



ABSCHLUSSBERICHT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Dialogprojekt »Handel 2030«



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Grußwort	_____	4
2.	Executive Summary	_____	6
3.	Einführung	_____	10
4.	Ausgangslage und Entwicklungen im Einzelhandel in Baden-Württemberg	_____	11
5.	Zielsetzung und Arbeitsweise des Dialogprojekts »Handel 2030«	_____	18
6.	Die Ergebnisse der Workshop-Reihen	_____	19
	A. Digitalisierung	_____	20
	B. Fachkräftesicherung und Qualifizierung	_____	26
	C. Zukunft der Innenstädte	_____	32
	D. Nahversorgung	_____	38
	E. Rechtliche Rahmenbedingungen	_____	44
	F. Bau- und Raumordnungsrecht	_____	50
7.	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen der Workshop-Reihe	_____	56
	A. Digitalisierung	_____	56
	B. Fachkräftesicherung und Qualifizierung	_____	57
	C. Zukunft der Innenstädte	_____	59
	D. Nahversorgung	_____	61
	E. Rechtliche Rahmenbedingungen	_____	63
	F. Bau- und Raumordnungsrecht	_____	64
8.	Ausblick	_____	66
9.	Vertretene Organisationen	_____	67

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Entwicklung des E-Commerce in Deutschland – Umsatz in Mrd. Euro	_____	11
Abb. 2	Anzahl der Auszubildenden im Einzelhandel in Baden-Württemberg	_____	12
Abb. 3	Fachkräftebedarf (Bedarf = Nachfrage – Angebot) in Baden-Württemberg	_____	12
Abb. 4	Auflistung bestehender Konzepte zur Sicherung der Nahversorgung (Beispiele)	_____	14



1. Grußwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

der Einzelhandel ist traditionell ein wichtiger Garant für Wachstum und Wohlstand in Baden-Württemberg. Dabei schafft der Handel nicht nur ökonomischen Mehrwert, sondern prägt auch ganz entscheidend unser Zusammenleben in den Städten genauso wie im ländlichen Raum. Dazu tragen nicht zuletzt die zahlreichen Unterstützungsmaßnahmen des Landes bei. Ein sich wandelndes Kundenverhalten, globale Wettbewerber und die Digitalisierung revolutionieren aktuell die Branche. Algorithmen, Künstliche Intelligenz und Big Data eröffnen einerseits erhebliche Potentiale. Gleichzeitig erfordert dieser technologische und strukturelle Wandel jedoch strategische Weichenstellungen, um die Zukunft des stationären Einzelhandels erfolgreich zu gestalten.

In den attraktiven Innenstädten des Landes kaufen die Menschen gerne ein. Sie bilden damit einen wichtigen Standortfaktor für die Ansiedlung von Gewerben, aber auch für die Auswahl als Wohnort. Trotz struktureller Veränderungen ist der Einzelhandel weiterhin die Leitbranche für die Innenstädte und der wesentliche Frequenzbringer für die ortsansässige Gastronomie und Dienstleistungsbranche.

Zuletzt haben die anhaltend gute Konjunktur und die sehr niedrige Arbeitslosigkeit für ein stabiles und positives Konsumklima gesorgt, von dem der Einzelhandel in den letzten Jahren profitiert hat. Es ist zu erwarten, dass sich die stabile Entwicklung des privaten Konsums auch im laufenden Jahr fortsetzt: Die Zahlen des Statistischen Landesamtes belegen preisbereinigt einen deutlichen Umsatzanstieg in den ersten Monaten des Jahres 2019 gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum.

Trotz dieser positiven Lage ist es entscheidend, jetzt die richtigen Weichen zu stellen, damit die stark mittelständisch geprägte Branche die Chancen der fortschreitenden digitalen Transformation nutzen kann. Denn die Digitalisierung durchdringt den Einzelhandel als zentrale

Wirtschaftsbranche in allen betrieblichen Prozessen immer stärker und erfordert strategische und technologische Antworten der Handelsbetriebe. Zudem verschärft sich der internationale Wettbewerb durch die Marktmacht der großen digitalen Verkaufs- und Vermittlungsplattformen von Jahr zu Jahr. Und nicht zuletzt bedroht der Onlinehandel das Erscheinungsbild, die Attraktivität und die Funktionsweise unserer Innenstädte als zentrale Handelsstandorte.

Mit dem Projekt Handel 2030 hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau deshalb im Sommer 2018 einen Dialogprozess zu den Zukunftsfragen des Handels in Baden-Württemberg ins Leben gerufen. Ausgehend von regionalen und thematisch fokussierten Workshops wurden zunächst in einer Dialogphase Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Einzelhandels erarbeitet und konzipiert. Schwerpunktthemen waren hierbei die Digitalisierung, die Themen Fachkräftesicherung und Qualifizierung, die Zukunft der Innenstädte, die Nahversorgung, rechtliche Rahmenbedingungen sowie das Bau- und Raumordnungsrecht. Die Handlungsempfehlungen dienen nun den Projektpartnern als Anleitung, um konkrete Maßnahmen zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit des Einzelhandels zu entwickeln und umzusetzen.

Wir sind überzeugt, dass der stationäre Einzelhandel auch in Zukunft ein wichtiger Wirtschaftszweig und Treiber von Innovation sein und damit Wohlstand und Wachstum sichern wird. Bereits im 20. Jahrhundert hat die Branche grundlegende Strukturveränderungen überstanden – von der Entstehung der ersten Warenhäuser über die Einführung von Selbstbedienungsläden, Fachmärkten und Einkaufszentren bis hin zur Verbreitung von Discountern und Factory-Outlets. Die Grundlage dafür waren stets mutige und innovative Unternehmer ebenso wie qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Gemeinsam arbeiten wir an einer erfolgreichen Zukunft für den Einzelhandel im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung.



Nicole Hoffmeister-Kraut

DR. NICOLE HOFFMEISTER-KRAUT MDL

Ministerin
für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau
des Landes Baden-Württemberg

DR. ROMAN GLASER

Präsident
des Baden-Württembergischen
Genossenschaftsverbands e.V.

WOLFGANG GRENKE

Präsident
des Baden-Württembergischen Industrie-
und Handelskammertages e.V.

ROGER KEHLE

Präsident
des Gemeindetages
Baden-Württemberg e.V.

HERMANN HUTTER

Präsident
des Handelsverbands
Baden-Württemberg e.V.

JOACHIM WALTER

Präsident
des Landkreistages Baden-Württemberg e.V.

GUDRUN HEUTE-BLUHM

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
des Städtetags Baden-Württemberg

MARTIN GROSS

Landesbezirksleiter
der ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Landesbezirk Baden-Württemberg

GERHARD BERGER

Geschäftsführer
des Verbands der Mittel- und Großbetriebe
des Einzelhandels Süd e.V.



2. Executive Summary

Der seit langem anhaltende Wandel im Einzelhandel hin zu großflächigen Einheiten, wie Einkaufszentren und Fachmärkten, ging in den vergangenen Jahren weiter, wenngleich in teilweise gebremster Form. Dieser Strukturwandel setzt vor allem die klassischen, inhabergeführten Fachgeschäfte wirtschaftlich unter Druck und führt zu einer zunehmenden Filialisierung. Das schnelle Wachstum des Online-Handels verstärkt diesen Strukturwandel erheblich, mit negativen Auswirkungen auf die Innenstädte, denn der inhabergeführte Facheinzelhandel beeinflusst maßgeblich deren Attraktivität. Zusätzlich steht der Handel vor dem Problem der Deckung des Fachkräftebedarfs und der Qualifizierung der Beschäftigten, angesichts der demographischen Entwicklung und steigender Anforderungen an die Qualifikation des Personals. Gesamtgesellschaftlich stellt sich das Problem der Sicherung der Nahversorgung der Bevölkerung, insbesondere im ländlichen Raum. Vor diesem Hintergrund sowie der Tatsache, dass der Einzelhandel eine der wichtigsten und beschäftigungsintensivsten Branchen in Baden-Württemberg ist, hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau gemeinsam mit Partnern aus Handel, Verbänden, Arbeitnehmervertretern und kommunalen Landesverbänden das »Dialogprojekt Handel 2030« ins Leben gerufen.

AUSGANGSLAGE UND ENTWICKLUNGEN IM EINZELHANDEL IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Digitalisierung

Insbesondere die Auswirkungen der digitalen Transformation sowohl auf betriebliche Prozesse als auch auf gesellschaftliche Verhaltens- und Verbrauchsmuster verstärken den vorhandenen Strukturwandel. Die im Rahmen der Digitalisierung neu geschaffenen Absatzkanäle und Vertriebsformen bedingen eine tiefgreifende Veränderung der derzeitigen Handelslandschaft. Der kontinuierlich steigende Umsatzanteil des Online-Handels hat, insbesondere im mittelfristigen Bedarfsbereich, zu erheblichen Kaufkraft- und Umsatzabzügen aus den Innenstädten geführt. Die prognostizierte Ausweitung der Online-Käufe wird diesen Trend zukünftig weiter verstärken. Trotz der

sehr dynamischen Entwicklung des E-Commerce wird der stationäre Einzelhandel in Baden-Württemberg jedoch auch weiterhin eine tragende Säule der Wirtschaft darstellen. Zwar ist damit zu rechnen, dass sich die Umsatzverteilungen auch weiterhin auf Kosten der stationären Händler verlagern werden, dennoch gelingt es vielen Handelsunternehmen bereits heute, mittels Cross- bzw. Omni-Channel-Strategien, die unterschiedlichen Absatzkanäle zu verknüpfen und Synergieeffekte zu schaffen. Auch aus diesem Grund bedarf es mit Blick auf den Wettbewerb mit dem global agierenden Online-Handel einer Überprüfung der regulatorischen Hemmnisse des stationären Handels.

Fachkräftesicherung und Qualifizierung

Der Einzelhandel stellt in Baden-Württemberg, gemessen an der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, einen der wichtigsten Wirtschaftszweige dar. Seit 2010 verzeichnet er jedoch einen kontinuierlichen Rückgang der Auszubildenden. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil der sozialversicherungspflichtig Vollzeit-Beschäftigten um rd. 7,6%. Als Ursachen hierfür gelten im Vergleich beispielsweise zur Industrie geringere Gehälter, aus Arbeitnehmersicht teilweise als unattraktiv angesehene Arbeitszeiten und Aufstiegsmöglichkeiten. Hohe Miet- und Kaufpreise für Geschäftsimmobilien, bei einer gleichzeitig relativ unattraktiven Renditesituation, wirken sich zudem hemmend bei der Unternehmensnachfolge oder Neugründung aus. Trotz meist flacher Hierarchien und niedriger Zugangsschwellen für qualifizierte Berufs- und Quereinsteiger stehen Einzelhandelsunternehmen gegenwärtig vor der Herausforderung, geeignetes Fachpersonal zu finden. Um dem Umsatzrückgang der stationären Ladengeschäfte entgegenzuwirken, bedarf es allerdings sehr guter Beratungs- und Verkaufsleistungen des Fachpersonals.

Ein Umschwung ist bereits zu erkennen. Die Bemühungen müssen dennoch verstärkt werden, auch da die Existenz vor allem kleinerer Einzelhandelsgeschäfte essentiell für die Attraktivität der Innenstädte ist.



Zukunft der Innenstädte

Die polyzentrische Raumstruktur in Baden-Württemberg stellt im Vergleich zu anderen Bundesländern eine Besonderheit dar. Der vergleichsweise hohe Anteil an Städten bzw. städtischen Strukturen außerhalb der Verdichtungsräume führt dazu, dass die Fahrzeit zum nächsten Ober- oder Mittelzentrum nie länger als 30 Minuten beträgt. Umso schwerer wiegt ein aufgrund struktureller Veränderungen in vielen Innenstädten zu beobachtender (sektoraler) Funktionsverlust. Von diesem Strukturwandel sind vornehmlich kleine und mittelgroße Städte, insbesondere in strukturschwachen Gebieten und Ballungsräumen, in Form von Frequenzverlusten, Umsatzrückgängen und Leerständen betroffen. Zwar wurde in der Vergangenheit auch in Großstädten von Frequenzrückgängen berichtet, jedoch existiert bislang keine nachgewiesene Fortsetzung dieses Trends. Vitale Innenstädte und ein attraktiver stationärer Einzelhandel bedingen sich gegenseitig. Deshalb ist es wichtig, die Angebotsvielfalt der Ladengeschäfte auch künftig zu sichern, wovon auch weitere in der Innenstadt ansässige Gewerbebezüge (vor allem Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe) positiv beeinflusst werden.

Nahversorgung

Die seit einigen Jahrzehnten wachsende Mobilität der Bevölkerung führte, bei gleichzeitig gestiegenen Anforderungen der Verbraucher an die Sortiments- und Ladengestaltung, zu einer Vergrößerung der Mindesteinzugsgebiete der Einzelhändler sowie zu einer Verlagerung einiger bisheriger Innenstadtstandorte auf die so genannte Grüne Wiese. In Folge hat sich der Handel mit Gütern des täglichen Bedarfs aus kleineren Orten in ländlich geprägten Räumen zurückgezogen und auch in den Innenstädten verschlechterte sich die Nahversorgungssituation. Gegenwärtig kann jedoch, unabhängig von der Gemeindegröße, eine Reurbanisierung des Einzelhandels beobachtet werden, indem zunehmend Standorte von peripheren in wohngebietsnahe Lagen rückverlagert werden. Ursächlich ist die zunehmende Distanzsensibilität vieler Kunden. Als Folge der Anpassung an geänderte sozio-demographische

Strukturen und Nachfragestrukturen haben sich in den vergangenen Jahren diverse Ladenkonzepte zur Sicherung der Nahversorgung etabliert. Viele kleinere Orte profitieren davon jedoch (noch) nicht. Um auch zukünftig eine bedarfsgerechte und nachfragedeckende Nahversorgung zu gewährleisten, können insbesondere im ländlichen Raum intelligente Mobilitäts- und Logistiklösungen sowie von der Gemeinschaft bzw. der öffentlichen Hand geschaffene Plattformen gute Lösungsansätze bieten.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Der sich unter den Einzelhandelsunternehmen stetig verschärfende Wettbewerbsdruck ist eine der wesentlichen Folgewirkungen der zunehmenden Bedeutung des E-Commerce, denn Kunden sind einfacher denn je in der Lage, Preis- und Produktvergleiche vornehmen zu können. Vor diesem Hintergrund belasten die bürokratischen Anforderungen sowie der missbräuchliche Einsatz von Abmahnungen, insbesondere nach der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), den stationären Handel zusätzlich. Mit der Einrichtung des Normenkontrollrats (NKR BW) hat das Land Baden-Württemberg bereits erste Schritte zur Begrenzung bürokratischer Lasten vorgenommen. Ebenso hat das Bundeskabinett im Mai 2019 einen derzeit im parlamentarischen Verfahren befindlichen Gesetzentwurf verabschiedet, um missbräuchliche Abmahnungen einzudämmen. Unabhängig davon stehen die Ladenöffnungszeiten derzeit in der Diskussion, vor dem Hintergrund, dass für eine allgemeine Verkaufsöffnung an Sonn- und Feiertagen ein Sachgrund von erheblichem Gewicht (= Anlassbezug) erforderlich ist.

Bau- und Raumordnungsrecht

Die Raumordnung (Landes- und Regionalplanung) sowie die Bauleitplanung (Flächennutzungs- und Bebauungsplanung) ermöglichen die räumliche Steuerung von Einzelhandelsnutzungen unter raumstrukturellen und städtebaulichen Gesichtspunkten. Rechtliche Vorgaben hierfür enthalten in erster Linie das (Bundes-)Raumordnungsgesetz, das Landesplanungsgesetz, das Baugesetzbuch und



die Baunutzungsverordnung. Landes- und regionalplanerische Kernpunkte zur Steuerung des großflächigen Einzelhandels sind das Konzentrationsgebot, das Kongruenzgebot, das Integrationsgebot sowie das Beeinträchtigungsverbot. Die kommunale Steuerung des Einzelhandels basiert im Wesentlichen auf kommunalen Einzelhandelskonzepten, der Bestimmung zentraler Versorgungsbereiche, der Festlegung ortsspezifischer Sortimentslisten und der Festsetzung zu- bzw. unzulässiger Einzelhandelsnutzungen. Zwar stoßen diese Steuerungsmechanismen grundsätzlich auf eine breite Akzeptanz, dennoch kritisieren Vertreter des Handels zum Beispiel, dass die durch den Online-Handel hervorgerufenen Kaufkraftabflüsse bislang in kommunalen Einzelhandelskonzepten unzureichend berücksichtigt werden.

Auch sieht sich der Handel bezüglich des Bauordnungsrechts einer zunehmenden Regelungsdichte gegenüber. Insbesondere bauordnungsrechtliche Normen, wie kommunale Stellplatzsatzungen, wirken unmittelbar kostensteigernd bzw. stellen ein finanzielles Hemmnis beim Neu- und Umbau von Einzelhandelsflächen dar.

Mit dem »Gesetz zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative« (GQP) hat das Land zur Unterstützung des privaten Engagements sowie als Angebot an die Kommunen ein flankierendes Instrument zur Stärkung von Einzelhandels- und Dienstleistungszentren bereitgestellt.

ZIELSETZUNG UND ARBEITSWEISE

DES DIALOGPROJEKTS HANDEL 2030

Das vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau initiierte Dialogprojekt »Handel 2030« verfolgt das Ziel, im gemeinschaftlichen Austausch mit dem Handelsverband Baden-Württemberg (HBW), dem Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag (BWIHK), dem Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd (VMG Süd), den kommunalen Spitzenverbänden, ver.di und dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV),

die zuvor im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel auf Bundesebene erarbeiteten Ergebnisse auf die Landesebene herunter zu brechen und zu ergänzen bzw. zu aktualisieren. In sechs themenspezifischen Workshops haben Expertinnen und Experten gemeinsam die Themenbereiche Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Zukunft der Innenstädte, Nahversorgung, rechtliche Rahmenbedingungen sowie Bau- und Raumordnungsrecht erörtert sowie Handlungsempfehlungen erarbeitet, die sich an das Land, die Kommunen, die Wirtschaftsorganisationen und an die Einzelhändler richten. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhandels in Baden-Württemberg zu erhalten und zu stärken, bedarf es in der nächsten Phase des Projekts der gemeinsamen Konkretisierung und Umsetzung der Handlungsempfehlungen.

Die BBE Handelsberatung hat das über ein Jahr andauernde Projekt begleitet. Alle sechs themenbezogenen Workshops wurden von jeweiligen Fachexperten konzipiert und moderiert. Die im Rahmen der Vor- und Nachbereitung erstellten Thesenpapiere, Ergebnisdokumentationen sowie der vorliegende Abschlussbericht wurden mit fachübergreifendem Expertenwissen aus der Handelsforschung inhaltlich ergänzt.

KONZEPTION UND ERGEBNISSE DER WORKSHOP-REIHE

Alle sechs themenspezifischen Workshops wurden methodisch gleich konzipiert und durchgeführt. Aufbauend auf den im Vorfeld erstellten Diskussionspapieren wurden die Workshopteilnehmer einfürend um eine Bewertung der gegenwärtigen themenspezifischen Situation in Baden-Württemberg gebeten. Die nachfolgend im Rahmen eines Brainstormings gesammelten und verdichteten Themen wurden durch die beteiligten Akteure anschließend nach ihrer Beeinflussbarkeit gewichtet und, je nach Gewichtung, weiter behandelt oder ausgesondert. Anschließend definierten die beteiligten Akteure, aufbauend auf der Darstellung der Ist-/Soll-Situation, die Handlungsempfehlungen.



Im Rahmen des gesamten Dialogprozesses war zu beobachten, dass bestimmte Themenfelder wiederholt aufgegriffen und diskutiert wurden. Dies ist auf inhaltliche Überschneidungen faktisch nicht voneinander zu trennender Themenbereiche zurückzuführen. Workshopübergreifend wurde etwa die Schaffung von Beratungs-, Coaching- und Qualifizierungsangeboten empfohlen, die die Händler bei der Status Quo Analyse, der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung betrieblicher Maßnahmen unterstützen sollen.

Ein wesentliches Themenfeld ist hierbei das Personal. Die Empfehlungen betreffen sowohl die Personalfindung, als auch die Personalbindung und die Personalführung. Mehrere Handlungsempfehlungen gehen in Richtung Verbesserung der digitalen Infrastruktur, als Voraussetzung für die digitale Transformation in den Betrieben und der digitalen Sichtbarkeit der Innenstädte. In mehreren Workshops wurde auch die Notwendigkeit angepasster Verkehrs- und Mobilitätskonzepte für Kunden und die Logistik betont, ebenso wie die Erforderlichkeit von Standortgutachten und Einzelhandelskonzepten der Kommunen, die insbesondere die Auswirkungen des Onlinehandels berücksichtigen. Auch die Notwendigkeit der Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den stationären Handel im Wettbewerb mit dem Online-Handel wurde in mehreren Workshops thematisiert.

AUF GRUNDLAGE DES DIALOGPROJEKTS

INITIIERTE STRATEGIEN

Auf Basis dieses Berichts werden im nächsten Schritt gemeinsam mit den Projektpartnern Maßnahmen zur Umsetzung der in der Dialogphase erarbeiteten Handlungsempfehlungen entwickelt.

Bislang angedacht ist dabei etwa Einzelhändlern beim Prozess der digitalen Transformation ein gefördertes Beratungs- und Coaching-Angebot zu machen, ergänzt durch Informations-, Qualifizierungs- und Erfahrungsaustauschmaßnahmen. Unterstützend könnte auch eine

»Digitalisierungsbotschafter«-Initiative wirken, bei der technikaffine junge Mitarbeiter dabei gecoacht werden, ihre Digitalkompetenz strukturiert im eigenen Unternehmen einzubringen. Neue technologische Entwicklungen sollen für Einzelhändler greifbar gemacht werden, etwa durch die Einrichtung von »Future Labs« oder »Retail Stores of the Future«. Zur Stärkung der Innenstädte als Handelsstandorte wird die Förderung von regionalen »Innenstadt- und Handelsberatern« diskutiert. In Zusammenarbeit mit kommunalen Wirtschaftsförderern/City-Managern sollen sie Kommunen dabei unterstützen, ihre Innenstädte/Quartiersgemeinschaften zu vermarkten und den Einzelhandel, insbesondere in seiner digitalen Sichtbarkeit, zu stärken. Zur Ausgestaltung einer »Nahversorgungsinitiative« sollen Best-Practice-Konzepte kommuniziert werden, flankiert von einem Fachkongress und einer Reihe von Informationsveranstaltungen zu modernen Nahversorgungskonzepten in den Regionen des Landes.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden derzeit konkretisiert und gegebenenfalls ergänzt und ausgebaut.



