Zur Bedeutung von Flagshipstores

Wie wirken (sich) Flagshipstores (aus) auf die Innenstadt, den Einzelhandel und die Stadtentwicklung? – Untersuchungen und eine Fallstudie über Berlin.

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor-Ing.

an der **Fakultät Architektur und Urbanistik**

der

Bauhaus Universität Weimar

vorgelegt von

Dipl.-Ing. Alex Radler

geb. 05. September 1966

Weimar (15. Juni 2025)

THESEN

und

ZUSAMMENFASSUNG der wesentlichen Ergebnisse

Problemstellung und Zielsetzung

Seit Beginn der letzten Jahrtausendwende 1999/2000 sind Flagshipstores verstärkt in die Wahrnehmung der Öffentlichkeit getreten. Die Ausweitung der Flagshipstores wurde gleichzeitig von besonderen Ereignissen und Gegenströmungen überlagert:

- der Entwicklung des E-Commerce im Handel, seit dem Beginn der 2010er Jahre mit großen Steigerungsraten, auf Kosten des stationären Einzelhandels mit Auswirkungen auf Vermarktbarkeit und Leerstand von Einzelhandelsimmobilien;
- einer weltweit verstärkten Entwicklung zur Nachhaltigkeit, auch beflügelt durch die Sustainable Development Goals (SDG) der Generalversammlung der Vereinten Nationen (UN) vom 25. September 2015 und den Klimawandel. SDGs beinhalten neben den ökologischen und Umweltaspekten auch andere Ziele im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung der Menschen und der Gesellschaften.
- Weltweite Verwerfungen in den Ökonomien in Folge der COVID-19-Pandemie im Zeitraum 2020-2022, auch als Folge von eingetretenen Störungen in den globalen Zusammenhängen mit Auswirkungen insbesondere auf die Arbeitswelt, das Einkaufsverhalten der Verbraucher und auch auf deren verfügbares Haushaltseinkommen.

Neben den üblichen Optimierungen und Progressionen eines Marketinginstruments und einer Verkaufsstätte, sind Flagshipstores auch diesen gravierenden Entwicklungen und höheren Gewalten ausgesetzt mit einem Spektrum an daraus resultierenden Konsequenzen.

Mit dieser Forschungsarbeit wird einerseits hinterfragt, welche Intentionen hinter den Flagshipstores (immer noch) bestehen. Andererseits werden Auswirkungen und Folgen – positive oder negative- der Flagshipstores insbesondere auf die Innenstadt und auf die Stadtentwicklung recherchiert. Ist die verstärkte Entwicklung der Erscheinungsform Flagship-Store durch andere Entwicklungen begünstigt? Werden durch Flagshipstores selbst wiederum weitere Entwicklungen stimuliert?

Stand der Forschung

Der Begriff Flagship-Store ist zwar landläufig bekannt und wird oft benutzt, eine konkrete und allgemeingültige oder förmliche Definition dieser Erscheinungsform ist jedoch nur schwer oder nicht auffindbar.

In der bestehenden Forschung und Literatur ist der Flagshipstore hinsichtlich verschiedener Einzelaspekte untersucht worden, seiner Konzeption und Shop-Gestaltung, Inneneinrichtung, auch hinsichtlich des Marketing, Brand Experience und seiner Kaufpsychologischen Intentionen, Neuromarketing oder verwandter Bereiche. Diese Bereiche lassen sich in folgende Gruppen gliedern:

- i. Handelsaspekte,
- ii. Marketing- und Kommunikationsinstrument, Aspekte aus dem Marketing, Neuromarketing
- iii. Brand Experience, Brand World,
- iv. Kaufpsychologie, Kaufverhalten,
- v. Inneneinrichtung, Shop Design

Bisher ist der Flagshipstore allerdings nicht in seiner Wirkung auf die Innenstadt und die Stadtentwicklung untersucht worden. Forschungen zu Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft sind bislang auch nicht bekannt. In der vorgefundenen Forschung sind in verschiedenen Bereichen Lücken wahrgenommen, insbesondere:

- a.) Stadtentwicklung, Abhängigkeiten und Interdependenzen zwischen Flagshipstores und der Stadtentwicklung
- b.) Abhängigkeiten und Einflüsse zwischen Flagshipstores und Entwicklungen in der Bevölkerung
- c.) Abhängigkeiten und Einflüsse zwischen Flagshipstores und Entwicklungen der Struktur der Geschäfte in der Umgebung
- d.) Bedeutung von Flagshipstores für den Immobilienmarkt

Diese Arbeit soll herausarbeiten, welche Auswirkungen Flagshipstores für die Städte, die Einwohner, die Immobilienwirtschaft, die eingesessenen und angestammten Händler und die Initiatoren der Flagshipstores haben. Die **Forschungsfrage** wird also folgendermaßen formuliert:

Zur Bedeutung von Flagshipstores

Wie wirken (sich) Flagshipstores (aus) auf die Innenstadt, den Einzelhandel und die Stadtentwicklung? – Untersuchungen und eine Fallstudie über Berlin.

