhaft verkörperten. Der Blick auf die Welt jenseits des japanischen Alltags war durch die Vielfalt der Waren gewährleistet und durch die Internationalität der olympischen Idee gefördert, während die ausgedehnten Grünflächen des Yoyogi-Parks sichtbare und dauerhafte Merkmale einer neuen Zeit waren. Der Blick über die Grenzen war in *Shibuya* nicht mehr, wie noch in *Ueno* auf der anderen Stadtseite, auf Kulturausstellung und Vorführung beschränkt (SHIMADA 1994: 161), sondern öffnete sich neuen Einflüssen. *Shibuya*, ehemals unter rein kommerziellen Gesichtspunkten unterentwickelt, „a dowdy backwater of tired movie halls, grim concrete apartment houses and rundown civic auditoriums“ (HAVENS 1994: 98), hatte sich plaziert. 1997 lebten in Tokyo 11% der Bevölkerung Japans. Die Stadt generierte aber 31,8% des gesamten Handelsumsatzes des Landes und wurde zu einem Mekka der Warenhäuser. Zwischen 1975 und 1983 wurden 62% aller Verkäufe in den Kaufhäusern in den sechs großen Städten abgewickelt (HAVENS 1994, 99). Das Kaufhaus war die städtische Handelsform par excellence, was aber keineswegs vom Innovationsdruck befreite. Das „Gesetz über großflächige Geschäfte“ erwies sich bald als größtes Problem für das weitere Wachstum der Kaufhäuser, da eine bis dahin praktizierte Flächenerweiterung nicht mehr möglich war.

Der Index der Kaufhaus- und Supermarktverkäufe sprang von der Zahl 100 im Jahr 1972 auf die Zahl 178,8 im Jahr 1976. Die positiven Entwicklungen wiesen aber bei genauer Betrachtung einen entscheidenden Schönheitsfehler für die Kaufhäuser auf: Der Zuwachs beruhte fast ausschließlich auf Umsatzzuwächsen bei den Supermärkten. Die vielen großflächigen Baumaßnahmen, deren Fertigstellung mit dem Ende des ungestümen Wachstums Tokyos und mit der Verlangsamung der wirtschaftlichen Aufholjagd Japans und gleichzeitig mit einer verschärften Gesetzgebung zusammenfiel, machte für die Kaufhäuser eine neue

Abb. 57, 58: Die Stabilität der Kaufhäuser wird in Shibuya durch die Vielfalt kurzlebiger Strategien zur Erhöhung des Umsatzes bereichert.

Verkaufsstrategie notwendig. Es zeichneten sich Veränderungen im institutionellen Rahmen ab, die eine dauerhafte Wandlung des Einzelhandels andeuteten. Hatte es aber 1960 noch genügt, die Versorgung der Kaufhäuser mit einer Vielzahl von Waren sicherzustellen, so war dies 10 Jahre später nicht mehr der Fall. Zwischen den Unternehmen entwickelte sich ein Kampf um Kunden und um neue Ausstellungs- und Marketingtechniken, der bald einen neuen Geschäftstyp generieren sollte.

### ***Neue Konzeptionen***

Mitte der 70er Jahre entstanden neue Konzeptionen. Das Konsumverhalten wurde damals akkreditiert und die neuen Architekturen des Einzelhandels sind eindeutig als eine Gegenwelt zum Alltag ausgelegt, die ihre Apotheose 1970 bei der Weltausstellung in Osaka erlebte. Erstaunt nahm die Fachkritik eine Situation zur Kenntnis, die in einem vergleichbaren Umfang noch niemals vorher notiert worden war. „It was not the architecture that afforded a glimpse of the city of the future, but the overwhelming commercial success of this undertaking. In Montreal three years earlier, the coming together of people from all over the world had been an event to celebrate. Now in Osaka the three-dimensional advertising structures erected for industrial concerns were set alongside with national pavilions, overwhelming them from almost every point of view.” (BOYD 1970,81). Das, was hier beschrieben wird, ist aber keineswegs eine neue Entwicklung gewesen, und die Vorstellung von einer Reduktion der Architektur auf eine 3-dimensionale Reklamestruktur gibt die neue Situation nur unvollkommen wieder. Immerhin hatte jeder zweite Japaner die Weltausstellung besucht, und er hatte sich in dieser Umgebung von erhöhtem Unterhaltungswert auch zurecht- und wiedergefunden. Die Architektur hatte also offensichtlich sehr wohl dem entsprochen, was von ihr erwartet wurde.



Der Markt, ursprünglich unabdingbar für die Versorgung der Stadt, hatte ein Eigenleben entwickelt, dem die Architekten weitgehend hilflos gegenüberstanden. Seinen komplexen Mechanismen konnten sie keine baulichen Entsprechungen anbieten. Gleichzeitig wurden auch die ersten großen Werbekampagnen aufgelegt, die in ihrer Ausrichtung, entgegen der Vorstellung von einer homogenisierten und konsumverfallenen Masse, in dieser Masse das Individuum selbst anvisierten und es als potentiellen Kunden auch direkt ansprechen konnten

Abb. 59 - 61: Die schnell wechselnden Moden und Vorlieben in Shibuya erzeugen ein dynamisches Umfeld, auf das fliegende Händler umgehend reagieren können



(IVY 1995, 41). Die Existenz eines Raumes war keineswegs mehr zwingend, um sich in der Stadt zurechtzufinden. Die Weltausstellung zeigte, daß sich der Besucher durch die Ware hindurch selbst entdecken. Die Werbekampagnen der japanischen Staatsbahn, die sofort an die Weltausstellung anschlossen und die den zu erwartenden Einbruch der Reiselust in der Bevölkerung auffangen sollte, waren sehr erfolgreich. Sie liefen über Jahre hinweg und versprachen dem individuellen Kunden nicht den Transport, sondern sie versprachen ihm die Selbstfindung durch den Verzehr von Reisekilometern (IVY 1995,34).

### PARCO und die Entdeckung des Raumes

1965 hatte *Seibu* mit der Entwicklung einer Strasse begonnen, die aus dem Tal des *Shibuya-kawa* auf den *Yoyogi-Park* hinausführte. *Seibu* benannte die hier 1973 eröffneten Kaufhäuser, der Platzierung entsprechend, PARCO. Es waren vier Häuser, die sich auf Flächen entfalteten, die für den Betrieb eines herkömmlichen Kaufhauses zu klein waren und schon aus diesem Grund eine andere Form der Absatzgestaltung suchen mußten. Denn *Seibu* kam zu spät nach *Shibuya*. Große, zusammenhängende Flächen waren zu diesem Zeitpunkt schon nicht mehr zu realisieren. Die Konkurrenz durch *Tokyu* hatte die guten Standorte in unmittelbarer Bahnhofsnähe besetzt und neue Flächen waren per Gesetz nur schwer zu schaffen.

Mit PARCO entstand eine Handelsform, die die Entwicklung und das Bild von *Shibuya* am nachhaltigsten beeinflussen konnte. Hier wurde erstmals in Japan das "Shop in Shop"-Prinzip angewendet. Das heißt, *Seibu* engagierte sich nicht mehr in der eigentlichen Absatzpolitik. Das Unternehmen verstand sich nicht als ein eigenständiges Kaufhaus, sondern es trat hinter einer Vielzahl unterschiedlicher, kleiner Mieter zurück, die unabhängig zu wirtschaften hatten. PARCO stellte also lediglich eine Fläche zur Verfügung, deren eigentliche Nutzung an Dritte weitervermittelt wurde. Statt einer festgesetzten monatlichen Miete hatten die Mieter mit dem Einzug lediglich eine Kautions zu hinterlegen und an den Vermieter 10% des Umsatzes abzuführen. *Seibu* versorgte seine Mieter mit umfassendem und optimalem Marketing Know-How, mit Werbekampagnen und Kulturevents und schuf so eine autarke Einkaufsumgebung, die zunächst von Äußerlichkeiten wenig abhängig war. Der lockere Verbund, den ein Einzelhändler mit dem Vermieter einging, führte dazu, daß die Verträge jederzeit gelöst werden konnten. Das war eine Praktik, die die Reaktionsgeschwindigkeit des Hauses bedeutend erhöhte. *Seibu* verpflichtete die besten Graphiker für die Werbekampagnen, und international renom-

PARCO pays careful attention to the interiors of its stores, including interior design, decor, and the styles of the signs, all undertaken with delicacy and a sense of adventure. At Nagoya PARCO we were able to create a space quite unlike that of any previous PARCO development by the incorporation of a gym and a hotel. Similarly, in the adjoining South Wing, opened in 1998, we installed a „Relaxation Zone“ of a kind never seen before in commercial properties in one of the upper stores, creating a floor that has brought a whole ndimension to the PARCO experience.“

Abb. 62: Funktionsüberlagerungen und Erlebniswelten

Quelle: PARCO Annual report 2000, 10

mierte Architekturbüros übernahmen die Ausstattung der Läden. In den Kinos und Ausstellungsflächen wird bis heute die Avantgarde zur Steigerung des Geschäftsergebnisses instrumentalisiert. Aber es war mehr als ein experimentierfreudiges Umfeld, das *Seibu* hier entwickelt hatte: „PARCO is a textbook case of a value-added company: PARCO itself sells no goods; besides renting spaces to stores that do, it is in the business of providing images“ (HAVENS 1994, 104). Das Warenhaus erzeugte Bilder. „Ziel sollte nicht mehr der Verkauf von einzelnen Produkten, sondern das Angebot von Vorschlägen zur Lebensgestaltung sein“ (MEYER-OHLE 1995, 104). Die Strategie des Handelshauses korrespondierte mit diesen Überlegungen. Der Innenraum war eine Ansammlung kleiner, zum Teil sogar zueinander im Wettbewerb stehender Läden, die ohne einen zentralen Anker-Laden auskommen mußten, und ein exklusiver Innenausbau zog eine gehobene Kundenschaft an. „Big city working women on their own“ wurden angesprochen, ein Marktsegment, das erst in diesen Jahren sichtbar geworden war. Die Generation der „Baby-boomer“, die unmittelbar nach dem Krieg geboren wurde, trat ins erwerbsfähige Alter und übte Berufe aus. Der Erfolg des neuen Betriebstyps war umwerfend. Die Mieter sahen ihren Umsatz um 15%-25% steigen.

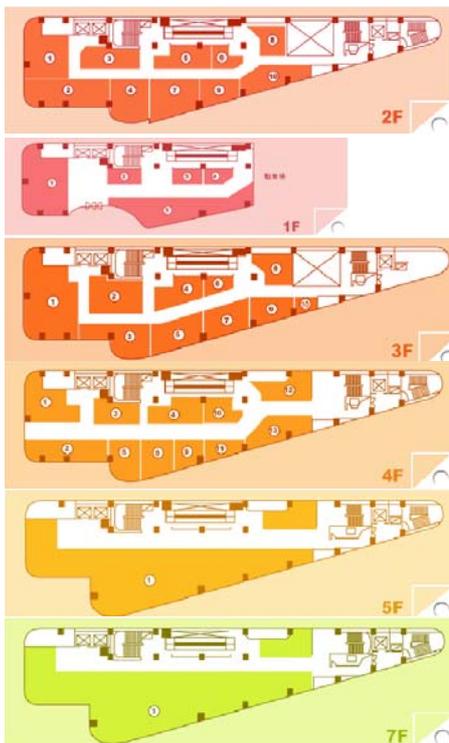


Abb. 63: Geschosspläne PARCO Shibuya

Quelle: [www.parco-city.co.jp](http://www.parco-city.co.jp)

Anm.: Die kleinen Ladenflächen der unabhängigen Mieter sind unmittelbar den Geschossen zugeordnet, die einen klaren Strassenbezug haben.

Mittlerweile waren zwischen den Warenhäusern Flächen entstanden, in denen sich eine Vielzahl von Restaurants und beständig neu belegten, kleinen Läden angesiedelt hatten. Diese Bereiche trugen nachdrücklich zur Attraktivität von *Shibuya* bei, da sie einerseits eine große Diversifikation garantierten andererseits, Dank der übersichtlichen Dimension, eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit aufwiesen und schneller auf veränderte Marktbedingungen eingehen konnten als die Kaufhäuser. Sie garantierten die Aktualität von *Shibuya* und die Kaufhäuser übernahmen dieses Rezept.

*Seibu* nahm Abschied vom Konzept des Warenhauses, wie es bis dahin verfolgt worden war und das lediglich eine maximale Tiefe und Breite des Sortiment präsentiert hatte. Das neue Konzept überlagerte den Verkauf zunächst wieder mit traditionellen Formen des Handels, wobei aber gleichzeitig eine Marketingstrategie umgesetzt wurde, die sehr scharf und klar Zielgruppen zu definieren wußte. Anstatt der Anonymität ähnlicher Waren ausgesetzt zu sein, die auf großen Flächen angeboten werden, wurde der Kunde nun, mit vorgeblendeten Fassaden, in vorgeblich einzigartige und individuelle Bereiche gelockt. Auf der Etage scheint eine Rückkehr der engen Bindung zwischen

„PARCO, an urban commercial developer with the concepts „comfort“, „ease“, „satisfaction“ and „expectation“ always in mind has developed new advertising and publicity strategies suitable for the 21st century....“

„... We are currently devoting a great deal of effort to elaborating a customer plan that is developed by working closely with our tenants. Of particular note is our house card PEC International, which boasts 1,15 million holders, making it one of the most popular store cards in Japan. Of the cardholders, 80% are in their 20s and 30s, and more of 70% are female.

PEC Card International offers cardholders a 5% discount during certain periods on most PARCO merchandise, and we are planning for its use in conjunction with PARCO's entertainment facilities, thereby making it much more attractive for customers. We are currently planning concerts and theatrical performances for cardholders as sales promotion activities.

One-to-one marketing through the Internet can help to build new publicity strategies that supplement messages broadcast through more conventional formats. PARCO has already published 12 issues of its e-mail magazine with the contents carefully tailored to readers in their 20s.“

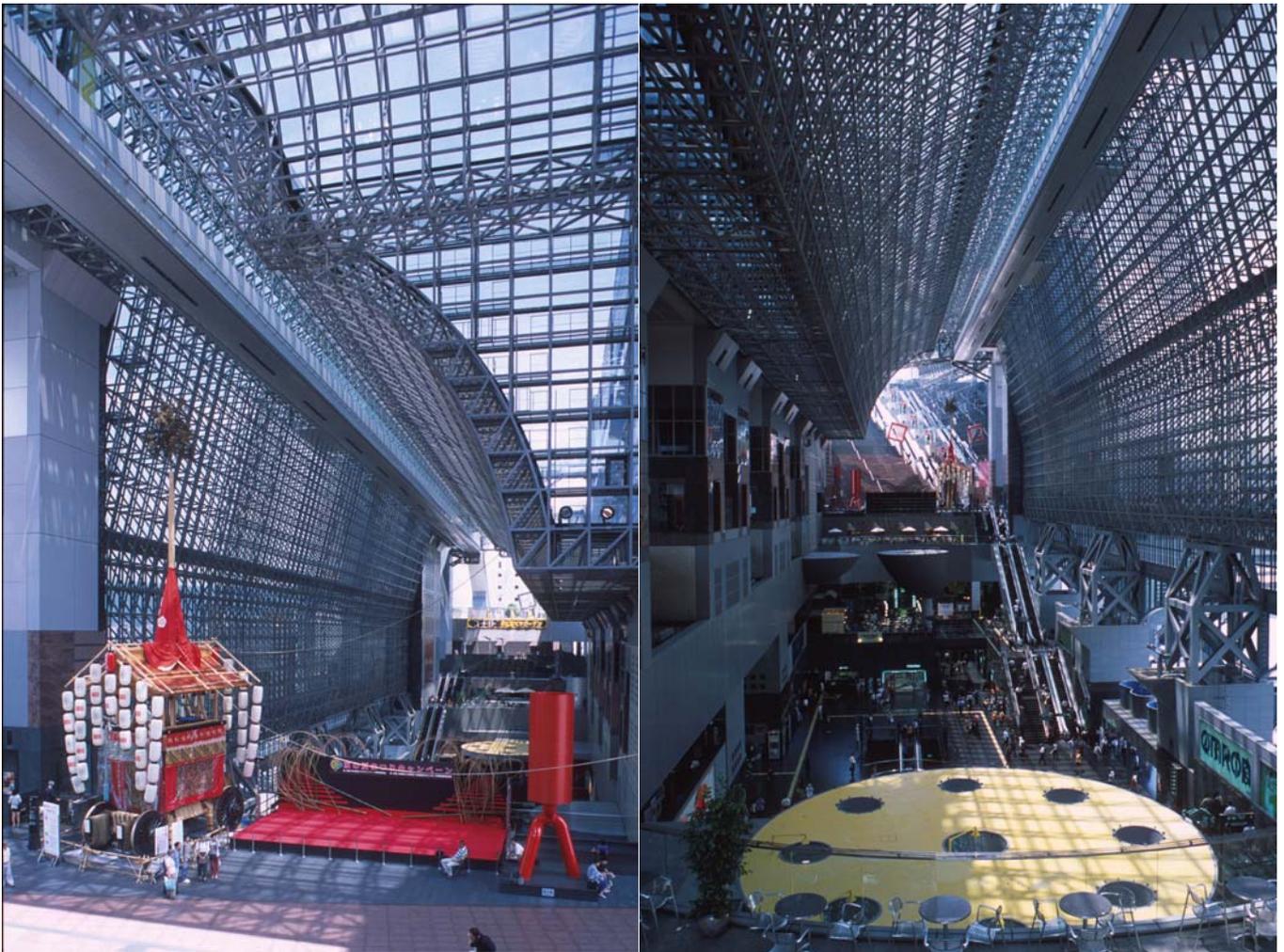
Abb. 64: Informationsstrategie von PARCO  
Quelle: PARCO Annual Report 2000, 11

Verkäufer und Kunde stattzufinden, die – eines der wichtigsten Merkmale des Kaufhauses – erst am Anfang des Jahrhunderts aufgelöst worden war. Gleichzeitig geschah aber etwas anderes: „Indem man den Käufer dazu brachte, Gegenstände über ihre Brauchbarkeit hinaus mit persönlicher Bedeutung zu besetzen, entwickelte sich ein neuer Glaubhaftigkeitscode, der den Warenhaushandel profitabel machte“ (SENNETT 1983, 171). Im Jahr 2001 eröffnete *Tondemun Shijan* aus Seouls bekannter Einkaufsstrasse *Daemunya* in den Geschossen von PARCO in *Shibuya* eine Verkaufsfläche. Das Geschäft erlebt eine unerhörte Popularität, da es sein Sortiment in wöchentlichem Rythmus umstellt und den Kunden das Vergnügen gewährt, mit den Verkäufern den Preis auszuhandeln (PARCO 2001, 9).

Die Kaufhäuser waren also nicht mehr im „business of selling goods“, sie waren im „business of selling information“. Diese Werte aber mußten aufbereitet werden. „Heute ist es nicht mehr ausreichend, einfach Waren zu verkaufen“, stellte Tsutsumi Seji, der Präsident von *Seibu* im Jahr 1987 fest. „Dies ist das Zeitalter, um Information und Ästhetik zu verkaufen. Waren verkaufen sich noch immer, aber die Art und Weise, wie wir sie verkaufen, verändert sich vollständig.“ (TSUTSUMI 1988, 2). Design, Verpackung und die Erzeugung von Mehrwert bildeten einen gemeinsamen, groß angelegten Akt der Produktentwicklung. Der Handel offerierte nicht mehr ausschließlich die berührbaren und faßbaren Gegenstände, sondern auch die zugehörigen Erfahrungen. Tsutsumi stellte fest, daß das Kaufhaus sich verändern mußte. Es mußte ein Ort werden, in dem Werte und Informationen vertrieben werden, denn es war die Information, die letztendlich den Verkauf bewirkte: „Weil Information sich bewegt, bewegen sich Güter!“ (ASO 1985, 136).

Der Verkauf der Ware ist das Ergebnis und nicht der Zweck der Handelsprozesse. Ursprünglich wurden Waren verkauft, und es wurden Dienstleistungen und Informationen hinzugefügt. „Heute aber verkaufen sich Waren, verkauft sich Golf, verkaufen sich Eintrittskarten, Hotelzimmer und Dienstleistungen.“ Und all dies geschah gleichzeitig. Eine Ökonomie konzeptioneller Werte wurde sichtbar, die materielle Werte ablöste. (HAVENS 1994, 168). Die Informationen, durch die diese Werte vermittelt werden, entspricht einer Erzeugung von Mehrwert. Sie bekommt für den einzelnen Kunden eine Bedeutung, die über den Vorgang einer reinen Warentransaktion hinausgeht. Finanzierungs Pakete, Immobilien, Versicherungen und Distribution, aber auch

*Abb. 65, 66: Kyoto-Station - Integration eines öffentlichen Stadtplatzes und eines Kaufhauses in den Bahnhof*



die Produktion von Filmen und kulturellen Ereignissen konstituierten einen Markt, auf dem alles mit allem in Beziehung steht. Die Marketing-Prinzipien des Einzelhändlers reflektieren die Veränderungen der Lebensweise seiner Kunden, sie akzeptieren seine Wünsche nach



Abb. 68: In der 13. Etage des Bahnhofs von Nagoya wurde für die Restaurants des Kaufhauses Takashimaya ein Park eingerichtet - Nagoya 2001, Architekten: KPF

individuellem Zuschnitt des Angebots und entdecken eine möglichst große Vielfalt des Sortimentes als absatzförderndes Argument. Die Reinstallation eines asiatischen Bazars auf den Geschossen des Kaufhauses, wie es PARCO in *Shibuya* realisiert hat, reflektiert nicht nur das Konsumverhalten als eine berechtigte Form der Freizeitgestaltung, sondern auch eine Situation, in der wirtschaftliche Probleme der Nation auf das Einkaufsverhalten des Kunden zunehmend Einfluß haben. Es war nur eine Frage der Zeit, bis sich diese Erkenntnis von einer umfassenden Bedeutung des Ein- und Verkaufens unmittelbar auf die Umsetzung in den Raum und damit auf die Architektur auszuwirken begann (Abb.62).

### ***Spain-Dori***

Die Lage des Areals von PARCO in *Shibuya*, in deutlichem Abstand zum Bahnhof und zu den Kaufhäusern der Konkurrenz, machte es nötig, daß das Unternehmen, um diese Verschiebung der Firmen-

politik hin zu einer Gestaltung persönlicher Lebensmuster glaubhaft zu machen, selbst seine Umgebung gestaltete und aktivierte. Die lediglich auf den Innenraum des Kaufhauses beharrnde Aufwertung einer Einkaufsumgebung war nicht mehr ausreichend. Außer den Waren, die hier qualitativ hochwertig angeboten werden, ist eine umfassende Strategie der Verführung ausschlaggebend für den Erfolg. Die Marketingverpflichtung, die das Unternehmen gegenüber seinen Mietern

eingegangen war, wurde von PARCO und der Muttergesellschaft *Seibu* ernst genommen. Das Unternehmen verbreiterte die Bürgersteige vor den Häusern, investierte in die Gestaltung der Anschlüsse und Übergänge in die Stadt und stellte britische Telefonzellen auf. Der Trend zur Europäisierung findet mit dem Bau der *spanischen Straße*, der *Spain-dori* einen ersten Höhepunkt (Abb. 69, Abb. 70).



*Seibu* regte 1975 den Bau der Straße an, um einen für den Erfolg von PARCO unbedingt notwendigen zweiten Zugang zu den neuen Häusern zu erhalten. Nach den Vorbildern einer maurischen Straße entstand eine enge Treppengasse, die aus dem Talgrund von *Shibuya* heraus und auf die Kaufhäuser zuführte. Beidseitig ist die Straße von hispanisierenden Gebäuden gesäumt, in denen kleine Läden und Restaurants angesiedelt sind. Über diese einheitlich-uneinheitliche Gestaltung hinaus konzipierte PARCO auch den Ladenbesatz dieser Straße mit dem Ziel,



Abb. 69, 70: *Spain-Dori* in *Shibuya* - das Strassenbild wurde maßgeblich durch die Marketingkonzeption von PARCO beeinflusst

Abb.: 71, 72: Das 109-Kaufhaus in Shibuya hat sich auf den Kundenkreis der 16-20-Jährigen ausgerichtet



eine möglichst große Synergie zwischen Restaurants, Einzelhändlern und anderen Einrichtungen zu erreichen. „Die Aktivität von PARCO hat die anderen Unternehmen stimuliert. Die Strasse hat sich schnell entwickelt und darüber hinaus hat sie sich mit den Nachbarschaften verwoben und das ganze Quartier belebt“ (TAKI 1994, 292). Dabei wurde ihr kein klar definierter Endzustand vorgegeben, den dieser Ort zu erreichen hatte. Die PARCO-Strasse ist ein offener Prozess, sie verändert sich.

Die Antwort von *Tokyu* auf den Schritt des Konkurrenten war die Eröffnung der FASHION COMMUNITY 109, die mit einem fast identischen Konzept eine zur *Koen-Dori* analoge Entwicklung in der *Dogen-zaka* anstieß (Abb. 71, Abb. 72). Sogar eine schmale Straße für Fußgänger wurde eingerichtet, die aus dem Tal heraus an die *Dogen-zaka* anschloß. Die Kaufhäuser veränderten ihre Taktik und versuchten aktiv auf die Gestaltung der Umgebung einzuwirken. Auffällig ist dabei, daß die bauliche Aufwertung der Umgebung im Zuge neuer Marketingstrategien, die nicht ausschließlich auf den Absatz eigener Produkte abzielten, vorangetrieben wurde. Den großen Einzelhändlern gelang es, die kleinen, privaten Ladenbesitzer von der Bedeutung einer städtebaulichen Verschönerungsmaßnahme zu überzeugen. Die bodenpolitisch schwache Situation der Gemeinden hätte einen korrigierenden oder verbessernden Eingriff auch gar nicht ermöglicht: Besonders in Zentrumszonen ist es bis heute aufgrund der hohen Kosten von Grund und Boden unmöglich, den Anteil von Kommunalland zu erhöhen (FLÜCHTER 1979, 76) und damit die Voraussetzung für die Schaffung öffentlicher Räume herzustellen.

### *Antworten*

Diese Bereitschaft seitens des Einzelhandels, die Stadt und die Bedeutung des öffentlichen Raumes anzuerkennen, deutet aber nicht auf einen grundlegenden Gesinnungswandel hin, an dessen Ende eine nach europäischen Vorbildern systematisierende Stadtplanung gestanden hätte, in die sich ihre Ansprüche gefügt hätten. Stattdessen wurde die Produktion eines „Images“ - eine Strategie, die sich bisher auf das Innere des Kaufhauses beschränkt hatte - einfach auf die Umgebung übertragen. Dieses Vorgehen, das die Inszenierung zunächst der Ware und in den folgenden Jahren die Inszenierung des Kunden einführte, sollte in den nächsten Jahren zu einem

Abb. 73 - 75: Shibuya zielt als Treffpunkt der Jugend auf die Kaufkraft eines genau begrenzten Bevölkerungssegments



Merkmal der kommerziellen Architektur in Japan werden.

1973 entstand, in einer direkten Antwort auf die veränderten Marktbedingungen, *TOKYU HANDS*. Das Kaufhaus, das ausschließlich dem Thema „*Do it yourself*“ verpflichtet war, bot eine bemerkenswerte Neuerung in einer Umgebung, die auf solch eine Form der Freizeitgestaltung bislang verzichtet hatte. *TOKYU HANDS* entwickelte sich schnell zu einem weiteren Anziehungspunkt in *Shibuya* und stieß die Eröffnung von *LOFT* durch *Seibu* an, das ein verwandtes Marketingkonzept verfolgt. Allerdings liegt hier die Betonung nicht so ausschließlich wie bei *TOKYU HANDS* auf dem Heimwerkermarkt. *LOFT* versucht stattdessen vor allem, wie der Name des Kaufhauses schon andeutet, einen Lebensstil zu vermitteln, der sich an amerikanischen oder europäischen Wohnvorstellungen orientiert. *LOFT* vertraute auf die Internationalisierung der Klientel. Hier wurde der Versuch unternommen, den Markt des individuellen Interieurs zu bedienen. Westliche Möbel und moderne Einrichtungsgegenstände wurden den japanischen Umständen angepaßt (KURATA 1994, 101). Zielgruppe ist eine jugendliche Käuferschicht, die am ehesten bereit ist, mit überkommenen Wohnvorstellungen zu brechen und Neues aufzunehmen.