3. Einführung

Der Einzelhandel ist mit knapp 46.000 Unternehmen und mehr als 300.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine der wichtigsten und beschäftigungsintensivsten Branchen in Baden-Württemberg. Die Branche befindet sich seit langem in einem tiefgreifenden Strukturwandel:

Der Wettbewerbsdruck durch große Anbieter zwingt gerade die inhabergeführten Betriebe dazu, sich ständig den Veränderungen des Marktes anzupassen. Die Innenstädte wandeln sich vielerorts rasant und es stellt sich die Frage, wie die Kommunen unter diesen Rahmenbedingungen als Marktplatz und Mittelpunkt des gesellschaftlichen Lebens attraktiv bleiben. In ländlichen Räumen stellt sich verstärkt die Aufgabe, die wohnungsnaher Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Auch die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften und Auszubildenden stellt für die Branche in einer älter werdenden Gesellschaft eine besondere Herausforderung dar. Viele Einzelhändler beklagen sich über hohe bzw. zunehmende bürokratische Lasten.

Hinzu kommen die weitreichenden Konsequenzen der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, die gerade die Einzelhändler besonders stark tangieren. Die digitale Entwicklung verstärkt den vorhandenen Strukturwandel zusätzlich, darüber hinaus hat die Dynamik der voranschreitenden Entwicklung auch erhebliche Auswirkungen auf die Zukunft der Arbeitswelt.

Mit dem Projekt »Handel 2030« hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau deshalb gemeinsam mit dem Handelsverband Baden-Württemberg (HBW), dem Baden-Württembergischen IHK-Tag, dem Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd (VMG), den kommunalen Spitzenverbänden, verdi und dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband einen Dialogprozess zu den Zukunftsfragen des Einzelhandels in Baden-Württemberg initiiert.

Ziel des Dialogprojekts ist es, wichtige Zukunftsfragen der Branche zu erörtern und aus Handlungsempfehlungen Maßnahmen zu erarbeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhandels auf Landesebene zu erhalten und zu stärken. Ausgangspunkt waren sechs regionale, themenspezifische Workshops mit Experten der beteiligten Partner, in denen Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden. In der nächsten Phase des Projekts werden die Partner auf Grundlage der Handlungsempfehlungen, die sich an das Land, die Kommunen, die Einzelhändler und die Wirtschaftsorganisationen richten, konkrete Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Dieser Abschlussbericht dokumentiert die Ausgangslage im Einzelhandel in Baden-Württemberg, die Durchführung der Themenworkshops sowie die Erarbeitung und Darstellung der Handlungsempfehlungen. Insbesondere bei der Dokumentation der einzelnen Workshops sind aus Gründen der Vollständigkeit und Transparenz Thesen und Empfehlungen der beteiligten Partner und Experten enthalten, die nicht in jedem Fall das Ergebnis eines Konsenses darstellen und die nicht zwingend die Auffassung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau bzw. der anderen Beteiligten wiedergeben.

4. Ausgangslage und Entwicklungen im Einzelhandel in Baden-Württemberg



DIGITALISIERUNG

Der bisherige technologische Fortschritt sowie der damit einhergehende Aufschwung des Online-Handels (= E-Commerce) ermöglichte schon in der jüngeren Vergangenheit die Einführung neuer Absatzkanäle und Vertriebsformen. Trotz der abflachenden Wachstumskurve des Online-Handels ist bislang noch keine Sättigungsgrenze in Sicht. Mit einem Onlineumsatzanteil von deutschlandweit gegenwärtig rund 10%¹ stellt der E-Commerce heute einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor für den stationären Einzelhandel dar. Dieser fungiert jedoch bislang weiterhin, insbesondere im kurz- bis mittelfristigen Bedarfsbereich, als die tragende Säule des deutschen Einzelhandels. Nichtsdestotrotz ist damit zu rechnen, dass sich die Umsatzverteilung auch weiterhin auf Kosten der stationären Einrichtungen entwickeln wird.

Zusätzlich wird sich der digitale Wandel auch auf die betrieblichen Strukturen auswirken. Die Digitalisierung der logistischen Abläufe, z.B. durch digitale Scanner, ermöglicht bereits heute die Erfassung der tatsächlichen Warenbestände in Echtzeit und die Sendung automatisierter Bestellungen benötigter Produkte.

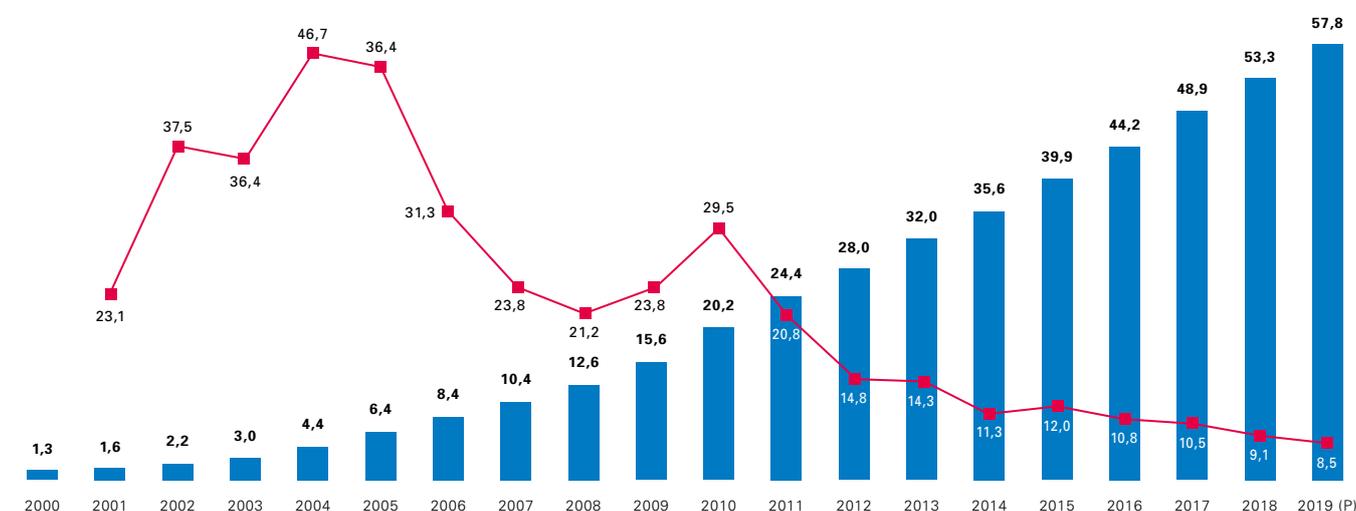
Dadurch können die Unternehmen in Echtzeit auf die Konsumentennachfrage reagieren und ihr Sortimentangebot derart gestalten, dass keine Bestandslücken bzw. Überangebote auftreten.

Ferner bedingt die Digitalisierung, aufgrund neuer Informations- und Kaufprozesse, einen Wandel der Konsum- und Verbrauchsmuster. Branchenübergreifend werden bereits fast 40% der stationären Käufe mit einer Recherche in Online-Shops vorbereitet. Bei den so genannten Smart Natives (Personen bis 25 Jahre) beträgt der Anteil > 50%². Synergien zwischen unterschiedlichen Absatzkanälen durch Multi-Channel-Ansätze zu schaffen ist bereits heute wesentliche Strategie vieler Einzelhändler um langfristig erfolgreich zu sein.

FACHKRÄFTESICHERUNG UND QUALIFIZIERUNG

Der Einzelhandel verzeichnet seit einigen Jahren auch in Baden-Württemberg einen Rückgang der Auszubildendenzahlen. So sank bspw. die Zahl der Auszubildenden im Ausbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel von 2010 bis 2017 von 9.460 auf 8.058, im Ausbildungsberuf Verkäufer/-in von 5.828 auf 4.715.

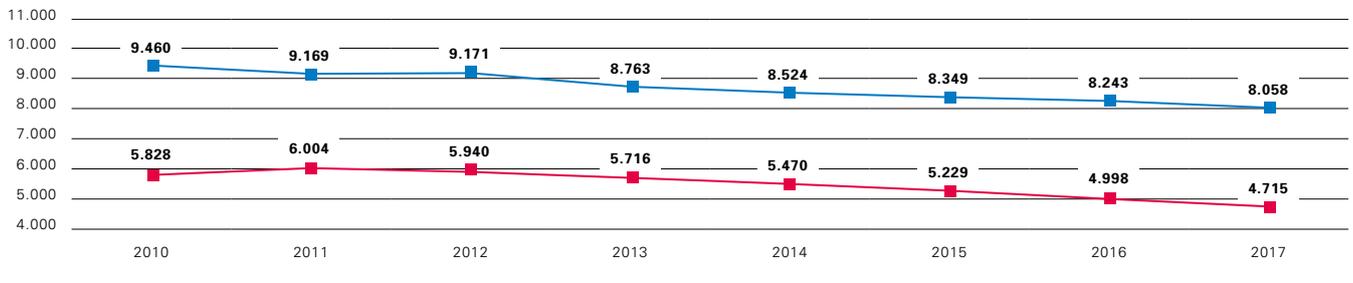
1 ENTWICKLUNG DES E-COMMERCE IN DEUTSCHLAND – UMSATZ IN MRD. EURO



Quelle: HDE Prognose 2019; IFH, ohne Umsatzsteuer — Veränderung zu Vorjahr in %



2 ANZAHL DER AUSZUBILDENDEN IM EINZELHANDEL IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Quelle: Statistisches Landesamt Stuttgart 2018 – Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung

— Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel

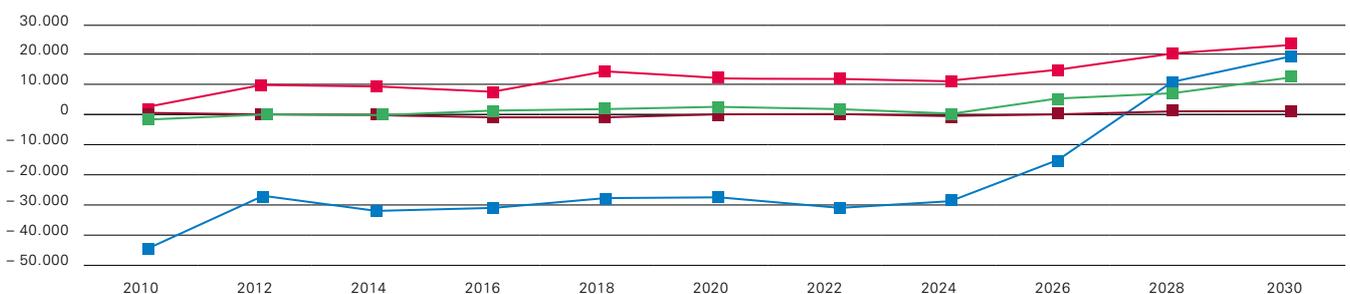
— Verkäuferin/Verkäufer

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel stieg deutschlandweit im gleichen Zeitraum um +4,1%³ von rd. 2,94 Millionen auf rd. 3,06 Millionen an. Gleichzeitig sank aber der Anteil der sozialversicherungspflichtig Vollzeit-Beschäftigten um -7,6%⁴ von rd. 1,27 Millionen auf rd. 1,17 Millionen. Die wesentlichen Ursachen hierfür werden in vergleichsweise geringeren Gehältern (etwa im Vergleich zur Industrie), aus Arbeitnehmersicht teilweise als unattraktiv angesehenen Arbeitszeiten und als zu gering empfundenen beruflichen Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gesehen. Der daraus resultierende Fachkräftemangel könnte sich nach Experteneinschätzungen noch verstärken. Dies geschieht auch aufgrund der zunehmenden Akademisierung der Gesellschaft, da zum einen im Einzelhandel bislang nur wenige akademische Berufsbilder bestehen bzw. die-

se zum anderen mit, für die Arbeitnehmer attraktiveren, Branchen konkurrieren. Folglich stehen Einzelhandelsunternehmen vor der Herausforderung geeignetes Fachpersonal zu finden, obwohl für qualifizierte Berufseinsteiger und Quereinsteiger aufgrund niedriger Zugangsschwellen und meist flacher Hierarchien gute Karrieremöglichkeiten bestehen.

Die relativ angespannte und unattraktive Renditesituation bei gleichzeitig hohen Personalkosten und Miet- und Kaufpreisen für Geschäftsimmobilien sind zudem hemmende Faktoren bei der Unternehmensnachfolge und Neugründungen. Der Bedeutungszuwachs des Online-Handels bedingt auch in Baden-Württemberg vielerorts eine rückläufige Entwicklung der Passantenfrequenz in den Einkaufslagen bzw. Läden. Um dem damit

3 FACHKRÄFTEBEDARF (BEDARF = NACHFRAGE - ANGEBOT) IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Quelle: BW IHK 2018; Statistisches Landesamt BW 2017, Destatis 2017, IHKs in BW 2017 – Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung

— Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe, mittel¹ — Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe, hoch² — Verkaufsberufe, mittel¹ — Verkaufsberufe, hoch²

¹ mittlere Qualifikationsstufe (Beispiele: Einzelhandelskaufmann/frau – klassische EH-Kfm-Ausbildung ohne weitere Qualifikation/Weiterbildung)

² hohe Qualifikationsstufe (Beispiel: Bekleidungsfachwirte, Sales-Manager, Automobilfachwirte, Buchhandelsfachwirte, Filialleiter/Marktleiter, Store-Manager)



einhergehenden Umsatzrückgang der Ladengeschäfte entgegenzuwirken, bedarf es sehr guter Beratungs- und Verkaufsleistungen des Fachpersonals, damit unter anderem durch den Verkauf von höherwertigeren Produkten, höhere Konversationsraten und höhere Durchschnittsbons realisiert werden können.

ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE

Baden-Württemberg weist im Vergleich zu anderen Bundesländern eine besondere, polyzentrische Raumstruktur auf. Städte bzw. städtische Strukturen finden sich in hohem Maß auch außerhalb der Verdichtungsräume.

Die Gemeinden liegen dabei so dicht beisammen, dass die durchschnittliche Fahrtzeit zum nächsten Ober- oder Mittelzentrum nie länger als 30 Minuten beträgt, bspw. auch in der Region Hochschwarzwald. Überwiegend liegt die Fahrtzeit gar nur zwischen 5 und 15 Minuten. Auch die Wirtschaftskraft des Landes ist deutlich gleichmäßiger in der Fläche verteilt, als dies etwa in Bayern oder Niedersachsen der Fall ist. So besteht beispielsweise eine deutlich geringere Spanne in der räumlichen Verteilung des nominalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) je Erwerbstätigen, zwischen dem wirtschaftsstärksten und dem wirtschaftsschwächsten Kreis (in 2017: 81 % bis 138 % des Landesdurchschnitts, im Vergleich zu 70 % bis 169 % des Landesdurchschnitts in Bayern und 75 % bis 231 % in Niedersachsen), was sich auch in einer relativ gleichmäßigen Verteilung des Gewerbesteueraufkommens und der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten niederschlägt.⁵

Die Städte und der Einzelhandel in Baden-Württemberg weisen vielfältige Interdependenzen und Synergieeffekte auf. Signifikante Veränderungen der Orte des Handels (Warenhäuser, Supermärkte, Shoppingcenter, etc.) haben sich damit immer auf die Stadt, Stadtgestalt und Lebensqualität in den Städten ausgewirkt und führten zu einer Um- oder Neustrukturierung städtischer Räume.⁶

Viele Innenstädte werden künftig mit strukturellen Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen (z. B. demographischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen) konfrontiert. Daraus werden eine sich wandelnde Bedeutung des Einzelhandels und ein drohender (sektoraler) Funktionsverlust der Innenstädte sowie ggf. vermehrt auftretende Leerstände prognostiziert.

Die mit dem Strukturwandel einhergehenden Herausforderungen unterscheiden sich nicht nur nach Region und Stadtgröße, sondern auch nach Stadttyp, Historie, Attraktivitätslevel, Akteurskonstellation, Konfiguration der Mikrolagen und regionalem Umfeld. Derzeit betroffen sind vornehmlich Nebenzentren und B-Lagen in Großstädten sowie kleine und mittelgroße Städte, insbesondere in strukturschwachen Gebieten oder Ballungsräumen. Symptome sind oftmals Frequenzverluste, Umsatzrückgänge und Leerstände, welche zumeist für das Einleiten eines Trading-Down-Prozesses charakteristisch sind.

Nach Angaben des Handelsverbands Deutschlands berichteten bereits 2016 ca. zwei Drittel der Händler von sinkenden Kundenfrequenzen. Dabei erfolgte der verzeichnete Frequenzrückgang unabhängig von der Stadtgröße. So kaufte rund jeder fünfte Innenstadtbesucher seltener in der City, weil er zunehmend Waren im Internet bestellte.⁷ Ein Rückgang an Frequenz aufgrund der Möglichkeit sich im Internet zu informieren und auch zu kaufen ist nachvollziehbar. Eine nachweisliche Fortsetzung dieses Trends konnte jedoch bislang nicht festgestellt werden. Deshalb gibt es unterschiedliche Auffassungen zu der Frage, ob die Passantenfrequenzen in den Fußgängerzonen und Ortszentren tatsächlich überall sinken. Auch ist darauf hinzuweisen, dass zwischen der Entwicklung der Passantenfrequenzen und der Entwicklung der Einzelhandelsumsätze in den Innenstädten bzw. Ortszentren kein proportionaler Zusammenhang besteht.



Der stationäre Einzelhandel spielt eine zentrale Rolle, wenn es um die Vitalität und Attraktivität einer Innenstadt geht, da das Einkaufsmotiv mit Abstand den wichtigsten Grund für den Besuch einer Innenstadt darstellt. Ambiente und Flair sowie die Vielfalt und das Angebot der Geschäfte haben den größten Einfluss auf die Bewertung der Gesamtattraktivität durch Passanten.⁸ Attraktive Innenstädte mit intakter Einzelhandelsstruktur haben zudem großen Einfluss auf andere Gewerbebereiche, wie die Gastronomie, Kultur- und Freizeitbetriebe und Dienstleister jeder Art.

NAHVERSORGUNG

Der Handel – auch mit Produkten des täglichen Bedarfs – hat sich in der Vergangenheit vor allem aus kleineren Orten in ländlichen Räumen zurückgezogen. Ursächlich hierfür war, neben dem demographischen Wandel, insbesondere die wachsende Mobilität durch die zunehmende PKW-Verfügbarkeit. Um den wachsenden Mindestanforderungen der Verbraucher gerecht zu werden und dem Wettbewerb, vor allem im Lebensmitteleinzelhandel, standzuhalten, mussten Einzelhändler ihre Mindesteinzugsgebiete vergrößern. Dies führt häufig wiederum zu einer Ausdünnung des Angebots in der Fläche. Aktuell gibt es eine Tendenz des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) wieder näher zum Kunden zu rücken, denn der Kunde wird immer distanzsensibler und will keine weiten Wege mehr zurücklegen. In den Städten zeigt sich dies in

den City-Konzepten verschiedener Händler. Auf dem Land gibt es zunehmend eine Verlagerung von peripheren Standorten in wohngebietsnahe Lagen. Jedoch profitieren davon viele kleine Orte (noch) nicht.

Für ländliche Regionen und für manche Stadtteilzentren stellt sich die Frage, wie die verbrauchernahe Grundversorgung sowohl gegenwärtig als auch zukünftig sichergestellt werden kann. Diese Frage stellt sich insbesondere auch vor dem Hintergrund des noch schwachen aber zunehmenden Online-Handels mit Lebensmitteln. In den vergangenen Jahren hat sich eine Reihe von Konzepten zur Sicherung der Nahversorgung etabliert.

Ein großes Waren-/Dienstleistungsangebot, günstige Preise sowie die Qualität und Frische der Waren stellen aus Verbrauchersicht die Hauptkriterien bei der Wahl der Einkaufsstätte dar. Die Nähe zum Kunden ist als Kriterium des Einzelhandels vor allem in den Städten wichtig. Die Ansprüche der Verbraucher betreffen aber auch verstärkt Handelsformate in ländlichen Räumen. Sie sehen sich (wachsenden) Mindestanforderungen an Sortimentsbreite/-tiefe, Verkaufsflächen, Ladengestaltung und Öffnungszeiten gegenüber.

Um zukünftig eine bedarfsgerechte und nachfragedeckende Nahversorgung, insbesondere in ländlich geprägten Räumen, zu gewährleisten, bedarf es intelligenter Mobili-

4 AUFLISTUNG BESTEHENDER KONZEPTE ZUR SICHERUNG DER NAHVERSORGUNG (BEISPIELE)

FILIAL- UND FRANCHISEKONZEPTE	MULIFUNKTIONSLÄDEN	INTEGRATIONSMÄRKTE	BÜRGERLÄDEN	MOBILE VERSORGUNG	KOMBINATION DER ANSÄTZE
<ul style="list-style-type: none">– Edeka (Xpress), nah & gut, Netto, Treff 3000– Rewe (City), nahkauf, Penny– Lidl– Aldi Süd– Lädchen für alles– IK-Ihr Kaufmann– Um's Eck, Topkauf– Ihr KONSUM, PUG Kauf	<ul style="list-style-type: none">– Markttreff– DORV-Zentrum– KOMM-IN– Shop-Treff	<ul style="list-style-type: none">– CAP-Markt– BONUS-Markt– Andere soziale Träger	<ul style="list-style-type: none">– Finanzielle und ehrenamtliche Beteiligungen der Bürger (z. B. als Genossenschaft oder Verein)		

Quelle: BMWi 2015; HBW & Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg 2015 – Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung



täts- und Logistikkösungen. Das Leuchtturmprojekt »Digitale Dörfer« der Forschungsinitiative des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering (IESE) untersucht beispielsweise die intelligente Vernetzung von unterschiedlichen Diensten zur (Nah-)Versorgung mittels Softwarelösungen und Mobilitäts- und Logistiksystemen.

Die geschaffene digitale Plattform soll unter der so genannten »Mitmach-Logistik« und »Nachbarschaftshilfe« dazu dienen, mittels von der Gemeinschaft oder von der öffentlichen Verwaltung geschaffenen Angeboten und Dienstleistungen (Mitfahrgelegenheiten, Bürgerbusse, Tauschbörsen, Marktplätze, Dorfläden, etc.) die größeren Distanzen in ländlichen Räumen zu überbrücken.

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die zunehmende Bedeutung des Internets ist mit ursächlich für die Intensivierung des branchenübergreifenden Wettbewerbs im Einzelhandel und der damit einhergehenden Verschärfung des Preisdrucks. Während nachfrageseitig Preis- und Produktvergleiche einfacher gestaltet werden können, sind Händler einfacher in der Lage, ihr Produktportfolio grenzüberschreitend anzubieten und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Aus Sichtweise der im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel 2016 bis 2017 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie eingebundenen Experten stellen die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen vor allem für kleine und mittlere Unternehmen zusätzliche Belastungen dar. Diese würden durch die neuen Herausforderungen aus der digitalen Transformation noch verstärkt.

Vertreter des Einzelhandels machen derzeit eine aus ihrer Sicht ungerechtfertigte Ungleichbehandlung aus hinsichtlich

- unterschiedlich ausgeprägter Verpflichtungen im stationärem Handel und E-Commerce (Ladenöffnungszeiten, Rücknahmeverpflichtungen)

- europäischer Regelungen zur Mängelhaftung bei Fernabsatz von Waren, Geoblocking und Barrierefreiheitsanforderungen und
- deutsche Händler gegenüber ausländischen Wettbewerbern stärker belastende nationale Regelungen (z.B. Abmahnverfahren).