Die Motivation für diese Themen ist begründet in dem Interesse nach der Rolle und Bedeutung der Flagshipstores in der heutigen Zeit. Der Fokus wird gesetzt auf den meistverbreiteten Typus von Flagshipstores in den Highstreet Lagen und in den sich entwickelten „hippen Lagen“, der sogenannten 1A-Lage und der Trendy-Lage.

Durch die Prüfung und Validierung, oder Verwerfung von Thesen werden Antworten auf im Wesentlichen folgende Fragen gefunden:

- Welche Ausprägung haben diese Geschäfte als Flagshipstores?
- Welche Intention haben die Marken und welche Ziele verfolgen sie mit den Flagshipstores?
- Was bedeuten Flagshipstores für die Städte?
- Gibt es Auswirkungen für die Einwohner und Nachbarn?
- Welche Auswirkungen sind wahrnehmbar für die Immobilienbesitzer und Investoren?

Eingesetzte Methoden

Die Methodik repräsentiert eine sogenannte Qualitative Research, bei der anhand eines oder mehrerer Fallbeispiele -Case Studies- oder Interviews qualitative Daten generiert werden, die anschließend analysiert und codiert werden. Auf dieser Grundlage wird eine sogenannte Grounded Theory (Gegenstandsbezogene Theoriebildung), für die Erklärung des Phänomens gebildet. Fallbeispiele (Case Studies) werden in verschiedenen Bereichen angewandt, beispielsweise Gesellschaftspsychologie und Soziologie, Wissenschaften von Organisationen und Management und Forschung für Stadt- und Regionalplanung. Anwendungsgebiete sind vorzugsweise die Erforschung zeitgenössischer Phänomene, wenn das relevante Verhalten nicht manipuliert werden kann, und -im Gegensatz zur Geschichtsforschung- bieten Case Studies zusätzlich eine direkte Beobachtung und systematische Gespräche. Fallstudien eignen sich zu Erforschung eines Phänomens innerhalb seines Kontextes, wenn die Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen diesen nicht klar und evident sind, und verschiedene Nachweisquellen herangezogen werden. Fallstudien sind generalisierbar und zu theoretischen Propositionen verallgemeinerbar, allerdings nicht im Hinblick auf die Population oder die Gesamtheit. Am geeignetsten sind sie in frühen Phasen von Forschungen zu einem Phänomen oder, um eine neue Perspektive zu diesem Phänomen zu eröffnen.

In der Fallstudie zu Berlin werden die aufgestellten vier Thesen gegenüber den gewonnenen Daten getestet. Die Untersuchungen wurden durchgeführt auf Basis von Interviews und einer Zusammenstellung von verschiedenen Daten, anschließend erfolgte die Analyse und Interpretation im Zeitraum von Mai 2024 bis Oktober 2024.

Ergebnisse aus Analysen der Literatur

Bereits aus der Recherche über den Stand der Forschung führten Analysen zu **sieben Ergebnissen**:

1. Verwendungszustand der Waren in Flagshipstores

Im Ergebnis dieser Recherche kann festgestellt werden, dass der Verwendungszustand der Produkte nahezu ausschließlich aus Fertigwaren besteht, für die ein aperiodischer Bedarf besteht. Nur in einer geringen Anzahl von Fällen sind Marken und Labels mit Halbfertigteilen mit Flagshipstores vertreten (z.B. Fliesen Bisazza, Werkzeuge Hilti oder Sanitärobjekte Kaldewei). In der Regel decken die Waren einen langperiodischen bis aperiodischen Bedarf ab. Nur im Ausnahmefall werden Flagshipstores angetroffen, die Waren des kurzperiodischen Bedarfs abdecken (z.B. Kaffee). Entsprechende Übersicht 5 unten.