### *Altersschichten und Probleme des Absatzkonzeptes*

In *LOFT*, *PARCO* oder auch in *FASHION COMMUNITY 109 -1* und *109-2*, den neuen Ladenkonzepten von *TOKYU*, wird die scharfe Segmentierung des Kundenstammes durch den Einzelhandel offensichtlich. Die Auswirkungen auf die Struktur von *Shibuya* lassen sich mittlerweile nicht mehr übersehen. Das Warenangebot des Subzentrums richtet sich fast ausschließlich an eine junge Käuferschicht, eine Konsumentengruppe, die von *PARCO* entdeckt und seither systematisch umworben und gepflegt wird. 1969 wurden 2,4 Millionen Japaner 20 Jahre alt, eine Zahl, die nie wieder erreicht werden sollte. Im Jahr 1975 war die Hälfte der Bevölkerung nach 1945 geboren, eine demographische Entwicklung, die das Agieren der Handelshäuser maßgeblich bestimmte. Das Angebot der *FASHION COMMUNITY 109* unmittelbar vor dem Bahnhof, richtet sich ausschließlich an die Altersgruppe der 12-15 Jährigen und der 15 – 19 Jährigen.

Die Organisation der städtischen Gesellschaft in Altersschichten wurde

damals erstmals kommerziell ausgereizt. An die Stelle der vertikalen durch die Generationen reichenden Verbindungen treten zunehmend horizontale Beziehungen: Die Generationen werden intern vernetzt und gleichzeitig für Angehörige anderer Altersgruppen undurchlässig (SHIMADA 1994, 219). Viel deutlicher als in anderen Weltstädten haben sich in Tokyo klar umrissene Alterszonen gebildet. Der Markt geht in deutlich bestimmten Bereichen ausschließlich auf die Bedürfnisse der Gruppen ein. Wegbereiter dieser Entwicklung waren fraglos die Verkaufskonzepte von *Seibu* und *Tokyu*. Die Unternehmen erkannten früh, welches markttechnische Potential in der gesellschaftlichen Verlagerung verborgen lag und haben das Warenangebot der Kaufhäuser in *Shibuya* schon in den 70er Jahren ausdrücklich dieser Entwicklung angepaßt.

Im Vergleich der beiden Kaufhäuser zeichnen sich die unterschiedlichen Geschäftsstrategien der Unternehmen ab. Beide Kaufhäuser umwerben die jungen Kunden, versuchen sich aber dennoch, deutlich von der Konkurrenz abzusetzen. Der Ansatz von *Tokyu* reagiert dabei flexibel auf die unterschiedlichsten Marktschwankungen. *Seibu* hingegen arbeitet mit einem konzeptionellen Ansatz in seiner Marketingstrategie (KURATA 1994, 101): Das Warenhaus erfindet einen neuen Markt. Diese unterschiedlichen Verkaufsstrategien haben mit dazu beigetragen, daß sich *Shibuya* seit 1954 in der beschriebenen, steten Form entwickeln konnte. Diese Entwicklung ist aber eine, wie sich heute zeigt, keineswegs unproblematisch. Die Konzentration der Kaufhäuser auf einen genau umrissenen Kundenkreis, wie sie in *Shibuya* praktiziert worden ist, führte zu einer Situation, in der gegebenenfalls ein grundlegender Umbau des gesamten Absatzkonzepts unabwendbar ist, wenn die Hypothesen, auf die der Markt aufgebaut ist, sich als nicht mehr gültig erweisen. Weder war nämlich das immer jüngere Publikum, das *Shibuya* frequentierte, so kaufkräftig, daß die großen Warenhäuser auf die Dauer davon profitieren konnten, noch war das Publikum, das ursprünglich hier avisiert worden war, auch hier zu halten. Die Kunden wurden älter. Und die rasante Verschiebung des Altersprofils in Japan geht an einem Ort wie *Shibuya* nicht spurlos vorüber. Selbst für eine junge Familie war das Sortiment, das sich hier konstituiert hatte, nicht wirklich adäquat.

Eine Organisation des Konsumenten gemäß der sich deutlich abzeichnenden Alterscluster ist anfällig. Während der späten 1980er Jahre, als in einer Phase der Hochkonjunktur dem Kunden eine

anscheinend unerschöpfliche persönliche Kaufkraft zur Verfügung stand, wurden die Probleme noch nicht sichtbar. Die Kaufhäuser in Tokyo notierten im Kalenderjahr 1990 sogar noch einen weiteren Umsatzsprung von 7,9%. 30% der gesamten Umsätze der japanischen Kaufhäuser wurden in Tokyo gemacht. Diese Entwicklung verdeckte mögliche Probleme. Ein massiver Kaufschub war sogar zu verzeichnen, denn der Konsument investierte, in einer Phase des persönlichen „upgradings“, große Summen in Möbel, in Luxusgüter und auf dem Elektronikmarkt. Die Kaufhäuser und ihr Renommee als Orte gehobener Qualität waren die natürlichen Absatzpunkte für teure Waren in dieser Zeit. 1992 aber verzeichneten die Häuser die ersten Umsatzeinbrüche seit 1965. Mit dem Ende der „Bubble“-Ökonomie eröffneten Discount-Läden und die plötzlich preisbewußten Kunden wendeten sich von den Konsumtempeln ab. Diese Entwicklung betraf auch *Shibuya*, da hier die schlagartig reduzierte Kaufkraft der jugendlichen Klientel schnell auf die neuen Handelsformate umsprang. Aber dies war nicht der einzige Grund für ein schwaches Interesse, das den Kaufhäusern plötzlich entgegengebracht wurde. Die Einrichtungen hatten eine kritische Größe erreicht, die es ihnen nicht mehr erlaubte so schnell zu reagieren, wie es die Kunden erwarteten.

Zwischen den Warenhäusern, die Ankerpunkte der urbanen Entwicklung geworden waren, entstanden Zonen, die sich fortgesetzt veränderten. Hier deckten innovative Handelsdienstleistungen einen Bereich ab, der von den Kaufhäusern nicht erreicht wurde. Deutlich wird dies an den Vergleichszahlen, die das *Tokyo* Research Institute 1994 von den drei Subzentren Tokyos erarbeitet hat: In *Ikebukuro* wurden damals 78% des Gesamtumsatzes, bezogen auf das ganze Areal um die Bahnstation, von den Warenhäusern erzielt. In *Shinjuku* waren es immerhin noch 71%. In *Shibuya* aber wurde von den Kaufhäusern nur ein Anteil von 55% am Gesamtumsatz erreicht. In diesen Zahlen spiegelt sich zunächst die differenzierte Struktur des Standortes *Shibuya*, die sich deutlich von den Entwicklungen in *Shinjuku* und *Ikebukuro* abhebt, wo eine Besetzung der großen Bahnhöfe mit Kaufhäusern ungleich konzentrierter erfolgt war. In *Shibuya* fanden sich stattdessen noch kleinflächige Einzelhändler, die flexibel auf die Kundenwünsche reagieren konnten: Mikrozyklen der Innovation entstanden, die in ihrer Bestandsdauer eingeschränkt waren. Die kleinen Läden betrieben in einem von starker Konkurrenz gezeichneten Umfeld außerdem eine Produktpolitik, die häufig über Preisaggressivität den Absatz erhöhte. Glücksspiele, schnellebige Mode-

artikel und Unterhaltungselektronik wurden in verwirrender Vielfalt angeboten. Dies führte dazu, daß ein Kontext entstand, der für qualitativ hochwertige Ware uninteressant war.

Die kleinen, den Kaufhäusern zwischengeschalteten, qualitativ hochwertigen Anbieter, die den Charakter *Shibuyas* ausgemacht hatten, verließen das Areal. Stattdessen setzten sich hier billige Restaurantketten und Discountshops fest, die vor allem auf das jugendliche Publikum in *Shibuya* als Kundschaft setzten und gleichzeitig den Preisdruck, der auf dem Areal lag, weiter erhöhten. Das Renommee des Ortes wurde dadurch zunehmend negativ beeinflusst und der tatsächliche Umsatz der Kaufhäuser stagnierte, obwohl die Warenhäuser, rein rechnerisch, ihren Anteil am Gesamtumsatz des Gebietes ausweiten konnten.

*Shibuya* hat durch diesen Prozess in den letzten Jahren erheblich an Anziehungskraft verloren. Die Kaufhäuser sind gegen diese Entwicklung, die nicht zuletzt durch sie selbst eingeleitet wurde, weitgehend machtlos. Die Unternehmen befinden sich nach jahrelanger Rezession in einem finanziell äußerst labilen Zustand, der ein konzentriertes „upgrading“ der Subzentren schwierig macht. Einerseits unterbinden die hohen Grundstückspreise in den Zentrumslagen nach wie vor jede bauliche Gegenmaßnahme, andererseits sind aber auch Flächen, die groß genug sind, um nachhaltigen Einfluss auf die kommerzielle Entwicklung des Gebietes zu nehmen, gar nicht mehr verfügbar. Gleichzeitig zeigt eine Politik des systematischen kommerziellen Ausbaus der Vorstädte, die von den Kaufhausunternehmen betrieben wird, ihre Wirkung. Hier ist die kleinteilige und häufig marode Substanz der alten Bahnhofsareale in den Vororten umgestaltet und erneuert worden. Durch das Planungsinsrumentarium der Bodenumlegung ist es möglich, große, zusammenhängende Flächen herzustellen, die den Interessenten eine unter den Gesichtspunkten der Rendite optimierten Handlungsrahmen boten, der unmittelbar an hochwertigen Standorten, an den Bahnhöfen angesiedelt war, in den Vororten, dort wo die Menschen lebten. Diese Stellen im Gefüge der Stadt waren als die Immobilienpreise in den 1980er Jahren stiegen, aus Spekulationsgründen bevorzugt durch die Transportunternehmen aufgekauft worden. Sie müssen nun, in einer Rezessionsphase, einer Nutzung zugeführt werden. Die verschachtelte Parzellierung, die ein Merkmal der japanischen Ballungsräume war, wird dabei in einer Form rearrangiert, die den Aufbau neuer kommerzieller Schwerpunkte erlaubt, die unmittelbar und näher an den eigentlichen Wohngebieten liegen.

Es wird deutlich, daß in den *fukutoshin* dann die Kunden fehlen und daß die Verführungskraft der Ware allein nicht ausreichen kann, um fortgesetztes Prosperieren zu garantieren.

### **Fazit**

Die *fukutoshin*, die Subzentren der japanischen Großstädte, sind im Gesamtzusammenhang der Ballungsräume auf wenige, geographisch klar zu greifende und in der Planung der Städte auch deutlich benannte Bereiche beschränkt. Sie markieren als Sonderzonen der Planung in den japanischen Ballungsräumen ungewöhnliche Plätze, die sich unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten organisieren (FLÜCHTER 1978, 76). Sie sind deshalb leicht zu erkennen.

Ihr Entstehen ist allerdings nicht nur einem ultraliberalen Umfeld geschuldet, wie es in der japanischen Stadt vorgefunden wird, sondern es ist von städteplanerischer und politischer Unterstützung, beziehungsweise Duldung, abhängig gewesen. Hier sind, in Abstimmung mit den tatsächlichen Entwicklungen der Stadt und ihren Einbindungen in einen wirtschaftlichen Gesamtkontext, von administrativer Seite Planungsinstrumente und Strategien entwickelt worden, die auf eine Kontrolle des Raumes und seine gesteuerte Entwicklung abzielten. Besonders in den Phasen des schnellen Wachstums der Stadtsysteme in Japan, die mit den wirtschaftlichen Erfolgen der Nation einhergingen, ist es nicht gelungen, diese Überlegungen der Stadtplaner überhaupt umzusetzen. (HOHN 2000, 66 – 110). Der schnelle Wechsel zwischen Phasen der Deregulierung und einer möglichen Verschärfung von Vorschriften, durch die Stadt- und Regionalplanung in Japan häufig für politisch kurzfristig interessante Ziele eingesetzt, führte dazu, daß das Kontrollinstrumentarium unscharf ausgebildet ist und vielfältigen Interpretationen Raum läßt. In seiner Auslegung konjunkturellen Schwankungen in hohem Maße unterworfen, konnte damit in den *fukutoshin* ein optimales Umfeld für eine Entwicklung entstehen, die, ausgerichtet am Innovationsbedürfnis des Einzelhandels, in ihrer unvermittelten Wirkung und visuellen Durchschlagskraft von einer bewußten und dauerhaft angelegten Intervention in der Stadt Abstand nimmt.

Die Verdichtung zu einem Zentrum wird dabei nicht als eine dauerhafte räumliche Sensation sichtbar, sondern sie erfolgt über die Steuerung der Informationsfrequenz, die hier angelegt wird. Die großen Personenbewegungen, die hier stattfinden, bieten eine Vielfalt möglicher Anschlus-



*Sportstadien*

*NHK  
Rundfunk*

*Rathaus  
Shibuya-ku*

*Shibuya  
Bahnhof*

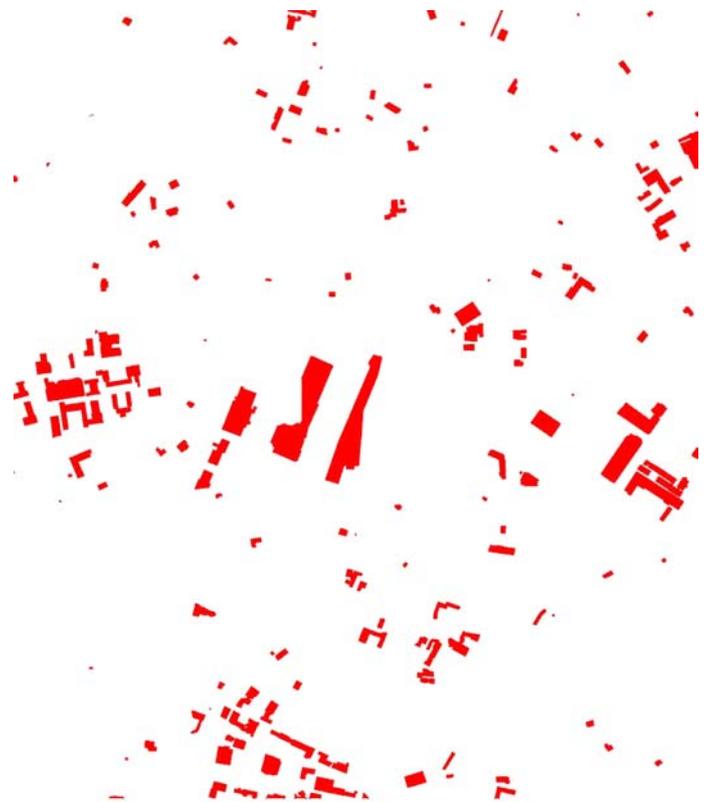
*Abb. 76: Shibuya - die Positionierung der öffentlichen Bauten lässt deutlich die Freiflächen östlich und nord-westlich des Bahnhofes erkennen, in denen sich die kommerziellen Nutzungen positionieren  
Grafik: Klauser*

*Aoyama  
Universität*

*Ikebukuro  
Bahnhof*

*Abb.77: Ikebukuro - in den massiven  
Baublöcken der Kaufhäuser von Tobu und  
Seibu zu beiden Seiten des Bahnhofes  
konzentriert sich die Kaufkraft  
Grafik: Klausner*

*Gakushuin  
Universität*



*Sunshine City  
Ikebukuro*

*Shinjuku  
Bahnhof*

*Rathaus Tokyo*



*Abb. 78: Shinjuku - öffentliche Gebäude  
Grafik: Klauser*

spunkte für Handel und Servicebetriebe. Unerhörte Bodenpreise, die daraus abgeleitet werden, und die Forderung nach einer Maximierung der Renditen werden zu treibenden Kräften bei der Organisation des Raumes. Er kann Leerstellen und unprofitable Verhalten nicht hinnehmen und fördert deshalb beständige Wandlung.

So entstehen Prototypen räumlicher Kondensation: Eine Umsteigeplatz, der in Extremfällen täglich von über 2 Millionen Passagieren durchmessen wird. Es handelt sich bei den daraus abgeleiteten Architekturen der Subzentren um „Konsensbauwerke“, in denen die Interessen vielfältiger Gruppen abgeglichen werden müssen, die über Querbeteiligungen in den Entwicklungsprozess dieser Orte eingebunden sind. Die Vielfalt der auf einer begrenzten Fläche zusammenstoßenden Eigentumsverhältnisse oder unterschiedliche Interessenlagen lassen keine andere Lösung zu. Enorme Baukosten und häufig unvorteilhafte, zu kleine Flächenzuschnitte und flexibel anwendbare, weil häufig unklare städtebauliche Steuerungsinstrumente bedingen Kooperationen, zu denen sogar direkt konkurrierende Unternehmen gezwungen sind. Nur so lassen sich Veränderungen des Umfeldes erzielen, von denen alle Beteiligten profitieren. Die Ansprüche, die zunächst an einer möglichen Optimierung des Absatzes ausgerichtet sind führen dazu, daß die Zahl der Invariablen, die diesen Ort prägen entgegen der ersten Eindrücke minimiert ist. Der kleinste gemeinsame Nenner ist ausschlaggebend für die Realisierung der Architektur.

Basierend auf solchen allgemein positiv bewerteten Vorgaben verdichten sich die finanzielle Ressourcen. Bauformen entstehen, die dieser Erkenntnis Rechnung tragen und eine radikale Reduktion und die Neutralität der Form anstreben. Die *fukutoshin* sind in ihrer Programmierung von großer Ausschließlichkeit. Sie sind darauf ausgelegt, den Kaufkraftüberschuss, der sich an den Schnittpunkten der Verkehrsinfrastrukturen konzentriert, im Rahmen eines fast völlig privatisierten Kontextes abzuschöpfen. Sie finden in einer letztendlich massiven und einheitlichen Bauform, zu einer Monumentalisierung der Ware, denn sie definieren den verfügbaren Raum allein unter den Gesichtspunkten der Rationalisierung und Verbesserung der Absatzmöglichkeit. Die Entwicklung korrespondiert dabei mit den variablen äußeren Einflüssen, die den Markt prägen. Sie trägt damit gleichzeitig die Merkmale der Epoche ihrer Entstehung.

Das Sortiment, das in diesen Orten angeordnet ist, und die Form

des Absatzkontaktes spiegeln nicht nur die Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Lage Japans sondern auch andere Faktoren wie den technischen Entwicklungsstand der Nation, selbst die Jahres- oder auch die Tageszeiten bis hin zum Wetter. Innerhalb eines vierdimensionalen Rasters, als das sich die Verkaufsflächen konstituieren, wird ein System der Stadt sichtbar, das seine Relationen zur Umgebung permanent überprüft. In der resultierenden Form und Organisation dieser Umgebung, in ihren Moden, werden zeitversetzt die Stimmungsschwankungen einer Konsumgesellschaft sichtbar.

Lediglich die in diesem Zusammenhang notwendige Disposition der Infrastruktur ist stabil. Der Anteil der Konstruktion und der Mechanik formuliert einen Kontext, und die fortgesetzte Kontrolle der Mechanik - in diesem Fall der Verkehrsanordnung - und die Überprüfung ihrer Ergiebigkeit hinsichtlich der zu erwirtschaftenden Rendite sind ausschlaggebend für Entscheidungen über verändernde bauliche Eingriffe.

Tatsächlich ist es nicht die architektonische Entropie, die hier herrscht, ein irreversibler Kollaps der Formen, der stattgefunden hat und somit das Ende jeder Ordnung, das der sorgfältige Betrachter konstatiert. Es herrscht stattdessen eine Metaordnung ökonomischer Relationen, die in ihren Vorgaben für die Entwicklung der *fukutoshin* drastisch einschränkend, aber auch großzügig frei sein kann. Es existiert, in die verwirrende Vielfalt der Subzentren eingeschrieben, ein exaktes Ordnungssystem, das zunächst nicht auf klar abgesteckter Parzellierung oder Gestaltungssatzung beruht. Die Struktur der jeweiligen Zonen und ihre Veränderung ist vielmehr das Ergebnis der den kommerziellen Bewegungen innewohnenden Logik. Ihren Zusammenhängen und ihren Ansprüchen hat die Architektur zu folgen. Richtungen einer möglichen Entwicklung oder Grenzen des Ausbaus können durch die Planung nicht vorgegeben werden. Unvorhersehbare Schwankungen und Verschiebungen der gesellschaftlichen und sozialen Gemengelagen oder ein verändertes Verhalten des Kapitals unterlaufen alle Ansätze.

Bislang waren die in diesem Zusammenhang eingesetzten Strategien zur Flexibilisierung des Umfeldes ausschließlich auf Wachstum ausgerichtet. Seit ungefähr 10 Jahren jedoch stehen die *fukutoshin* den Herausforderungen einer grundsätzlichen Wandlung gegenüber, die eine weitere Ausdehnung ihrer kommerziellen Aktivitäten in der gleichen Weise unwahrscheinlich machen. Es ist ein Ende der fortgesetzten Ausweitung zu ahnen.

Die offensichtlichen Probleme dieser Orte, ihre wirtschaftliche Destabilisierung im Zuge einer anhaltenden Rezession, und der schleichende Bedeutungsverlust, den sie in Folge einer Wandlung des sozialen Kontextes erfahren, sind das Ergebnis von Verschiebungen in Grundeinstellungen, die erst nach und nach sichtbar werden. Sie ziehen unmittelbar Veränderungen im Verhalten der Akteure nach sich. Die Überalterung der Gesellschaft und neue Lebensformen untergraben die prominente Positionierung der Subzentren und verlangen nach neuen Taktiken. Eine Individualisierung der Lebensstile wird offensichtlich, der die Konzentration, wie sie in den Zentren zelebriert wird, nur noch eingeschränkt entspricht. Als herausragender Ort in der Stadt verlieren die *fukutoshin* an Bedeutung und geben zunehmend ihre Rolle als Kristallisationspunkte einer unter den Voraussetzungen fortgesetzter und sorgenfreier Prosperität gewachsenen Konsumgesellschaft auf. Andere Umstände zwingen die *fukutoshin*, sich anzupassen. In dem Maße, wie die Subzentren infolge des kommerziellen Ausbaus der Vororte für die Grundversorgung der Bevölkerung an Bedeutung verlieren, wandeln sie sich in Orte der *urbanen Erholung*. Immer deutlicher zeigt sich, daß dabei für den kommerziellen Erfolg nur eine eigene Identität verantwortlich sein kann. In deren Ausbau werden große Summen investiert.

# Die Muster der Auflösung

Abb.79: Verkaufsraum eines Convenience-Stores

## 7. Die Muster der Auflösung

*"In time your mind will not matter. It will go, and with it goes all sense of loss, all sorrow. Nor will love matter. Only living will remain. Undisturbed, peaceful living."* (Murakami Haruki – *Hard-Boiled Wonderland and the End of the World*; Kodansha International Limited; Tokyo 1994)



### *Anfänge*

Der Convenience-store ist ein relativ junges Format des Einzelhandels. Seine Ursprünge hat er in den USA gehabt. 1946 wurde in Dallas/Texas von der Southland-Corporation ein Tochterunternehmen gegründet, das sich *Seven-Eleven* nannte. Es war ein Zusammenschluss kleiner Läden, der sich durch einheitliche Öffnungszeiten auszeichnete: An sieben Tagen der Woche konnten die Kunden hier von 7.00 Uhr morgens bis 11.00 Uhr nachts einkaufen. Als Ergänzung zu den großen Supermärkten in den Vororten konzipiert, besetzten die Läden von *Seven-Eleven* in den USA dabei zunächst eine Nische: Sie zielten auf die Kunden ab, die nur Kleinigkeiten für den täglichen Unterhalt kaufen wollten und die die Tatsache schätzten, daß sie dies ohne großen Aufwand erledigen konnten. So fanden sich die Läden als Folgeerscheinung der Suburbanisierungsprozesse und der Motorisierung schnell entlang der Ausfallstrassen oder unmittelbar angeschlossen an Tankstellen. 1971 gab es in Amerika insgesamt 19.000 Convenience-stores und ihre Zahl wuchs rapide.

Damals wurde das System des Franchising entwickelt. Das ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber, der Franchisor, aufgrund einer langfristigen, vertraglichen Bindung einem rechtlich selbstständig bleibenden Kontraktnehmern, dem Franchisee, gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstiger Schutzrechte des Franchisegebers anzubieten. Die durch ihn entwickelten Absatz- und Organisationssysteme sind für die Geschäftspolitik bindend und müssen beachtet werden (BARTH 2000, 103). Ein unabhängig operierender Eigentümer schließt sich also, gegen eine bestimmte Gebühr, einem übergeordneten System an. Dieses System bietet ihm, im Gegenzug, die Distribution, Beratung, Information und gegebenenfalls auch die Ladenausstattung: ein übergreifendes Marketingkonzept. Ein Profit, der aus dieser Kooperation resultiert, wird zwischen dem Franchisenehmer und dem Franchisegeber geteilt.

Franchisesysteme stellen damit die umfassendste Form der vertikalen Kooperation selbständiger Unternehmer dar. Wie auch in allen anderen Handelssystemen läßt sich auf diese Weise eine erhebliche

Ökonomisierung der Beschaffung durchsetzen. Außer einer Senkung der Betriebskosten über Größendegression ist aber auch eine Verbesserung und Einsparungen bei innerbetrieblichen Arbeitsabläufen und Verwaltungsprozessen zu verzeichnen. Solche betriebs- und absatzwirtschaftlichen Koordinationseffekte und die dadurch freigesetzten Mittel werden in Franchisesystemen vor allem zur Durchsetzung einheitlicher Marketingkonzepte, einer aggressiven Preispolitik oder einer koordinierten Distributionspolitik eingesetzt, die sich unmittelbar im Erfolg der Handelsform abbilden.

In Japan wurde der erste Convenience-store, basierend auf einer Lizenzvereinbarung des Handelshauses *Ito-Yokado* mit der *Southland-Corporation*, am 15.5.1974 in Tokyo eröffnet. Heute gibt es in Japan über 50.000 dieser Läden und es werden ständig neue Verkaufsflächen eröffnet. Der Convenience-store ist zum erfolgreichsten Handelsformat des Landes geworden, das sich auch in einer fortgesetzten Rezession kontinuierlich ausdehnt. Eine Verkaufsform hat sich etabliert, die besonders in den großen Stadträumen erfolgreich ist, wie sie sich in Japan finden. Die Läden gleichen sich. Ihr Aussehen und ihr Sortiment sind annähernd identisch. Auf einer kleinen Fläche findet der Kunde ein umfangreiches aber wenig breites Sortiment, das ausschließlich auf die Bedürfnisse des Alltags ausgelegt ist. Er kauft Nahrungsmittel und Getränke aber auch Drogerieartikel und Schreibwaren. Ergänzt wird das Angebot durch eine breite Palette von Dienstleistungen. Der erfolgreiche Betrieb einer solchen Handelsform ist auf eine fein abgestimmte Marketingstrategie angewiesen, die es erlaubt, genau auf die Wünsche des Kunden einzugehen. Voraussetzung dafür ist der Einsatz modernster Informationstechnologie.

In den Convenience-Stores zeichnet sich diese eigentlich unsichtbare Technologie unmittelbar im Raum ab. Sie generiert in der Stadt unverwechselbare Formen. Die hell erleuchteten Ladenfassaden sind allgegenwärtig. Durch die Informationstechniken und die Kommunikationsstrategien des Handelsformates ist aber gleichzeitig eine hochleistungsfähige, netzförmig angelegte Infrastruktur entstanden. Sie bedingt bestimmte Lebensform und reagiert in ihrer Ausstattung gleichzeitig aber auch auf bestimmte Lebensformen. Es entstehen erfolgreiche, privatwirtschaftlich organisierte Geographien, die für das Funktionieren der Stadt eine große Bedeutung gewonnen haben.

## *Voraussetzungen*

### *Entfernung*

Die Muster des Konsums sind, wie ein vergleichender Blick nach Nordamerika bestätigt, zunächst durch ein bestehendes räumliches Arrangement geprägt. In den USA wie auch in Japan haben dabei die geographischen Entfernungen und die Probleme bei ihrer Bewältigung bestimmte Entwicklungen gestützt. Allerdings haben sich, entsprechend der unterschiedlichen Lösungen, die durch die Bewohner dieser Räume favorisiert worden sind, klar differenzierte Ausprägungen der jeweiligen Handelsform gebildet. Besonders in Japan interpretiert der kleine Nachbarschaftsladen dabei so erfolgreich einen komplexen Kontext, daß *Seven-Eleven Japan* bereits am Ende der 80er Jahre die amerikanische Muttergesellschaft aufgekauft hat.

Von grundlegender Bedeutung für ihren Erfolg war dabei zunächst eine scharfe Analyse des Umfeldes. In Japan, wo großflächige Bereiche homogener und gleichmäßig dichter, niedriger Besiedlungen zu finden sind und die Kosten für Grund und Boden, nicht zuletzt basierend auf der Erkenntnis seiner begrenzten Verfügbarkeit, zu astronomischen Preisen geführt haben, wurden die resultierenden kleinteiligen Besitzverhältnisse stets als große Hindernisse bei einer koordinierten Stadtplanung erfahren. Sie erklären zu Teilen das diffuse Stadtbild, in dem sich die unterschiedlichsten Nutzungsformen in direkter Nachbarschaft entwickeln konnten. Die durch den ungeheuren Kostendruck geförderte Atomisierung der Flächen führte dabei zunächst zu einer Minimierung des dem Einzelnen für die Gestaltung seines persönlichen Lebens zur Verfügung stehenden Raums. Die Erweiterung dieser Flächen war ihm, in Relation zu den finanziellen Ressourcen, ausschließlich durch ein Ausweichen in weniger teure, suburbane Siedlungsräume möglich, in denen die Kosten für Grund und Boden weniger hoch waren. Ein größerer Lebensraum ließ sich so ausschließlich durch Zeit erkaufen: Zeit, die als Reisezeit in ein Stadtzentrum oder an einen Arbeitsort von einem auf 24 Stunden begrenzten Zeitbudget abgezogen werden muß. Das Drama des Pendlers, der in überfüllten Zügen stehend die Entfernungen der japanischen Großstädte überwindet, ist bekannt. Preis- und Migrationsdruck ließen und lassen den Bewohnern der Städte keine andere Option.