Diese würden den Marktzugang erschweren und unternehmerische Risiken erhöhen. Der Online-Handel und die damit einhergehenden Vertriebsformate haben in den vergangenen Jahren die Beziehung zwischen Anbieter und Konsumenten derart verändert, dass die Bedeutung des persönlichen Kontakts (v.a. mit den Verkäufern) beim Kaufprozess abgenommen hat.

Hinzu kommt, dass bürokratische Anforderungen kleinere stationäre Händler stärker belasten als filialisierte oder vertikal integrierte Einzelhändler. Erste Schritte zur Begrenzung bürokratischer Lasten für die Wirtschaft wurden bereits unternommen, unter anderem hat das Land Baden-Württemberg zum 1. Januar 2018 einen Normenkontrollrat (NKR BW) eingerichtet. Seitdem wird für alle neuen Regelungsvorhaben der Landesregierung der Erfüllungsaufwand für die jeweiligen Normadressaten (Bürgerschaft, Wirtschaft und Verwaltung) nach bestimmten Kriterien quantifiziert und dargestellt. Der NKR BW hat im Dezember 2018 einen Empfehlungsbericht mit Maßnahmen zum Bürokratieabbau bei bereits bestehenden Regelungen vorgelegt, welche zum Teil auch den Handel betreffen.

Gegenwärtig sind kleine und mittlere Unternehmen durch den missbräuchlichen Einsatz von Abmahnungen, insbesondere nach der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) negativ betroffen. Vor diesem Hintergrund hat das Bundeskabinett im Mai 2019 einen »Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung des fairen Wettbewerbs« verabschiedet, welcher zur Einschränkung/Bekämpfung des Abmahnmissbrauchs dienen soll und der sich derzeit im parlamentarischen Verfahren befindet. Zudem stehen



Ladenöffnungszeiten derzeit stark in der Diskussion. Gemäß Art. 139 des Grundgesetzes sind die Sonntage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung geschützt. Unter Berücksichtigung eines strikten Regel-Ausnahme-Verhältnisses sind Ausnahmen – unter der Wahrung des Mindestschutzniveaus – von diesem verfassungsrechtlichen Gebot des Sonntagsschutzes zulässig, die in begrenztem Umfang auch eine Verkaufsöffnung an einzelnen Sonn- und Feiertagen ermöglichen. Die geltenden Maßstäbe hierfür wurden insbesondere von der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts, aber auch von den oberen Verwaltungsgerichtsinstanzen von Bund und Ländern konkretisiert. Danach ist für eine allgemeine Verkaufsöffnung an Sonn- und Feiertagen ein Sachgrund von erheblichem Gewicht (= Anlassbezug) erforderlich. Bloße wirtschaftliche Umsatzinteressen von Verkaufsstellen oder Shopping-Interessen der Kunden genügen nach der Rechtsprechung nicht. Die konkrete Ausgestaltung dieser Maßstäbe im Rahmen der Vorgaben der Rechtsprechung ist den Ländern überlassen. Nordrhein-Westfalen hat das dortige Ladenöffnungsgesetz (unter anderem) dahingehend geändert, dass anstatt eines vormals bestehenden »Anlassbezugs« nunmehr die betreffende Gemeinde lediglich das Bestehen eines »öffentlichen Interesses« an der Sonntagsöffnung darlegen muss.

Die Überprüfung der Zulässigkeit dieser weiten Kriterien durch die Rechtsprechung dauert noch an. Hessen hat hingegen in einem aktuellen Gesetzesentwurf wesentlich engere Kriterien für den erforderlichen Anlassbezug gewählt und sich dabei an den von der Verwaltungsgerichtsbarkeit aufgestellten Maßstäben orientiert.

RAUMORDNUNG UND BAULEITPLANUNG

Die Raumordnung (Landesplanung, Regionalplanung) und die nachgelagerte Bauleitplanung (Flächennutzungsplanung, Bebauungsplanung) ermöglichen die räumliche Steuerung von Einzelhandelsnutzungen unter raumstrukturellen und städtebaulichen Gesichtspunkten. Rechtliche Vorgaben hierfür enthalten in erster Linie das Bundes-

Raumordnungsgesetz, das Landesplanungsgesetz, das Baugesetzbuch und die Baunutzungsverordnung.

Die raumordnerische Steuerung von großflächigen Einzelhandelsnutzungen kann in Abhängigkeit vom konkreten Planungsraum verschiedenste Ziele verfolgen, insbesondere die

- Lenkung raumbedeutsamer Angebote auf Zentrale Orte
- Orientierung der Versorgung am Verflechtungsbereich der Zentren
- Erhaltung und Entwicklung urbaner und vitaler Stadt- und Orts(teil-)zentren (einschließlich, der Sicherung kommunaler Investitionen in den Zentren)
- Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse in der Fläche.

Ziel der bauleitplanerischen Steuerung von Einzelhandelsnutzungen sind häufig daneben insbesondere die

- Erhaltung und Stärkung der Versorgungsfunktion der Standortgemeinde
- Erhaltung und Entwicklung von zentralen Versorgungsbereichen (wie Haupt-, Neben und Nahversorgungszentren)
- Gewährleistung einer Nahversorgung für alle Bevölkerungsgruppen
- Sicherung von Gewerbeflächen für produzierendes Gewerbe unter Ausschluss von Einzelhandelsnutzungen
- Schaffung von Planungs- und Investitionssicherheit.

Landes- und regionalplanerische Kernpunkte zur Steuerung des großflächigen Einzelhandels sind das Konzentrationsgebot, das Kongruenzgebot, das Integrationsgebot sowie das Beeinträchtigungsverbot. Einzelhandelsgroßprojekte können bei falscher Standortwahl und Größenordnung das System der zentralen Orte, die verbrauchernahe Versorgung der Bevölkerung und die Funktionsfähigkeit der Stadt- und Ortskerne nachteilig beeinflussen.



Die kommunale Steuerung des Einzelhandels basiert in aller Regel auf einem Einzelhandelskonzept, der Bestimmung von zentralen Versorgungsbereichen, der Festlegung einer ortsspezifischen Sortimentsliste und Darstellungen bzw. Festsetzungen zur Zulässigkeit/Unzulässigkeit von Einzelhandelsnutzungen in bestimmten räumlichen Bereichen (entsprechend Flächennutzungsplan/Bebauungsplänen).

Die vorgenannten Steuerungsmechanismen in der Raumordnung und in der Bauleitplanung stoßen in Deutschland auf eine breite Akzeptanz. Jedoch stehen einige Themen auch aktuell in der Diskussion. So wird insbesondere kritisiert, dass durch den Online-Handel bedingte Kaufkraftabflüsse, insbesondere bei der Erstellung und Fortschreibung von kommunalen Einzelhandelskonzepten nicht hinreichend berücksichtigt würden. Auch steht die Definition der »Großflächigkeit« eines Einzelhandelsbetriebes nach § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung (BauNVO) durch Vertreter des Handels in der Kritik.

BAUORDNUNGSRECHT

Auch der Sinn des Bauordnungsrechtes wird nicht in Frage gestellt. Allerdings sieht sich der Handel einer ausufernden Regelungsdichte und ständig verschärften – oder auch verschärft angewendeten – Normen gegenüber. Bauordnungsrechtliche Restriktionen, die insbesondere aus den Bereichen des Brandschutzes entstehen, wirken unmittelbar kostensteigernd. Aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen und damit vergleichsweise höheren Auflagen in Innenstädten, v. a. mit historischem Stadtkern, führt dies zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber der »Grünen Wiese«.

Die kommunalen Stellplatzsatzungen stellen in vielen Fällen ein großes finanzielles Hemmnis beim Neu- und Umbau von Einzelhandelsflächen dar, ohne dass aus Kunden- und Handelssicht tatsächlich adäquater Parkraum entsteht.

GESETZ ZUR STÄRKUNG DER QUARTIERS-ENTWICKLUNG DURCH PRIVATINITIATIVE (GQP)

Mit dem »Gesetz zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative« (GQP) hat das Land zur Unterstützung des privaten Engagements sowie als Angebot an die Kommunen ein flankierendes Instrument zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren bereitgestellt. Danach können sich private Eigentümer freiwillig zusammenschließen und Quartiersgemeinschaften gründen, die bei der Gemeinde einen Aufwertungsbereich beantragen.

In diesem überschaubaren Quartier werden nach abgestimmten Maßnahmen- und Finanzierungsplänen Projekte durchgeführt, die geeignet sind, die Attraktivität des Quartiers zu steigern. Dieser Ansatz ist vergleichbar mit sog. Business-Improvement-Districts (BID) in anderen Bundesländern.

Derzeit befinden sich in Baden-Württemberg zwei Projekte in Vorbereitung. Kritiker des BID-/GQP-Ansatzes bemängeln teils den von ihnen als zu hoch empfundenen Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung der Maßnahmen für die privaten Grundstückseigentümer. Auch wird der hohe Verwaltungsaufwand angeführt, der jedoch die Aufwertungsbereiche rechtlich absichert.

1 IFH Köln 2017, Untersuchung »Vitale Innenstädte 2016«

2 IFH Köln 2017, Untersuchung »Vitale Innenstädte 2016«

3 HD Zahlenspiegel 2018

4 HD Zahlenspiegel 2018

5 Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder (VGR dL)

6 BBSR 2017, Online-Handel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren

7 IFH Köln 2017, Untersuchung »Vitale Innenstädte 2016«

8 IFH Köln 2017, Untersuchung »Vitale Innenstädte 2016«



5. Zielsetzung und Arbeitsweise des Dialogprojekts »Handel 2030«

Ausgehend von der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie initiierten »Dialogplattform Einzelhandel« hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg 2018 das Dialogprojekt »Handel 2030« ins Leben gerufen. Ziel war, die zuvor auf Bundesebene erarbeiteten Ergebnisse im Austausch zwischen Einzelhändlern, Handels- und Genossenschaftsverbänden, Arbeitnehmervertretern, kommunalen Spitzenverbänden und öffentlichen Institutionen auf die Landesebene herunter zu brechen und weiterzuentwickeln, um konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen richten sich an Land, Kommunen, Wirtschaftsorganisationen und Einzelhändler. Sie sollen einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des stationären Einzelhandels in Baden-Württemberg leisten.

Über ein Jahr haben Expertinnen und Experten zusammengearbeitet, um konkrete und realisierbare Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

Der Dialog fand in insgesamt 6 ganztägigen Workshops in verschiedenen Regionen des Landes zu folgenden Themenbereichen statt:

- Digitalisierung (Mannheim)
- Fachkräftesicherung und Qualifizierung (Heilbronn)
- Zukunft der Innenstädte (Stuttgart)
- Nahversorgung (Schuttertal)
- Rechtliche Rahmenbedingungen (Weingarten)
- Bau- und Raumordnungsrecht (Stuttgart)

Die BBE Handelsberatung hat das über ein Jahr andauernde Projekt begleitet, mit Erkenntnissen aus der Markt- und Standortforschung ergänzt sowie die jeweiligen Workshops moderiert und durchgeführt.

6. Die Ergebnisse der Workshop-Reihen



Für jeden themenbezogenen Workshop wurden zunächst sowohl die im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel jeweils auf Bundesebene erarbeiteten Handlungsempfehlungen als auch die im Rahmen von jeweils geführten Vorgesprächen mit den entsprechenden Organisationsvertretern als wichtig erachteten Themen herausgearbeitet und den drei Akteursgruppen »Bundesland Baden-Württemberg«, »Verbände und Kammern« sowie »Händler« zugeordnet.

Um eine Experteneinschätzung des Status quo der Themenbereiche ermitteln zu können, wurden die im Workshop vertretenen Organisationen jeweils einfühend nach der Bewertung der gegenwärtigen Situation in Baden-Württemberg gebeten.

Nachfolgend wurden alle im Rahmen eines Brainstormings gesammelten Themen, auf Basis der Dialogplattform Einzelhandel auf Bundesebene, des im Vorfeld zur Verfügung gestellten Thesenpapiers und der zuvor geführten Diskussion, in den jeweiligen Workshops zunächst verdichtet. Aufbauend auf der Themenidentifikation wurden die jeweiligen Themenfelder anschließend nach ihrer Relevanz bzw. Beeinflussbarkeit durch die beteiligten Akteure gewichtet. Dabei sind die Themenfelder, die in der nachfolgenden Bearbeitung keine Berücksichtigung gefunden haben, nicht als weniger relevant zu bewerten, sondern sind gemäß den Experteneinschätzungen der Teilnehmer weniger beeinflussbar als die höher priorisierten Themenfelder.

Nach erfolgter Themengewichtung wurden jeweils drei bis fünf beeinflussbare und gleichzeitig relevante Themenfelder im Rahmen einer »Szenario-Technik« in Kleingruppen erarbeitet, indem die Teilnehmer, aufbauend auf der

Darstellung der Ist-Situation und der angestrebten Soll-Situation, die zu deren Verwirklichung notwendigen Handlungsmaßnahmen definierten. Die unter »Themenidentifikation« schwarz dargestellten Themenfelder wurden in der Workshop-Arbeit nicht weiter vertieft.

Die Ergebnisse der themenbezogenen Status-quo-Bewertungen, der Themenidentifikation und -gewichtungen sowie der Szenario-Techniken sind im Folgenden in visualisierter Form aufgeführt.





RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land

- Ausbau der flächendeckenden Breitbandversorgung.
- Mitwirkung bei einfachen Regelungen zur Verbesserung der Rechtssicherheit (Datenschutzbestimmung, Informationspflicht, Haftung)
- Schaffung guter Rahmenbedingungen für die Digitalisierung im Handel (Förderprogramme, Infrastruktur, Mitwirkung bei der Schaffung guter Rahmenbedingungen auch auf Bundes-/EU-Ebene)
- Schulungs- und Förderangebote, die gegen die Digitalmüdigkeit mancher Händler wirken (z.B. durch andere thematische Aufhänger wie »Tourismus«)

Verbände und Kammern

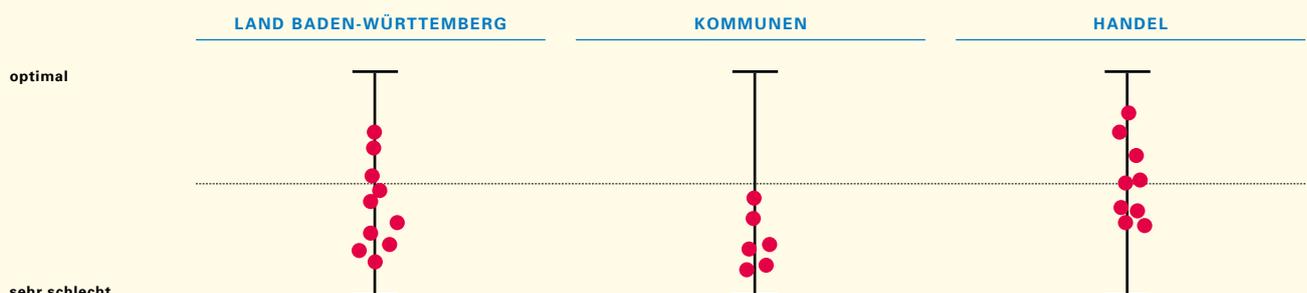
- Bewusstseinsstärkung (vor allem) für die Chancen und (weniger der) Risiken der Digitalisierung für den Handel
- Abbau mentaler Barrieren der Händler
- Schaffung von Weiterbildungsangeboten zu Themen der Digitalisierung
- Förderung und Kooperation von Standortgemeinschaften der Einzelhändler/Innenstadtakteure (Geschäftsstraßenmanagement/ Versorgungsknotenpunkte im ländlichen Raum)
- Neue Motivation für empfängliche Händler. Erschließung neuer Händlergruppen für das Thema.

Händler

- Online-Präsenz (Auffindbarkeit, Kanäle, Bedienung technischer Systeme, Digitale Marktplätze)
- Einsatz digitaler Werkzeuge im stationären Handel (kostenfreies W-LAN für Kunden, Warenkennzeichnungen mit QR-Codes, Verkäufer mit Tablets, interaktive Verkaufspräsentation durch Displays in Kabinen oder Regalverlängerungen, Kundenrezensionen, verkaufsunterstützende Roboter im Verkaufsraum, Frequenzmessung, etc.)
- Moderne, einheitliche Bezahlverfahren für Einheimische und (internationale) Touristen
- Umsetzung der Digitalstrategie entlang d. individuellen Geschäftsmodells (Online-Vermarktung)
- Qualifizierung des Personals durch Anpassung von Ausbildung, Studium und Weiterbildung
- Sicherung von Prozesseffizienz mittels zeitgemäßer technischer Infrastruktur (v.a. digitale Warenwirtschaftssysteme)
- Gewinnung und Analyse von Informationen über Kunden und Zielgruppen (vgl. Geomarketing)
- Bildung von Gemeinschaften und Handelskooperationen um Synergien zu nutzen (bspw. lokale Belieferungsservices durch lokal organisierte Plattformen)
- Bewertung der sozialen Dimension der Digitalisierung (Rationalisierungsprozesse, etc.)

STATUS QUO – STAND DER DIGITALISIERUNG DES EINZELHANDELS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

A.1 BEWERTUNG: WIE GUT SIND WIR AUF DIE ZUKÜNFTIGEN HERAUSFORDERUNGEN VORBEREITET?



Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung.



THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden die im Rahmen der Diskussion formulierten Thesen der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

Im Kontext der wesentlichen digitalen Infrastruktur wurde in der Vergangenheit bereits vieles getan, nichtsdestotrotz gibt es einige Defizite. Die im internationalen Vergleich nicht überzeugende digitale Infrastruktur am »Point of sale« (POS) ist unter anderem auch auf die siedlungsstrukturellen Gegebenheiten Baden-Württembergs zurückzuführen. Das Bundesland ist durch große Kleinstädte (< 20.000 EW), kleine Mittelstädte (< 50.000 EW) und durch ländliche Kreisregionen geprägt (vgl. Schwarzwald, Schwäbische Alb, Schwäbischer Wald).

Zurzeit besteht für Kommunen und Händler, im Kontext der digitalen Infrastruktur (Breitband, WLAN), eine hohe Abhängigkeit von globalen Dienstleistern. Die vergleichsweise schlechtere Bewertung der Akteursgruppe »Kommunen« ist dabei ein deutliches Signal. Für eine nachhaltige Handelszukunft ist eine so genannte »Vision Stadt« vonnöten. Diese muss ggf. differenziert werden (»Vision Großstadt«, »Vision Mittelstadt« etc.). Einheitliche Öffnungszeiten können als Aushängeschild der Stadt dienen und Kunden können mithilfe des damit geschaffenen attraktiveren Serviceangebots verstärkt im stationären Handel gebunden werden.

Der Wunsch, den Digitalisierungsprozess voranzubringen ist vorhanden, jedoch fehlt es v.a. im Bereich des Stadtmarketings und kleinteiligen Handels an personellen Ressourcen. Das bisherige Verständnis sieht im Stadtmarketing einen Moderator und »Vernetzer« mit hoher sozialer Kompetenz. Ein Fokus auf digitale Maßnahmen und Knowhow war bisher nicht Schwerpunkt. Es fehlt oft ein Digital-Kümmerer, der über Branchengrenzen hinweg die digitale Sichtbarkeit und entsprechende Maßnahmen in der Innenstadt vorantreibt und koordiniert.

Die meisten Handelsentwicklungen erfolgen inzwischen auf globaler Ebene (z. B. Amazon). Aus diesem Grund ist es auch für lokal agierende Handelsunternehmen notwendig, global zu denken und zu handeln (z. B. sich globalen Standards anzupassen). Folglich ist eine Überprüfung der Hemmnisse des stationären Handels unter Berücksichtigung der »Online-Riesen«, (insbesondere Amazon) notwendig, um gleiche Wettbewerbsbedingungen für den stationären Handel zu schaffen. Bürokratische Lasten wiegen vor dem Hintergrund der großen (und wachsenden) Marktmacht der »Global Player« gegenwärtig besonders schwer.

Die tatsächliche Umsetzung konkreter Handlungsmaßnahmen darf zudem nicht an fehlenden finanziellen Mitteln scheitern. Daher sollte das Land Baden-Württemberg finanzielle Ressourcen für eine erfolgreiche Digitalisierung im Handel zur Verfügung stellen.