2. Übliche Nutzungsbereiche innerhalb von Flagshipstores

- Showroom (in der Regel)
- in der Regel Verkauf der Produkte
- manchmal Verkauf von Merchandising-Artikel
- selten bis manchmal Gastronomie, Café oder sogar eine Bar, die auch außerhalb der Laden-Öffnungszeiten nutzbar sein können
- Größen in einer Spannweite von ca. 100m² Verkaufsfläche als ein Mieter unter mehreren in einem Geschäftshaus, über One-Tenant-Retailer in einem Geschäftshaus bis hin zu einem eigenen Gebäude
- Flächengrößen i.d.R. in einer Spanne von 45 m² bis 8.000 m², bei Kaufhof Weltstadthaus am Alexanderplatz Berlin sogar 35.000 m²

- i.d.R. in den sog. High Street-Lagen der Metropolen oder in den Frequenzstarken Einkaufsstraßen, allerdings auch abseits dieser Lagen
- manchmal Räumlichkeiten für Veranstaltungen, Vorträge, Modeschauen, Sport-Events, oder Kammerkonzerte
- Inneneinrichtung entweder speziell für diesen Shop entwickelt oder als Erst-Shop zum anschließenden Roll-Out
- manchmal ein Spielplatz für Kinder

In der Regel wird ein großes Augenmerk auf die Eröffnung und auch auf Marketing-Aktionen gerichtet.

3. Flagshipstores für Beziehung B2C

Im Ergebnis dieser Recherche kann ergänzend festgestellt werden, dass die Flagshipstores vorwiegend bis nahezu ausschließlich B2C-Beziehungen ansprechen, B2B-Beziehungen stellen nur eine Ausnahme dar. Dies deckt sich auch mit den Feststellungen von Oesterle.

4. Zweck der Flagshipstores

Für die Beschreibung des *Zwecks der Flagshipstores* lässt sich als Fazit aus den Recherchen zusammenfassen:

- (1) Bewerbung der Marke, ein raffiniertes Marketinginstrument für die Anregung/Stimulation zu Gunsten einer Marke;
- (2) Flagshipstores sind ein sinnvoller Beitrag und Ergänzung im Rahmen der Vertikalisierungsstrategie einer Marke, sind je nach Warenbereich und Periodizität des Bedarfs stärker oder schwächer ausgeprägte Erfolgsfaktoren von Vertical Integrated Brands;
- (3) Aufbau Kundenbeziehung, dadurch Generierung von Kundendaten und auch
- (4) Kundenrückkopplung zur Verbesserung der Produkte;
- (5) Erhöhung der Kundenbindung;
- (6) Erstes und größtes Geschäft an einem neuen Standort/Land mit dem Ziel des anschließenden Roll-Out;
- (7) Steigerung der Bekanntheit;
- (8) Zusätzliche Bekanntheit und Neu-Kunden an Touristen-Hot-Spots;
- (9) Präsentation der gesamten Markenwelt, dies sogar als Handwerkskunst oder Kunstwerk, bessere Möglichkeit als in Standard-Shop;
- (10) Verkaufsförderung durch Erschaffen einer Plattform der Marke, des Brands;
- (11) Ergänzung und Unterstützung zum Online-Handel;
- (12) Ort, an dem neue Produkte der Marke getestet werden können;
- (13) Marketingwirksame Präsentation neuer Produkte oder auch Events (z.B. mit Sport-Stars oder Schauspielern, o.ä.);
- (14) Erhöhung des Markenimages infolge erfolgreicher Flagshipstores;
- (15) Synergien zum Online-Handel der Marke möglich, jedoch nicht immer gegeben.

5. Anmerkungen zu vorgefundenen Definitionen des Begriffs Flagshipstores

Im Fazit ist festzustellen, dass die vorgefundenen Definitionen einerseits eine große Schnittmenge haben, jedoch nicht vollständig kongruent sind. Manche Ausprägungen und Eigenschaften von Flagshipstores werden nicht aufgeführt, beispielsweise Craftmade-Taste, d.h. Vor-Ort-Produktion von Halbfertig- oder Fertigwaren aus dem Sortiment, Collateral Features zur Produkt-Personifikation, und die räumlichen Optionen für Kundenevents Modenschau, Sport-Wettkämpfe, Kamin-Abende, Vernissagen verbunden mit kulinarischer Versorgung einer direkt angeschlossenen Küche. Es wird kein vollständiges Bild vermittelt und eine eindeutige und allgemeingültige Definition des Begriffes Flagshipstores wurde nicht angetroffen. In Kapitel 2 der Dissertation wird zunächst eine **synthetisierte Definition** vorgestellt, die in den folgenden Kapiteln anhand der Untersuchungsergebnisse abgeglichen wird.

6. Primärer Betriebstyp mit festem Standort

Im Fazit stellt ein Flagship-Store einen Primären Betriebstyp im stationären Einzelhandel dar, mit festem Standort und in der Regel mit starker Betonung der Einkaufsbequemlichkeit und in der Regel mit starker Ausrichtung auf das Sortiment. Die HypZert-Fachgruppe Einzelhandel sieht beim Flagshipstore den Schwerpunkt stärker auf dem Erlebnis als auf der Convenience/Einkaufsbequemlichkeit.