Obwohl die Städte heute kein wesentliches Bevölkerungswachstum

mehr zu verzeichnen haben, wachsen sie weiter. Diese fortgesetzte Ausdehnung in immer neuen Vorstädten läßt sich zunächst unmittelbar an die Erkenntnis knüpfen, daß der Wunsch nach einer Ausweitung des persönlichen Lebensraumes mit zunehmendem Wohlstand unabhängig ist. Und da die bevorzugte Wohnform in Japan bis in die jüngste Zeit das Einfamilienhaus geblieben ist, wird wirtschaftlicher Erfolg auf nationaler wie auf persönlicher Ebene mit einem enormen Flächenbedarf der Städte bezahlt, die sich in das Umland ausbreiten.

Gleichzeitig aber sind heute über 50% der Haushalte nicht mehr Haushalte, die in einem klassischen Familienverbund organisiert sind, sondern es handelt sich um 1- oder 2-Personenhaushalte, deren Finanzkraft und der resultierende Flächenbedarf höher sind. Die mit solchen, hier nur angedeuteten äußeren Umständen korrespondierenden Lebensformen sind ausschlaggebend für das Entstehen und den Erfolg des Convenience-stores.

### ***Verkehrsinfrastruktur***

Die Versorgung der Siedlungsfläche durch ausgedehnte öffentliche und private Verkehrsinfrastrukturen ist Voraussetzung. Ihr Erhalt war der Garant für das Funktionieren der Städte. Der unmittelbar an den Aufbau einer Verkehrsinfrastruktur anschließende, privatwirtschaftliche Ausbau der angrenzenden Bereiche, wie er in einer deregulierten Umgebung einsetzte, ist folgerichtig. Eine persönliche Versorgung, die dem Kunden die Überbrückung großer Distanzen aufgebürdet hätte, war nicht durchzusetzen. Es kam zu einem Ausbau der Stadtlandschaft, der sich keineswegs ausschließlich auf die auffälligen *fukutoshin* eingrenzen läßt, die sich an den großen Umsteigestationen entwickelten. Auch an den anderen Bahnhöfen lassen sich vergleichbare Entwicklungen feststellen. Hier entstanden Einkaufszonen, in denen die Bewohner die alltäglich anfallenden Einkäufe auf dem Weg nach Hause problemlos erledigen konnten.

Dieses bequeme und bislang auch weitgehend erhaltene Konsummuster hat sich als ein stabilisierendes Element in der japanischen Stadtlandschaft erwiesen. In der *Shoten-gae* finden sich auch heute noch kleine Ladengeschäfte, die für das Funktionieren des Alltags unerlässlich sind.

Die Minimierung des persönlichen Lebensraumes und seine enge Bin-

dung an den öffentlichen Personenverkehr, die in den Jahren des fulminanten Stadtwachstums nach dem 2. Weltkrieg zu beobachten gewesen ist, führte dazu, daß auf diese Weise eine Vorratshaltung externalisiert werden konnte. War es bis in die 1960er Jahre noch die in Folge des Krieges ökonomisch angespannte Situation gewesen, die den Besitz der für die Lagerhaltung notwendigen Instrumente gar nicht erlaubte, so war später die Vorratshaltung aus anderen Gründen limitiert: Die Dimension der Kühlschränke war klein oder der Raum, um sie aufzustellen, war oft gar nicht vorhanden. Besonders während der heißen Sommermonate war die Vorratshaltung für eine von der japanischen Bevölkerung bevorzugte, traditionelle Diät, die auf Fisch und frischen Gemüsen basiert, in großem Maßstab nicht zu garantieren.



*Abb. 80 : Die Shotengae als nachbarschaftsbezogene Einkaufsgebiet verliert an Attraktivität  
Komaba 2002, Ikenoue 2002*

Der japanische Konsument kaufte damit, zunächst aus technischen und später aus praktischen Gründen, in kleinen Portionen und ausschließlich für den jeweiligen und kurzfristigen Bedarf ein. Dies ist ein Verhalten, das sich auch mit den Folgejahren nur unwesentlich verändert hat. Die kleinen Läden finden damit, theoretisch, auch heute günstige Voraussetzungen, die weiterhin ihre Existenz stützen könnten. Die Analyse des Konsumentenverhaltens hat auch ergeben, daß trotz

einer Zunahme der großflächigen Ladengeschäfte und bei einer gleichzeitigen Abnahme der kleinen Fachhändler, in der *Shoten-gae*, der unmittelbar den Wohnbereichen zugeordnete Einkaufszone, in den kleinen Läden heute noch 55,4% des Umsatzes für die Güter des alltäglichen Bedarfs gemacht werden (COC 2001). Als in anderen Industrienationen längst die irreversible Reorganisation funktionaler Zusammenhänge durchgesetzt worden war und kleine, unabhängige Läden aus dem Stadtbild verschwanden, garantierten solche Äußerlichkeiten, daß in Japan deutlich ablesbare Nachbarschaften erhalten blieben, die sich um kleine Einkaufszonen organisierten.

### ***Neue Absatzformen***

Das aus der geographischen und sozio-demographischen Grunddisposition der Stadt und ihrer entsprechenden Lebensformen abgeleitete kleinteilige und dezentrale Handelsmuster war allerdings auch durch eine entsprechende Gesetzgebung stabilisiert, die dem Schutz des kleinflächigen Handels diente. Die *Shoten-gae*, die Einkaufsstrasse, wurde auf diese Weise in eine wettbewerbsfreie Zone verwandelt. Die Gesetze, die die großformatigen Handelsflächen in ihren Öffnungszeiten limitierten und gleichzeitig den Markteintritt für neue Mitbewerber durch die Quotierung der Flächen außerordentlich erschwerten, schützten die innerstädtischen, vielfältigen Verkaufslandschaften und erwiesen sich als ein stabilisierendes Element in einer sich rapide wandelnden Umgebung. Gleichzeitig aber entstand ein wenig innovationsfreudiges Umfeld, das schnell an Attraktivität verlor. Der resultierende kontinuierliche Abbau von Flächen und das beschleunigte Verschwinden der kleinen, unabhängigen Läden ist aus diesem Blickwinkel zu erklären. Denn die für den Fortbestand der kleinen Unternehmen im Grunde positiven Grundeinstellungen des Raumes und seiner Nutzung konnten mangels Kapital und Innovationsdruck, nicht in eine höhere Produktivität umgewandelt werden. Die strikte Reglementierung des Umfeldes durch Gesetze wurde erst am Anfang der 70er Jahre für die neben den kleinen Läden durchaus existierenden großen Einzelhändler überwunden. Sie entwickelten neue Absatzformen, um einer drohenden Stagnation entgegenzuwirken. In diesem Kontext entstand der Convenience-store in Japan.

### ***Expansionsbemühungen***

Besonders interessant für ein Handelshaus wie *Ito Yokado*, das als Betreiber von Großsupermärkten bereits über Erfahrung und auch ein entsprechendes Distributionsnetz verfügten, war damals vor allem die Tatsache, daß sich hier ein Betriebstyp zeigte, der sich in den USA ergänzend zu den großflächigen Supermärkten entwickelt hatte (JUNG 1999, 8). Aufbauend auf ein bereits installiertes Distributionssystem würde das Konzept mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein, ohne daß es direkt als Konkurrenz für das eigene Geschäft aufgefaßt werden mußte. Darüber hinaus paßte die Größe der Geschäfte ideal in ein japanisches Umfeld, dessen lokale Einzelhandelsform sich auf annähernd gleichen Grundflächen entfaltet hatte.

Die großen Einzelhändler entdeckten in ihren Expansionsbemühungen damals das Konzept des Franchising als eine Option, um ihr Kapital effektiv mit kleinen und unabhängig gemanagten Operationen zu überlagern. In Realität aber sind sie von dem Kapital der hinterliegenden großen Einheiten gesteuert. Zufällig wurde zur gleichen Zeit auch von der Regierung Franchising gefördert, da angenommen wurde, daß sich hier eine Möglichkeit bot, den bestehenden und in ihrer Ineffizienz auch durchaus als problematisch angesehenen Familienbetrieben ein Überleben zu sichern (AOYAMA 2002, 15). Das sprunghafte Wachstum und die beständige Entfaltung des Konzeptes, wie in den USA zu beobachten, schien diese Annahme zu bestätigen.

### ***Probleme***

#### ***Ineffizienz***

Mit der Einführung des Convenience-stores waren auch Zweifel verbunden. Es war nicht sicher, ob die Kapazität „traditionell“ arbeitender japanischer Einzelhändler, wie *Ito-Yokado* es war, ausreichen würde, um ein für Japan neues System an die besonderen Marktbedingungen anzupassen.

„Als wir in das Management von *konbibi* einstiegen sagten uns Marktforscher und Leute, die im Großhandel beschäftigt sind, wir seien nicht auf der Höhe der Zeit und würden bestimmt keinen Erfolg haben. Sie sagten, der Trend gehe zu großen Einzelhandelsfilialen....Sicher hat es insgesamt eine Verschiebung in diese Richtung gegeben, aber ich hatte das Gefühl, das größte Problem der kleinen Geschäfte sei

ihre Ineffizienz“ (SUZUKI 1997, 47), stellt der Vorstandsvorsitzende von *Seven-Eleven* im Rückblick fest.

Mit der Entwicklung des Marktes von einem Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt, wie er in diesen Jahren stattfand, wurden die Probleme sichtbar, die mit einem konventionellen Management des Einzelhandels zusammenhängen. Das Fehlen eines verlässlichen Informationssystems, um die Verkaufsdaten zu analysieren und umstandslos zu verifizieren wurde dabei ebenso deutlich wie die Probleme, den sich immer schneller verändernden Produkttrends zu folgen oder gegebenenfalls eine stabile Versorgung mit den Waren sicherzustellen, die von den Kunden gefragt werden. Es fehlte die Fähigkeit, schnell und sensibel auf geänderte Befindlichkeiten einzugehen.

Der Convenience-store hat durch seine Organisation und durch die Integration neuer Techniken den Einzelhandel in Japan grundlegend reformiert. In seinem Entstehen und im Ausbau des Systems spiegelt sich der Strukturwandel, den die Industrie angesichts eines erhöhten Aussendruckes durchgemacht hat. Auf der einen Seite hatte sich nicht nur die Mobilität der Verbraucher erhöht, die schneller reagierten und besser informiert waren, was neue Trends und Entwicklungen anging und entsprechende Angebote erwarteten. Gleichzeitig war auch eine zunehmende Internationalisierung des Einzelhandels in Japan festzustellen. Diese Konkurrenz war ungleich besser organisiert und konnte lediglich durch Regulation von einem lukrativen Markt ferngehalten werden. Es war abzusehen, daß diese Strategie nicht auf Dauer beibehalten werden konnte und es mußte damit gerechnet werden, daß - eher früher als später - aggressiv ausländische Mitbewerber auftreten würden. Für die Einführung eines neuen Handelsformats fanden sich damit günstige Voraussetzungen. In der Folge wurden viele starre Praktiken aufgegeben, die bislang grundsätzliche Veränderungen behinderten, und durch die Einführung neuer Technologien entstand sehr schnell ein sehr modernes Umfeld.

Der Einsatz neuester Kommunikationstechnologien, auf den der Pionier *Seven-Eleven Japan* von den ersten Operationen an setzte, wandelte den vermeintlichen Nachteil der dezentralen Anordnung, der einem Franchisesystem immanent ist, in eine Stärke. Der Ausbau des Netzes und die Notwendigkeit eines schnellen Informationsflusses zwischen den einzelnen Knotenpunkten führte, in Überlagerung mit anderen Informationen, zu einer Straffung der Handelsmechanismen und zu

einer Lokalisierung von Zielgruppen. Franchising erwies sich als ein ideales Werkzeug, um in einem entstehenden Käufermarkt zu agieren. Die Vernetzung der Informationen, die an verschiedenen Stellen abgegriffen wurden, war eine Möglichkeit, die der herkömmliche Einzelhandel nicht hatte und auf der sich später ein effizientes Distributionssystem aufbauen ließ.

Durch die Koppelung der unterschiedlichsten Informationen und ihre Aufbereitung in Datenbanken ist das System nach mehrfachen Updates mittlerweile in die Lage, schon im Vorfeld mögliche Kundenwünsche zu registrieren. Es ist möglich, anstehende Entwicklungen abzuschätzen und die diesen Umständen entsprechenden Warenmengen bereitzustellen oder sie auch erst zu produzieren. Die eigentliche Leistungsfähigkeit des Systems zeigt sich damit nicht mehr in der erfolgreichen Einführung bestimmter, durch die Produktion prädestinierter Waren in einen Markt, wie er sich in etwa im Absatz eine Überschussproduktion durch gezielte Ausverkäufe manifestiert. Der Convenience-store stützt sich für seine Absatzstrategien auch nicht die Spielräume der Preispolitik, sondern er baut auf seiner Kapazität auf, Informationen zu sammeln und sie paßgenau mit anderem Wissen zusammenzufügen. Der *konbini* ist dadurch eine Handelsform, die sich an einen Käufermarkt anpassen kann. Sie ist im Stande, den Wünschen der Kunden genau zu entsprechen, und das erklärt ihren dauerhaften Erfolg. Er kann sich außerhalb der gewohnten Preismechanismen des Einzelhandels positionieren. Er arbeitet mit Festpreisen. Das System der Sonderangebote, durch die der Kunde zu Verbundkäufen angeregt werden soll und letztendlich mehr Waren als beabsichtigt ersteht, wird hier nicht angewendet. Jeder Ladenbesitzer ist an identische Auspreisungen gebunden. Ein Liter Milch kostet in allen Läden eines Franchisesystems genau gleich viel. Dieses starre Preisverhalten bedingt eine hohe Planungssicherheit, denn es läßt nachträgliche Korrekturen nur sehr eingeschränkt zu. Im permanenten Austausch der Informationen unter den einzelnen Läden, im Wissen über den Kunden, das an den Verkaufsstellen gewonnen wird, liegt diese Sicherheit. Sie erlaubt es, eine Vielzahl unmittelbarer und aktueller Erfahrungen bei einer relativen Planungssicherheit in Geschäftsstrategien umzusetzen. Die Informationsquellen, aus denen geschöpft wird, vervielfältigen sich dabei mit dem Ausbau des Netzes. Eventuelle Unschärfen werden weniger auffällig und das Risiko von Fehlentscheidungen wird minimiert.

Indem der *konbini* die beim Verkauf anfallenden Daten mit den jeweils vorhandenen Mitteln der Informationsaufbereitung interpretiert, ist er sehr schnell in der Lage, auf Verschiebungen im Kontext zu reagieren. Es ist eine andauernde Erneuerungsbereitschaft vorhanden, die sich in ihm abbildet und die nicht ausschließlich in der Aktualität des Angebots sichtbar wird. Es ist, über die Dynamisierung des Sortiments hinaus, eine Entwicklung festzustellen, die vor allem die Distributionslandschaft Japans nachhaltig verändert hat. Die vormals vielschichtige und teure Organisation hat sich gestrafft; eine Entwicklung, von der die gesamte Einzelhandelslandschaft Japans profitiert sowie letztendlich auch der Konsument, der weniger bezahlt.

Der Convenience-store ist darüber hinaus durch sein vielfältiges Wissen ein Trendsetter geworden. Wer heute aktuelle Produkte kaufen will oder die Verschiebungen im gesellschaftlichen und funktionalen Gefüge der japanischen Großstädte verstehen will, wird in diesen Läden reichhaltiges Anschauungsmaterial entdecken. Daß diese Neuerungen nicht ohne Einfluss auf das Aussehen und das Funktionieren der Städte geblieben sind, ist nachzuvollziehen.

### ***Anpassungen***

Der Umfang des Konsums und die charakteristischen Formen, die sich in einer solchen Umgebung entwickeln, sind einzigartig. Die Kultur des Kaufens und Verkaufens hat sich in einer ungeahnten Weise verfeinert. Sie hat unverwechselbare und eigene Gestalten angenommen, deren Adaptation an das beständig wechselnde Umfeld von überraschender Perfektion ist. Die Modifizierung der verfügbaren Distributionssysteme und die unterliegende Logistik erweist sich dabei als Teil einer verborgenen Architektur, der auf die Lebensweise der Bevölkerung nachhaltigen Einfluss ausübt. Hier findet sich eine kommunikationstechnisch hochgerüstete Umgebung. Diese Entwicklung ist im Hinblick auf ähnliche, allgemein sichtbare Tendenzen zur Urbanisierung der verfügbaren Lebensräume interessant.

Manuell CASTELLS (1996, 191) diskutiert den Impact neuer Technologien auf Organisationen. Er definiert unterschiedliche Netze, die beispielhaft auch in den neuen Organisationsformen des Einzelhandels in Japan sichtbar werden. Er unterscheidet zwischen

a) **Anbieternetzen**, in denen Unternehmen vertraglich zur Zulieferung einer Reihe von Inputs verpflichtet sind

- b) **Produzentennetzen**, in denen Unternehmen ihre Produktionsanlagen, ihre Finanz- und Arbeitskraftressourcen zusammenführen, um ihre Bestände an Gütern und Dienstleistungen auszudehnen, Märkte zu erweitern und Kosten zu senken
- c) **Konsumentennetzen**, in denen Hersteller, Verteiler, Vertriebskanäle, wertschöpfende Händler und Endverbraucher miteinander verbunden werden
- d) **Koalitionen**, die, durch eine maximale Verbindung unterschiedlicher Unternehmen, einen gewissen technischen Standard allgemeingültig machen und
- e) **Technischen Kooperationen**, in denen Fachkenntnisse zur Entwicklung von Produktionsketten gemeinsam genutzt werden.

Im Bezug auf Handelsfunktion in Japan sind die von Castells aufgeführten Netze zweifelsfrei festzustellen. Die Industrie orientiert sich nicht mehr lediglich an den Fragen einer mechanisch organisierten „Sachgüterumgruppierung“ (Sundhoff 1965). Sie reagiert stattdessen grundsätzlich auf strategische Richtungsänderungen der Marktakteure. Sie haben unmittelbar Auswirkungen auf den Raum. TAMURA (2000: XI – XII) definiert die folgenden Faktoren:

**a) Veränderte Standortstrategie:**

Über lange Jahre hinweg war die Errichtung eines suburbanen Einkaufszentrums eine nachgewiesene Formel für kommerziellen Erfolg. Die Kombination von günstigen Grundpreisen, niedrigen Entwicklungskosten und kurzer Bauzeit, gepaart mit Parkplätzen, die potentiellen Kunden zur Verfügung standen, war ausreichend, um profitable Geschäfte abzuwickeln. Mit der Revision der bisherigen starken Regulierung, die eine solche Entwicklung in Japan nur eingeschränkt möglich gemacht hatten, lassen sich Tendenzen beobachten, das, was über 30 Jahre nicht umgesetzt werden konnte, innerhalb einer halben Dekade zu revidieren.

Die augenblicklich negative Wirtschaftslage und die demographischen Verschiebungen führen gleichzeitig aber auch zu gegenläufigen Entwicklungen. Ausschlaggebend dafür sind vor allem sinkende Bodenpreise in Innenstadtlagen, eine verstärkte Regulierung in den Vorstädten und gleichzeitig eine systematische Förderung der Kernstädte. Zusätzlich dazu ist das Aufkommen einer überalterten Gesellschaft offensichtlich, die sich für ihre Versorgung nicht mehr auf einen PKW verlassen kann. Da in diesem Kontext der suburbane Standort in Relation zu innerstädtischen Standorten

an Bedeutung gewinnt, werden neue Standortstrategien entwickelt.

**b) Wettbewerb der Öffnungszeiten:**

Der Convenience-store ist das erfolgreichste Handelsformat Japans. Sein Erfolg wird nicht nur einer geschickten Sortimentspolitik, sondern auch seiner zeitlich unbegrenzten Verfügbarkeit zugeschrieben. Gepaart mit ausgereiften Informationstechnologien ist eine moderne Einkaufsumgebung entstanden, die den Wünschen der Kunden weitgehend entspricht.

56% der Läden sind 24 Stunden am Tag geöffnet. 42% ihrer Umsätze werden in den späten Abendstunden gemacht. Mit der Revision der bestehenden Gesetze, die dieser kleinflächigen Handelsform bislang ein Monopol des Abendgeschäfts gesichert hatten, entsteht nun auch in diesem Bereich ein verschärfter Wettbewerb, der als ein Positivum in der Funktionalität des Stadtraums erfahren wird. Heute dürfen auch großflächige Supermärkte bis spät in die Abendstunden geöffnet sein.

**c) „Scrap and Build“**

Mit der Reorganisation der Handelsketten und der Revision von Gesetzen erweisen sich die Standorte bestehender Geschäfte als nicht mehr marktgerecht und müssen angepaßt werden. Gleichzeitig verändern sich die Vorlieben und Stimmungen der Konsumenten in zunehmender Geschwindigkeit. Dies ist eine Bewegung, auf die der Einzelhandel reagieren muß. So beschleunigen sich nicht nur die Lebenszyklen der Produkte, sondern auch die Lebenszyklen der Läden, in denen sie abgesetzt werden. Dies zeigt sich insbesondere an den Umsatzzahlen der Fachgeschäfte, die von Jahr zu Jahr drastisch schwanken können. Der Abriß und Neubau von Läden ist in einem instabilen Umfeld überlebensnotwendig, um den Trends zu entsprechen. Es ist unerlässlich, die Entwicklungs- und Betriebskosten der Ladengeschäfte zu drücken, um die durch eine Strategie des „Scrap and Build“ anfallenden Kapitalkosten schnell zu amortisieren. Die architektonische Qualität der Gebäude sinkt.

**d) Marktinformation:**

Jeder Aspekt des Einkaufens wandelt sich. Kunden, Marken, Ort, Zeit und die Operationsweisen sind nicht fixiert. Da die Kosten für Grund und Personal in Japan groß sind, ist der notwendige Umsatz, um Gewinn zu erwirtschaften, sehr hoch, und es gibt wenig Spielraum. Wenn der jährliche Umsatz lediglich um 5% absinkt, dann würden die meisten Geschäfte in Japan Verluste einfahren. Um

der Beweglichkeit dieses Umfeldes gerecht zu werden, ist ein Informationssystem notwendig, das gleich einem „Radar“ die aktuellen Bewegungen registriert und in einer Form aufarbeitet, die eine Integration in den Geschäftsprozess ermöglicht.

**e) Reorganisation der Distributionskanäle:**

Die unmittelbare Integration der Distributionskanäle in den Produktionssektor, die den japanischen Handel bisher kennzeichnete, wird überarbeitet, da deutlich wurde, daß die negativen Effekte einer solch starren Koppelung überwiegen. Wenn die Produktion die Verteilung ihrer Waren kontrolliert, dann ist sie nur eingeschränkt im Stande, auf neue Entwicklungen des Marktes einzugehen, die unmittelbar an den Verkaufsstellen als erstes notiert werden. Durch eine Reorganisation der Kanäle mit dem Ziel einer höheren Flexibilisierung wird eine Produktion ermöglicht, die sich an den Erfordernissen ausrichtet.

***Struktur der Distribution***

*Ito Yokado* sah sich bei der Einführung des Convenience-stores, mit mehreren Schwierigkeiten konfrontiert. Das Hauptproblem bei der Umsetzung des Konzepts für ein Einzelhandelsunternehmen, das Erfahrung im Management von großflächigen Betrieben mit einem umfassenden Sortiment hatte, war zunächst die Tatsache, daß die verhältnismäßig kleinen Verkaufsflächen, die hier realisiert werden sollten, dem Wunsch des Konsumenten in Japan nach einem umfangreichen Sortiment, aus dem er auswählen konnte, nicht entsprach. Es war in dem zur Verfügung stehenden baulichen Rahmen nicht zu präsentieren. Systeme mußten entwickelt werden, die dieser Erwartungshaltung des Kunden entgegenkamen.

„One-stop shopping“ schien eine Möglichkeit: Eine Vielzahl kleiner, unterschiedlicher Artikel sollte in den Läden nebeneinander angeboten werden, ohne daß das Sortiment eine große Tiefe erreichen mußte. Dem Kunden sollte ein bequemes Einkaufen ermöglicht werden, indem die Dinge, die er für die Gestaltung seines Alltags brauchte, kondensiert auf einem Platz angeboten wurden. Es zeigte sich allerdings sehr schnell, daß die Vielzahl von Groß- und Zwischenhändlern, die in die Belieferung der Läden involviert sein würden, an einer Zusammenarbeit gar nicht interessiert waren, da sie dem Convenience-store keine Zukunft einräumten. Der Aufwand stand für sie in keinem Verhältnis. Auch waren die Großhändler nicht bereit, in kleinen Einheiten zu

liefern, die der Handelsform entsprachen. Dadurch würde aber erneut das Problem der Lagerfläche entstehen, in der der Überschuss zumindest bis zum Verkauf gelagert werden konnte. Dadurch wiederum wurden die Betriebskosten in die Höhe getrieben: Ein Teufelskreis. Durch entsprechende Verträge zwischen dem Großhändler und dem Einzelhändler mußte also sichergestellt werden, daß dem *konbini* nicht plötzlich unvorhersehbare Risiken entstanden, die dem Händler keine andere Wahl mehr lassen würden, als entsprechend den anderen Einzelhändlern die Überschüsse zu Dumpingpreisen abzusetzen.

Unter diesen Umständen schien zunächst eine dynamische Entwicklung der Einzelhandelsform nicht möglich. Erst durch eine grundlegende Reorganisation des Distributionssystems konnten hier die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Diese Reorganisation wurde erst möglich, als die Ineffizienz der bestehenden Strukturen zu offensichtlich geworden war. Ihr Erfolg läßt sich daran ermesen, daß die entsprechenden Anpassungen mittlerweile auch in den anderen Handelsformen stattfinden. Der Handels-Zensus belegt diese Entwicklung. So ging der Umsatz der ersten Großhandelsstufe, der Händler also, die unmittelbar an die Produzenten angeschlossen sind, zwischen 1994 und 1997 rezessionsbedingt um 1,4% zurück. Der Umsatz der zweiten Distributionsstufe, der Großhändler, die bei anderen Großhändlern einkaufen, sank um 25%. Die Distributionswege verkürzen sich und die Konzentrationsbewegungen des Großhandels sind offensichtlich. Die kleinen Zwischenhändler scheiden aus.