THEMENIDENTIFIKATION

A.2 VERDICHTUNG UND GEWICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER

STANDORTGEMEINSCHAFTEN / HANDELSKOOPERATION 14 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzung/branchenübergreifende Themen – Vernetzung Bund (Kompetenzzentrum) – Vernetzung EK-Kooperation – Vernetzung mit Hochschulen 	FÖRDERPROGRAMME – GELDER 4 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Praxisgerechte Ausgestaltung des Antragsprozesses – Praxisgerechtere Nutzungsprozesse (Benchmark Digitalprämie) – Koordination / Abstimmung 	RECHTSSICHERHEIT (DATENSCHUTZ, HAFTUNG) 12 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Abmahnwesen – DSGVO – Dienstleistung/Gastronomie /Tourismus 	UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE 9 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungsaustausch – Best Practice
GEOMARKETING / DATENGEWINNUNG 1 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzung/Kooperation – Beratung 	BEWUSSTSEINSSTÄRKUNG – ABBAU – HEMMNISSE 7 ★★★	PROZESSEFFIZIENZ (WAREN- WIRTSCHAFTSSYSTEME) 1 ★★★	NUTZUNG DIGITALER ANGEBOTE / WERKZEUGE 12 ★★★
	BREITBANDVERSORGUNG 3 ★★★	LADENBAUGESTALTUNG – MITHILFE D. DIGITALISIERUNG 0 ★★★	ONLINE-PRÄSENZ & ONLINE-VERMARKTUNG 5 ★★★

■ beeinflussbare Themenfelder
 weniger beeinflussbare Themenfelder
 ★ Zahl entspricht der Gewichtung durch die Teilnehmer
 Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

A.3 THEMENSCHWERPUNKT 1: BRANCHENÜBERGREIFENDE STANDORTGEMEINSCHAFTEN / HANDLUNGSKOOPERATIONEN

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> – Gefühl der Überforderung bestehender Standortgemeinschaften (oft ehrenamtlich) – Als der finanzielle Anreiz weg war sind lokale Plattformen überwiegend gescheitert – In vielen Kommunen spielt der Handel keine starke Rolle mehr 	<ul style="list-style-type: none"> – Digitale Infrastruktur muss höheren Stellenwert erhalten und verstärkt in der Verantwortung des Staates/der öffentlichen Hand liegen – »Neuer« Ansatz des MLR-Projektes¹ – Kommunen als Ausgangsplattform 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auf der Standortebene → D-Check → Digitale Wahrnehmung eines Standortes ▶ Enge Kooperation mit den Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Einzelhandel ▶ Einbindung relevanter Hochschulen ▶ Flächendeckende WLAN-Angebote (Innenstadt/am POS) durch die öffentliche Hand (Kommune) ▶ Viel intensivere branchenübergreifende Vernetzung/Betrachtung ▶ Digitale Kundenbindungsstrategien

¹ Ideenwettbewerb für lokale Online-Marktplätze – Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg
 Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung



A.4 THEMENSCHWERPUNKT 2: RECHTSSICHERHEIT

IST-SITUATION

- Allgemeine rechtliche Umsetzungsdefizite (v.a. DSGVO)
→ fehlende unmittelbare Rechtsfindung nach Gesetzesverabschiedungen als Hemmnis für unternehmerische Handlungen
- Abmahnwesen und –Berechtigung als Hemmnis (fehlende Streitwertbegrenzung bei gleichzeitig hohen Streitwertfestsetzungen)
- Faktische Ungleichbehandlung des stationären Handels (z. B. Geoblocking, Call Center)
- Länge und Dauer von Anpassungsprozessen bei Ausbildungsberufen und –Inhalten
- Mehrstufige Wertschöpfung vs. Vertikale Integration (fehlende verbindliche Anfrage beim Kartellamt bzgl. Preisregulierung/Informationsaustausch zwischen Händler & Lieferant)
- Rechtliche Vorteile von großen Handelsunternehmen/Unternehmen mit Direktvertrieb

SOLL-SITUATION & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- ▶ Konkrete definitorische Abgrenzung bislang unbestimmter Rechtsbegriffe im Rahmen der Gesetzgebungsverfahren → Steigerung der Praktikabilität
- ▶ Begleitung der Händler bei der Umsetzung der Gesetzgebung durch die öffentliche Hand
- ▶ Kontrolle auf faktische Ungleichbehandlungen zwischen Mittelstand und global agierenden Unternehmen bei jedem Gesetzgebungsvorhaben
- ▶ Streitwertbegrenzungen bei minderschweren Fällen (bei DSGVO Abmahnverfahren)
- ▶ Verbindliche Auskunft auf Anfrage beim Kartellamt (z. B. Informationsaustausch Händler – Lieferant)

Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung

A.5 THEMENSCHWERPUNKT 3: UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE DER HÄNDLER

IST-SITUATION

- Oft nicht vorhandene formulierte/ festgeschriebene Strategien
→ Steuerung?
- Fehlende digitale Aspekte in bestehenden Geschäftsmodellen
- Einzelmaßnahmen ohne Konzept
- Insellösungen

SOLL-SITUATION

- Formulierung von Strategien mit Zielbildern und konkreten Maßnahmen
- Ableitung digitaler Geschäftsmodelle: intern (Prozesse) und extern (Kunde)
- Kommunikation des Konzeptes
- Umsetzung und Priorisierung nach Budget/ nach Ressourcen
- Ziel: Unternehmenserfolg (Controlling)
- Kooperationsmöglichkeiten?

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- ▶ Professionelle Begleitung im Prozess (Berater)
- ▶ Finanzielle Unterstützung der Beratung
- ▶ Wettbewerb: Innovationspreis für neue Geschäftsmodelle
- ▶ Aufbau Best Practice Beispiele/-Datenbank
- ▶ Erfahrungsaustauschgruppen initiieren/ unterstützen (auch über Branchengrenzen hinweg)
- ▶ Kümmerer/Umsetzungsbegleitung

Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung



A.6 THEMENSCHWERPUNKT 4: NUTZUNG DIGITALER ANGEBOTE / WERKZEUGE DER HÄNDLER

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Standardisierter Online-Shop— Datengewinnung— Warenwirtschaft— Digitale Preisschilder— Customer Relations Management (CRM)— Bezahlsysteme— Social-Media— Online Marketing	<ul style="list-style-type: none">— Smarte Warenwirtschaft, RFID— 3D-Druck— Multi-Channel-Shop, smarte Bezahlung— Produktmanagementsystem— »Smartes CRM«— Plattformanbindung (Amazon/Zalando)— Regionale Marktplätze— Verlängerte Ladentheke— VR<ul style="list-style-type: none">→ KI→ smarte & virtuelle Beratung/VKF— Digitale Kommunikation, Voice Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▶ Schaffung eines digitalen, regionalen »Handelsberatungszentrums« mit Fokus auf Umsetzung (ko-finanziert durch Handel und öffentliche Hand)▶ Nicht ausschließlich Sensibilisierung, sondern konkrete Umsetzungsberatung im Rahmen längerer Begleitungsprozesse (Coachings) inkl. Kostenbeteiligung des Handels. Hierzu auch Prüfung der Nutzbarkeit und ggf. Nutzbarmachung (geförderter) Innovationscoaching-programme▶ Anschub/Investitionsförderung (Bsp. »Digitalprämie«)▶ Darstellung von Best-Practices durch Veranstaltungen, ERFA, Vor-Ort-Schulungen/Beratungen

Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Digitalisierung 2018, Aufbereitung und Visualisierung durch BBE Handelsberatung



B. Fachkräftesicherung und Qualifizierung



RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land

- Stetige Anpassung der Ausbildung, Entwicklung neuer Berufsbilder
- Fördermittel für Weiterbildungsmaßnahmen
- Rechtlicher Rahmen für neue Arbeitszeitgestaltung
- Verbesserte Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Beschäftigungsverhältnisse (Kinderbetreuung und deren gesellschaftliche Akzeptanz)
- Nachfolge: Fördermittel für Existenzgründer, Haftungsübernahmen

Verbände und Kammern

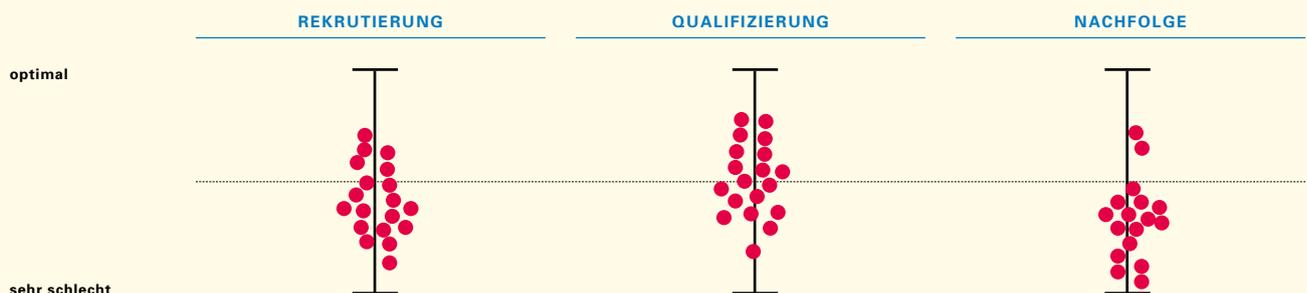
- Stetige Anpassung der Ausbildung, Entwicklung neuer Berufsbilder
- Erweitertes Angebot an Fortbildungsmaßnahmen
- Information und Beratung über Fortbildungsangebote
- Verbesserung des Images des Handels als Arbeitgeber
- Nachfolge: Einrichtung von Börsen

Händler

- Integration des digitalen Wandels in die Unternehmenskultur
- Verständnis für Multi Channel auf allen Ebenen (Funktionsweise, Kundennutzen, Konsumentenverhalten, Umsetzung auf der Fläche)
- Höhere Anforderungen an das Produktwissen der Verkaufsmitarbeiter
- Fortbildung für alle Mitarbeiter im Unternehmen zugänglich
- Neue Wege bei der Mitarbeiter-Rekrutierung: Zielgruppenspezifisch, neue Medien, emotionale Ansprache
- Mitarbeiterbindung: Bedürfnisse der Mitarbeiter (nach Mitarbeitergruppe und Generationen), Rolle der Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle, Anreizsysteme, Motivation

STATUS QUO – FACHKRÄFTESITUATION DES EINZELHANDELS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

B.1 BEWERTUNG: WIE STELLT SICH DIE SITUATION IM HANDEL IN DEN FOLGENDEN BEREICHEN DAR?



Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden die im Rahmen der Diskussion formulierten Thesen der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

Durch die infolge der Digitalisierung hervorgerufenen Konzentrationsprozesse ist vor allem die Existenz kleinerer Einzelhandelsgeschäfte gefährdet, deren Existenz ist aber zugleich Ausdruck der hohen Attraktivität einer Innenstadt.

Während der letzten 25 Jahre verzeichnete insbesondere die Textilbranche einen nominalen Umsatzrückgang. Umso wichtiger ist es, die »Conversion-Rates« (Umsetzung von Ladenbesuchern zu Kunden) mithilfe qualifizierter Fachkräfte zu erhöhen. Zusätzlich besteht die Aufgabe darin, durch kompetente Beratungsangebote einen Mehrwert für potenzielle Kunden zu schaffen.

Jedoch erscheint der Handel als Arbeitgeber für viele potenzielle Einsteiger (Azubis, Fachkräfte, Quereinsteiger, etc.) derzeit zu unattraktiv. Das derzeitige Meinungsbild der Öffentlichkeit hinsichtlich der großen Relevanz eines Studiums stellt ein Hemmnis für den Fachkräftenachwuchs im Einzelhandel dar, da die duale Ausbildung in der heutigen Gesellschaft zu Unrecht als zweitrangig wahrgenommen wird. Ein Umschwung ist bereits zu erkennen, besonders im Einzelhandel müssen die Bemühungen jedoch verstärkt werden. Folglich sollten Unternehmen, aber auch Verbände und die öffentliche Hand an einer Verbesserung des Images der Einzelhandelsbranche arbeiten.

Auch der Anteil der Personen, die familienintern die Nachfolge im Einzelhandel antreten wollen, ist in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Parallel dazu besteht ein branchenübergreifender Fachkräftemangel aufgrund fehlender (qualifizierter) Unternehmensnachfolger.

Die Personalkosten stehen für die meisten Einzelhandelsunternehmen bislang an zweiter Stelle, den größten Kostenfaktor stellen Wareneinsatz und Vertrieb (Beschaffung, Logistik, Verkauf, etc.) dar.

Der Handel ist prädestiniert für Gründer und Start-Up-Unternehmen. Im Handel ist es für qualifizierte Mitarbeiter einfacher als in vielen anderen Branchen, sich mit eigenen Ideen und Konzepten selbstständig zu machen oder diese in einem Unternehmen einzubringen, um sich dadurch als Mitarbeiter hervorzuheben.



THEMENIDENTIFIKATION

B.2 VERDICHUNG UND GEWICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER

<p>KOMMUNIKATION HANDEL (ÜBERGEORDNET) 23 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationskanal – Verbesserung des Images des Handels als Arbeitgeber – Kommunikationsstrategie in beide Richtungen – Perspektiven aufzeigen – Eltern gewinnen – Best-Practices/ERFA 	<p>KOMMUNIKATION AUF UNTERNEHMEREBENE 15 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterrekrutierung (neue Wege) – Ausbildungsbotschafter – Marketing neuer Ausbildungen – Marketing mit Teilzeit-Chancen 	<p>FÜHRUNGSKULTUR UND PERSONALSTRATEGIE 25 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stellenwert Personalarbeit – Bewusstsein für Personalarbeit – Unternehmenskultur – Kreativität der Händler fördern – Integration des digitalen Wandels in die Unternehmenskultur (Multi-Channel) 	<p>QUALIFIKATION UND FORTBILDUNG 8 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vernetzung/Potenziale nutzen (auch kommunal) – Kooperation bei der Fortbildung – Zielgerichtete Fortbildung für alle – Mitarbeiterqualifizierung (höhere Anforderungen an das Produktwissen) – Fördermittel (Weiterbildungsmaßnahmen) – Angebot & Beratung über Bildungsangebote/ Fortbildungsmaßnahmen – Zukünftige Beschäftigungsstrukturen
<p>FÖRDERMITTEL (NACHFOLGEREGELUNG) FÜR EXISTENZGRÜNDER 1 ★★★</p>	<p>EINRICHTUNG UND VERMARKTUNG VON BÖRSEN (NACHFOLGE) 0 ★★★</p>	<p>MITARBEITERZUFRIEDENHEIT UND MITARBEITERBINDUNG 17 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wertschätzung – Mitarbeiterbindung (Bedürfnisse & Anreize) – Gestaltung von Arbeitsinhalten 	

■ beeinflussbare Themenfelder ■ weniger beeinflussbare Themenfelder ★ Zahl entspricht der Gewichtung durch die Teilnehmer
 Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

B.3 THEMENSCHWERPUNKT 1: FÜHRUNGSKULTUR UND PERSONALSTRATEGIE

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> – Mangelhafte Führungskultur – Fehlende Personalstrategie – Fehlendes, generationsübergreifendes Verständnis (keine differenzierte Ansprache) – Fehlendes Bewusstsein für junge Menschen – Konfliktpotenzial aufgrund teilweise großer Kluft zwischen den Startvoraussetzungen der Bewerber (mitgebrachte Fähigkeiten, Umgangsformen, Werte) und den Ansprüchen der Berufswelt – Fehlende Bereitschaft der Entscheidungsträger, sich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzulassen 	<ul style="list-style-type: none"> – Anstreben und Praktizieren einer Führung auf Augenhöhe (wertschätzende Führung) – Transparenz der verfolgten Unternehmensziele – Regelmäßige, transparente und offene Mitarbeitergespräche – Perspektiven für Mitarbeiter schaffen und deutlich kommunizieren – Verantwortungsbewusstsein füreinander – Gestaltung des Arbeitsplatzes als »Lebensraum« – Verstärkte Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedürfnisse der Mitarbeiter – Persönlichkeitsförderung (ganzheitlich, individuell) – Wahrnehmung des Mitarbeiters als Mensch (unter Berücksichtigung des Privatlebens) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ermittlung der Bedürfnisse aller Akteure (Führungskräfte & Mitarbeiter) mithilfe von Befragungen, Workshops, Interviews ▶ Abgleich der Bedarfe der Unternehmen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der finanziell tragbaren Rahmenbedingungen ▶ Zielvereinbarung im Dialog von Führungskräften und Mitarbeitern ▶ Davon abgeleitet: Erarbeitung von Maßnahmenplänen mit Stufenmodellen (kurz-, mittel- und langfristig) unter Einbeziehung der Arbeitnehmer ▶ Erfolgskontrolle: Evaluation, Reflexion ▶ Herstellung einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem jeweiligen Unternehmen, u.a. mithilfe der Wiederholung der angeführten Maßnahmen (= Kreislauf) in regelmäßigen Abständen und Schaffung von Perspektiven

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 - WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



B.4 THEMENSCHWERPUNKT 2: KOMMUNIKATION HANDEL (BRANCHENBEZOGEN)

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Negatives Bild d. Handels (als Arbeitgeber)— Vergleichsweise geringer Verdienst— Begrenzte, unternehmensinterne Aufstiegschancen— Flexible Arbeitszeiten (an Wochenenden)— Handel als Arbeitgeber nicht wahrnehmbar— Viele einzelne Kampagnen durch unterschiedliche Akteure (Verbände, Kammern, Unternehmen) mit unterschiedlich angesprochenen Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none">— Wahrnehmung des Handels als attraktiver Arbeitgeber— Individuell angepasste Anreize für Arbeitnehmer— Feste Arbeitszeiten – individuell anpassbar— Hohe Präsenz des Handels (als Arbeitgeber)— Slogan: »Handel hat Zukunft«— Mehrwert durch Vielfältigkeit des Handels— Handel als: Berater, Kümmerer, Marktplatz, sozialer Treffpunkt— Imagekampagne unter Berücksichtigung der Jugendkultur	<ul style="list-style-type: none">▶ Durch Aufzeigen von Erfolgsgeschichten die Zustimmung/Begeisterung der Eltern potenzieller Auszubildender gewinnen▶ Vergünstigungen für Mitarbeiter (z. B. Boni, Auszeichnungen, etc.)▶ Vermarktung an Schulen – Gewinnung von Schüler*innen▶ Zielgruppengerechtes Marketing (Berücksichtigung aller Altersgruppen)▶ Für junge Bevölkerungsgruppen: Social-Media (u.a. YouTube-Videos)▶ Vermittlung von Spaß und Glücksmomenten in der Arbeit▶ Beauftragung einer professionellen Werbeagentur▶ Nachhaltige/langjährige Kampagne mit »Gesicht« unter Berücksichtigung der Jugendkultur▶ Schaffung einer attraktiven Ausbildungs-App »Einzelhandel«

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

B.5 THEMENSCHWERPUNKT 3: MITARBEITERZUFRIEDENHEIT UND MITARBEITERBINDUNG

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Mangelndes Bewußtsein für Personalarbeit (untergeordnete Rolle, unabhängig von der Betriebsgröße)— Berufswahl (v.a. zum Verkäufer/zur Verkäuferin) auch als »Verlegenheitslösung«— Berufswahlprozess funktioniert nicht	<ul style="list-style-type: none">— Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, auch in Form von Gehalt, angenehme Pausenräume, etc.¹— Angemessene Vergütung von Mehrarbeit— Höhere Eigenverantwortung der Arbeitnehmer (Ausübung eigengestalteter Tätigkeiten)— Durch den Arbeitgeber hervorgerufene intrinsische Motivation des Arbeitnehmers— Höhere Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none">▶ Motivationsanreize (Betriebsausflüge/-feste, Bereitstellung von eBikes und Sportstätten)▶ Schulung für Entscheider in wertschätzender Personalführung (Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter = Motivationsanreiz für Mitarbeiter)▶ Ausbau und Optimierung des Berufswahlprozesses/der Berufsorientierung (vor allem auch zielgruppenorientiertere Ausgestaltung)▶ Regelmäßige Mitarbeitergespräche in geschütztem Rahmen mit ausreichend Zeit und ohne unmittelbar störende Einflüsse

¹ Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter kommt der Verbesserung der Einkommen der Einzelhandelsbeschäftigten eine zentrale Bedeutung zu. Anzustreben sei daher die Erhöhung der Tarifbindungsquote durch die Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung der Tarifverträge.
Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



B.6 THEMENSCHWERPUNKT 4: KOMMUNIKATION AUF UNTERNEHMENSEBENE

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Hoher Investitionsbedarf, um mit Werbekampagnen Aufmerksamkeit zu erlangen — Hohe Kosten (Bsp.: Anzeigen) — Der Einzelhandel ist für Azubis meist eine Zwischenlösung und fungiert zumeist als temporäre Beschäftigungsmöglichkeit — Viele Azubis wechseln während/nach ihrer Ausbildung in attraktivere (bessere bezahlte) Branchen — Incentives (dt.: Anreize) werden angeboten, aber nicht wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> — Zielgruppenspezifischere Ansprache — Kanäle/Kooperationen/Online-Portale — Spezifische Auswahl der Online-Portale in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielgruppe/Generation — Zielgruppenunterscheidung bei Werbekampagnen: Azubis vs. Fachkräfte — Authentische/praxisorientierte Kommunikation — »Echte« Darstellung von Aufstiegschancen (v.a. in kleineren Betrieben durch das Erlangen bzw. Ausüben von anspruchsvolleren Fachtätigkeiten) — Unternehmensinterne Entwicklungsprogramme für größere EH-Unternehmen — Flexiblere/individuellere Arbeitszeitmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ERFA-Gruppen/Austausch von Unternehmer zu Unternehmer ▶ Ideenpool zu Recruiting-Maßnahmen: Incentives wie z.B. Dienst-eBike, Fitness/Freizeit ▶ Übertragung des Mindsets der US-Unternehmen auf deutsche Arbeitgeber → Image-Logo (positive Identifikation mit dem Unternehmen (= Corporate Identity)) ▶ Angebot unternehmensinterner (erprobter) Entwicklungsprogramme: Bsp. Junioren-Programme, Aufstiegsprogramme, etc.) ▶ Ideenpool: Arbeitszeit-Modelle sichtbar und nutzbar machen (4-Wochen-Planung), Vorteile der Arbeitszeit-Modelle hervorheben ▶ Beratungs-/Begleitungs-/Sensibilisierungsangebote schaffen, justieren und anpassen ▶ Nachhaltiges Betreiben von Pressearbeit (bspw. durch Schaltung von Anzeigen, Social-Media-Präsenz, etc.) ▶ Infoabend 4.0, Messen 4.0 (Azubis als Botschafter) ▶ Bestehende Formate überarbeiten/justieren/übertragen, bspw.: City-Dinner-Tour

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

B.7 THEMENSCHWERPUNKT 5: QUALIFIKATION UND FORTBILDUNG

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Starke Leistungsunterschiede der Berufs- und Quereinsteiger — Sehr viele einzelne Angebote (zu viele?) — Geringe Transparenz, fehlender Überblick hinsichtlich des jeweiligen Nutzens der einzelnen Bildungsmaßnahmen — Oft fehlende individuelle Beratung von Mitarbeitern und Führungspersönlichkeiten — Unterschiedliche Bildungshistorie/Lernkultur prägen künftige Qualifizierungen der Arbeitnehmer — Fehlende passende Angebote für Menschen mit anderen Bildungshistorien/Lernkulturen — Fehlende fördernde Einstellung der Arbeitgeber hinsichtlich der Qualifizierung von Arbeitnehmern 	<ul style="list-style-type: none"> — Zielgruppenspezifische, individuelle Begleitung von Einsteigern nach Alter, Leistung und Bildungshistorie — Einzelfallbezogene Bildungsberatung — Potenzialanalyse eines jeden Mitarbeiters — Bessere Verzahnung mit der Praxis — Stufenweise Angebote, auch ohne formale Abschlüsse — Vorleben einer selbst geforderten und fördernden Qualifikationskultur durch den Entscheider (Führungskraft) – eigene Weiterbildung – unabhängig von der Hierarchie — Angebot einer Fachlaufbahn und Führungslaufbahn je nach Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eingliederung von Einsteigern (v.a. Azubis) durch fachliche und teambezogene Begleitung ▶ Anerkennung, Belohnung und Hervorhebung guter Betriebe, Vorbilder → steigende Motivation ▶ Schaffung oder Inanspruchnahme interner oder externer Bildungsberatungsangebote ▶ Bedarfsgerechte Gestaltung bestehender Qualifizierungsangebote ▶ Erkennung und Analyse von Mitarbeiterpotenzialen sowie Bedarf für Qualifizierungen ▶ Schaffung und Kommunikation individuell angepasster Angebote ▶ Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn (Berücksichtigung informeller Kompetenzen)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Fachkräftesicherung und Qualifizierung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018





RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land und/oder Kommunen

- Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebots sicherstellen (v.a. durch fundierte Einzelhandels- und Innenstadtkonzepte um einen ausgewogenen Branchen- und Geschäftsmix zu gewährleisten)
- Ausbau der Multifunktionalität sowie Verbindung und Aufwertung des öffentlichen und privaten Raumes (v.a. durch innerstädtische Entwicklungskonzepte)
- Unterstützung von kontinuierlichen Erneuerungsprozessen (v.a. Modernisierung und Sanierung von Handelsimmobilien oder Planung und Durchführung entsprechender städtebaulicher Projekte)
- Stärkung des City- und Stadtmarketing bei gleichzeitiger Verzahnung mit der Stadtverwaltung sowie effektivere und effizientere Organisation der Wirtschaftsförderung
- Strategische Planung und Steuerung von Ansiedlungen großflächiger Einzelhandelsbetriebe unter Berücksichtigung der Grundsätze der Raumordnung und Baunutzungsverordnung (insb. § 2 Abs. 2 Nr. 3 ROG und § 11 Abs. 3 BauNVO)
- Gestaltung von Verkehr und Mobilität sowie Berücksichtigung des Kunden- und Logistikbedarfs (Verkehrsmasterkonzepte, alternative Mobilitätskonzepte, Logistikkonzepte, Elektromobilität, etc.)
- Schaffung zusätzlicher Fördermöglichkeiten (z.B. für Stadtmarketing, Innenstadtmöblierung, etc.) und Optimierung bzw. effektivere Nutzung der Städtebauförderung (vgl. Thesen).