7. Flagshipstores für Bedürfnisse der Selbstverwirklichung und der Wertschätzung

Aus der Analyse eigener Beobachtungen initiieren vorzugsweise Marken mit Warengruppen aus den oberen beiden Motivklassen der Maslowschen Bedürfnispyramide, Selbstverwirklichungsbedürfnisse und Wertschätzungsbedürfnisse, Flagshipstores. Die Initiierung von Flagshipstores für Labels und Warengruppen, bei denen die Befriedigung der Bedürfnisse der unteren drei Motivklassen (Defizitmotive) im Vordergrund steht, wird selten beobachtet.

Ergebnisse aus den Thesen

Für die Untersuchung der Rolle und Bedeutung von Flagshipstores aus den verschiedenen Perspektiven der Innenstadt, der Stadtplanung und Stadtentwicklung und des Einzelhandels wurden vier Thesen aufgestellt:

I. These: Flagshipstores Untersuchung aus der Sphäre Einzelhandel/Marke

Abgleich der Definition Flagshipstore mit den vorgefundenen Antworten der Marktexperten; welche prägenden Eigenschaften sind ein Indikator für einen Flagshipstore, unter welchen Konstellationen ist es lediglich eine „ungerechtfertigte“ Namensgebung?

Das Ziel, die Definition zu validieren, dient auch einer möglichen Abgrenzung zu einem Markenshop, oder zwischen „echtem“ und „unechtem“ Flagship-Store.

In Ergänzung zur vorläufigen Definition wird das „**Verständnis**“, die Motivation, die Ziele und Gründe der Initiatoren und ihre Erwartung bei den Marktteilnehmern erfragt.

Ergebnis These I

Zu vier Bereichen der Initiatoren konnten neue Erkenntnisse gewonnen oder Ergebnisse aus der Literatur validiert werden, der **Marke**, dem **Vertrieb**, den **Kunden**, und dem Bereich. **Produkte und Sortiment**.

Hinsichtlich der **Marke** ist bereits bekanntes bestätigt worden, Flagshipstores seien als **Ort der Markeninszenierung** ein **Marketing Tool**, ein Vorzeigestandort -Flaggschiff der Marke, wodurch bereits eine Differenzierung zu ihren normalen Markengeschäften impliziert wird. Im Laufe der Umsetzung dieses Marketingtools haben die Marken ein Verständnis und eigene Expertise entwickelt im Hinblick auf die Positionierung der Marke mit dem Flagshipstore. Sie können ihr Markenprofil damit schärfen und mit besonderen Marketingmaßnahmen mit Hilfe des Flagshipstores ihre Einzigartigkeit unterstreichen.

Der **Vertrieb** kann mit Hilfe eines Flagshipstores eine werbewirksame Komponente für die Vertikalisierung des Handelsgeschäfts generieren und den Großhandelsvertrieb reduzieren, teilweise sogar ersetzen, insbesondere im Luxussegment. An diesem Ort wird der **direkte Vergleich mit anderen (Konkurrenz-)Marken vermieden**, die Vernetzung zwischen stationärem Handel und online Handel bietet eine greifbare und wahrnehmbare Kundenerfahrung. Ein Flagshipstore bietet auch die Möglichkeit der Erprobung neuer Vertriebskonzepte vor einem zukünftigen Roll-Out. Verbesserung der Implementierung und Verfolgung der Vertriebsstrategie durch diese erweiterten Möglichkeiten des Monitorings, der Steuerung und Kontrolle, Nachjustierung im Vertrieb und nachfrageorientierte Produktion und Logistik werden begünstigt und optimiert.

Den **Kunden** gegenüber ermöglichen Flagshipstores eine direkte und spezifische Ansprache. Die einfach generierbaren **Kundendaten** bieten dem Markenunternehmen einen unbeschränkten Zugriff und ermöglichen Aufbau und Pflege der **Kundenbeziehung**. Im Flagshipstore entsteht durch die Verknüpfung zwischen Service, Beratung und Marken-Interaktion eine weitere Kommunikationsplattform zwischen Marke und **Kunden**. Gegenüber der bisherigen Praxis, mit Flagshipstores vornehmlich *nationale und internationale Kunden* anzusprechen, haben die Marken die Chance einer erhöhten Resilienz erkannt, indem auch die *lokale Kundschaft* berücksichtigt wird.