Tab. 16 - 20: Umsätze der großen Convenience-store Ketten in Japan, der Kaufhäuser, der Lebensmittelsupermärkte, der GMS, Fachhandels  
Quelle: SEVEN-ELEVEN 2001b

**Revenue from operations, Listed Major Convenience Stores (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Seven-Eleven Japan Co. Ltd	239.127	263.102	286.916	308.903	337.287	358.446
Lawson Inc.			303.911	302.716	291.853	280.218
FamilyMart Co., Ltd.	128.524	146.962	150.740	148.260	147.294	176.098
Sunkus & Associates Inc.	30.540	37.824	42.782	46.499	51.855	55.114
Circle K Japan Co. Ltd.	53.465	61.939	68.382	76.701	78.753	87.966
Ministop Co. Ltd	23.782	29.970	36.962	45.379	49.281	55.099

**Operating Income Listed Major Convenience Stores (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Seven-Eleven Japan Co. Ltd	95.076	103.371	109.153	114.693	137.419	143.919
Lawson Inc.				33.716	40.185	41.279
FamilyMart Co., Ltd.	18.920	22.073	25.760	27.234	28.097	24.122
Sunkus & Associates Inc.	3.439	4.625	5.802	6.862	9.601	10.532
Circle K Japan Co. Ltd.	8.903	10.953	12.869	15.400	14.744	13.551
Ministop Co. Ltd	3.274	4.314	5.218	6.589	7.937	8.502

Tab. 17: Umsätze und Gewinne der Kaufhäuser in Japan

**Revenue from operations, Major Department Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Takashimaya Co. Ltd	1.226.932	1.274.624	1.278.868	1.224.369	1.193.939	1.192.211
Mitsukoshi, Ltd.	1.018.134	1.034.195	1.017.949	973.926	957.221	967.047
The Daimaru Inc.	795.365	858.608	878.513	818.244	786.145	795.968
Isetan Co. Ltd	568.195	615.076	590.397	578.437	573.112	592.872
Marui Co. Ltd.	524.785	540.618	548.169	550.312	521.802	530.485

**Operating Income Listed Major Department Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Takashimaya Co. Ltd	23.122	28.979	20.340	11.461	13.583	19.900
Mitsukoshi, Ltd.	10.572	17.392	5.405	(1.222)	11.406	18.391
The Daimaru Inc.	7.416	8.240	7.095	7.608	14.634	14.749
Isetan Co. Ltd	12.110	14.279	10.692	12.319	12.577	21.062
Marui Co. Ltd.	36.576	40.206	35.263	32.947	32.547	29.142

**Revenue from operations, Major Food Supermarkets (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Life Corporation	229.979	259.088	294.370	357.792	383.792	393.842
The Maruetsu, Inc.	297.293	320.526	323.360	329.216	330.270	319.018
Tokyu Store Chain Co.. Ltd	289.897	307.811	307.552	297.188	288.312	284.075
York-Benimaru Co.Ltd	271.581	274.830	266.625	270.138	264.850	258.237
Inagey Co.Ltd	204.938	209.720	209.461	216.283	212.198	211.243

**Operating Income Listed Major Food Super Markets (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Life Corporation	3.001	2.867	2.714	3.038	3.246	2.735
The Maruetsu, Inc.	5.432	4.414	4.681	4.581	5.578	5.096
Tokyu Store Chain Co.Ltd	6.212	7.097	6.944	7.328	5.242	4.381
York-Benimaru Co.Ltd	14.877	13.995	11.804	12.408	14.036	13.044
Inagey Co.Ltd	4.918	5.440	4.391	4.694	4.540	3.873

Tab. 18: Umsätze und Gewinne der Lebensmittelsupermärkte in Japan

Tab. 19: Umsätze und Gewinne der GMS-  
Stores ins Japan

**Revenue from operations, Major General Merchandise Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Ito Yokado Co. Ltd	2.731.858	2.858.607	2.976.461	3.113.122	3.067.942	3.103.607
The Daiei, Inc	3.156.976	3.146.142	3.163.258	3.032.035	2.847.130	2.914.120
Jusco Co. Ltd	2.094.933	2.238.277	2.340.142	2.465.828	2.522.210	2.738.638
Mycal Corporation	1.689.281	1.800.583	1.833.965	1.852.424	1.855.814	1.722.660
Uny Co. Ltd	911.291	1.000.647	1.052.845	1.103.957	1.154.797	1.172.625

**Operating Income Listed Major General Merchandise Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Ito Yokado Co. Ltd	218.602	259.088	294.370	357.792	383.390	393.842
The Daiei, Inc	76.761	44.528	23.606	39.002	34.805	45.890
Jusco Co. Ltd	69.083	77.438	50.980	69.642	71.212	92.060
Mycal Corporation	24.936	25.140	20.540	29.123	9.467	19.038
Uny Co. Ltd	26.467	33.228	35.391	34.443	44.286	33.764

**Revenue from operations, Speciality Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Fast Retailing Co. Ltd	59.959	75.020	83.120	111.081	228.985	400.000
Matsumotokiyoshi Co.Ltd	113.104	128.699	150.756	177.599	206.495	231.703
Shimamura Co. Ltd	128.619	144.996	155.130	175.664	203.949	226.366
World Co. Ltd	187.137	199.509	213.342	206.178	189.313	215.822
Ryohin Keikaku Co. Ltd	49.135	62.625	75.716	93.226	106.959	115.554

**Operating Income Speciality Store (million Yen)**

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001
Fast Retailing Co. Ltd	4.441	5.263	6.011	14.343	60.627	
Matsumotokiyoshi Co.Ltd	4.586	6.180	7.004	8.515	10.330	10.238
Shimamura co. Ltd	6.397	7.437	7.560	9.721	12.605	11.480
World Co. Ltd	13.606	13.492	12.168	15.445	12.871	12.910
Ryohin Keikaku Co. Ltd	3.874	5.142	6.684	9.388	13.437	11.588

Tab. 20: Umsätze und Gewinne des Fach-  
handels in Japan

Diese Entwicklung, die durch den kleinen und unauffälligen Nachbarschaftsladen eingeleitet wurde, hat den Convenience-store innerhalb von nur 15 Jahren zu einer der auffälligsten und erfolgreichsten Handelsformen in Japan gemacht. Dies ist dabei nicht der Architektur oder einem Sortiment zu verdanken, sondern vielmehr seiner Allgegenwart und den enormen Umsätzen, die dank seiner internen Organisation realisiert werden. Hier fallen Gewinne an, die weit über den Gewinnen der Kaufhäuser liegen, die in großen Gebäuden an den wichtigen Bahnhöfen bislang als eine Apotheose der Konsumgesellschaft wahrgenommen wurden (Tab. 16 – Tab. 19).

### ***Information***

#### ***Konsumdienste***

Die japanischen Städte haben sich mit dem Aufkommen der *konbini* verändert. Die der Handelsform eigenen Überlagerung von Verkauf und vielfachen Servicediensten haben „Konsumdienste“ im eigentlichen Sinn des Wortes herausgebildet, die in ihrer Verteilung durchaus mit Entwicklungen korrespondieren, wie sie HÄUßERMANN und SIEBEL (1995, 96) vorausgesehen haben:

*„Die Konsumdienste sind überwiegend auf die Präsenz ihrer Kunden angewiesen. Die „Nähe“ zu den Absatzmärkten ist ihre Existenzvoraussetzung. Insofern dies der Fall ist, müßten sich ihre Standorte an den Wohnorten der Bevölkerung orientieren – und z.B. im Zuge der Suburbanisierung mit der Bevölkerung in die Vororte und umliegenden Gemeinden von großen Städten wandern. Da die Bevölkerungskonzentration insgesamt im Lauf der letzten 30 Jahre abgenommen hat, wäre daher bei den konsumorientierten Dienstleistungen ebenfalls ein Dekonzentrationsprozess zu erwarten. Räumliche Dispersion ist aber mit Entdichtung verbunden, d.h. daß die Einzugsbereiche der Dienstleistungsbetriebe sich bei gleich bleibender Kundenzahl räumlich vergrößern.“*

Die Zentralisierung, das unmittelbare Nebeneinander verschiedener Sortimente und der entsprechenden Aktivitäten würde so obsolet. Die mit der Erreichbarkeit der zentralen Versorgungseinrichtungen für den Kunden verbundenen Probleme sind bekannt. Und in der Tat lassen sich die Überlegungen bei einer Betrachtung der Convenience-stores und ihrer räumlichen Verteilung, zumindest in den japanischen

Großstädte bestätigen. “Was den Convenience-store angeht”, stellt der Census des Kommerz im Jahr 2000 fest, “ 38.8% der Läden finden sich in Wohngebieten, 29.6% in kommerzintegrierten Gebieten und 19.9% in anderen Gebieten.” Es ist also eine deutlich sichtbare Verankerung der Handelsform im Wohnumfeld zu notieren; und damit eine außerordentliche Nähe zu den Absatzmärkten.

Abb. 81: Bankautomat in einem Convenience-store  
Quelle: Seven-Eleven 2001 a



Abb. 82: Lieferung einer Mahlzeit durch 7-meals in Tokyo  
Quelle: Seven-Eleven 2001 a



Abb. 83: Das Netz der Convenience-stores von Seven-Eleven in Tokyo ist in der Zentrale durch Nadeln auf einer Landkarte markiert



Allerdings stellt sich das Ergebnis der Dispersionsprozesse in Japan aber nicht so eindeutig dar, wie zu erwarten wäre. Tatsache ist, daß sich in Japan Dekonzentrationsprozesse abzeichnen und daß die Bevölkerungsdichte in den Ballungsräumen konstant sinkt, während der anteilige Flächenverbrauch des Städters kontinuierlich ansteigt. Gleichzeitig aber nimmt die Zahl der Convenience-stores seit mehreren Jahren kontinuierlich zu. Das heißt, nicht nur die Zahl der potentiellen Kunden sinkt, die bei einer Ansiedlung des Geschäftes in verhältnismäßig gering verdichteten Gebieten zwangsläufig ist, sondern auch die Einzugsbereiche der einzelnen Läden werden kleiner und die Kundenzahlen müßten entsprechend potenziert absinken. Dies allerdings ist nicht der Fall, da die Unternehmen kontinuierlich weitere Geschäftsfelder erschließen. Mit der Dezentralisierung der Konsumdienste ist also gleichzeitig eine Verdichtung städtischer Funktionen außerhalb traditioneller Zentren zu beobachten, die von einer gleichzeitigen Enträumlichung

der Abläufe begleitet werden. Die Bank wird durch einen ATM-Automaten ersetzt, das Postamt durch die Integration einer Annahmestelle für Kurierdienste und das Kaffeehaus durch einen Getränkeautomaten.

Die sichtbare räumliche Konzentration der Aktivitäten ist durch die Dispersion und Verteilung der Konsumdienste in der Fläche ergänzt worden. Allerdings ist nicht zu erwarten, daß ein Zentrum durch solche Entwicklungen abgelöst werden wird oder werden kann. Denn in den Zentren der japanischen Großstädte und bei den hier aktiven Einzelhändlern ist diese Entwicklung natürlich nicht verborgen geblieben. Sie suchen nach alternativen Modellen, mit denen sie verlorenes Terrain zurückgewinnen können. So soll zunächst nur festgehalten werden, daß in den Ballungsräumen Japans eine Tendenz zur räumlichen Auflösung und zeitlichen Entgrenzung aller Aktivitäten einer klar erkennbaren Zentralisierung der Funktionen zur Seite getreten ist. Die neuen, rund um die Uhr geöffneten, dezentral angelegten Formate des Einzelhandels werden nicht mehr an geographisch klar bezeichneten Orten und zu besonders auffälligen Zeiten als zentral organisierte Systeme erfassbar, sondern bei einer Betrachtung der weitgehend übereinstimmenden Informationstechnologien, auf die sie angewiesen sind. Deren Mechanik bedingt eine überwältigende Vergleichbarkeit der Organisationsform, der Waren und auch der gebauten Resultate. Ausgedehnte Franchisesysteme ziehen sich durch das Land, die trotz unterschiedlicher Betreiber in ihrer gestalterischen Verwandtschaft zu einer erheblichen Homogenisierung der Stadtlandschaften und durch eine Übereinstimmung des Sortiments zu einer umfassenden Angleichung vormals differenzierter Lebensformen führen.

### *Organisation*

#### *Dimension*

Die Fläche, die der Einzelladen im Kontext der Stadt einnimmt, stellt den Rahmen dar. Der finanzielle und logistische Einsatz des Unternehmens wird durch diese Größe definiert, für die ein optimierter Durchsatz an Kunden wie an Ware zu erreichen ist. Es hat sich, in einem Abgleich der Variablen, bei allen Betreibern eine Standardgröße des Ladens entwickelt, auf die alle Bewegungen des Systems bezogen werden müssen. Seine Grundfläche beträgt selten mehr als 100m<sup>2</sup>. Diese Fläche definiert Sortiment, Produktpolitik,

Standort und Personaleinsatz. Sie korrespondiert zur Größe der Lieferfahrzeuge, zu Lieferzyklen und zur Lage der Distributionszentren.

Die ersten Niederlassungen der Convenience-stores in Wohngebieten, abseits der gängigen Konzentrationen der Einzelhandelsaktivitäten, waren charakteristisch. Hier, anders als in den überteuerten Zentrums-lagen, fand sich ein vergleichsweise niedriges Mietniveau. Dies erlaubte es dem Format, sich auch während einer Zeit großer Mietsteigerungen, wie sie in den 80er Jahren stattfanden, in unverminderter Geschwindigkeit auszubreiten. Damals entwickelte der Convenience-store sogar noch kleinere Ladenformate, um sich besser zu positionieren. In ihnen war das limitierte Sortiment noch weiter ausgemagert worden, was aber den logistischen Einsatz erheblich aufweitete, der für die Versorgung dieser Mini-Läden notwendig war. Aus diesem Grund wird heute, in einer Zeit sinkender Mietpreise, von einem weiteren Ausbau der „Mini-stops“ abgesehen.

Es waren aber nicht ausschließlich die laufenden Kosten, die eine solche Standortpolitik hervorriefen. Durch die Ausstattung der Stadt mit relativ kleinen Verkaufsflächen war es den Convenience-stores vor allem möglich, die in diesen Jahren scharfe Reglementierung des Einzelhandels hinsichtlich der Größe der zulässigen Ladenflächen zu unterlaufen und sich ohne Verzögerungen auszubreiten. Die Läden mußten keine zeitaufwendigen Zulassungsverfahren durchlaufen.

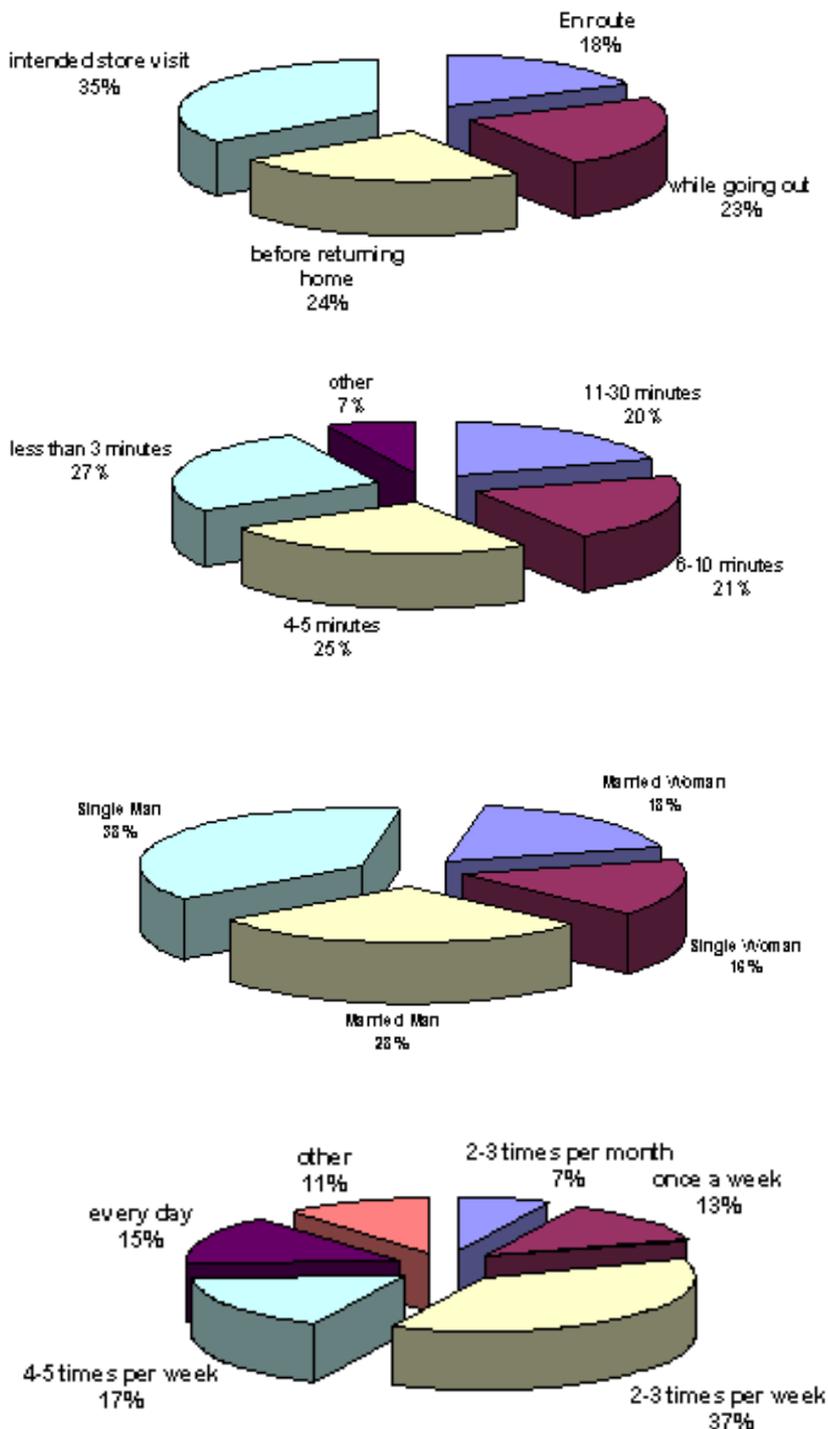
### ***Bevölkerungsverteilung und Kundenverhalten***

Die Größe eines Convenience-stores und seine Positionierung im Kontext der Stadt ist ausgelegt auf eine gewisse Bevölkerungsdichte. Er ist angewiesen auf eine Population, die eine Grundfrequenz der Kunden sicherstellen wird. Diese Umgebung ist aber keineswegs stabil. Die Eröffnung neuer Läden, eine Änderung der Zugfrequenzen oder die Verlegung einer Ampel bedingen Verschiebungen. Durch die Konkurrenz, die zwischen den Betreibern der Convenience-Stores herrscht und die sich in einem immer engeren Markt verschärft, werden auch kleine Veränderungen sorgfältig notiert. Gegebenenfalls werden auch Ladenschließungen umstandslos durchgeführt. Die Neuansiedlung eines Konkurrenten an einer besseren Stelle oder eine neue Bushaltestelle lassen sich unmittelbar an Einbrüchen in den Umsätzen ablesen. Die Jahresabschlüsse der Konzerne weisen aus diesem Grund neben der Zahl der Neueröffnungen, die Zahl der Schließungen

Abb. 84: Kundenprofil von Seven-Eleven

Quelle: Seven-Eleven 2001b

Grafik: Klausner



aus. Dies läßt Rückschlüsse auf die Dynamik des Marktes zu, die in den letzten Jahren zugenommen hat.

### Standortstrategie

Da eine Kundenanalyse durch *Seven-Eleven Japan* ergeben hatte, daß die meisten Besuche eines Convenience-stores auf dem Weg zur Arbeit oder auf dem Weg nach Hause erfolgen (Abb. 84), ist eine Platzierung des Ladens unmittelbar an oder auch in den Bahnhöfen nicht wünschenswert. Anders als für die Bahnhofskaufhäuser wäre hier die Voraussetzungen für eine maximale Kundennähe nicht gegeben. Das reduzierte und auf den Alltag ausgelegte Sortiment verlangt eine andere Standortstrategie. Stattdessen werden Eckstandorte oder Platzierungen an Fußgängerüberwegen in gewisser Distanz zu den Bahnhöfen vorgezogen, die zwischen der Wohnung und den Anschlüssen an öffentliche Verkehrsmittel liegen. Erleichtert wurde diese Standortpolitik dadurch, daß sich an diesen Stellen oftmals schon bestehende Einzelhandelsläden befanden, die dann in das Netz des Franchise-Unternehmens aufgenommen werden konnten und sich auch gerne aufnehmen ließen, da sich für sie plötzlich im Einzelhandel wieder eine Perspektive abzeichnete (Abb. 85 – Abb.89).

Abb. 85: Bahnlinien und Bahnstation  
in Yamato-shi, Yokohama  
Grafik: Klauser



Abb. 86: Die Distanz zwischen den  
Bahnstationen beträgt ca. 1km  
Grafik: Klauser

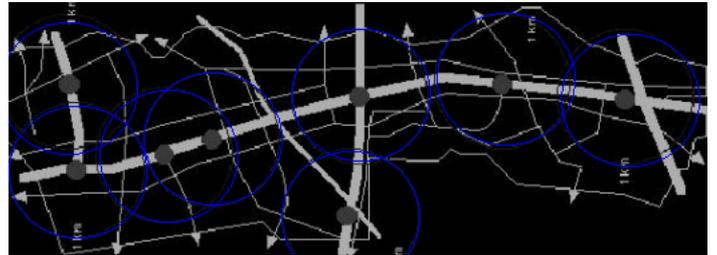


Abb. 87: Der mittlere Einzugsbereich eines  
Convenience-stores beträgt ca. 500m. In  
Relation zu den Bahnstationen ergeben  
sich charakteristische Verteilungsmuster für  
die Position der Convenience-stores  
Grafik: Klauser

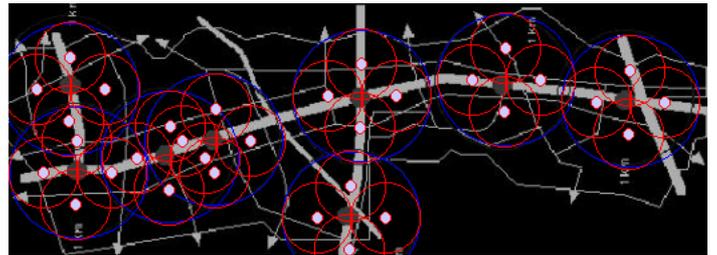


Abb. 88: Die Clusterähnlichen Anordnungen  
der Convenience-stores in Bezug zu den  
Bahnstationen...  
Grafik: Klauser

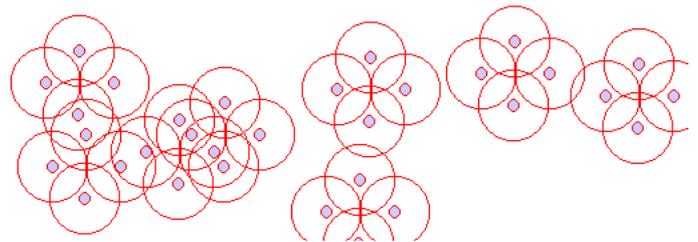
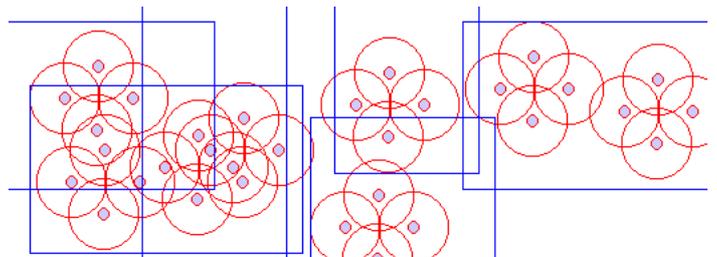


Abb. 89: ...reflektieren die Distribu-  
tionsstrategie des in einer Franchise-kette  
organisierten Einzelhandels. und bilden  
gleichzeitig die scharfe Konkurrenzsituation  
ab, die zwischen den Betreibern herrscht.  
Grafik: Klauser



### ***Clusterbildung***

Für die Eröffnung eines neuen Ladens ist es von entscheidender Bedeutung, ob er in ein bestehendes Liefernetz eingebunden werden kann. Um die Länge der Distributionsrouten zu optimieren und somit die Effizienz der Liefersysteme zu steigern, führten die Großhändler Ende der 80er Jahre auf Druck der Convenience-stores eigene Lagerhäuser ein, in denen ausschließlich die Waren der *konbini* umgesetzt wurden (Abb. 90 – Abb. 93, Abb.94). Die Lieferungen unterschiedlicher Produzenten wurden hier zusammengeführt und reorganisiert. Die Zahl der Lieferfahrten ließ sich dadurch drastisch reduzieren. Erhielt ein Laden von *Seven-Eleven Japan* 1973 noch 70 Anlieferungen je Tag, so sind heute nur noch 7 Anlieferungen notwendig, die auf 24 Stunden verteilt worden sind. Gleichzeitig ist eine erhöhte Verlässlichkeit bei der Versorgung der Convenience-stores mit Waren zu verzeichnen, was sich unmittelbar auf die Kundentreue niederschlägt. Unvorhersehbare Einbrüche durch den Ausfall einer Lieferung sind weniger wahrscheinlich. Dies ist von großer Bedeutung, denn das System funktioniert nur, wenn in jedem Laden zu jeder Zeit des Tages und der Nacht genau die richtigen Warenmengen verfügbar sind. „Nichts ist so schlimm, wie zu viel Waren zu haben, die möglicherweise verderben können. Aber mindestens genauso schlimm ist es, zu wenig Waren zu haben, wenn mehr verkauft werden können.“, stellt der Vorstandsvorsitzende von Seven Eleven in einem Interview fest. (MAKINO, SUZUKI 2000, 47).

Durch eine Unterteilung des Distributionssystems in Temperaturstufen ist es gelungen, das System weiter zu optimieren. *Seven-Eleven Japan* hat für die Versorgung seiner circa 8200 Läden ein System von 278 Distributionszentren aufgebaut, die in sich nochmals nach den unterschiedlichen Lagerhaltungstemperaturen differenziert worden sind. Sie finden sich häufig direkt angeschlossen an Produktionsfirmen, in denen die jeweiligen Bestellungen hergestellt und aufbereitet werden. Dadurch werden die Lieferfahrten zwischen der Produktion und dem Großhandel größtenteils ausgeschlossen. Die Dezentralisierung des Verkaufs führt auch zu einer Dezentralisierung der Produktion.

Im Jahr 2001 teilten sich die Zentren wie folgt auf (SEVEN ELEVEN Japan 2001b):

- 61 Zentren lagern gekühlte Produkte bei einer Temperatur von 5°C.

- 61 Zentren lagern bei 20°C Reisgerichte,
- 48 Zentren lagern bei –20°C tiefgefrorene Gerichte und in
- 108 Zentren werden temperaturunabhängige Waren gelagert.

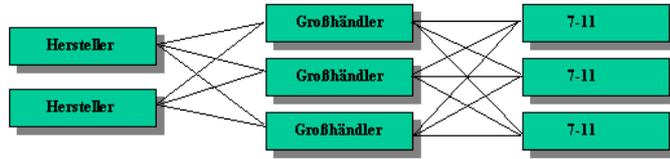
### ***Kundenorientierung***

Der Ansatz einer radikalen Kundenorientierung, der von *Seven-Eleven Japan* verfolgt wird, hat dazu geführt, daß der ursprünglich belächelte Einzelhändler mittlerweile dem Großhandel seine Bedingungen diktieren kann. Die Einrichtung der Distributionszentren, die *Seven-Eleven* von den Großhändlern forderte, erbrachten diese auf eigene Kosten, da sie hier Möglichkeiten eigener Kostenminderung durch eine Verkürzung der eigenen Vertriebswege sahen. Dies ist ein Schritt, der eine grundsätzliche Umorientierung der ersten Handelsstufe reflektiert, die in zunehmendem Maße nicht mehr als Verteiler funktioniert, sondern als Logistikunternehmen, das koordinierende Funktionen zwischen dem Einzelhändler und der Produktion übernimmt.

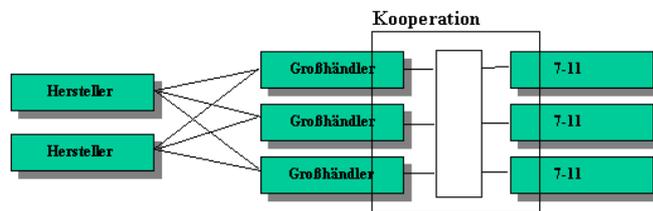
Diese Straffung der Abläufe, die durch eine neue Organisation der Belieferung erreicht wurde, hat dazu geführt, daß die verschiedenen Areale der Franchise-systeme in der Stadt deutlich zu erkennen sind. Eine „dezentralisierte Konzentration“ ist Merkmal des Convenience-stores geworden. Es wird eine Ansiedlungspolitik in Clustern praktiziert. Die räumliche Nähe der Läden reflektiert die Routen der Lieferfahrzeuge. Der Konkurrenzkampf unter den verschiedenen Unternehmen ist also nicht ausschließlich eine Auseinandersetzung um den optimalen Standort hinsichtlich möglicher Kundenfrequenz, sondern tatsächlich eine Auseinandersetzung um mögliche Alleinstellung in einem Bezirk. Dadurch wird nicht nur die Effizienz der Distributions-systeme und die Produktivität der Unterstützungsmechanismen gesteigert, sondern gleichzeitig wird die Wahrnehmung der Läden durch den Kunden gefördert und dem Eintritt möglicher Mitbewerber vorgebeugt (SEVEN ELEVEN Japan, 2000, 7). Diese Strategie erklärt, warum sich der *konbini* bevorzugt in urbanen Gebieten ansiedelt. Sie erlaubt ihm eher eine effiziente Cluster-Organisation, als sie in dünn besiedelten, ländlichen Umfeldern möglich wäre.