Verbände und Kammern

- Schaffung eines gemeinschaftlichen Problembewusstseins sowie Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Anspruchsgruppen (bspw. Innenstadtkümmerer, City- oder Quartiersmanager)
- Leerstandsmanagement und Gestaltung veränderter Nutzungen bei gleichzeitiger Identifizierung von Anforderungen aller Akteursgruppen, Entwicklung von Leitbildern und Prüfung bestehender Förderinstrumente
- Nutzung privat-öffentlicher Kooperation für lebenswerte Quartiere mithilfe der aktiven und kooperativen Erarbeitung von Maßnahmen und Finanzierungskonzepten (BID¹ bzw. ISG² als mögliche Vorbilder)

Händler

- Sicherstellung von Flexibilität und Multioptionalität von Handelsimmobilien durch Immobilieneigentümer und -entwickler
- Sicherstellung der Offline- und Online-Erreichbarkeit (zuverlässige physische Erreichbarkeit für ÖPNV/MIV vs. digitale Erreichbarkeit durch Online-Plattformen, Social-Media, etc.)
- Schaffung von Einkaufserlebnissen durch neue, moderne Geschäftskonzepte sowie Bündelung und Vernetzung von Leistungen und Logistikprozessen durch kooperativ gestützten Handel (Vergünstigungen, Serviceangebote und zentrales Logistikdepot)

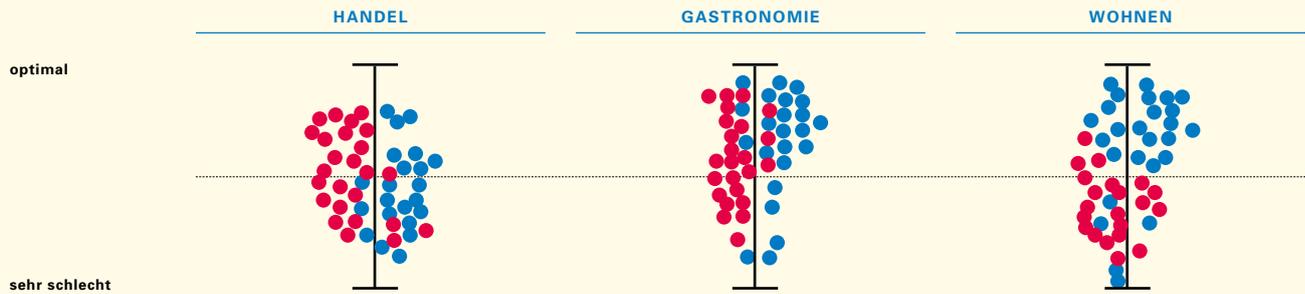
¹ BID = Business Improvement District

² Immobilien- und Standortgemeinschaften



STATUS QUO – SITUATION IN DEN INNENSTÄDTEN BADEN-WÜRTTEMBERGS

C.1 BEWERTUNG: WIE STELLT SICH DIE INNENSTADTSITUATION IN DEN FOLGENDEN BEREICHEN DAR?



Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

● aktuell ● zukünftig

THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden die im Rahmen der Diskussion formulierten Thesen der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben. Gegenwärtig wird die Attraktivität der Innenstädte im Wesentlichen durch die Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandels bestimmt. Dabei sind Sortimentsangebot, Mitarbeiter und das im Ladengeschäft geschaffene Ambiente entscheidende Faktoren. Die großteils gut erhaltenen (historischen) Innenstädte Baden-Württembergs werden nach wie vor stark durch den Einzelhandel geprägt. Er erwirtschaftet die zu ihrer Instandhaltung erforderlichen Mittel. Ein wirtschaftlich erfolgreicher Einzelhandel ist damit unmittelbare Bedingung für den Erhalt der (historischen) Stadtkerne.

Zudem kann die Frequenz, die der Einzelhandel für die Innenstädte einnimmt, vor allem tagsüber, nicht durch alternative Nutzungen kompensiert werden. Ein relativer Bedeutungsverlust des Einzelhandels als Hauptattraktivitätsfaktor der Innenstädte, kann negative Auswirkungen auch auf die innerstädtische Gastronomie nach sich ziehen. Sonst ist die Entstehung eines grundsätzlichen strukturellen Problems anzunehmen, sobald der Einzelhandel nicht mehr den primären Besuchsgrund für die Innenstädte darstellt. Um die Innenstädte auch zukünftig für Besucher und Kunden attraktiv zu halten, müssen Magnetbetriebe in Innen-

städten ihre Verkaufsfläche trotz teilweise stagnierender bzw. leicht rückgängiger Umsätze im stationären Einzelhandel erweitern, um den anspruchsvolleren Bedürfnissen der Besucher und Kunden gerecht zu werden. Deshalb bedarf es Möglichkeiten, um große zusammenhängende Einzelhandelsflächen in den Innenstädten zu schaffen.

Die Umsatzabschöpfung des Online-Handels vom stationären Handel wird bislang in städtischen (Einzelhandels-) Entwicklungskonzepten oft nicht ausreichend berücksichtigt und muss zukünftig, v.a. bei Kaufkraftanalysen, welche im Rahmen von Standortansiedlungsprozessen durchgeführt werden, Beachtung finden. Es stellt sich die Frage, ob gastronomische, kulturelle oder Freizeiteinrichtungen die bisherige Zugkraft des innerstädtischen Einzelhandels bei einem Bedeutungsverlust kompensieren könnten. Ein starker stationärer Handel muss im Sinne aller Akteure am Standort sein. Der Aufbau digitaler Netze in staatlicher/kommunaler Verantwortung ist hilfreich, um gemeinsame Werbeaktivitäten und Einkaufskooperationen zu ermöglichen, da die Kommunen sonst die Hoheit über ihre öffentlichen Netze an private Anbieter verliert. In der Folge könnte die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Handel, u.a. im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung, nicht mehr funktionieren.



THEMENIDENTIFIKATION

C.2 VERDICHTUNG UND GEWICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER

<p>ATTRAKTIVITÄT 22 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufwertung des öffentlichen/privaten Raums – Leerstandsmanagement und Gestaltung veränderter Nutzungen – Erneuerungsprozesse – Modernisierung/Sanierung von Handelsimmobilien 	<p>DIGITALE INFRASTRUKTUR/ „SMART-CITY“ 34 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Infrastruktur (Technologie) – Datenhoheit (On-/Offline) – Digitale Infrastruktur von Kommunen – Smart City 	<p>FÖRDERUNG 8 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zusätzliche Fördermöglichkeiten (z. B. Stadtmarketing/Möbliering) – Entwicklung von Leitbildern und Prüfung bestehender Förderinstrumente – Nutzung der Städtebauförderung 	<p>KOOPERATION 28 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Flexibilität & Multioptionalität bei Handelsimmobilien – Identifizierung der Anforderungen aller Akteure – Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Akteure – Schaffung eines gemeinschaftlichen Problembewusstseins bzw. eines „Wir-Gefühls“ – Privat-öffentliche Kooperationen (Finanzierungskonzepte) – Kooperativ gestützter Handel (Bündelung von Leistungen/Logistik) – Stärkung Stadtmarketing und Verzahnung mit Stadtverwaltung – Vision Stadt („online goes offline“, „Erlebnis Stadt“)
<p>ERREICHBARKEIT 27 ★★★</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gewährleistung von Erreichbarkeit (Online & Offline) – Angepasste Verkehrs- und Mobilitätskonzepte (Privatkunden und Logistik) 			

■ beeinflussbare Themenfelder ■ weniger beeinflussbare Themenfelder ★ Zahl entspricht der Gewichtung durch die Teilnehmer
Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

C.3 THEMENSCHWERPUNKT 1: DIGITALE INFRASTRUKTUR / »SMART CITY«

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> – Geringe Netzqualität und -abdeckung – Vorherrschen in der Regel eines dominanten Netzanbieters (geringer Wettbewerb) – Fehlende Open-Data-Strukturen und für Einzelhändler geringe Zugriffsmöglichkeiten auf öffentliche Daten (v.a. Einzelhandels-, Verkehrs- und Demografiedaten) – Kampf um Daten(-hoheit) zwischen der öffentlichen Hand und privaten Anbietern 	<ul style="list-style-type: none"> – Stadteigene digitale Netze (bspw. in Ludwigsburg durch die Beteiligung der Stadtwerke) – Intelligentes Mobilitätsmanagement: u.a. Steuerung des Verkehrs mithilfe zur Verfügung gestellter öffentlicher Daten – Innerstädtischer Einzelhandel als fester Bestandteil auf städtischen Online-Plattformen – Digitale Repräsentation sämtlicher städtischer Leistungen – Verstärkte Verschmelzung von E-Government und Einzelhandel – Ausübung gewisser Dienstleistungen in Filialgeschäften (Cashback, neue Dienstleistungen mithilfe des digitalen Personalausweises, etc.) – Kommunale Unterstützung für den Handel beim Angebot digitaler Dienste – Hoheit über digitale Daten (v.a. bzgl. Warenwirtschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Förderung und Unterstützung der Qualifizierung und Coaching von v.a. kleinen Einzelhändlern ▶ Öffnung digitaler Personalausweise auch für Dienstleistungen im Handel und in anderen Bereichen (stärkere Verknüpfung von E-Government und stationärem Einzelhandel) ▶ Die bereits existierende Digitalisierungsprämie als Fördergegenstand noch breiter fassen ▶ (Finanzielle) Unterstützung der Kommunen beim Aufbau digitaler/kommunaler Netze z.B. bei der Bereitstellung von öffentlichem W-LAN und anderen Technologien ▶ Aggregation der Daten der einzelnen Einzelhändler (= lokale Warenwirtschaft) und Schaffung von Plattformen/Schnittstellen für Einkaufskooperationen (Open-Data) ▶ Kartellrechtliche Untersuchung des Bundes bzgl. der Marktmacht von Amazon (Aufbau Lieferdienst, prekäre Arbeitsverhältnisse v.a. in den Lieferketten)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



C.4 THEMENSCHWERPUNKT 2: KOOPERATIONEN

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Informelle, nicht institutionalisierte Gespräche und Absprachen zwischen den Akteuren— Systematische Kooperationen (teilweise öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP)), City-Marketing und Werbe-/Handelskooperationen), oft in Regie der kommunalen Wirtschaftsförderung— Zu wenig ganzheitliche Kooperationsansätze viele Selektivgruppen— Noch zu wenig online-basierte kooperative Maßnahmen zwischen städtischen Akteuren— Fehlende systematische Kooperationsstrukturen in Klein- und Mittelstädten— Verschärfte Trittbrettfahrer-Problematik mit steigender Anzahl der Filialisten in Innenstädten	<ul style="list-style-type: none">— Schaffung von sogenannten Multi-Channel-Frequenzgemeinschaften (MCFG) bestehend aus Stadt, Handel, Gewerbe, lokale Medien, Kultur und weiteren Akteuren— Zielgruppe der Multi-Channel-Frequenzgemeinschaften (MCFG) sind Bürger, Kunden und Touristen— Lokale Medien als zentraler Lieferant von Information (Content) innerhalb einer Kooperationsplattform— Ziel sind frequentierte Innenstädte (Drive-to-City statt Online-Shopping)— Kein Versuch der Schaffung lokaler Online-Handelsplattformen (»Mini-Amazon«)— Unterscheidbare, lokal spezialisierte Angebote zur Profilierung im Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none">▶ Langfristige integrative Planung▶ Schaffung einer gemeinsamen digitalen Sichtbarkeit/Infrastruktur der Innenstadtakteure (Schaufenster statt Marktplatz)▶ Einführung wirtschaftlich und langfristig tragfähiger Finanzierungs- und Organisationskonzepte (bspw. mittels öffentlich-privater Partnerschaften oder genossenschaftlicher Organisationsformen)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

C.5 THEMENSCHWERPUNKT 3: ERREICHBARKEIT

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Zunehmende Barrieren hinsichtlich der Erreichbarkeit der (Innen-)Städte mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV)— Unzureichender öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) bzgl. Netzgröße und -anbindung, Taktung und Preisstrukturen— Motorisierter Individualverkehr (MIV) ist auf absehbare Zeit für große Teile Baden-Württembergs (v.a. im ländlichen Raum und suburbanen Räumen) unverzichtbar— Unzureichende Verzahnung zwischen den Verkehrsmitteln (MIV, ÖPNV, Fahrrad, etc.)— Fehlende intelligente Verkehrssteuerung bei Baustellen in den Städten— Schwierige Anlieferungssituation für den Lieferverkehr (bspw. durch belegte Parkbuchten)	<ul style="list-style-type: none">— Wahlfreiheit der Bürger/Kunden bzgl. des Verkehrsmittels— Ausreichender Parkraum/-plätze— Bessere Möglichkeiten Verkehrsmittel verzahnt zu nutzen (vgl. Park & Ride)— Verteilung des Transportaufkommens auf verschiedene Verkehrsmittel (Modal Split) mit dem Ergebnis des minimierten Verkehrs und minimierter Umweltverschmutzung— Ausreichende Möglichkeiten Güter in Innenstädten intermodal zu verteilen, in Form einer Ausweitung und Verzahnung von Güterverkehrs- und Verteilzentren— Verursacher- bzw. umweltgerechte Kosten der Logistik (Problematik kostenfreier Retouren)	<ul style="list-style-type: none">▶ Aufbau integrierter Verkehrsleitzentralen, um mithilfe von Echtzeit-Informationen den Modal-Split zu optimieren (Auskunft für Bürger und Lieferdienste, welche Verkehrsmittelwahl und welche Route zum jeweiligen Zeitpunkt optimal ist)▶ Ausbau des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)▶ Einführung einer Paketabgabe für Endverbraucher prüfen (v.a. für Retouren) um die extern aufkommenden Kosten zu internalisieren▶ Vermehrte Ausweisung von Logistikflächen (Güterverteilzentren, Urban-Hubs) um eine bessere Verzahnung der Verkehrsmittel zu erreichen

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



C.6 THEMENSCHWERPUNKT 4: ATTRAKTIVITÄT

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Überdurchschnittliche Leerstandsquoten v. a. in Klein- und Mittelzentren (meist unattraktive Kleinflächen)— (Zu) wenig Einflussmöglichkeiten der Kommune auf die Immobilieneigentümer— Bislang fehlende Umsetzung des Gesetzes zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative (GQP)— Restriktionen und Einschränkungen bei der Schaffung großflächiger Einzelhandelsgeschäfte— Teilweise unübersichtliche oder fehlende Orientierung in der Innenstadt seitens der Kunden	<ul style="list-style-type: none">— Aufbau eines professionellen Leerstandsmanagements— Mehr Möglichkeiten Druck auf Vermieter aufzubauen— Attraktivere Innenstädte durch Stärkung der »GQP«-Ziele— Verbesserung der Rahmenbedingungen für großflächigere Ladengeschäfte in der Innenstadt— Installation analoger und/oder digitaler Leitsysteme und Schaffung von Fotopoints für Kunden	<ul style="list-style-type: none">▶ Einrichtung kommunaler Workshops für ExistenzgründerInnen/Startups und Koppelung mit kommunalen Daten über Branchenmix und Sortimentsangebot (White-Spot-Analyse)▶ Koppelung von Fördermaßnahmen an umsatzabhängige Mieten, da reine Mietsubventionierungen keinen Anreiz für Mietsenkungen aufseiten der Vermieter schaffen▶ Unterstützung, Begünstigung und Stärkung kommunaler Immobilieneigentümerschaft mit dem Ziel der Schaffung gewünschter (großflächiger) Einzelhandelsladengeschäfte Kommunale/r Steuerung/Einfluss auf Mieten und Nutzer▶ Evaluierung des GQP-Gesetzes sowie die Identifizierung möglicher bestehender Umsetzungshemmnisse▶ Durchführung von Veranstaltungen (professionelles Eventmanagement) und Koppelung der geschaffenen Frequenzen mit dem stationären Einzelhandel

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Zukunft der Innenstädte, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



D. Nahversorgung



RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land und/oder Kommunen

- Sicherung der Nahversorgung durch gemeindeübergreifende Kooperationen und Bildung ländlicher Versorgungsknotenpunkte
- Flexibilisierung landesplanerischer Zielvorgaben zur Steuerung des Lebensmitteleinzelhandels in ländlichen Räumen (z.B. interkommunale Versorgungskonzepte, Regionalmärkte, Abweichung von der 800 m² Regelvermutung im ländlichen Raum)
- Flexibilisierung rechtlicher und planerischer Standards sowie Abbau der Bürokratie in Fällen der unzureichenden Funktion von Marktmechanismen (z.B. Stellplatzsätzen, Urbanes Gebiet, Nutzungsmischung)
- Stärkung der regionalen Identität durch Bürgerbeteiligung und frühzeitige Information über Ansiedlungsvorhaben sowie Einbeziehung in Entscheidungsprozesse
- Abstimmung, Weiterentwicklung und Zusammenführung der verschiedenen Förderprogramme mit der Ausrichtung auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Verbände und Kammern

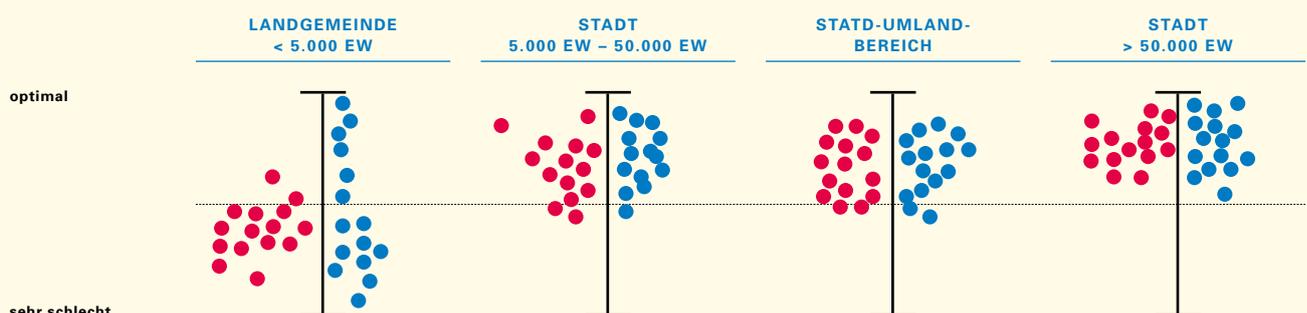
- Erzeugung von Synergien durch die Vernetzung der Akteure und Implementierung von Plattformlösungen
- Stärkung der Daseinsvorsorge durch kooperativ gestützte Nahversorgungs- und Dienstleistungsangebote (Dorfläden, Ärzteversorgung) und Sicherstellung einer intakten Infrastruktur
- Schaffung von kooperativen und gemeinschaftlichen Sharing-Konzepten (Mobilität, Handel, Dienstleistung)

Händler

- Entwicklung neuer Konzepte und Angebot zeitgemäßer Handelsstrukturen und Vertriebsformate mithilfe handhabbarer technischer Lösungen
- Professionalisierung und Vernetzung regionaler Vermarktungsinitiativen mithilfe des Einsatzes digitaler Bausteine (z.B. Informations- und Vermarktungsplattformen)
- Umnutzung leerstehender Flächen unter Berücksichtigung baurechtlicher Fragestellungen

STATUS QUO – ZUKUNFTSPROGNOSE FÜR DIE NAHVERSORGUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG:

D.1 BEWERTUNG: WIE STELLT SICH DIE NAHVERSORGUNGSSITUATION IN DEN FOLGENDEN RAUMEINHEITEN DAR?



Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

● aktuell ● zukünftig



THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden die im Rahmen der Diskussion formulierten Thesen der Workshop-Teilnehmer wiedergegeben.

Stadt mit > 50.000 Einwohner

Bei Städten mit über 50.000 Einwohnern in Baden-Württemberg handelt es sich zum Großteil um Wachstumsräume mit höheren Bevölkerungsdichten. Folglich wird das Marktpotenzial des Lebensmitteleinzelhandels eher zunehmen.

Im Rahmen einer »Reurbanisierung des Lebensmitteleinzelhandels« werden die großen Handelsketten zukünftig noch stärker auf kleineren Flächen vertreten sein, weshalb die Dichte der Lebensmittelmärkte in den Innenstadtlagen weiter steigen wird. Insbesondere bei Quartiersentwicklungen und -planungen steht die Stärkung der Nahversorgung im Vordergrund, weshalb diese umfassend (Handel und Dienstleistung) sichergestellt wird.

Stark steigende Baukosten und Bodenpreise könnten die positive Entwicklung der Nahversorgung hemmen. Für Investoren ist der Bau von Wohnimmobilien rentabler, da diese mit vergleichsweise weniger Genehmigungsaufwand realisiert werden können. Die Kombination von Wohnnutzung und Einzelhandel wird bisher in Metropolen (> 500.000 Einwohner) forciert. Großstädte (> 100.000 Einwohner) sind noch nicht in gleichem Maße im Fokus dieser Entwicklung. Auch die hohen Mietkosten, das geringe Angebot von Verkaufsflächen und strikte Vorgaben bzgl. der Warenanlieferung sind hemmende Faktoren für die Ansiedlung von Nahversorgungsbetrieben in den Innenstädten.

Bei einem inkonsequenten oder unzureichenden Ausbau alternativer Verkehrsmittel (ÖPNV, Radschnellwege etc.) droht die Überlastung der Verkehrsinfrastruktur und in der Folge ein Mobilitätsproblem. Auch unter Berücksichtigung der zu erreichenden Klimaziele bedarf es, ins-

besondere in den Großstädten, einer Verringerung des Verkehrsaufwandes mit Kraftfahrzeugen. E-Fahrzeuge können ein Teil der Lösung sein.

Stadt-Umland-Bereich

Größere Städte und ihr Stadt-Umland-Bereich sind sowohl räumlich als auch funktional miteinander verbunden. Das Einkaufsverhalten von (insbesondere jüngeren) Konsumenten hat sich verändert.