Neben der bisher bekannten Möglichkeit der umfassenden **Produktpräsentation** in Flagshipstores, ist inzwischen die **Produktauswahl** unterschiedlich, spezifiziert nach lokalen und regionalen Präferenzen. Teilweise werden **Produkte** nur exklusiv in einem Flagshipstore -sogar geographisch differenziert nach Regionen- angeboten, und sind online gar nicht erhältlich. Den Kunden wird das besonderen **Produkterlebnis** und die erste **Produkterfahrung** *offeriert, außerdem* bietet der Flagshipstore den Marken einen geeigneten Ort für die **Erprobung neuer Produkte und Produktlinien**. Den Unternehmen eröffnen sich dadurch geeignete Möglichkeiten der **Differenzierung und Exklusivität der Produkte** an verschiedenen Standorten. Dies kann sogar bedeuten, an einem Standort neben einem Flagshipstore noch ein spezialisiertes Taschen- oder Schuhgeschäft in einem anderen Teil der Stadt zu unterhalten. Ganz wesentlich ist, dass die Unternehmen (Marken) damit die **Kontrolle über das Produktangebot** an dem Standort haben, und nicht dem Großhandel oder anderen Marktteilnehmer überlassen.

II. These: **Im Zuge der Ansammlung/Agglomeration von Flagshipstores werden angestammte Geschäfte verdrängt. Ebenfalls reduziert sich die angestammte Bevölkerung (ggf. auch infolge bzw. einhergehend mit der Verdrängung angestammter Geschäfte und damit einem Rückgang der Nahversorger).** Untersuchung aus der Sphäre der Innenstadt

Das Ziel dieser Untersuchung besteht einerseits darin, herauszufinden, ob eine derartige Entwicklung der Verdrängung bestehender und angestammter Geschäfte zu beobachten und eingetreten ist. Zum anderen würde dann untersucht, ob die Ansiedlung von Flagshipstores mit dieser Verdrängung in einem Zusammenhang steht, oder diese sogar verursacht. Als weitere Untersuchung diese wird überprüft, ob infolge der Ansiedlung von Flagshipstores Auswirkungen auf den Wohnanteil an dem Standort zu beobachten sind.

Ergebnis These II

Im Hinblick auf die **Marke/Einzelhandel**, zählt die **Belebung und Aufwertung der Einkaufslage** zu einem der Ziele, sei es für einen bereits bestehenden Standort des Geschäfts oder einen neuen Standort. Mit der **Wahl des Standorts vollzieht die Marke auch Ihre Positionierung**, entscheidet sie sich für eine Lage mit Frequenz und Sichtbarkeit, favorisiert sie eine Agglomeration oder gar einen Cluster-Standort. Wird es eine bestehende Prestigelage, um die Marke besonders zu repräsentieren, oder wird die Lage an einem trendigen Standort mit

Entwicklungspotential angestrebt. Steht Zielpublikum im Fokus oder ein Standort mit Touristenströmen. Jede Lage hat ihre Vor- und Nachteile und birgt ihre spezifischen Risiken, insbesondere hinsichtlich Verkehrsaufkommen, Lärm und Sicherheit.

An diesem Wettbewerb können nur finanzstarke Marken teilnehmen und längerfristig bestehen. Junge Marken und Designer oder kleinere Anbieter können dies nicht stemmen, es sei denn gezielt nur für einen kurzen Zeitraum.

Der Einzelhandel ist von funktionaler Relevanz für die Innenstadt. In Anbetracht der Entwicklung im Einzelhandel, insbesondere dem signifikanten Rückgang des nicht-filialisierten Einzelhandels und des inzwischen sehr gestiegenen E-Commerce Anteils im Handel resultieren zunehmende Leerstände bei den Einzelhandelsflächen. Der nicht-filialisierte Einzelhandel bringt das Lokalkolorit in den jeweiligen Standort, der steigende Kostendruck und unzureichende Verkaufserlöse entziehen ihm jedoch eine auskömmliche Wirtschaftlichkeit. Dies sind die vornehmlichen Ursachen für dessen Verdrängung aus der Innenstadt. Nur noch umsatzstarke Geschäfte und Flagshipstores sind in der Lage die erforderlichen Mieten zu tragen und die hohen Kosten eines Verkaufsstandorts auf sich zubürden. Flagshipstores offerieren vielmehr eine Maßnahme für die - zumindest- Aufrechterhaltung der Attraktivität der Einkaufsstraße, wengleich die Folge eine oligopolistische Struktur in der Innenstadt bedeuten kann. Andererseits hat eine attraktive Einkaufslage auch positive Auswirkungen auf die umliegende Gastronomie und auf kleine Geschäfte in der Nachbarschaft.

Die weiteren Potentiale bieten Clusterung von Branchen oder Sortimenten in ausgesuchten Rand- oder Nebenlagen der Innenstadt als Ergänzung zu einem Flagshipstore der Marke in der Haupteinkaufsstraße.