Abb.90 - 93: Reorganisation der Distributionssysteme durch Seven-Eleven Japan  
 Quelle: Nikkei Ryutsu Shinbun  
 Grafik: Klauser

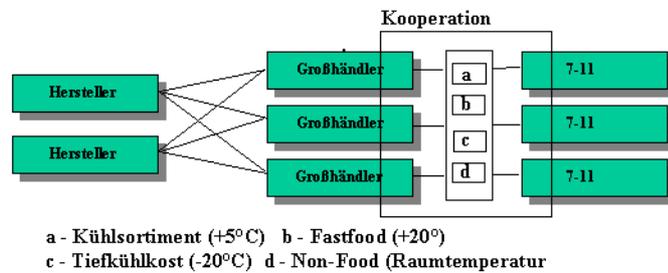
Herkömmlicher Distributionsverlauf - jeder Einzelhändler kooperiert mit einer Vielzahl unterschiedlicher Großhändler



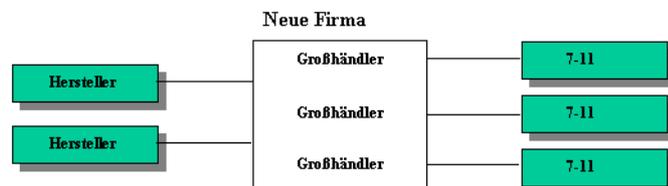
Einführung eines kombinierten Distributionszentrums

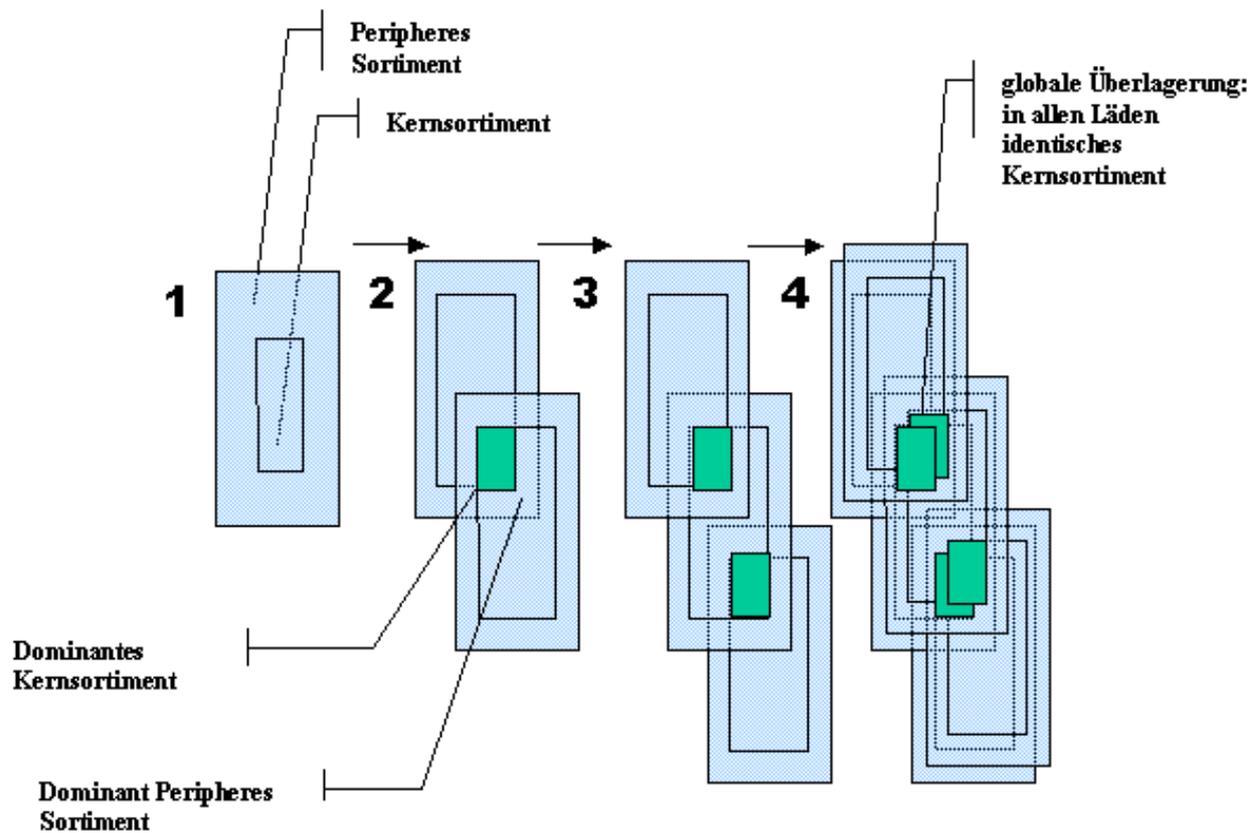


Einführung unterschiedlicher Kühlstufen



Gründung einer neuen Firma, die exklusiv mit dem Einzelhandelsunternehmen kooperiert. Das Management der Distributionszentren wurde aufgegeben.





### Core-Peripheral Sortimentspolitik

Gleichzeitig mit solchen raumgreifenden Reorganisationen muß eine klare Ausarbeitung der Sortimentspolitik erfolgen, da sonst die Versorgung der einzelnen Distributionszentren verkompliziert wird. Konnten kleine, unabhängig operierende Einzeläden, die zueinander in einem Konkurrenzverhältnis standen, sehr schnell auf eine Diversifikation des Sortiments ausweichen und sich auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, so war dies im großen Zusammenhang der Kettenäden nicht mehr zu realisieren. Eine Definition des eigenen Profils als „Andersartigkeit“, ein klares sich Absetzen von der Konkurrenz, konnte es hier nicht mehr geben. Stand im Einzelhandel ursprünglich einem kleinen und übereinstimmenden „Kernsortiment“, das in ähnlicher Form von vielen Äden geföhrt wurde, ein relativ großes „peripheres Sortiment“ gegenüber, mit dem der Betreiber auf die Umgebung und ihre Vorgaben zu reagieren verstand, so war eine solche Diversifikation unter dem Blickwinkel der Effizienzsteigerung nicht mehr zu realisieren.

Abb. 94: Steigerung der Distributionseffizienz durch eine Ausweitung des Kernsortiments und durch eine Vervielfachung der Verkaufsstellen.  
Grafik: Klausner

Die Politik einer konstanten Beschleunigung der Produktion und eine Erweiterung der Produktpalette brachte für den Convenience-store, der nur über eine kleine Ladenfläche verfügte, Probleme mit sich. "The aggressive product development strategies of Japanese manufacturers during the 1980s, with a wide range of articles and short life-cycles brought even the Japanese distribution system to its limits. Companies on all levels of the distribution system were left with large quantities of stock, which forced them to think about new methods of supply control and management" (Meyer-Ohle 2000, 121) Eine Lösung wäre es gewesen, den Anteil des „Kern-Sortiments“, jener Waren also, die in allen Läden gleichermaßen vorgehalten werden, auszuweiten. Eine solche freiwillige Reduktion des Sortimentes und auch eine radikale Einschränkung der individuellen Sortimentsgestaltung macht es möglich, die komplexen Warenflüsse besser zu kontrollieren. Da die Standortpolitik des Convenience-stores aber gleichzeitig erheblichen Wert auf eine optimale Anpassung des Sortimentes an die in jedem Fall stets andere und einzigartige Umgebung legte, wurde eine Strategie des „peripheren Sortimentes“ entwickelt. Sie erlaubt dem Einzelhändler, in einem gewissen Umfang auf die individuellen Ansprüche der Standorte einzugehen. Die Strategie läßt dem einzelnen Ladeninhaber bewußt einen Spielraum in der Sortimentsgestaltung, der es erlaubt, auf abweichende Kundenprofile einzugehen, wie sie im Umfeld eines Ladens zu finden sind. Der Grad dieser Abweichung wird aber genau kontrolliert.



Abb. 95: Ausschnitt des Sortimentes von Seven-Eleven im Jahr 2001  
Quelle: Seven-Eleven 2001a

*Seven-Eleven Japan* führt in seiner gesamten Produktpalette insgesamt 4000 Artikel. Davon finden allerdings nur jeweils 2800 Artikel in einem Laden Platz. Es ist in das Ermessen des Ladenbesitzers gestellt, welche Artikel er bestellt und verkauft. Da aber sein Einkommen unmittelbar mit den Umsätzen in seinem Laden im Zusammenhang steht, ist davon auszugehen, daß er - schon aus Selbsterhaltungstrieb - eine Optimierung seiner Geschäftsergebnisse anstrebt und Artikel aussondert,

die sich nicht verkaufen. In der Überlagerung der Einzelläden eines Franchisesystems, die zueinander in einem engen geographischen und organisatorischen Zusammenhang stehen, zeigen sich trotzdem die für die Distribution positiven Effekte (Abb. 94).

### ***Standardisierung und Sortimentsverbund***

Ein hoher Standardisierungsgrad der Sortimentspolitik ist für die Steigerung der Effizienz der Warendistribution und der Absatzorganisation ausschlaggebend. In einer fortgesetzten Überarbeitung der Produktpalette bilden sich die Bemühungen der Handelsbetriebe ab, die Abläufe besser zu gestalten. Es ist dabei eine Abkehr von einem branchenorientierten Sortiment hin zu einem bedarfsorientierten Sortiment zu beobachten. Ursprünglich an verschiedenen Orten produzierte und getrennt vertriebene Produkte werden dabei zusammengeführt, um dem Kunden ein bequemerer Einkauf zu ermöglichen. Der reine Fachhandel verliert an Bedeutung. Die resultierende Verwischung von Branchengrenzen hat zu einer erhöhten Betriebstypenvielfalt im Einzelhandel geführt. Denn die Möglichkeiten der Bündelung von unterschiedlichen Produkten, vor die der Unternehmer gestellt wird, stellen ein erhebliches innovatorisches Potential dar. Für den Convenience-store ist eine branchenübergreifende Bedarfsbündelung keineswegs ein ausschließliches Charakteristikum geworden, durch das er sich von anderen Handelsformen absetzt. Es gibt viele Unternehmen, die vergleichbare Sortimentsstrategien anwenden. Der *konbini* hat allerdings, stärker als andere Betriebe, von den Möglichkeiten, die in dieser Verschiebung liegen, Gebrauch gemacht. Sein eigentlicher Schwerpunkt liegt in einer konsequenten Anwendung einer bedarfsorientierten Sortimentsgestaltung. Ihm gelingt es, eine Vielzahl möglicher Ausstrahlungseffekte innerhalb des Sortiments optimal zu nutzen. Die Erschließung und Realisierung möglicher Verbundbeziehungen, die zwischen einzelnen Warengruppen bestehen, stellt die eigentliche

*Abb. 96: Vorgepackter Filterkaffee aus dem Sortiment von Sunkus, Juli 2001*



Leistung der Handelsform dar. Diese Leistung ist dank einer systematischen Auswertung der Verkaufsdaten möglich geworden.

Für den Convenience-store sind sogenannte Bedarfsverbünde und Nachfrageverbünde von Bedeutung, deren Steuerung er dank einer ausgereiften Datenanalyse optimieren kann. Im Bedarfsverbund werden dabei Artikel erfasst, die in einem komplementären Ge- oder Verbrauchsverhältnis zueinander stehen. Er führt zu additiven Kaufmöglichkeiten für den Kunden und daher zu einem Effekt der Bedarfserweiterung: Ein Laden, der Mozzarella im Angebot hat, muß auch Tomaten und Basilikum im Sortiment führen. Der Nachfrageverbund hingegen faßt die Artikel zusammen, die vom Kunden aus Gründen der Beschaffungsrationalität an ein und demselben Ort erworben werden. Aus den Synergien, die durch diese wechselseitigen Beziehungen entstehen, definiert der *konbini* seinen Markt.

Der Convenience-store kann die bei einer Analyse der Verbundkäufe nicht zu beherrschende Datenflut durch eine radikale Reduktion des Sortimentes auf ca. 2800 Artikel und eine entsprechende kommunikationstechnische Ausstattung bewältigen. Seine Kleinteiligkeit und Überschaubarkeit wird zu einem machtvollen Marketingvorteil, den er gegenüber einem innerstädtischen Kaufhaus, das in Japan bis zu 340.000 Artikeln im Sortiment führt, erfolgreich ausspielen kann.

Der Convenience-store ist damit in seiner Grunddisposition nicht ein Ort für das Einzelstück, das gezielt durch den Kunden erworben wird, sondern ein Ort der Serie. Jeder Artikel, der hier angeboten wird, steht zu seinem unmittelbar auf demselben Regal präsentierten Artikel in einem direkten Zusammenhang. Um diese komplexen Beziehungen kontrollieren zu können, ist das Produkt, das hier abgesetzt wird darüber hinaus, ausschließlich das Endprodukt. Der Kaffee ist gesüßt, die Diskette vorformatiert und das Essen aufgewärmt. Nur so ist es möglich, das Sortiment überschaubar zu halten. Die Sortimentspolitik kann es nicht zulassen, daß der Kunde seine eigene Salatsoße herstellt, da dies sofort eine entsprechende Ausweitung der im Laden vorzuhaltenden Produkte bedeutet (Abb. 96).

Das Angebot des Convenience-stores reflektiert damit nicht nur die in der japanischen Großstadt existierenden alltäglichen Verhaltensweisen der Bevölkerung, ihren Anspruch an eine Erleichterung des Alltags, sondern auch die Mechanismen ihrer Steuerung: Seine Organisation

instrumentalisiert die Verhaltensweisen der Kunden, um Umsatz und Umsatzgeschwindigkeit zu steigern. Eine Übereinstimmung grundlegender Mechanismen, die bei diesem Handelstyp gefunden werden, ist selbstverständlich. Deshalb ist die Entwicklung identischer Ladenformen folgerichtig. Die Ähnlichkeiten lassen sich bei einem Blick durch die Schaufenster sofort erkennen.



*Abb. 97: Schulterhohe Regale und eine gleichmäßig helle Ausleuchtung des Verkaufsrums sind übereinstimmend die Kennzeichen eines Convenience-stores*

### ***Die Form des Ladens***

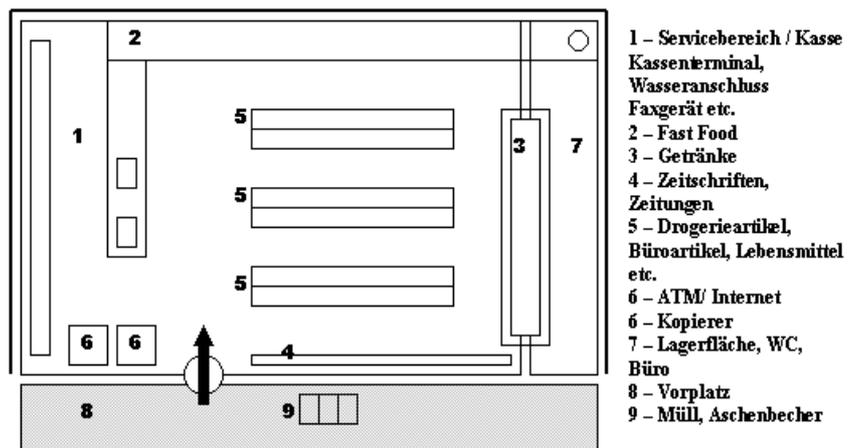
Nicht das teure Einzelstück ist ausschlaggebend für den Umsatz eines Convenience-stores, sondern der Absatz von Masse. Deshalb haben sich hinsichtlich der Verkaufstechniken, die auf den Ladenflächen selbst zum Einsatz kommen, gewisse charakteristische Elemente ausgebildet. Sie haben, ungeachtet der unterschiedlichen Betreiber, einen Standard bei der Ausstattung und Bestückung des Ladens formuliert. Dabei ist offensichtlich, daß intralokale Standortentscheidungen, die Platzierung der Waren in Relation zueinander, zu übereinstimmenden Resultaten führen.

Auf der Basis vieler Kundenlaufstudien ergibt sich ein die Mitte des Verkaufsraumes meidender Laufweg. Dieses Verhalten läßt sich übereinstimmend in allen Geschäften feststellen. Diese Gewohnheit ist so stark ausgeprägt, daß die Mittelgänge eines Ladens generell

von kaum mehr als 50%, bei ungünstiger Plazierung von Warengruppen häufig nur von 25% der Kunden frequentiert werden. Basierend auf solchen Studien kommt der Einzelhandel zu vier Schlussfolgerungen, die sich beispielhaft in der Einrichtung eines Convenience-stores nachvollziehen lassen:

1. Der Kunde begeht ein Verkaufslokal in der Regel in einer dem Uhrzeigersinn entgegen Richtung
2. Er läßt ein wandbezogenes Laufverhalten erkennen
3. Er lenkt seine Aufmerksamkeit vorwiegend auf rechtsseitige Plazierungsfelder (ergibt sich aus 1. und 2.)
4. Er vermeidet Kehrtwendungen. Er entwickelt ein individuell unterschiedliches Trägheitsmaß gegenüber präsentationstechnischen Umlenkungsversuchen.

Abb. 98: Normgrundriss eines Convenience-stores.  
Grafik: Klauser



Von diesen Feststellungen ausgehend ist die Plazierungsentscheidung in einem Convenience-store schnell nachzuvollziehen und seine Architektur zu verstehen. Der Convenience-store ist immer erdgeschossig. Leicht zurückgesetzt ist ihm eine Fläche vorgelagert, in der Mülleimer, Aschenbecher und Signalschilder aufgestellt sind, auf denen Aktionen oder auch Servicedienste angekündigt werden. Hier sind einige Fahrradstellplätze angeordnet, da die Kunden in den engen Strassen der japanischen Städte häufig dieses Fortbewegungsmittel verwenden. Eine durchgängig verglaste Fassade erlaubt es, den Laden in seiner Gesamtheit zu überblicken. Er ist durch eine automatische Schiebetür aus Glas vom Strassenraum abgetrennt.

In einem gleichförmig und hell ausgeleuchteten Verkaufsraum findet der Kunde die Waren. Sie sind immer identisch geordnet. Die Regale, in denen sie sortiert werden, sind maximal schulterhoch. Ihre Bestückung setzt Kleinteiliges in das oberste Bord und größere Formate werden auf den unteren Regalen angeboten. Die einzelnen Regale werden während des ganzen Tages durch eine Arbeitskraft permanent überprüft. In einem guten Convenience-store sind immer alle Regale gleichmäßig bestückt. Die neuesten Regalmodelle verfügen deshalb über herausziehbare Borde, die das Anordnen der Waren erleichtern.

Dem Eingang unmittelbar gegenüber, in der Tiefe des Ladens an der Rückwand, finden sich vorbereitete und abgepackte Mahlzeiten. Sie stehen in Kühlregalen. Sie werden auf Wunsch in Mikrowellenherden vom Personal zu sofortigem Verzehr aufgewärmt. Das Sortiment verändert sich im Verlauf des Tages. Für das Abendessen im Familienkreis werden größere Portionen und ein weiteres Spektrum angeboten, während für das Mittagessen lediglich kleine Einheiten vorgesehen sind, die schnell verzehrt werden können, da hier die Individualisierung der Lebensform am weitesten fortgeschritten ist. Die Zeit ist in der Regel begrenzt, die für das Essen aufgewendet wird. „The demographic characteristics and objectives of customers change according to the time of the day. Using data we identify such changes and successively change merchandise and adjust quantities to meet demand during each period of the day. We try to prominently display merchandise in demand at the given time period and make sure that it remains in stock” (SEVEN ELEVEN Japan 2000). An der nächsten Wand werden die Getränke angeboten, an denen sich der Kunde seinem Geschmack entsprechend bedienen kann. In diesen beiden Bereichen des Ladens, die die höchste Frequentierung

Abb. 99: Getränkeregale in einem Convenience-store

Abb. 100: Die Titelseiten der japanischen Zeitschriften wurden dem Präsentationssystem der Convenience-stores angepasst.



erfahren, werden in der Regel die Regale von hinten bestückt, um Überschneidungen mit den Kundenbewegungen zu vermeiden.

Entlang der Fensterfronten der Läden sind die Zeitschriftenständer aufgebaut, an denen sich der Kunde mit einer Zeitschrift oder einem Comic versorgen kann. Die Form der Präsentation regt hier eindeutig

*Abb. 101: Die Verkaufstheke in einem Convenience-store ist immer mit zwei Kassen ausgestattet*

*Abb. 102: Die Verkäufer werden systematisch fortgebildet.*



zum Lesen an, eine Aktivität, die von die Kunden auch dankbar angenommen wird. So erscheint es zwangsläufig, daß ein Convenience-store für den Betrachter fast immer den Eindruck vermittelt, gut besucht zu sein. In Überlagerung mit den hellen Neonröhren entsteht ein Verkaufsambiente, das Schwellenängste nicht aufkommen läßt.

Schließlich tritt der Kunde an die Kasse. Der eigentliche Aktionsbereich des Personals besteht dabei zunächst aus zwei Terminals, hinter denen, auf einer weiteren Ablage, die für die Endaufbereitung der Mahlzeiten notwendigen Gerätschaften angeordnet sind. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von 800 Kunden, die einen Laden täglich frequentieren, fallen selbstverständlich Ungleichmäßigkeiten in der Auslastung an. Um Wartezeiten während der Hochzeiten nicht aufkommen zu lassen, ist damit selbst auf einer so kleinen Fläche, wie sie der Laden aufweist, eine doppelte Anordnung für die Abrechnung und Aufbereitung unbedingt notwendig, da genau mit dem höchsten Besucherandrang in der Regel auch für die Angestellten weitere Arbeiten anfallen und sie zum Beispiel die Mahlzeiten aufbereiten müssen.

Die Kunden legen ihre vorverpackten Einkäufe, die sie aus den Regalen entnommen haben, auf eine Theke, von der sie der Kassierer der Reihe nach aufnimmt und die Barcodes mit einem kleinen, handgehaltenen Scanner abliest. Die Reduktion und Komprimierung des Flächenbedarfs an der Theke, der Verzicht auf Fließbänder oder

auf Einkaufswagen zeigt deutlich, welche geringen Volumina hier von einem einzelnen Kunden in der Regel eingekauft werden. Sie zeigt aber auch, daß die Überlegung hinsichtlich einer ökonomischen Flächenbewirtschaftung keineswegs zu einer ausschließlichen Technisierung führen. Teil der Firmenphilosophie des Convenience-stores ist es, unter keinen Umständen seine Identität als ein Nachbarschaftsladen aufzugeben. Das „Handwerkliche“ und „Persönliche“ des Abrechnens ist innerhalb der hochinformatisierten Umgebung immer wieder eine kleine Überraschung. Die Waren werden durch die Verkäufer in eine Tüte gepackt und dem Kunden in die Hand gegeben, der dann den Laden verläßt.

Es zeigt sich, daß sich in der Anordnung der Waren in einem Laden genau die Absatzzahlen des Convenience-stores widerspiegeln: Im Segment *Bento*, bei den verpackten und vorbereiteten Mahlzeiten, erzielt der Convenience-store circa 35% seiner Umsätze. Im Segment Getränk erzielt er 25% seiner Umsätze und bei den Zeitschriften ungefähr 20%. Die Regalflächen, die in der eigentlichen Ladenfläche angeordnet werden und in denen Schreibwaren, Drogerie- und Hygieneartikel oder Konserven aufgestellt werden, bringen nur 10% der Umsätze. Direkt den Kassen zugeordnet werden dann, saisonal unterschiedlich, besondere Waren angeboten, die im Rahmen zeitlich beschränkter Aktionen abgesetzt werden. In einem letzten Geschäftszweig, dem Angebot unterschiedlichster Serviceleistungen für Kunden, beispielsweise der Möglichkeit, Rechnungen zu begleichen oder Pakete zu verschicken, werden nur verhältnismäßig geringe Umsätze erzielt. Diese

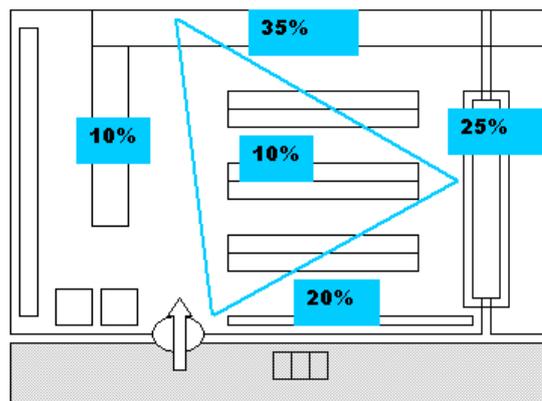


Abb. 103: Im Grundriss eines Convenience-stores reflektieren die Umsätze das wandbezogene Kaufverhalten der Kundschaft.  
Grafik: Klauser

Mechaniken sind in erster Linie Zusatzleistungen, die den Kunden in den Laden ziehen sollen und ihm nicht nur die Möglichkeit eines „one-stop“-shoppings bieten, sondern auch das Angebot, Gänge, die im weiteren Sinne mit der Versorgung und dem Betrieb seines Haushalts zusammenhängen, ebenfalls vor Ort zu erledigen.

Das Laden-Layout, das hier sichtbar wird, ist damit ein „Goldenes Dreieck“, das durch die Architekten, die mit der Planung der einzelnen Läden beauftragt sind, systematisch umgesetzt wird. In seiner klarsten Form wird es in den Läden sichtbar, die in den Randbereichen der Städte für den Convenience-store errichtet werden, da hier auf bauliche Einschränkungen, die bei einer Integration in einem Gebäude unumgänglich sind, keine Rücksicht genommen werden muß (Abb.103).

### ***Kommunikation***

#### ***Beschleunigung des Warendurchsatzes***

Ein erhöhter logistischer Aufwand, wie er für diese Handelsform charakteristisch ist, läßt sich zunächst nur durch eine Beschleunigung des Warendurchsatzes rechtfertigen. Die bei einer Anordnung in kleinen Flächen naheliegende Kleinteiligkeit des Sortiments und die Einschränkung in der Sortimentsbreite werden nur durch hohe Absatzzahlen lukrativ und diese wiederum lassen sich ausschließlich durch eine beständige Anpassung an die schnell wechselnden Präferenzen der Kunden ausweiten oder zumindest beibehalten. So läßt sich der Nachteil einer auf kleinen Flächen selbstverständlich wenig umfangreichen Warenpalette, der im Kontext eines anspruchsvollen Konsumentenverhaltens offensichtlich ist, durch eine beschleunigte und beständige Erneuerung des Sortiments zumindest teilweise relativieren. Dies ist allerdings nur möglich, wenn das Handelsformat die unmittelbare Nähe zu den Kunden sucht und ihm genau das bieten kann, was er wünscht. Es geht dabei nicht um das „Besondere“, das der Kunde in diesen Läden sucht, die „Ausnahme“, die sich in seinen Regalen manifestiert, sondern es geht um den Markt des Alltäglichen. Und hier geht es besonders darum sicherzustellen, daß die unspektakulären Produkte, die angeboten werden, zu jeder Zeit verfügbar sind, ohne daß dabei überflüssige Mengen vorgehalten werden müssen. Es ist für ein erfolgreiches Operieren der Convenience-stores entscheidend, schnell zu reagieren und unprofitable Produkte sofort aus den Regalen zu entfernen, wo sie kostbare Fläche besetzen.



Abb. 104- 109: Farbcodierte Lieferkisten der Convenience-stores werden vor den Läden gelagert.

Um die hierzu notwendige Beschleunigung des Waren- und Informationsdurchsatzes zu erreichen, ist die Ermittlung des kleinsten gemeinsamen Nenners, auf dem sich Kunde und Verkäufer zusammenfinden können, von ausschlaggebender Bedeutung. Es ist der Abgleich herzustellen zwischen dem, was der Kunde erwartet und dem, was die Einrichtung leisten kann und leisten will: Eine Konstellation, die für ihr Funktionieren auf optimierte Informationsflüsse angewiesen ist. Nicht nur der Kunde muß genau darüber im Bilde sein, was er zu erwarten hat, wenn er einen Convenience-Store betritt, sondern auch der Einzelhändler muß die Ansprüche der Kunden genau registrieren und ihnen folgen.

Die Strategien, die von Seiten des Einzelhändlers entwickelt wurden, haben sich bewährt. Es ist gelungen, die jeweiligen bereichsspezifischen Informationen, die für das Funktionieren einer Distributionskette relevant sind, mit den Wünschen des Marktes zur Deckung zu bringen und in einen effizient und dynamisch agierenden Kontext der Ware zu überführen, der sich durch optimierte Informationsflüsse auszeichnet. Die Handelsform ist in der Lage, die anfallenden Datenmengen zu bewältigen, die im Prozess des Verkaufens und Kaufens generiert werden und sie in einen übergreifenden Kontext der Produktion und der Distribution sowie des Absatzes zu integrieren. Der Convenience-store ist damit zur ersten Handelsform geworden, der es gelungen ist, die Kapazitäten neuer Kommunikationstechnologien direkt und unmittelbar in das operative Geschäftsergebnis überzuleiten. Diese Entwicklung generiert räumliche Resultate.

### ***Technische Voraussetzungen***

*Seven-Eleven Japan*, der Marktführer im japanischen Convenience-store Geschäft, hat mittlerweile die fünfte Generation seines Informationssystems eingerichtet. Es verbindet ein Netzwerk von 8200 Filialen und ungefähr 1100 angeschlossenen Zulieferfirmen und Produzenten über Satellit und ISDN-Verbindungen. Diese können ohne Zeitverzögerung auf multimedial aufbereitete, verkaufsrelevante Daten und eine drei Tera-byte große Database zurückgreifen. In einer Rezession, die seit einigen Jahren in Japan zu verzeichnen ist, stellt ein solches System einen unerhörten Wettbewerbsvorteil dar, ein beständiges Update ist selbstverständlich.