Die Anzahl der Lebensmitteleinkäufe innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ist gestiegen, wobei die Menge pro Einkauf abgenommen hat. Der klassische Wocheneinkauf hat hingegen an Bedeutung verloren. Damit einhergehend nimmt die Nachfrage der jüngeren Konsumenten nach Nahversorgungsstandorten im Stadt-Umland-Bereich ab, da deren Einkäufe in kleinflächigeren Ladengeschäften in den Städten getätigt werden.

Die aufgrund der hohen Wohnkosten in Großstädten drohende oder bereits zu beobachtende Abwanderung der Bevölkerung in die suburbanen Räume bedingt dort allerdings zwangsläufig einen Anstieg der Nachfrage und des Marktpotenzials, weshalb die Ansiedlung und/oder Erweiterung bestehender Lebensmittelmärkte im Stadt-Umland-Bereich trotzdem weiter an Bedeutung gewinnen wird.



Städte mit 5.000 Einwohner bis 50.000 Einwohner

Es ist eine stagnierende Entwicklung der Nahversorgungsstrukturen im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels anzunehmen, da die Potenziale bereits sortimentsübergreifend ausgeschöpft sind und die Nahversorgung gegenwärtig in der Regel flächendeckend gewährleistet wird.

Die innerstädtische Nahversorgung wird durch die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe auf der »Grünen Wiese« geschwächt. Unter Berücksichtigung der Nachverdichtung mit Wohnimmobilien müssen Überlegungen angestellt werden, wie leerstehende innerstädtische Flächen sinnvoll durch Einzelhandel genutzt werden können.

Ländlicher Raum

Die Entwicklung der zukünftigen Nahversorgungsstruktur der ländlich geprägten Räume hängt in hohem Maße von den lokalen Akteuren (Kommunalpolitik, Wirtschaft, Handels- und Gewerbevereine, Bürgerschaft) ab.

In Gebieten, in denen kein Nahversorger in fußläufiger Entfernung (bis ca. 800 m bzw. 10 Gehminuten) angesiedelt ist, besteht für gemeinschaftliche Konzepte (bspw.

Dorfläden) großes Potenzial. Jedoch ist für die erfolgreiche Umsetzung solcher Konzepte ein hohes Engagement aller relevanten Akteure unabdingbar.

Der Großteil der Gemeinden in ländlich geprägten Regionen dient vornehmlich dem Wohnen. Deshalb bedarf es bedarfsgerechter bzw. ausgedehnter Öffnungszeiten um der Bevölkerungsgruppe, die außerts beschäftigt ist, die Möglichkeit zu geben, sich v.a. nach Ende des Arbeitstages zu versorgen. Die Realisierung kleinflächiger Nahversorgungskonzepte ist jedoch gegenwärtig mit Hemmnissen verbunden. Ehrenamtlich getragenen, kleinflächigen Konzepten/Dorfläden fällt die Erfüllung baurechtlicher Vorgaben oft schwerer als großen Handelsketten. Um eine erfolgreiche Nahversorgung zu gewährleisten, bedarf es einer Sensibilisierung der Gemeinden zur Flächenentwicklung und zur Erstellung eines Einzelhandelskonzepts.

Es bedarf neuer Konzepte und Lösungen, um die Nahversorgung sicherzustellen. Die gegenwärtigen Nahversorgungskonzepte der großen Handelsketten sind aufgrund der zu geringen Einwohnerzahlen an vielen Standorten nicht realisierbar.

THEMIDENTIFIKATION

D.2 VERDICHTUNG UND GEWICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER

FÖRDERPROGRAMME 11 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Abstimmung, Zusammenführung (bestehender) Förderprogramme – Schaffung finanzieller Rahmenbedingung (bspw. durch L-Bank) – Kommunale/regionale Gewerbeförderung 	ENTWICKLUNG NEUER HANDELS-/ VERTRIEBSKONZEPTE 9 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Kooperativ gestützte Nahversorgungs-/Dienstleistungsangebote 	GEMEINDEÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN 13 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Bildung ländlicher Versorgungsknotenpunkte – Vernetzung regionaler Vermarktungsinitiativen (Informations-/Marketingplattformen) – Vernetzung der Akteure und Implementierung von Plattformlösungen – Kooperative/gemeinschaftliche Sharing-Konzepte 	BETRIEBS- UND STANDORTQUALITÄT 3 ★★★ <ul style="list-style-type: none"> – Mikro- und Makrostandort (Markt-/Strukturdaten und Standortfaktoren) – Verfügbarkeit und Qualifikation der Mitarbeiter – Sortimentstiefe und Sortimentsbreite – Schaffung und Einhaltung von Mindeststandards (standort- und immobilienbezogen)
BÜRGERBETEILIGUNG & EINBEZIEHUNG IN ENTSCHEIDUNGSPROZESSE 2 ★★★	ZUKUNFT DORFMITTE 0 ★★★		

■ beeinflussbare Themenfelder ■ weniger beeinflussbare Themenfelder ★ Zahl entspricht der Gewichtung durch die Teilnehmer
Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

D.3 THEMENSCHWERPUNKT 1: FÖRDERPROGRAMME

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Vorherrschen zahlreicher Förderprogramme (z. B. Bundesprogramm Ländliche Entwicklung – BULE oder »Startfinanzierung 80« der L-Bank), jedoch fehlende »zentrale Anlaufstelle«— Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (WM) und das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (MLR) fungieren als »Wegweiser« für Kommunen, Verbände und private Initiativen— Bestehen von bürokratischen Hürden (u.a. bei Antragsverfahren und Fristen)	<ul style="list-style-type: none">— Überregionale Koordination bzw. Abstimmung von Fördermaßnahmen und Beratung— Minimierte Hürden beim Zugang zu Fördermaßnahmen— Bündelung und Zusammenführung einzelner »Fördertatbestände«— Transparenz in Bezug auf Fördervoraussetzungen und -konditionen— Unbürokratische Vermittlung von Sachverstand v.a. für private Initiativen und Kommunen	<ul style="list-style-type: none">▶ Ressortbündelung und Errichtung einer zentralen Anlaufstelle (zentrale Internetpräsenz inkl. Leitfaden u.a. zu Finanzierungsmöglichkeiten, welche kontinuierlich aktualisiert wird)▶ (Initiativ-)Förderung mithilfe von Marketing- und Vermarktungskonzepten (Errichtung eines Nahversorgungstages mit Bündelung des Know-hows von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft)▶ Schaffung einer Ansiedlungsprämie für Einzelhändler (»Startfinanzierung Plus+«)▶ Reduzierte Anforderungen für kleinere Förderantragsteller (z. B. Dorfläden) bzw. beratende Unterstützung bei der Antragstellung▶ Einbindung von Integrationsmodellen (v.a. Beschäftigung behinderter oder schwerbehinderter Menschen) in die Handels- und Vertriebskonzepte (Nutzung bestehender Förderungen)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

D.4 THEMENSCHWERPUNKT 2: HANDELS- UND VERTRIEBSKONZEPTE (LÄNDLICHER RAUM)

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Hohe Dynamik innerhalb der Betriebsformen und -konzepte (vermehrte Umsetzung von Kleinflächenkonzepten, etc.)— Ausdünnung der Lebensmittelmärkte bzw. teils fehlende Nahversorgungsmöglichkeiten in vielen ländlich geprägten Gemeinden— Fehlender sozialer Treffpunkt in vielen ländlich geprägten Gemeinden	<ul style="list-style-type: none">— Ausgedehnte und bedarfsgerechte Öffnungszeiten (stärkere Frequentierung am Abend)— Zielgruppenspezifisches, breites Sortiment— Marktgerechte Preise durch feste Kooperationen mit Lieferanten (z. B. Großhändler/regionale Erzeuger)— Angebot regionaler Produkte— Bündelung von Handel und serviceorientierten Dienstleistungen (Post-, Wäscheannahme-service, etc.)— Freizugängliches W-LAN	<ul style="list-style-type: none">▶ Durchführung standortabhängiger Bedarfsanalysen (Umsatzprognose, Marktpotenzialberechnung, Identifizierung fehlender Branchen unter Berücksichtigung sortimentspezifischer Absatzzahlen)▶ Kundenorientierte Nahversorgungskonzepte durch die Einbindung der Bevölkerung mittels Umfragen, Bürgerversammlungen, ehrenamtlich durchgeführter Veranstaltungen)▶ Schaffung eines regionalen Netzwerks für das angebotene Warensortiment und Dienstleistungen▶ Forcieren der Digitalisierung innerhalb des Ladengeschäfts (v.a. flächendeckende Ermöglichung der Verwendung von elektronischen Zahlungsmitteln) in ländlich geprägten Räumen▶ »Cash-Back«-Service als Kompensation wegfallender Banken/Geldautomaten im ländlichen Raum▶ Angebot eines logistisch sinnvollen Lieferservices v.a. für ältere Bevölkerungsgruppen▶ Direktvermarktung lokaler Erzeugnisse (Bewusstseins-schärfung der Kunden)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

**D.5 THEMENSCHWERPUNKT 3: HANDELS- UND VERTRIEBSKONZEPTE (URBANER RAUM)**

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Hohe Dynamik innerhalb der Betriebsformen und -konzepte (vermehrte Umsetzung von Kleinflächenkonzepten, etc.) — Starker Fokus auf Convenience in urbanen Gebieten 	<ul style="list-style-type: none"> — Ausgedehnte und bedarfsgerechte Öffnungszeiten (auch Tagesrandzeiten) — Angebot regionaler Produkte — Freizugängliches W-LAN 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durchführung standortabhängiger Bedarfsanalysen (Umsatzprognose, Marktpotenzialberechnung, Identifizierung fehlender Branchen unter Berücksichtigung sortimentspezifischer Absatzzahlen) ▶ Forcieren der Digitalisierung innerhalb des Ladengeschäfts (v.a. intelligente und digitale Kassensysteme und automatische Bezahlsysteme) ▶ »Cash-Back«-Service als erweiterte Dienstleistung im Handel (Convenience) ▶ Ausbau von Produktangeboten für »To-Go« und »ready-to-eat« (Salat-, Sushibar, etc.) ▶ Ausbau von Produktangeboten in »Abo-Kisten«

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

D.6 THEMENSCHWERPUNKT 4: GEMEINDEÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Keine flächendeckend existierenden regionalen und/oder kommunalen Einzelhandelskonzepte — Nahversorgung rechtlich nicht Teil der »Daseinsvorsorge« und keine kommunale/ gemeindliche Aufgabe — »Kirchturmpolitik« im Bereich der Nahversorgung in einigen Gemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> — Systematische Erarbeitung und Nutzung von regionalen/kommunalen Einzelhandelskonzepten im ländlichen Raum — Nahversorgung stärker im Fokus der kommunalen Aufgabenträger (Bürgermeister, Land-, Gemeinde- und Ortschaftsräte) — Verstärkung der Kooperationen und Bewusstseinsbildung durch Anstoß auch von Außen in Form von Trägern öffentlicher Belange, Verbänden und Kammern (Landesbehörden, IHK, BWGV, Kommunale Landesverbände, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufklärung kommunaler Akteure über niederschwellige Analyseangebote (z. B. Nahversorgungs-Ampel) ▶ Definition von »Raumschaften« (klare räumliche Abgrenzung von gemeindeübergreifenden Kooperationen unter Berücksichtigung der Standortfaktoren und Zentrenstruktur) ▶ Kommunizieren, Sichtbarmachen und Vermarkten von »Best-Practice«- Projekten über Kommunen, Verbände und Kammern ▶ Schaffung von Ressourcen und Einrichtung von Stellen für »Nahversorgungs-Förderer« und »Kümmerer« ▶ Einrichtung interkommunaler Zweckverbände um die Nahversorgung mit Handel und Dienstleistung voranzutreiben (Lebensmittel, Apotheken, Ärzte, etc.) ▶ Schaffung finanzieller Anreize für die Ansiedlung von Nahversorgungseinrichtungen

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Nahversorgung, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



Heute
geöffnet

E. Rechtliche Rahmenbedingungen



RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land und/oder Kommunen

- Schaffung von Rechtssicherheit für vertikale Bindungen der Lieferkette durch Aufklärung kartellrechtlich (nicht) zulässiger Handlungen/Maßnahmen
- Anpassung der Missbrauchs- und Fusionskontrolle an die Dynamiken der digitalen Welt (Datenhoheit/-zugang)
- Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen,-Verordnungen und Leitlinien an das digitale Zeitalter (u.a. bzgl. Videoüberwachung, Datenspeicherung)
- Anpassung des Produktsicherheitsrechts und klare Benennung von Produktverantwortlichkeiten bzw. Bevollmächtigten bzgl. des vollstreckungsrechtlichen Zugriffs auf die Verantwortlichen (v.a. bei Verkäufen aus Drittstaaten über Online-Plattformen)
- Schaffung einer grundsätzlich einheitlichen Rechtslage für die verschiedenen Einkaufskanäle (On- und Offlinehandel)
- Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes und Reduzierung von Nachweispflichten beim Mindestlohn
- Reform kartell- und lauterkeitsrechtlicher Abmahnungen (u.a. bzgl. der automatischen Übermittlung von Sales-Report-Daten zwischen Händler und Hersteller)

- Vereinfachung rechtlicher Rahmenbedingungen & Bürokratieabbau bei Themen wie Videoüberwachung, Datenschutz/-speicherung, Abfall-/ Mülltrennung, Brandschutz, EEG-Umlage

Verbände und Kammern

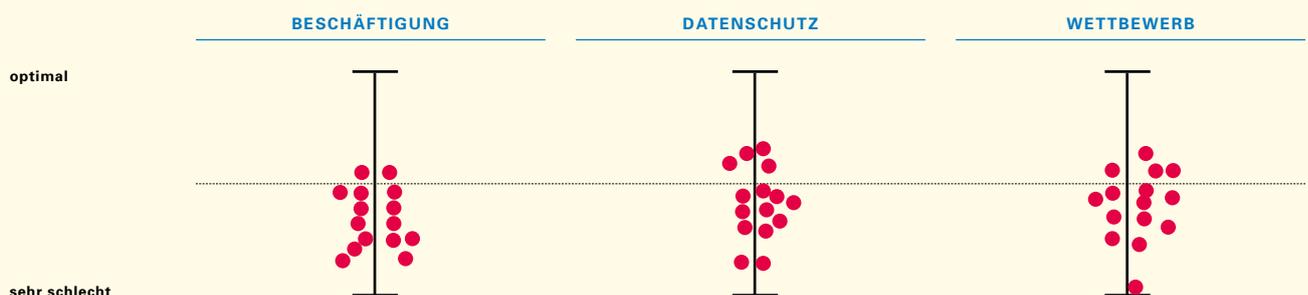
- Diskussion rechtssicherer Möglichkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung des verkaufsoffenen Sonntags im Sinne des Regel-Ausnahme-Verhältnisses unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Vorgaben
- Überprüfung von Informationspflichten auf ihre Praxistauglichkeit und Bereitstellung von Umsetzungshilfen zur Schaffung von Rechtssicherheit

Händler

- Vermeidung der Diskriminierung einzelner Vertriebskanäle durch leistungsadäquate, markt- und produktspezifische sowie vertriebswegunabhängige Preisgestaltung (= Honorierung) der Produkte durch die Hersteller

STATUS QUO – RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN EINZELHANDEL IN BADEN-WÜRTTEMBERG

E.1 BEWERTUNG: WIE BEWERTEN SIE DERZEIT DIE RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN IN DEN FOLGENDEN BEREICHEN?



Quelle: Ergebnisse Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden aus dem Kreis der Teilnehmer formulierte Thesen wiedergegeben.

Höhere Preistransparenz durch neue Kommunikationsmittel und der dadurch verursachte Preisdruck führen zu einer unerwünschten Reduzierung des Service- und Beratungsangebots im stationären Handel. Die verbesserte Informationslage der Konsumenten hat zur Folge, dass Händler markt- und zielgruppenspezifische Anpassungen in Bezug auf die Preisgestaltung, Beratungsqualität und allgemeinen Serviceleistungen vornehmen müssen, um im intensiven Wettbewerb zu bestehen. Diese Entwicklungen sind ein Beleg für bereits gewandelte wirtschaftliche Strukturen. Vor diesem Hintergrund ist die Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen an die sich verändernden Strukturen im Einzelhandel unabdingbar.

Eine begrenzte Anzahl an Sonntagsöffnungen kann den stationären Handel fördern, weshalb unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Vorgaben zum Sonntagschutz im Sinne des Regel-Ausnahme-Verhältnisses rechtssichere Möglichkeiten diskutiert und geschaffen werden können (= Erweiterung d. Anlassmöglichkeiten).

Wettbewerbsverzerrungen sind erst dann beseitigt, wenn alle im Einzelhandel agierenden Unternehmen Zugang zur Digitalisierung erhalten und deren Chancen in der Praxis nutzen können. Dafür müssen (gesetzliche) Barrieren beseitigt und bedarfsgerechte Handlungsspielräume geschaffen werden.



THEMENIDENTIFIKATION

E.2 VERDICHTUNG UND GEWICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER



■ beeinflussbare Themenfelder ■ weniger beeinflussbare Themenfelder

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

E.3 THEMENSCHWERPUNKT 1: BESCHÄFTIGUNG

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> – Regel-/Maximalarbeitszeit: Tägliche Begrenzung auf max. 8 bzw. 10 h/pro Tag der Arbeitnehmer (§ 3 ArbZG) – Einhaltung der vorgeschriebenen Ruhezeiten (§ 5 ArbZG), v. a. bei langen Einkaufsnächten, oft nicht möglich – Mindestlohngesetz: Einschränkungen bei der Einsetzbarkeit von geringfügig Beschäftigten und Aufzeichnungspflichten – Monatliche Meldepflichten beim Statistischen Landesamt 	<ul style="list-style-type: none"> – Keine tagesgenaue Begrenzung der werktäglichen Arbeitszeit (§ 3 ArbZG) und Pausenregeln (§§ 3, 4 ArbZG); ergo: Wochenhöchstleistungszeiten¹ – Mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort (modernes Arbeiten)¹ – Aus Arbeitgebersicht: Zulassung von Ausnahmen und Streichung der Aufzeichnungspflichten nach dem MiLoG – Aus Arbeitgebersicht: Begrenzung/Kompensation weiterer Mindestloohnerhöhungen – Anonymisierte Übermittlung betrieblicher Kennzahlen und Daten zu den Beschäftigten über die zuständigen Finanzämter, Versicherungsträger und Kassen an das Statistische Landesamt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Höhere Flexibilisierung der Arbeitszeiten¹ durch die Orientierung an der europäischen Arbeitszeit-Richtlinie unter Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer ▶ Öffentliche Zuschüsse und/oder Subventionen für den stationären Einzelhandel zur Aufrechterhaltung bestehender Einzelhandelsstrukturen (alternativ: Senkung anderer Belastungen, wie Steuerabgaben oder Lohnnebenkosten) ▶ Überprüfung des Bildungszeitgesetzes² und Reduzierung der Meldepflichten an das Statistische Landesamt

¹ Die Arbeitnehmervertreter lehnen eine weitergehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten unter Verweis darauf ab, dass es kaum eine Branche mit flexibleren Arbeitszeiten als den Einzelhandel gebe. Diese bedeuteten häufig erhebliche Belastungen für die Beschäftigten und trügen zum Imageproblem der Branche bei. Der hohe Anteil der Teilzeitbeschäftigten und die notwendige Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordern aus Sicht der Arbeitnehmervertreter eher verlässlichere Arbeits- und Freizeiten.

² Die Arbeitnehmervertreter teilen die Kritik der Arbeitgebervertreter am Bildungszeitgesetz nicht, sondern halten dieses für eine wichtige Errungenschaft, der mit Blick auf die wachsenden Qualifizierungsbedarfe künftig eher noch größere Bedeutung zukommen sollte.