Nicht zu unterschätzen ist der zusätzliche positive Einfluss auf die Innenstadt als Erlebnisort durch das Potential der Flagshipstores mit ihren weiteren Marketingmaßnahmen und unterschiedlichen Events und möglichen Kulturangeboten. Für die Innenstadt wird dadurch neben der originären Bestimmung als Ort des Handels noch das des Zentrums für Unterhaltung und Bildung unterstrichen, dies wohlbemerkt durch privatwirtschaftliche (Handels-)Unternehmen, nicht von der öffentlichen Hand initiiert.

Die Innenstadt erlebt durch die Ansiedlung von Flagshipstores einen Imagetransfer und eine Signalwirkung für die weitere Stadtentwicklung. Neben der Aufrechterhaltung der Attraktivität der Einkaufsstraße wird die Aufwertung von Nebenlagen ermöglicht.

Bedeutsam ist auch die Feststellung, dass die Bevölkerung nicht reduziert worden ist, die Anzahl der Wohnungen und die Einwohnerzahl sind in dem betreffenden Gebieten mit Ansiedlung von Flagshipstore gestiegen, der Anteil an Wohnungen im Gebäudebestand ist ungefähr gleichgeblieben. Es gab zwar Wanderungsbewegungen aus dem Zentrum in benachbarte Stadtgebiete oder sogar ins Umland, die befürchtete Bevölkerungsfucht oder signifikante Reduzierung der angestammten Bevölkerung durch die Ansiedlung von Flagshipstores konnte jedoch nicht festgestellt werden.

III. These: Maßgeblicher Einfluss von Flagshipstores auf die Stadtentwicklung

Untersuchung aus der Sphäre der Stadtentwicklung

Im Rahmen von Einzeluntersuchungen werden Parameter überprüft, die jeweils Auswirkungen auf die Stadtentwicklung haben oder diese indizieren. Die Gesamtheit dieser Einzeluntersuchungen lässt den Rückschluss über einen maßgeblichen Einfluss von Flagshipstores auf die Stadtentwicklung zu.

- a. Der maßgebliche Einfluss von Flagshipstores auf die Stadtentwicklung kann bereits anhand der überproportionalen Mietpreisentwicklung (gegenüber anderen Standorten in der Stadt) indiziert werden.
- b. Einfluss von Flagshipstores anhand diverser Kennziffern über den Zeitstrahl:
Passantenfrequenzen, Touristenfrequenzen/Touristenströme, BIP-Entwicklung, Mietpreisentwicklungen verschiedener Lagen und Nutzungstypen, Entwicklung Einwohner im Quartier und Prozentsatz an Wohnungen im Quartier.
- c. Im Zuge der Ansiedlung von Flagshipstores haben sich die Immobilienwerte im Verhältnis stärker (in Berlin) erhöht als an anderen Standorten der Stadt.

Ergebnis These III

a.) Im Hinblick auf überproportionale Mietpreisentwicklung

Eine ursprünglich angenommene *überproportionale Mietpreisentwicklung* wurde nur in Ausnahmefällen des Trendy-Viertels Berlin Spandauer Vorstadt/Hackescher Markt beobachtet. In den traditionellen TOP-Lagen

unterstützen Flagshipstores im Kampf gegen zu starken Niedergang der (Spitzen-)mieten, sie tragen zur Stabilisierung der Einzelhandelsmieten bei. Flagshipstores helfen, die Attraktivität der bisherigen Einkaufsstraßen für den Massenmarkt und den Luxusmarkt in Berlin zu halten und einem wachsenden Leerstand entgegenzuwirken.

Im Gebiet der Trendy Street sind überproportionale Mietpreissteigerungen beobachtet worden. Dort sind auch die größten Veränderungen im Handelsbereich mit häufigen Wechseln aufgetreten, hauptsächlich mit den Leittragenden aus dem nicht-filialisiertem Einzelhandel.

b.) Im Hinblick auf Einfluss anhand diverser Kennziffern

Bei den **Passantenfrequenzen** in den Lagen Massenmarkt und Luxury Street sind über den Beobachtungszeitraum keine signifikanten Erhöhungen erkennbar. Vor dem Hintergrund der im Einzelhandel wahrgenommenen gesunkenen Kundenfrequenzen -auch geschuldet der kräftigen Zunahme des E-Commerce Handels- ist dies sogar als eine deutlich positive Entwicklung einzustufen. Eine starke Steigerung ist hingegen in dem entwickelten Gebiet Spandauer Vorstadt (Trendy Street) zu beobachten.

Aus den **Touristenfrequenzen** lässt sich einerseits eine Steigerung ablesen, mit Unterbrechung durch die Corona-Pandemie. Andererseits konzentrieren sich die Übernachtungen in zwei Gebieten mit Flagshipstore-Ansiedlung (Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf und Mitte) neben dem angrenzenden „Partybezirk“ Friedrichshain-Kreuzberg.