Die Kommunikationstechnologie und ihre Integration in den Handelsprozess des Convenience-stores haben bestehende Informationssysteme des Einzelhandels, die ursprünglich nur als Systeme der Arbeitersparnis angesehen worden waren und die Effizienz des Bestell- und Liefervorgangs steigern sollten, zu komplexen Mechanismen gemacht. Sie helfen bei der Entscheidungsfindung und unterstützen das Management der mächtigen Strukturen, zu denen sich die Convenience-stores entwickelt haben. *„Information technology plays a key role in this strategy. Seven-Eleven Japan has approached the issue as if it were itself an information technology company and used its information systems as a means of improving the quality and the speed of its product.“* (MITSUGI, TAKIMOTO, YAMAZAKI 1998, 16)

### ***geschlossene Warenwirtschaftssysteme***

*Seven-Eleven Japan* hat ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem eingerichtet, das den gesamten physischen Warenfluss des jeweils betrachteten Warenbereichs von der Disposition bis zum Warenausgang wert- und mengenmäßig vollständig erfaßt. Grundlegend für ein Warenwirtschaftssystem sind seine *Stammdaten*. Dies sind „feste“ Daten über Artikel, z.B. bezüglich des Zulieferers, Herstellers etc. Sie werden mit den *Bewegungsdaten* gekoppelt. Diese entstehen *„bei einer dynamischen Sichtweise, insbesondere durch warenbezogene Informationsflüsse...Anhand von Stamm- und Bewegungsdaten wird innerhalb der Disposition in erster Linie das Ziel angestrebt, die zukünftig benötigte Menge und ein Zeitpunkt der Beschaffung eines Artikels zu prognostizieren“* (BARTH 1999, 425). Die Struktur geschlossener Warenwirtschaftssysteme läßt sich dabei modular darstellen. *Dispositionsprozesse* im weiteren Sinne werden durch Warenprozesse ausgelöst und lösen diese aus. Dies ist der Fall bei Warenbestellung, Auftragseingang, Rechnungseingang, -prüfung, -schreibung, Lieferscheinerstellung, Inventur etc., die eng mit den Dispositionsprozessen zusammenhängen. In der anschließenden *Wareneingangsphase* werden die Artikel bei der Anlieferung erfaßt und überprüft. Treten Unstimmigkeiten auf, so wird der vorgelagerte Bestellvorgang nicht gleichzeitig abgeschlossen sondern erneut überprüft. Im Anschluß daran erfolgt am *Warenausgang* eine Kommissionierung, der Transport und eine Präsentation der Waren im Verkaufsraum. Das Check-out system an den Kassen aktiviert dann das Dispositions- und Bestellwesen erneut. Eine permanente Inventur ist damit ermöglicht und der Datenkreislauf ist geschlossen.

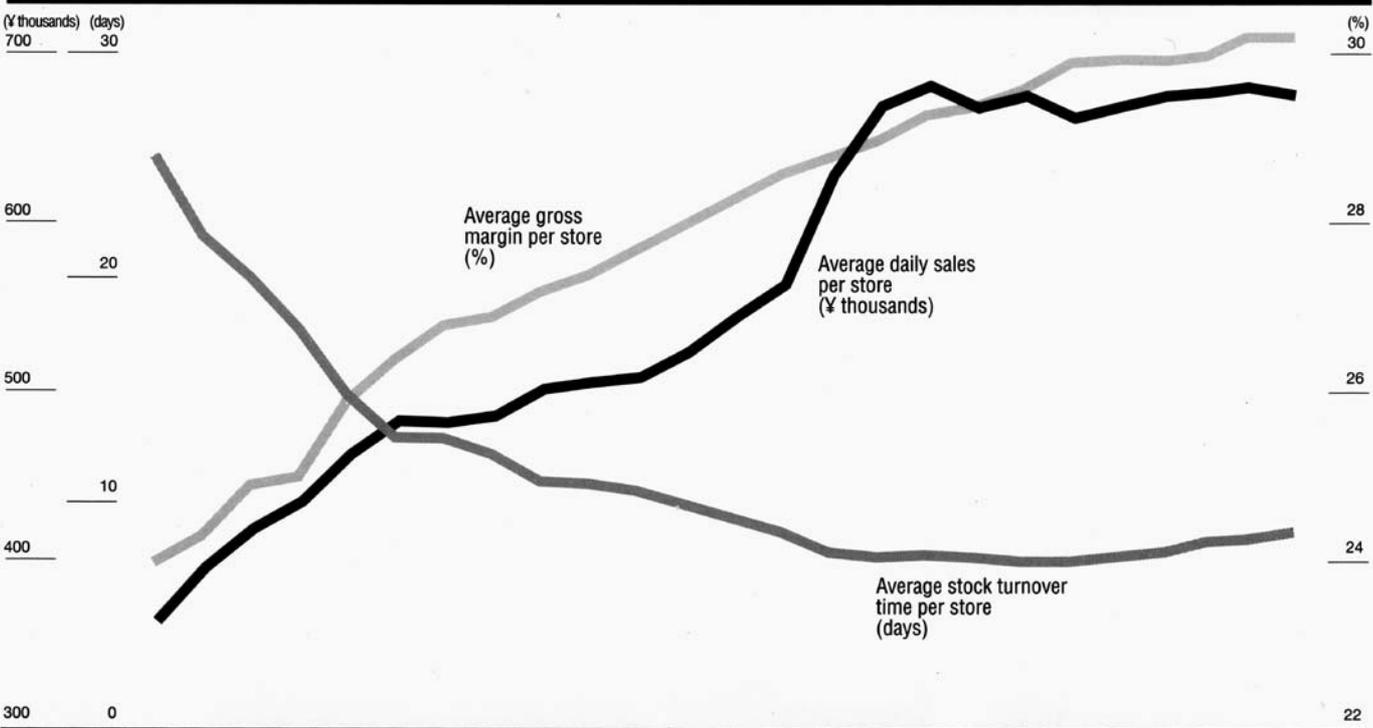
Obwohl die Bedeutung der Daten klar ist, scheint eine systematische Bereitstellung zur Zeit noch auf erhebliche Schwierigkeiten zu stoßen. Die Komplexität der Aufgabe, ein Warenwirtschaftssystem einzurichten, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß beispielsweise für einen Hersteller in der Möbelbranche auf Grund der Vielfalt der Farben, Stoffe und Größen für 100 Modelle bis zu 30 Millionen Artikelnummern bereitgestellt werden müssen. (JANSEN 1996, 112). In einem Convenience-store liegt die Zahl der Artikel in einem Sortiment bei ca. 4000. In einem mengenmäßig stark ausgeweiteten Sortiment wäre eine schnelle Auswertung gewonnener Daten nahezu ausgeschlossen. Dies gilt verstärkt für ein Sortiment das, wie es bei den Convenience-stores der Fall ist, auf schnelle Durchlaufzeiten und entsprechend schnelle Informationsflüsse angewiesen ist. Eine methodische Aufarbeitung und umfassende Bereitstellung der Daten bildet dabei eine zentrale Informationsquelle. Sie ist das „Gehirn“ der Handelsunternehmung (Abb.110).

### ***Data-Mining***

Ergänzt werden sie durch eine Analyse weiterer Daten, die nicht auf den ersten Blick einen direkten Bezug zur Ware haben. Diese werden in einem sogenannten *Data-Warehouse* abgelegt und durch das sogenannte *Data-Mining* ergriffen. So lassen sich die unterschiedlichen Datenbanken auf möglicherweise verborgene Zusammenhänge hin untersuchen.

Während operationelle Systeme vor allem unter dem Aspekt angelegt werden, daß sie auf genau spezifizierte Probleme in einem genauen Zeitfenster reagieren, konzentrieren sich *Data-Warehouses* besonders auf eine strategische Analyse von Daten, die aus den unterschiedlichsten, heterogenen Systemen integriert werden. Konkret besteht ihre wichtigste Aufgabe darin subjektorientiert, integriert, zeitbezogen und dauerhaft die zur Unterstützung von Entscheidern relevanten Daten zu sammeln, zu selektieren, im richtigen Turnus zu verdichten und zu verteilen (INMON 1993, 29). Die mittlerweile zum Einsatz kommenden relationalen Datenbanken erlauben einen schnelleren und direkten Zugriff auf vorhandenes Material und eine entsprechende Auswertung. Durch eine parallele Abfragetechnik, die hier zur Anwendung kommt, wird eine flexible Auswertung der Daten gefördert. Eine Vereinheitlichung von Datenformaten macht die Datenbanken-

### Average Stock Turnover Time, Daily Sales and Gross Margin per Store



Period ended	77.2	78.2	79.2	80.2	81.2	82.2	83.2	84.2	85.2	86.2	87.2	88.2	89.2	90.2	91.2	92.2	93.2	94.2	95.2	96.2	97.2	98.2	99.2	00.2	01.2
<b>Average stock turnover time* (days)</b>	25.5	22.0	20.1	17.8	14.9	13.0	12.9	12.2	11.1	10.9	10.6	10.0	9.4	8.8	7.9	7.7	7.8	7.7	7.5	7.4	7.7	8.0	8.3	8.4	8.7
<b>Average daily sales* (¥ thousands)</b>	366	396	419	435	463	483	482	486	502	506	508	524	545	564	629	669	682	669	676	662	669	676	678	681	675
<b>Average gross margin* (%)</b>	24.0	24.3	24.9	25.0	25.9	26.4	26.8	26.9	27.2	27.4	27.7	28.0	28.3	28.6	28.8	29.0	29.3	29.4	29.6	29.9	29.9	29.8	30.0	30.3	30.3

\*Per store figures

Abb. 110: Zwischen der Einführung neuer Informationssysteme, den täglichen Verkaufszahlen, der Drehgeschwindigkeit des Sortiments und dem Gewinn eines Convenience-stores besteht ein direkter Zusammenhang  
Quelle Seven-Eleven 2001b

verwaltungen unabhängig von einer heterogenen Anwendungssoftware (KLOTH 1999,134). So lassen sich Aussagen über direkte Verbundbeziehungen zwischen einzelnen Artikeln gewinnen. Aussagen über Zeitspannen und Kaufwahrscheinlichkeiten sind zu finden, und es werden Klassifikationen und Charakterisierung von Kunden möglich, die der Aufdeckung neuer Cluster dienen, oder aber auch Absatzprognosen und innovative Sortimentszusammenstellungen kontrollieren (GILMOZZI 1996, 169).

### **Komponenten**

Die besonderen Vorteile eines „state of the art“- Informationssystems, wie es von Seven-Eleven Japan unterhalten wird, werden im Wesentlichen in drei charakteristischen Arbeitsweisen sichtbar, die für die Firmenpolitik von ausschlaggebender Bedeutung sind. Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Informatisierung der Handelsabläufe und den resultierenden Kommunikationsprozessen.

Im „**Team-Merchandizing**“ werden die Prozesse der Produktentwicklung radikal verkürzt. Durch den Austausch und den Abgleich der verfügbaren Informationen von Seiten des Einzelhändlers, des Zulieferers und des Produzenten lassen sich kontinuierlich die Produkte optimieren. Sie lassen sich den Ansprüchen der Kunden, der Produzenten und der Distributionssysteme besser anpassen.

Durch die übergreifende **Integration des Warenflusses** von der Produktion bis zum abschließenden Verkauf lassen sich anfällige Zwischenstufen ausschalten und ein weitgehend stabiler Warenfluss installieren und kontrollieren. Eine direkte Beobachtung der Verkäufe in den Läden und gleichzeitig eine Beobachtung der Lager der Großhändler erlaubt es den Produzenten, die für *Seven-Eleven Japan* arbeiten, ihre Produktion vorausplanen und Überschüsse zu vermeiden. Es heißt, daß durch diese Koppelung der Lagerbestand bei Speiseeis-Produzenten um die Hälfte reduziert werden konnte, was dort zu enormen Einsparungen geführt hat. Durch die Einführung eines kombinierten Liefersystems, das unterschiedliche Warengruppen nach Temperaturstufen ordnet, ist es *Seven-Eleven Japan* darüber hinaus gelungen, die Distributionsabläufe erheblich rationeller zu gestalten. Das durch die Firma vorgegebene Distributionsmuster wird heute weitgehend von allen anderen Convenience-stores kopiert.

Die Auswertung der Daten hat Unschärfen und Eventualitäten in der Bestellpolitik der verantwortlichen Ladenbesitzer soweit reduziert, daß eine umfangreiche Lagerhaltung tatsächlich nicht mehr notwendig gewesen ist. Hierzu wurde von *Seven Eleven Japan* eine eigene Methode entwickelt. Die auf einer Hypothese der Verkäufe basierenden Bestellungen der Ladenbesitzer werden beständig mit den tatsächlichen Verkäufen abgeglichen. Um die Bestellungen so akkurat wie möglich zu gestalten, werden gleichzeitig die Einflüsse von Variablen wie das Wetter oder auch projektierte Anzeigenkampagnen und Erfahrungswerte des Verkaufnetzes eingerechnet: Eine **Objektivierung der Bestellprozesse** ist das Resultat, durch die verhindert wird, daß vage Erfahrungswerte der einzelnen Besteller, die ursprünglich von den Ladenbesitzern ihrer Sortimentspolitik zu Grunde gelegt wurden, möglicherweise zu Verlusten führen.

### **Technik**

Um diese Organisation zu ermöglichen, ist das reibungslose Zusammenspiel vielfältiger, aktueller Daten notwendig, die sehr schnell unterschiedlichen Nutzergruppen zur Verfügung gestellt werden.

**Bestelldaten:** Die Bestelldaten der einzelnen Läden werden mehrfach am Tag über ISDN-Verbindungen eingesammelt. In Spitzenzeiten laufen in der Zentrale die Daten von bis zu 500 Läden in der Minute zusammen. Zu genau bestimmten Zeiten werden diese Daten an einen Server zur Bearbeitung weitergeleitet, von wo aus sie dann, innerhalb von 10 Minuten, an die unterschiedlichen Zuliefer- und Produktionsbetriebe weitergegeben werden.

**POS-Daten:** Die *Point of Sales* - Daten, die Daten also, die über die genaue Entwicklung des Absatzes in den jeweiligen Verkaufsstellen Auskunft geben, werden jede Nacht eingesammelt. Innerhalb von knapp 30 Minuten werden dann mehr als drei Gigabyte Daten von allen Verkaufsstellen zusammengeführt und in Analyseprogrammen verarbeitet. Hier werden die Anlieferzeiten der Waren mit den Verkaufsdaten abgeglichen, mit Kundenprofilen oder relevanten äußeren Einflüssen. Diese Daten stehen um 7 Uhr morgens in der Zentrale zur Verfügung. Äußerst wichtige und notwendigerweise aktuelle Daten, wie die jeweiligen den Bestellungen unterliegenden Verkaufshypothesen, werden täglich um 16.00 Uhr verarbeitet. Sie sind in der Zentrale bereits 45 Minuten später zugänglich,

was eine gewisse zeitliche Pufferzone ergibt, um mögliche neue Strategien oder Produktreorganisationen für den nächsten Tag umzusetzen.

**Kurznachrichten:** Im Fall überraschender Situationsänderungen lassen sich entsprechende Reaktionen innerhalb von 10 Minuten an das Ladenetz weitergeben und erlauben landesweit ein identisches Verhalten der einzelnen Läden. Diese Übereinstimmung ist ein wichtiger Teil der Firmenphilosophie, da auf diese Weise gleichbleibend ein hoher Standard der Servicepolitik garantiert werden kann.

**Interaktive Kommunikation:** Durch interaktive Kommunikation ist es darüberhinaus möglich, daß am anderen Ende der Distributionskette die Produzenten den Lager- und Regalbestand der einzelnen Verkaufsstellen überprüfen und aus eigener Initiative entsprechend reagieren können. Ihnen ist auf diese Weise eine exakte Vorausplanung und Kalkulation möglich und damit eine Reduktion der Leerzeiten. Als die fünfte Generation des Informationssystems im Juni des Jahres 1998 in Dienst gestellt wurde, waren die in der Zentrale verfügbaren Daten in einer Form zugänglich, die es erlaubte, Rückschlüsse und Analysen vorzunehmen, die nicht mehr nur auf einzelnen ausgewählten Produkten und regional ermittelten Durchschnittsdaten basierten, sondern die jeden Laden, jedes Produkt und jedes korrespondierende Datum erfaßten. Es ist nun möglich, die Resultate jedes einzelnen Ladens mit den Resultaten anderer Läden zu vergleichen, ihre Sortimente gegenüberzustellen und ihre Präsentationsformen abzugleichen. Die Daten sind gleichzeitig auch den Kontrolleuren und Verkaufsberatern zugänglich, die zweimal pro Woche für jeweils zwei Stunden jeden Laden besuchen und zusammen mit den Ladenbesitzern Vorschläge zur Verbesserung der Resultate ausarbeiten. All diese Informationen werden aufbereitet und den Läden dann in entsprechender Form zugänglich gemacht, um ihnen objektive Entscheidungen zu ermöglichen.

**Große Datenmengen:** Die digitale Satellitenkommunikation erlaubt es, daß große Informationsmengen, die bislang ausschließlich auf Papier weitergegeben wurden, jetzt digital und umgehend dem Ladenetzwerk zugänglich gemacht werden. So lassen sich Multimedia-Daten, in denen neue Produkte vermittelt werden, genauso verteilen wie Computerpro-

gramme oder die Hintergrundmusik für die einzelnen Verkaufsläden. Eine zentral organisierte Verteilung hat sich besonders dann als effizient und nützlich erwiesen, wenn es darum geht, große Mengen identischer Daten zu kommunizieren. Verschiedene Sicherungseinrichtungen garantieren dabei, daß durch das System gleichzeitig kontrolliert wird, ob die vermittelten Daten vollständig und rechtzeitig beim Endnutzer eingetroffen sind. Da die monatlichen anteiligen Kosten an einer Satellitenkommunikation wie sie von *Seven Eleven Japan* eingesetzt wird, für den Einzelhändler fix sind, verbessert sich darüber hinaus das Verhältnis von Kosten zu Leistung, wenn das Ladennetzwerk weiter ausgebaut wird.

**Update:** Firmen setzen Informationstechnologien ein, weil sie ihre Profitabilität steigern wollen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, daß die verwendeten Instrumente verlässlich arbeiten und daß sie, bei Updates, nicht eine komplette Reorganisation der Infrastrukturen implizieren. *Seven-Eleven Japan* hat firmeneigene Formate entwickelt. Obwohl die auf dem Markt verfügbare Software die notwendigen Leistungen erbringen könnte und die auf dem Markt verfügbare Hard-ware möglicherweise auch den Anforderungen entsprochen hätte, sind diese Bausteine für eine Büronutzung konzipiert worden. Ein Geschäftssystem allerdings, das über mehr als 8000 Anschlussstellen verfügt, in denen jeweils bis zu 3 Millionen Datensets verwaltet werden müssen (4000 Artikel verteilt auf 800 Besucher), muß höheren Anforderungen gerecht werden, als herkömmliche Bürosysteme. Bei den integrierten Informationssystemen der Convenience-stores handelt es sich um privatisierte Infrastrukturen, die, ausgestattet mit einer gewissen Fehlerredundanz, nur nach außen hin noch einem vertrauten System zu entsprechen scheinen. In ihrem Einsatz und andauernden, konzentrierten Ausbau liegt die Zukunft der Läden.

### ***Erweiterung des Leistungsspektrums***

Die überwältigende Gleichförmigkeit der Handelslandschaft, die sich durch die Strategien der Effizienzsteigerung eingestellt hat, ist in einer von Wettbewerb gezeichneten Umgebung ein Nachteil. Die Einzelhändler versuchen, sich gegen diese Entwicklung zu stemmen.

**Brand-Identität:** Zum einen versuchen sie dies, indem sie zunehmend auf den Vertrieb eigener Marken setzen, deren Produktzyklus sie vollständig

kontrollieren können. Dadurch lassen sich, neben einer klaren „Brand-Identität“, vor allem Einsparungen bei Produktions- und Lagerkosten erzielen. Da die Firmenpolitik der Einzelhändler auf der Idee einer gleichmäßigen und zeitgleichen Ausstattung aller Läden mit einem bestimmten Produkt basiert, eine Folgeerscheinung der vereinheitlichten Marketingkonzepte, sind mit den Bestell- und Produktionsprozessen erhebliche Sicherheitsrisiken verbunden, die auf diese Weise reduziert werden können. Denn auch wenn ein einzelner Laden jeweils nur wenige Produkte abnimmt, baut sich bei einem großen Netz von Läden, das zu versorgen ist, sehr schnell ein außerordentlicher Bedarf auf. Der ist häufig nicht in einem ausreichenden Maß von unabhängigen Produzenten zu befriedigen, die nicht über eine ausreichende Kapazität verfügen. So ist es durchaus möglich, daß ein Produkt, obwohl es das Potential für einen großen Umsatz besitzt, in den Läden nicht verkauft wird, da eine gleichmäßige Versorgung aller Verkaufsstellen nicht gewährleistet werden kann. Neben der Tatsache, daß der Convenience-store zwar in einem großen, aber dennoch begrenzten Marktsegment operiert, dessen Sättigung in absehbarer Zeit zu verzeichnen sein wird und das deshalb unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck steht, findet sich das System in dieser Beziehung auch mit dem Problem seiner eigenen, kritischen Größe konfrontiert. Eine mögliche Strategie, um diesem Dilemma zu entgehen ist der Einsatz von „Hausmarken“, die Qualität und Zuverlässigkeit der Lieferung garantieren.

**Serviceleistungen:** Die in dieser Umgebung beschleunigte Entwicklung neuer Produkte und neuer Geschäftsideen weist darauf hin, wie stark der Markt umkämpft ist. Nicht nur, daß in Folge der Lockerung der gesetzlichen Vorschriften auch den großflächigen Supermärkten erweiterte Öffnungszeiten zugestanden werden, sondern auch die Tatsache, daß andere Geschäftszweige ebenfalls vehement in den lukrativen Fast-food Bereich drängen, zwingt den Convenience-store seine Stellung als bislang unbestrittener Marktführer durch entsprechende Aktivitäten zu behaupten. Verschärft wird diese Situation dadurch, daß gleichzeitig die bestehenden Ketten der Schnellrestaurants versuchen, durch eine verschärfte Preispolitik Anteile an dem Markt zurückzuerobern.

Das ursprünglich vorwiegend auf Nahrungsmittel und FastFood ausgerichtete Sortiment des Convenience-stores wurde deshalb um eine breit gefächerte Palette an Dienstleistungen ergänzt, die im Verbund

mit anderen Dienstleistern angeboten werden. Dieses Angebot gewinnt in einer städtischen Umgebung zunehmend an Bedeutung. Heute sind in den eng mit dem *konbini* verbundenen Systemen Paketdienste, Banken oder Versicherungsdienste vertreten. Bei *Seven-Eleven Japan* lassen sich die Rechnungen von über 126 Dienstleistungsunternehmen bezahlen, eingeschlossen der Wasserversorgung, der Strom- und der Gasfirmen bis hin zu den Rechnungen von Katalogeinkäufen. Bei *Lawson*, einem der Konkurrenten, lassen sich sogar einfache medizinische Laboruntersuchungen abwickeln, um die langen Wartezeiten in Kliniken auf diese Weise zu umgehen.

Es werden in solchen Aktivitäten vertikale Verbindungen unterschiedlicher Dienstleistungsformen sichtbar. Die Verflechtungen werden immer dichter und auch unerwarteter. Ein engmaschiges Netz entsteht, das alle Bereiche des täglichen Lebens umfasst. Im Frühjahr des Jahres 2000 kündigte *Seven-Eleven Japan* die Gründung einer eigenen Bank an. Im Februar desselben Jahres kommunizierte *Seven-Eleven Japan* die Gründung eines Joint-Venture mit NICHII GAKKAN, Mitsui & CO und NEC. Ziel ist die Einrichtung gemeinschaftsorientierter Dienstleistungen. Das Fachwissen der vorwiegend im Altenpflegebereich aktiven Firma NICHII GAKKAN wird in diesem Fall mit dem Know-How der Verpackungstechnik von MITSUI & CO gekoppelt und mit dem Wissen von NEC in der Kommunikationstechnologie zusammengeführt. Es wird ein Mitgliedsservice aufgebaut, der auf das Laden-Netzwerk und die Distributionstechnik der Convenience-Stores angewiesen ist. Den Kunden kann auf diese Weise der Service eines individuell zubereiteten Essens angeboten werden, das entweder in den Läden zur Abholung bereit liegt oder von den Altenpflegern ausgegeben wird und über Fax oder Internet bestellt werden kann. Daß sich der Convenience-store damit im Kontext eines wachsenden Marktes positioniert, den eine überalterte Gesellschaft hervorbringt, versteht sich von selbst.

e- Kommerz: Es ist ein Spektrum der Aktivitäten in den Convenience-stores zu notieren, das sehr scharf das eher konservative Verhalten des japanischen Kunden hinsichtlich des Gebrauchs von Kreditkarten reflektiert. In einem *konbini* kann, in einer „vertrauten“ Umgebung, der direkte Kontakt des Kunden mit seinem Einzelhändler aufrecht erhalten werden. Denn die japanische Gesellschaft ist keine „Cash-less society: Geld kann, auch wenn es an sich entpersonalisiert ist, zu einer persönlichen Beziehung führen und in Japan bedeutet das Einkaufen in

der Regel eine unmittelbare und direkte Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer und die Bezahlung erfolgt in bar“ (CLAMMER 1997, 62). So ist die Ausstattung der Suburbia mit stabilen, persönlichen Einkaufseinheiten und nach wie vor klar erkennbaren „Besitzern“ eine allgemeine Tatsache. Diese Eigenart personalisiert das Areal und kommt der Integration der neuen Handelsformen entgegen. Die Ausweitung des elektronischen Handels (e-commerce) auf die Nachbarschaftsläden wird der Handelslandschaft in Japan voraussichtlich erneut beträchtliche Impulse geben. So werden Kunden in einer relativ vertrauten Umgebung an eine neue Technologie herangeführt. Hierdurch dürfte sich die gesamte Handelslandschaft erneut und langfristig verändern, da spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte oder die Kaufhäuser in der einen oder anderen Form auf die Herausforderung reagieren müssen. Der größte Vorteil, den der elektronische Handel dem Einzelhändler bietet, liegt nämlich in der Reduktion der Prozesskosten. Ein weiterer Abbau von Groß- und Zwischenhandelsstufen oder der Zwischenlager wird möglich. Die Freisetzung von Mitteln, die in der Lagerhaltung gebunden sind, wird noch unterstützt durch eine Reduzierung von Zeitaufwand und Ausschussquoten. Diese Vorteile des elektronischen Absatzkontakts lassen sich in den Convenience-stores mit den Vorteilen einer räumlich starken Bindung an bestimmte Nachbarschaften und den resultierenden Vertrauensverhältnissen überlagern. Der konstante Ausbau des Sortiments im Hinblick auf dieses Potential des elektronischen Handels erfolgt deshalb zügig und wurde als strategisch richtiges Vorgehen in der Börsennotierung der Firmen honoriert. Der enorme Kursgewinn, den die Aktien von *Seven-Eleven Japan* verzeichneten, als die Strategie des Onlinegeschäfts im Sommer des Jahres 2000 bekannt gegeben wurde, zeigt, daß der Konzeption ein hohes Potential zugetraut wird. 7-dream.com heißt die neue Firma, die auf verschiedenen Geschäftszweigen gleichzeitig aktiv werden wird. So lassen sich hier jederzeit Reisen organisieren, Musik bestellen, Bücher und Mietwagen organisieren, digitale Photographien ausdrucken und Informationen abrufen. Die *konbini* setzen dabei nicht mehr lediglich auf die traditionelle Idee einer Erweiterung der Absatzmöglichkeiten, sondern sie engagieren sich aktiv, indem sie versuchen, das neue Medium des Internets oder auch die neuen Dienste der Telefongesellschaften mit Inhalten zu füllen.

## *Fazit*

### *Ausblick*

Die Convenience-stores sind innerhalb weniger Jahre zu unerläßlichen Hilfsmitteln für die Bevölkerung geworden. Die Kunden honorieren die Zuverlässigkeit der Läden und die Vielzahl der angebotenen Dienstleistungen mit großer Treue.

In einem Sortiment, das mit einer optimierten Organisation der Verkaufsfläche und des Verkaufsvorgangs korrespondiert, reflektieren sich dabei sowohl die präferierten Lebensformen der städtischen Gesellschaft als auch die rationelle Abwicklung handelswirtschaftlicher Organisationsprozesse.

Aus der zeitlich wie örtlich unbegrenzten Verfügbarkeit des Convenience-stores und aus den daraus abzuleitenden Potentialen ergeben sich neue Muster für die Bewältigung des Alltags. In der handlichen Größe der Verpackungen, in denen die Ware sich präsentiert, verdeutlichen sich nicht nur möglicherweise kleinformatische Wohnungszuschnitte, sondern auch die technische Ausstattung dieser Flächen, das Verhalten der Bewohner in diesen Wohnungen und ihre Bedürfnisse. In der homogenen Sortimentszusammenstellung und Präsentationsform zeigt sich die Funktionsweise einer Industrie, deren dynamische Konzentrationsprozesse sich dabei nicht mehr deutlich und beschränkt ausschließlich an bestimmten Stellen in einer Stadt abbilden, sondern die sie stattdessen allgegenwärtig durchsetzen.

Heute wird für den Großraum Tokyo davon ausgegangen, daß jeder Bewohner der Stadt auf dem Weg zum Bahnhof an mindestens drei Convenience-stores vorbeikommt. Was zunächst als Überangebot identischer Formate wahrgenommen wird, zeichnet eine verstärkte Wettbewerbssituation nach. Hatte es für das Geschäft bis 1991 noch zweistellige Wachstumsziffern gegeben, so fiel die durchschnittliche Wachstumsrate des Marktes von 1992 auf 1,4% und die jährlichen Zuwachsraten bei der Eröffnung neuer Läden fiel erstmals unter 3,7%. In Folge der Rezession stagnierte der Konsum der Bevölkerung und die durchschnittlichen Ausgaben, die der einzelne Kunden beim Einkaufen in einem Convenience-stores machte, sanken. Dennoch wird davon ausgegangen, daß der Markt weiterhin wächst. Denn es besteht genügend Raum, um Läden erfolgsversprechend zu plazieren. Der durchschnittliche Handelsbereich eines Convenience-stores umfaßt einen Radius von ca 500m. Hier erwirtschafteten die Läden

1996 täglich einen durchschnittlichen Umsatz von 490.000 Yen. Der „Break-even“ Punkt, der Augenblick also, an dem der Laden Gewinn erwirtschaftet, wird jedoch bereits bei 357.000 Yen/Tag angenommen. Dies bedeutet, daß der tägliche Umsatz den Break-even Punkt ungefähr um 30% -40% überschreitet. Basierend auf dieser Überlegung geht die Tokyo-Mitsubishi Bank davon aus, daß in Japan insgesamt Platz für ungefähr 60.000 bis 65.000 Läden ist, auch wenn eine genaue Kalkulation schwierig ist, da variable Faktoren wie wechselnde Tag/Nachtbevölkerungen oder Verschiebungen im Verkehrsmuster nicht genau vorherzusagen sind. Abzüglich der bereits existierenden ca. 50.000 Läden wird bei einem durchschnittlichen Zuwachs von ungefähr 1500 Läden/Jahr der Markt damit erst in 10 Jahren gesättigt sein. Die Ausweitung der Handelsform korrespondiert mit der Ausweitung des Kundenstammes und der angebotenen Dienstleistungen. (TMB 1997, Internet).

### ***Die Verräumlichung der Information***

Anders als viele Handelsformen, die bislang vorwiegend aus der Sicht des Produzenten agierten, positioniert sich der Convenience-store als die ideale Handelsform einer Dienstleistungsgesellschaft. Goto Shigeru, der Präsident von *FamilyMart*, stellt in einem Interview die Rahmenbedingungen klar:

*„ ...convenience-stores handle all of the basic needs of their customers: this is a total service, and the location of the store is part of the service. Basically, what it involves, is adapting to the living patterns of busy modern people and taking account of the basic conditions that determine how they live... ”* (LOOK JAPAN 1999/7, 9).

Diese Erkenntnis bedeutet, daß eine systematische Marktanalyse erfolgen muß, um sich den Wünschen des Kunden optimal anpassen zu können. In der Konsequenz, mit der dabei die Umgebung auf verborgene Potentiale hin untersucht worden ist, erinnert der kleinteilige und dezentralisiert angeordnete Nachbarschaftsladen, der nach Außen hin so wenig Aufsehen erregt, an die großformatigen Handelsformen des Kaufhauses, die an den Bahnhöfen der japanischen Großstädte entstanden. In beiden Fällen handelt es sich um den privatwirtschaftlichen Ausbau einer Stadtlandschaft, die sich unmittelbar angelehnt an jeweils verfügbare Infrastrukturen entwickelt hat und noch weiter entwickelt.

Die aus Marktanalysen abgeleitete interne und stringente Organisation

des Systems und die Integration neuer Technologien macht für den Convenience-store allerdings eine weitgehende Dezentralisierung der Handelsform möglich und erlaubt gleichzeitig eine bemerkenswerte Steigerung der Effizienz der Abläufe. Die bei den äußeren Vorgaben kleiner Grundflächen und den notwendigerweise hohen Umsätzen unabdingbare Akkuratess und Geschwindigkeit sind zu Kennzeichen der Industrie geworden, die ihr auch in wirtschaftlich problematischen Zeiten ein weiteres Prosperieren ermöglicht hat. „...for convenience-stores accuracy and speed are the keywords that separate us from the mass-market outlets, and whether they are able to keep that up is what differentiates individual stores and chains” (SUZUKI 1999/7, 10).

Während, im Zeichen einer mittlerweile über Jahre anhaltenden Rezession, die Umsätze der bekannten Handelshäuser eingebrochen sind, konnte der Convenience-store seine Umsätze von 1993 bis 1997 in einem beeindruckenden Maß steigern. Er ist, in helles Neonlicht getaucht, zu einem vertrauten Merkmal asiatischer urbaner Lebensräume geworden. Er findet sich in Japan genauso wie in Taiwan, in Thailand oder in China.

Der Erfolg des Convenience-stores basiert auf einer bei Betreiber wie bei Kunden gleichermaßen hohe Informationsdichte und Informationsgeschwindigkeit. Sie manifestiert sich auf der Verkäuferseite in den hochgerüsteten Informations- und Analyseeinrichtungen der in ihrer Allgegenwart unauffälligen Eckläden und auf der anderen Seite im Ausbildungsstand oder der Computerliterate der Kunden.

Die Kapazität der Technik, die bislang nicht kompatible Daten zusammenzuführen und in einer Form zu deuten, die ihre sofortige Integration in den Produktionsprozess erlaubt, führt zu einer Materialisierung dieser Vorgänge, die nicht mehr das Spektakuläre präferieren. Eine Welt jenseits aller repräsentierenden Architektur wird sichtbar. Die großformatige Manipulation des Raumes und eine architektonische Ausformung ist nicht mehr notwendig. Die Schwerfälligkeit, die mit solchen Maßnahmen verbunden ist, korrespondiert nicht mit der notwendigen kurzen Reaktionszeit des Einzelhändlers. Die kommerzielle Landschaft entwickelt stattdessen eine flexible Struktur, die in der Lage ist, schnell auf Veränderungen des Umfeldes zu reagieren. Negative Entwicklungen werden sofort erkannt und die entsprechenden Richtungsänderungen werden eingeleitet, während positive Ergebnisse

gefördert werden können. Die analoge räumliche Taktik hat sich auf Abriß und Neubau reduziert. „Scrap and Build“ reduziert den für Bau und Unterhalt notwendigen Einstandsaufwand einer solchen Verkaufsform so weit wie möglich.

Die Geschwindigkeit, in der sich die Adaptationsprozesse der Nutzer an die neuen Umgebungen vollziehen, läßt die Dimension der anstehenden Verschiebungen erahnen, denen Architektur und Städtebau weitgehend unvorbereitet gegenüberstehen. Es sind dies jedoch Verschiebungen, die den Stadtraum der Zukunft prägen werden. Nicht nur die Existenz sondern auch die Leistungsfähigkeit der neuen Infrastrukturen wird jetzt schon in den Jahresberichten der Verkaufsläden sichtbar, ihre zukünftige Bedeutung ist zu erahnen.

Japanweit wird es eine Verkaufsfläche von insgesamt ca. 7.000.000qm für den Convenience-store geben. Diese Verkaufsfläche ist dezentralisiert angeordnet und in ihr werden weitgehend identische Sortimente umgesetzt. Wenn dieser Prognose die Tatsache gegenübergestellt wird, daß das Produkt-lineup, die Breite des Angebotes, in einem Convenience-store lediglich 4000 Artikel umfasst, wird die Dimension einer Warenwelt deutlich, die die Städte, ihre Bevölkerung und die Lebensweisen in diesen Räumen prägen wird. Bis der hier angedachte Ausbau der Landschaft des *Konbini* erfolgt ist, werden erhebliche Konzentrationsbewegungen stattgefunden haben und die vielschichtige Landschaft der Convenience-stores in Japan wird sich, im Bemühen der Optimierung der Geschäftsabläufe, noch weiter homogenisieren. Die Zahl der Akteure wird sich entsprechend verringern. Teilen sich heute noch acht große Unternehmen und eine Vielzahl kleiner, regional operierender Ladenketten den Markt, so wird es in Zukunft wahrscheinlich nur noch drei Ketten geben: Den Marktführer, den Zweitbesten und einen innovativen Drittplazierten. Irgendwann wird ein Zustand eintreten, an dem die Gewinnmargen so klein werden, daß sich eine nachhaltige Veränderung der Handelsform nicht mehr vermeiden läßt. Erst dann werden erfolgreich neue Handelsformen auftreten können.

Es ist aber, unabhängig von der pessimistischen Vorstellung, daß sich die architektonische Planung auf ein „schwarzes Loch“ zubewegt, in dem sie zu verschwinden droht, durchaus vorstellbar, daß die Handelsform sich zu dem Prototypen einer neuen Infrastruktur erweitert. Ihre Aufgaben und Leistungsfähigkeiten werden dann weit über das bislang

Vorstellbare hinausgehen und einen außerordentlichen Einfluss auf die zukünftige Gestalt und Funktion städtischer Funktionen haben. Die Uniformisierung des Alltags, seine Ausstattung mit den immer gleichen Ernährungsweisen, Musikkanälen oder Zeitschriften mag einerseits durchaus bedenklich sein. Die Industrialisierung des Konsums und die Vernetzung der erzeugten Daten führt andererseits zu einer enormen Effizienzsteigerung und besseren Auslastung begrenzter Ressourcen. Jenseits der verbesserten Distributionsmechanismen lassen sich, unter einem solchen Blickwinkel, durchaus ökologisch relevante Verlagerungen ausmachen. Daß sich darüber hinaus in den neuen Infrastrukturen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten für eine kreative Aneignung und Koppelung unterschiedlichster Funktionen denken lassen, ist offensichtlich. Eine genaue Betrachtung des urbanen Kontextes in Japan läßt das Potential erkennen, das einen weiteren Aufbau solcher Systeme nahelegt.

# Die Landschaft der Ökonomie

Abb. 111: Ein Kinderspiel auf dem Dach eines Kaufhauses versammelt beliebte Comiccharaktere in einem Planschbecken.



## 8. Die Landschaft der Ökonomie

„A monk once asked his master, “No matter what lies ahead, what is the way?” The master quickly replied, “the way is your daily life.” (Tea Life, Tea Mind; Shositsu Sen XV; Weatherhill New York-Tokyo 1991)

### ***Professionalisierungsschub***

Es ist nicht möglich, das „Einkaufen“ als ein alleinstehendes Phänomen zu betrachten, als ein in sich geschlossenes System, das, mechanisch fast, den Übergang von einer Industrieökonomie zu einer Dienstleistungsökonomie nachvollzieht und das außerhalb anderer Entwicklungen und deshalb unberührt von ihnen abläuft. „Einkaufen“ ist deshalb auch nicht verallgemeinernd als ein System zu analysieren, das andauernd und überall denselben Regeln folgt und deswegen gezwungenermaßen auch überall dieselben Formen und Architekturen erzeugt. Auf die Unzulänglichkeit der Erklärungen einer „Global City“, die, den Vorgaben des Marktes folgend, übereinstimmend zu einer Assimilation des Verhaltens und der Umgebungen führt, wurde hingewiesen. *„Die „Global Cities“ der Marktwirtschaft und ihre korrespondierenden Architekturen zu einem neuen Stadttypus zu erklären, der unabhängig von der ihn umgebenden sozialen, politischen und ökonomischen Umwelt auftritt, ist unhistorisch und irreführend. Noch ist keine Stadt unvermittelt den Kräften der Globalisierung ausgesetzt. Vielmehr finden sich in allen Städten politische Strukturen, kulturelle Traditionen und soziale Institutionen, die, je nach politischem und ökonomischem System, auf verschiedene Weise als Filter dagegen wirken, daß sich die entfesselten Kräfte des Weltmarktes unmittelbar in die Lebenswirklichkeit des Stadtbewohner umsetzen“* (HÄUßERMANN, ROOST 2000, 89). Diese Erkenntnis wird bei einer vergleichenden Betrachtung der Handelslandschaften gefestigt. Selbst sehr erfolgreiche Formate wie der Convenience-store können sich nicht überall und gleichzeitig durchsetzen. Die räumliche Verdichtung von heterogenen Funktionen und sozialen Beziehungen, von technischer Entwicklung, von Ausbildungsstand und von unterschiedlichen Regelwerken wie sie sich in den Städten herausgebildet haben, bilden die Basis eines innovativen Milieus. Diese Basis ist nicht homogen.

Die Folgen einer Anpassung an die vermeintlich allgemeingültige Globalisierung sind für die Städte dennoch gravierend. In dieser Entwicklung wird vor allem das vernichtet, was einst das besondere Potential der Städte gewesen ist. Ihre Kapazität, eine eigene Identität und spezifische Erneuerungsmuster zu entwickeln, wird untergraben. Denn in einer Phase des Übergangs hin zu einer Dienstleistungsökonomie werden die sozialen und räumlichen Gefüge der Stadt unter den

Prämissen der Marktwirtschaft und damit einer Renditeoptimierung reorganisiert. Großformatige Interventionen zeugen von dieser Dynamik. Der Prozess geht dabei von der Hypothese aus, daß die notwendigen Anpassungsvorgänge ausschließlich über große Investitionen erreicht werden können, die gleichermaßen deutlich nach Außen sichtbar werden. Sie bewirken eine sichtbare Attraktivitätssteigerung potentieller Standorte, und nur auf diese Weise scheint es möglich, innerhalb der Geographien der globalen Ökonomie zu bestehen. Daß die großen Investitionen ausschließlich in einem Schulterschluss der global agierenden Immobiliengesellschaften und Investoren getragen werden können, ist einsichtig. Insofern ist tatsächlich eine universelle Integration aller Städte in die Prozesse der Globalisierung zu konstatieren. Ob sich dadurch tatsächlich ein neuer Stadttypus der „Global City“ herausbildet, erscheint allerdings fragwürdig. Der Polarisierungsschub, der durch die Konzentration der Finanzdienstleistungen und Telekommunikationsindustrien getragen wird und der in Städten wie New York, London oder Tokyo zu außerordentlichen Verdichtungen der entsprechenden Funktionen beigetragen hat, stellt in diesem Zusammenhang lediglich eine Repräsentation des bekannten und allgemein erwünschten Typus der wachsenden Stadt dar (HÄUßERMANN, ROOST 2000, 86). Die Architekturen, die in diesem Zusammenhang entstehen, sind nur eingeschränkt in der Lage, auf veränderte Umstände einzugehen, die von einer technologisch bestimmten Innovation der Produktionsbedingungen bewirkt werden.

Chris HAMNETT (1994, 407) notiert statt der unübersehbaren Bauwerke in einer sich global verhaltenden Stadt einen für ihre Entwicklung viel bedeutenderen Professionalisierungsschub. Er läuft, unabhängig von geographisch weitgespannten Zusammenschlüssen, wie sie in den Aktivitäten der „global players“ sichtbar werden, auf allen Niveaus eines marktwirtschaftlich organisierten Systems ab, und er wird im Besonderen als lokale Integrationskraft sichtbar. Eine dekorative Metaordnung globaler Städte, die sich jenseits nationaler Zusammenschlüsse als eine in ihren Bewegungen und Wandlungen autarke und selbstbestimmte Größe positioniert, ihren eigenen Regelwerken folgt, kann es in einer solchen Professionalisierungsbewegung nicht geben. Getreu dem Motto „All business is local“ erfolgt dieser Professionalisierungsschub nämlich auf der Dienstleistungsschiene und somit vor allem auf der Mikroebene. Scharf treten hier die Kontraste zwischen Kontinenten, Religionen oder Kulturen und ihre jeweiligen Entwicklungsstände hervor. Es gibt damit geo-

graphisch und kulturell determinierte Zyklen der gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Beschleunigung, in denen sich bestimmte Verhaltensweisen oder Marktformen in Relation zu ihren unmittelbaren Umgebungen auflösen oder auch neu generieren.

Im Vorgang des Warentauschs, der offensichtlich auf identischen Mechanismen beruht und in dem beispielhaft dieser Professionalisierungsschub vorgestellt wurde, zeigen sich unterschiedliche Umgebungen. Im jeweiligen Kontext bildet sich hier nicht nur der individuelle Innovationsdruck ab, der in den Umgebungen herrscht, sondern auch ihr gesellschaftlicher und technischer Entwicklungsstand und die persönliche Befindlichkeit der markt beteiligten Akteure. Angesichts der unregelmäßigen Entwicklungen der Gesellschaften in Folge äußerer Einflüsse treten an bestimmten Orten gewisse Eigenheiten und Sonderentwicklungen schärfer hervor. Sie zeichnen sich als charakteristische Architekturen dieser Gesellschaften ab. Es entstehen spezifische räumliche Strukturen, die unmittelbar auf ihr Umfeld reagieren. Die einfache Übertragung innovativer Umgebungen in andere Konstellationen ist nicht erfolgreich, wie die Probleme fast aller Industrien bei der Markteinführung neuer Produkte oder der Übertragung von Diensten an andere Orte belegen. Die vergleichende Untersuchung ihrer Vorteile oder auch Nachteile, der Risiken und auch Chancen kann allerdings zu anwendbaren Rückschlüssen hinsichtlich möglicher Verhaltensweisen und zukünftiger Entwicklungen oder auch zu abgeleiteten Anwendungen an anderen Orten führen.

Die Dechiffrierung des unmittelbaren Kontextes der Ware, die in dieser Arbeit am Beispiel unterschiedlicher Einzelhandelsformen in den Großstädten Japans aufgezeigt wird, ist für das Verständnis der städtebaulichen und architektonischen Entwicklung in diesen Orten aufschlußreich. Sie erlaubt es, Entscheidungen für bestimmte Architekturen oder auch das Entstehen von in einem dergestalt spezifischen Umfeld nachzuvollziehen. Es wird dabei deutlich, daß das Interesse des Marktes an dem Raum, in dem er sich installiert, virulent ist. Es wird offensichtlich in der Gestaltung der Räume selbst, in denen Handelsvorgänge sich einem möglichen Nutzer darstellen oder in der Ansiedlungspolitik. Die Auswirkungen äußerer Einflüsse auf die Reaktionen des Handels reflektieren sich in den respektiven Tendenzen des „Trading-up“ oder des „Trading-down“, die in dieser Umgebung an der Tagesordnung sind und im Zuge von Marktanpassungen vorgenommen werden. All diese Entwicklungen sind in jedem Fall an

korrespondierende Erscheinungsbilder, Architekturen und bestimmte Nutzerverhalten gebunden. Großmärkte, die bewußt den Aufwand für die Gestaltung ihrer Verkaufsräume und ihren Einsatz für eine ansehnlichere Präsentation von Waren einschränken, plazieren sich genauso gezielt wie ein Handelshaus, das ein gehobenes Segment des Marktes bedienen will. Voraussetzung für den Erfolg auf dem Markt ist in jedem Fall, daß konstante Anpassungen vorgenommen werden, die exakt auf das Umfeld und seine flexiblen Ansprüche ausgerichtet sind. Das Umfeld formuliert neue Planungsprämissen und die Architekturen folgen dieser Entwicklung. Handelsformen, aber auch beispielsweise Freizeiteinrichtungen, die in den neuen Formationen einer Dienstleistungsgesellschaft auftreten, agieren infolge der Professionalisierung in ihrer konzeptionellen und standortgebundenen Entwicklung wesentlich dynamischer, als es früher der Fall gewesen ist. Sie stellen durch den äußeren Druck des Marktes schnell getaktete Veränderungen von Konzepten, Standorten und Betreibern her. Sie erzeugen neue Abhängigkeiten, auf die herkömmliche Architekturen und Planungen nicht mehr eingehen können, ein Prozess der offensichtlich auf allen Ebenen zu beobachten ist. Es ist leicht, bei einer Betrachtung der Suburbanisierungsprozesse, die vielerorts ablaufen eine Reorganisation des Raumes im Kontext der Professionalisierung festzustellen, durchaus vergleichbare Vorgänge laufen aber auch in Innenstädten ab. Die Verbindung von Markt und Raum beschränkt sich nicht auf die Luxussegmente des Marktes, sondern sie umfaßt gleichermaßen Großmärkte und Discounter.

Die Professionalisierung des Marktes steht damit unmittelbar im Kontext der Architektur und der Stadtplanung. Sie manifestiert sich nicht ausschließlich in den immateriellen Flüssen von Finanzdienstleistungen oder Informationen, sondern sie zeigt sich in der Gestaltung der unmittelbaren Umgebung, in den Strategien des Standortes oder in den Sortimenten und im Angebot verfügbarer Dienste; und die Professionalisierung hat Einfluß auf die Art und Weise, in der die durch sie erzeugte Umgebung wahrgenommen und genutzt wird. Im Zuge einer Optimierung der Informationsversorgung und des Marktwissens und in einer verbesserten Anwendung dieses Wissens verbindet sich damit jedes Produkt, unabhängig von seiner Größe, seiner Form oder seinem Wert, in einem immer stärkeren Maße mit einem Raum, in dem es getragen werden soll, konsumiert werden kann, bzw. in dem es benutzt werden darf. Das Sortiment, sein Arrangement und seine Distribution strukturieren und professionalisieren den Raum, so wie einst die

Industrialisierung der Produktion das Bild der Stadt geprägt hat. Die Professionalisierung des Marktes zeichnet sich auf einer Makroebene im Funktionieren von Städten und Regionen ebenso ab wie auf der Mikroebene der unmittelbaren Umgebung des Einzelnen.

### ***Risiken***

Es gibt, trotz aller Verschiedenheit der Umgebungen, innerhalb eines weitgehend allgemeingültigen Wertesystems des Marktes keine unüberbrückbaren Brüche und Generationssprünge, die die Entwicklung abseits des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Kontextes unterlaufen. Dies führt dazu, daß für einen wachsenden Anteil der Weltbevölkerung eine Homogenisierung der Lebensbedingungen zu verzeichnen ist. Es ist dabei allerdings weniger eine Internationalisierung des Konsums zu beobachten als eine Rationalisierung der ihm vorgeschalteten Mechanismen. Gewisse Verhaltensmuster und Erscheinungen des Marktes sind dadurch allgegenwärtig. Sie lassen sich nicht mehr auf Oberflächen reduzieren. Im Kontext der Professionalisierung einer Konsumgesellschaft ist also nicht das japanische Restaurant in Paris als Beispiel zu nennen, das von hoher Qualität ist oder reziprok die Qualität der französischen oder italienischen Küche in Asien. Es ist auch nicht erstaunlich, daß Zeichentrickfiguren aus Amerika die Kontobücher japanischer Banken verzieren, wenn sich in den Kiosken von Paris Sammelbilder aus Japan kaufen lassen.

Die Mechanismen des Marktes zeichnen stattdessen andere Umriss in die Städte, die an den unterschiedlichsten Orten zu finden sind und die stets seltsam vertraut erscheinen. So ist der Supermarkt eine Handelsform, deren Absatzkontakt bestimmte geographische und soziale Ordnungsmuster nach sich zieht, die ungeachtet kultureller Unterschiede weitgehend ähnlich ausfallen und die in einer funktionalen Parzellierung des Lebensraumes resultieren. Denn diesem Supermarkt ist gleichzeitig eine dem abschließenden Verkaufsvorgang der Ware weitgehend identische Mechanik vorgelagert. Er ist für sein Funktionieren auf logistische Voraussetzungen angewiesen, die den korrespondierenden, industrialisierten Produktionsformen und Raumordnungen entsprechen. Volumen der Lieferung, Sortiment und Absatzform reflektieren unbarmherzig eine Kette gegenseitiger Abhängigkeiten, die nur schwer aufzubrechen ist. Der Markt manifestiert sich mit solchen Organisationen in „transnationalen Kulturen“ (HÄUßERMANN, ROOST 2000, 90), die in den Städten neben die lokalen Kulturen

treten. Kulturen ohne Orte sind plötzlich genauso vorstellbar geworden wie Orte ohne Kulturen; Orte also, denen die Gemeinschaften, aus denen sie sich konstituieren, abhanden gekommen sind.

Die Vervielfachung potentiell verfügbaren Wissens und sein Arrangement führen zu einer unerwarteten Diversifizierung möglicher Lebensstile, die in einem solchen Kontext geführt werden können. Die Vielfalt sozialer Konfigurationen läßt sich nicht mehr zu einer lokalen Kultur verdichten, die sich in klaren Formen ausdrücken kann. Es entstehen in einer Stadt globalisierte Orte, an denen sich die unterschiedlichen Zeithorizonte und sozialen Netzwerke gesellschaftlicher Beziehungen überlagern.

Die aus der Ähnlichkeit der Mechanismen abgeleitete Uniformität des Marktes, seine Homogenität, kann als eine Strafe betrachtet werden. Die Unterschiede zwischen Strassen und Städten verschwinden und stattdessen findet sich ein internationaler Stil des Marktes, der durch Franchise-systeme und immer identische Absatzkonzepte geprägt wird. Die Landschaften der Ökonomie werden in solchen Entwicklungen sichtbar, in die die Architektur eingebunden ist. Sie bemüht sich, die Innovations- und Rationalisierungsbestrebungen abzubilden, die dem Warenfluss und seiner Professionalisierung eigen sind. In ihrer Tendenz zur Effizienzsteigerung und damit zur technischen Optimierung und graduellen Beseitigung noch bestehender funktionaler Probleme gerät sie in die Dynamik einer Entwicklung, an deren Ende sie sich selbst aufzulösen droht. Ein Gleichgewichtszustand wird angestrebt, eine idealisierte Form der abschließenden Effizienz, in der es nicht mehr möglich ist, den Nutzen eines Individuums zu erhöhen, ohne den Nutzen eines anderen Individuums einzuschränken. Und das Bauwerk bildet diesen Gleichgewichtszustand ab.

Der Markt, der die Versorgung einer nicht mehr autarken Gesellschaft sicherstellt, paßt sich aber den Veränderungen in dieser Umgebung an. Die Stimmungen und Befindlichkeiten der Gesellschaft, die sich in diesen Zusammenhängen abbilden, verschieben sich. Rückschritte einer Entwicklung, die hinter einen gewissen Kenntnisstand zurückführen würden, sind unwahrscheinlich und nicht von Dauer. In diesem Prozess wandelt sich nicht nur die Umwelt, in die sich der Markt eingefügt hat. Neue Waren, neue Techniken und neue Funktionen des Einkaufens werden sichtbar, die neuen Bedürfnissen und Verhaltensweisen entgegenkommen. Die Produktionsweisen ändern sich, neue Technologien kommen auf, und die

Muster des Konsums passen sich diesen Entwicklungen an. Innovative Formen des Absatzkontakts werden entwickelt, in denen sich unmittelbar ein erweiterter Kontext der Ware abbildet, wie ihn die Erwartungen formulieren, die von Seiten der Kunden wie der Produzenten an ihn gestellt werden. Die Zwänge die in diesem nicht auflösbaren Verhältnis von Markt und Umfeld bestehen, führen dazu, daß Handelsformate entworfen werden, während andere an Bedeutung verlieren oder gar vollkommen verschwinden. Die kommerzielle Umgebung, in die der Einzelne eingebettet ist, erweist sich in diesen Veränderungen als ein vielfach verbundenes Beziehungsgeflecht, das wegen seiner Kapazität zur Innovation erstaunlich widerstandsfähig sein kann und nicht mehr auf eine stabile, gebaute Umgebung angewiesen ist. Die Bereitschaft eine instabilen Situation, wie sie sich im Markt abbildet, deshalb in Planung und Umsetzung angemessen abzubilden, ist offensichtlich. „*Malgré nos refus et dénégations, le shopping est devenu l'un des seuls moyens de nous confronter à la vie collective. (Trotz unserer Einsprüche und Ablehnungen ist das Einkaufen damit eines der letzten Mittel geworden, das uns noch an ein kollektives Leben zurückbindet).*“ (KOOLHAAS 2000, 148).

Das Interesse am Themenkomplex „Kommerz“ an sich ist dabei Teil einer größeren Bewegung, die am Verstehen der sogenannten postmodernen Gesellschaft interessiert ist. Dies ist eine Bewegung, die nach möglichen Methoden eines kritischen Engagements in der Gesellschaft der Masse sucht. In diesen Untersuchungen finden sich viele Medienstudien oder es spiegelt sich die allgemeine Akzeptanz eines Studiums der populären Kultur als eine Form legitimen Forschens. Eine Analyse der kulturellen Formen und ökonomischen Netzwerke des Alltäglichen hängt damit zusammen. „*The study of consumption has recently emerged as a central concern in the sociology of culture. They (studies of consumption) are not only linked to interests in the body, the nature of selfhood and the emergence of late-modern society but to older concerns as material culture, the organization of the everyday life, the presentation of the self and the microeconomics of the households. These issues are in turn located within the broader context of macro-social changes, including urbanization, globalization and shifts in the economies of developed and developing countries*“ (CLAMMER 1997, 3).

Die Architektur ist von dieser Bewegung nicht ausgenommen. Der in seiner fortgesetzten Veränderung ausgeglichene Zustand, den der Markt herzustellen sucht und seine Absage an die vermeintliche Unsi-

cherheit der Gegenwart wird zum Generator neuer Energien und Ideen. *„Après avoir développé au cours des siècles sa propre typologie, depuis la place du marché jusqu’ à la galerie marchande, le grand magasin et le centre commercial, le shopping a, ces vingt dernières années, commencé à investir une quantité d’équipements: aéroports, gares ferroviaires, musées, bases militaires, casinos, theme parks, bibliothèques, écoles, universités, hôpitaux. (Nachdem das Einkaufen über die Jahre hinweg seine eigene Typologie entwickeln konnte, angefangen vom Marktplatz, über die Galerien, das Kaufhaus und bis hin zum Shopping-center, hat es nun, während der letzten 20 Jahre angefangen, eine Vielzahl von unterschiedlichen Einrichtungen zu kolonialisieren: Flughäfen, Bahnhöfe, Museen, Militärbasen, Casinos, Themenparks, Bibliotheken, Schulen, Universitäten, Krankenhäuser).... (KOOLHAAS 2000, 148).*

Damit wird der Situation plötzlich eine größere Stabilität zugetraut, als dies bislang der Fall gewesen ist, und es entsteht die Bereitschaft, aus ihr heraus eine optimistische Ausgangsbasis für neue Ideen zu entwickeln. Die Analyse des Marktes läßt Hypothesen auf eine mögliche Form der Zukunft zu. Der in seinen Abläufen, Ansprüchen und in seinen Tauschmechanismen eher unsichtbare Handel erzeugt in diesem Zusammenhang eigene und gültige Formen. Anders als bisher wird sporadisch auftretenden Gleichgewichtszuständen eine unerwartete Gültigkeit zugestanden, obwohl sie sich in einer unter den Wettbewerbsbedingungen eines freien Marktes agierenden Umgebung gar nicht dauerhaft einstellen können. Eine mit den vertrauten Werkzeugen der Planung erfolgende Reaktion auf die Ansprüche des Marktes in Gebautes wird legitimiert, obwohl sie der Tatsache seiner prozessorientierten Entwicklung keine Rechnung trägt.

### ***Chancen***

Aber das in der Professionalisierung der Umgebung verborgene Potential kann auch die Möglichkeit für eine unerwartete Vielfalt an Lebensmustern eröffnen. Man kann die Gleichförmigkeit der Umgebungen bedauern, aber letztendlich können in ihr auch Voraussetzungen für eine effizientere Nutzung begrenzt verfügbarer Ressourcen liegen. In jedem Fall markieren die der Professionalisierung des Marktes geschuldeten Interventionen in die Stadt jenseits großformatiger Eingriffe in ihr Gefüge Ansätze, die bei einer sorgfältigen Integration langfristig für ihre Entwicklung und für das Leben in ihr bedeutsam sein können. Dies belegt der kleine Convenience-store deutlich.

Dauerhafte Regeln, nach denen sich die Neuentwicklungen von Handels- und Dienstleistungsformaten anordnen oder korrespondierende Nutzung der Räume und überraschend Entdecktes organisieren, sind nicht ersichtlich. Das mechanische System der Raumplanung als geographische, temporäre oder funktionale Parzellierung des Alltags, nach der die räumliche Organisation erfolgt, hat hier allerdings an Gültigkeit verloren. Für die verlässliche Kontrolle dynamischer Innovationsprozesse, die stattdessen erkannt werden und deren architektonische Umsetzung fehlt die Kenntnis. Das Ein- und Verkaufen, der Warentausch beschleunigt, da er sich auf die Verlässlichkeit gesellschaftlicher Verschiebungen einläßt, soziale Umschichtungen und erzeugt bestimmte Verhaltensweisen. Der Vorgang des Verkaufens und Kaufens bildet korrespondierende räumliche Muster, die das Verhalten auf Seiten der Verkäufer wie des Käufers reflektieren. Diese Verhaltensweisen beziehen sich stets aufeinander. Getrieben von einer konstanten Erweiterung verfügbaren Wissens entsteht eine subtile Form gegenseitiger Manipulation und eine Innovation des jeweiligen Verhaltens. Erstaunt erkennen die Betroffenen, daß jenseits der Form eine Bedeutung zu finden ist und daß diese Bedeutung gleichzeitig keineswegs mehr an Form gebunden ist.

Bei einem problemlosen Funktionieren des marktwirtschaftlich organisierten Austauschs entsteht eine bestimmte Organisation der Umgebung, die sich „quasibiologisch“ verhält: So befinden sich beispielsweise die Lage, die Dimension und das Angebot der Einkaufsflächen in einem logischen Verhältnis zu einer potentiellen Kundschaft und ihrer räumlichen Verteilung, ihrer finanziellen Ausstattung oder auch ihrem Bildungsstand. Dies ist eine verlässliche Relation, die zu einer wirtschaftlichen und politischen Legitimation gewisser Konstellationen geführt hat, da in ihnen eine erhebliche Planungssicherheit liegt. Es werden also nicht mehr durch formale Vorgaben, sondern durch die Steuerung anderer Grundeinstellungen die Relationen zwischen dem Individuum und seiner Umgebung reglementiert: In Zeiten der Rezession oder wirtschaftlicher Not werden sich andere Produkte in den Regalen finden als in Zeiten der Überproduktion. Und in den Sommermonaten lassen sich nur unter großen Schwierigkeiten Winterstiefel kaufen. Vergleichbar unterstützt die Verfügbarkeit individueller Motorisierung oder das Vorhalten technischer Ausrüstungen seitens des Einzelhändlers oder seitens des Kunden bestimmte Handels- und Lebensformen. Zuletzt können selbstverständlich auch noch Eingriffe in die Rahmenbedingungen jeweils neue Umgebungen bewirken.

Das reicht von der Regulierung des Umfeldes bis hin zur Kontrolle des Warenflusses oder der Produktion und der Entsorgung. Die Übersetzung dieser äußeren Einflüsse führt zu neuen Programmen. Der Begriff des „Serviced Housing“, eine direkte Koppelung unterschiedlichster Dienstleistungen an eine Wohnung, hinter der sich bislang lediglich eine Wohnform für gehobene Ansprüche verbarg, wird möglicherweise durch den Convenience-store popularisiert. Die Existenz dieser Handelsform reflektiert sich in den Grundrissen neuer japanischer Planungen, die von herkömmlichen Wohnformen Abstand nehmen und andere Lebensweisen propagieren. Die Lebenszyklen von Produkten und Funktionen, von Akzeptanz und Ablehnung verweben sich in einer bislang nicht gekannten Intensität. Die auf eine Gestaltung der Makroebenen abzielenden visuellen Ordnungen und Regulationsmechanismen versagen, da sie diesen Kontext nicht mehr organisieren können. Eine Reduktion der Betrachtung ausschließlich auf die Formen, die der Markt letztendlich und deutlich sichtbar im Stadtbild annimmt, greift zu kurz.

Die marktgetriebenen Verschiebungen einer Umgebung als eine Art unvermeidbarer Naturgewalten zu akzeptieren, kann nicht überzeugen. Die raumstrukturellen Konzepte, die als Szenarien zukünftiger Siedlungsstrukturen entwickelt werden, reflektieren zwar die gewandelten Zusammenhänge, indem sie beispielsweise die Leitbilder einer polyzentrischen, nachhaltigen Stadtentwicklung propagieren, und so auch Parallelen zu den Strategien des Marktes aufweisen, die in dieser Arbeit beschrieben werden. Eine Metaordnung aber fehlt, da für ihre Durchsetzung das entsprechende Instrumentarium nicht vorliegt. Eine solche Vorstellung von zukünftigen Siedlungsstrukturen beruft sich auf die Erkenntnis von der Unzulänglichkeit einer festgestellten Entwicklung. Deshalb wird ein Instrumentarium reaktiviert, das bereits während der Industrialisierung eine raumstrukturelle Reorganisation durchgesetzt hatte: Eine geographische Organisation der Arbeitsteilung, die die Massenproduktion und die anschließende Vermarktung der Produkte erlaubte, soll zurückgebaut werden; bestenfalls in eine Stadt der kurzen Wege.

Die Mechanismen, die für eine Umsetzung dieser Prozesse angewendet werden, sind aber nicht mehr gültig, wie eine Betrachtung der veränderten Produktionsweisen in einer Dienstleistungsgesellschaft offenbart. Neue Techniken, die es erlauben, genau auf ein bestimmtes Marktsegment bemessen oder für einen einzelnen Konsumenten zu produzieren, sind bekannt. Die Vorstellung von einer für den

Markt notwendigen Massenproduktion, einer anschließenden Massendistribution und auch Massenverwertung ist nicht mehr zwingend. Die Risiken einer Überschussproduktion lassen sich vermeiden. Die Kapazitäten neuer Konzepte werden sichtbar. Sie greifen aber nicht mehr auf veraltete Raum- und Zeitordnungen zurück. Die begrenzte Wirksamkeit, die räumliche Strukturkonzepte auf die nicht direkt steuerbaren Einzelentscheidungen der Akteure im Raum haben, ist offensichtlich. Ihr Verhalten ist nur eingeschränkt vorhersehbar, da es von einer Vielfalt gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bestimmt wird. Es ist deshalb notwendig, daß Raumkonzepte durch Strategien, Organisationskonzepte und Instrumente mit direkter Einflussnahme auf das räumliche Verhalten von Bewohnern und Nutzern sowie auf die lokalpolitischen Entscheidungen ergänzt werden (BOSE 2002, 258). Ein Schritt in diese Richtung kann in einer Analyse handelsbetriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse bestehen. Es wäre dies der Versuch, neue und relevante Generatoren für das Entstehen von Architektur zu entschlüsseln.

Die durch den Markt vorinstallierten, rationalisierenden Verhaltensweisen sind zum relevanten „Produktionsmittel“ einer nachindustriellen Gesellschaft geworden. Die radikale Homogenisierung des Sortiments und die damit verbundene Gleichschaltung des Verhaltens, wie es sich in einer Ausstattung der Umgebung mit immer gleichen Läden manifestiert, der Siegeszug des *konbini* also, scheint irreversibel. In ihnen zeichnen sich aber auch neue Organisationsformen ab, die es ermöglichen, neue soziale und räumliche Strukturen abzubilden - trotz der konstatierten Auflösung der traditionellen Städte und anders, als es eine unbefriedigende physische oder ästhetische Rekonstruktion und Versteinerung eines nicht mehr aktuellen Zustandes es vermag.

Bei einer genauen Betrachtung der Rolle, die ein Convenience-store in solch einer Umgebung spielen kann, fällt neben seiner unbestreitbaren kommerziellen Durchschlagskraft seine Bedeutung als identitätsstiftendes Element auf. Die zunehmende Personalisierung des Angebots der Dienstleistungen, die hier abgerufen werden können und die gleichzeitige Rückbindung an den Raum und seine tatsächliche, sichtbare und erfahrbare Existenz organisieren eine Mikrozentralität, um die sich eine zeitgemäße Lebensführung anordnet. Das Potential dieser neuen Orte ist außerordentlich. Eine vertikale Verbindung und Integration der vielfältigen Systeme einer Dienstleistungsgesellschaft und damit ihre erneute Zusammenfassung zu einem Raumes ist möglich.



### *Literaturverzeichnis*

AOYAMA Yuko (2002): *Structural Foundation for E-Commerce Adoption: A Comparative Organization of Retail Trade between Japan and the United States*. Internet: <http://www.informationcity.org/events/feb26/aoyama/ECNYU.pdf>, gefunden 20.09.2002

AOYAMA Yuko (2001): *The Information Society, Japanese Style: Corner Stores as Hubs for E-Commerce*. In: Leinbach Thomas und Brunn Stanley (Hg.): *Worlds of Electronic Commerce*, London: Wiley S. 1-21

ASO, Kunio (1985): *Seibu Sezon Gurupu*. Tokyo: Nihon Jitsuhyo Shuppansha

BARTH, Klaus (1999): *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Gabler

BODENSCHATZ, Harald; HARLANDER, Tilmann (2000): *Macht*. In: Häußermann, Hartmut (Hg.): *Großstadt – Soziologische Stichworte*, Opladen: Leske und Buderich

BOYD, Robin (1970): *Expo as Architecture*. In: *Architectural Review Oct. 1970*, London S.75-100

CASTELLS, Manuel (1977): *La Question Urbaine*. Paris: Maspero

CASTELLS, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society*. In: *The Information Age: Economy, Society and Culture Vol1*. Oxford: Blackwell

CHIBA, Hitoshi (1999): *Polarization in the Distribution Industry, Interview with Ito Akira*. In: *Look Japan 7/99*. Tokyo: Look Japan S. 9-10

CHIBA, Hitoshi (1999): *The Importance of Accuracy and Speed, Interview with Goto Shigeru*. In: *Look Japan 7/99*. Tokyo: Look Japan S.11-12

CLAMMER, John (1997): *Contemporary Urban Japan – A Sociology of Consumption*. Oxford: Blackwell

COC (2001) – The Census of Commerce (2001): *Decreasing Number of Shops but Increasing Annual Turnover in Commerce-integrated Areas*. Internet: <http://www.meti.go.jp/english/statistics/downloadfiles/h2sc002e.pdf> gefunden 20.09.2002

COC (2001b)– The Census of Commerce (2001b): *Wholesale Trade Becoming more efficient*. Internet: <http://www.meti.go.jp/english/statistics/downloadfiles/h2sc001e.pdf> gefunden 20.09.2002

DOSSI, Giovanni ( 1988): *Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation*. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, Sept. ; Stanford: Journal of Economic Literature; S. 1120 - 1171

EICHHORN, Matthias (1997): *Aspekte Metropolitaner Konzentration in Japan – Wachstum und Standortverhalten ausgewählter unternehmensorientierter Dienstleistungen*. In: MEYER-OHLE, Hendrik und FUESS, Harald: *Japanstudien Band 9 – Jahrbuch des Deutschen Institutes der Philipp Franz von Siebold Stiftung*. München: Iudicum S. 57 – 86

FAKY, John; TAGUCHI, Fayuki ( 1995): *Reassessing the Japanese Distribution System*. In: *Sloane Management Review* Vol. 36, 2; Cambridge: Sloan Management review; S. 49 - 61

FUJITA, Kuniko (1991): *A World City and Flexible Specialization – Restructuring of the Tokyo Metropolis*. In: *International Journal of Urban and Regional Research* No.2 S. 269 - 284

GILMOZZI, S. (1996): *Datamining – auf der Suche nach dem Verborgenen*. In: HANNIG, Uwe (Hrsg.): *Data Warehouse und Management Informationssysteme*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag; S. 159 – 171

GUIHEUX, Alain (1997): *Kisho Kurokawa – Le Metabolisme 1960 – 1975*. Paris: Editions du Centre Pompidou

HAMNETT, Chris (1994): *Social Polarization in Global Cities – Theory and Evidence*. In: *Urban Studies* 31.Jg; 401 – 424

HATANO, Norio (1988): *Association Implemented Land Readjustment Projects in War-damage Rehabilitation Programme*. In: ISHIZUKA, Hiromichi und YORIFUSA Ishida: *Tokyo: Urban Growth and Planning 1968-1988*. Tokyo :Tokyo Center for Urban Studies S. 116 – 119

- HÄUßERMANN, Hartmut und SIEBEL, Walter (1995): *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- HAVENS, Thomas (1994): *Architects of Affluence: The Tsutsumi Family and the Seibu-Saison Enterprise in Twentieth Century Japan*. Cambridge: Council of East Asian Studies, Harvard University
- HAYEK, Friedrich August von (1968): *Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren*. Kiel
- HESHIKI, Tetsuo, ROSENBLUM, Bert, LARSEN, Trina (2000): *The Effect of Changes in the Environment of Retail Structure: An Analysis of U.S. and Japan*. In: CZINKOTA, Michael und KOTABE, Masaaki: *Japan Distribution Strategy*. London: Business Press S. 92-113
- HIROSE, Moriyuki (1988): *Development of Tokyo Metropolitan Area and Countermeasures against Congestion of Commuting Traffic 1960-1980*. In: ISHIZUKA, Hiromichi und YORIFUSA Ishida: *Tokyo: Urban Growth and Planning 1968-1988*. Tokyo: Tokyo Center for Urban Studies; S. 125-128
- HOHN, Uta (2000): *Stadtplanung in Japan: Geschichte – Recht – Praxis – Theorie*. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur
- IEDA, Hitoshi (1995): *Commuter Railways – Can Congestion be Relieved?* In: *Japan Railway and Transport Review 1995/4*. Tokyo: East Japan Culture Foundation (Hg) S. 8-17
- IMAI, Hitoshi (1995): *A Map of Tokyo*. Tokyo: Kokusao Chigaku Kyokai
- INMON, William (1996): *Building the Data-Warehouse, 2<sup>nd</sup> edition*. New York: John Wiley & Sons
- ISHII, Minoru (2001): *Tokyo 1948 – 2000*. Tokyo: k-k bestsellers
- ITO-YOKADO Co.Ltd (2001): *Investors' Guide, Ito-Yokado Group 2001*. Tokyo: Ito-Yokado Co.Ltd

- IVY, Marilyn (1995): *Discourses of the Vanishing – Modernity, Phantasm, Japan*. Chicago, London: The University of Chicago Press
- JAPAN Markt (2000): *Japanische Firmen erproben neue Marken- und Distributionsstrategien*. In: *Japan Markt 4/2000*. Tokyo: Deutsche Industrie und Handelskammer
- JPON (1995): *Japan: Profile of a Nation*. Tokyo, New York, London: Kodansha International
- JRTR (Japan Railway and Transport Review) (1995): *Growth of Tokyo Railways and Population*. In: *Japan Railway and Transport Review 4/95 Railways and Large Cities*. Tokyo: East Japan Culture Foundation S. 16-17
- JUNG, Haruo (2000): *Distribution in Japan*. In: DEMMEL, Maximiliane und WALDENBERGER, Franz: *Japan Analysen Prognosen 168/169*. München: Japan-Zentrum der Ludwig-Maximilian Universität
- KAZUHIKO, Fukunaga (1999): *Konbini*. In: *Look Japan 7/99*. Tokyo: Look Japan. S. 4-8
- KLOTH, Ralph (1999): *Waren- und Informationslogistik im Handel*. Wiesbaden: Gabler
- KOOLHAAS, Rem und HARVARD Design School Project on the City (2000): *Shopping*. In: FORT, Francine und JACQUE, Michel: *Mutations*. Barcelona: Actar S. 124 – 336
- KOOLHAAS, Rem (1995): *S,M,L,XL – Small, Medium, Large, Extra-Large*. Rotterdam: 010-Publishers
- KOMIYAMA, Akira (1993): *Sakakura Associates – Half a Century in Step with Postwar Japanese Modernism*. Tokyo: Process Architecture
- KULTERMANN, Udo (1978): *Kenzo Tange*. Barcelona: Gustavo Gili
- KURATA, Naomichi (1994): *Lo Spazio in Concorrenza: Ferrovie Private e Sviluppo Urbano*. In: *Casabella 608/609*. Mailand S. 100-107

LÜTZELER, Ralph (1997): *Raumordnungspolitik*. In: HIYIA-KIRSCHNEREIT, Irmela und WALDENBERGER, Franz: *Die Wirtschaft Japans, Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel*. Heidelberg: Springer S. 262-292

MAKINO Noburo und SUZUKI Toshifumi (1997): *Konbini und die Informationsrevolution*. In: *Japan Echo No.1-1997*. Tokyo: Japan Echo Inc. S. 46 – 52

MARUYAMA, Masuyoshi (2000): *Japanese Wholesale Distribution*. In: CZINKOTA, Michael und KOTABE, Masaaki: *Japan Distribution Strategy*. London: Business Press S. 19-32

MCNAIR, Alistair (1931): *Trends in Large Scale Retailing*. In: *Harvard Business Review*, 10.Jg. Harvard: Harvard Business Review

METI, Office of Current Survey for Commerce and Service Research and Statistics Department (2001): *Preliminary Report on the Current Survey of Commerce February 2001*

MEYER-OHLE, Hendrik (1994): *Wer kauft Wo? Zur Einkaufsstättenwahl japanischer Konsumenten*. In: *Japanstudien Bd.5 – Jahrbuch des Deutschen Institutes der Philipp Franz von Siebold Stiftung*. München: Springer S. 171-207

MEYER-OHLE, Hendrik (1995 a): *Staat, innovatives Unternehmertum und Strukturwandel im japanischen Einzelhandel*. Tokyo: Deutsches Institut für Japanstudien

MEYER-OHLE, Hendrik (1995): *Dynamik im japanischen Einzelhandel. Einführung, Durchsetzung und Fortentwicklung neuer Betriebstypen 1954-1994*. Wiesbaden: Metzler.

MEYER-OHLE, Hendrik (1997): *Struktur und Organisation des Distributions- und Dienstleistungssektors*. In: HIYIA-KIRSCHNEREIT, Irmela und WALDENBERGER, Franz: *Die Wirtschaft Japans, Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel*. Heidelberg: Springer S. 183-210

MEYER-OHLE, Hendrik (2000a): *Revolution in Japanese Retailing*. Internet: [www.dijitokyo.org/aktuelles/revolution.html](http://www.dijitokyo.org/aktuelles/revolution.html) gefunden: 24.05.2000

MEYER-OHLE, Hendrik (2000b): *Strukturwandel im japanischen Handel – erste Ergebnisse der Handelserhebungen des Jahres 1997*. Internet: [www.dijitokyo.org/aktuelles/handelsstat.html](http://www.dijitokyo.org/aktuelles/handelsstat.html) gefunden: 09.04.2000

MITSUGI, Yoshihito, TAKIMOTO, Maskai und YAMASAKI Masatsugu (1998): *Information Technology and New Retail Strategies in Japan*. In: *NRI-Quarterly - Autumn 1998*. Tokyo: Nomura Research Institute

NAGAI, Tetsuo (1992): *Die Prinzipien der Stadtplanung und des Bauens und die Reliabilität – dargestellt am Beispiel der Entwicklung des Shinjuku Subzentrums in Tokyo*. In: *Veröffentlichungen des Japanisch-Deutschen Zentrums in Berlin (JDZB) Reihe 1, Band 8*. Berlin: JDZB

PARCO (2000): *Annual Report*. Tokyo: Parco

PELLETIER, Phillippe (1994): *La structuration socio-spatiale des villes Japonaises*. In: BERQUE, Augustin (Hg.): *La Maitrise de la Ville*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales S. 361-176

POT (1998): *Planning of Tokyo*. Tokyo: Tokyo Metropolitan Government

RIFKIN, Jeremy (2000): *Access – das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt: Campus

ROSENBERG, Larry (1977): *Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall

SAITO, Talkahito (1997): *Japanese Private Railway Companies and their Business Diversification*. In: *The Japanese Railway and Transport Review 10/1997*. Tokyo: East Japan Culture Foundation. S. 2-9

SAKAKURA, Associates (1999): *The Architecture of Sakakura Associates*. Tokyo: Sakakura Associates

SASSEN, Saskia (1991): *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press

SASSEN, Saskia (1996): *The New Centrality: The Impact of Telematics and Globalization*. In: SAUNDERS, William: *Reflections on the Architectural Practices in the Nineties*. New York: Princeton Architectural Press.

- SCHIVELBUSCH, Wolfgang (1979): *Geschichte der Eisenbahnreise. Zur Industrialisierung von Raum und Zeit im 19. Jahrhundert.* Frankfurt, Berlin: Ullstein Materialien
- SEIDENSTICKER, Edward (1991): *Tokyo Rising: The City since the Great Earthquake.* Tokyo: Tuttle
- SEIYU. (1998): *We value the Environment, The Seiyu Ltd. Annual Report 1998.* Tokyo: The Seiyu Ltd.
- SENNETT, Richard (1983): *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens, die Tyrannei der Intimität.* Frankfurt: Fischer
- SEVEN-ELEVEN Japan (2000): *Corporate Outline 2000 – an Introduction to Seven-Eleven Co.Ltd for Investors.* Tokyo: Seven-Eleven Japan
- SEVEN-ELEVEN Japan (2001a): *Our Potential, Annual Report 2001* Tokyo: Seven-Eleven Japan
- SEVEN-ELEVEN Japan (2001b): *Corporate Outline 2001 – an Introduction to Seven-Eleven Co.Ltd for Investors.* Tokyo: Seven-Eleven Japan
- SEYFFERT, Roland (1971): *Über Begriff, Aufgabe und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre.* Stuttgart
- SHIMADA, Shingo (1994): *Grenzgänge – Fremdgänge, Japan und Europa im Kulturvergleich.* Frankfurt- New York: Campus
- SIEBOLD, Franz Philipp von (1965): *Nippon. Archiv zur Beschreibung von Japan.* Tokyo: Japanisch-Deutsche Gesellschaft e.V.
- SIP, Social Indicators by Prefecture (2001): *Social Indicators by Prefecture 2001.* Tokyo: Statistics Bureau, Ministry of Public Management, Home Affairs, Post and Telecommunications, Government of Japan.
- STEWART, David B. (1987): *The Making of a Modern Japanese Architecture – 1868 to the Present.* Tokyo, New York: Kodansha International
- STRATMANN, Berngard (1999): *Stadtentwicklung in globalen Zeiten: Lokale Strategien, städtische Lebensqualität und Globalisierung.* Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser

SUNDHOFF, Ernst (1965): *Handel*. In: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd.4* Stuttgart S. 762-769

SUNKUS & Associates (2000): *Forward on All Fronts, Annual Report 2000*. Tokyo: Sunkus & Associates

SUZUKI, Shintaro (1988): *Urban Planning in Tokyo during the 1960s*. In: ISHIZUKA, Hiromichi und YORIFUSA Ishida: *Tokyo: Urban Growth and Planning 1968-1988*. Tokyo: Tokyo Center for Urban Studies; S. 6-14

TAKI, Koji (1994): *Rhetorique de la rue. Resumé d'une analyse de la rue Parco*. In: BERQUE, Augustin (Hg.): *La Maitrise de la Ville*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales S. 287-294

TAMURA, Masanori (2000): *Changing Structure and Strategy of Distribution in Japan*. In: CZINKOTA, Michael und KOTABE, Masaaki: *Japan Distribution Strategy*. London: Business Press S. 9-13

TARDITS, Manuel (1994): *Interieurs urbains. Gares et grands magasins*. In: BERQUE, Augustin (Hg.): *La Maitrise de la Ville*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales S. 309-320

TSUTSUMI, Seji (1988): *Hatsugen Shirizu 1982-88*. Tokyo: Seibu Ryutsu Gurupu

TTC - The Tokyu Companies (1993): *Corporate Outline 1993*. Tokyo: The Tokyu Companies

YORIFUSA Ishida (1988): *Tokyo, the Metropolis and its Urban Planning*. In: ISHIZUKA, Hiromichi und YORIFUSA Ishida: *Tokyo: Urban Growth and Planning 1968-1988*. Tokyo Center for Urban Studies: Tokyo S. 3-35

### *Dank*

Die vorliegende Arbeit wurde durch ein Stipendium des japanischen Ministeriums für Erziehung, Kultur, Sport, Wissenschaft und Technologie (MEXT) gefördert. Es hat mir erlaubt im Sommer 2001 erneut in Tokyo zu forschen und Materialien, die ich in den Jahren von 1992 – 1998 schon gesammelt hatte zu aktualisieren. Ich danke Riken Yamamoto und Akira Fujii für ihre Unterstützung.

Ich danke auch Yamamoto Kenichi von Seven-Eleven Japan und Kurosaki Munehiro vom Nomura Research Institute für ihre Bereitschaft, mit mir ihr „Insider“-wissen zu teilen. Kobayashi Kiyoyasu und Tamura Yusuke von „kenos“ erläuterten mir die Mechanismen, die bei der Planung von Convenience-Stores von Bedeutung sind. Ota Masafumi und Shiroishi Fumiaki von der Tokyu Corporation erklärten mir die Planungen in Shibuya.

John Mortensen, Andreas Schneider, Ishihara Itoko und Finn Geipel mußten sich die Zeit nehmen und wiederholt meinen Verstrickungen in die Welt des Einzelhandels folgen.

Ich danke Kees Christiaanse und Harald Bodenschatz, die dieses Arbeit betreuen.

Und ich danke Hella, ohne die dies alles gar nicht möglich gewesen wäre.

Die Bildmaterialien, die in der Arbeit verwendet wurden, sind, wenn nicht anders vermerkt, © Wilhelm Klausner.