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



E.4 THEMENSCHWERPUNKT 2: WETTBEWERB

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Verkaufsoffene Sonntage an den Anlassbezug gekoppelt (§ 8 LadÖG)— Abmahnung durch gemeinnützige Vereine als Geschäftsmodell, um Profit zu erwirtschaften— Fehlende/nicht zielführende Differenzierung in der Preisgestaltung durch die Hersteller (kein Spielraum für Händler, je nach Vertriebskanal, für ein Produkt unterschiedliche Preise zu verlangen)— Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen für verschiedene Vertriebskanäle (online/offline)— Umfangreiche Verbraucherinformationspflichten ohne erkennbaren Mehrwert für den Kunden— Potentiell missbräuchliches Marktverhalten von Amazon	<ul style="list-style-type: none">— Abschaffung des Anlassbezuges bzw. Ersetzen durch »öffentliches Interesse« für verkaufsoffene Sonntage¹— Missbräuchliche Abmahnungen zum Zweck des wirtschaftlichen Profits verhindern— Angleichung der rechtlichen Rahmenbedingungen von stationärem und Online-Handel— Rechtssicherheit für vertikale Bindungen der Lieferkette durch Aufklärung nicht zulässiger Handlungen im Vorhinein— Verringerung der Informationspflichten auf dem Produkt selbst (bspw. durch QR-Codes, etc.)— Effektive Regulierung und Missbrauchs-kontrolle durch Wettbewerbsbehörden	<ul style="list-style-type: none">▶ Anlassbezug im LadÖG BW abschaffen und durch »öffentliches Interesse« ersetzen¹▶ Verabschiedung des bestehenden Referentenentwurfs zur Beschränkung der Abmahnmöglichkeiten (v.a. grundsätzliche Begrenzung des Abmahnstreitwerts)▶ Evaluation der gesetzlichen Ausgangssituation für verschiedene Vertriebskanäle (insb. online vs. stationär) durch Gutachten und Erarbeitung von Handlungsalternativen▶ Web-basierte Informationsmöglichkeiten für Produkte (QR-Codes, Terminals im Ladengeschäft)▶ Evaluation der gesetzlichen Möglichkeiten der Kartellbehörden um eine proaktive und frühzeitige Tätigkeit bei missbräuchlichem Verhalten von Marktteilnehmern zu gewährleisten

¹ Die Arbeitnehmervertreter lehnen die von Arbeitgebervertretern gewünschte Erleichterung der Genehmigung von verkaufsoffenen Sonntagen mit der Begründung ab, der grundgesetzliche Schutz des arbeitsfreien Sonntags als wertvoller gemeinsamer Zeitankei sei für Familien und die ganze Gesellschaft von erheblicher Bedeutung und dürfe kommerziellen Bedürfnissen nicht leichtfertig geopfert werden.
Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018

E.5 THEMENSCHWERPUNKT 3: LADENDIEBSTAHL

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Hoher jährlicher wirtschaftlicher Schaden im stationären Einzelhandel durch Ladendiebstahl (3,4 Mrd. € in 2016)— Insbesondere Kundendiebstahl wird nicht konsequent verfolgt— Intensivtäter werden zu selten erkannt und zu selten verurteilt— Bestehendes Problem der organisierten Bandenkriminalität— Speicherfrist für Videoüberwachung beträgt maximal 48 Stunden	<ul style="list-style-type: none">— Klare Identifizierung von Intensivtätern sowie eine generelle zeitnahe Anklage und Verurteilung von Ladendieben— Ausgeweitete Speicherfristen für effektivere und konsequentere Nachverfolgung von Ladendiebstählen— Erhöhter Fahndungsdruck bei/gegen Bandenkriminalität	<ul style="list-style-type: none">▶ Verbesserung des Informationsaustausches und Vernetzung zwischen Strafverfolgungsbehörden, Staatsanwaltschaften und Polizei mithilfe einer bundesweiten Datenbank▶ Ausweitung der Speicherfristen für Videoüberwachung auf mindestens 7 Tage (bis 180 Tage wie in Bankfilialen/Geldautomaten erwünscht)▶ Weitere Personalaufstockung bei der Staatsanwaltschaft und Polizei, insbesondere im ländlichen Raum▶ Durchführung strafrechtlicher »Eilverfahren«/vermehrte Entscheidung im Strafbefehlsverfahren bei Ladendiebstählen, um zeitnahe Anklagen und Verurteilungen zu realisieren

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018



E.6 THEMENSCHWERPUNKT 4: ERREICHBARKEIT

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Drohende Einfahrverbote oder Beschränkungen in den Innenstädten— Bundesweite Umsetzung von Umweltzonen und Fahrverboten— Zeitlich beschränkte Be-/Anlieferung ohne Berücksichtigung der realen Erfordernisse (der Händler, insb. in Innenstädten)	<ul style="list-style-type: none">— Keine Zufahrtsbeschränkungen in die Innenstädte für Kunden— Enge Abstimmung mit den Betroffenen und Berücksichtigung gegebener Rahmenbedingungen bei logistischen Fragestellungen (v.a. Anlieferung)	<ul style="list-style-type: none">▶ Erstellung von Logistikkonzepten (Fokus: City-Hubs, Elektromobilität) unter Berücksichtigung der Stadtstruktur und -größe

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Rechtliche Rahmenbedingungen, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2018





RELEVANTE THEMENSCHWERPUNKTE

Land, Regionalverbände und kommunale

Planungsträger

- Evaluation und Überarbeitung der bisherigen »Abgabenordnungen« und Gesetze (v.a. Stellplatzablöse)
- Überarbeitung und Auflockerung baulicher Auflagen/Vorschriften (bspw. Brandschutz, Denkmalschutz, Lärmschutz, etc.)
- Räumliche Steuerung der Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe
- Modernisierung und Überarbeitung von Vorgaben bzgl. der Werbeanlagensatzung
- Evaluation und Überarbeitung des Gesetzes zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative (GQP) sowie Identifizierung bestehender Umsetzungshemmnisse.
- Steuerung der Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe und Erhaltung und Entwicklung von zentralen Versorgungsbereichen auf Basis des Baugesetzbuchs und § 11 Abs. 3 BauNVO auf kommunaler Ebene.
- Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebots sicherstellen (v.a. durch fundierte Einzelhandels- und Innenstadtkonzepte um einen ausgewogenen Branchen- und Geschäftsmix zu gewährleisten)

- Ausbau der Multifunktionalität sowie Verbindung und Aufwertung des öffentlichen und privaten Raumes (v.a. durch innerstädtische Entwicklungskonzepte)
- Aktualität von ortsspezifischen Sortimentslisten mit dem Fokus auf die optimale Versorgung der Bevölkerung.
- Gewährleisten des Vorrangs innerstädtischer Bauvorhaben vor Standortplanungen auf der »Grünen Wiese« und Flächenzusammenlegungen.
- Miteinbeziehung und Berücksichtigung der Umsatzabschöpfungen des Online-Handels bei städtischen Entwicklungskonzepten und Kaufkraftanalysen

Verbände und Kammern

- Nutzung privat-öffentlicher Kooperation für lebenswerte Quartiere mithilfe der aktiven und kooperativen Erarbeitung von Maßnahmen und Finanzierungskonzepten (Business Improvement Districts bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften als Vorbilder)



THESEN DER TEILNEHMER

Nachfolgend werden aus dem Kreis der Teilnehmer formulierte Thesen wiedergegeben.

Um die Innenstädte auch zukünftig für Besucher und Kunden attraktiv zu halten, müssen alle Beteiligten Anstrengungen unternehmen.

Aufgrund der vergleichsweise höheren Auflagen und Restriktionen (z. B. Brandschutz) weisen Innenstädte, insbesondere mit historischem Stadtkern gegenüber der »Grünen Wiese« einen Standortnachteil auf und sind für Einzelhandelsunternehmen im Hinblick auf die Ansiedlung/Erweiterung von Einzelhandelsnutzungen, u. a. aus finanziellen Gründen, unattraktiver.

In vielen Fällen stellt die gegenwärtige Stellplatzsatzung für potentielle und bestehende Einzelhandelsunternehmen ein großes finanzielles Hemmnis beim Neu- und Umbau von Einzelhandelsflächen dar. Kommunen müssen das Steuerungsinstrument, mit welchem die Höhe der Stellplatzsatzung bestimmt werden kann besser nutzen, da die Realisierung der Stellplätze in Innenstädten ohnehin nicht möglich ist.

Der Erfolg der zukünftigen Entwicklung des städtischen Einzelhandels (Vision Stadt/Handel) ist abhängig von einer integrierten Behandlung dieser Aufgabenstellung bei den zuständigen Planungsträgern (insb. interkommunale Kooperation).

Vorhandene Spielräume werden auf kommunaler Seite teilweise nicht ausgeschöpft.

Die Stärkung und positive Entwicklung eines Raumes/Quartiers bedarf einer freiwilligen Partizipation relevanter Akteure. Gesetzliche Regelungen (GQP) bergen die Gefahr, dass sich die Kommunen trotz bestehender finanzieller Mittel aus der Verantwortung ziehen.

Die zunehmende Privatisierung der Parkhäuser in den Innenstädten, Diesel-Fahrverbote, hohe Stellplatzsatzungen, hohe bauliche Restriktionen (Brandschutz, etc.) stellen für Kunden bzw. Einzelhändler attraktivitätsmindernde Faktoren dar.



THEMENIDENTIFIKATION

F.1 VERDICHTUNG DER IM RAHMEN DES DIALOGPROJEKTES BEEINFLUSSBAREN THEMENFELDER

PHASE I: RAUMORDNUNG UND BAULEITPLANUNG

PRAKTISCHE ANWENDUNG (BAUPLANUNG)

- Anwendung/Vorschriften (Fristen/Einzelfallprüfung)
- Urbane Gebiete (§ 6a BauNVO)
- Sanktionsmaßnahmen Bauplanungsrecht

STEUERUNGSANSÄTZE DER RAUMORDNUNG

- Konzentrationsgebot
- Kongruenzgebot
- Integrationsgebot
- Beeinträchtigungsverbot
- Einzelhandels-Agglomerationen
- Berücksichtigung Umsatzabschöpfung Online-Handel

BAUPLANUNGSRECHT

- Regelvermutung bei überschrittener Großflächigkeitsschwelle (800 m² VKF)
- Umsatzumlenkung(10%-Schwelle)
- Steuerung der Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe
- (Un-)Zulässigkeit von EH-Nutzungen gemäß Festsetzung nach BauNVO (FNP/B-Plan)
- Erleichterung innerstädtischer Bauvorhaben/Flächenzusammenlegungen
- Mittelstandsklausel
- Differenzierung zwischen Betriebstypen
- Bestimmung zentraler Versorgungsbereiche
- Festlegung ortsspezifischer Sortimentslisten
- Sicherstellung Attraktivität EH-Angebot (EH-Konzepte)
- Zentren- und Märktekonzepte
- Multioptionalität/Aufwertung des öffentlichen Raumes
- Disziplin bei Auswirkungsanalysen

PHASE II: BAURECHTLICHE FRAGESTELLUNGEN/GQP

BAUORDNUNGSRECHTLICHE VORSCHRIFTEN (IMMOBILIE)

- Erleichterung innerstädtischer Bauvorhaben/ Flächenzusammenlegung
- Ermöglichen verschiedener Nutzungsarten von Immobilien
- Prüfung und ggf. Anpassung von Werbeanlagen-satzungen
- Prüfung der Anforderungen aus dem Brandschutz; Hinweispapier „Brandschutz im Bestand“

BAUORDNUNGSRECHTLICHE VORSCHRIFTEN (STANDORT)

- Schallschutz
- Erschließung von Baugrundstücken
- Stellplatzablässe nach VwV Stellplätze

BUSINESS-IMPROVEMENT-DISTRICT UND GQP

- Vorbereitungsphase
- Gründungs- und Entscheidungsphase
- Umsetzungsphase
- Überschneidungen

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

F.2 THEMENSCHWERPUNKT 1 (PHASE I): PRAKTISCHE ANWENDUNG (BAUPLANUNG) – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS

IST-SITUATION

- Bestehende Großflächigkeitsschwelle
- Ausnahmsweise Zulässigkeit in Abhängigkeit von der Gebietstypologie nach BauNVO
- Weitere Vorgaben im Bebauungsplan (v.a. bzgl. Solarnutzung und Werbeanlagen)
- Vom Handel teilweise als zu lang empfundene Planaufstellungsverfahren
- Bislang wenig praktische Erfahrung mit »Urbanen Gebieten« (MU) nach § 6a BauNVO
- Der Einzelhandelserlass wird in der Praxis noch angewendet, aber in einigen Fällen nicht mehr als verbindlich erachtet

SOLL-SITUATION

- Kriterienegebundene Zulassung von Ausnahmefällen
- reduzierte Festsetzungsdichte in Bebauungsplänen
- Praktische Anwendung des »Urbanen Gebiets« und Nutzung der Vorteile im Vergleich zum Mischgebiet (insb. hinsichtlich der Nutzungsmischung)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- ▶ Ausschöpfen der Ausnahmemöglichkeiten von der MK-, SO-Pflicht i.S.v. § 1 Abs. 2 BauNVO für großflächigen Einzelhandel (Atypik-Prüfung nach § 11 Abs. 3 BauNVO) und ggf. Heranziehen von guten Beispielen
- ▶ Ein- und Durchführung von Wettbewerbsverfahren im Zuge von Bebauungsplanverfahren
- ▶ Prüfung einer Aktualisierung des Einzelhandelserlasses (einschließlich Mittelstandsklausel)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019



F.3 THEMENSCHWERPUNKT 2 (PHASE I): BAUPLANUNGSRECHT – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Einzelhandelskonzepte (EHK) (i. S. v. § 1 Abs. 6 Nr. 11 BauGB) sind nicht flächendeckend in Kommunen vorhanden— Auswirkungen des Online-Handels bislang im Bauplanungsrecht nicht berücksichtigt— Großflächigkeitsschwelle (1.200 m² Geschossfläche bzw. 800 m² Verkaufsfläche) bei Ansiedlungsvorhaben v.a. von Lebensmitteleinzelhändlern	<ul style="list-style-type: none">— Flächendeckende Existenz von Einzelhandelskonzepten in den Kommunen— Soweit möglich Berücksichtigung des Kaufkraftabflusses durch den Online-Handel in Einzelhandelskonzepten (EHK)— Ausschöpfen der Ausnahmemöglichkeiten von der MK-, SO-Pflicht für großflächigen Einzelhandel (Atypik -Prüfung nach § 11 Abs. 3 BauNVO)— Hinweis: »Leitfaden zum Umgang mit § 11 Abs. 3 BauNVO in Bezug auf Betriebe des Lebensmitteleinzelhandels« von der Fachkommission Städtebau	<ul style="list-style-type: none">▶ Sensibilisierung und Qualifizierung von Städten und Gemeinden für Einzelhandelskonzepte unter Berücksichtigung der Gemeinde- und Stadtgröße und den damit verbundenen Planungs- bzw. Verwaltungseinheiten▶ Prüfung der Möglichkeit einer Landesförderung, insbesondere bei kleinen Gemeinden für die Erstellung/Fortschreibung von Einzelhandels- und Zentrenkonzepten▶ Beratungsfunktion der Regierungspräsidien stärken, u.a. im Hinblick auf die Aufstellung/Fortschreibung von Einzelhandels- und Zentrenkonzepten (einschl. gemeinde- bzw. stadt spezifischer Sortimentslisten) und die entsprechende Fortschreibung der kommunalen Bauleitplanung▶ Soweit möglich Berücksichtigung des Kaufkraftabflusses durch den Online-Handel bei der Erstellung von Einzelhandelskonzepten▶ Anwendung des »Leitfadens zum Umgang mit § 11 Abs. 3 BauNVO in Bezug auf Betriebe des Lebensmitteleinzelhandels« von der Fachkommission Städtebau

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019

F.4 THEMENSCHWERPUNKT 3 (PHASE I): STEUERUNGSANSÄTZE DER RAUMORDNUNG – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none">— Umsatzabflüsse durch den Online-Handel werden aus Sicht des Einzelhandels insbesondere bei Fachgutachten über Ansiedlungsvorhaben bislang nicht ausreichend berücksichtigt— Der Lebensmitteleinzelhandel muss bei (großflächigen) Ansiedlungsvorhaben landes- und regionalplanerische Vorgaben zur räumlichen Steuerung beachten (u.a. Integrationsgebot, Beeinträchtungsverbot, etc.)	<ul style="list-style-type: none">— Differenzierung in zentren- und nahversorgungsrelevante Sortimente in Einzelhandelskonzepten aus Sicht des Einzelhandels.— Soweit möglich Berücksichtigung der Online-Umsatzabflüsse in Auswirkungsanalysen	<ul style="list-style-type: none">▶ Verstärkte Sensibilisierung der Entscheider hinsichtlich der realen Auswirkungen des Online-Handels (Umsatzverlagerungen)▶ Anforderungen an Gutachter, durch den Online-Handel bedingte Umsatz- und Kaufkraftabflüsse in ihren Analysen soweit möglich als Rahmenbedingungen zu berücksichtigen▶ Verstärktes Werben für einen lokalen/ regionalen Konsens durch alle relevanten Akteure

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019

**F.5 THEMENSCHWERPUNKT 4 (PHASE II): BAUORDNUNGSRECHTLICHE VORSCHRIFTEN (STANDORT) – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS**

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Anlieferungsverbot zwischen 22:00 Uhr und 6:00 Uhr im Sinne des Schallschutzes — Stellplatzablässe wird nicht für zusätzliche PkW-Stellplätze verwendet — Hohe Anforderungen an Zahl und Qualität von Fahrradstellplätzen (insb. bei gemischt genutzten innerstädtischen Immobilien) — Unzureichende Anzahl an Parkplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> — Flexiblere Zeitfenster für die Warenanlieferung aufgrund veränderter Öffnungszeiten (neue Vertriebskonzepte und Konsummuster) — Einhausungen von Ladezonen zur Reduktion von Lärmbelästigung durch laufende Kühlaggregate — Verwendung der Stellplatzablässe, um PkW-Stellplätze zu errichten — Kommunale Unterstützung für Privatinitiativen (bspw. Bau öffentlicher Parkplätze durch Unternehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anpassung der »Technischen Anleitung zum Schutz gegen Lärm« (TA Lärm) durch den Bund an die gegenwärtigen Rahmenbedingungen (Vertriebskonzepte, Öffnungszeiten, Konsum-/Verbrauchsmuster) ▶ Umgehende und jedenfalls teilweise kommunale Verwendung der eingenommenen Stellplatzablässe in alternative innerstädtische Parkmöglichkeiten (u.a. Senkung der Parkhaustarife für Besucher) ▶ Flexiblere Rechtssetzung hinsichtlich der (Fahrrad-)Stellplatzanforderungen unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen (ortsabhängige Beurteilung)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019

F.6 THEMENSCHWERPUNKT 5 (PHASE II): BAUORDNUNGSRECHTLICHE VORSCHRIFTEN (IMMOBILIE) – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Anwachsende Anforderungen (bzgl. Brandschutz) bei Betriebsweiterung (erhebliche Zusatzkosten) — Immer strengere Handhabung vorhandener Normen durch die Entscheider (v.a. untere Verwaltungsbehörden) — Industrie und deren wirtschaftliche Interessen in Normungsausschüssen stark vertreten (Deutsches Institut für Normung e.V., Verein Deutscher Ingenieure, etc.) — Starre Gestaltungsvorschriften (Stadtbildsatzungen) 	<ul style="list-style-type: none"> — Wissen um die Schutzziele der Brandschutzanforderungen seitens der Antragssteller bei Neubau- oder Erweiterungsvorhaben — Einbeziehung der konkreten Interessen des Handels bei der Festlegung der Schutzziele — Stärkere Einbeziehung der Handelsposition im Normungsverfahren — Pragmatische Ansätze durch Beteiligung der Betroffenen bei Aufstellung von Gestaltungsvorschriften und -sätzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berücksichtigung des Grundsatzpapiers »Brandschutzanforderungen im Bestand – Rechtslage« bei Erweiterungsvorhaben durch den Antragsteller um strenge Brandschutzvorschriften nach Möglichkeit zu vermeiden (z. B. verwinkelte Flächen) ▶ Sensibilisierung und Vermittlung zwischen Einzelhandel und unteren Baurechtsbehörden für die speziellen Belange des (innerstädtischen) Einzelhandels ▶ Regelmäßige Aktualisierung/Evaluation von Gestaltungssatzungen unter Beschreibung von Positiv- und Negativ-Beispielen

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019

F.7 THEMENSCHWERPUNKT 6 (PHASE II): BUSINESS-IMPROVEMENT-DISTRICTS UND GQP – PUNKTE AUS DEM TEILNEHMERKREIS

IST-SITUATION	SOLL-SITUATION	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> — Business-Improvement-Districts (BID) bereits in anderen Bundesländern erfolgreich umgesetzt — In Baden-Württemberg bislang noch kein eigentümergezogener Aufwertungsbereich (EA) realisiert — Verfügungsfonds in Baden-Württemberg gegenwärtig im Rahmen der Städtebauförderung nur in nicht-investiven Bereichen (NIS) möglich 	<ul style="list-style-type: none"> — Kein Zwang für Immobilieneigentümer — Nutzung umgesetzter Modellgebiete als »best practices« für anstehende GQP-Realisierungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluation erfolgreich umgesetzter bzw. gescheiterter GQP-Projekte, um aufgekommene Schwierigkeiten/Herausforderungen im Umsetzungsprozess zu identifizieren und um nachfolgende Projekte effektiver und effizienter zu realisieren ▶ Prüfung möglicher Kombinationsmöglichkeiten der privaten Finanzierung eines GQP mit öffentlichen Fördermaßnahmen (insbesondere im Vorfeld)

Quelle: Dialogprojekt Handel 2030 – WS Bau- und Raumordnungsrecht, Visualisierung durch BBE Handelsberatung 2019



7. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen der Workshop-Reihe

A. DIGITALISIERUNG

Handlungsempfehlungen

Branchenübergreifende Standortgemeinschaften / Handelskooperationen	Adressaten
Auf der Standortebe Ebene → D-Check → Digitale Wahrnehmung eines Standortes	K / W
Enge Kooperation mit den Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Einzelhandel	L / W / H
Einbindung relevanter Hochschulen	W / K
Öffentliche WLAN-Angebote durch die Kommunen/öffentliche Hand	K
Viel intensivere branchenübergreifende Vernetzung/Betrachtung	H / W
Digitale Kundenbindungsstrategien	H
Rechtssicherheit	Adressaten
Konkrete definitorische Abgrenzung bislang unbestimmter Rechtsbegriffe im Rahmen der Gesetzgebungsverfahren → Steigerung der Praktikabilität	B / L
Begleitung der Händler bei der Umsetzung der Gesetzgebung durch die öffentliche Hand	L / K
Kontrolle auf faktische Ungleichbehandlungen zwischen Mittelstand und global agierenden Unternehmen bei jedem Gesetzgebungsvorhaben	B / L
Streitwertbegrenzungen bei minderschweren Fällen (bei DSGVO Abmahnverfahren)	B
Verbindliche Auskunft auf Anfrage beim Kartellamt (z. B. Informationsaustausch Händler – Lieferant)	B
Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle	Adressaten
Professionelle Begleitung im Prozess (Berater)	W / L
Finanzielle Unterstützung der Beratung	L / W
Wettbewerb: Innovationspreis für neue Geschäftsmodelle	L / W
Aufbau Best Practice Beispiele/-Datenbank	L / W
Erfahrungsaustauschgruppen initiieren/unterstützen (auch über Branchengrenzen hinweg)	L / W
Kümmerer/Umsetzungsbegleitung	L / W
Nutzung digitaler Angebote / Werkzeuge	Adressaten
Schaffung eines digitalen, regionalen »Handelsberatungszentrums«	W / L
Nicht ausschließlich Sensibilisierung, sondern konkrete Umsetzungsberatung im Rahmen längerer Begleitungsprozesse (Coachings) inkl. Kostenbeteiligung des Handels. Hierzu auch Prüfung der Nutzbarkeit und ggf. Nutzbarmachung (geförderter) Innovationscoachingprogramme	L / W
Anschub/Investitionsförderung (Bsp. »Digitalprämie«)	L
Darstellung von Best-Practices durch Veranstaltungen, ERFA, Vor-Ort-Schulungen/Beratungen	W / L

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



B. FACHKRÄFTESICHERUNG UND QUALIFIZIERUNG

Handlungsempfehlungen

Führungskultur, Personalstrategie	Adressaten
Ermittlung der Bedürfnisse aller Akteure (Führungskräfte & Mitarbeiter) mithilfe von Befragungen, Workshops, Interviews	H
Abgleich der Bedarfe der Unternehmen und Arbeitnehmer am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der finanziell tragbaren Rahmenbedingungen	H
Zielvereinbarung im Dialog von Führungskräften und Mitarbeitern	H
Davon abgeleitet: Erarbeitung von Maßnahmenplänen mit Stufenmodellen (kurz-, mittel- und langfristig) unter Einbeziehung der Arbeitnehmer	H
Erfolgskontrolle: Evaluation, Reflexion	H
Herstellung einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem jeweiligen Unternehmen, u.a. mithilfe der Wiederholung der angeführten Maßnahmen (= Kreislauf) in regelmäßigen Abständen und Schaffung von Perspektiven	H
Kommunikation Handel (branchenbezogen)	Adressaten
Durch Aufzeigen von Erfolgsgeschichten die Zustimmung/Begeisterung der Eltern potenzieller Auszubildender gewinnen	H / W / L
Vergünstigungen für Mitarbeiter (z. B. Boni, Auszeichnungen, etc.)	H
Vermarktung an Schulen – Gewinnung von Schüler*innen	L / W / H
Zielgruppengerechtes Marketing (Berücksichtigung aller Altersgruppen)	H / W
Für junge Bevölkerungsgruppen: Social-Media (u.a. YouTube-Videos)	H / W
Vermittlung von Spaß und Glücksmomenten in der Arbeit	H
Beauftragung einer professionellen Werbeagentur	W / H
Nachhaltige/langjährige Kampagne mit »Gesicht« unter Berücksichtigung der Jugendkultur	W
Schaffung einer attraktiven Ausbildungs-App »Einzelhandel«	W / L