Die Entwicklung des BIP ist in Berlin im Schnitt etwas stärker ausgefallen als im Bundesgebiet, die Arbeitsmarktentwicklung verlief zwar positiv, allerdings noch mit relativem Abstand zum besser platziertem Stadtstaat Hamburg. Erkennbar ist eine positive Einkommensentwicklung, jedoch ohne Evidenz auf den tatsächlichen Einfluss des Handelsumsatzes, insbesondere aus den Flagshipstores. Die **positive Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes** weist keine Korrelation zu einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl auf.

Im Vergleich zu anderen Lagen und Nutzungen weisen die Mietpreisentwicklungen in der 1A-Lage im Einzelhandel geringere Steigerungen als allgemein im Wohnungsbau und auch im Bürobereich auf. Die Einzelhandelsmieten in den Stadtteillagen stagnieren oder sind sogar rückläufig.

Die Entwicklung der Einwohner im Quartier der drei Lagen liegt im Schnitt Gesamtberlins, in Berlin Mitte sogar ca. 30% darüber. Der Prozentsatz an Wohnnutzung bleibt unbeschadet einer Bevölkerungszunahme annähernd gleich. Eine Verdrängung der angestammten Bevölkerung oder eine Reduzierung des Wohnbestands sind nicht beobachtet worden.

c.) Erhöhung der Immobilienwerte

Obwohl die Einzelhandelsmieten in den Gebieten Massenmarkt und Luxury Street eher stabil geblieben sind und keine hohen Steigerungen erfahren haben, **sind die Immobilienwerte auch in diesen Lagen gestiegen.** Dies lässt sich auf die gestiegene Attraktivität der Lagen auch für die Nutzungen Büro und Wohnen zurückführen. Die Büromieten haben sich in diesen Lagen nahezu verdoppelt bis verdreifacht (ca. +100 bis +200%). Die Wohnnutzung ist gestiegen, Einwohnerzuwachs und gestiegene Nachfrage nach Wohnraum beflügelten die Wohnungsmieten mit einer beobachteten Steigerung von ca. 98% bis 133 %.

Zusammengefasst befördern Flagshipstores als Publikumsmagnet die Stabilisierung der Innenstadt als Einkaufsstandort, und die Erhöhung der Attraktivität auch mittels Angeboten der Erlebnisse, der Kultur, sogar teilweise der Bildung. Dies alles bewirkt eine Unterstützung und Bereicherung des Zentrums.

Die drei Flagshipstore-Standorte in Berlin sind insgesamt attraktiver geworden für die anderen Nutzungen Büro und Wohnen. Das Risiko eines Abstiegs und einer Verwahrlosung der Innenstadt wird erheblich reduziert. **Für die Entwicklung unterentwickelter Stadteile können Flagshipstores -neben anderen Konstellationen- als Impulsgeber fungieren.** Die steigenden Mieten in diesen Vierteln verursachen einen Austausch des Besatzes an Bewohnern und anderen Gewerbenutzern. Das Beispiel Berlins hat aufgezeigt, dass die Standorte, an denen sich Flagshipstores ansiedeln, begehrt und begehrenswert sind, nicht nur wegen der Stabilität der Einzelhandelsmieten, sondern auch wegen der Wertsteigerung aus den anderen Nutzungsarten Gastronomie, Büro und Wohnen.

IV. These: Einfluss von Flagshipstores einerseits auf die Stadt & Umwelt und andererseits auf die Marken infolge der Erreichung oder dem Beitrag zu den Sustainable Development Goals (SDG) der United Nations Untersuchung aus der Sphäre der Marken/Handelsunternehmen hinsichtlich ESG und SDGs

Die Untersuchung dieses Bereichs soll Aufschluss darüber geben, ob es für die Initiatoren (Beteiligte) bei Flagshipstores Auswirkungen gibt, sofern Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) erreicht oder gefördert werden. Sofern ja, welche Auswirkungen sind dann zu beobachten oder festzustellen?

Ergebnis These IV

In diesem Zusammenhang wurden Einflüsse und Auswirkungen auf die Bereiche Unternehmensstrategie, Soziale Aspekte, Umwelt-Aspekte und Governance Aspekte erfragt und untersucht:

Flagshipstores bieten den Unternehmen (Marken) gute Möglichkeiten, den Bereich Umweltaspekte zu optimieren und Beiträge zur Klimaneutralität zu leisten. Soziale Aspekte wurden berichtet, neben der Schaffung von Arbeitsplätzen, auch Angebote von Kultur und Bildung, die Aufwertung von Stadtentwicklungslagen, und einen Beitrag für die Gemeinschaft. In Stadtentwicklungslagen wurde dies mit messbaren Indikatoren unterlegt.

Die Governance-Aspekte spielen bei der Entscheidungsfindung für Flagshipstores bisher nur eine -wenn überhaupt- untergeordnete Rolle. Das Bewusstsein über die Potentiale aus den Umweltbeiträgen und den Sozialen Aspekten wird sicherlich diese Einstellung revidieren und sich zukünftig in der Unternehmensstrategie der Marken stärker niederschlagen.

Schlussfolgerung und Ansätze für weiterführende Arbeiten

Der ursprüngliche Ausgangspunkt meiner Arbeit war die Faszination für Flagshipstores, gleichzeitig auch das Stigma, Flagshipstores seien reine Liebhaberei der Firmen und würden angestammte Geschäfte und Bewohner verdrängen. Hinzu gekommen ist die verbreitete Ansicht, dass Flagshipstores inzwischen durch den E-Commerce (B2C Online-Handel) zunehmend überflüssig geworden seien.

Aus der Recherche des Stands der Forschung wurde ersichtlich, dass Flagshipstores nicht nur **Orte des Markenerlebnisses** sind, sondern für die Unternehmen auch als ein **Marketinginstrument** fungieren, das die Firmen im Rahmen ihrer **Vertikalisierung** nutzen.

Anhand von Interviews und einer Fallstudie über die Stadt Berlin zeigt diese Forschungsarbeit zusätzliche Auswirkungen von Flagshipstores auf:

Wesentliche positive Beiträge sind die **Stabilisierung der Innenstadt** und die **Erhöhung der Attraktivität des Standorts**, wovon neben benachbarten Geschäften insbesondere auch die anderen Nutzungsarten Büro, Gastronomie und sogar Wohnen im Quartier profitieren, dies **bis in Nebenlagen**. Für die **Entwicklung neuer oder unterentwickelter Stadtquartiere können Flagshipstores maßgebliche Impulse** setzen. Diese Erkenntnisse werden ergänzt durch **beobachtete und erzielbare Beiträge zu der Erreichung von SDGs** durch Flagshipstores, die für die Initiatoren von Flagshipstores zusätzliche Vorteile bieten können. In den Gegenden mit Flagshipstores konnten **Steigerungen der Immobilienwerte** festgestellt werden, wobei der **Wohnanteil gleich geblieben** oder leicht gestiegen ist, also nicht reduziert wurde.

Auf der anderen -negativen- Seite dieser Medaille stehen die Steigerungen bei den Mieten in allen drei Nutzungsarten Einzelhandel, Büro und Wohnen. Bei den Geschäften entwickelt sich daraus eine oligopolistische Struktur mit reduzierter Vielfalt, bei der traditionelle Facheinzelhändler oder neue Marken nicht mithalten können, die Preissteigerung bei den Wohnungen birgt das Risiko einer Gentrifizierung.

Ich schließe mit dem Appell und Hinweis auf das große Potential, das eine aktive und koordinierte Anwendung des Phänomens Flagshipstore auch in den Bereichen Kultur und Bildung entfalten kann in Kooperation und als Unterstützung der Angebote der öffentlichen Hand.

Stimulation zu weiteren Forschungen

Fallstudien über weitere Städte können die gewonnenen Erkenntnisse ergänzen. Darüber hinaus können Vergleiche der unterschiedlichen Fallbeispiele sowohl für die Stadtplanung als auch für die Marken und Handelsunternehmen erkenntnisreich sein, woraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Untersuchungen und Analysen verschiedener Städte über Entwicklung und Bestand in den bestehenden Haupteinkaufsstraßen und deren Aufwertung der Innenstadt durch Flagshipstores eröffnen Möglichkeiten, Differenzen aufzuzeigen oder sogar Muster zu erkennen.

Aus Sicht der Marken, der Immobilieneigentümer, der Investoren und der Stadtplanung besteht ein großes Interesse nach **Grundlagen und Best Practice Erkenntnissen** im Hinblick auf **eine gezielte gemeinsame und koordinierte Konzeption für die Innenstadtentwicklung und Entwicklung neuer oder die Transformation alter Stadtquartiere**. Interessant sind auch Untersuchungen über Maßnahmen der aktiven Stadtentwicklung mittels

Flagshipstores, Untersuchungen zu Möglichkeiten im Rahmen der Bauleitplanung, beispielsweise eine Sortimentsfestlegung, ggf. mit Auflage der Installation eines Versammlungsraumes.

Forschung über die Möglichkeiten und Methoden der Implementierung von Privatwirtschaftlichem Kapital und Wissen für die Entwicklung der Innenstadt und von Stadtteillagen eröffnen zusätzliches Potential, Stichworte sind Modelle von Public-Private-Partnerships (PPP) für die Innenstadt und Stadtteillagen, oder Central Business Districts (CBD).