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund





Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung	Adressaten
Motivationsanreize (Betriebsausflüge/-feste, Bereitstellung von eBikes und Sportstätten)	H
Schulung für Entscheider in wertschätzender Personalführung (Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter = Motivationsanreiz für Mitarbeiter)	H / W
Ausbau und Optimierung des Berufswahlprozesses/der Berufsorientierung (vor allem auch zielgruppenorientiertere Ausgestaltung)	L / W / B
Regelmäßige Mitarbeitergespräche in geschütztem Rahmen mit ausreichend Zeit und ohne unmittelbar störende Einflüsse	H

Kommunikation auf Unternehmensebene	Adressaten
ERFA-Gruppen/Austausch von Unternehmer zu Unternehmer	W / H
Ideenpool zu Recruiting-Maßnahmen: Incentives wie z. B. Dienst-eBike, Fitness/Freizeit	H
Übertragung des Mindsets der US-Unternehmen auf deutsche Arbeitgeber → Image-Logo (positive Identifikation mit dem Unternehmen (= Corporate Identity))	H / W
Angebot unternehmensinterner (erprobter) Entwicklungsprogramme: Bsp. Junioren-Programme, Aufstiegsprogramme, etc.	H
Ideenpool: Arbeitszeit-Modelle sichtbar und nutzbar machen (4-Wochen-Planung), Vorteile der Arbeitszeit-Modelle hervorheben	H / W
Beratungs-/Begleitungs-/Sensibilisierungsangebote schaffen, justieren und anpassen	W / L
Nachhaltiges Betreiben von Pressearbeit (bspw. durch Schaltung von Anzeigen, Social-Media-Präsenz, etc.)	H
Infoabend 4.0, Messen 4.0 (Azubis als Botschafter)	H / W
Bestehende Formate überarbeiten/justieren/übertragen, bspw.: City-Dinner-Tour	H / W

Qualifikation, Fortbildung	Adressaten
Eingliederung von Einsteigern (v.a. Azubis) durch fachliche und teambezogene Begleitung	H
Anerkennung, Belohnung und Hervorhebung guter Betriebe, Vorbilder → steigende Motivation	W / L
Schaffung oder Inanspruchnahme interner oder externer Bildungsberatungsangebote	H / W / L
Bedarfsgerechte Gestaltung bestehender Qualifizierungsangebote	W / L
Erkennung und Analyse von Mitarbeiterpotenzialen sowie Bedarf für Qualifizierungen	H
Schaffung und Kommunikation individuell angepasster Angebote	H
Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn (Berücksichtigung informeller Kompetenzen)	H

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



C. ZUKUNFT DER INNENSTÄDTE

Handlungsempfehlungen

Digitale Infrastruktur / »Smart City«	Adressaten
Förderung und Unterstützung der Qualifizierung und Coaching von v.a. kleinen Einzelhändlern	W / L
Öffnung digitaler Personalausweise auch für Dienstleistungen im Handel und in anderen Bereichen (stärkere Verknüpfung von E-Government und stationärem Einzelhandel)	B
Die bereits existierende Digitalisierungsprämie als Fördergegenstand noch breiter fassen	L
(Finanzielle) Unterstützung der Kommunen beim Aufbau digitaler/kommunaler Netze z. B. bei der Bereitstellung von öffentlichem W-LAN und anderen Technologien	L / B
Aggregation der Daten der einzelnen Einzelhändler (= lokale Warenwirtschaft) und Schaffung von Plattformen/Schnittstellen für Einkaufskooperationen (Open-Data)	H / W
Kartellrechtliche Untersuchung des Bundes bzgl. der Marktmacht von Amazon (Aufbau Lieferdienst, prekäre Arbeitsverhältnisse v.a. in den Lieferketten)	B
Kooperation	Adressaten
Langfristige integrative Planung	W / H / K
Schaffung einer gemeinsamen digitalen Sichtbarkeit/Infrastruktur der Innenstadtakteure (Schaufenster statt Marktplatz)	H / W / K
Einführung wirtschaftlich und langfristig tragfähiger Finanzierungs- und Organisationskonzepte (bspw. mittels öffentlich-privater Partnerschaften oder genossenschaftlicher Organisationsformen)	H / W / K
Erreichbarkeit	Adressaten
Aufbau integrierter Verkehrsleitzentralen, um mithilfe von Echtzeit-Informationen den Modal-Split zu optimieren (Auskunft für Bürger und Lieferdienste, welche Verkehrsmittelwahl und welche Route zum jeweiligen Zeitpunkt optimal ist)	K / L
Ausbau des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)	K / L
Einführung einer Paketabgabe für Endverbraucher prüfen (v.a. für Retouren) um die extern aufkommenden Kosten zu internalisieren	B
Vermehrte Ausweisung von Logistikflächen (Güterverteilzentren, Urban-Hubs) um eine bessere Verzahnung der Verkehrsmittel zu erreichen	K

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund





Attraktivität	Adressaten
Einrichtung kommunaler Workshops für ExistenzgründerInnen/Startups und Koppelung mit kommunalen Daten über Branchenmix und Sortimentsangebot (White-Spot-Analyse)	K / W
Koppelung von Fördermaßnahmen an umsatzabhängige Mieten, da reine Mietsubventionierungen keinen Anreiz für Mietsenkungen aufseiten der Vermieter schaffen	H / K / B
Unterstützung, Begünstigung und Stärkung kommunaler Immobilieneigentümerschaft mit dem Ziel der Schaffung gewünschter (großflächiger) Einzelhandelsladengeschäfte → Kommunale/r Steuerung/Einfluss auf Mieten und Nutzer	K / L
Evaluierung des GQP-Gesetzes sowie die Identifizierung möglicher bestehender Umsetzungshemmnisse	L
Durchführung von Veranstaltungen (professionelles Eventmanagement) und Koppelung der geschaffenen Frequenzen mit dem stationären Einzelhandel	H / W / L

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



D. NAHVERSORGUNG

Handlungsempfehlungen

Förderprogramme	Adressaten
Ressortbündelung und Errichtung einer zentralen Anlaufstelle (zentrale Internetpräsenz inkl. Leitfaden u.a. zu Finanzierungsmöglichkeiten, welche kontinuierlich aktualisiert wird)	L
(Initiativ-)Förderung mithilfe von Marketing- und Vermarktungskonzepten (Errichtung eines Nahversorgungstages mit Bündelung des Know-hows von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft)	W / L
Schaffung einer Ansiedlungsprämie für Einzelhändler (»Startfinanzierung Plus +«)	L / K
Reduzierte Anforderungen für kleinere Förderantragsteller (z. B. Dorfläden) bzw. beratende Unterstützung bei der Antragstellung	L / W
Einbindung von Integrationsmodellen (v.a. Beschäftigung behinderter oder schwerbehinderter Menschen) in die Handels- und Vertriebskonzepte (Nutzung bestehender Förderungen)	H / W
Handels- und Vertriebskonzepte (Ländlicher Raum)	
Durchführung standortabhängiger Bedarfsanalysen (Umsatzprognose, Marktpotenzialberechnung, Identifizierung fehlender Branchen unter Berücksichtigung sortimentsspezifischer Absatzzahlen)	K
Kundenorientierte Nahversorgungskonzepte durch die Einbindung der Bevölkerung mittels Umfragen, Bürgerversammlungen, ehrenamtlich durchgeführter Veranstaltungen)	K
Schaffung eines regionalen Netzwerks für das angebotene Warensortiment und Dienstleistungen	H / W
Forcieren der Digitalisierung innerhalb des Ladengeschäfts (v.a. flächendeckende Ermöglichung der Verwendung von elektronischen Zahlungsmitteln) in ländlich geprägten Räumen	H
»Cash-Back«-Service als Kompensation wegfallender Banken/Geldautomaten im ländlichen Raum	H
Angebot eines logistisch sinnvollen Lieferservices v.a. für ältere Bevölkerungsgruppen	H
Direktvermarktung lokaler Erzeugnisse (Bewusstseins-schärfung der Kunden)	H
Handels- und Vertriebskonzepte (Urbane Raum)	
Durchführung standortabhängiger Bedarfsanalysen (Umsatzprognose, Marktpotenzialberechnung, Identifizierung fehlender Branchen unter Berücksichtigung sortimentsspezifischer Absatzzahlen)	K
Forcieren der Digitalisierung innerhalb des Ladengeschäfts (v.a. intelligente und digitale Kassensysteme und automatische Bezahlssysteme)	H
»Cash-Back«-Service als erweiterte Dienstleistung im Handel (Convenience)	H
Ausbau von Produktangeboten für »To-Go« und »ready-to-eat« (Salat-, Sushibar, etc.)	H
Ausbau von Produktangeboten in »Abo-Kisten«	H

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund





Gemeindeübergreifende Kooperationen	Adressaten
Aufklärung kommunaler Akteure über niederschwellige Analyseangebote (z. B. Nahversorgungs-Ampel)	K / W
Definition von »Raumschaften« (klare räumliche Abgrenzung von gemeindeübergreifenden Kooperationen unter Berücksichtigung der Standortfaktoren und Zentrenstruktur)	K
Kommunizieren, Sichtbarmachen und Vermarkten von »Best-Practice«- Projekten über Kommunen, Verbände und Kammern	W / L / K
Schaffung von Ressourcen und Einrichtung von Stellen für »Nahversorgungs-Förderer« und »Kümmerer«	W / K / L
Einrichtung interkommunaler Zweckverbände um die Nahversorgung mit Handel und Dienstleistung voranzutreiben (Lebensmittel, Apotheken, Ärzte, etc.)	K
Schaffung finanzieller Anreize für die Ansiedlung von Nahversorgungseinrichtung	K / L

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



E. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Handlungsempfehlungen

Beschäftigung	Adressaten
Höhere Flexibilisierung der Arbeitszeiten ¹ durch die Orientierung an der europäischen Arbeitszeit-Richtlinie unter Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer	B
Öffentliche Zuschüsse und/oder Subventionen für den stationären Einzelhandel zur Aufrechterhaltung bestehender Einzelhandelsstrukturen (alternativ: Senkung anderer Belastungen, wie Steuerabgaben oder Lohnnebenkosten)	L / B
Überprüfung des Bildungszeitgesetzes ² und Reduzierung der Meldepflichten an das Statistische Landesamt	L
Wettbewerb	Adressaten
Anlassbezug im LadÖG BW abschaffen und durch »öffentliches Interesse« ersetzen ³	L
Verabschiedung des bestehenden Referentenentwurfs zur Beschränkung der Abmahnmöglichkeiten (v.a. grundsätzliche Begrenzung des Abmahnstreitwerts)	B
Evaluation der gesetzlichen Ausgangssituation für verschiedene Vertriebskanäle (insb. Online vs. Stationär) durch Gutachten und Erarbeitung von Handlungsalternativen	B / W / L
Web-basierte Informationsmöglichkeiten für Produkte (QR-Codes, Terminals im Ladengeschäft)	H
Evaluation der gesetzlichen Möglichkeiten der Kartellbehörden um eine proaktive und frühzeitige Tätigkeit bei missbräuchlichem Verhalten von Marktteilnehmern zu gewährleisten	B
Ladendiebstahl	Adressaten
Verbesserung des Informationsaustausches und Vernetzung zwischen Strafverfolgungsbehörden, Staatsanwaltschaften und Polizei mithilfe einer bundesweiten Datenbank	B / L
Ausweitung der Speicherfristen für Videoüberwachung auf mindestens 7 Tage (bis 180 Tage wie in Bankfilialen/Geldautomaten erwünscht)	B
Weitere Personalaufstockung bei der Staatsanwaltschaft und Polizei, insbesondere im ländlichen Raum	L
Durchführung strafrechtlicher »Eilverfahren«/vermehrte Entscheidung im Strafbefehlsverfahren bei Ladendiebstählen, um zeitnahe Anklagen und Verurteilungen zu realisieren	L
Erreichbarkeit	Adressaten
Erstellung von Logistikkonzepten (Fokus: City-Hubs, Elektromobilität) unter Berücksichtigung der Stadtstruktur und -größe	K / L

¹ Die Arbeitnehmervertreter lehnen eine weitergehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten unter Verweis darauf ab, dass es kaum eine Branche mit flexibleren Arbeitszeiten als den Einzelhandel gebe. Diese bedeuteten häufig erhebliche Belastungen für die Beschäftigten und trügen zum Imageproblem der Branche bei. Der hohe Anteil der Teilzeitbeschäftigten und die notwendige Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordern aus Sicht der Arbeitnehmervertreter eher verlässlichere Arbeits- und Freizeiten.

² Die Arbeitnehmervertreter teilen die Kritik der Arbeitgebervertreter am Bildungszeitgesetz nicht, sondern halten dieses für eine wichtige Errungenschaft, der mit Blick auf die wachsenden Qualifizierungsbedarfe künftig eher noch größere Bedeutung zukommen sollte.

³ Die Arbeitnehmervertreter lehnen die von Arbeitgebervertretern gewünschte Erleichterung der Genehmigung von verkaufsoffenen Sonntagen mit der Begründung ab, der grundgesetzliche Schutz des arbeitsfreien Sonntags als wertvoller gemeinsamer Zeitanker sei für Familien und die ganze Gesellschaft von erheblicher Bedeutung und dürfe kommerziellen Bedürfnissen nicht leichtfertig geopfert werden.

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



F. BAU- UND RAUMORDNUNGSRECHT

Handlungsempfehlungen

Raumordnung und Bauleitplanung

Praktische Anwendung (Bauplanung)

	Adressaten
Ausschöpfen der Ausnahmemöglichkeiten von der MK-, SO-Pflicht für großflächigen Einzelhandel (Atypik-Prüfung nach § 11 Abs.3 BauNVO) und ggf. Heranziehen von guten Beispielen	K
Ein- und Durchführung von Wettbewerbsverfahren im Zuge von Bebauungsplanverfahren	K
Prüfung einer Aktualisierung des Einzelhandelserlass (einschließlich Mittelstandsklausel)	L

Bauplanungsrecht

	Adressaten
Sensibilisierung und Qualifizierung von Städten und Gemeinden für Einzelhandelskonzepte unter Berücksichtigung der Gemeinde- und Stadtgröße und den damit verbundenen Planungs- bzw. Verwaltungseinheiten	K / W / L
Prüfung der Möglichkeit einer Landesförderung, insbesondere bei kleinen Gemeinden für die Erstellung/Fortschreibung von Einzelhandels- und Zentrenkonzepten	L
Beratungsfunktion der Regierungspräsidien stärken, u.a. im Hinblick auf die Aufstellung/ Fortschreibung von Einzelhandels- und Zentrenkonzepten (einschl. gemeinde- bzw. stadtspezifischer Sortimentslisten) und die entsprechende Fortschreibung der kommunalen Bauleitplanung	L
Soweit möglich Berücksichtigung des Kaufkraftabflusses durch den Online-Handel bei der Erstellung von Einzelhandelskonzepten	K
Anwendung des »Leitfadens zum Umgang mit § 11 Abs.3 BauNVO in Bezug auf Betriebe des Lebensmitteleinzelhandels« von der Fachkommission Städtebau	K

Steuerungsansätze der Raumordnung

	Adressaten
Verstärkte Sensibilisierung der Entscheider hinsichtlich der realen Auswirkungen des Online-Handels (Umsatzverlagerungen)	K / W / L
Anforderungen an Gutachter, durch den Online-Handel bedingte Umsatz- und Kaufkraftabflüsse in ihren Analysen soweit möglich als Rahmenbedingungen zu berücksichtigen	K / W / L
Verstärktes Werben für einen lokalen/ regionalen Konsens durch alle relevanten Akteure	K / L / H / W

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



Bauordnungsrecht und GQP

Bauordnungsrechtliche Vorschriften (Standort)	Adressaten
Anpassung der »Technischen Anleitung zum Schutz gegen Lärm« (TA Lärm) durch den Bund an die gegenwärtigen Rahmenbedingungen (Vertriebskonzepte, Öffnungszeiten, Konsum-/ Verbrauchsmuster)	B
Umgehende und jedenfalls teilweise kommunale Verwendung der eingenommenen Stellplatzabläse in alternative innerstädtische Parkmöglichkeiten (u.a. Senkung der Parkhaustarife für Besucher)	K
Flexiblere Rechtssetzung hinsichtlich der (Fahrrad-)Stellplatzanforderungen unter Berücksichtigung der örtlichen Rahmenbedingungen (ortsabhängige Beurteilung)	L
Bauordnungsrechtliche Vorschriften (Immobilie)	Adressaten
Berücksichtigung des Grundsatzpapiers »Brandschutzanforderungen im Bestand – Rechtslage« bei Erweiterungsvorhaben durch den Antragsteller um strenge Brandschutzvorschriften nach Möglichkeit zu vermeiden (z. B. verwinkelte Flächen)	H
Sensibilisierung und Vermittlung zwischen Einzelhandel und unteren Baurechtbehörden für die speziellen Belange des (innerstädtischen) Einzelhandels	W / H / K
Regelmäßige Aktualisierung/Evaluation von Gestaltungssatzungen unter Beschreibung von Positiv- und Negativ-Beispielen	K
Business-Improvement-Districts und GQP	Adressaten
Evaluation erfolgreich umgesetzter bzw. gescheiterter GQP-Projekte um aufgekommene Schwierigkeiten/Herausforderungen im Umsetzungsprozess zu identifizieren und um nachfolgende Projekte effektiver und effizienter zu realisieren	L / K
Prüfung möglicher Kombinationsmöglichkeiten der privaten Finanzierung eines GQP mit öffentlichen Fördermaßnahmen (insbesondere im Vorfeld)	L / K / W

Legende: H = Händler W = Wirtschaftsorganisationen K = Kommunen L = Land Baden-Württemberg B = Bund



8. Ausblick

Die baden-württembergische Einzelhandelslandschaft wird auch zukünftig einer dynamischen Entwicklung unterworfen sein. Bei den Megatrends »Digitalisierung« und »demographischer Wandel« handelt es sich um prägende, tiefgreifende und langfristige Veränderungen in unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Damit einhergehend sind ein langfristiger Wandel der Konsum- und Verbrauchsmuster, der zunehmende Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal bei gleichzeitig steigenden Kosten, ein Bedeutungs- und Funktionswandel von Städten und ländlichen Räumen sowie, insbesondere durch den E-Commerce bedingte neue Wettbewerbsbedingungen.

Für die Gewährleistung der reinen Versorgungsfunktion der Innenstädte einerseits und zur Wahrung bzw. Stärkung von attraktiven und frequentierten Standorten andererseits, sind das Land Baden-Württemberg, die Einzelhändler, die Handels- und Genossenschaftsverbände, die Arbeitnehmersvertreter, die kommunalen Spitzenverbände und die öffentlichen Institutionen in der gemeinschaftlichen Pflicht, auf Basis des Dialogprozesses, zukünftig die erarbeiteten Handlungsmaßnahmen im Austausch und in Zusammenarbeit umzusetzen.

9. Vertretene Organisationen



Workshop A – Digitalisierung, am 18.09.2018 in Mannheim

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

Engelhorn sports GmbH, Mannheim

Euronics, Bietigheim-Bissingen

Handelsverband Baden-Württemberg e.V.

Handelsverband Nordbaden e.V.

Hutter Büro GmbH & Co. KG

Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben

Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar

Mannsörfer GmbH, Stuttgart

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Stadt Mannheim (Vertreterin der kommunalen Spitzenverbände)

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.

Workshop B – Fachkräftesicherung und Qualifizierung, am 05.10.2018 in Heilbronn

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

EDEKA Handelsgesellschaft Südwest

Engelhorn KGaA

Gemeindetag BW (Vertreter der kommunalen Spitzenverbände)

Handelsverband Baden-Württemberg e.V.

Häsele Baustoffhandels-GmbH

Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben

Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken

LDT Nagold GmbH

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.



Workshop C – Zukunft der Innenstädte, am 19.11.2018 in Stuttgart

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

Betten- und Wäschehaus Windmüller GmbH

Bettenring eG

Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland e.V.

City-Marketing Nürtingen e.V.

EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH

Handelsverband Baden-Württemberg e.V.

Handelsverband Deutschland e.V.

HfWU Nürtingen

Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben

Industrie- und Handelskammer Stuttgart

Intersport Gruner GmbH

Kolesch Textilhandels GmbH

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Möbel Fromm GmbH

REWE Markt GmbH Zweigniederlassung Südwest

Städtetag Baden-Württemberg

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.



Workshop D – Nahversorgung, am 27.11.2018 in Schuttertal

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

Dorfladen Schweighausen eG

Gdw Süd

Gemeinde Schuttertal

Gemeindetag Baden-Württemberg

Handelsverband Südbaden e.V.

Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

REWE Markt GmbH Zweigniederlassung Südwest

Unser Dorfladen Leiberstung eG

Utz GmbH & Co. KG

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.

Workshop E – Rechtliche Rahmenbedingungen, am 04.12.2018 in Weingarten

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH

EURONICS Deutschland eG

Fritz Grossmann KG

Handelsverband Baden-Württemberg e.V.

Handelsverband Südbaden e.V.

Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben

Kolesch Textilhandels GmbH

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Parfümerie Bittel e.K./AMICA GmbH

REWE Michalik oHG

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.



Workshop F – Bau- und Raumordnungsrecht, am 23.01.2019 in Stuttgart

ALDI GmbH & Co. KG Ketsch

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

BBE Handelsberatung GmbH, München

EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH

Gemeindetag Baden-Württemberg

Handelsverband Baden-Württemberg e.V.

Handelsverband Nordbaden e.V.

Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Kolesch Textilhandels GmbH

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

Raaf GmbH

REWE Markt GmbH

Ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg

Verband der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels Süd e.V.

Windmüller GmbH



HERAUSGEBER

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit
und Wohnungsbau Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
poststelle@wm.bwl.de
www.wm.baden-wuerttemberg.de

IN ZUSAMMENARBEIT MIT

BBE Handelsberatung GmbH
Briener Straße 45
80333 München
www.bbe.de

Dipl.-Geogr. Markus Wotruba
Tel.: +49 (0) 89 55118-176
E-Mail: wotruba@bbe.de

Dipl.-Kfm. Sebastian Deppe
Tel.: +49 (0) 89 55118-148
E-Mail: deppe@bbe.de

Dipl.-Kfm. Peter Frank
Tel.: +49 (0) 89 55118-172
E-Mail: frank@bbe.de

M. A. Humangeogr. Cem Onay
Tel.: +49 (0) 89 55118-170
E-Mail: onay@bbe.de

MEHR INFORMATIONEN UNTER

www.handel2030.de

KREATIVE UMSETZUNG

Formedium
Feldkirchener Straße 7e
85551 Heimstetten
E-Mail: fm@formedium.de
www.formedium.de

BILDNACHWEISE

Titel und S. 20: © 9dreamstudio
Titel und S. 26: © s_l
Titel und S. 32: © Ruslan Grumble
Titel und S. 38: © hachob
Titel und S. 44: © Zerbor
Titel und S. 50: © Ruslan Gilmanshin
alle stock.adobe.com

VERTEILERHINWEIS

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde. Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Stand: September 2019



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU





Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU