



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-Online-Publikation Nr. 08/2017



HDE
Handelsverband
Deutschland

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

Ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). In Kooperation mit dem Handelsverband Deutschland e. V.

ISSN 1868-0097

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31– 37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat I 5 – Digitale Stadt, Risikovorsorge und Verkehr
Stephan Günthner
stephan.guenthner@bbr.bund.de
Referat II 11 – Wohnungs- und Immobilienmärkte
Eva Korinke
eva.korinke@bbr.bund.de

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
Referat SW I 5 – Stadtumbau
Dr. Birgit Richter
birgit.richter@bmub.bund.de
Jacqueline Modes
jacqueline.modes@bmub.bund.de
Handelsverband Deutschland (HDE)
Michael Reink
reink@hde.de

Auftragnehmer

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH, Berlin
Prof. Martin zur Nedden, Dr. Beate Hollbach-Grömig, Dr. Elke Becker, Ricarda Pätzold
BBE Handelsberatung/elaboratum, München
Joachim Stumpf, Markus Wotruba, Prof. Dr. Klaus Gutknecht

Stand

April 2017

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten
Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.
Das BMUB macht sich die Ausführungen der Auftragnehmer insgesamt, aber auch insbesondere zum Planungsrecht, nicht zu eigen.

Zitierweise

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Online-Handel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren. BBSR-Online-Publikation 08/2017, Bonn, Mai 2017.



Liebe Leserinnen und Leser,

Stadt und Handel stehen in einem engen Wechselverhältnis, Städte haben sich oft entlang von Handelsrouten oder an Warenumschlagplätzen entwickelt. Insbesondere die Innenstädte sind traditionell Orte des Handels.

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche verändert auch den Einzelhandel und mit ihm möglicherweise die Zentren. Der Online-Handel hat nicht nur den Versandhandel in wenigen Jahren weitgehend abgelöst, sondern übersteigt dessen früheren Anteil am deutschen Einzelhandelsumsatz deutlich. Mehr und mehr Sortimente werden im Internet gehandelt. Dieser Umsatz findet dann nicht mehr vor Ort statt und der Einzelhandel muss sich einmal mehr wandeln. Was bedeutet dies für Innenstädte, Stadtteilzentren, Ortszentren?

Diesem wichtigen Thema haben sich das Bundesbauministerium, das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung und der Handelsverband Deutschland (HDE) in einer gemeinsam finanzierten und betreuten Grundlagenstudie gewidmet. Bearbeitet wurde die Forschungsarbeit vom Deutschen Institut für Urbanistik und BBE/Elaboratum.

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Online-Publikation die Ergebnisse der Studie vorzulegen und die darin formulierten Handlungsansätze zur Stärkung des Einzelhandels in den Zentren zur Diskussion zu stellen.

Harald Herrmann, Direktor und Professor
des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und
Raumforschung (BBSR)

Stefan Genth, Hauptgeschäftsführer
des Handelsverband Deutschland (HDE)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Kurzfassung	6
Executive Summary	10
1. Einführung.....	14
2. Arbeitsbausteine und Methoden	15
3. Rahmenbedingungen der Handelsentwicklung.....	18
3.1 Quantitative nachfrageseitige Eckdaten zum Handel.....	18
3.1.1 Bevölkerungsentwicklung	18
3.1.2 Verbrauchsausgaben im Einzelhandel	19
3.1.3 Kaufkraft	20
3.1.4 Räumlich differenziertes Nachfrageverhalten	21
3.2 Ausgewählte angebotsseitige Faktoren mit Einfluss auf den Handel.....	22
3.2.1 Flächenentwicklung	22
3.2.2 Immobilienmarkt	24
3.2.3 Fachkräftemangel.....	26
3.2.4 Betriebsformenwandel.....	27
4. Entwicklung des Online-Handels bis 2025.....	30
4.1 Stationär versus Online – oder Multichannel, Cross-Channel, Omni-Channel.....	30
4.2 Möglichkeiten und Grenzen von Prognosen zum Online-Handel.....	32
4.3 Szenarien der Entwicklung des Online-Handels insgesamt bis 2020 und Fortschreibung bis 2025.....	34
4.4 Branchenspezifische Entwicklung des Online-Handels	37
4.4.1 Branche Fashion und Accessoires	37
4.4.2 Branche Consumer Electronic/Elektro.....	38
4.4.3 Fast Moving Consumer Goods (FMCG).....	40
4.4.4 Branche Wohnen und Einrichten	41
4.4.5 Weitere Sortimentsbereiche	41
4.4.6 Zusammenschau der Branchen.....	44
4.5 Verstärkung des Strukturwandels im Handel durch den Online-Handel	45
5. Exkurs: Zeitliche Dynamik räumlicher Veränderungen am Beispiel einer mittelgroßen Stadt	48
5.1 Beschreibung des Modellansatzes	48
Rahmendaten (Simulationsbereich 1).....	49
Betriebswirtschaftliche Resilienz (Simulationsbereich 2)	49
Umverteilung der Nachfrage am Standort (Simulationsbereich 3)	49
Räumliche Auswirkungen (Simulationsbereich 4)	49
5.2 Simulation räumlicher Effekte am Beispiel einer Modellstadt.....	51
Generelle und standortspezifische Ausgangssituation.....	51
5.3 Simulation der Veränderung und Ergebnisdiskussion für die Modellstadt	53
5.4 Entwicklung bei veränderten Parametern/Übertragung auf andere Fälle.....	57
6. Handelslandschaft online und offline – Raumwirkungen und Raumperspektiven.....	59
6.1 Städtetypologien nach Einwohnerzahl.....	59
6.1.1 Großstädte – Feste Anker der Handelslandschaft.....	60
6.1.2 Mittelstädte – Ausgangslage und Aktivität entscheiden.....	61
6.1.3 Kleinstädte – Perspektive Nahversorgung.....	63

6.1.4	Exkurs: Ländlicher Raum	64
6.2	Differenzierung innerhalb von Städten	65
6.2.1	Innenstadt – das Herz der Stadt, nicht nur des Handels	65
6.2.2	Stadtteil- und Ortszentren – Spiegel des Quartierslebens	66
6.3	Entwicklungsperspektiven generalisiert und individuell	66
7.	Die (Innen-)Stadt braucht den Handel? Oder: Wieviel Handel braucht die Innenstadt?	70
7.1	Ohne Handel keine Zentren?	70
7.2	Wie dient der Handel den Zentren?	72
7.3	Urbanität = Handel + ?	73
8.	Handlungsansätze	77
8.1	Bund, Länder	77
8.1.1	Stadtentwicklungspolitik	77
8.1.2	Städtebauförderung	78
8.2	Kommunen	79
8.2.1	Stadtmarketing	79
8.2.2	Kommunikation	80
8.2.3	Einzelhandelskonzepte und strategische Standortsteuerung des großflächigen Einzelhandels in der Bauleitplanung	80
8.2.4	Gestaltung des öffentlichen Raumes: Erhöhen der Aufenthaltsqualität und Schaffen von Barrierefreiheit	81
8.2.5	Erreichbarkeit (MIV/ÖPNV, WLAN)	81
8.3	Einzelhandel/Werbegemeinschaften	82
8.3.1	Auswahl und Verfügbarkeit der Waren	82
8.3.2	Gemeinsame Lager- und Lieferservices	82
8.3.3	Bequemlichkeit	83
8.3.4	Preis	83
8.3.5	Digitale Stadtportale bzw. digitale Einkaufsstadt	83
8.3.6	Best Practice I: Virtuelle Regalverlängerung	85
8.3.7	Best Practice II: Münchens erste Häuser (Kooperation)	86
8.3.8	Best Practice III: Vilsbiburg (Professionalität)	87
8.3.9	Wissensausbau im Handel im Bereich der Digitalisierung	87
8.4	Immobilienwirtschaft	88
8.4.1	Business Improvement Districts	89
8.4.2	Innovative Modelle im Immobilienmanagement	89
8.5	Rechtlicher Rahmen	89
8.5.1	Planungsrecht	90
8.5.2	Gewerberecht (Exkurs)	92
	Literaturverzeichnis	94
	Glossar	102
	Anhang	108
	A 1: Fragenkatalog Delphi 1	108
	A 2: Fragenkatalog Delphi 2	122

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abbildung 1:	Projektverlauf.....	15
Abbildung 2:	Teilnehmerstruktur nach Fachgebieten.....	16
Abbildung 3:	Natürliche Bevölkerungsbewegung und Wanderungssaldo.....	19
Abbildung 4:	Anteil der Einzelhandelsumsätze an den privaten Konsumausgaben in Prozent.....	20
Abbildung 5:	Entwicklung der verfügbaren Einkommen und der Konsumausgaben.....	21
Abbildung 6:	Entwicklung der Verkaufsfläche in Deutschland 1970–2014.....	23
Abbildung 7:	Indexierte Entwicklung der Neuvermietungspreise für Einzelhandelsimmobilien in Deutschland 2003–2015 (2003 = 100).....	24
Abbildung 8:	Entwicklung der Spitzenmieten und Mieten in den Seitenlagen der Top 7- und Regional 12-Städte.....	25
Abbildung 9:	Bedeutung von Atmosphäre und Renovierungszyklen im Handel.....	26
Abbildung 11:	Paradigmenwechsel im Handel.....	28
Abbildung 12:	Veränderung des Kaufverhaltens 2009–2013.....	31
Abbildung 13:	Verändertes Einkaufsverhalten durch E- und M-Commerce.....	32
Abbildung 14:	Online-Umsatz Entwicklung 2008–2020 in Mrd. Euro in drei Varianten.....	34
Abbildung 15:	Wachstumstreiber und Gegenkräfte.....	35
Abbildung 16:	Betriebsergebnis-Auswirkungen für ein stationäres Geschäft (idealtypisch) bei Online-Wachstum.....	46
Abbildung 17:	Modellstruktur in der Übersicht.....	48
Abbildung 18:	Bedeutungsveränderung im Kontext Online-Handel differenziert nach Stadtgrößen.....	51
Abbildung 19:	Flächenverteilung im Einzelhandel [in qm] der Innenstadtlage für die Modellstadt.....	52
Abbildung 21:	Simulationsergebnis – Entwicklung der Leerstandsanzahl nach deren Ursache.....	54
Abbildung 22:	Simulationsergebnis – Leerstandsquote und Anteile nach Formen und Neuvermietungsquote.....	55
Abbildung 23:	Simulationsergebnis – Anzahl der Geschäfte nach Branchen einschließlich Leerständen und unbekannter Nachnutzung.....	55
Abbildung 24:	Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland 2013.....	60
Abbildung 25:	Prognose des Umsatzanteils und Auswirkungen auf den “Retail Sales Footprint“.....	61
Abbildung 26:	Zukunftsperspektiven von Mittelstädten.....	62
Abbildung 27:	Einkaufshäufigkeit von Warengruppen am Wohnort oder online.....	64
Abbildung 28:	Einzelhandelsbedeutung der Innenstadt nach Stadtgröße.....	65
Abbildung 29:	Hauptzweck des Besuchs des Haupteinkaufsbereichs und Tätigkeiten insgesamt in der Innenstadt von Leipzig.....	71
Abbildung 31:	Auswirkungen des Online-Handels auf den öffentlichen Raum.....	75
Abbildung 32:	Bewertung der Eignung von Instrumenten für die Erhaltung funktionsgemischter Strukturen.....	79
Abbildung 33:	Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger an Online-Stadtportale.....	84
Abbildung 34:	Virtuelle Regalverlängerung.....	85
Abbildung 35:	Münchens erste Häuser.....	86
Abbildung 36:	Abholung des Online-Lebensmitteleinkaufs bei Rewe in Fürstenfeldbruck.....	92

Tabelle 1:	Marktprognose bis 2025 für den Online-Handel	36
Tabelle 2:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Fashion und Accessoires	38
Tabelle 3:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Consumer Electronics	39
Tabelle 4:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Fast Moving Consumer Goods (FMCG)	40
Tabelle 5:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Wohnen und Einrichten.....	41
Tabelle 6:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Heimwerken und Garten	42
Tabelle 7:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Schmuck und Uhren	42
Tabelle 8:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Freizeit und Hobby	43
Tabelle 9:	Marktprognose Online-Handel in der Branche Büro und Schreibwaren.....	43
Tabelle 11:	Marktanteilsprognose Online-Handel.....	44
Tabelle 12:	Simulationsergebnis – Auswirkungen des Online-Wachstums auf Innenstadtbetriebe nach Sortimenten.....	56
Übersicht 1:	Stabilisierende Faktoren im Strukturwandel des Einzelhandels.....	68

Kurzfassung

Einführung

Städte sind seit jeher Zentren wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Aktivitäten. Ihre Agglomerationsvorteile – vor allem die räumliche Dichte an Nutzungen und Bevölkerung – erweisen sich auch unter den Bedingungen zunehmender Virtualisierung und des damit einhergehenden Bedeutungswandels einzelner Standortfaktoren als überaus beständig. Seit Jahren wird ein mittlerweile als stabil anzusehender Trend der Renaissance des (inner-)städtischen Wohnens verzeichnet. In diesem Zusammenhang erfahren Themen wie Nutzungsmischung und soziale Vielfalt in den Städten eine neue Dynamik.

Unter den verschiedenen städtischen Funktionen kam und kommt dem Handel eine besondere Rolle zu. Dessen Kernaufgabe ist und bleibt die Versorgung mit Gütern verschiedener Bedarfe. Aber im Zuge des Wandels des Einkaufsverhaltens leistet der Handel mittlerweile auch einen Beitrag zu Erlebnis und Freizeit. Die Handelsorte übernehmen darüber hinaus eine soziale Aufgabe, indem sie wichtige Begegnungsorte der Stadtgesellschaft strukturieren. Zugleich sind die Handelsbetriebe wichtige Arbeitgeber.

Stadt und Handel weisen vielfältige Interdependenzen und Synergieeffekte auf. Signifikante Veränderungen der Orte des Handels (Betriebsformen) haben sich damit immer auch auf Stadt, Stadtgestalt und Lebensqualität in den Städten ausgewirkt. In der Vergangenheit führten u.a. Passagen, Warenhäuser, Supermärkte, Shoppingcenter oder Fachmarkt-agglomerationen zu einer Um- oder Neustrukturierung städtischer Räume – und immer gab es Gewinner und Verlierer der Entwicklungen.

Seit etwa 15 Jahren wird über die Auswirkungen des Online-Handels diskutiert, zuerst als „Ablösung“ des klassischen Versandhandels, dann in Bezug auf einzelne, besonders online-affine Branchen (z.B. Bücher, Elektrogeräte). Mittlerweile setzt sich die Einschätzung durch, dass der Trend zum Online-Handel eine weit größere Dynamik entfalten könnte – mit sehr vielschichtigen Auswirkungen auf Stadt und Raum. Zu den Folgen zählen beispielsweise der zunehmende Leerstand in klassischen Geschäftsstraßen, aber auch immer kürzere Nutzungszyklen von Handelsimmobilien, die Verödung öffentlicher Räume oder die Verschlechterung der Versorgungssituation in Teilräumen. Zunehmend spürbar werden die logistischen Veränderungen auf Ebene der Stadtteil- und Ortszentren, aber auch in den Wohngebieten, z.B. durch Lieferverkehre, Paketboxen usw. Durch die Wechselwirkungen mit anderen sozioökonomischen Entwicklungen (Stichworte: Demografie, Reurbanisierung) treten diese Veränderungen räumlich selektiv auf, d.h., in den verschiedenen Raumkonstellationen und -typen werden unterschiedliche Veränderungen und entsprechende Dynamiken wirksam.

Oft werden die Effekte des Online-Handels getrennt vom stationären Handel – d.h. im Sinne von zwei getrennten Welten „online-offline“ – betrachtet. Die Grenzen zwischen beiden Bereichen waren aber immer durchlässig. Der weiter wachsende Online-Handel zeigt es: Die reale Stadt ist bereits von digitalen Strukturen überlagert. Diese Entwicklung fügt sich ein in die wachsende Digitalisierung und Vernetzung vieler Lebensbereiche, die sich auch in der Stadt zeigen. Die Digitalisierung ist allerdings nicht Ursache, sondern Katalysator der Veränderungen. Handelsunternehmen aus dem stationären Bereich erproben schon geraume Zeit Online-Konzepte. Ebenso ist vermehrt zu beobachten, dass „reine“ Online-Händler stationäre Geschäfte aufbauen. Prinzipiell bieten das Internet und der Online-Handel Unternehmen viele Chancen, sich auch mit Nischenkonzepten einen größeren Kundenkreis zu erschließen.

Diese verschiedenen Phänomene zu sondieren, ihre möglichen räumlichen Auswirkungen zu erfassen und Handlungsansätze zu erarbeiten, waren Aufgaben der vorliegenden Studie.

Methoden

Im Projekt wurde ein Methodenmix gewählt. So konnten verschiedene Methoden mit ihren jeweiligen Vorteilen eingesetzt werden, um einen möglichst vollständigen Überblick über das Thema zu erhalten.

Im Zuge der Materialrecherche wurden mehr als 300 Titel zusammengestellt, die „Liste“ wurde kontinuierlich aktualisiert. Der Zeitausschnitt der Recherche beschränkte sich weitgehend auf die zurückliegenden fünf Jahre. Die Bandbreite der Dokumente reicht von wissenschaftlichen Arbeiten und Fachartikeln über Studien von Verbänden, Instituten und Beratungsunternehmen bis zu Zeitschriftenbeiträgen und Zeitungsartikeln. In dem Materialfundus befinden sich vor allem sogenannte graue Literatur (Veröffentlichungen, die nicht auf den offiziellen Buchmarkt gelangen, z.B. Kongresspapiere, Dissertationen, Firmenschriften) und Trendstudien – Indiz für den Prozesscharakter der Themenbearbeitung und die Veränderungsdynamik. Nicht untersucht wurden verkehrliche Effekte des Online-Handels und daraus resultierende

Belastungen und Anforderungen an Stadträume. Diese werden in einer weiteren Studie des BBSR untersucht. Ergänzend zur Literaturrecherche wurden strukturierte Expertengespräche geführt. Sie dienten vor allem der Vorbereitung des Delphi-Verfahrens. Die Delphi-Befragung wurde dann in zwei Online-Befragungsrunden durchgeführt. Die – insgesamt 51 – beteiligten Experten wurden nach festgelegten Kriterien aus den Bereichen Handel, Immobilienwirtschaft, Kommune und Wissenschaft ausgewählt. In einem Workshop, methodisch angelehnt an einen European Awareness Scenario Workshop (EASW), wurden die Zwischenergebnisse des Projekts aus Literaturlauswertungen, Expertengesprächen und Delphi-Verfahren mit Vertreterinnen und Vertretern von Handel, Verwaltung, Immobilienwirtschaft und Wissenschaft reflektiert und diskutiert. Ein Beirat aus Fachleuten (u.a. aus Handel, Bund, Ländern, Kommunen, Wissenschaft) begleitete die Arbeit des Forschungsprojekts.

Strukturwandel im Handel

Der Einzelhandel befindet sich seit Jahrzehnten in einem Strukturwandel. Ein Kennzeichen ist der stetige Wandel an Betriebsformen. Dieser drückt sich u.a. aus im Rückgang der Marktanteile der Warenhäuser, in der Zunahme von Shoppingcentern sowie jüngst in der Verschiebung von deren Standortpräferenzen von der „grünen Wiese“ in die Innenstädte. Ebenso gehört zum Strukturwandel das Wachstum von Fachmarkttagglomerationen, das allerdings regional unterschiedlich verläuft. Schlecht sind die Perspektiven für Fachmarktzentren vor allem dort, wo attraktive Einkaufsalternativen bestehen sowie in demografisch und strukturell schwächelnden Regionen. Auch die Nahversorgung unterliegt einem Wandel; selbst in größeren Städten werden längere Wege in der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs erforderlich. Ein weiteres Charakteristikum ist das starke Wachstum des Online-Handels, der ein Trendverstärker, jedoch nicht *der* Auslöser für Probleme des stationären Handels ist. Zu diesen haben beispielsweise auch die überdimensionierten Flächenausweisungen in den vergangenen Jahr(zehnt)en beigetragen. Neben den Standortkategorien Innenstadt und „grüne Wiese“ wirkt der Online-Handel wie eine zusätzliche Standortkategorie: ein „virtueller Standort“, der erhebliche Umsatzverluste an den bisherigen stationären Standorten erzeugen kann. Weitere verstärkende Rahmenbedingungen sind die demografische Entwicklung, der Wertewandel, Dynamiken des Immobilienmarktes usw.

Trends im Online-Handel

Der Online-Handel wächst weiter. Nach Daten des Handelsverbands Deutschland (HDE) liegt der Gesamtumsatz 2015 bei 41,7 Mrd. Euro, ein Plus von 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr. In einigen Kategorien (z.B. Unterhaltungselektronik, Bücher) ist die Wachstumsdynamik geringer geworden, in anderen Warengruppen (z.B. Heimwerkerbedarf, Autozubehör) beginnt das Wachstum gerade erst (vgl. HDE 2016). Einige Experten sehen „den Goldrausch im Online-Handel“ (vor allem bezogen auf Mode) bereits zu Ende gehen. Im Buchhandel wird beispielsweise beobachtet, dass mit neuen Ladenkonzepten Kunden zurückgewonnen werden (vgl. Hubschmid 2014). Eine Reihe bislang reiner Online-Händler plant stationäre Ladengeschäfte. Weitgehend offen ist die Frage, wie sich der Online-Einkauf von Lebensmitteln entwickeln wird. Die Erwartungen zum zukünftigen Online-Geschäft reichen von „in den nächsten Jahren nur eine sehr geringe Bedeutung“ bis hin zu der Annahme, dass – je nach Bevölkerungsgruppe – 30 bis über 60 Prozent ihre Lebensmittel online erwerben werden (vgl. EY 2014: 10; KPMG/EHI 2012a: 45). Prognosen zur weiteren Entwicklung des Online-Handels sind schwierig. Je nach Branche werden die Entwicklungen sehr unterschiedlich verlaufen.

Wie auch immer dies im Detail aussieht: Die Händler müssen die Kundinnen und Kunden „dort abholen“, wo sie gerade einkaufen wollen: egal, ob beim Einkaufsbummel in der Innenstadt, mit dem Tablet-PC auf der Couch oder per Smartphone (vgl. Deutsche Post DHL 2014; HDE 2013; Roland Berger/ECE 2013). Somit geht es in der Bedienung der „Kanäle“ nicht um „online gegen offline“, sondern um „online plus offline“. Die Zukunft liegt – nach Meinung vieler Experten – eindeutig in der intelligenten Verknüpfung von Online- und Offline-Handel – dem Multichannel-Handel (vgl. Accenture/GfK 2010; Deloitte 2014; pwc 2014; Roland Berger/ECE 2013).

Einigkeit besteht auch darin, dass Multichannel-Leistungen durchdacht sein müssen, „einfach nur“ online gehen ist keine ausreichende Strategie. Die meisten kleineren Händler können die Kosten für einen professionellen Multichannel-Marktauftritt nicht tragen. Sie können versuchen, den Online-Vertrieb über eine bekannte Plattform wie Amazon oder eBay abzuwickeln, sich zu diesem Zweck an speziell für den Einzelhandel geschaffene „Fulfillment“-Plattformen von Versanddienstleistern wenden (wie z.B. mein-paket; vgl. IVG Immobilien AG 2013: 23) oder entstehende Online-Stadtportale nutzen. Die Akzeptanz bei Konsumenten kann allerdings noch nicht umfassend beurteilt werden.

Raumwirkungen

Der Strukturwandel im Handel schlägt sich im Raum nieder. Die Städte sind dabei ganz unterschiedlich stark von der Konzentration des Handels betroffen – je nach Größe und Funktion (Metropolen/Großstädte, Klein- und Mittelstädte) sowie Lage im Raum (verstädterter Raum, ländlicher Raum). Spiegelbildlich werden aber auch die lokalen Auswirkungen des Online-Handels von der Stadtgröße bzw. der zentralörtlichen Bedeutung beeinflusst. Die erheblichen Unterschiede zwischen den Städten erschweren eine eindeutige Bewertung. So können individuelle Ausgangslagen dazu beitragen, dass einerseits eine Großstadt im Handelsbereich nicht „richtig funktioniert“ oder andererseits eine Mittelstadt ein vitaler Handelsstandort bleibt. Relative Einigkeit herrscht darüber, dass eine Mischung aus Handel und sozialer Interaktion als elementare Kennzeichen von Stadt auf absehbare Zeit nicht ersetzbar ist. Städte mit ausgeprägter Urbanität haben gute Aussichten, auch zukünftig als attraktiver (Handels-)Standort wahrgenommen zu werden. Dies bedeutet nicht, dass Städte als Handelsorte durch die sich ändernden analogen und digitalen Möglichkeiten nicht „neu gedacht“ werden müssten: Ohne Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen werden die Städte, unabhängig von Größe und Zentralität, nach und nach an Attraktivität verlieren.

Räumlich differenziert kann dies Folgendes bedeuten: Großstädte, die das vielfältigste und differenzierteste Handelsangebot aufweisen, werden auch zukünftig feste Bestandteile der Handelslandschaft sein. Dies gilt in besonderer Weise für die „Top 7-Städte“ (Berlin, München, Hamburg, Frankfurt/Main, Köln, Düsseldorf, Stuttgart) und für die Innenstädte der wachsenden Großstädte. Für den Erlebniseinkauf werden weiterhin Ausflüge in die Innenstädte gemacht werden. Wichtig dafür ist ein möglichst breitgefächertes und vollständiges Branchenprofil, das ein attraktives Einkaufserlebnis verspricht. 1A-Lagen werden noch interessanter, die Nachfrage nach Flächen steigt dort kontinuierlich an – dafür „bröckelt“ es an den Rändern der City (vgl. Böttcher 2013). Aber auch stagnierende bis schrumpfende Großstädte werden Trading-down-Prozessen – infolge der Abwanderung von Handelsbetrieben und der Ausdünnung der Handelslandschaft – zumindest im innerstädtischen Kern eine gewisse Zeit widerstehen. Sie können aufgrund ihrer Größe von mehr „Substanz“ zehren.

Grundsätzlich wird für Mittelstädte eine größere Gefährdung durch Leerstände gesehen als für Großstädte. Die Ursachen sind jedoch bei weitem nicht ausschließlich auf den Online-Handel zurückzuführen. Insgesamt gehen die Einschätzungen über keine Stadtkategorie so weit auseinander wie über die Mittelstädte: Für die einen sind sie die klaren Verlierer des Strukturwandels (vgl. BearingPoint/IIHD | Institut 2015; Schwan 2015), für die anderen bieten sie gute Wachstumschancen für den Handel, da sie in einem weitgehend gesättigten Markt noch Expansionsmöglichkeiten bieten (vgl. GfK 2016; Jahn 2014).

Für Kleinstädte werden mehrheitlich weitere Nachfrageverluste, Leerstand und größere Probleme erwartet. Aufgrund des steigenden Wettbewerbs durch den Online-Handel und den allgemeinen Trend zur Reurbanisierung wird die Passantenfrequenz in Kleinstädten oder Städten in „Sandwich-Position“ (zwischen dominierenden Handelszentren und Kleinstädten im ländlichen Raum), die oft bereits heute über ein unzureichendes Handelsangebot verfügen, weiter abnehmen. Dies führt zu weiteren Umsatzrückgängen im dortigen stationären Einzelhandel und zu einer Ausweitung der Leerstandsproblematik. Diese Angebotslücken kann der Online-Handel zunehmend schließen, Online-Angebote können (eventuell und unter bestimmten Voraussetzungen, z.B. mit Blick auf Logistik, Profitabilität) die Alternative in der Versorgung darstellen (vgl. Roland Berger/ECE 2013: 39).

Handlungsansätze

Städte und Gemeinden sind in vielfältiger Art und Weise aktiv, um die Rahmenbedingungen für attraktive Innenstädte und Stadtteilzentren positiv zu gestalten. Die Handlungsansätze umfassen regulativ-planerische, investive sowie eher weiche, kooperativ-kommunikativ angelegte Instrumente. Sie reichen von der Erarbeitung von Einzelhandels- und Zentrenkonzepten über eine Vielzahl von Marketingaktivitäten, die Verbesserung der Erreichbarkeit und das Gestalten des öffentlichen Raums bis hin zur Entwicklung von Online-Stadtportalen. Maßnahmen, die dazu beitragen, Innenstädte, Stadt- und Ortsteilzentren attraktiv zu machen, so dass Menschen sich dort gerne aufhalten, gelten als besonders notwendig. Auch eine Verbesserung der architektonischen Qualität der Innenstädte, die mehr bietet als die vorherrschend zu beobachtende „Allerweltsarchitektur“, wird gefordert (vgl. u.a. Nording 2006). Das Stärken der Wohnfunktion in den städtischen Zentren ist ein wichtiger Ansatz, um Innenstädte attraktiver zu gestalten. Auch andere Nutzungen, jenseits des Handels, werden zunehmend in den Diskussionen thematisiert.

Forderungen werden gleichfalls an den Einzelhandel gerichtet. Als besonders notwendig wird die attraktivere Gestaltung der Ladenfronten und Schaufenster erachtet. Zugleich werden in Richtung Einzelhandel auch Forderungen nach mehr Service, Personal und einer wesentlich aktiveren Nutzung der Chancen der Digitalisierung gestellt – etwa im Hinblick auf Prozessverbesserungen in Warenwirtschaft, Webseiten, Online-Marketing, Kundenbindung und vielem mehr. Im Einzelhandel besteht vielfach ein Bewusstsein dafür, dass ein gewisses Maß an Kooperation der Akteure am jeweiligen Standort für Frequenz und Umsatz förderlich ist. Daher gibt es in vielen Städten Kooperationen und Werbegemeinschaften des Einzelhandels. Auf den verstärkten und veränderten Wettbewerb (u.a. durch den Online-Handel) wird mit intensiverer Kooperation und inhaltlich veränderten Maßnahmen reagiert. Zu diesen gehören beispielsweise virtuelle Regalverlängerungen, bei denen die Vorauswahl auf der Verkaufsfläche durch weitere Produktvarianten im Lager ergänzt wird, gemeinsame Lager- und Lieferservices, großzügige Umtauschregelungen, Online-Stadtportale usw.

Die Immobilienbranche durchläuft gegenwärtig grundlegende Veränderungen. Durch den Markteintritt internationaler Investoren geht die traditionell lokal gegebene Einheit von Investition, Eigentum und Nutzung verloren. Filialisten sehen sich nach langen Jahren der Expansion (sei es in Fußgängerzonen oder in Einkaufszentren, innerstädtisch oder „auf der grünen Wiese“) zum ersten Mal in größerem Umfang mit Schließungen konfrontiert. Die Immobilienwirtschaft ist zugleich ein wichtiger Akteur in Fragen der Innenstadtgestaltung; mit ihren spezifischen Interessen ist sie oft nicht einfach einzubinden. Instrumente wie Business Improvement Districts, die darauf abzielen, auch Immobilieneigentümer zu einer anteiligen Mitfinanzierung von Maßnahmen der Stadtgestaltung zu verpflichten, können ein wichtiges Instrument sein.

Vielfach handelt es sich nicht um grundlegend neue und am Online-Handel ausgerichtete Handlungsansätze. Die Mehrzahl wurde auch schon vor dem Bedeutungsgewinn des Online-Handels diskutiert und praktiziert. Neu sind allerdings der Handlungsdruck für bestimmte Akteure, ihre Rolle in der Gestaltung von Stadt und Handel sowie eine intensivere Kooperation. Die vorhandenen Instrumente müssen anders „gedacht“ und um Bausteine, welche die aktuellen Herausforderungen berücksichtigen, erweitert werden.

Gewerberecht und Planungsrecht bestimmen den rechtlichen Rahmen, an den sich der stationäre Handel, aber auch der Online-Handel halten muss. Für die öffentliche Hand wird immer wieder ein großer Handlungsbedarf im Planungsrecht auf einem bisher kaum bearbeiteten Handlungsfeld vermutet. Festgestellt wird allerdings auch: E-Commerce entzieht sich weitgehend der kommunalen Steuerung. Andere Rechtsbereiche wie das Gewerberecht (Ladenschlussgesetz, Europarecht mit einem Abbau von Hürden im grenzüberschreitenden Handel) sind für die Verringerung der Unterschiede zwischen stationärem und Online-Handel mindestens ebenso entscheidend.

Das komplexe Wirkungsgefüge und die damit verbundenen Herausforderungen können nach allen Erfahrungen nur durch Strategien einer integrierten Stadtentwicklungspolitik bewältigt werden. In diesen Strategien muss das Thema „Einzelhandel“ seiner zentralen Bedeutung entsprechend gewürdigt werden – mit dem Ziel, eine gemeinwohlorientierte Zukunft für die Städte zu gewährleisten. Dies gilt für die Ebenen Bund, Länder und Kommunen gleichermaßen.

Executive Summary

Introduction

Cities have always been centres of economic, social and cultural activity. Spatially dense agglomeration is proving advantageous for various uses and the general public in light of increasing virtualization that has changed the significance of individual locational factors. The renaissance of (inner) city housing, which has been registered as a trend for many years, should now be regarded as a given. This has revived interest in such issues as mixed-use development and social diversity in cities.

Trade has always played a special role in urban functions. While one main function of trade has been supplying goods to various markets, changes in purchasing behaviour have led trade to also do its part in creating experiences and filling leisure time. By creating important meeting places for urban society, commercial centres assume a social function. At the same time, commercial enterprises are important employers.

Cities and trade have many interdependencies and synergistic effects. Significant changes in trade venues (business types) have always affected the city, cityscape and quality of city life. In the past, shopping arcades, department stores, supermarkets, shopping centres and agglomerations of specialist retailers led to the reorganization of city spaces, creating both winners and losers.

The impact of online trading has been discussed for some 15 years, first as the 'replacement' of the classical mail-order business, then in relation to individual sub-sectors, particularly those with an affinity to the internet (such as books and electrical appliances). In the meanwhile, the view that online trading could develop a much greater dynamic – with very complex impacts on the city and region – has gained in acceptance. Possible consequences include a growing number of vacancies on High Street as well as shorter property cycles for commercial sites, desolate public spaces and the deterioration of the supply pipeline in certain areas. In districts and neighbourhoods, as well as in residential areas, logistical changes will become increasingly noticeable through the presence of delivery vehicles, 'service points' etc. Their linkage to other socio-economic developments (demography and reurbanization) will cause them to emerge selectively; that is, different changes and dynamics of change will be active in different spatial organizations.

The impact of online trading is often dealt with separately to that of stationary trading – as if online and offline were two separate worlds. But the boundaries between the domains have always been porous, and expanding online trading shows that digital structures already overlap the real city. This development is part of the obvious growth in digitalization and cross-linking of many spheres of life in the city. However, digitalization does not cause these changes, but rather acts as their catalyst. Physical stores have been testing online concepts for quite some time now and ever more online traders are opening stores at fixed locations. The internet and online trading offer niche concepts many opportunities to tap into larger customer bases.

Methodology

A combination of methods was chosen for the project, each with specific advantages, in order to obtain as complete a view as possible of the subject.

The material research involved compiling a list of more than 300 titles (mostly from the past five years), which was continually updated. The documents included scientific works and specialist articles, studies by associations, research institutes and consulting firms, as well as magazine and newspaper articles. Most of the material was grey literature and trend studies that indicate how online trading has developed and the dynamics of change. Online trading's impact on traffic and the pressures and demands on urban spaces it creates were not examined here, but will be investigated in another study by the Federal Institute on Building, Urban Affairs and Spatial Development (BBSR). Structured discussions with experts complimented the literature research, and principally served to prepare the Delphi process. Two rounds of Delphi questionnaires were carried out online after defining the criteria for selecting 51 experts on trade and real estate, and from municipal councils and science. In a workshop, which in terms of methodology resembled a European Awareness Scenario Workshop (EASW), representatives from trade, administration, real estate and science discussed the intermediate results from literature analysis, conversations with experts and the Delphi process. An advisory board made up of trade, federal, state and municipal specialists and scientists supported the research project.

The transformation of trade

Retail trade has been undergoing a continuous structural change for decades. This is shown by the steady change of business types that is expressed through a drop in the market share of department stores and an increase in shopping centres, as well as their recent choice to relocate from the 'green meadow' to the city centre. Another aspect of trade's transformation is the growth in agglomerations of specialty retailers, which varies across regions. Retail parks have particularly bleak prospects wherever there are attractive alternatives for shopping, and in demographically and structurally weak regions. The situation of local amenities is also changing: in larger cities, too, it is necessary to travel greater distances to resupply daily necessities. Another characteristic of restructuring is the strong growth of online trading, which amplifies trends but is not the cause of conventional stores' difficulties. These are partly due to the enormous retail surface areas that have been permitted in the last years. In addition to the location types of city centre and green meadow, online trading appears to be another location category, a 'virtual' location that can cause considerable losses in turnover at physical locations. Other contributing factors include demographic changes, changing values and dynamics of the real estate market.

Trends in online trading

Online trading is still growing. Data from the German Retail Federation show a total turnover of EUR 41.7 bn in 2015, an increase of 12 per cent over the previous year. In some categories the growth dynamics shrunk (e.g. consumer electronics and books), while growth is just starting in other product groups (e.g. DIY supplies and auto accessories) (HDE 2016). Some experts already see the end of the 'gold rush in online trading' (especially in fashion). In the book trade, for instance, new store concepts are winning back customers (cf. Hubschmid 2014) and a variety of online traders are planning to open conventional retail stores. Just how the online purchase of foodstuffs will develop remains unclear. Expectations regarding the future of online trading range from 'in the next years it will have only minor significance' to the assumption that consumers of various population groups will purchase between 30 and over 60 per cent of their food online (cf. EY 2014: 10; KPMG/EHI 2012a: 45). Forecasting the development of online trading is difficult: it will differ greatly between sectors.

Whatever the details, traders clearly have to find customers where they like to shop – on expeditions to the city centre, on the couch with their tablets or (almost anywhere) with their smartphones (cf. Deutsche Post DHL 2014; HDE 2013; Roland Berger/ECE 2013). This means that retail channels *need not* be online *or* offline, but rather *must* be online *and* offline. Many experts believe that the future lies in the intelligent linking of online and offline trading – that is, in multi-channel retail trade (cf. Accenture/GfK 2010; Deloitte 2014; pwc 2014; Roland Berger/ECE 2013).

It is also agreed that multichannel services have to be carefully thought-out: 'simply' going online is not enough. Most small retailers can't afford a professional multichannel market presence. However, they could manage their online distribution through well-known platforms like Amazon or eBay, turn to 'fulfilment' platforms of shipping services specially developed for the retail trade (like 'mein-paket'; cf. IVG Immobilien AG 2013: 23) or use the burgeoning city homepages. Consumer reactions to these strategies cannot yet be fully evaluated.

Spatial effects

Structural changes in retail trade are reflected in space. Basically, the impact of trade-sector concentration varies between cities of different sizes and functions (metropolises/big cities, small and medium-sized towns) and their locations in space (urbanized or rural areas). However, the size and functional importance of a given city also affect the specific local effects of online trading. The big differences that exist between cities make clear assessments difficult. Individual starting situations may contribute to one big city failing to 'properly function' in the trading sector, while a medium-sized city continues to be a lively commercial location. It is generally agreed that in the foreseeable future, cities will be characterized by a combination of trade and social interactions, with distinctly urban cities perceived as attractive trade locations. However, the changing analogue and digital possibilities still make it necessary to reconceptualize cities as trading centres. If no adjustments are made with respect to changing parameters, cities will gradually become less attractive – regardless of their size and centrality.

Spatial differentiation could mean that big cities with the widest and most varied commercial offers will remain 'firm anchors of the retail landscape'. This is particularly true for the 'Top 7 Cities' and the cores of big cities that are still growing. People will continue to visit city centres to shop, which means that a city must present the most diverse and full-featured sector profile possible, one that promises an attractive shopping experience. Prime locations will become even more rewarding and the demand for space will continue to rise, causing the city periphery to 'crumble' (cf. Böttcher 2013). However, the core inner cities of big cities that are stagnating and even shrinking elsewhere – due to the exodus of commercial enterprises and the thinning out of the retail landscape – will be able to withstand trading-down processes for a certain amount of time. This is because their size provides them with more 'meat' to feed off.

In general, medium-sized cities are considered to be at greater risk of vacancies than big cities. However, this is not only due to online trading. No assessments regarding city types diverge as much as those for medium-sized cities, which some analysts consider to be the biggest losers of restructuring (cf. BearingPoint/IIHD | Institut 2015; Schwan 2015) – while others consider that they offer good growth opportunities for business because they still have the capacity to expand in a largely saturated market (cf. GfK 2016; Jahn 2014).

Small cities are expected to suffer from more falling demand, vacancies and bigger problems regarding trade. Increasing competition from online trading and the general trend toward reurbanization means that small cities and those that are 'sandwiched' between dominant commercial centres and small cities in rural areas – that already have insufficient trade offers – will experience a further decline in retail footfall. This will lead to further revenue losses for local retail stores and escalating vacancy rates. Online trading can increasingly fill these supply gaps, and online offers can – under certain preconditions, such as good logistics and profitability – present supply alternatives (cf. Roland Berger/ECE 2013: 39).

Approaches

Cities and municipalities are attempting to positively shape the conditions for creating attractive city and district centres in a variety of ways. Approaches include regulatory/planning and investment instruments, as well as fairly soft communicative and cooperative tools. These range from developing concepts for retail trade and city centres and a variety of marketing activities, improving accessibility and the design of public spaces – to creating city homepages. Measures to enhance inner cities, city and district centres so that people enjoy spending time in them are regarded as indispensable. The quality of architecture in city centres must surpass the usual nondescript constructions (cf. Nording 2006 and others). Bolstering the residential function of urban centres is key to making them more attractive. Besides trade, other uses for city centres are also increasingly being discussed.

Demands are likewise being directed at retail trade, particularly for more attractive shop fronts and windows. Other demands include more and better service and staff and a much greater use of digitalization – for example, with regard to improving product management, websites, online marketing and customer retention. Retailers are aware that a certain amount of cooperation between stakeholders at each location helps to boost footfall and turnover. For that reason, many cities have retail trade cooperatives and advertising associations. In reaction to the changed and intensified competition (including from online trading), cooperation is increasing among retailers and new arrangements for shopping are being presented. The latter include virtual shelf extensions that augment the selection on the sales floor with product versions in the warehouse, combined storage and delivery services, generous return policies and city homepages.

The real estate sector is going through fundamental changes. The market entry of international investors is causing the traditional unity of investment, possession and use or enjoyment to drop away. After many years of expansion, many chains (whether in pedestrian precincts or shopping centres, in city centres or green meadows) are now being closed. At the same time, the real estate industry is an important actor in the design of city centres, although its particular interests make integrating it into the process difficult. Business Improvement Districts, which require local property owners to proportionately co-finance urban design projects, may prove to be important instruments for enhancing city centres.

Many of these approaches are not fundamentally new efforts that are specifically aimed at online trading: most were being discussed and practiced before online trading grew in significance. What is new is the sense of urgency felt by certain stakeholders, their role in designing the city and trade and their greater cooperation. The instruments at hand must be reconceived and include measures that address the current challenges.

Trade law and planning regulations determine the legal frameworks for both offline and online trading. Time and again, authorities have recognized a greater need for planning regulations in an area of activity that hitherto has hardly been addressed. Yet e-commerce is known to evade municipal control. Work in other legal areas such as trade law (the shop closing law and the European law that lowers obstacles to cross-border trade) is also crucial for minimizing the differences between offline and online trading.

Experience shows that the challenges associated with these complex interactions require integrated urban development policies that aim to ensure the general interest of cities and value the central importance of retail trade. This applies equally to the federal, state and municipality levels.

1. Einführung

Städte sind seit jeher Zentren wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Aktivitäten. Ihre Agglomerationsvorteile – vor allem die räumliche Dichte an Nutzungen und Bevölkerung – erweisen sich auch unter den Bedingungen zunehmender Virtualisierung und des damit einhergehenden Bedeutungswandels einzelner Standortfaktoren als überaus beständig. Konträr zu den „Abgesängen“ auf die Stadt wird seit Jahren ein mittlerweile als stabil anzusehender Trend der Renaissance des (inner-)städtischen Wohnens verzeichnet. Im Kontext dieser Prozesse erfahren Themen wie Nutzungsmischung und soziale Vielfalt in den Städten eine neue Dynamik.

Unter den verschiedenen städtischen Funktionen kam und kommt dem Handel eine besondere Rolle zu, denn er bildet die Schnittstelle verschiedener räumlicher und sozialer Dimensionen im Alltagsleben der Bevölkerung: Kernfunktion des Handels ist und bleibt die Versorgung mit Gütern verschiedener Bedarfe. Aber im Zuge des Wandels des Einkaufsverhaltens leistet der Handel mittlerweile auch einen Beitrag zu Erlebnis und Freizeit. Die Handelsorte übernehmen darüber hinaus eine soziale Aufgabe, indem sie wichtige Begegnungsorte der Stadtgesellschaft strukturieren. Und selbstverständlich sind die Handelsbetriebe wichtige Arbeitgeber. Diese unterschiedlichen Dimensionen zeigen sich differenziert in den verschiedenen Raumkonstellationen der Zentrenkategorien.

Stadt und Handel weisen vielfältige Interdependenzen und Synergieeffekte auf. Signifikante Veränderungen der Orte des Handels (Betriebsformen) haben sich damit immer auch auf Stadt, Stadtgestalt und Lebensqualität in den Städten ausgewirkt. In der Vergangenheit führten u.a. Passagen, Warenhäuser, Supermärkte, Shoppingcenter oder Fachmarkt-agglomerationen zu einer Um- oder Neustrukturierung städtischer Räume, bei der immer Gewinner und Verlierer der Entwicklungen zu verzeichnen waren.

Seit etwa 15 Jahren wird über die Auswirkungen des Online-Handels diskutiert, zuerst als „Ablösung“ des klassischen Versandhandels, dann in Bezug auf einzelne, besonders online-affine Branchen (z.B. Bücher, Elektrogeräte). Mittlerweile setzt sich die Einschätzung durch, dass der Trend zum Online-Handel eine weit größere Dynamik entfalten – und sich damit sehr vielschichtig auf Stadt und Raum auswirken – könnte. Folgen zeigen sich beispielsweise im zunehmenden Leerstand in klassischen Geschäftsstraßen, aber auch in kürzer werdenden Nutzungszyklen von Handelsimmobilien, in der Verödung öffentlicher Räume oder der teilräumlichen Verschlechterung der Versorgungssituation. Zunehmend spürbar werden die logistischen Veränderungen auf Ebene der Stadtteil- und Ortszentren, aber auch in den Wohngebieten, z.B. durch Lieferverkehre, Paketboxen usw. Durch die Wechselwirkungen mit anderen sozioökonomischen Entwicklungen (Demografie, Reurbanisierung) treten sie räumlich selektiv auf. Das heißt, in den verschiedenen Raumkonstellationen und -typen werden unterschiedliche Veränderungen und Veränderungsdynamiken wirksam.

Oft werden die Effekte des Online-Handels getrennt vom stationären Handel – d.h. im Sinne von zwei Welten online-offline – betrachtet. Die Grenzen zwischen den Bereichen waren aber nie so feststehend. Der weiter wachsende Online-Handel zeigt, dass die reale Stadt bereits durch digitale Strukturen überlagert ist. Diese Entwicklung fügt sich ein in die wachsende Digitalisierung und Vernetzung vieler Lebensbereiche, die sich auch in Stadt manifestieren. Diese Digitalisierung ist allerdings nicht Ursache, sondern Katalysator der Veränderungen. Handelsunternehmen aus dem stationären Bereich erproben schon geraume Zeit Online-Konzepte. Ebenso ist vermehrt zu beobachten, dass reine Online-Händler stationäre Präsenzen aufbauen. Prinzipiell bieten das Internet und der Online-Handel Unternehmen viele Chancen, sich auch mit Nischenkonzepten einen größeren Kundenkreis zu erschließen.

Diese verschiedenen Phänomene zu sondieren, ihre möglichen räumlichen Auswirkungen zu erfassen und Handlungsansätze zu erarbeiten, war Aufgabe dieser Studie.

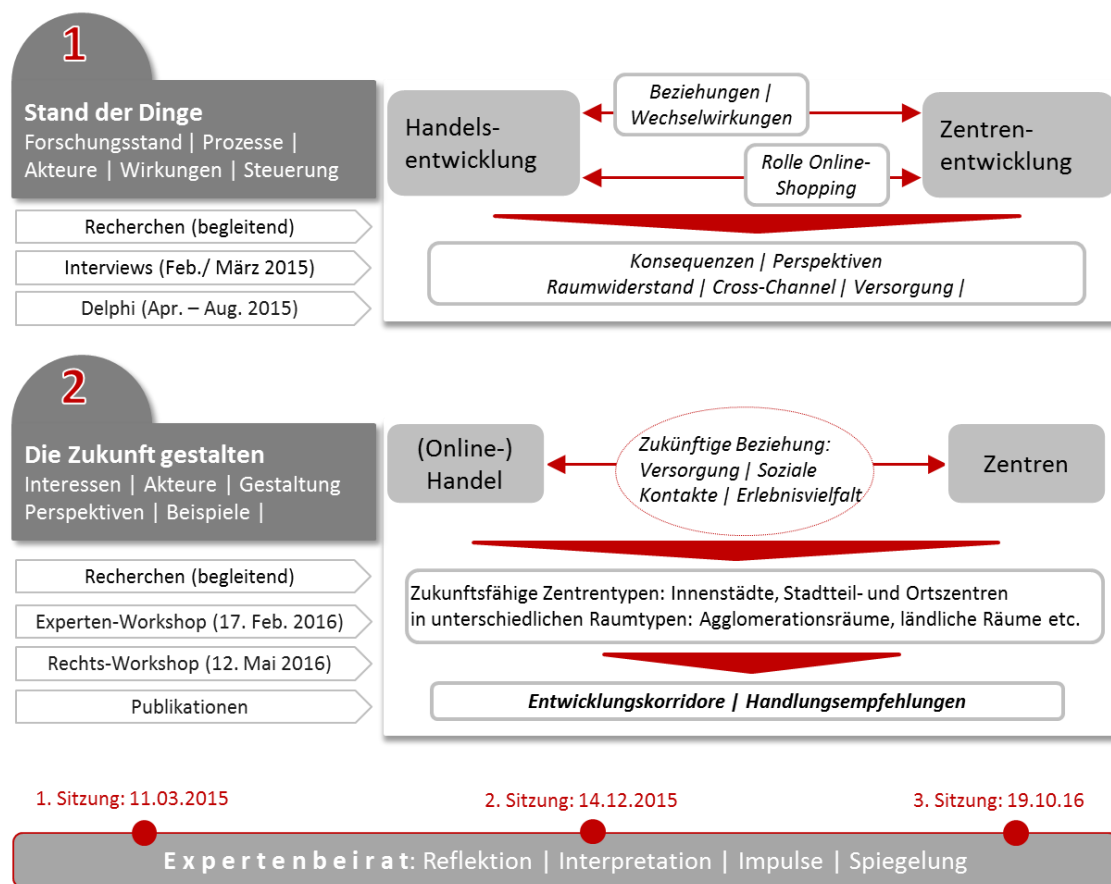
2. Arbeitsbausteine und Methoden

Die Forschungsfragen berühren zwei große Themenkomplexe: die Entwicklung des Online-Handels und (mögliche) räumliche Effekte sowie die Steuerung und Gestaltung des Handels insgesamt durch Kommunen und weitere Akteure.

Um die Fragen beantworten zu können, wurde im Projekt ein Methodenmix gewählt. So konnten verschiedene Methoden mit ihren jeweiligen Vorteilen eingesetzt werden, um einen möglichst vollständigen Überblick über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten.

Im Zuge der online und offline durchgeführten Materialrecherche wurden mehr als 300 Titel zusammengestellt und kontinuierlich aktualisiert. Der Zeitausschnitt der Recherche beschränkte sich weitgehend auf die zurückliegenden fünf Jahre. Die Bandbreite der Herkunft der Dokumente reicht von wissenschaftlichen Arbeiten und Fachartikeln über Studien von Verbänden, Instituten und Beratungsunternehmen bis zu Zeitschriften- und Zeitungsartikeln. In dem Materialfundus befinden sich vor allem graue Literatur und Trendstudien, was ein Indiz für den Prozesscharakter der Themenbearbeitung und für die Veränderungsdynamik ist. Es wurden die im Hinblick auf die Forschungsfragen zentralen Themen – Handel, Online-Handel, Stadt und Handel, Virtualisierung/Digitalisierung – ausgewählt. Nicht Gegenstand der Untersuchung waren dagegen verkehrliche Effekte des Online-Handels und daraus resultierende Belastungen und Anforderungen an Stadträume. Sie werden in einer weiteren Studie des BBSR untersucht. Ergänzend zur Literaturrecherche wurden strukturierte Expertengespräche geführt. Diese dienten vor allem der Vorbereitung des Delphi-Verfahrens.

Abbildung 1: Projektverlauf



Quelle: Eigene Darstellung

Die Delphi-Befragung zu den möglichen Auswirkungen des Online-Handels war ein wesentlicher methodischer Baustein der Untersuchung. Die Methode der Delphi-Befragung gilt als geeignet, um Trends zu ermitteln (vgl. Vorgrimler/Wübben 2003). Sie erlaubt die Erschließung des Expertenwissens einer großen Zahl von Beteiligten und hilft Denkhemmnisse zu vermeiden. Durch die Form der Befragung (Online) und die Anonymität werden Effekte von Gruppendynamik und Hierarchie vermieden. Im Projekt wurde das Delphi durch strukturierte Gespräche mit ausgewählten Experten vorbereitet (s.o.). Anschließend wurden zwei Online-Befragungsrunden durchgeführt. Dabei wurden die Ergebnisse in der zweiten Runde verdichtet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten so sukzessive Denkanstöße und konnten ihre Ersteinschätzungen nochmals überdenken und relativieren. Die Experten wurden nach einem Quotierungsverfahren ausgewählt, um Interdisziplinarität zu gewährleisten und eine Übergewichtung von bestimmten Stakeholdern zu vermeiden. Hierzu wurden die fachlichen Kategorien Handel, Immobilienwirtschaft und Kommune als die Bereiche identifiziert, aus denen Expertenwissen in die Befragung eingehen sollte. Innerhalb dieser Fachgruppen wurden jeweils Wissenschaftler, Berater (einschließlich Planer, Anwälte und Verbände) und Akteure aus der Praxis eingebunden. Insgesamt wirkten 51 Experten an der Befragung mit. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass – gerade in diesem durch schnelle Veränderungen gekennzeichneten Themenfeld – die Experteneinschätzungen „Momentaufnahmen“ darstellen, die durch aktuelle Entwicklungen, z.B. im Online-Handel mit Lebensmitteln, relativ schnell überholt sein können.

In einem Workshop, methodisch angelehnt an einen European Awareness Scenario Workshop (EASW), wurden die Zwischenergebnisse des Projekts aus Literaturobahrungen, Expertengesprächen und Delphi-Verfahren reflektiert. Ziel des Formats EASW ist es, Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen zusammenzubringen, um sie für die Positionen und Handlungslogiken der jeweils anderen zu sensibilisieren und gemeinsam zu kompromissorientierten Lösungsansätzen oder Empfehlungen zu gelangen. Zum Workshop wurden jeweils drei bis fünf Vertreterinnen und Vertreter aus Handel, Verwaltung, Immobilienwirtschaft und Wissenschaft eingeladen. In einer ersten Runde diskutierten die Teilnehmenden ausgewählte Fragestellungen zunächst innerhalb ihrer jeweiligen Interessengruppe und positionierten sich dazu, in einer zweiten Runde wurden die Gruppen gemischt.

Abbildung 2: Teilnehmerstruktur nach Fachgebieten



Quelle: Eigene Darstellung

Begleitet wurde das Projekt durch einen Beirat, der vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) und dem Handelsverband Deutschland (HDE) eingesetzt worden war. Diese Fachleute aus Wissenschaft und Praxis reflektierten und diskutierten die Arbeitsstände mit den Bearbeiterinnen und Bearbeitern. Außerdem wurde im Zusammenhang mit dem Projekt ein Workshop „Städtebaurecht und Online-Handel“ durchgeführt. Dessen Ergebnisse fließen vor allem in Kap. 8.5 ein.

Zusammenfassung Kapitel 2

- Die Forschungsfragen berühren zwei große Themenkomplexe: Entwicklung des Online-Handels und (mögliche) räumliche Effekte sowie Steuerung und Gestaltung des Handels insgesamt durch Kommunen und weitere Akteure.
- Im Projekt wurde ein Methodenmix gewählt: Literaturrecherche, Expertenbefragung, Delphi-Verfahren mit thematisch kompetenten Experten, ein Workshop, um Zwischenergebnisse des Projekts aus Literaturlauswertungen, Expertengesprächen und Delphi-Verfahren zu diskutieren.
- Im Zusammenhang mit dem Projekt wurde ein Workshop „Städtebaurecht und Online-Handel“ durchgeführt.
- Begleitet wurde das Projekt durch einen vom BMUB und HDE eingesetzten Beirat. In diesem reflektierten und diskutierten Fachleute aus Wissenschaft und Praxis die Arbeitsstände mit den Bearbeiterinnen und Bearbeitern.

3. Rahmenbedingungen der Handelsentwicklung

Handel und Stadt weisen seit Jahrhunderten eine enge Verflechtungsbeziehung auf. Die Funktion der Zentren als Handelsplatz ist keineswegs nur von symbolischer Bedeutung, denn der Handel ist für die Städte – genauso aber auch mit Blick auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) allgemein – ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Im Jahr 2014 lag der Anteil des Handels am BIP bei 15,8 Prozent. Nach HDE-Angaben ist der Handel nach Industrie und Handwerk die drittgrößte Wirtschaftsbranche in Deutschland (vgl. HDE 2015a: 4 f.). Ebenso relevant ist der Beitrag zur Beschäftigung, denn in der Branche arbeiten rund 3 Mio. Beschäftigte (vgl. ebd.).

Der Einzelhandel unterliegt einem kontinuierlichen Strukturwandel. Ein Treiber dieses Strukturwandels ist das starke Wachstum des Online-Handels, der – inzwischen überwiegende Expertenmeinung – ein Trendverstärker, jedoch nicht der Auslöser für Strukturveränderungen des stationären Handels ist. Zu diesen haben beispielsweise auch die überdimensionierten Flächenausweisungen der vergangenen Jahr(zehnt)e beigetragen. Neben den Standortkategorien Innenstadt und „grüne Wiese“ wirkt der Online-Handel wie eine zusätzliche Standortkategorie, ein „virtueller Standort“, der erhebliche Umsatzverluste an den bisherigen stationären Standorten erzeugt. Weitere verstärkende Rahmenbedingungen sind die demografische Entwicklung, der Wertewandel sowie Dynamiken des Immobilienmarktes.

3.1 Quantitative nachfrageseitige Eckdaten zum Handel

Die Umsatzpotenziale für den Einzelhandel ergeben sich aus der Formel

$$\text{Einwohnerzahl} \times \text{Verbrauchsausgaben} \times \text{Kaufkraft.}$$

Hieraus wird deutlich, dass die Abnahme eines Faktors durch die Zunahme eines anderen Faktors kompensiert werden kann. Entsprechend ist es erforderlich, sich in einem ersten Schritt die Entwicklung der drei Faktoren in der Formel und ihre Bedeutung genauer anzusehen.

3.1.1 Bevölkerungsentwicklung

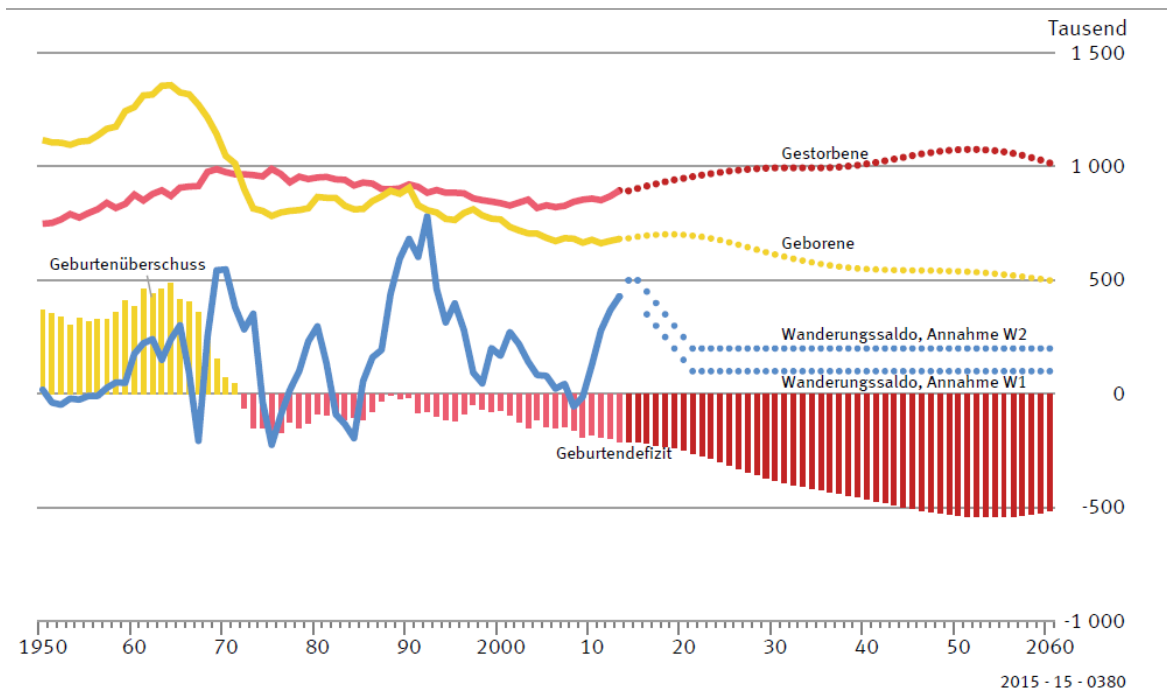
Deutschlands Bevölkerung stagniert seit langem. Bereits auf Basis der Fortschreibungen der Bevölkerungsentwicklung durch die statistischen Ämter zeigte sich seit 2004 ein Rückgang der Bevölkerung. Beim Zensus 2011 wurde festgestellt, dass die tatsächliche Bevölkerung 2011 bei 80,33 Mio. Einwohnern lag und damit 1,4 Mio. niedriger als angenommen. Die natürliche Bevölkerungsentwicklung (Saldo aus Geburten und Todesfällen) liefert aufgrund des seit den 1970er-Jahren bestehenden Geburtendefizits keinen Beitrag zu einem Bevölkerungswachstum (vgl. Abbildung 3).

Seit dem Jahr 2008 (Beginn der globalen Finanzkrise) wächst die deutsche Bevölkerung jedoch aufgrund starker Zuwanderung. Seit 2014 ist eine strukturelle „Änderung in der Zuwanderung von ausländischen Personen“ (Destatis 2015b), zu beobachten, da die Entwicklung der Zuwanderung ab 2008 vor allem durch Wanderungsbewegungen aus anderen EU-Ländern bestimmt war. Seit 2014 dominiert quantitativ aber die Zuwanderung Schutzsuchender von außerhalb Europas (vgl. ebd.). Wenngleich auch die Zuwanderung Schutzsuchender prinzipiell zu einer steigenden Nachfrage im Einzelhandel beiträgt, wären Aussagen über mögliche Wirkungen im Zusammenhang mit der Fragestellung in der vorliegenden Untersuchung verfrüht.

Das Statistische Bundesamt geht für die Jahre 2014 und 2015 davon aus, dass das „Bestandserhaltungsniveau“ erreicht werden konnte, die Schrumpfung der Bevölkerung für diese Jahre also durch die Zuwanderung kompensiert wurde. Allerdings erwartet die Prognose bereits für 2016 und darüber hinaus sinkende Zuwanderungszahlen, so dass eine erneute Schrumpfung der Bevölkerung erwartet wird (vgl. Destatis 2015a).

In der Literatur wird eine erforderliche Netto-Zuwanderung von 400.000 bis 500.000 Personen pro Jahr diskutiert, um Bevölkerungsverluste auszugleichen. Die Abteilung Bevölkerungsfragen der Vereinten Nationen rechnet für Deutschland mit einem Bedarf von 487.000 Zuwanderern pro Jahr, um „die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) konstant zu halten“ (vgl. VN 2000: 3).

Abbildung 3: Natürliche Bevölkerungsbewegung und Wanderungssaldo



Quelle: Destatis 2015b: 16

Regional betrachtet zeigt sich eine deutliche Differenzierung Deutschlands in wachsende und schrumpfende Regionen bzw. Kommunen (vgl. z.B. BBSR 2015b). Der Formel-Faktor Einwohnerzahl entwickelt sich daher regional unterschiedlich. In den Schrumpfungsregionen steht immer weniger Umsatzpotenzial für den Einzelhandel zur Verfügung, in den Zuwanderungsregionen wächst dieses.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Für den Einzelhandel (einschließlich Online-Handel) ergeben sich bei bundesweiter Betrachtung aus dem Faktor „Einwohnerzahl“ – trotz der aktuellen Zuwanderungen – keine Wachstumsperspektiven.

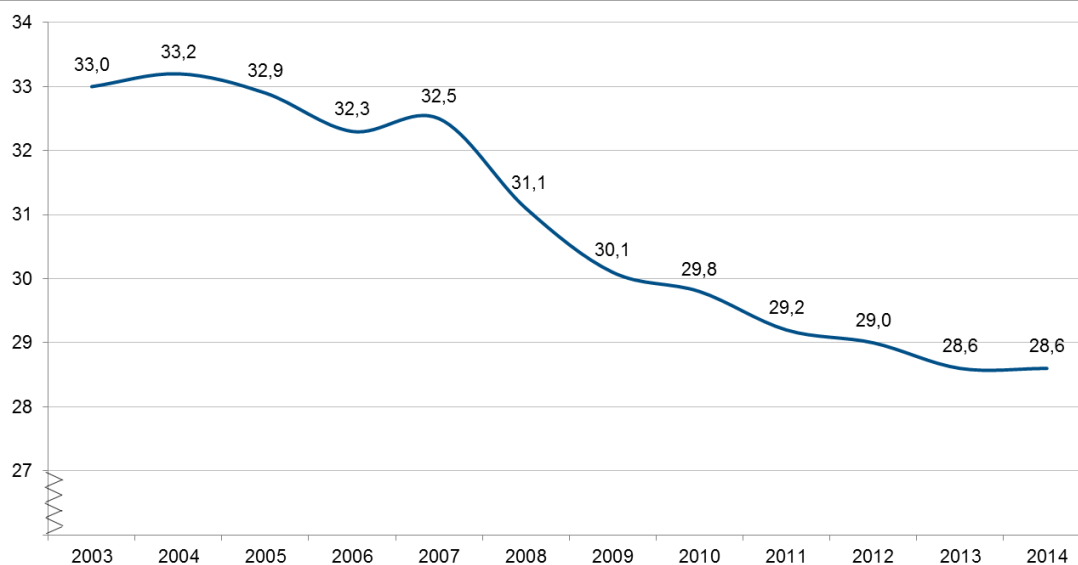
3.1.2 Verbrauchsausgaben im Einzelhandel

Die Verbrauchsausgaben im Einzelhandel bezeichnen den Betrag (in Euro), der in Deutschland durchschnittlich pro Jahr und Einwohner im Einzelhandel ausgegeben wird. Nachfrageveränderungen bei den Kunden führen zu Umsatzverschiebungen sowohl innerhalb des Handels – die Entwicklung verläuft sortimentsbezogen unterschiedlich – als auch bezogen auf andere Branchen.

Bereits seit den 1960er-Jahren nimmt der Anteil der einzelhandelsrelevanten Ausgaben an allen Verbrauchsausgaben ab. Dieser Trend wird sich voraussichtlich weiter fortsetzen. Im Jahr 2003 gaben die Deutschen noch 33 Prozent ihrer Konsumausgaben im Einzelhandel aus. Zehn Jahre später waren es nur noch 28,6 Prozent (vgl. Abbildung 4). Diese Ausgabenverschiebungen sind einerseits die Folge bewusster Konsumentscheidungen (z.B. Nachfrage nach Freizeitaktivitäten und Urlaub an Stelle von Nachfrage nach Konsumgütern). Andererseits ergeben sie sich aus gestiegenen Kosten etwa für Wohnraum und einem erhöhten Aufwand für die private Altersvorsorge.

Während z.B. die Ausgaben für Freizeitaktivitäten und Urlaub (flexible Ausgaben) in einem Wettbewerbsverhältnis zum Einzelhandel stehen, d.h. theoretisch auch wieder vom Handel gebunden werden können (aus Handelssicht „reversibel“ sind), sind Ausgabenverschiebungen in Folge einer notwendigen gesteigerten privaten Altersvorsorge, wie sie z.B. die private Rentenvorsorge, Lebensversicherungen usw. darstellen, dauerhaft und entziehen dem Handel irreversibel potenzielle Einnahmen. In der Delphi-Befragung stimmte eine deutliche Mehrheit der Experten der Aussage zu, der Anteil des Handels am zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen werde (weiter) sinken.

Abbildung 4: Anteil der Einzelhandelsumsätze an den privaten Konsumausgaben in Prozent



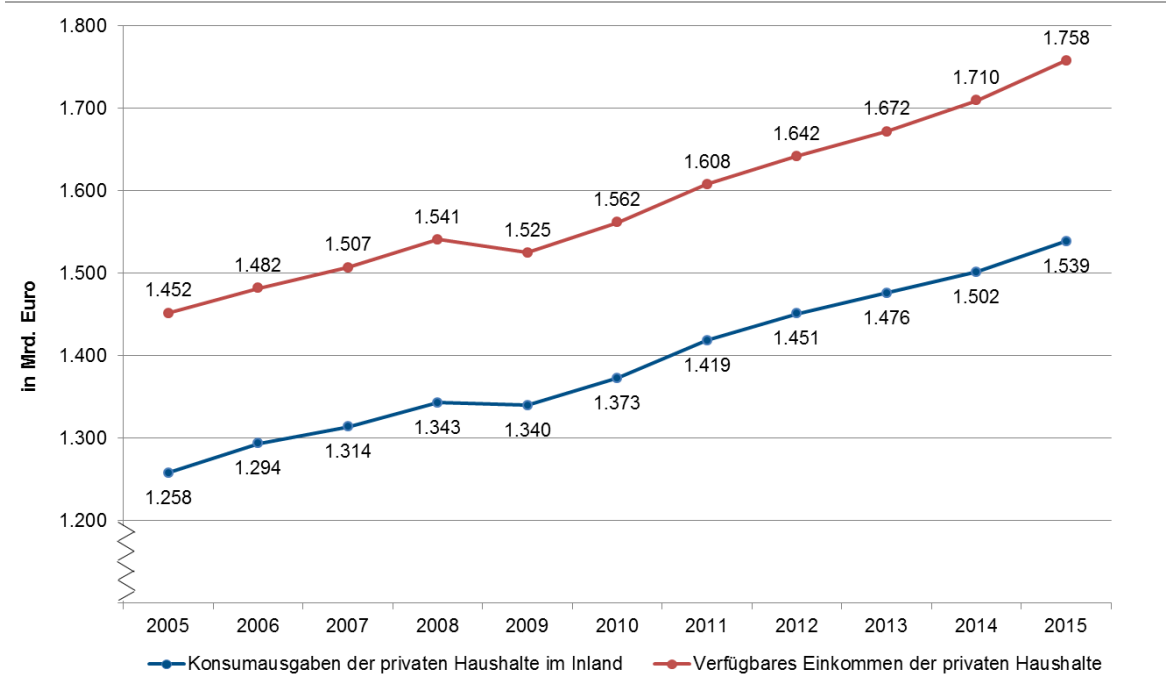
Quelle: Statistisches Bundesamt nach HDE 2015a: 7, Bearbeitung: BBE

Insgesamt gesehen ist für den Einzelhandel (einschließlich Online-Handel) aus der Entwicklung der Anteile am privaten Konsum und der Entwicklung anderer Kosten (Versicherungen, Altersvorsorge und Ähnliches) kein Wachstum zu erwarten.

3.1.3 Kaufkraft

Ein Vergleich der Entwicklung der Konsumausgaben privater Haushalte im Inland und der verfügbaren Einkommen zeigt eine parallele Entwicklung. Betrachtet man die Zunahme der Konsumausgaben von 2005 bis 2015, so ergibt sich ein Zuwachs von 22 Prozent. Berücksichtigt man die vom Statistischen Bundesamt ausgewiesene Inflationsrate im gleichen Zeitraum, so ergibt sich ein Wert von 11 Prozent. Der reale Zuwachs der Konsumausgaben liegt über zehn Jahre betrachtet damit bei 1,1 Prozent pro Jahr.

Abbildung 5: Entwicklung der verfügbaren Einkommen und der Konsumausgaben



Quelle: Destatis 2016b, Bearbeitung: BBE

Es wird deutlich: Die Entwicklung der Kaufkraft verzeichnet inflationsbereinigt nur geringe Zuwächse und bietet keine signifikanten Wachstumsimpulse für den Einzelhandel.

Sowohl die Bevölkerungszahl als auch die Verbrauchsausgaben und die Kaufkraft lassen für den deutschen Einzelhandel (einschließlich Online-Handel) insgesamt nur ein geringes nominales Umsatzwachstum erwarten. Real (unter Berücksichtigung der Inflation) bedeutet dies Stagnation bzw. Schrumpfung. Einer mittelfristig stagnierenden Bevölkerungszahl stehen sinkende Ausgabenanteile im Einzelhandel und eine stabile Kaufkraftentwicklung gegenüber. Im Marktgebiet der Bundesrepublik Deutschland existieren kaum mehr zusätzlich erschließbare Umsatzpotenziale. Weitere Umsatzpotenziale ergeben sich durch die Internationalisierung des Online-Handels, wobei dies auch Gefahren birgt, da ausländische Anbieter Deutschland ebenfalls als Absatzgebiet entdeckt haben. Das Wachstum des Online-Handels geht also zu Lasten von bisher stationär gebundenen Umsätzen.

3.1.4 Räumlich differenziertes Nachfrageverhalten

Die Erfahrungen der Nachfrager im Online-Handel tragen zur Veränderung ihrer Einkaufsgewohnheiten bei. Dies betrifft zum einen die Ansprüche der Nachfrager (z.B. allumfassende Verfügbarkeit von Waren), zum anderen die Integration des Einkaufs in den Tagesablauf. Bequeme Kunden erledigen Einkäufe zu individuell passenden Zeitfenstern am PC oder mobilen Endgeräten und gewinnen so Freizeit für andere Beschäftigungen. Die Affinität zum Online-Einkauf scheint keine Abhängigkeit vom Haushaltstyp (Single, Familienhaushalt) zu zeigen. Oft werden auch Bezüge zu Alter, Einkommen, Bildung, Lebensstilen usw. untersucht, die ebenfalls keine Regelmäßigkeiten aufweisen. Allerdings fehlen bundesweit repräsentative und damit sozial und räumlich differenzierbare Daten.

Allerdings sprechen einige Faktoren für eine stärkere Beteiligung der Stadtbevölkerung am Online-Handel, etwa die bessere Internetversorgung und die angenommene höhere Innovationsfreudigkeit der Stadtbevölkerung in Verbindung mit dem höheren Anteil jüngerer Menschen, insbesondere auch Studierender. Frühe Studien aus den Niederlanden sehen den Anteil der Online-Käufer in den Städten höher als auf dem Land (vgl. u.a. Weltevreden/van Rietbergen 2007; Farag et al. 2007). Andererseits ist das stationäre Einzelhandelsangebot in Großstädten größer und differenzierter, was für eine geringere Affinität zum Online-Handel spricht. Dies wird von deutschen Studienergebnissen (vgl. Breidenbach/Rauh 2010; Jackels 2013) gestützt. Diese haben u.a. ermittelt, dass der Anteil reiner Online-Kunden in den Kernstädten von Agglomerationsräumen und verdichteten Räumen bei 3 bis 4 Prozent liegt und in ländlichen Kreisen

ländlicher Räume auf bis zu 19 Prozent ansteigt.¹ Bei einem großen stationären Angebot ist damit eine geringere E-Commerce-Affinität zu erwarten.

Ein jederzeit verfügbarer mobiler Online-Zugang ohne Volumen- oder Zeitlimitierungen wird jedoch als wichtiger Faktor für ein überzeugendes Online-Einkaufserlebnis von Kunden und die digitale Sichtbarkeit des stationären Handels gesehen. Solche Zugänge werden derzeit in Einkaufszentren sowie einzelnen Innenstädten nachgerüstet.

3.2 Ausgewählte angebotsseitige Faktoren mit Einfluss auf den Handel

Der Strukturwandel im Handel wird jedoch auch von der „Angebotsseite“ beeinflusst. Ausgewählte zentrale Faktoren werden im Folgenden erläutert.

3.2.1 Flächenentwicklung

In den vergangenen Jahrzehnten ist die Verkaufsfläche in Deutschland – sowohl absolut als auch relativ zur Einwohnerzahl – stark angestiegen (vgl. Abbildung 6). Die Gründe liegen einerseits im Betriebsformenwandel, der von einem veränderten Kundenverhalten (im Kontext steigender Automobilität und Suburbanisierung) begleitet wurde. Andererseits fördert die Nachfrage nach Investments in Einzelhandelsimmobilien (vor allem seit 2004/2005, vgl. IVG Immobilien AG 2013: 7) die Schaffung neuer Handelsflächen.

Obwohl es weiterhin Konzepte gibt, die generell oder sogar als explizite Antwort auf den Online-Handel weiter steigende Verkaufsflächenbedarfe zeigen,² und gerade im Rahmen der globalen Finanzkrise Investments in deutsche Einzelhandelsimmobilien stark nachgefragt werden, hat sich der Zuwachs der Netto-Verkaufsfläche in Deutschland seit 2008 verlangsamt. Von Auswirkungen des Online-Handels unbeeinflusste Firmenpleiten wie die von Schlecker (2012) oder Praktiker (2013) haben daran ihren Anteil; jedoch werden auch die Digitalisierung und der Online-Handel sowie das sich wiederum verändernde Nachfrageverhalten (diesmal im Kontext zunehmender Distanzsensibilität und Reurbanisierung) als Gründe für die Entwicklung gesehen. In diesem Zusammenhang wird insgesamt eine geringere Flächennachfrage des Einzelhandels erwartet.

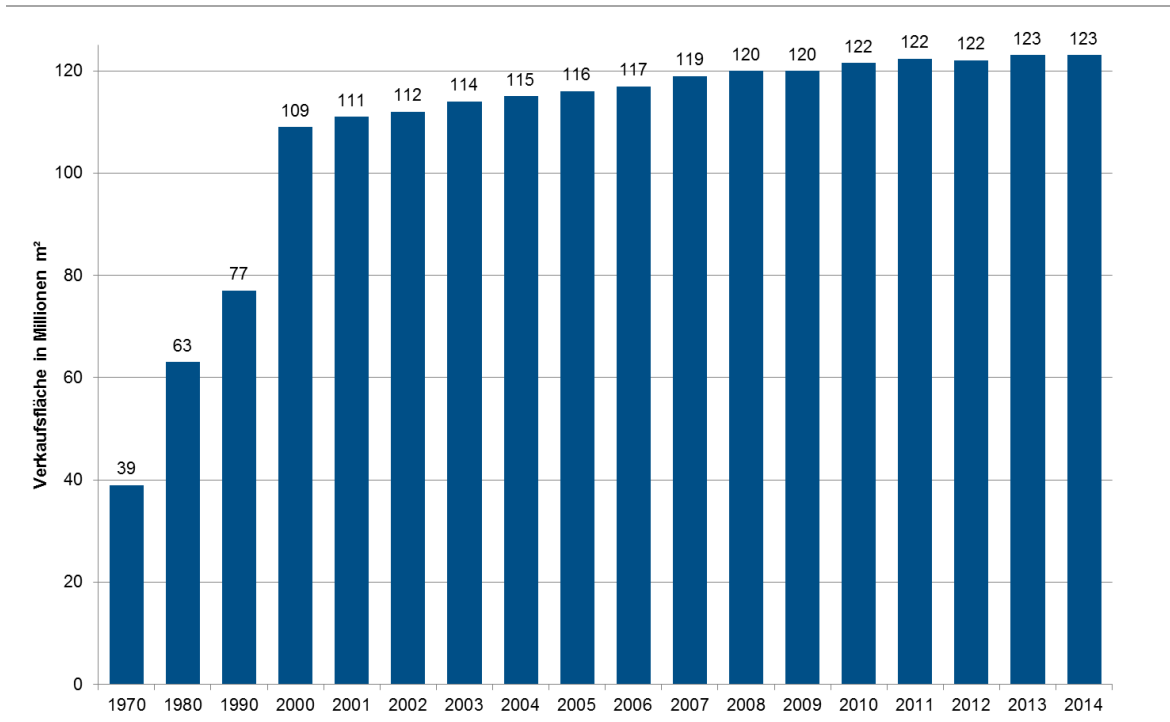
Darüber hinaus gibt es von vielen Betreibern heute Konzepte mit geringen Verkaufsflächen. Dies ist, insbesondere in Branchen wie dem Buch- und Elektrohandel, auf den Online-Handel zurückzuführen (vgl. auch Delphi I und II). Den größten Einfluss auf die Verkaufsflächenentwicklung in Deutschland insgesamt haben aufgrund der hohen Filialzahl allerdings die filialisierten Konzepte der nahversorgungsrelevanten Branchen (Lebensmittel, Drogeriewaren). Hier ist bei Drogeriemärkten noch ein deutliches Flächenwachstum festzustellen, wobei allerdings auch die großen Flächenverluste nach der Schlecker-Pleite berücksichtigt werden müssen. Im Lebensmittelhandel zeigen sich Verschiebungen. Während die zahlenmäßig am weitesten verbreiteten kleineren Konzepte (Discounter, Supermärkte) teilweise zunehmenden Verkaufsflächenbedarf aufweisen (vgl. angestrebte Verkaufsflächen von 1.200 m² bei Aldi oder 1.600 m² bei Lidl, bis zu 3.000 m² bei EDEKA- und REWE-Supermärkten), entstehen kaum noch neue Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser (> 5.000 m²). Die typischen Vertreter dieser Betriebstypen (Real, Kaufland) haben ihre Verkaufsflächenanforderungen abgesenkt. Gleichzeitig kommen verstärkt Kleinflächenkonzepte auf den Markt (REWE City oder Penny mit Verkaufsflächen ab etwa 400 m²) (vgl. aktuelle Verkaufsflächenanforderungen in den Expansionsbroschüren der jeweiligen Betreiber).

Da weiterhin neue Handelsstandorte und -flächen entstehen, alte aber zeitverzögert vom Markt verschwinden, ist noch nicht abschließend zu bewerten, ob der Verkaufsflächenzuwachs beendet ist. Die durch die internationale Finanzkrise und die folgende Niedrigzinsphase ausgelöste „Flucht ins Beton-Gold“ (Tagesspiegel vom 25.10.2013) führt auch im Bereich der Handelsimmobilien zu einer hohen oder steigenden Nachfrage nach Projektentwicklungen, die einem Ende des Flächenwachstums entgegenwirkt (vgl. IVG 2013: 14 f.).

1 Ein Vergleich des Einkaufsverhaltens im innerstädtischen Leitsortiment Bekleidung der Einwohner von München (n=141) mit dem von Einwohnern in Bodenmais (Bayerischer Wald) (n=123) ergab in München einen Anteil von 84,4 Prozent der Befragten, die Bekleidung bevorzugt stationär einkaufen, während dieser Anteil in Bodenmais bei 65,2 Prozent lag.

2 Ein Beispiel dafür sind großflächige Schuhfachmarktkonzepte von Schuh Mücke (derzeit 14 Standorte in Bayern) oder Schuh Schmid (derzeit 8 Standorte in Bayern und Baden-Württemberg) mit 3.000 bis 6.000 qm Verkaufsfläche. Herkömmliche Schuhfachmärkte haben 400 bis maximal 1.000 m². Auch Warenhäuser wie KaDeWe (Berlin), Alsterhaus (Hamburg) oder Oberpollinger (München) weiten ihre Schuhabteilungen entsprechend aus.

Abbildung 6: Entwicklung der Verkaufsfläche in Deutschland 1970–2014



Quelle: HDE nach Statista 2016b

Ähnliche Entwicklungen sind – mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf gegenüber den Entwicklungen in Deutschland – in Großbritannien zu beobachten. Es findet eine Polarisierung zwischen *upmarket* (hochwertigen) und *downmarket* (auf den Massenmarkt orientierten) *locations* (Standorten) statt: "...with the result that the middle range of locations are being squeezed. There are about 20 000 places with shops in the UK, but only about 1 100 are of any consequence, including a smaller group of big out of town malls and regional or sub-regional centres. The latter locations have grown at the expense of the smaller shopping areas, simply because consumers can access a wider range of merchandise and shopping experiences in those larger places. The general trend is that shops in bigger places are doing better."³ (Experian 2011: 5) In Großbritannien ist die Flächenexpansion des Einzelhandels bereits Vergangenheit, nicht zuletzt wegen der Finanzkrise, aber auch wegen des Online-Handels. Kühne Prognosen lauten dort: Technologischer Fortschritt führt zu 50 Prozent Online-Marktanteil (vgl. Christ 2014: 77).

In den Niederlanden zeigte sich, dass zwischen 2009 und 2011 Umsätze und Flächenleistung im Einzelhandel in den größten Städten um mehr als 10 Prozent zunahmen. Dies lässt sich in etwa zu gleichen Teilen auf Mehrausgaben der Einwohner und Besucher zurückführen. Auch die kleinen Städte verzeichneten einen Umsatzzuwachs, aber deutlich geringer und nur durch ihre Einwohner. Mittelstädte verloren, sowohl bei Besuchern als auch bei Einheimischen. Das Fazit lautet: "Simply put: consumers shop functionally where they live but they shop for fun where they can find the largest offer. In the case of fun shopping, the winner takes it all."⁴ (CBRE Global Investors 2014: 3)

3 Eigene Übersetzung: "...mit dem Ergebnis, dass das mittlere Segment an Standorten „gepresst“ (zerquetscht) wird. Es gibt mehr als 20 000 Handelsstandorte in Großbritannien, aber nur etwa 1 100 haben eine Bedeutung, darunter eine kleinere Anzahl von Einkaufszentren außerhalb von Städten und regionale (Versorgungs-)Zentren. Letztere sind auf Kosten der kleineren Shoppingcenter gewachsen, weil Verbraucher in diesen größeren Zentren ein breiteres Spektrum an Angeboten und Einkaufserlebnissen vorfinden. Der generelle Trend ist, dass es Läden in größeren (Fachmarkt-)Zentren besser geht."

4 Eigene Übersetzung: „Einfach gesagt: Kunden kaufen dort, wo sie leben, nach funktionalen Kriterien ein, aber zum Vergnügen da, wo sie das größte Angebot finden (Erlebniseinkauf). Und im Fall dieses Erlebniseinkaufs bekommt der Gewinner alles.“

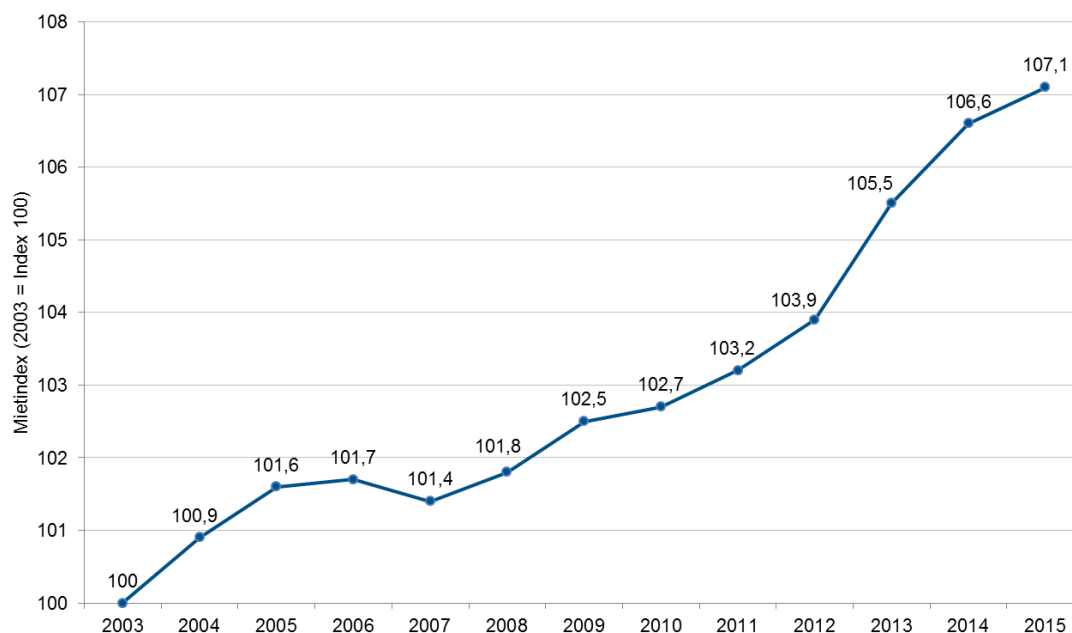
3.2.2 Immobilienmarkt

Räumlich ist bei der Flächenentwicklung zwischen Regionen mit steigender und sinkender Bevölkerungszahl zu unterscheiden. Während in wachsenden Gebieten weiterhin Netto-Verkaufsflächenzuwächse zu verzeichnen sind, konzentriert sich der Verkaufsflächenzuwachs in schrumpfenden Gebieten meist auf einzelne Lagen. Dies liegt auch daran, dass in einem flächenmäßig großen Teil der schrumpfenden Regionen eine aus den 1990er-Jahren stammende Überversorgung mit Verkaufsfläche besteht. Dennoch wird auch schrumpfenden Großstädten (aufgrund des bestehenden Bestandes und der oft nur langsam sinkenden Einwohnerzahl) und schrumpfenden Mittelstädten in peripheren Lagen (mangels stationärer Alternativangebote) von etwas mehr als der Hälfte der Experten in der zweiten Delphi-Welle eine auf absehbare Zeit bleibende Bedeutung als Handelsstandort attestiert.

Handelsimmobilien spielen seit einigen Jahren in derselben „Liga“ wie Büroimmobilien und sind eine eigene Immobilienanlageklasse. Investitionen in Einzelhandelsimmobilien wurden so lukrativer und damit auch attraktiver. In den ausgewählten Top-Städten kann die Nachfrage kaum gedeckt werden, da nicht genug hochwertige Handelsimmobilien zur Verfügung stehen (vgl. IVG Immobilien AG 2013: 16). Eine Konsequenz dieses Investments institutioneller Anleger: Investoren halten die Gebäude in den Städten mittlerweile kaum länger als vier bis sechs Jahre, ehe sie diese wieder verkaufen. Früher war der Zeitraum doppelt so lange. Statt qualitativer Entwicklungsprozesse zählen schnelle Wertsteigerung, Vermietung – und der rechtzeitige Absprung (vgl. Böttcher 2013). Damit wird einerseits das Gefälle zwischen A- und B-Städten – aber auch zwischen 1A-Lagen und den übrigen Lagen – immer größer (vgl. Expertengespräche und CBRE 2011). Andererseits geht „durch den Markteintritt internationaler Investoren die traditionell lokal gegebene Einheit von Investition, Eigentum und Nutzung verloren“ (Vornholz 2015).

Über ganz Deutschland betrachtet weisen Zahlen des Verbandes deutscher Pfandbriefbanken zwischen 2003 und 2015 für Einzelhandelsimmobilien bei den Neuvertragsmieten eine Mietpreissteigerung von rund 0,6 Prozent pro Jahr aus (vgl. Abbildung 7)

Abbildung 7: Indizierte Entwicklung der Neuvermietungspreise für Einzelhandelsimmobilien in Deutschland 2003–2015 (2003 = 100)

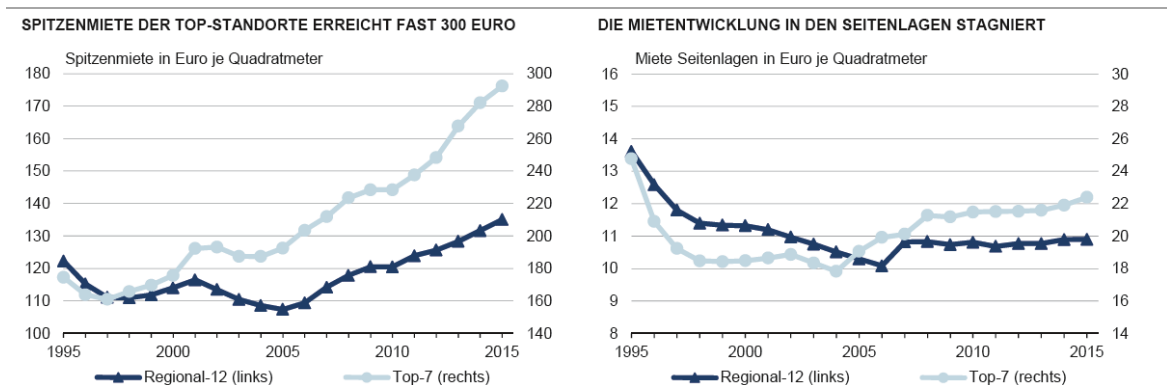


Quelle: Verband deutscher Pfandbriefbanken nach Statista 2016a

Diesen geringen Mietpreissteigerungen in der Fläche steht laut einer Auswertung eines der großen unabhängigen Analyseunternehmen der Immobilienbranche, BulwienGesa, in DG Hyp (2015: 15) eine deutliche Steigerung der in den sieben größten Städten (Top 7) gezahlten Spitzenmieten gegenüber. Im Einzelhandel werden diese regelmäßig in den 1A-Lagen der Stadtzentren erzielt. Diese stiegen von 2004 bis 2014 um durchschnittlich 50 Prozent (vgl. DG HYP 2015: 16). Dabei zeigt sich eine deutliche Entkopplung der Entwicklung von den für den Regional-12-Index ausgewählten Oberzentren, in denen die Spitzenmieten deutlich geringere Steigerungen aufwiesen. Eine Auswertung der Mieten in den „Seitenlagen“ (Nebenlagen) dagegen zeigt sowohl für die Top 7 als auch für die Regional 12⁵ eine Stagnation (vgl. Abbildung 8).

Dies bedeutet: Die Mietbelastung in 1A-Lagen der Top 7-Städte koppelt sich von der Entwicklung in den anderen Oberzentren – und insbesondere von der bundesdurchschnittlichen Entwicklung – ab. Während in den 1A-Lagen der nachgeordneten Großstädte noch ein Mietpreiswachstum stattfindet, stagnieren die Mieten andernorts. IVG (2013: 12) zeigt auf Basis einer Stichprobe (n=265) des Maklerunternehmens Brockhoff die langfristige Entwicklung der Einzelhandelsmieten in unterschiedlichen Stadtgrößen von 1993 bis 2013. Im Ergebnis zeigt sich ein Mietpreiswachstum vor allem in den Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern und in Städten zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern. In den Stadtgrößenklassen 100.000 bis 200.000 und 200.000 bis 500.000 Einwohner sind die Einzelhandelsmieten demnach langfristig gesunken.

Abbildung 8: Entwicklung der Spitzenmieten und Mieten in den Seitenlagen der Top 7- und Regional 12-Städte

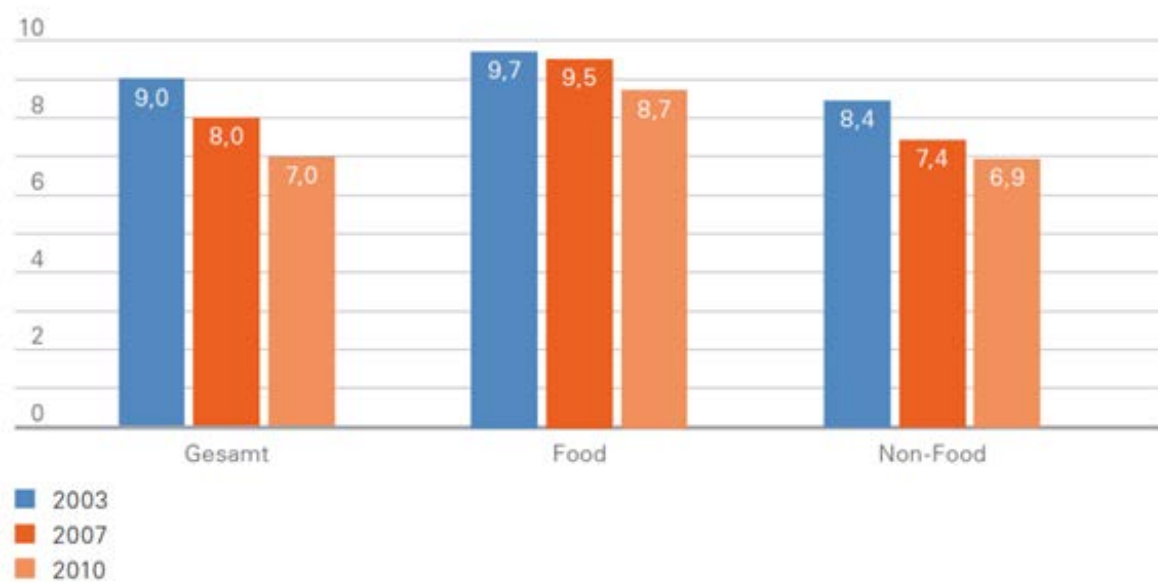


Quelle: DG HYP 2016: 14

Wenn Zentralität und Lagegunst (Kundenfrequenz) bei perspektivisch sinkenden Umsätzen im stationären Handel immer wichtiger für die Vermietbarkeit von Ladenlokalen werden, führt dies außerhalb der Hotspots zu sinkenden Mieteinnahmen im Bereich der Handelsimmobilien. Auch stagnierende Mieten können bei sinkenden Umsätzen die Mietbelastung erhöhen. Gleichzeitig kann in den schwächer nachgefragten Seitenlagen der Regional 12-Städte jedoch auch kein sinkendes Mietniveau beobachtet werden, während das stagnierende Mietniveau keine Nachfrage schaffen kann (vgl. KPMG 2013: 45). Zwar könnten geringere Umsätze des stationären Handels über Mietpreisverhandlungen kompensiert werden, doch zeigten sich in der Vergangenheit die Immobilieneigentümer nur bedingt kompromissbereit. Es ist abzuwarten, wie sich Debatten über eine frequenzorientierte Miete zukünftig entwickeln. Viele andere Einsparpotenziale der Einzelhändler, wie Personal oder Einkauf, wurden allerdings in den zurückliegenden Jahren bereits ausgeschöpft. Damit werden in einigen Lagen vermehrt die Ansiedlung von „schwierigen“ Nutzungen (Spielhallen usw.) und auch Leerstände zu erwarten sein.

5 Die DG-Hyp verwendet hier auf Basis von BulwienGesa einen Index aus den Oberzentren Augsburg, Bremen, Darmstadt, Dresden, Essen, Hannover, Karlsruhe, Leipzig, Mainz, Mannheim, Münster und Nürnberg.

Abbildung 9: Bedeutung von Atmosphäre und Renovierungszyklen im Handel



Quelle: KPMG/EHI 2012a: 25 f.

Dies kann insgesamt zu einer Schwächung der Investitionsfähigkeit der Immobilieneigentümer führen. Schwerer wiegt allerdings die räumliche Wirkung, die von Leerständen mit negativen Folgen für das Stadtbild ausgeht. Diese können eine Trading-down-Spirale in Gang setzen und die Aufenthaltsqualität insgesamt sinken lassen (vgl. CBRE Global Investors 2014). Bereits heute ist der Sanierungsstau in einigen Segmenten der Handelsimmobilien sehr hoch – vor allem im Fachmarktsegment. Besser ist es um die Marktfähigkeit von innerstädtischen Ladenlokalen und der Vertriebs-typen des Lebensmitteleinzelhandels (Supermarkt, Discounter, Verbrauchermarkt) bestellt. Hier hat die Verjüngung des Bestandes bereits deutlich früher eingesetzt als bei den beiden anderen Segmenten (vgl. Abbildung 9). Der Anteil sanierungsbedürftiger Flächen fällt hier daher mit maximal 30 Prozent des Flächenbestandes deutlich geringer aus (vgl. IVG Immobilien AG 2013: 8).

3.2.3 Fachkräftemangel

Die Bevölkerungsentwicklung (vgl. Kap. 3.1.1) führt auch im Einzelhandel zu einer abnehmenden Verfügbarkeit von Fachkräften. Obwohl Einzelhandelskaufmann/-frau bzw. Verkäufer/-in zu den beliebtesten Ausbildungsberufen zählen (vgl. IAB 2013: 22), mangelt es dem Einzelhandel branchenunabhängig aufgrund des demografischen Wandels – auch in Verbindung mit einer hohen Studierendenquote – an Nachwuchskräften.

Das gesellschaftlich angestrebte höhere Bildungsniveau (steigender Anteil von Hochschulabsolventen) führt außerdem dazu, dass die Anzahl potenzieller Unternehmer, die bereit sind, neue Betriebe des stationären Einzelhandels zu gründen oder solche zu übernehmen und weiterzuführen, sinkt (vgl. Freutel 2014). Wenige Hochschulabsolventen sehen ihre berufliche Zukunft im Betreiben eines einzelnen Handelsgeschäfts, wenn in der Industrie, aber auch in filialisierten Handelsunternehmen gute Verdienstmöglichkeiten bei attraktiveren Arbeitszeiten, Karrierechancen und beruflichen Herausforderungen warten.

Da gut ausgebildete Kaufleute damit vor allem größeren Handelsunternehmen zur Verfügung stehen, begünstigt dies den Betriebsformenwandel hin zu filialisierten Konzepten.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erhebt in längeren Zeitabständen Daten zu Personalproblemen im Einzelhandel. Die letzte veröffentlichte Auswertung 2013 basiert auf dem IAB-Betriebspanel 2010 (vgl. IAB 2013: 29). Demnach gaben zum Befragungszeitpunkt 59 Prozent der Betriebe des Einzelhandels an, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre keine Personalprobleme erwarten. Diese Daten zeichnen aufgrund der Tatsache, dass die Masse der Einzelhändler nur über eine geringe Mitarbeiterzahl verfügt, und aufgrund des abgefragten Zeithorizonts von zwei Jahren ein allzu optimistisches Bild. So standen im Jahr 2013 den rund 271.290 Unternehmen (75,3 Prozent) der

Einzelhändler mit einem Jahresnettoumsatz ab 17.500 bis maximal 500.000 Euro nur rund 89.000 (24,7 Prozent) Unternehmen mit einem höheren Jahresnettoumsatz gegenüber. Aufgrund der genossenschaftlichen Struktur führender Lebensmittelhändler (wie Rewe oder Edeka) sind unter den 89.000 Unternehmen mehr Betreiber von Lebensmittelmärkten, als man angesichts der Konzentration im Lebensmittelhandel vermuten könnte. Insgesamt standen die Einzelhandelsbetriebe des Lebensmittelhandels im Jahr 2009 für 45,7 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel (HDE nach HWWI 2013: 17). Nach HWWI (2013: 17) verfügen rund 94 Prozent der Unternehmen im deutschen Einzelhandel über 0 bis 9 Beschäftigte.

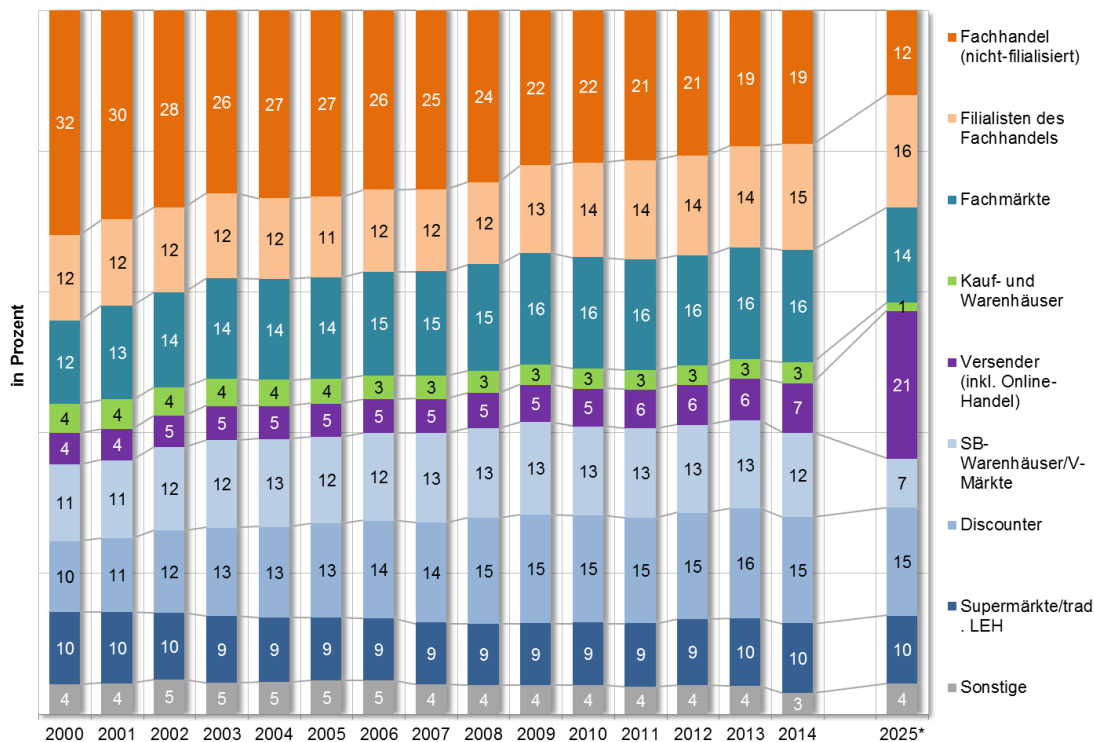
Von den 41 Prozent der befragten Handelsunternehmen, die angaben, in den nächsten zwei Jahren Personalprobleme zu erwarten, nannten dagegen 51 Prozent „Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu bekommen“ und 23 Prozent „mangelnde Arbeitsmotivation“ (vgl. IAB 2013: 29).

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Einzelhandel weiter an. Der HDE strebt daher die Steigerung des Anteils der Abiturienten unter den „Ausbildungsbeginnern (...)“ auf ca. 20 % (HDE 2012: 4) an. Die Weiterbildung soll „bedarfsorientiert und schrittweise“ (ebd.: 6) ausgebaut werden. Das Gesundheitsmanagement soll verbessert werden, um Mitarbeiter länger beschäftigungsfähig zu halten (ebd.: 10), und über ein „Diversity-Management“ sollen verstärkt neue Zielgruppen für die Mitarbeit gewonnen werden.

3.2.4 Betriebsformenwandel

Die räumlichen Ausprägungen des Handels, die Handelsanbieter, -formen und -orte unterliegen einem kontinuierlichen Strukturwandel. Dessen Hauptmerkmal ist ein stetiger Betriebsformenwandel, der sich ausdrückt u.a. in dem Rückgang der Marktanteile der Warenhäuser, der Zunahme von Shoppingcentern sowie jüngst der Verschiebung von Standortpräferenzen der Fachmärkte von der „grünen Wiese“ in die Innenstädte (vgl. Stepper 2015). Auch die Nahversorgung unterliegt einem Wandel, der selbst in größeren Städten zu längeren Wegen in der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs führt. Damit gibt es nicht „den Einzelhandel“, sondern eine Fülle unterschiedlicher Formen und Akteure im Handel.

Abbildung 10: Entwicklung der Marktanteile der Betriebstypen

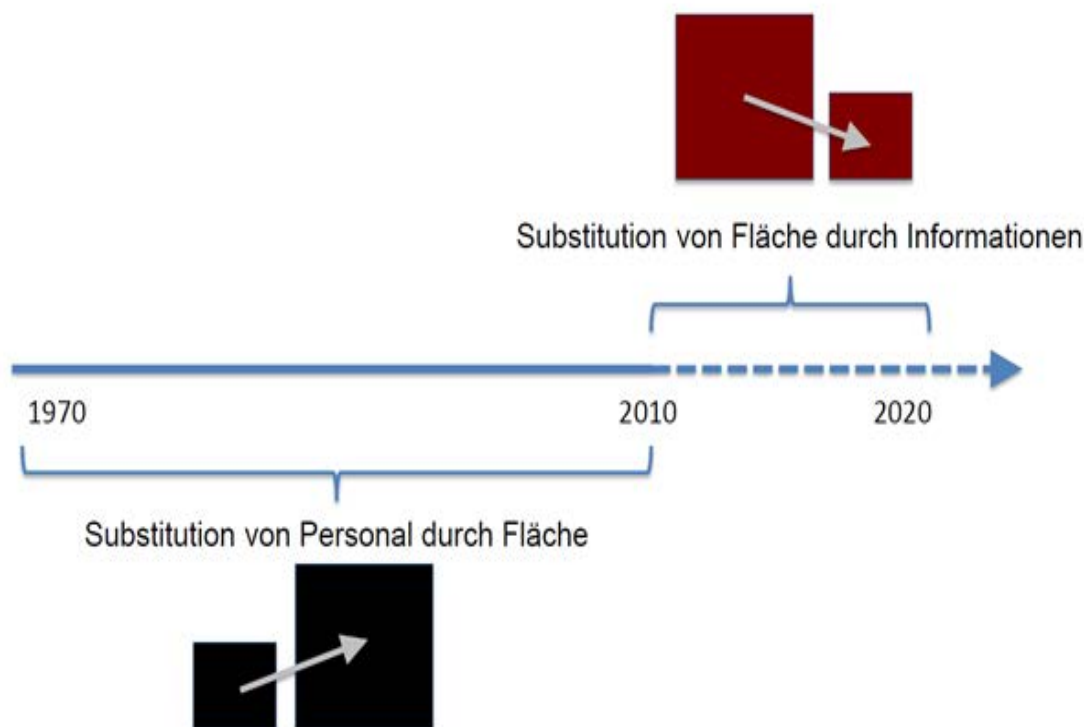


Quelle: HDE 2015b, Bearbeitung und Prognose: BBE

Die Rahmenbedingungen im Einzelhandel, d.h. das geringe Wachstumspotenzial, führen zu einem scharfen Wettbewerb, in dem es Gewinner und Verlierer gibt. In den vergangenen Jahren zählte stets der nicht-filialisierte Fachhandel zu den Verlierern der Entwicklung, während insbesondere Fachmarktkonzepte (überwiegend nicht-integrierte Standorte/„grüne Wiese“) Marktanteile gewinnen konnten (vgl. Abbildung 10).

In Fachmarktkonzepten wurden Fachpersonal und Beratung durch Aushilfen, Selbstbedienung und Fläche (vgl. Abbildung 11) ersetzt. Durch Filialisierung können wiederum Größenvorteile in Einkauf, Logistik, Marketing und Ähnlichem realisiert werden. Diese Konzepte erreichen Größenvorteile, die es den Fachmärkten erlauben, sich gegenüber den Kunden als günstig, modern, servicestark und leistungsfähig zu präsentieren. Dabei hängt die Wahrnehmung der Kunden von den spezifischen Erwartungen an den Anbieter ab. Dies zeigt sich beispielhaft an der stets hohen Kundenzufriedenheit bei Lebensmitteldiscountern, auch im Bereich Service – obwohl Service gerade keinen Profilierungsbestandteil des Discountsegments darstellt. Eben die geringen Erwartungen der Kunden an den Service beim Discounter können zu einer hohen Zufriedenheit mit dem gebotenen Servicelevel führen.

Abbildung 11: Paradigmenwechsel im Handel



Quelle: Eigene Darstellung elaboratum

Gleichwohl gibt es etliche Beispiele von inhabergeführten Handelsunternehmen, die trotz ihres Standortes in kleineren (ländlichen) Kommunen erfolgreich wirtschaften und eine große Bedeutung erreichen. Der Handelsverband Deutschland (HDE) zeichnet vorbildliche Einzelhändler jährlich aus („Stores of the year“). Unter den Preisträgern – und immer wieder als vorbildlich gelobtes Unternehmen – findet sich z.B. ein Modehaus im ländlichen Waldkirchen im struktur- und kaufkraftschwachen Landkreis Freyung-Grafenau, der von Abwanderung betroffen ist. Solche Beispiele zeigen, dass es engagierten Unternehmerpersönlichkeiten trotz nachteiliger Rahmenbedingungen gelingen kann, Einzelhandelsunternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln.

Der Online-Handel und die Digitalisierung im Allgemeinen führen zu weiter steigenden Herausforderungen für die Einzelhändler. Dies führt dazu, dass zunehmend weniger Unternehmer in der Lage sind, diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Bei ständig steigenden Anforderungen an die Managementfähigkeiten des Einzelhändlers sinkt die Zahl adäquat qualifizierter und engagierter Unternehmer.

Der Online-Handel leitet zudem einen Paradigmenwechsel ein. Galt früher eine möglichst große Verkaufsfläche als vorteilhaft, so wird dieser Vorteil durch die ortsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen im Internet relativiert bzw. entwertet. Kleinere Verkaufsflächen werden möglich, Fläche wird somit durch Information ersetzt.

Zusammenfassung Kapitel 3

- Kapitel 3 befasst sich mit den Rahmenbedingungen der Handelsentwicklung; diese ändern sich fortlaufend.
- Der Einzelhandel befindet sich seit Jahrzehnten in einem kontinuierlichen Strukturwandel. Zu diesem gehört ein stetiger Betriebsformenwandel, der sich u.a. im Rückgang der Marktanteile der Warenhäuser, der Zunahme von Shoppingcentern sowie jüngst der Verschiebung von deren Standortpräferenzen von der „grünen Wiese“ in die Innenstädte zeigt.
- Auch die Nahversorgung unterliegt einem Wandel. Selbst in größeren Städten werden längere Wege erforderlich, um sich mit Gütern des täglichen Bedarfs zu versorgen.
- Ein weiteres Charakteristikum des Strukturwandels im Handel ist das starke Wachstum des Online-Handels, der ein Trendverstärker, jedoch nicht *der* Auslöser für Probleme des stationären Handels ist. Zu Letzteren haben u.a. überdimensionierte Flächenausweisungen der vergangenen Jahr(zehnt)er beigetragen.
- Ausführlich dargestellt und in ihrer Bedeutung für die Handelsentwicklung analysiert werden als quantitative Größen:
 - Bevölkerungsentwicklung (kein Wachstum, Alterung),
 - Verbrauchsausgaben im Einzelhandel (reduzieren sich zuungunsten des Einzelhandels),
 - Entwicklung der Kaufkraft (nur geringe Zuwächse),
 - Nachfrageverhalten, das sich räumlich differenziert darstellt.
- Ergänzt werden diese quantitativen Größen um ausgewählte angebotsseitige Einflussgrößen: Flächenentwicklung (weiter steigend), Entwicklungen im Immobilienmarkt (stärkerer Druck, Nachfrageengpässe), den auch im Einzelhandel zu beobachtenden Fachkräftemangel und den Betriebsformenwandel.

4. Entwicklung des Online-Handels bis 2025

Der Online-Handel wächst weiter. Nach HDE-Prognose liegt der Gesamtumsatz 2015 bei 41,7 Mrd. Euro, ein Plus von 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr. In einigen Kategorien (z.B. Unterhaltungselektronik, Bücher) ist die Wachstumsdynamik geringer geworden, in anderen Warengruppen (z.B. Heimwerkerbedarf, Autozubehör) beginnt das Wachstum gerade erst (HDE 2016).

4.1 Stationär versus Online – oder Multichannel, Cross-Channel, Omni-Channel

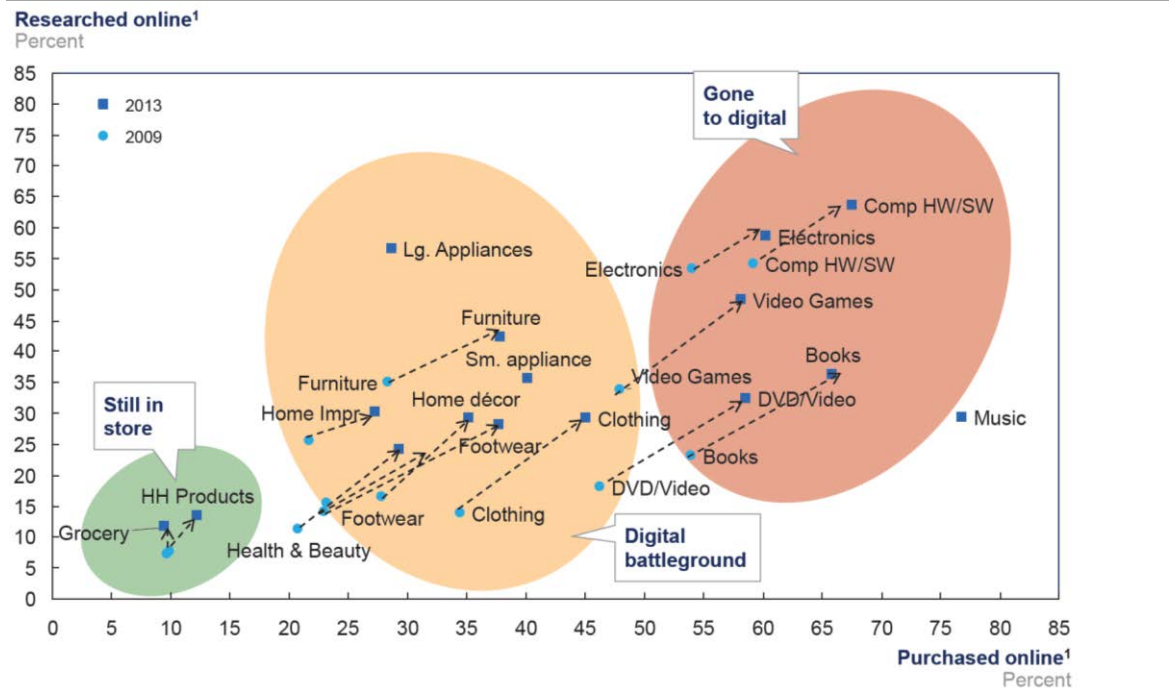
Einige Experten sehen „den Goldrausch im Online-Handel“ (vor allem bezogen auf Mode) bereits zu Ende gehen (vgl. Hubschmid 2014). Im Buchhandel wird beispielsweise beobachtet, dass mit neuen Ladenkonzepten Kunden zurückgewonnen werden. Amazon plant beispielsweise die Einrichtung weiterer Buchhandlungen, einem Manager zufolge sind bis zu 400 Ladengeschäfte geplant (vgl. SpiegelOnline 2016). Media-Saturn thematisiert die „Wiederauferstehung des Ladens“ und plant die Eröffnung neuer Filialen, da „Online-Handel an Grenzen stößt, die Kunden gerne in die Märkte gehen und Omni- und Multichannel“ die Wege der Zukunft seien (o.A. 2016). „Webrooming“ tritt vielfach an die Stelle des „Showrooming“ (Kolf/Fischer 2016). Andere thematisieren, dass die Zukunft des Handels weiterhin eher von der Konkurrenz zwischen den großen Shoppingmalls und den klassischen Einkaufsstraßen als vom Vertriebskanal Online-Handel bestimmt wird (vgl. Roland Berger/ECE 2013). Diese Aussagen belegen erneut Dynamik, Heterogenität und teilweise Widersprüchlichkeit der Entwicklungen, die eine angemessene Reaktion erschweren.

Weitgehend offen ist die Frage, wie sich der *Online-Einkauf von Lebensmitteln* entwickeln wird. Für den stationären Handel sprechen die hohe Filialdichte sowie die geringen Margen, die nur sehr eingeschränkte Spielräume für „Online-Schnäppchen“ erlauben. Dennoch reichen die Erwartungen des zukünftigen Online-Geschäfts von „in den nächsten Jahren nur eine sehr geringe Bedeutung“ bis hin zu der Annahme, dass – je nach Bevölkerungsgruppe – 30 bis über 60 Prozent ihre Lebensmittel online erwerben werden (vgl. EY 2014: 10; KPMG/EHI 2012a: 45). Offensichtlich ist die Frage des Lieferzeitfensters, der Frische und des Aussehens ausgewählter Produkte ein wesentliches Hemmnis beim Online-Kauf von Nahrungsmitteln. Die zeitliche Flexibilität einer Selbstabholung hat für Kunden, zumindest bei Lebensmitteln, einen sehr hohen Stellenwert, und auch das Wegfallen der Liefergebühren bei eigener Abholung verfehlt bei den Konsumenten seine Wirkung nicht (vgl. KPMG/EHI 2012a: 45). Aktuelle Entwicklungen wie Amazon Fresh oder junge Start-ups, die gegenwärtig im Online-Segment des Lebensmittelbereichs Fuß zu fassen versuchen, könnten zu einem deutlichen Wachstum im Online-Lebensmittelhandel führen. Vor allem im ländlichen Raum wird die Belieferung – auch online – bestellter Waren über Drohnen bereits getestet. Sich selbst beladende Drohnen könnten die zu transportierenden Pakete eigenständig aus Paketstationen mit einem sich öffnenden Dach nehmen und sie am Ziel wieder in einer Paketstation ablegen, so dass der Kunde seine Waren aus dieser abholen kann. Dies kann perspektivisch auch die Lieferung von Lebensmitteln einschließen (vgl. u.a. Jahrfeld 2015; Kalscheur 2016; pwc 2015; Tomic 2016).

Wie auch immer die Entwicklung verlaufen mag: Die Händler müssen die Kunden dort „abholen“, wo sie gerade einkaufen wollen: egal, ob beim Einkaufsbummel in der Innenstadt, mit dem Tablet-PC auf der Couch oder per Smartphone (vgl. Deutsche Post DHL 2014; HDE 2013; Roland Berger/ECE 2013). „Multichannel can save the high street.“ (Experian 2011: 2) Damit geht es in der Bedienung der Kanäle *nicht um online gegen offline, sondern um online plus offline*. Die Zukunft liegt – nach Meinung vieler Experten – eindeutig in der intelligenten Verknüpfung von Online- und Offline-Handel – dem Multichannel-Handel (vgl. Accenture/GfK 2010; Deloitte 2014; pwc 2014; Roland Berger/ECE 2013).

Einigkeit besteht auch darin, dass Multichannel-Leistungen durchdacht sein müssen, „einfach nur“ online gehen ist keine ausreichende Strategie: „Die meisten kleineren Händler können die Kosten für einen professionellen Multichannel-Marktauftritt nicht alleine stemmen. Für diese bleiben vor allem zwei Möglichkeiten: den Online-Vertrieb über eine bekannte Plattform wie Amazon oder eBay abzuwickeln oder sich zu diesem Zweck an speziell für den Einzelhandel geschaffene ‚Fulfillment‘-Plattformen von Versanddienstleistern wie zum Beispiel ‚meinPaket.de‘ von DHL zu wenden.“ (IVG Immobilien AG 2013: 23) Eine weitere Alternative und derzeit in der Erprobung sind lokale Online-Plattformen unterschiedlicher Art, wie das Projekt „Online City Wuppertal“, ebay Mönchengladbach oder – als Beispiele für kleinere Städte – das virtuelle Schaufenster in Güstrow sowie die „Digitale Innenstadt Diepholz“ von eBay/HDE.

Abbildung 12: Veränderung des Kaufverhaltens 2009–2013



1 As a percentage of those who bought a product in the respective category in the last 6 months

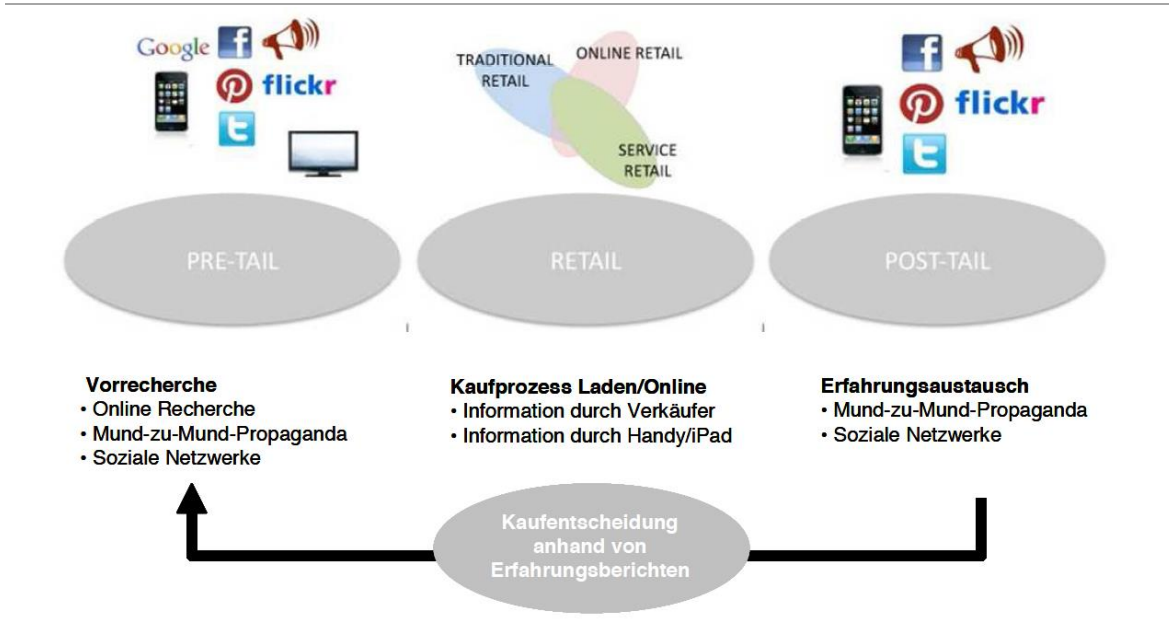
Quelle: McKinsey&Company 2014: 3.

„Klar ist: reale und virtuelle Welt kommen sich immer näher, ergänzen und umgarnen sich. Wohl wird der Mensch immer ein Haptiker bleiben, auch dem Geruchs- und Gehörsinn verhafteter Konsument. Doch er will eben auch die Neuerungen nutzen, die ihm internetbasierte Technik bietet: Produkte visualisieren und auf individuelle Vorlieben hin anpassen; Folgekosten durchrechnen; Servicepläne checken; Erfahrungen und Meinungen anderer Konsumenten einholen.“ (GDI 2010: 5)

Smart Phone, Google, Facebook, WhatsApp & Co. wirken über das Informations- auf das Einkaufsverhalten. Das Verstehen dieser „neuen“ Konsumenten- und Kommunikationsprozesse ist Voraussetzung für die Konzeption eines jeglichen Markenauftritts bis hin zum Erfolg von Internet-Shops. Die Kategorien „Vertrauen“ und „Emotionalität“ werden meist als Wettbewerbsvorteile des stationären Einzelhandels angesehen (vgl. Wild 2014: 336). Aber an diesen Punkten setzen auch die neuen Medien an, sie ermöglichen, „Freunde“ in der Ferne an einem Käuferlebnis oder einer Kaufentscheidung mitwirken zu lassen. Demzufolge muss immer wieder hinterfragt werden, worin die exklusiven Eigenschaften oder Vorteile des stationären Einzelhandels in ihrem Kern liegen.

Kanalübergreifendes Kaufverhalten ist bislang vor allem bei jüngeren Menschen zu beobachten (vgl. Accenture/GfK 2010: 6). Damit spielt auch hier der demografische Wandel eine Rolle. Für innovative Branchensegmente wird der geringer werdende Anteil der unter 20-Jährigen ein wichtiges Zukunftsthema (vgl. KPMG/EHI 2012b: 13).

Abbildung 13: Verändertes Einkaufsverhalten durch E- und M-Commerce



Quelle: IVG Immobilien AG 2013: 26

4.2 Möglichkeiten und Grenzen von Prognosen zum Online-Handel

Prognosen über lange Zeiträume zur Handelsentwicklung sind aufgrund der Einzelhandelsdynamik schwierig. Die theoretische Auseinandersetzung greift in der Regel auf Betriebsformenbetrachtungen zurück. Dabei wird die Attraktivität einer Betriebsform (z.B. Warenhaus vs. Fachmarkt) betrachtet und dann in aggregierter Form über mehrere Jahre extrapoliert. Bekannt sind ferner – in Anlehnung an zeitliche Produktabsatzverläufe – Lebenszyklusmodelle, die Betriebsformen im Kontext ihrer Reifephase einordnen. Diese Projektion auf Betriebsformen ist jedoch nicht frei von Kritik, da sich Betriebsformen auch kurzfristiger an neue Wettbewerbs- und Marktverhältnisse anpassen lassen. Prognosen auf Basis des Lebenszyklusansatzes sind auch aufgrund der mangelnden theoretischen Absicherung nicht zuverlässig möglich. Ferner greifen im Handel nicht leicht vorhersehbare Gegenreaktionen etablierter Betriebsformen (z.B. Aufnahme von discountorientierten Eigenmarken bei Supermärkten), so dass es zu Assimilationen kommt.⁶

Für den Online-Handel sind Prognosen zusätzlich durch folgende Faktoren erschwert:

- Der Begriff „Online-Handel“ bildet nicht *ein einzelnes* Marketingkonzept ab, sondern umfasst gewissermaßen sämtliche Marketing-Konzepte (Kombinationen aus Preis, Sortiment, Service usw.), die im stationären Bereich unterschieden werden. Beispielsweise wird ein international agierender Universalanbieter wie Amazon ebenso dem Online-Handel zugeordnet wie Multichannel-Umsätze eines nationalen Multichannel-Spezialanbieters. Bei letzterem führen die Online-Umsätze aber gegebenenfalls sogar zu einer Stabilisierung des stationären Ladengeschäfts. Bei Multichannel-Anbietern existieren zudem Zuordnungsprobleme des Umsatzes zum Online- oder Offline-Bereich. Hier greift ferner die oben angesprochene Assimilation, so dass die damit verbundene Marktdynamik schwer abschätzbar ist.
- Hersteller betreiben in zunehmendem Maße selbst Online-Handel und sind für die diesbezüglichen Umsätze im funktionalen Sinne Händler. Ausweisung und Abgrenzung der Online-Umsätze sind statistisch nicht leicht zurechenbar (und teilweise von den Herstellern so auch nicht gewollt). Der Erfolg von Herstellern im Online-Handel führt unter Umständen sogar zu erhöhter Flächennachfrage im stationären Bereich. Dies ist sozusagen die „zweite Vertikalisierung“ im Handel – der Hersteller wird zum Händler.

⁶ Vgl. zu den Theorien zur Erklärung des Betriebsformenwandels Glöckner-Holme (1998: 60 ff.).

- Die Bestrebungen zur weiteren Harmonisierung der Regelungen im EU-Binnenmarkt begünstigen eine Zunahme grenzüberschreitender Transaktionen, was zu einer Intensivierung des Wettbewerbs beitragen wird. Grenzübergreifende Online-Umsätze lassen sich nicht leicht nationalen Märkten zuordnen bzw. räumlich abgrenzen. Die Einzelhandelsbetrachtung ist bislang primär auf den Binnenmarkt bezogen, der Online-Handel bedeutet nunmehr jedoch auch Außenhandel. Damit wird auch die klassische Idee der Einzugsgebietsabgrenzung in Frage gestellt. Der Einzelhandel einer Stadt befindet sich nicht (mehr) unter einer „Käseglocke“, sondern es werden von den Online- und Multichannel-Händlern in einer Stadt Konsumenten national und international erreicht. Ferner können die Konsumenten in einer Stadt über das Internet jederzeit international einkaufen. Der rechtliche (u.a. Baurecht) und steuerliche (u.a. Gewerbe- und Ertragssteuern) Rahmen berücksichtigt diese Veränderungen bislang relativ wenig.
- Diffusionsprozesse des Online-Einkaufs nach Zielgruppen sind nur schwer abschätzbar. Beobachtbar ist, dass jüngere Konsumenten höhere Budgetanteile online kaufen als ältere, die keinen oder erst späten Zugang zum Online-Handel erfahren haben. Durch diesen demografischen Effekt wurde der Online-Zuwachs in den letzten Jahren mitgetragen. Ob und wenn ja, wann Sättigungseffekte eintreten, ist bislang nicht seriös zu prognostizieren. Inzwischen sind alle Altersgruppen online, so dass sich das Wachstum allein durch höhere Online-Kaufanteile jüngerer Kunden perspektivisch verlangsamt. Deutlich sinkt der Anteil der Kunden, die ausschließlich stationär kaufen, während der Anteil der Kunden mit Online-Präferenz zunimmt. Noch stärker gewachsen ist jedoch die anteilsmäßig größte Gruppe der selektiven Käufer (IfH Köln/ECC 2014; 2015). Diese wählen bedarfsspezifisch den Online- oder Offline-Handel. Das selektive Multichannel-Kaufverhalten wird somit zum Normalfall.
- Online-Anbieter erwirtschaften teilweise erhebliche Umsätze mit Dienstleistungen, wie z.B. Medienangeboten, Cloud- und Software-Dienstleistungen oder Marktplatzgebühren. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten für die Quersubventionierung des Handelsgeschäfts, um etwa Marktanteile zu sichern oder auszubauen.
- Die Marktveränderungen sind stark anbietergetrieben. Wenn mit Venture Capital finanzierte E-Commerce-Händler nicht oder später als geplant die angestrebte Profitabilität erreichen, kann es zu deutlich verminderter Verdrängung kommen als in Prognosen vorhergesagt. Venture Capital kann auch zu Wettbewerbsverzerrungen führen, da sich Newcomer durch dieses Kapital nicht an den eigentlichen Marktvoraussetzungen orientieren müssen. So können sie den Kunden für eine begrenzte Zeit ein an sich unrentierliches Marktversprechen geben, das die „normalen“ Wettbewerber nicht einhalten können. Der klassische Handel ist in Deutschland wegen der vorherrschenden Fremdfinanzierung durch Hausbanken gerade bei der Finanzierung von Innovationsprojekten im Nachteil. Dadurch können stationäre Händler oftmals keine marktadäquaten Multichannel-Strategien umsetzen, die auch zum Erhalt der stationären Flächen beitragen würden.
- Schließlich ist die Online-Entwicklung nicht losgelöst von der stationären Entwicklung zu sehen. Stationär (über Jahre) erfolgreiche Konzepte (wie z.B. H&M im Fashion-Bereich) erreichen auch online häufig hohe Akzeptanz, da sie als Marke relevant sind und das Markenversprechen auch online einlösen. Dadurch würde ein Wachstum im Online-Bereich eines solchen Multichannel-Systems nicht zwingend zu veränderter Flächennachfrage führen.

Aufgrund dieser Herausforderungen basieren Prognoseansätze in der Regel darauf, Wettbewerbsfaktoren des Online-Handels im Vergleich zum stationären Handel zu betrachten und die vergangenen Wachstumsraten daraufhin – mehr oder weniger plausibel – für die Zukunft anzupassen und zu extrapolieren (vgl. Dach 2000). Würde man allerdings die Wachstumsrate des Online-Handels zwischen 2008 und 2013 in Deutschland von rund 20 Prozent pro Jahr (vgl. IfH 2014a) bis 2025 fortschreiben, so würde der Online-Handel einen Marktanteil am Einzelhandel von über 70 Prozent in Deutschland erreichen. Ein derartiges Szenario ist wenig plausibel, zumal die volumenstärkste Branche, der Lebensmittelhandel, einbezogen wäre – hier ist aber der Online-Anteil bisher weit niedriger als im Durchschnitt des Einzelhandels, und neue Konzepte (wie amazon fresh u.a.) müssen erst Akzeptanz bei der Kundschaft erreichen. Zu beachten ist allerdings die im digitalen Bereich bei exponentiellem Wachstum zu beobachtende – zunächst graduelle und dann plötzlich beschleunigte – Entwicklung (vgl. Brynjolfson/McAfee 2014), wodurch sich Märkte innerhalb von wenigen Jahren stark verändern können. Die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten im Online-Handel gegenüber dem Offline-Handel werden nachfolgend im Rahmen von Marktszenarien berücksichtigt.

Eine Prognose sollte Unterschiede zwischen den Produktkategorien berücksichtigen und auf der Basis fundierter Markt- und Branchendaten erfolgen. Diese Kriterien erfüllt die Prognose des Instituts für Handelsforschung (IfH) an der Universität Köln, auf die daher zurückgegriffen wird.

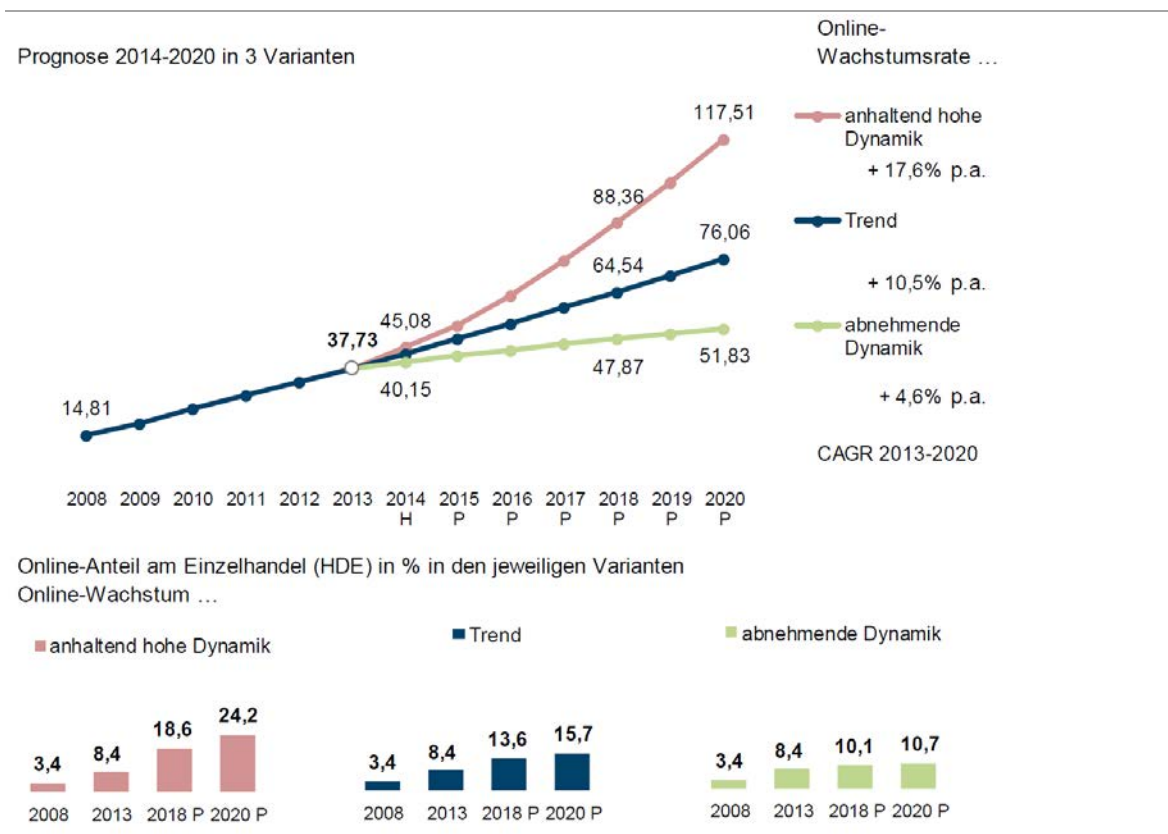
4.3 Szenarien der Entwicklung des Online-Handels insgesamt bis 2020 und Fortschreibung bis 2025

Ausgehend von den Marktdaten für die Jahre 2008 bis 2013 hat das IfH drei aus seiner Sicht plausible Szenarien für die Entwicklung des Online-Handels bis 2020 erarbeitet. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Einzelhandelsumsätze insgesamt mit einer Wachstumsrate von 1 Prozent pro Jahr (p.a.) nominal verändern. Daraus resultieren drei Szenarien (vgl. Abbildung 14) für die Entwicklung der Online-Umsätze von 2008 bis 2020 (vgl. IfH 2014a: 190 ff.).

Das **mittlere Szenario** bildet das „Trendszenario“. Es basiert auf der Annahme, dass in der Zukunft die Online-Umsätze langsamer zunehmen, so dass sich die Wachstumsrate von 20,6 Prozent (2008–2013) p.a. auf 10,5 Prozent (2014–2020) vermindert (vgl. IfH 2014a: 194 f.)⁷. Auf Basis der als belastbar angesehenen Prognosedaten des IfH wird nachfolgend ein Prognoserahmen bis zum Jahr 2025 – bei allen damit einhergehenden Abschätzungsschwierigkeiten – geschaffen. Allerdings zeigen aktuelle Zahlen (Umsätze 2014/2015) zumindest für die großen Online-Unternehmen auf dem deutschen Markt, dass deren Umsatzsteigerungen erneut zugenommen haben.

Im **Trendszenario** erreicht der Online-Handel im Jahr 2020 einen Marktanteil von 15,7 Prozent. Dadurch erfolgt absolut etwa eine Verdopplung des gesamten Online-Umsatzes. Es kommen dem Online-Handel also noch einmal rund 40 Mrd. Euro Umsatz zugute. Dies entspricht einem Zuwachs in der Größenordnung des gesamten bis 2013 erreichten Online-Handelsvolumens. Eine solche Entwicklung hätte nennenswerte Auswirkungen auf den stationären Handel, wie weiter unten aufgezeigt wird. Betrachtet man nur den Non-Food-Handel, so ergibt sich im Trendszenario des IfH bei einer Wachstumsrate von 9,6 Prozent p.a ein Online-Marktanteil von rund 27 Prozent.

Abbildung 14: Online-Umsatz Entwicklung 2008–2020 in Mrd. Euro in drei Varianten



Quelle: IfH 2014a

Demgegenüber wird für das Szenario „**anhaltend hohe Dynamik**“ von gleichbleibenden bzw. sogar zunehmenden Wachstumsraten ausgegangen, während das Szenario „**abnehmende Dynamik**“ eine deutlich verlangsamte Durchdringung des Online-Handels unterstellt (vgl. IfH 2014a: 193 ff.).

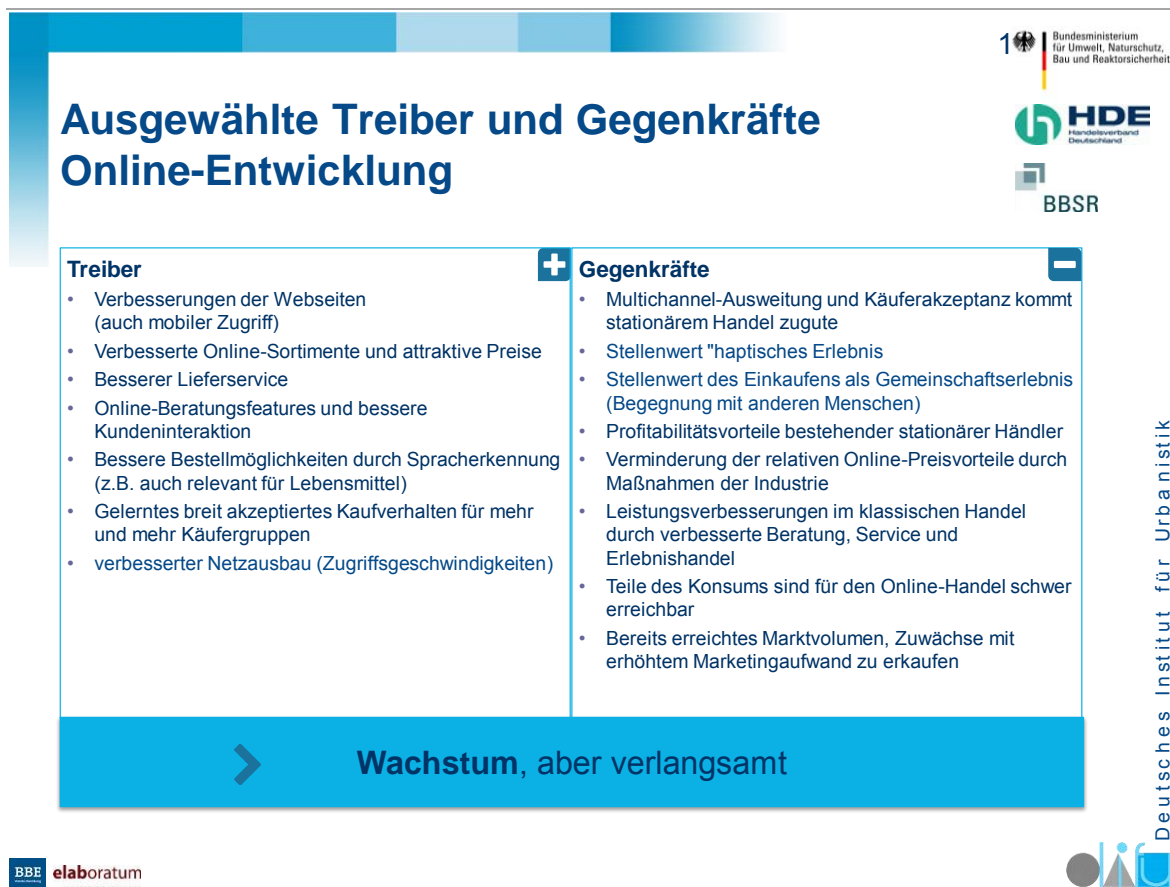
7 Im Branchenreport 2015 hat das IfH die Prognosen leicht gesenkt: für das Trendszenario auf +9,7 Prozent (vgl. IfH Köln 2015: 73–87).

Das Online-Wachstum begründet sich vor allem dadurch, dass die durchschnittlichen Online-Ausgaben steigen und neue Käufer langsamer in den Online-Kauf hineinwachsen. Ferner werden Branchen, die bisher niedrigere Online-Anteile aufweisen, davon profitieren, dass sich das für andere Produktkategorien (wie etwa Medien) bekannte Online-Kaufverhalten auch dort stärker niederschlägt. Die Faktoren, die für das mittlere Trendszenario sprechen, sind in Abbildung 15 dargestellt.

Aufgrund dieser Faktoren erscheint das Trendszenario bis 2020 – das Treiberfaktoren und Gegenkräfte in Form einer hohen, abgeschwächten Wachstumsrate beinhaltet – besonders plausibel.

Betrachtet man die absoluten Zahlen, so zeigt sich Folgendes: Der Online-Handel konnte von 2008 bis 2013 bei einer Wachstumsrate von 20,6 Prozent p.a. jährlich etwa 4 Mrd. Euro Einzelhandelsumsatz hinzugewinnen. Im Trendszenario ergibt sich eine leichte Erhöhung des absoluten Volumens auf rund 5 Mrd. Euro. Die Halbierung der Wachstumsrate geht daher mit einer leichten Zunahme des gesamten zum Online-Handel umverteilten Umsatzes einher. Für die Fortschreibung der Prognose bis 2025 sind die absoluten Umsatzvolumina und die Wachstumsrate zu verknüpfen.

Abbildung 15: Wachstumstreiber und Gegenkräfte



Quelle: Eigene Darstellung elaboratum

Für die Jahre 2021 bis 2025 ist in einem mittleren Szenario davon auszugehen, dass sich die Wachstumsrate, basierend auf dem Trendszenario, erneut halbiert. Eine halbierte Wachstumsrate von etwa 5,25 Prozent p.a. gegenüber fortgeschriebenen 1 Prozent für den gesamten Einzelhandel beinhaltet, dass das absolute Umsatzvolumen, das vom stationären Handel an den Online-Handel übergeht, sich nur leicht auf durchschnittlich rund 4,5 Mrd. Euro p.a. abschwächen würde. Der Blick auf die absoluten Umsatzzahlen ist somit eine gute Basis, um die realistischen Umverteilungswirkungen Offline gegenüber Online abzuschätzen. Betrachtet man die Jahre 2008 bis 2015, so zeigt sich dort ebenfalls ein absolutes Umverteilungsvolumen von durchschnittlich rund 4,6 Mrd. Euro von Offline zu Online. Aus den Überlegungen resultiert insgesamt folgende Entwicklung:

Tabelle 1: Marktprognose bis 2025 für den Online-Handel

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Mittleres Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	20,6%		10,5%		5,25%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	14,8	37,7	41,7	76,0	80,0	98,2
3 Umsatz-Änderg p.a. Online-Hdl. Absolut [Mrd. €]		4,6	4,0	7,2	4,0	4,9
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	429	451	455	483	488	508
5 Wachstum ges. EH p.a. [in %]		1,2%	1,0%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	3,5%	8,4%	9,2%	15,7%	16,4%	19,3%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]		413	413	407	408	409
8 Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]		0,1%	0,1%	-0,6%	0,2%	0,0%

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 194–195; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Tabelle 1 zeigt die tatsächliche Entwicklung des Online-Handels von 2008 bis 2013, das mittlere Szenario des IfH von 2014 bis 2020 und unsere Fortschreibung von 2021 bis 2025. Bei der hohen Marktdynamik und den zahlreichen Einflussgrößen ist es kaum möglich, den Online-Umsatz für ein einzelnes Jahr genau zu prognostizieren. Vielmehr kommt es darauf an, die Wachstumsrate in Verbindung mit den absoluten Umverteilungseffekten (Zeile 3, Tabelle 1) zu betrachten. Aufgrund der angenommenen verminderten durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (Zeile 1) kommt es zwischen 2020 und 2021 zu einem verminderten absoluten Wachstum.⁸ Bei einer halbierten durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 2020 bis 2025 resultiert absolut ein jährlicher Umsatzzuwachs des Online-Handels zwischen 4 und 5 Mrd. Euro und in der Folge ein absolutes Online-Marktvolumen von 98 Mrd. Euro im Jahr 2025. Somit hätte der stationäre Handel zwischen 2014 bis 2025 nominal so gut wie keine Umsatzzuwächse zu erwarten. Der durchschnittliche Marktanteil des Online-Handels würde bei den zugrunde gelegten jährlichen Wachstumsraten 2025 rund 19 Prozent erreichen.

Wenn der stationäre Handel stark von Multichannel-Effekten profitieren könnte, so würde dies auch zu stationären Mehrumsätzen führen. Für den gesamten Einzelhandel könnte dadurch ein leicht positiver Wachstumseffekt bis 2020 entstehen. Das IfH geht bei einem abgeschwächten Online-Wachstum von +9,7 Prozent im Trendszenario bis 2020 und hohen Multichannel-Effekten von einem Umsatzzuwachs für den stationären Handel von etwa +13,5 Mrd. Euro bis 2020 aus, für den Non-Food-Handel wird ein leichtes Umsatzplus von 3 Mrd. Euro angenommen (vgl. IfH 2015: 87). Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass Umsatz nicht mit Profitabilität gleichgesetzt werden kann. Ein erfolgreiches Multichannel-System erfordert beachtliche Investitionen und hat teilweise längere Verlustphasen, bis sich die Investitionen amortisieren. Dies gilt potenziell auch für lokale Online-Plattformen.

Bei der angespannten Ertragslage vieler Einzelhändler wird nur ein kleinerer Teil der Betriebe in der Lage sein, die nötigen Investitionen zu tätigen, was die Marktverdrängung eher verstärkt. Ferner ist zu berücksichtigen, dass der Marktführer Amazon in den letzten Jahren ein weit überdurchschnittliches Wachstum verzeichnen konnte. Die Erfolge des Kundenbindungsprogramms „Prime“ im Kontext mit der dynamischen Amazon-Gesamtstrategie – und der hohen Kundenakzeptanz – verstärken die generellen Marktverdrängungseffekte. Daher werden nennenswert hohe Umsatzzuwächse für den Einzelhandel insgesamt durch Multichannel als nicht sehr wahrscheinlich angesehen.

Demgegenüber würde ein **dynamisches Online-Wachstumsszenario** bis 2025 von rund +7,5 Prozent p.a. (ab 2021) zu einem Online-Marktanteil von etwa 21,5 Prozent am gesamten Einzelhandel führen, wodurch ein höherer jährlicher Umsatzverlust des stationären Einzelhandels resultieren würde.

8 Man könnte den Übergang noch gradueller modellieren, aber daraus ergäbe sich eine Scheingenauigkeit, weswegen darauf verzichtet wurde. Vielmehr geht es um die Plausibilisierung eines Trendszenarios bis zum Jahr 2025, nicht um die Prognose eines einzelnen Jahres.

Zusammengenommen wird eine abgeschwächte Wachstumsrate (s.o.) bis 2025 für den Online-Handel als plausibel erachtet. Ferner wird Multichannel zwar Wachstumsimpulse für den Einzelhandel eröffnen, insgesamt resultiert aus Multichannel für den stationären Einzelhandel jedoch eine generelle Umsatzstagnation (bzw. -schrumpfung). Der abnehmende Anteil des Handels am Privateinkommen kann zusätzlich dafür sorgen, dass der Binnenkonsum gedämpft wird, so dass die negativen Folgewirkungen für den stationären Handel verstärkt werden. Wie weiter unten dargestellt wird, ist mit beachtlichen negativen Auswirkungen auf die Profitabilität im Einzelhandel insgesamt zu rechnen.

4.4 Branchenspezifische Entwicklung des Online-Handels

Gegenüber der aggregierten Betrachtung zeigt die branchenspezifische Differenzierung die stärkeren Nachfrageverschiebungen von Offline zu Online für die Non-Food-Kategorien. Textilien haben eine besonders hohe Innenstadtrelevanz. Gleichzeitig sind sie das umsatzstärkste Sortiment im Online-Handel. Es folgt die Sortimentskategorie Consumer-Elektronik/Elektro. Im Weiteren werden besonders die folgenden Branchen betrachtet:

- Fashion und Accessoires, wegen der hohen Bedeutung dieser Sortimente für die Innenstadt; ferner wegen der Umsatzbedeutung für Shoppingcenter;
- Lebensmittel, aufgrund der Gesamtbedeutung für den Einzelhandel (Anteil am Gesamtumsatz);
- Elektronik, wegen der Bedeutung für Fachmarktzentren sowie teilweise auch Shoppingcenter;
- Wohnen und Einrichten, wegen der Bedeutung insbesondere für Großflächen (z.B. Wohnkaufhäuser) in Stadtrandlagen.

Die auf der Basis der nachfolgend dargestellten Methodik gewonnenen Marktanteilsprognosen werden weiter unten für die wichtigsten Einzelhandelsbranchen zusammengefasst.

4.4.1 Branche Fashion und Accessoires

Unter der Branche Fashion und Accessoires wird vom IfH auch die Schuhbranche subsumiert. Traditionell haben Bekleidungskäufe eine hohe Innenstadtrelevanz, zugleich handelt es sich um typische Versandhandels- und inzwischen auch E-Commerce-Sortimente. Im Jahr 2013 betrug der Online-Umsatz-Anteil 18,9 Prozent (vgl. IfH 2014a).

Das Online-Wachstum betrug laut IfH von 2008 bis 2013 durchschnittlich 28 Prozent p.a. bzw. 1,4 Mrd. Euro p.a. Bis 2020 geht das IfH im mittleren Trendszenario von einem Wachstum von 9,4 Prozent p.a. aus. Dies entspricht in absoluten Zahlen einem nur leicht niedrigeren jährlichen Wachstum: Bei einem Marktanteil von etwa 19 Prozent im Jahr 2013 resultieren aus dieser Wachstumsrate für die Jahre ab 2014 jährliche Umsatzzuwächse des Online-Bereichs von knapp 1,3 Mrd. Euro. Folgt man der Prognose, sind die jährlichen Umsatzeffekte, die durch den Online-Handel induziert werden, insgesamt weiterhin hoch. Bei einer wie für den Gesamtmarkt angenommenen abgeschwächten Wachstumsrate von nominal rund 1,5 Prozent führt das stärkere Wachstum zu nennenswerten Marktanteilsgewinnen für den Online-Handel. Es ist hier für den Betrachtungszeitraum 2020 bis 2025 davon auszugehen, dass sich die absoluten Umsatzzuwächse (Tabelle 2, Zeile 3) für den Online-Bereich leicht reduzieren. Dies begründet sich dadurch, dass es auf höherem Umsatzniveau schwieriger wird, jährlich weiterhin Zuwächse in der Kundenreichweite zu erzielen, was mit einer halbierten Wachstumsrate korrespondiert.

Tabelle 2: Marktprognose Online-Handel in der Branche Fashion und Accessoires

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	28,0%		9,4%		4,7%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	3,0	10,1	11,1	19,0	19,9	23,9
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	1,43		1,27		0,99	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	47,6	53,5	54,3	59,2	60,1	63,8
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	2,5%		1,5%		1,5%	
6 Online-Marktanteil [in %]	6,2%	18,9%	20,4%	32,1%	33,1%	37,5%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	44,6	43,4	43,2	40,2	40,2	39,8
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,5%		-1,2%		-0,2%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 194–195; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

4.4.2 Branche Consumer Electronic/Elektro

Bei Elektronik hatte der Online-Handel 2013 einen relativ hohen Marktanteil von 19,8 Prozent. Elektro-Kleingeräte, Bild- und Tonträger, Foto sowie Consumer Electronics generell sind online recht gut bestellbar. In zunehmendem Maße profitieren auch Elektro-Großgeräte vom Online-Handel. Nahezu alle großen etablierten Anbieter (dazu gehören neben Media Markt auch die Verbundgruppen Expert, Euronics, EP) realisieren seit Jahren Multichannel-Strategien und versuchen gegen den dominierenden Online-Anbieter Amazon Internet-Marktanteile zurückzugewinnen. Die Nachfrager gelten aufgrund der relativ guten Vergleichbarkeit der Produkte auch durch Preissuchmaschinen und des großen Angebots als recht preissensibel. Auch bei gleichbleibenden Absatzmengen kann der starke Wettbewerb zu einem sinkenden Preisniveau und zu Umsatzeinbußen führen. Der Online-Marktanteil betrug im Jahr 2013 rund 20 Prozent (vgl. IfH 2014a: 43 ff.).

Für das Trendszenario geht das IfH von einer reduzierten Wachstumsrate des Online-Handels von 8,7 Prozent von 2014 bis 2020 (gegenüber 20,1 Prozent p.a. bzw. 1,2 Mrd. Euro p.a. zwischen 2008 und 2013) aus. Neben der Wachstumsrate ist für die Entwicklung des Marktanteils das generelle Branchenwachstum entscheidend. Das IfH unterstellt, u.a. aufgrund des beschriebenen Preis- und Wettbewerbsdrucks, einen nominalen Umsatzverlust von 1 Prozent p.a. Daraus resultiert ein beachtlicher Marktanteil des Online-Handels von rund 38 Prozent im Jahr 2020. Im dynamischen Szenario des IfH würde der Marktanteil sogar auf etwa 58 Prozent ansteigen (vgl. IfH 2014a: 207 f.).

Ausgehend von der verminderten Wachstumsrate von 8,7 Prozent betragen die prognostizierten jährlichen Umsatzgewinne für den Online-Handel rund 1,1 Mrd. Euro für 2014 bis 2020. Von 2020 bis 2025 würde sich bei einer wiederum halbierten Wachstumsrate eine weitere leichte Abschwächung der jährlichen Umsatzzuwächse auf 0,8 Mrd. Euro zeigen. Das IfH geht demgegenüber von Umsatzverlusten von etwa 1 Prozent für den Gesamtmarkt aus, was mit beachtlichen jährlichen Umsatzverlusten des stationären Einzelhandels korrespondieren würde. In der weiteren Prognose bis 2025 ergibt sich laut IfH ein Online-Marktanteil von über 49 Prozent. Das stationäre Marktvolumen hätte sich dann von 39,7 Mrd. Euro auf nur noch 22,2 Mrd. Euro annähernd halbiert (-44 Prozent).

Wir halten die Kernannahmen der Schätzung des IfH für plausibel, sehen jedoch die relative Wettbewerbsposition des stationären Handels nicht derart geschwächt. Alternativ gehen wir daher von einem leichten nominalen Umsatzwachstum des Gesamtmarktes aus, und zwar nach +1,5 Prozent p.a. auf +1,0 Prozent von 2021 bis 2025.⁹ Bei einer jährlichen Schrumpfung der stationären Umsätze von durchschnittlich -1 Prozent und dem unten genannten Wachstum des Online-Handels würde sich andernfalls ein Online-Marktanteil im Jahr 2025 von knapp 50 Prozent ergeben, was wir nicht als Basis unserer Prognose annehmen. Besonders in dieser Branche können technische Entwicklungen häufig ein Umsatztreiber (on- und offline) sein, so dass es durch Innovationen (z.B. im Bereich Robotics) zu Umsatzimpulsen kommen kann.

Tabelle 3: Marktprognose Online-Handel in der Branche Consumer Electronics

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	20,1%		8,7%		4,3%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	3,9	9,8	10,6	17,5	18,2	21,6
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	1,17		1,10		0,82	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	43,9	49,4	50,1	54,8	55,4	57,6
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	2,5%		1,5%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	8,9%	19,8%	21,2%	31,9%	32,9%	37,5%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	40,0	39,6	39,5	37,3	37,1	36,0
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,2%		-0,9%		-0,8%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 207–208; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Für das abgewandelte Trendszenario des IfH ergibt sich für den Online-Handel ein Marktanteil von rund 32 Prozent in 2020 und von 37,5 Prozent in 2025. Der stationäre Handel muss in unserer Prognose mit jährlichen Umsatzeinbußen von etwa -1,0 Prozent rechnen.

Kombiniert mit dem zu erwartenden Margendruck sind Einbußen in der Gewinnsituation der Betriebe dieser Branche zu erwarten, was insgesamt zu einer Reduktion der Standorte führen dürfte. Davon betroffen sind insbesondere Fachmarktflächen „auf der grünen Wiese“ sowie Consumer Electronic-Flächen in Shoppingcentern.

Aufgrund von Multichannel-Effekten lassen sich die Flächenauswirkungen in diesem Segment jedoch besonders schwer abschätzen: Die großen Anbieter (z.B. MediaSaturn-Gruppe) haben in den letzten Jahren stark in den Ausbau von Cross-Channel investiert (ausgebaut haben diesen z.B. auch die Verbundgruppen Euronics, Expert, Electronic Partner). Daher kann davon ausgegangen werden, dass diese Händler online Marktanteile gewinnen (vgl. IfH 2014a: 208). Die stationären Umsätze werden demgegenüber abnehmen. Inwieweit dann stationäre Flächen aufrechterhalten bleiben und quersubventioniert werden, lässt sich kaum vorhersagen. Wir gehen davon aus, dass es zu einer moderaten Verminderung der Standorte in diesem Bereich kommt.

In Teilbranchen, wie Foto, wird es aufgrund der Digitalisierung allerdings zu einer deutlichen Verminderung der hier vorherrschenden kleinen Fachgeschäfte in Innenstädten kommen.

⁹ Siehe die Annahmen in IfH 2014a: 43 ff.

4.4.3 Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

Die hier zusammengefassten Produktbereiche unterscheiden sich stark: Lebensmittel haben bislang einen geringen Online-Marktanteil. Dagegen besitzen die ebenfalls zu den FMCG gehörenden Körperpflegeprodukte, Kosmetika, Drogeriewaren sowie vor allem der Heimtierbedarf bereits höhere Online-Anteile (vgl. IfH 2014a: 96 ff.). Einzelne Segmente, wie z.B. Getränke (hier vor allem Wein und Spirituosen), haben seit Jahren eine recht hohe Online-Akzeptanz bei Konsumenten.

Der Lebensmittelhandel (vor allem Discounter, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser) erzielt mit Non-Food-Sortimenten (Textilien, Aktionshardware, Drogerieartikel usw.) beachtliche Umsatzanteile. Er ist daher – auch wenn die Online-Anteile des Segments Lebensmittel stabil niedrig blieben – von der allgemeinen Online-Entwicklung betroffen.

Die großen Lebensmittelanbieter bauen ihre Online-Aktivitäten auch in den Non-Food-Sortimentsfeldern aus. Dies bringt durchaus Kaufimpulse für das stationäre Netz mit sich, und zwar z.B. bei Cross-Channel-Kaufprozessen im Sinne von Online-Information und stationärer Abholung von Produkten. Die stationären Lebensmittelhändler haben aufgrund ihrer stationären Kundenbasis gute Chancen, erfolgreiche Online-Strategien zu verwirklichen (siehe z.B. TESCO in Großbritannien, Wal Mart in den USA). Im Kernbereich des täglichen Lebensmittelbedarfs spricht die sehr hohe Wettbewerbsintensität – kombiniert mit der Preissensibilität der Konsumenten sowie der Standortdichte – dagegen, dass der Online-Handel eine schnell zunehmende, breite Akzeptanz erfährt. Allerdings könnte sich bei Reduktion oder Wegfall der Lieferkosten eine deutlich höhere Online-Nachfrage ergeben. Für wachsende Online-Anteile spricht auch, dass etablierte Anbieter strategisch starke Verbesserungen ihrer Online-Angebote planen. Sowohl Lebensmittelhändler wie REWE und Edeka als auch Internet-Player wie Amazon sehen bei FMCG Wachstumschancen. Dadurch schwächen sich die nominalen Umsatzzuwächse des stationären Handels (leicht) ab.

Tabelle 4: Marktprognose Online-Handel in der Branche Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	14,4%		21,7%		15,0%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	1,09	2,12	2,58	8,38	9,64	16,86
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,21		0,89		1,70	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	218,0	212,0	215,2	235,3	238,8	253,5
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	-0,6%		1,5%		1,5%	
6 Online-Marktanteil [in %]	0,5%	1,0%	1,2%	3,6%	4,0%	6,7%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	216,9	209,9	212,6	226,9	229,2	236,6
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,6%		1,1%		0,8%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 222–224; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Gemäß Trendszenario verdoppelt sich das Online-Marktvolumen bis 2020, was jedoch gemessen am großen Gesamtmarkt zu einem Marktanteil von (nur) 3,6 Prozent führt.

Wir gehen davon aus, dass sich dieses Wachstum für die Folgejahre bis 2025 wieder auf +15 Prozent p.a. abschwächt, was jedoch aufgrund der dann erreichten Basis zu jährlichen absoluten Umsatzgewinnen von rund 1,7 Mrd. Euro führt. Der Online-Marktanteil erhöht sich bis 2025 auf 6,7 Prozent.

Die Entwicklungen im Bereich FMCG sind besonders schwer abzuschätzen. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist der Online-Kauf bei Lebensmitteln noch nicht breit etabliert. Es können sich bei Mentalitätsänderungen der Bevölkerung relativ schnell Marktanteilsverschiebungen zwischen Online- und Offline-Handel ergeben.

4.4.4 Branche Wohnen und Einrichten

Der Online-Marktanteil im Bereich Wohnen und Einrichten betrug im Jahr 2013 rund 9 Prozent. Er liegt somit in der Größenordnung des durchschnittlichen Anteils für den Gesamtmarkt; ähnlich die Wachstumsrate von rund 20 Prozent für die Jahre 2008 bis 2013 (vgl. IfH 2014a: 213–215). Im Vergleich nur mit den Non-Food-Sortimenten zeigt sich der Online-Anteil im Einrichtungsbereich als unterdurchschnittlich. Dies ist sowohl in den Produkteigenschaften begründet, die ein Vor-Ort-Inspizieren implizieren (z.B. Möbel), als auch in der Anbieterstruktur. Besonders die großflächigen Wohnkaufhäuser sowie der Anbieter IKEA verfügen über eine starke Marktstellung. Hinzu kommen viele kleinere Spezialisten, wie etwa Küchenfachgeschäfte und Fachmärkte sowie andere Betriebsformen.

Während für einzelne Sortimentsbereiche ein geringer Online-Marktanteil zu erwarten ist (z.B. Teppiche, Küchen, Sofas, Betten), erfahren einzelne Warenkategorien eine relativ hohe Online-Akzeptanz (z.B. Heimtextilien, Wohnaccessoires) (vgl. ebd.). Gewichtet mit der Umsatzbedeutung der Sortimentsbereiche in dieser Kategorie, kann von Folgendem ausgegangen werden: Es wird insgesamt keine „revolutionäre“ Änderung des Kaufverhaltens geben, sondern eher einen „evolutionären“ Ausbau der Online-Aktivitäten besonders der großen Marktakteure sowie der Online-Aktivitäten von Spezialisten (etwa im Bereich Wohnaccessoires).

Wir gehen zusammengenommen von einem weiteren Wachstum aus, das sich aber abschwächt (gegenüber der IfH-Prognose sehen wir für die Jahre bis 2020 eine leicht reduzierte Wachstumsrate).

Tabelle 5: Marktprognose Online-Handel in der Branche Wohnen und Einrichten

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	22,3%		10,0%		5,0%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	1,20	3,28	3,61	6,39	6,71	8,16
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,42		0,44		0,35	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	37,5	38,1	38,5	40,9	41,3	43,0
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	0,3%		1,0%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	3,2%	8,6%	9,4%	15,6%	16,3%	19,0%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	36,3	34,9	34,9	34,5	34,6	34,8
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,8%		-0,2%		0,2%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 213–215; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Aus den Daten ergibt sich für den stationären Handel eine Stagnation (Null-Wachstum). Die Auswirkungen auf die Handelsflächen werden bei Eintritt dieses Szenarios eher gradueller Natur sein: Die Handelsbetriebe unterziehen einzelne Standorte aufgrund der zu erwartenden Stagnation im stationären Bereich schneller einer kritischen Betrachtung. Schwache Konzepte werden schneller verdrängt und einzelne Sortimentsbereiche hinterfragt. Besonders die größeren Anbieter bauen ihre Multichannel-Aktivitäten aus.

4.4.5 Weitere Sortimentsbereiche

Die nachfolgend aufgeführten Sortimentsbereiche lassen sich den zuvor detaillierter dargestellten Entwicklungen zuordnen, weswegen hier eine etwas komprimiertere Darstellung folgt.

Heimwerken und Garten

Dieser Sortimentsbereich wird in starkem Maße durch Bau- und Gartenmärkte geprägt, die ihre Online-Aktivitäten ausbauen. Konsumenten akzeptieren den Online-Kauf stärker, aber ähnlich wie für Wohnen und Einrichten lässt sich von einer graduellen Entwicklung ausgehen.

Tabelle 6: Marktprognose Online-Handel in der Branche Heimwerken und Garten

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	19,4%		16,1%		8,1%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	0,59	1,43	1,66	4,07	4,39	5,99
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,17		0,38		0,38	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	45,4	44,7	45,1	47,9	48,4	50,4
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	-0,3%		1,0%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	1,3%	3,2%	3,7%	8,5%	9,1%	11,9%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	44,8	43,3	43,5	43,8	44,0	44,4
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,7%		0,1%		0,2%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 210–212; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Schmuck und Uhren

Für diesen Sortimentsbereich lässt sich von einer Zunahme der Online-Umsätze – ähnlich der prognostizierten Gesamtmarktentwicklung (s.o.) – ausgehen (vgl. IfH 2014a: 204–206). Analog zum Fashion-Bereich sind die vorherrschenden Anbieter (Warenhäuser, Fachgeschäfte) innenstadtrelevant – mit der Konsequenz eines Abbaus unrentabler Standorte in den Innenstädten. Dies kann aber aufgrund der Umsatzbedeutung dieser Branche (sie ist im Vergleich zur Textilbranche wesentlich kleiner) eher als Zusatzaspekt mit Blick auf die bereits für die Textilbranche beschriebene Entwicklung angesehen werden.

Tabelle 7: Marktprognose Online-Handel in der Branche Schmuck und Uhren

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	20,6%		10,2%		5,1%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	0,23	0,59	0,65	1,16	1,22	1,49
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,07		0,08		0,07	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	4,5	5,8	5,8	6,2	6,3	6,5
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	5,7%		1,0%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	5,1%	10,2%	11,1%	18,8%	19,5%	22,9%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	4,3	5,2	5,2	5,0	5,0	5,0
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	4,3%		-0,5%		-0,1%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 204–206; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Freizeit und Hobby

In diesen Sortimentsbereich fallen auch die Kategorien Bücher und Spielwaren, die sich durch hohe Online-Marktanteile auszeichnen; ferner gehören Musikinstrumente, Auto- und Motorradzubehör, Fahrräder, Sport und Camping hierzu. Bei Büchern und Spielwaren kann davon ausgegangen werden, dass sich das Wachstum aufgrund des bereits hohen absoluten Niveaus abschwächt. Für den Bereich Autoteile und -zubehör ist dagegen von einer höheren Wachstumsrate auf bislang relativ niedrigem Niveau auszugehen (vgl. IfH 2014a: 219–221). Insgesamt sind einige Teilsortimente ausgesprochen innenstadtrelevant. Die für die Fashion-Branche beschriebenen Entwicklungen lassen sich teilweise übertragen (z.B. für den Bereich Sportartikel).

Tabelle 8: Marktprognose Online-Handel in der Branche Freizeit und Hobby

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	15,0%		9,3%		4,7%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	2,75	5,52	6,03	10,29	10,77	12,91
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,55		0,68		0,52	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	28,4	30,0	30,3	32,2	32,5	33,8
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	1,2%		1,0%		1,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	9,7%	18,4%	19,9%	32,0%	33,1%	38,2%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	25,6	24,5	24,3	21,9	21,7	20,9
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-0,9%		-1,6%		-1,0%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 219–221; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Büro und Schreibwaren

In dieser Kategorie ragt der Teilbereich Büromaschinen heraus, mit einem Online-Marktanteil von bereits über 40 Prozent. Demgegenüber bleiben Papier-, Büro-, Schreibwaren (PBS) und Büromöbel etwas zurück. Es ergeben sich insgesamt stationäre Umsatzverluste, auch bei einem deutlich reduzierten Online-Wachstum.

Tabelle 9: Marktprognose Online-Handel in der Branche Büro und Schreibwaren

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	25,5%		8,6%		4,3%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	0,24	0,74	0,80	1,32	1,38	1,63
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,10		0,08		0,06	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	-0,5%		0,0%		0,0%	
6 Online-Marktanteil [in %]	5,8%	18,3%	19,9%	32,6%	34,0%	40,2%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	3,9	3,3	3,2	2,7	2,7	2,4
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	-3,0%		-2,6%		-2,4%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 219–221; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

Gesundheit und Wellness

Entscheidend für die Entwicklung in diesem Bereich sind die Apotheken. Falls die Nachfrage nach Arzneimitteln (und Nahrungsergänzungsmitteln) online stark zunehmen sollte, würden sich deutlichere Auswirkungen auf die (zumeist innerstädtischen) Apotheken bzw. Gesundheits- und Wellnessanbieter ergeben. Bislang zeichnet sich aber keine deutliche Abwanderung stationärer Käufe zum Online-Handel ab, auch nicht für Warenbereiche wie Optik, Hörgeräte, Sanitätswaren. Dies liegt an der relativ guten Nahversorgungssituation sowie teilweise an Reglementierungen und Auflagen für den Handel mit Gesundheitsprodukten. Darüber hinaus wächst prognosegemäß die Nachfrage in diesem Bereich, so dass die Marktanteilszugewinne online durch allgemeine Nachfragersteigerung kompensiert werden können.

Tabelle 10: Marktprognose Online-Handel in der Branche Gesundheit und Wellness

	2008	2013	2014	2020	2021	2025
	Istdaten lt. IfH		Prognose lt. IfH: Trendszenario		Prognose	
1 Ø Wachstum [CAGR in %]	14,5%		8,1%		4,03%	
2 Online-Umsatz [Mrd. €]	1,21	2,37	2,56	4,08	4,24	4,97
3 Ø Umsatz-Änderg. p.a. Online-Hdl. absolut [Mrd. €]	0,23		0,24		0,18	
4 EH-Umsatz (HDE) [Mrd. €]	21,2	24,2	24,8	28,8	29,5	32,6
5 Ø Wachstum ges. EH p.a. [in %]	2,8%		2,5%		2,5%	
6 Online-Marktanteil [in %]	5,7%	9,8%	10,3%	14,1%	14,4%	15,2%
7 Umsatz stat. EH [Mrd. €]	20,0	21,8	22,2	24,7	25,3	27,6
8 Ø Umsatz-Änderg p.a. stationärer Handel [in %]	1,8%		1,9%		2,3%	

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 225–227; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum

4.4.6 Zusammenschau der Branchen

Für die einzelnen Branchen ergeben sich zusammengefasst folgende Marktveränderungen bis zum Jahr 2025 für den deutschen Markt:

Tabelle 11: Marktanteilsprognose Online-Handel

	2013 IfH	2020 basierend auf IfH	2025 Prognose elaboratum/BBE
Fashion & Accessoires	18,9%	32,1%	37,5%
Schmuck & Uhren*	10,2%	18,8%	22,9%
CE/Elektro*	19,8%	31,9%	37,5%
Heimwerken & Garten*	3,2%	8,5%	11,9%
Wohnen & Einrichten*	8,6%	15,6%	19,0%
Büro & Schreibwaren	18,3%	32,6%	40,2%
Freizeit & Hobby*	18,4%	32,0%	38,2%
FMCG	1,0%	3,6%	6,7%
Gesundheit & Wellness	9,8%	14,1%	15,2%

* für 2020 ggü. IfH-Prognose geändert/angepasst

Quelle: Bis 2020 in Anlehnung an das Trendszenario IfH 2014a: 194–195; ab 2021 Prognose BBE/elaboratum (Online-Umsatz kann hierbei auch Multichannel bedeuten)

4.5 Verstärkung des Strukturwandels im Handel durch den Online-Handel

Auch bei abgeschwächtem Wachstum des Online-Handels wird der stationäre Handel insgesamt Umsatzeinbußen erleiden. Je nach Branche werden diese mehr oder weniger stark ausfallen. Prognosen für den umsatzstärksten Einzelhandelsbereich, Lebensmittel bzw. erweitert Fast Moving Consumer Goods, sind mit besonders hohen Unsicherheiten verbunden (s.o.). Käme es hier zu einer stark zunehmenden Online-Nachfrage, so hätte das relativ große Auswirkungen auf den Einzelhandel insgesamt sowie auf die Innenstadt- und Nahversorgungsstandorte – und zwar in Form von Standortschließungen. In der zuvor dargestellten Betrachtung wird jedoch eher eine moderate Entwicklung für den Bereich FMCG angenommen. Wie weiter unten dargestellt, bestätigt sich diese Sicht auch im Rahmen der Delphi-Befragung.

In den bisherigen Prognosen werden schwerpunktmäßig die Umsatzentwicklungen betrachtet. Ausschlaggebend ist jedoch die Profitabilität eines Betriebes. Es ist zu erwarten, dass der NonFood-Handel jährliche Umsatzeinbußen erleiden wird. Diese sind nur dann mit Blick auf die Wertschöpfungsposition zu kompensieren, wenn Kosteneinsparungen erzielt werden können. Daher empfiehlt es sich, zusätzlich die Auswirkungen auf die Profitabilität der Betriebe zu analysieren.

Einerseits muss der Einzelhandel für folgende Kostengrößen mit **Kostensteigerungen** rechnen (vgl. Stumpf 2014: 12–39):

- Personalkosten,
- Raum- und Raumnebenkosten (u.a. Energie für Wärme, Licht, Kühlung),
- sonstige Betriebskosten (z.B. Werbekosten, IT-Kosten usw.).

Andererseits wird der intensive Wettbewerb den Preis drücken. Die durch mobiles Internet verbesserte Preistransparenz wirkt in der gleichen Richtung. Die Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis (Nettospanne) dürfte sich daher eher verringern. Der mögliche Gewinn – und somit die Profitabilität des Unternehmens – wird so aufgrund steigender Kosten und niedrigerer erzielbarer Preise schmelzen.

Basierend auf der oben genannten Prognose wurden die Auswirkungen auf ein typisches mittelständisches Geschäft im Bereich Fashion und Accessoires berechnet (vgl. nachfolgende Abbildung). Dabei gehen wir von folgenden Annahmen aus (vgl. dazu Gutknecht 2010: 351 ff.):

- Der stationäre Umsatz wird durch den steigenden Marktanteil des Online-Handels wie im Szenario vermindert.
- Die Personal- und Betriebskosten steigen jährlich um 2 Prozent.
- Die Personalkapazitäten lassen sich flexibel an den verminderten Umsatz anpassen (optimistisch).
- Raumkosten und sonstige Betriebskosten steigen um 1 Prozent p.a.
- Aufwendungen für Werbung bleiben konstant (optimistisch).

Selbst bei konstanter Nettospanne reduziert sich das Betriebsergebnis (EBIT) vor Steuern deutlich (etwa Halbierung nach drei Geschäftsjahren bei Fortsetzung der o.g. Umsatz- und Kostenentwicklung). Sinkt zusätzlich die Nettospanne (Verminderung um 1 Prozent im gesamten Betrachtungszeitraum), so wird das Betriebsergebnis noch stärker belastet. Damit reduzieren sich auch die Spielräume für Investitionen in Online-Auftritt und Digitalisierung.

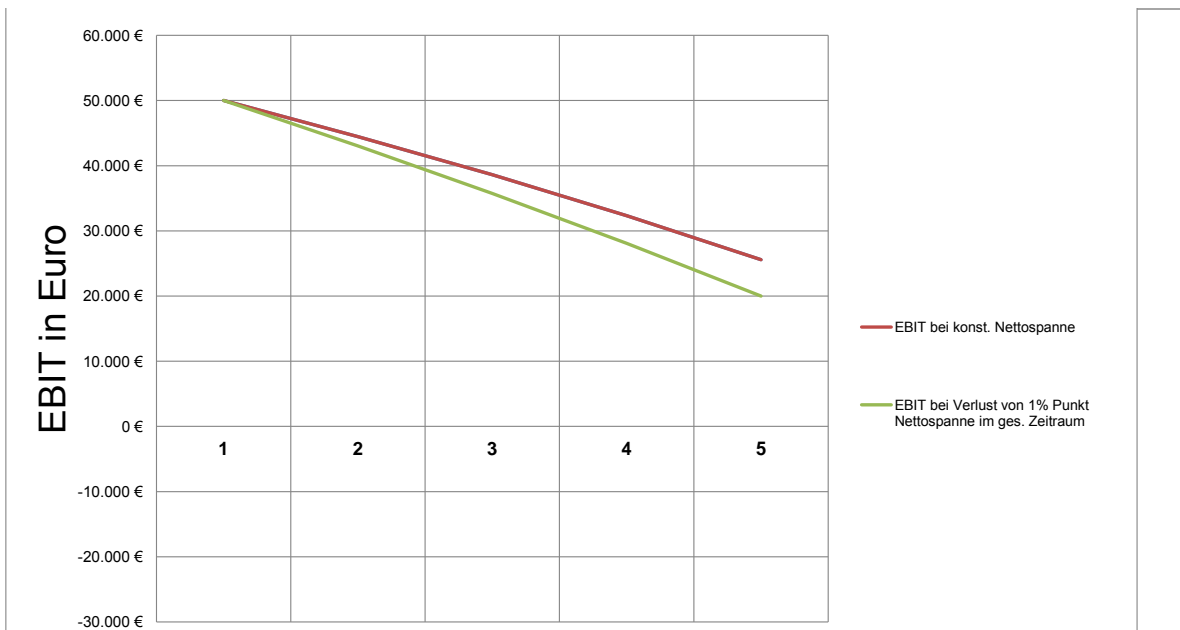
Die Betriebe sind dieser Entwicklung jedoch nicht völlig ausgeliefert. Sie haben Möglichkeiten, um auf den skizzierten Umsatzdruck zu reagieren. Diese bestehen beispielsweise in verbessertem Marketing, Kostenreduktionen (etwa im Personalbereich), verbesserter Warenbeschaffung und dadurch Margengewinnen oder im Erschließen von Umsatzchancen im Online-Bereich – etwa im Rahmen von Multichannel-Strategien. Allerdings erfordert gerade Letzteres wie weiter oben ausgeführt hohe Investitionen, die viele Betriebe angesichts des Margendrucks nicht (mehr) leisten können. Ferner besteht für stationäre Betriebe die Möglichkeit, mehr Ware auf weniger Fläche zu verkaufen, und zwar durch die Teildigitalisierung von Sortimenten. Es ist aber noch nicht absehbar, ob dies in größerem Umfang von Konsumenten akzeptiert wird. Allerdings deutet sich in Pilotprojekten an, dass solche Virtualisierungsansätze Chancen bieten. Die Auswirkung wäre eine veränderte Nachfrage nach gegebenenfalls vergleichsweise kleineren Handelsflächen.

Die fortschreitenden Möglichkeiten der Medientechnik und beschleunigter Logistik erlauben es, physische Ware und Verkaufsfläche durch virtuelle Darstellung von Sortimenten teilweise zu ersetzen. In Pilotprojekten wurde bereits die Akzeptanz seitens der Kunden bei Autohäusern, Bekleidung und Fahrrädern nachgewiesen (vgl. Spreer 2014: 202–243). Bei solchen Sortimentsvirtualisierungen werden nur Produkttypen im Verkaufsraum dargestellt. Ihre Varianten können dann bestellt und nach Hause geliefert werden. Diese sich andeutende Entwicklung impliziert eine Substitution von Fläche durch Information (vgl. Kap. 3.2.4) und eröffnet Ökonomisierungsvorteile für den Einzelhandel. Der Verkaufsraum würde von der Lagerfläche stärker getrennt bzw. mit dieser neu kombiniert. Bei breiterer Kundenakzeptanz – bisher ist das noch nicht in größerem Umfang sichtbar – könnte sich die Nachfrage nach Einzelhandelsfläche abschwächen; es könnten aber auch Chancen für kleinflächige und beratungsintensivere Handelsformate entstehen.

Klammert man solche Ökonomisierungsmöglichkeiten aus, so wird die zuvor beschriebene Marktentwicklung für eine große Zahl von Betrieben und Standorten in Form eines deutlichen Drucks auf die Profitabilität spürbar. Sie führt zum breiteren Ausscheiden von Unternehmen bzw. Standorten aus dem Wettbewerb – vorausgesetzt, es gelingen keine extremen Kostenanpassungen.

Für die Fashion-Branche kann exemplarisch die Auswirkung auf das Betriebsergebnis eines typischen mittelständischen Fachgeschäfts zur Illustration herangezogen werden. Bei Umsatzverlusten durch Nachfrageabwanderung zum Online-Handel wie oben dargestellt würde das positive Betriebsergebnis bei gleichzeitigem Anstieg der Betriebskosten schon in kurzer Zeit deutlich abschmelzen:

Abbildung 16: Betriebsergebnis-Auswirkungen für ein stationäres Geschäft (idealtypisch) bei Online-Wachstum



Quelle: Berechnungen elaboratum

Diese Entwicklung ist als beispielhaft zu verstehen. Professionell geführte Betriebe können sich erfahrungsgemäß von solchen Branchenentwicklungen zumindest teilweise abkoppeln. Im Ganzen werden jedoch viele Betriebe davon betroffen sein, und zwar je nach ihrer Konzeptstärke.

In besonderer Weise betrifft die beschriebene Marktveränderung voraussichtlich die personalintensiven Betriebsformen wie Fachgeschäfte und Warenhäuser. Demgegenüber sind Discounter und Fachmärkte sowie Filialsysteme widerstandskräftiger. Allerdings könnten flächenintensive Betriebe von einer Substitution von Fläche durch Information negativ betroffen sein (z.B. im Bereich Consumer Electronic); Wettbewerber könnten dann durch bestellbare Sortimente (sogenannte virtuelle Sortimentserweiterung) wirtschaftlicher arbeiten als Geschäfte mit Großflächen und den mit diesen verbundenen vergleichsweise hohen Mietkosten.

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass Filialisten, Vertikale (d.h. Anbieter, die Herstellung und Handel integrieren) und reine Hersteller aufgrund ihrer größeren Margenspielräume Marktanteilsgewinne erzielen. Das beschriebene Online-Wachstum wird in starkem Maße innerstädtische Einzelbetriebe treffen. Die bereits beobachtbare Uniformierung von Innenstädten wird verstärkt. Durch Mietanpassungen (Kostenentlastungen) sowie umsatzabhängige Miethöhe könnte dem teilweise entgegengewirkt werden.

Eine Kostenentlastung könnte die breitere Einführung umsatzbezogener Mieten eröffnen. Wenn die Fixkosten steigen und die Umsätze gleichzeitig sinken, werden Betriebe aufgeben müssen. Einen relevanten Anteil an den Fixkosten haben die Mieten, die zwischen Mieter und Vermieter (Immobilieigentümer) vertraglich vereinbart werden. Bei umsatzbezogenen Mietverträgen teilt sich der Immobilieigentümer einen Teil des Risikos (aber auch der Umsatzchancen) mit dem Einzelhändler. Daraus ergibt sich für den Handel die Chance, auch bei sinkenden Umsätzen das Geschäft nicht aufgeben zu müssen, da mit sinkenden Umsätzen auch ein Teil der Fixkosten sinkt. Die Immobilieigentümer müssen zwischen dem Renditerisiko und dem Leerstandsrisiko abwägen. Allerdings existieren im Markt auch umsatzbezogene Mietkonzepte, die auf ein Abschöpfen jeglicher Ertragskraft des Handels abzielen. Hier trägt der Immobilien-eigentümer kein Risiko, erzielt aber zusätzliche Mieterträge bei positiver Umsatzentwicklung. Aus Handels-(und Stadt-) Sicht wünschenswert ist der erstgenannte Ansatz einer partiellen Entlastung des Handels, wodurch besonders auch regionale, mittelständische Betriebe unterstützt werden können. Nicht unerwähnt sei aber, dass Multichannel-Konzepte hier durchaus Schwierigkeiten der Umsetzung solcher Konzepte mit sich bringen können. Als ein weiterer Ansatz könnten frequenzbezogene Mietmodelle – bei angemessener Ausgestaltung – eine Entlastung für den stationären Handel bedeuten.

Besonders in schrumpfenden Regionen mit weniger widerstandskräftigen Betriebsformen (Warenhaus, Fachgeschäfte usw.) kann es zu „Dominoeffekten“ und „Kipp-Punkten“ kommen, wenn mehrere Betriebe dem Profitabilitätsdruck nicht standhalten. Es folgen dann eine deutliche Entwertung und Entleerung der Innenstädte. Demgegenüber sind in wachsenden Regionen mit starken Anbietern, die sogar von Multichannel-Effekten profitieren, eine steigende Nachfrage nach Handelsflächen und eine Aufwertung von Innenstädten möglich.

Eine schwächere Entwicklung des Online-Handels als oben dargestellt vermindert die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, besonders dann, wenn der stationäre Handel seinerseits Wachstumsimpulse setzen kann – was gegenwärtig kaum absehbar ist.

Demgegenüber würde die Annahme eines dynamischeren Online-Wachstumsszenarios als in unserer Prognose den stationären Handel massiv in seiner betriebswirtschaftlichen Überlebensfähigkeit treffen.

Zusammenfassung Kapitel 4

- Der Online-Handel wächst weiter. Nach Daten des Handelsverbands Deutschland (HDE) liegt der Gesamtumsatz 2015 bei 41,7 Mrd. Euro, ein Plus von 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr. In einigen Kategorien (z.B. Unterhaltungselektronik, Bücher) wurde die Wachstumsdynamik geringer, in anderen Warengruppen (z.B. Heimwerkerbedarf, Autozubehör) beginnt das Wachstum gerade erst (vgl. HDE 2016).
- Weitgehend offen ist die Frage, wie sich der Online-Einkauf von Lebensmitteln entwickeln wird. Die Erwartungen zum zukünftigen Online-Geschäft reichen von „in den nächsten Jahren nur eine sehr geringe Bedeutung“ bis hin zu der Annahme, dass – je nach Bevölkerungsgruppe – 30 bis über 60 Prozent ihre Lebensmittel online erwerben werden (vgl. EY 2014: 10; KPMG/EHI 2012a: 45).
- Prognosen zur weiteren Entwicklung des Online-Handels sind schwierig. Je nach Branche werden die Entwicklungen sehr unterschiedlich verlaufen. Unklar ist auch, inwieweit sich technische und gesellschaftliche Veränderungen auf die Entwicklung auswirken.

5. Exkurs: Zeitliche Dynamik räumlicher Veränderungen am Beispiel einer mittelgroßen Stadt

5.1 Beschreibung des Modellansatzes

Ergänzend zu den zuvor dargestellten Auswirkungen des Online-Handels werden nachfolgend potenzielle räumliche Veränderungen exemplarisch anhand eines Modells betrachtet. Voraussetzung für die Analyse des zeitlichen Ablaufs sind Prognosen zur Entwicklung des Online-Handels einerseits und andererseits das Vorhandensein von Daten über die konkrete Handelsstruktur und zahlreiche andere Faktoren in einer Stadt. Letztere liegen (wenn sie überhaupt quantifizierbar sind) selten vollständig detailliert für eine Stadt vor. Deshalb bilden wir anhand eines Modells den zeitlichen Verlauf der Reaktion des Einzelhandels auf den Online-Handel nach. Aufgrund der relativ schnellen technologischen Entwicklung gegenüber der eher langsamen Veränderung lokaler Immobilienmärkte vollzieht sich die Handelsreaktion zeitlich versetzt. Tatsächlich bestehen zahlreiche Wechselwirkungen. Effekte können sich kompensieren (beispielsweise Auswirkung des Online-Handels bei einem starken lokalen Handel in einer Wachstumsregion) oder verstärken (z.B. können hohe Leerstandsquoten zum beschleunigten Attraktivitätsverlust einer Innenstadt führen). Daher ist die nachfolgend skizzierte Entwicklung nur modellhaft zu verstehen.

Für jedes Modell sind Annahmen erforderlich, die in eine Simulation möglicher zeitlicher Auswirkungen eingehen. Die Annahmen des Modells sind nachfolgend beschrieben. Anschließend werden die potenziellen Auswirkungen für einen längeren Zeitraum simuliert (vgl. zur detaillierten Modellierung sowie zu den nachfolgenden Ausführungen Schulz 2016). Abschließend werden Veränderungen zentraler Parameter und ihre Auswirkungen auf die Entwicklung der Simulation diskutiert.

Bei der Betrachtung der Auswirkungen des Online-Handels auf stationäre Handelsstrukturen wird zumeist die Umsatzzuschätzung für den Online-Handel als Basis für den Marktanteilsverlust des stationären Handels herangezogen. Daraus lassen sich jedoch die konkreten räumlichen Auswirkungen noch nicht erkennen. Um räumliche Effekte abzuleiten, muss die Erfassung der Effekte erweitert werden (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Modellstruktur in der Übersicht



Quelle: Eigene Darstellung elaboratum 2016

Die generellen Marktveränderungen (1) treffen die Betriebe am Standort je nach deren Widerstandskraft unterschiedlich stark. Dazu wird der Faktor „Resilienz“, zu verstehen als Konzeptstärke, eingeführt (2). Die Nachfrageveränderungen sind in Form von dynamischen Umsatzwanderungen zu erfassen (3) und führen über Standortaufgaben oder -veränderungen schließlich zu Raumeffekten (4).

Rahmendaten (Simulationsbereich 1)

Neben der generellen Handelsentwicklung, dem sinkenden Anteil des Handels am Privatkonsum und der prognostizierten Entwicklung des Online-Handels sind insbesondere die Flächenverteilung am Standort, die Bevölkerungsentwicklung sowie das wirtschaftliche Wachstum am Standort relevant. Diese Faktoren können die Auswirkungen von Marktverschiebungen – in Richtung Online-Handel – verstärken oder auch kompensieren. Dieser Effekt wird im Modell durch die Bevölkerungsprognose und die Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung berücksichtigt. Ferner sind die o.g. Standortfaktoren in Form des Flächenbesatzes, der Branchenstrukturen usw. zu ermitteln. Dies ist für die weiter unten dargestellte Berechnung erfolgt.

Betriebswirtschaftliche Resilienz (Simulationsbereich 2)

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe im Einzelhandel ist ungleich verteilt. Betriebsgröße, Betriebsform, Filialisierungsgrad, Anbindung an eine Kooperation, Online-Aktivitäten im Sinne von Cross-Channel prägen zusammen mit den Kostenstrukturen die Möglichkeiten der Betriebe, Markttherausforderungen entgegenzutreten bzw. sogar von diesen zu profitieren. Wichtig ist vor allem die Frage, ob potenziellen Umsatzverlusten durch Kostenanpassungen begegnet werden kann. Neben typischen Kostenstrukturen für den Einzelhandel wird die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Betriebe bzw. Betriebstypen modelliert. So ist z.B. davon auszugehen, dass filialisierte Textilhändler mit größeren Flächenformaten in 1A-Lagen und mit eigenem Online-Shop resilienter gegenüber der Online-Entwicklung sind bzw. von dieser sogar profitieren können. Hingegen sind Betriebe mit gegenteiliger Ausprägung besonders stark den Marktanteilsgewinnen des Online-Handels sowie regionaler Marktverdrängung ausgesetzt. Prägend für die Resilienz eines Betriebes wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Form der Betriebsergebnisse herangezogen. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe können dauerhaft im Wettbewerb bestehen. Resiliente Betriebe zeichnen sich z.B. durch aktivere Nutzung von Cross-Channel-Möglichkeiten, bessere Kundenansprache und/oder günstigere Kostenstrukturen aus und können der geschilderten Entwicklung erfolgreicher widerstehen.

Die Betriebe am Standort sind nach Resilienzklassen strukturiert, so dass sich die Auswirkungen auf diese unterschiedlichen Gruppen erkennen lassen. Hierzu wurden Handelsstrukturdaten wie z.B. Cross-Channel-Umsatzanteile usw. genutzt (vgl. Schulz 2016).

Umverteilung der Nachfrage am Standort (Simulationsbereich 3)

Anhaltende Umsatzstagnation oder Umsatzverluste führen bei geringer Resilienz mit Zeitverzügen zur Aufgabe von Betrieben. Manche Unternehmen werden erst relativ spät reagieren und das Geschäft aufgeben, andere frühzeitig die Betriebsstätte schließen, wenn sich abzeichnet, dass eine Mindestrendite nicht mehr zu erzielen ist – dies gilt im Übrigen auch für einzelne Standorte von ansonsten wettbewerbsfähigen Filialsystemen. In Erweiterung bisheriger Betrachtungen wird die Umverteilung von Nachfrage am Standort berücksichtigt: Umsatz- und Nachfragepotenziale fallen bei Betriebsschließungen am Standort teilweise den verbleibenden Betrieben in der Region zu. Basierend auf Befunden zum Konsumentenverhalten bei Nicht-Verfügbarkeit von Ware (sogenannte Out-of-Stock-Situationen) werden Effekte von Geschäftswechsel und Nachfragewanderungen in Richtung Online-Handel berechnet. Berücksichtigt man alle Teileffekte, so kann davon ausgegangen werden, dass der Umsatz eines wegfallenden Betriebes teilweise (wir gehen von etwa 50 bis 55 Prozent aus) den verbleibenden Betrieben innerhalb einer Branche am Standort zugutekommt. Dies führt dort zumindest temporär zu beachtlichen positiven Umsatzeffekten und dämpft die Auswirkung von Umsatzverlusten an den Online-Handel. Dies deckt sich mit Erfahrungen auch in anderen Branchen, wie etwa dem Möbelhandel, bei Marktveränderungen in Form von Verdrängungswettbewerb.

Räumliche Auswirkungen (Simulationsbereich 4)

Spürbare räumliche Auswirkungen entstehen in Form von Leerständen und veränderten Nutzungen freiwerdender Flächen. Ferner können Effekte für die Mietpreise auftreten. Diese sind besonders schwer abzuschätzen, da hier komplexe Angebots- und Nachfragewirkungen am Standort relevant sind. Wie weiter oben dargestellt, sind Spitzenlagen in den letzten Jahren eher durch deutlich steigende Mietpreise gekennzeichnet, während 1B-Lagen stagnierende oder fallende Mietpreise aufweisen. In Anlehnung an Miosga (2011: 12) wird für die Leerstandsentwicklung folgende Klassifikation verwendet:

- **Sporadische Leerstände**, das sind vereinzelte Leerstände aufgrund gewöhnlicher Fluktuation;
- **Umbruch-Leerstände**, d.h. mittelfristig andauernde Leerstände aufgrund von mittelfristigen Veränderungen wie Wegfall oder Verlagerung von Frequenzbringern;
- **Leerstands-induzierte Leerstände** entstehen durch die nachlassende Frequenz aufgrund der bereits bestehenden Leerstandssituation;
- **strukturelle Leerstände**, aufgrund wegbrechender Nachfrage in Abwanderungsgebieten auftretende Leerstände, meist verbunden mit dem Wegfall bedeutender Versorgungsangebote wesentlicher Branchen.

Zu kritischen Schwellenwerten der Verträglichkeit beim Leerstand gibt es keine verlässlichen Referenzwerte. Allgemein betrachtet ist Leerstand dann als kritisch einzuschätzen, wenn er über einen längeren Zeitraum andauert und sich an einem Standort häuft. Insbesondere die Dauer des Leerstands ist von entscheidender Bedeutung. Eine Leerstandsquote von mehr als 10 Prozent (und damit über dem bundesweiten Durchschnitt [nach HDE] bzw. über vergleichbaren Städten [nach CIMA 2011: 12]) wird nachfolgend als kritischer Wert verwendet. Bei einer Quote unter diesem Schwellenwert wird von einer unbedenklichen, normalen Geschäftsfuktuation ausgegangen (vgl. Schulte et al. 2009: 76).

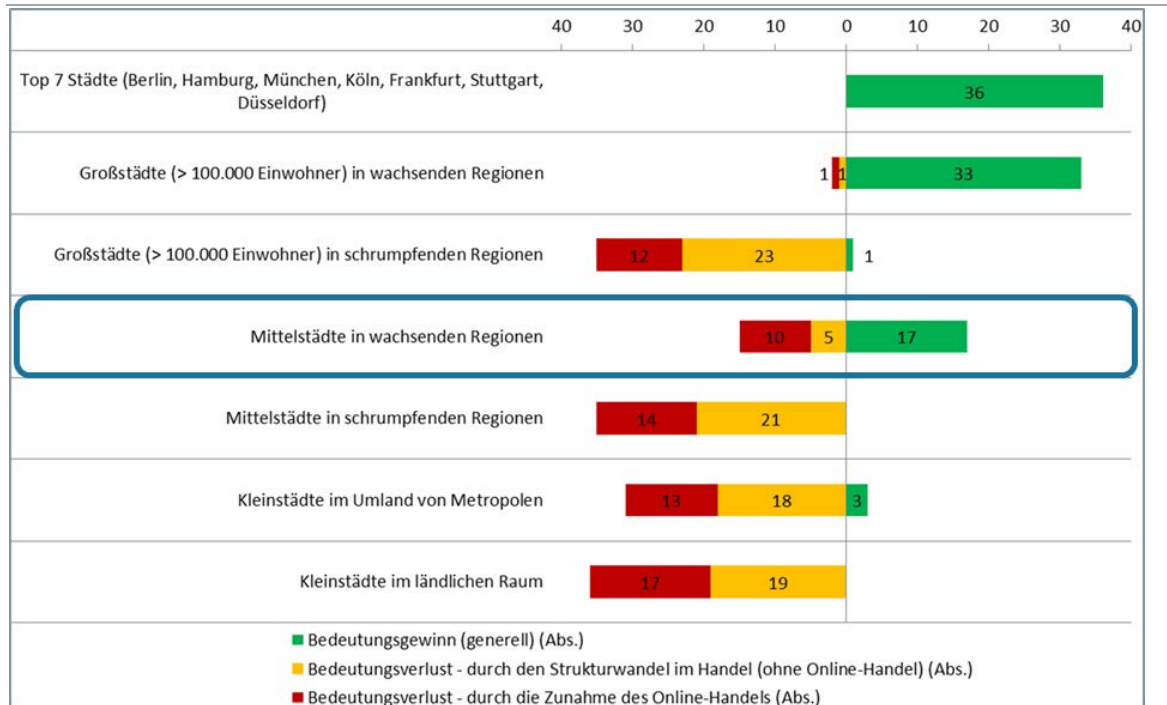
Die Simulation der räumlichen Auswirkungen auf eine Modellstadt ist mit folgenden Restriktionen behaftet:

- Veränderungen der Ertragslage von Handelsbetrieben unterliegen einer hohen Dynamik und diversen Einflussgrößen (z.B. Lohnkosten), die sich schwer prognostizieren lassen.
- Im Handel existieren relativ kurze Innovationszyklen. Neue Innenstadtformate mit anderen Geschäftsmodellkonfigurationen (bessere Kostenstrukturen oder höhere Kundenattraktivität) können zu Attraktivitätssteigerungen führen – zu beobachten sind allerdings bislang häufig eher minderwertige oder weniger für die Innenstadt attraktive Neunutzungen besonders in 1b-Lagen (z.B. 1 Euro-Läden, Spielhallen, Wettanbieter usw.).
- Die Auswirkungen von Frequenzverlusten in Innenstädten sind noch schwer abschätzbar. Beispielsweise ist unklar, ob weniger Käufe, dafür aber höherwertige stattfinden, oder ob Frequenzeinbußen voll auf die Umsatzsituation stationärer Händler durchschlagen.
- Für die Umverteilungsdynamik bei Geschäftsaufgaben bzw. Leerständen gibt es noch kaum empirische Befunde.
- Die Preiseffekte (Mietpreise) im Rahmen von Marktveränderungen lassen sich im Kontext der diversen Mikro- und Makroinflussgrößen (z.B. Geldpolitik) kaum zuverlässig vorhersagen. Unter sonst gleichen Bedingungen werden Geschäftsaufgaben jedoch voraussichtlich zu Mietpreissenkungen führen.
- Die Effekte von Digitalisierungsanstrengungen des Einzelhandels im Sinne von Cross-Channel oder gar dem Aufbau digitaler Stadtportale sind noch recht schlecht quantifizierbar. In dem Zusammenhang ist auch (noch) unklar, inwieweit im Rahmen von Filialsystemen schwächere Standorte subventioniert werden, oder ob es vermehrt zu Bereinigungen des Filialnetzes kommt. Für Letzteres sprechen die beobachtbaren Entwicklungen der letzten Jahre.
- Kipp-Effekte des Wegfalls von zentralen „Magnetbetrieben“ (auch anderer Branchen, wie z.B. Banken) sowie des Erreichens einer kritischen Masse an Leerständen sind noch wenig erforscht. Es ist anzunehmen, dass strukturelle Leerstände die Attraktivität einer Innenstadt massiv beeinträchtigen können und sich wechselseitig verstärkende Effekte vorliegen. So kann es zu beschleunigten Attraktivitätsverlusten in relativ kurzer Zeit kommen, wenn erst einmal ein kritisches Niveau überschritten wird.

5.2 Simulation räumlicher Effekte am Beispiel einer Modellstadt

In der Delphi-Befragung zeigte sich die größte Unsicherheit der Experteneinschätzung mit Blick auf mittelgroße Städte in wachsenden Regionen:

Abbildung 18: Bedeutungsveränderung im Kontext Online-Handel differenziert nach Stadtgrößen



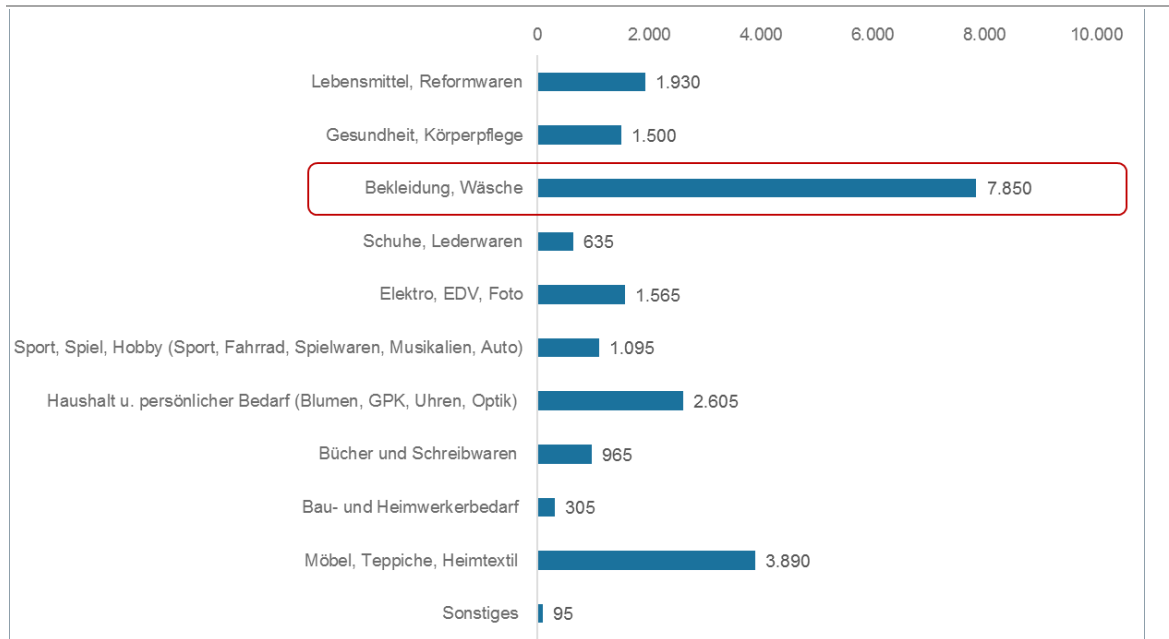
Quelle: Ergebnisse der Delphi-Befragung (1. Welle)

Für die Bildung des Modells orientieren wir uns daher an einer mittelgroßen Stadt in einem wachsenden Raum: Neuburg an der Donau (2014 rund 29.000 Einwohner, Stadt Neuburg a. d. Donau). Für Neuburg liegen Flächen- und Strukturdaten vor, so dass es möglich ist, die Flächenwirkungen zu berechnen. Die Betrachtung fokussiert auf die Innenstadt und hier auf die besonders relevante Bekleidungsbranche.

Generelle und standortspezifische Ausgangssituation

Der Einzelhandel prägt die Nutzungsstruktur in der Innenstadt von Neuburg a. d. Donau: Die Erdgeschossflächen werden zu rund 45 Prozent vom Einzelhandel genutzt, gefolgt von Dienstleistungen mit etwa 22 Prozent und Gastronomie mit zirka 17 Prozent). Die Leerstände liegen bei etwa 5 Prozent (vgl. CIMA 2011). Die Daten können als gute Basis für die Handelsstruktur in der Ausgangssituation der Simulationsbetrachtung angesehen werden (als Ausgangspunkt wurde das Jahr 2014 verwendet).

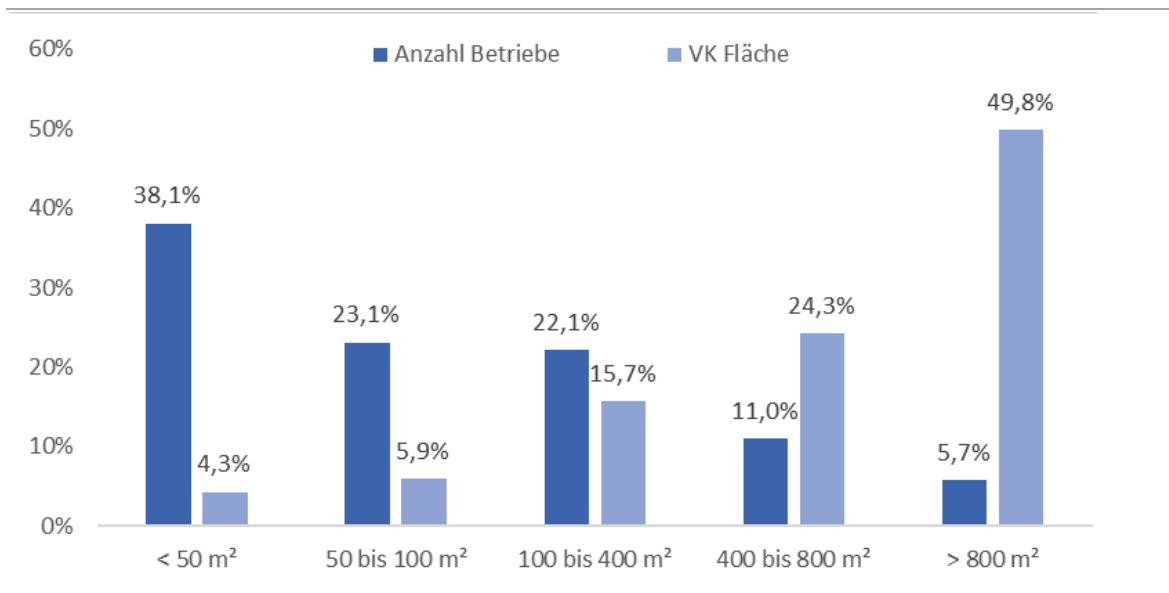
Abbildung 19: Flächenverteilung im Einzelhandel [in m²] der Innenstadtlage für die Modellstadt



Quelle: CIMA 2011

Abbildung 20 zeigt die absolute Handelsfläche Neuburgs und repräsentiert die für viele deutsche Innenstädte typische Dominanz des Textileinzelhandels. Neuburg a. d. Donau ist durch einen höheren Anteil von Einzelhandelsbetrieben mit kleineren Flächengrößen gekennzeichnet. Die genaue Erfassung der Handelsflächen bildet die Grundlage der Auswirkungsanalyse bzw. Simulation für eine spezifische Stadt. Die Ausführungen sind nicht als eine spezifische Prognose für die Stadt Neuburg a. d. Donau zu verstehen, sondern als Modellierung des gewählten Stadttyps.

Abbildung 20: Einzelhandelsstruktur nach Betriebsgrößen in der Modellstadt



Quelle: CIMA 2011

Der größte Flächenanteil (knapp 50 Prozent an der Einzelhandelsfläche mit Bekleidung/Wäsche) ist den größeren Betriebstypen über 800 m² zuzuordnen. Die Struktur ist nicht untypisch für den Einzelhandel mit Bekleidung/Wäsche und korrespondiert mit einem relativ hohen Anteil an Fachgeschäften in Form von Solitären oder im Rahmen von Filialstrukturen.

5.3 Simulation der Veränderung und Ergebnisdiskussion für die Modellstadt

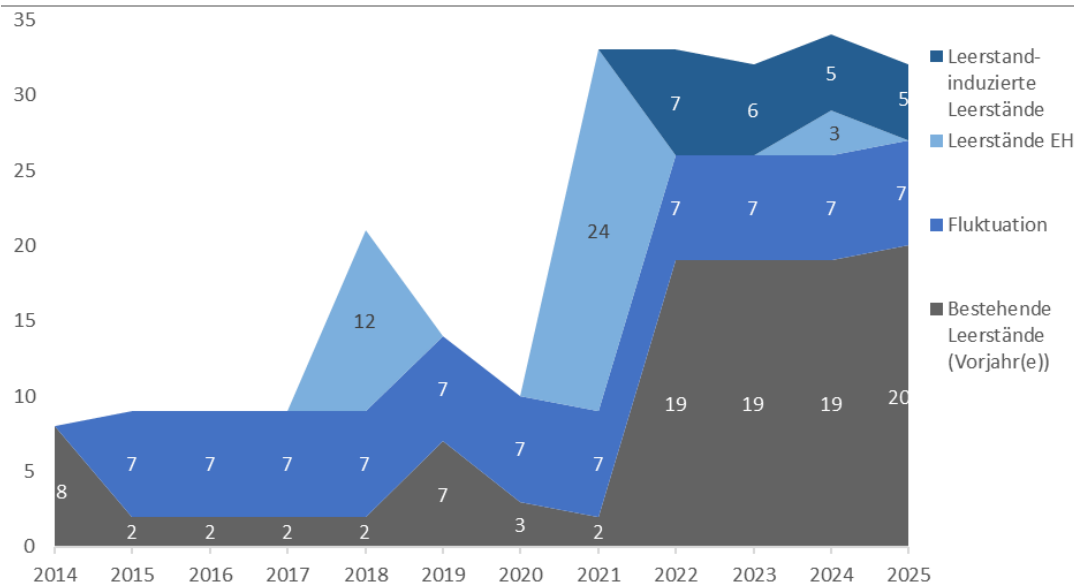
Ausgehend von der o.g. Abschätzung des Wachstums im Online-Handel (vgl. Kap. 4) sowie der Modellstruktur kompensieren die Effekte eines (leichten) Bevölkerungswachstums im Modellfall die negativen Auswirkungen auf die durchschnittliche Umsatzsituation der Betriebe. Im weiteren Zeitverlauf (ab 2016) führt für die Modellstadt die durchschnittliche Umsatzstagnation im stationären Handel, die in beachtlichem Maße durch Nachfragewanderung in Richtung Online-Handel hervorgerufen wird, zu Ertragsdruck für die Betriebe. Je nach Konzeptstärke bzw. Resilienz führt dies besonders bei den schwächeren Betrieben zu einem Abschmelzen der Betriebsergebnisse. Vor allem die weniger resilienten Betriebe werden bei Fortdauer der Entwicklung nach einigen Jahren vermehrt zu Geschäftsaufgaben gezwungen. Teile der durch diese Betriebe zuvor bedienten Nachfrage entfallen für den Standort. Es kommt aber durch den Wegfall dieser Wettbewerber für die verbleibenden Betriebe am Standort zu einem positiven Umsatzeffekt. Wiederum werden die weniger konzeptstarken bzw. resilienten Betriebe in Folge weiter in Mitleidenschaft gezogen, was nach einigen weiteren Jahren (etwa zwei bis vier Jahre) zu vermehrten Geschäftsaufgaben führt. Der Druck auf die Betriebsergebnisse hält an, wenn der Online-Handel weiterwächst, auch wenn dies wie im angenommenen Szenario in abgeschwächter Form erfolgt, wobei allerdings die durchschnittlichen Kosten steigen. Diese Veränderungen in Form von Geschäftsaufgaben betreffen zum Großteil die schwächeren Betriebe an 1B-Standorten. An diesen Standorten sind besonders häufig mittelständische Handelsbetriebe anzutreffen. Von deutlichen Rückgängen der Betriebsergebnisse sind in der Simulation aber auch die Mehrzahl (rund 70 Prozent) der Betriebe an 1A-Standorten betroffen, was aufgrund der höheren angenommenen Resilienz zwar nicht so schnell, aber doch nach einigen weiteren Jahren zu vermehrten Betriebsaufgaben führen kann – wenn es nicht gelingt, der negativen Dynamik durch bessere Betriebskonzepte entgegenzuwirken.

Die Simulation zeigt die unmittelbaren Auswirkungen der Geschäftsschließungen an einzelnen Standorten auf die gesamte Leerstandssituation der Innenstadt: Ausgehend von einer zunächst sehr stabilen Situation besteht der Leerstand aus einem geringen Sockelwert (aus den Vorjahren stammend) und einer unbedenklichen Fluktuation. Erste aufgrund von Geschäftsaufgaben freiwerdende Geschäftsräume können daher in einem intakten Markt problemlos neu vermietet werden. Die Leerstandsquote bleibt zunächst konstant niedrig. Auch die zusätzlichen Leerstände aus Geschäftsaufgaben der Textil-Einzelhändler können vom Markt ohne weitere Schwierigkeiten innerhalb von zwei Jahren kompensiert werden. Der Anstieg der Leerstände ist in den ersten Jahren nur temporär und eher unproblematisch.

Anders sieht es bei der zweiten, größeren Welle von Leerständen aus der Bekleidungsbranche aus (in der Simulation greift diese für den Standort im Jahr 2021). Durch insgesamt 24 Geschäftsaufgaben (diese wurden aufgrund der Resilienzklasse für jeden einzelnen Betrieb ermittelt) wird der Markt deutlich verändert. Der neu entstehende Leerstand selbst löst weitere Leerstände aus. Aufgrund nun verstärkt ausbleibender Frequenz werden auch andere kundenorientierte Branchen mit einer Verzögerung von ein bis mehreren Jahren in Mitleidenschaft gezogen. Der Markt kann die hohe Anzahl an Leerständen nicht mehr ohne weiteres einer Nachnutzung zuführen. Der hohe Leerstand wird nicht mehr merklich reduziert und stagniert durch neue Leerstände aus der Bekleidungsbranche auf einem hohen Wert.

Abbildung 21 zeigt die Entwicklung der Leerstandsquote und insbesondere deren Aufteilung auf die verschiedenen Leerstandsformen.

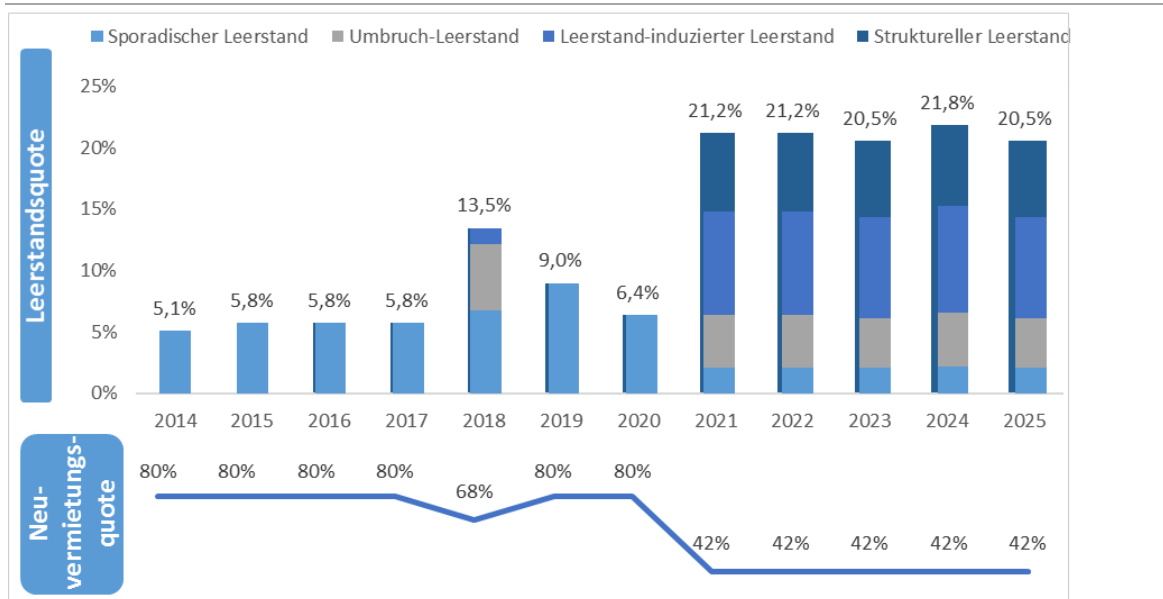
Abbildung 21: Simulationsergebnis – Entwicklung der Leerstandsanzahl nach deren Ursache



Quelle: Schulz 2016

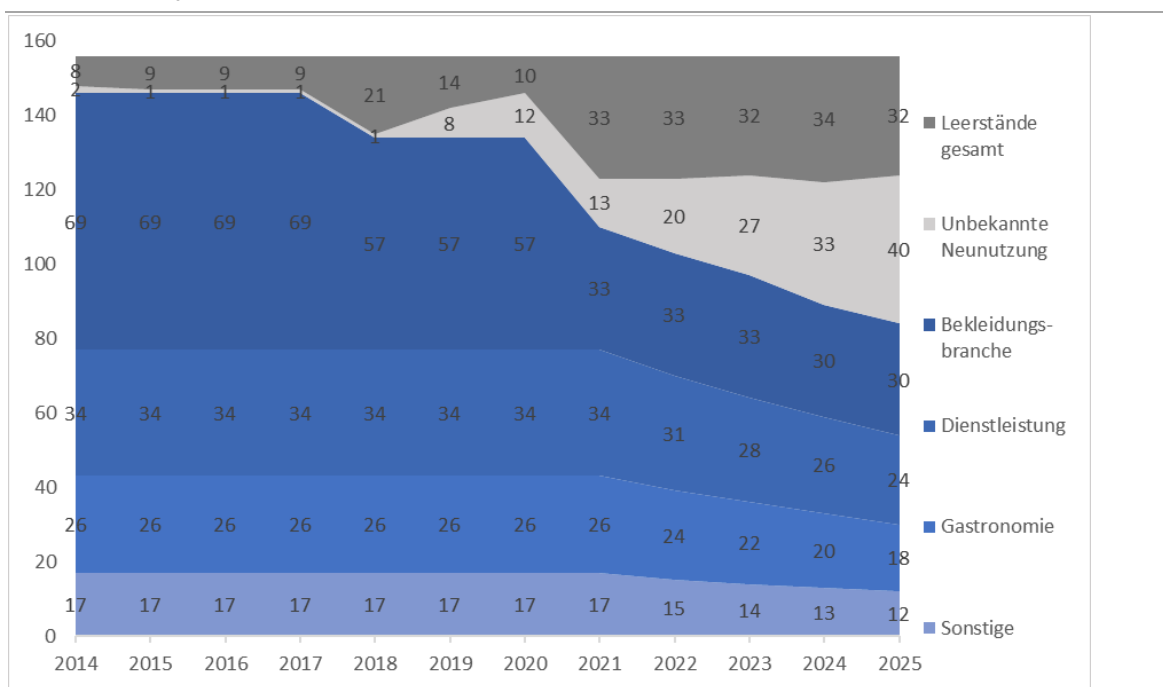
Hier zeigt sich, dass zunächst durch die gewöhnliche Fluktuation eine geringe, relativ konstante Leerstandsquote von deutlich unter 10 Prozent besteht. Diese Quote ist ausschließlich auf sporadischen Leerstand zurückzuführen. Durch die ersten zusätzlichen Leerstände aus dem Bekleidungseinzelhandel im Jahr 2018 (in der Simulation wird eine jährliche Betrachtungsweise zugrunde gelegt, und die Eintrittszeitpunkte von Leerständen werden ermittelt) erhöht sich die Quote zeitweise auf 13,5 Prozent und beinhaltet damit nennenswerte Anteile an Umbruch-Leerstand und leerstand-induziertem Leerstand. Die daraus resultierende Neuvermietungsquote sinkt nun von 80 Prozent auf 68 Prozent. Dennoch können aufgrund der relativ geringen Anteile die Leerstandsquote in der Simulation wieder unter den Wert von 10 Prozent gesenkt und somit auch die Neuvermietungsquote wieder gesteigert werden. Im Jahr 2021 stellt sich die Situation aber deutlich anders dar. Hier erhöht sich die Leerstandsquote drastisch auf über 20 Prozent und enthält folglich auch größere Anteile der problematischeren Leerstandsformen des leerstand-induzierten sowie erste Erscheinungen von strukturellem Leerstand. Dieser reduziert die Passantenfrequenz z.B. durch eine verminderte Attraktivität des Standorts und fehlende Magnetbetriebe und führt damit zu weiteren Leerständen. Diese Entwicklungen treten verzögert ein und festigen damit die bedenklich hohe Quote. Durch die stark negativen Auswirkungen des hohen Leerstands, der nun jede fünfte kundenorientierte Erdgeschossnutzung der Modell-Innenstadt der Bekleidungsbranche betrifft, fällt es auch bedeutend schwerer, die freien Immobilien einer Nachnutzung zuzuführen. Dies schlägt sich in einer sehr niedrigen simulierten Neuvermietungsquote von nun nur noch 42 Prozent nieder und trägt dadurch zum Fortbestand der kritischen Situation bei – hier wird angenommen, dass typische Marktanpassungen für Handelsflächenvermietungen greifen. Dieses Leerstandsniveau besteht auch durch weitere Leerstände aus der Bekleidungsbranche im Jahr 2024, die die Leerstandsquote temporär nochmals leicht erhöhen, nahezu unverändert bis zum Ende des Simulationszeitraums fort. Damit ist der Markt nachhaltig aus dem Gleichgewicht gebracht; das Jahr 2021 mit seinen zahlreichen Geschäftsschließungen ist als kritischer Kipp-Punkt (Leerstandsquote > 10 Prozent) zu betrachten.

Abbildung 22: Simulationsergebnis – Leerstandsquote und Anteile nach Formen und Neuvermietungsquote



Quelle: Schulz 2016

Abbildung 23: Simulationsergebnis – Anzahl der Geschäfte nach Branchen einschließlich Leerständen und unbekannter Nachnutzung



Quelle: Schulz 2016

Erweitert man den Blick auf die Art der Nachnutzung und unmittelbare Auswirkungen auf das Branchengefüge am Standort, werden weitere kritische Entwicklungen deutlich: Wie Abbildung 22 zeigt, bleibt die Branchenstruktur der Innenstadt in der Simulation zunächst bis 2017 bestehen. Der Grund: Bei der natürlichen Fluktuation, dem in diesem Zeitraum einzigen Impuls für die Leerstände, ist davon auszugehen, dass die freiwerdenden Geschäfte eine Nachnutzung in einer annähernd konstanten Mischung erfahren. Der erste Impuls über die Fluktuation hinaus im Jahr 2018 zeigt allerdings bereits: Bei einer deutlich erhöhten Leerstandsquote ist die Nachnutzung in der gleichen Branche nicht mehr sichergestellt. Da die konkrete Nachnutzung sich wie beschrieben nur schwer modellieren lässt, wird dieser Bereich als unbekannte Nachnutzung separat ausgewiesen. Hier ist nicht bekannt, ob der Standort wieder besetzt werden kann – was im negativen Fall die Leerstandsquote erhöht – oder andere Verwendungen gefunden werden.

Dabei betrifft diese unbekannte Nachnutzung nicht nur die Einzelhandelsbranchen. Auch die weiteren aufgeführten Branchen zeigen durch die leerstand-induzierten Leerstände ab dem Jahr 2022 eine rückläufige Entwicklung. Deren Nachnutzung ist ebenfalls unklar und erhöht folglich den Anteil der unbekanntenen Nachnutzung zusätzlich.

Damit ergibt sich ein im Vergleich zur Ausgangslage stark veränderter Branchen-Mix als Simulationsresultat für das Jahr 2025. Neben der kritisch einzuschätzenden Leerstandsquote birgt insbesondere der hohe Anteil der nicht zu klärenden Nachnutzung mit 26 Prozent erhebliche Risiken für die Innenstadt. Selbst wenn man in einem optimistischen Szenario davon ausgeht, dass die Hälfte der unbekanntenen Nutzungen sich innerhalb der gleichen Branche vollzieht, bleibt mit rund 13 Prozent immer noch ein erheblicher Anteil der unbekanntenen Nutzungsform bestehen. Die Nachnutzung kann allerdings auch in Form neuartiger attraktiver Nutzungskonzepte erfolgen. Da offen ist, welcher Branche die Nachnutzungen zuzuordnen sind und welches Niveau sie haben, besteht jedoch die Gefahr einer Abwärtsspirale in Form eines Trading-down. Insbesondere bei länger andauernden Leerständen ist eine Nachnutzung in derselben Branche keineswegs gesichert, wodurch bemerkenswerte und teilweise nachhaltige Verschiebungen der Branchenstruktur auftreten können.

Die Simulation zeigt zusammengenommen folgende Dynamik der Innenstadt: Geschäftsaufgaben im klassischen stationären Handel erfolgen über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren in einem schleichenden Prozess. Katalysiert durch anhaltendes Wachstum des Online-Handels beschleunigen sie sich dann aber mit der Zeit und führen in der Folge zu beachtlichen strukturellen Leerständen. Eine Erweiterung der Betrachtung für die Modellstadt auf andere Branchen führt zu der in Tabelle 12 dargestellten Einschätzung.

Tabelle 12: Simulationsergebnis – Auswirkungen des Online-Wachstums auf Innenstadtbetriebe nach Sortimenten

Sortimentsbezeichnung	EBIT Umsatzrentabilität	Stat. Umsatz CAGR 14-20	Stat. Umsatz CAGR 20-25	Gefährdung durch E-Commerce	Anteil Fläche	Anteil Geschäftsstellen	Innenstadt-relevanz
Lebensmittel, Reformwaren	2,1%	1,5%	1,1%	gering	8,6%	9,4%	gering
Gesundheit, Körperpflege	6,8%	2,3%	2,6%	gering	6,7%	13,1%	hoch
Bekleidung, Wäsche	6,0%	-1,0%	0,0%	hoch	35,0%	43,1%	hoch
Schuhe, Lederwaren	7,2%	-0,6%	0,1%	hoch	2,8%	8,1%	hoch
Elektro, EDV, Foto	5,5%	-0,5%	-0,5%	hoch	7,0%	2,5%	hoch
Sport, Spiel, Hobby	8,0%	-1,2%	-0,7%	hoch	4,9%	1,9%	mittel
Haushalt, pers. Bedarf	10,1%	0,2%	0,5%	gering	11,6%	2,5%	hoch
Bücher, Schreibwaren	8,0%	-2,4%	-2,3%	hoch	4,3%	11,3%	hoch
Bau-, Heimwerkerbedarf	4,8%	0,5%	0,5%	mittel	1,4%	1,3%	gering
Möbel, Teppiche, Heimtextil	7,3%	0,1%	0,4%	mittel	17,3%	5,0%	mittel

Quelle: Schulz 2016, Berechnungen auf Datenbasis von Bayerische Staatsregierung 2013; CIMA 2011: 8 ff.; Destatis 2015c. Die Abkürzung CAGR steht für Compound Annual Growth Rate und beschreibt die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate in Prozent.

Die ermittelten Umsatzveränderungen sind Durchschnittswerte, in Anlehnung an das in Kap. 4 vorgestellte Marktszenario für die Entwicklung des Online-Handels. Danach sind für die Modellstadt nur zwei Branchen gering betroffen. Für den Großteil der innerstädtischen Handelsflächen ergibt sich eine mittlere bis hohe Gefährdung durch das Online-Wachstum. Daher ist zu erwarten, dass die schwerpunktmäßig für die Bekleidungsbranche aufgezeigten Entwicklungen auch andere Einzelhandelsflächen betreffen, wodurch sich der Gesamteffekt auf die Innenstadt verstärkt. Auch in der Literatur wird vermehrt auf diese Gefahr des Bedeutungsverlusts hingewiesen. So nennt Wieland (2014: 16) die hier betrachteten gewachsenen Innenstadtbereiche in kleineren Städten als größte Verlierer dieser eng mit den Leerständen zusammenhängenden Tendenzen. Auch die festgestellte zunehmende Polarisierung in 1A- und 1B-Lagen und die durch den Online-Handel sinkenden Kundenfrequenzen im innerstädtischen Handel werden durch die Literatur gestützt (vgl. u.a. CBRE Global Research and Consulting 2014; Prokasky 2015). Zusätzlich zu den hier simulierten Ursachen für Leerstände durch Geschäftsaufgaben aufgrund mangelnder Ertragskraft können weitere Ursachen hinzukommen. So ist unter anderem durch die bestehenden Überkapazitäten an Handelsflächen mit einer zunehmenden Konsolidierung der Handelslandschaft zu rechnen (vgl. Schramm-Klein 2014: 297). Darüber hinaus ist insbesondere im kleinstrukturierten und mittelständischen Handel der Mangel an potenziellen Nachfolgern eine Ursache für Leerstand (vgl. Froessler/Wiemken/Jänsch 2009: 14).

Neben dem Einzelhandel sind weitere kundenorientierte Branchen von der Digitalisierung und einer Abwanderung von Kunden und Umsätzen in das Internet betroffen. Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang der Bereich des Retail Banking zu nennen. Hier ist die erhöhte Konkurrenz im bereits etablierten und weiter fortschreitenden Direktbankgeschäft mit Veränderungen des Geschäftsmodells des klassischen Retail Banking verbunden (vgl. Bartmann/Nirschl/Peters 2011: 20). Als Resultat befindet sich das Filialnetz deutscher Banken schon seit Längerem in einer Degenerationsphase (vgl. Brock 2015: 44 f.). Allein in der Zeit von 2011 bis 2014 wurden nahezu 2.500 Filialen geschlossen, was 6,4 Prozent der Geschäftsstellen entspricht. Die Sparkassen und Kreditgenossenschaften schlossen im Jahr 2014 rund 600 Filialen (vgl. Deutsche Bundesbank 2015; eigene Berechnung). Damit ist die Konsolidierung offensichtlich noch nicht abgeschlossen. Auch für die kommenden Jahre ist eine weitere Ausdünnung des Filialnetzes geplant. Allein die im Jahr 2015 angekündigten Filialschließungen belaufen sich laut Erhebung des Handelsblatt auf über 1.000 Filialen in Deutschland (vgl. Atzler/Witsch 2015).

Dies unterstreicht erneut, dass die aus der Simulation erkennbaren Kipp-Punkte durchaus als realistisch anzusehen sind und durch weitere Markttrends vermutlich eher noch verstärkt werden. Wird erst einmal ein kritischer Schwellenwert erreicht, kann der Markt dies nicht mehr ohne weiteres über Neuvermietungen ausgleichen. Dabei haben die Schließungen durch Veränderungen im Branchen-Mix Einfluss auf die Attraktivität der Innenstadt.

5.4 Entwicklung bei veränderten Parametern/Übertragung auf andere Fälle

Zu beachten ist, dass sich die Modellstadt in einer wachsenden Region befindet. Die ermittelten Effekte greifen umso stärker bei folgenden Ausprägungen (und umgekehrt):

- je stärker die Stadt von Bevölkerungsrückgang und verminderter Kaufkraft betroffen ist;
- je weniger attraktiv die Bürgerinnen und Bürger die (Innen-)Stadt empfinden;
- je stärker die Handelsstruktur von wettbewerbsschwachen (bzw. wenig resilienten) Handelsbetrieben geprägt ist;
- je stärker Handelsbetriebe schwache Standorte (1B-Lagen) besetzen;
- je stärker die Stadt Einzelhandelsflächen aufweist, die von hohen Online-Marktanteilen betroffen sind (Branchen-Mix);
- je stärker die Innenstadt, Ortszentren, Nebenlagen zusätzlich durch abströmende Nachfrage in andere Handelsagglomerationen betroffen sind;
- je weniger die Stadt von relativ online-resistenter Nachfrage, etwa in Form touristischer Käufer, profitiert;
- je weniger aktiv die Stadt und die Händlerschaft für eine Attraktivitätssteigerung im Sinne eines wirkungsvollen Citymarketing agieren;
- je weniger es – auch in dem vorgenannten Zusammenhang – gelingt, neue innovative Handelsbetriebe und Nutzungskonzepte für den Standort zu gewinnen;

- je stärker die integrierten Zentren/zentralen Versorgungsbereiche bereits durch frühere desintegrierte Ansiedlungen in ihrer Funktionalität gefährdet wurden.

Unterstützende Maßnahmen wirken in den eher problematischen Mittelstädten und kleineren Großstädten dort besonders, wo die Zentrenlagen eine hohe Aufenthaltsqualität erreichen. Dort schrumpfen zwar tendenziell die 1B-Lagen und Streulagen. Aber eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität und gute Rahmenbedingungen für die verbleibenden (mittelständischen) Handelsbetriebe können zur Stabilisierung oder gar Steigerung der Attraktivität der Innenstadt führen.

Die Simulation macht deutlich: Die Auswirkungen des Online-Handels können sich in einem schleichenden, etwa zehn Jahre langen Erosionsprozess des stationären Handels einer Innenstadt zeigen. Dies birgt die Gefahr, dass Handlungsnotwendigkeiten zur Stärkung des innerstädtischen Handels und der Attraktivität der Innenstadt zu spät erkannt und Gegenmaßnahmen zu spät ergriffen werden. Daher sollten die Akteure einer Stadt rechtzeitig handeln, bevor Kipp-Punkte erreicht werden und sich eine Abwärtsspirale der Innenstadtentwertung etabliert hat.

Zusammenfassung Kapitel 5

- Kapitel 5 berichtet von der Simulation der zeitlichen Dynamik räumlicher Veränderungen am Beispiel einer mittelgroßen Stadt.
- Das Verfahren setzt eine Vielzahl detaillierter Daten zur konkreten Handelssituation vor Ort voraus.
- Es zeigt sich: Ist ein kritischer Schwellenwert an Leerstand erreicht, kann der Markt diesen nicht mehr ohne weiteres über Neuvermietungen ausgleichen. Durch weitere Markttrends wird diese Entwicklung tendenziell verstärkt.
- Dabei beeinflussen Schließungen durch Veränderungen im Branchen-Mix die Attraktivität der Innenstadt.

6. Handelslandschaft online und offline – Raumwirkungen und Raumperspektiven

Der Strukturwandel im Handel schlägt sich im Raum nieder. Städte sind in unterschiedlichem Grad von der Konzentration des Handels betroffen – je nach Größe und Funktion (Metropolen/Großstädte, Klein- und Mittelstädte) und Lage im Raum (verstädterter Raum, ländlicher Raum). Spiegelbildlich werden aber auch die lokalen Auswirkungen des Online-Handels von der Stadtgröße bzw. der zentralörtlichen Bedeutung beeinflusst. So gibt es erhebliche Unterschiede zwischen Städten, die eine eindeutige Bewertung erschweren. Individuelle Ausgangslagen können dazu beitragen, dass einerseits eine Großstadt im Handelsbereich nicht „richtig funktioniert“ oder andererseits eine Mittelstadt ein vitaler Handelsstandort bleibt. Relative Einigkeit herrscht darüber, dass eine Mischung aus Handel und sozialer Interaktion als elementares Kennzeichen von Stadt auf absehbare Zeit nicht zu ersetzen ist. Städte mit einer ausgeprägten Urbanität haben gute Aussichten, auch zukünftig als attraktiver (Handels-)Standort wahrgenommen zu werden. Dies bedeutet nicht, dass Städte als Handelsorte im Zuge der sich ändernden analogen und digitalen Möglichkeiten nicht neu gedacht werden können oder müssen: Ohne Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen werden die Städte – unabhängig von ihrer Größe und Zentralität – sukzessive an Attraktivität verlieren.

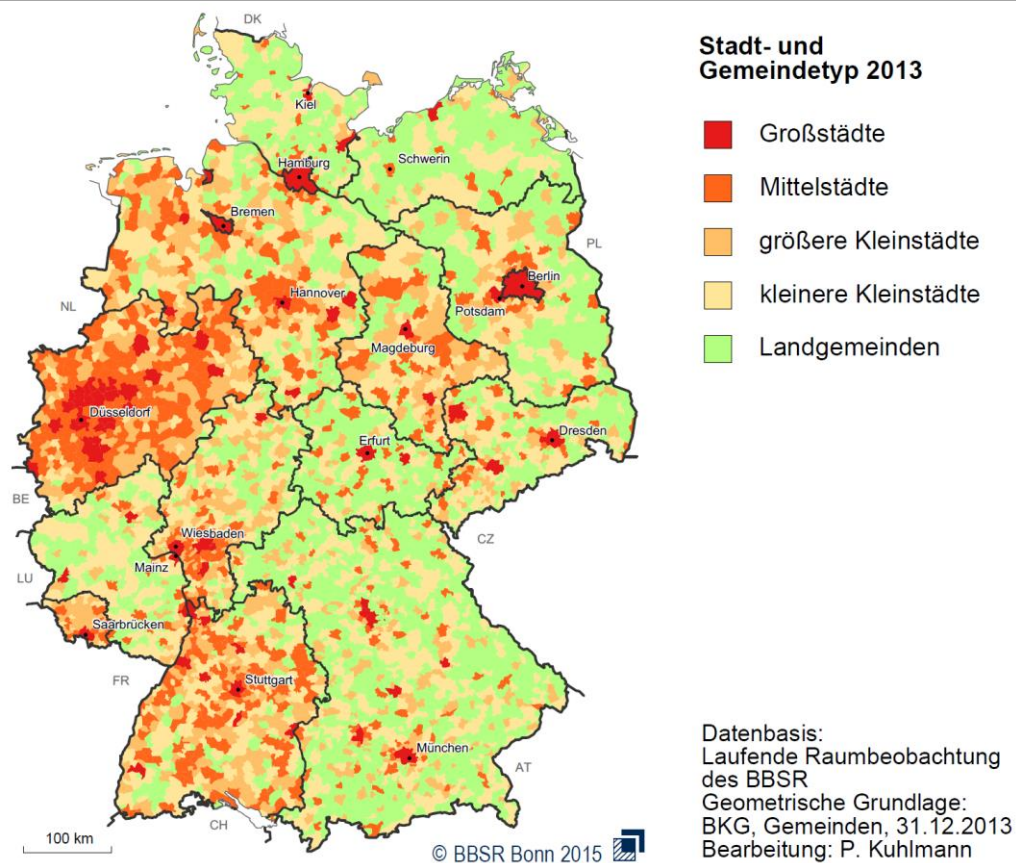
6.1 Städtetypologien nach Einwohnerzahl

Nach dem Ansatz des BBSR werden die 3.223 Städte in Deutschland in folgende Typen unterschieden (vgl. auch Abbildung 24):

- Großstadt: Gemeinde eines Gemeindeverbandes oder Einheitsgemeinde mit mindestens 100.000 Einwohnern; diese Städte haben meist oberzentrale, mindestens jedoch mittelzentrale Funktion. Die Gruppe der Großstädte kann unterschieden werden in 15 große Großstädte mit mindestens 500.000 Einwohnern und kleinere Großstädte mit weniger als 500.000 Einwohnern.
- Mittelstadt: Gemeinde eines Gemeindeverbandes oder Einheitsgemeinde mit 20.000 bis unter 100.000 Einwohnern; überwiegend haben diese Städte mittelzentrale Funktion. Die Gruppe der Mittelstädte kann unterschieden werden in große Mittelstadt mit mindestens 50.000 Einwohnern in der Gemeinde eines Gemeindeverbandes oder Einheitsgemeinde, kleine Mittelstadt mit weniger als 50.000 Einwohnern.
- Kleinstadt: Gemeinde eines Gemeindeverbandes oder Einheitsgemeinde mit 5.000 bis unter 20.000 Einwohnern oder mindestens grundzentraler Funktion. Die Gruppe der Kleinstädte kann unterschieden werden in größere Kleinstadt mit mindestens 10.000 Einwohnern in der Gemeinde eines Gemeindeverbandes oder Einheitsgemeinde, kleine Kleinstadt mit weniger als 10.000 Einwohnern.

Bereits beim Blick auf die Karte (Abbildung 24) wird deutlich, dass sich nicht alle Phänomene und Trends entlang dieses einwohnerbasierten Stadt- und Gemeindetyps erklären lassen. Zu groß sind die Unterschiede in Zahl, Struktur und Lage der Mittel- und Kleinstädte wie auch der Landgemeinden zwischen den Bundesländern. Es existieren erhebliche Unterschiede zwischen der Siedlungsstruktur Mecklenburg-Vorpommerns und der Baden-Württembergs, viele der Verschiedenheiten sind in Verwaltungsstrukturen oder -reformen begründet. Insofern gibt die Diskussion der Perspektiven einzelner Stadttypen/-größen als Handelsstandort bzw. der jeweiligen Betroffenheit von Auswirkungen des Online-Handels grundsätzliche Eindrücke wider. Diese können aber im lokalen Einzelfall auch anders gelagert sein.

Abbildung 24: Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland 2013



Quelle: BBSR 2015a

6.1.1 Großstädte – Feste Anker der Handelslandschaft

Metropolen/Großstädte weisen das vielfältigste und differenzierteste Handelsangebot auf. Sie sind und waren oft die „Geburtsstätten“ neuer Handelsangebote. Es ist nur ein scheinbares Paradoxon, dass in Großstädten ein zunehmender Hang zum Online-Einkauf zu beobachten ist, obwohl sämtliche Angebote im stationären Handel verfügbar sind (vgl. Stepper 2014). Generell zeigt sich eine immer intensivere Verzahnung von Online- und Offline-Aktivitäten (vgl. Rot-scheroth 2015). So sind die Metropolen auch die Standorte, an denen Online-Händler (z.B. Google, Zalando, MyMuesli, Mr. Spex, Home24, Cyberport) in prominenten Innenstadt-Lagen Filialen eröffnen.

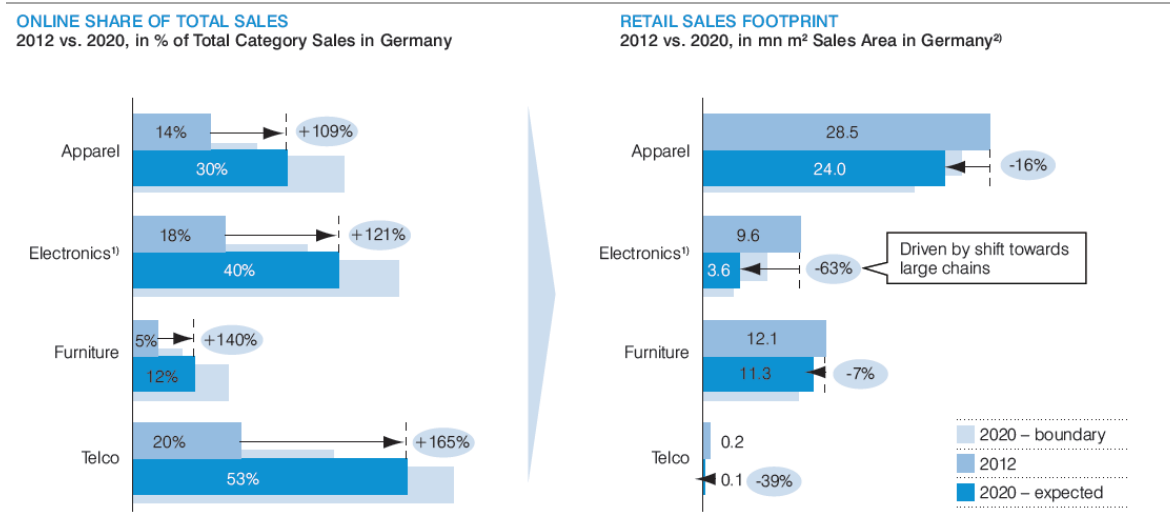
Mit zunehmender Ortsgröße sinkt die relative Bedeutung der Innenstadt für die tägliche Versorgung. Freizeit und Stadtbummel treten als Besuchsmotive in den Vordergrund (vgl. Reink 2014: 16). Damit geht ein steigender Druck auf die zentralen Lagen in den wachsenden Großstädten einher. Vor allem die sogenannten Global Player drängen zunehmend in die 1A-Lagen der dominierenden Handelszentren und sorgen dort für steigende Mieten sowie eine Verknappung verfügbarer Flächen. Dies bezieht sich vorwiegend auf die Abschnitte mit der höchsten Passantenfrequenz. Im Gegensatz dazu können die Leerstände in den B-Einkaufslagen und Nebelagen durchaus ansteigen bzw. alle übrigen Lagen schrumpfen (vgl. IVG Immobilien AG 2013: 3 ff.).

Insgesamt haben Großstädte aufgrund ihrer Einwohnerzahl und Zentralität die besten Aussichten, auch zukünftig ihre Bedeutung als Handelsstandorte zu behalten. Dies gilt in besonderer Weise für die „Top 7-Städte“ und für die Innenstädte der wachsenden Großstädte. Mehrheitlich erwarten Experten, dass für den „Erlebniseinkauf“ weiterhin „Ausflüge in diese Innenstädte“ gemacht werden. Wichtig dafür ist ein möglichst breit gefächertes und vollständiges Branchenprofil, das ein attraktives Einkaufserlebnis verspricht. So gelingt es, die Abwanderung lokaler Kaufkraft vor allem durch Stärkung der Anziehungskraft auf Besucher von außerhalb zu kompensieren.

Aber auch stagnierende bis schrumpfende Großstädte werden Trading-down-Prozessen – infolge der Abwanderung von Handelsbetrieben und der Ausdünnung der Handelslandschaft – zumindest im innerstädtischen Kern eine gewisse Zeit widerstehen. Sie können aufgrund ihrer Größe von mehr „Substanz“ zehren. Zudem besteht ein Zusammenhang zur demografischen Entwicklung des Umlands und der räumlichen Konkurrenz zu anderen Handelsstandorten. Dies schließt ein Schrumpfen und damit einen Bedeutungsverlust jedoch perspektivisch nicht aus.

Damit sind geringere Standortbereinigungen (Flächenreduktion) für die Zentren der Großstädte zu erwarten. Eine Unsicherheit stellt der Textilhandel als Leitsortiment der Innenstädte dar, der den „Bummelfaktor“ einer Innenstadt maßgeblich bestimmt. Er hat wachsenden Anteil am Online-Handel (Prognose Marktanteil 2015: 37,5 Prozent), so dass durchaus (umfangreichere) Leerstände entstehen können (vgl. Abbildung 25). Zugleich stellen sich im Textilbereich auch neue Anforderungen an zukünftige Handelsflächen (vgl. strategy/pwc 2013).

Abbildung 25: Prognose des Umsatzanteils und Auswirkungen auf den „Retail Sales Footprint“



Quelle: Heckmann/Späne/Schmaus 2013: 5

6.1.2 Mittelstädte – Ausgangslage und Aktivität entscheiden

Grundsätzlich wird für Mittelstädte eine größere Gefährdung durch Leerstände gesehen als für Großstädte. Die Ursachen hierfür liegen jedoch bei weitem nicht ausschließlich beim Online-Handel. Insgesamt gehen die Einschätzungen bezüglich keiner Stadtkategorie so weit auseinander wie zu den Mittelstädten: Für die einen sind sie die klaren Verlierer des Strukturwandels (vgl. BearingPoint/IIHD | Institut 2015; Schwan 2015), für die anderen bieten sie gute Wachstumschancen für den Handel, da sie in einem weitgehend gesättigten Markt noch Expansionsmöglichkeiten bieten (vgl. GfK 2016; Jahn 2014). Ursachen für diese polarisierten Bewertungen liegen auch in der unscharfen Definition – vor allem, was die Abgrenzung zu den Kleinstädten angeht. Manche Studien betrachten nur die 107 großen Mittelstädte mit weniger als 100.000 und mehr als 50.000 Einwohnern. Andere beziehen auch die 502 kleinen Mittelstädte mit weniger als 50.000 und mehr als 20.000 Einwohnern ein.

Die reine Einwohnerzahl hat allerdings nur eine begrenzte Aussagekraft, denn in den Bundesländern sind die Stadt-/ Gemeindeabgrenzungen durchaus unterschiedlich gezogen.¹⁰ Bei gleicher Bevölkerungszahl kann es sich damit um gewachsene Städte mit einem eindeutigen Stadtzentrum handeln oder um einen Zusammenschluss verschiedener – ehemals selbstständiger – Städte und Gemeinden mit dispersen Zentrenstrukturen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal bei den Mittelstädten besteht in der Wahrnehmung von übergeordneten Versorgungsfunktionen,¹¹ die über die Versorgung der eigenen Bevölkerung hinausgehen. Im Ergebnis gibt es Mittelstädte mit in sehr hohem Grade nahversorgungsorientierten Strukturen, z.B. „Umlandstädte“, die ‚im Windschatten‘ großer Metropolen liegen. Und es gibt solitär gelegene Städte mit großem Einzugsgebiet und breitem Einzelhandelsangebot.

Abbildung 26: Zukunftsperspektiven von Mittelstädten

Kriterium	Sterbender Schwan ↘	Hässliches Entlein ↗
Lage und Umfeld	geringe Einwohnerbasis oder übermächtige Konkurrenzstandorte im Einzugsgebiet	hohe Bevölkerungsdichte bei noch nicht ausgereizten Marktanteilen insbesondere in ländlichen Räumen
Städtebau & Infrastruktur	architektonisch-städtebauliche Mängel: Fehlende Aufenthaltsqualität, „Infrastrukturdefizite, Parkplatzmangel, geringer Erlebniswert	gepflegtes Stadtbild, gute Erreichbarkeit, Vorhandensein von geeigneten Grundstücken oder Immobilien für Neuansiedlungen oder Projektentwicklungen gute Parkmöglichkeiten
Immobilienbestand	Leerstände, ungünstige Flächenzuschnitte, zersplitterte Eigentumsstrukturen, Desinvestition insbesondere bei nicht-lokalen Immobilien Eigentümern	differenzierter Gebäude- und Flächenbestand mit flexiblen Anmietungs- und Entwicklungspotenzialen, investitionswillige Immobilien Eigentümer
Handelsbesatz	lückenhafter Besatz, fehlende Auflagen, Trading-down Effekte und einseitiges, diskontierendes Sortimentsangebot, keine weiteren Publikumsnutzungen	geringer Filialisierungsgrad, qualifizierte lokale Fachgeschäfte, kompakte Auflage, andere Publikumsnutzungen
Soziodemografie	abnehmende Einwohnerzahl, Überalterung, schwaches Lohnniveau, einseitige Konsumententypologie	stabile/wachsende Einwohnerzahl, ausgewogene Altersstruktur und Konsumententypologie, Tourismuspotenzial
Interaktion	Entscheidungs- und Entwicklungsstillstand, fehlende oder unrealistische Leitbilder, Schulduweisung zw. Handel, Politik, Eigentümern	gemeinsame Standortvision im Dialog mit Stadt, Handel, Investoren und Bürgern, realistisches Leitbild für Stadt- und Handelsentwicklung, Auswahl unabhängiger und fachübergreifender Berater

Quelle: Jahn 2014: 5

Letzteren, eher peripher gelegenen Mittelstädten werden in der Regel mehr Chancen zugeschrieben als denen am Rande von Agglomerationen. Gerade die Mittelstädte in ländlich geprägten Regionen können (wie auch Kleinstädte) eine wichtige Versorgungsfunktion für das Umland haben (vgl. Hahn Gruppe 2013). Der Handel übernimmt dann gemeinsam mit Gastronomie, Tourismus, Kultur und weiteren Dienstleistungen eine zentrale Rolle für die Attraktivität der Stadt und ist wichtiger Motor der Innenstadtentwicklung (vgl. Abbildung 26). Je gefestigter die heutige Einzelhandelsbedeutung der Mittelstadt ist, desto günstiger sind auch die Ausgangsbedingungen und Perspektiven für die Zukunft: „Denn diese Stadt ist auf der ‚mental map‘ der Einkaufsstandorte des Einkaufspublikums – bei vielen auch jenseits des eigenen Stadtgebiets – nachhaltig präsent.“ (COMFORT Holding GmbH 2015b: 2) Bei vielen mittelstädtischen Innenstädten reicht die Anziehungskraft allerdings kaum über die eigenen Stadtgrenzen hinaus. Vor allem der Online-Handel könnte dort dazu führen, dass Umsätze sinken und schwache Händler ihre Läden aufgeben müssen (vgl. Heinemann zit. nach Reimann 2014).

10 Nordrhein-Westfalen besteht mit knapp 18 Mio. Einwohnern als das mit Abstand größte deutsche Bundesland lediglich aus 396 Kommunen. Demgegenüber weist beispielsweise das mit rund 2,8 Mio. Einwohnern vergleichsweise kleine Schleswig-Holstein über 1.100 Gemeinden auf.

11 Administrative Funktionen (z.B. Kreisverwaltung, Arbeitsamt), Bildung (Schulen, (Fach-)Hochschulen), Kultur (z.B. Theater, Museen) Gerichtsbarkeit (z.B. Amtsgericht), medizinische Versorgung (z.B. Krankenhäuser), Handelsfunktion.

Große, prosperierende Mittelstädte stehen hinsichtlich ihrer soziodemografischen Rahmenbedingungen den Großstädten nicht sonderlich nach, bieten teilweise sogar bessere Bedingungen als diese (vgl. GfK 2014). Dank ihrer relativen Nähe bieten Mittelzentren bei guter verkehrstechnischer Erreichbarkeit eine attraktive Mischung aus Anbietern von Nahversorgung und einem Hauch von überregionalem Flair, was sich in weit überdurchschnittlichen Einzelhandelsumsätzen niederschlägt. Ein immer wichtiger werdender Standortfaktor sind Hochschulen, durch deren kreatives oder studentisches Milieu sich neue Perspektiven für eine größere Handelsvielfalt ergeben. Diese mittelstädtischen Zentren sind mittlerweile auf den „Landkarten“ der Expansionsleiter großer Handelsunternehmen verzeichnet und werden auch als Standorte für Shoppingcenter verstärkt in den Blick genommen (vgl. Hahn Gruppe 2013). Dies ist auch notwendig, denn hier wurden lange Zeit Potenziale des stationären Handels verschenkt (vgl. ebd.: 49 f.). So werden in kleinen und mittelgroßen Städten Handelsangebote für Bekleidung vermisst – teilweise jeder dritte Innenstadtbesucher bemängelt die Auswahl in diesem Bereich (vgl. IfH 2014b). Die Gefahr besteht darin, dass neue Handelsansiedlungen zu einer Verdrängung des bestehenden Einzelhandels führen (vgl. Reink 2014: 13), wenn die Maßstäblichkeit nicht beachtet wird. Die Effekte sogenannter City-Outlets (z.B. Bad Münstereifel) – über die in mehreren Städten Deutschlands sehr kontrovers debattiert wird – wird die Zukunft zeigen. Es wird befürchtet, dass die Stadt an Vitalität verliert, wenn sie ausschließlich als Handelskulisse dient.

6.1.3 Kleinstädte – Perspektive Nahversorgung

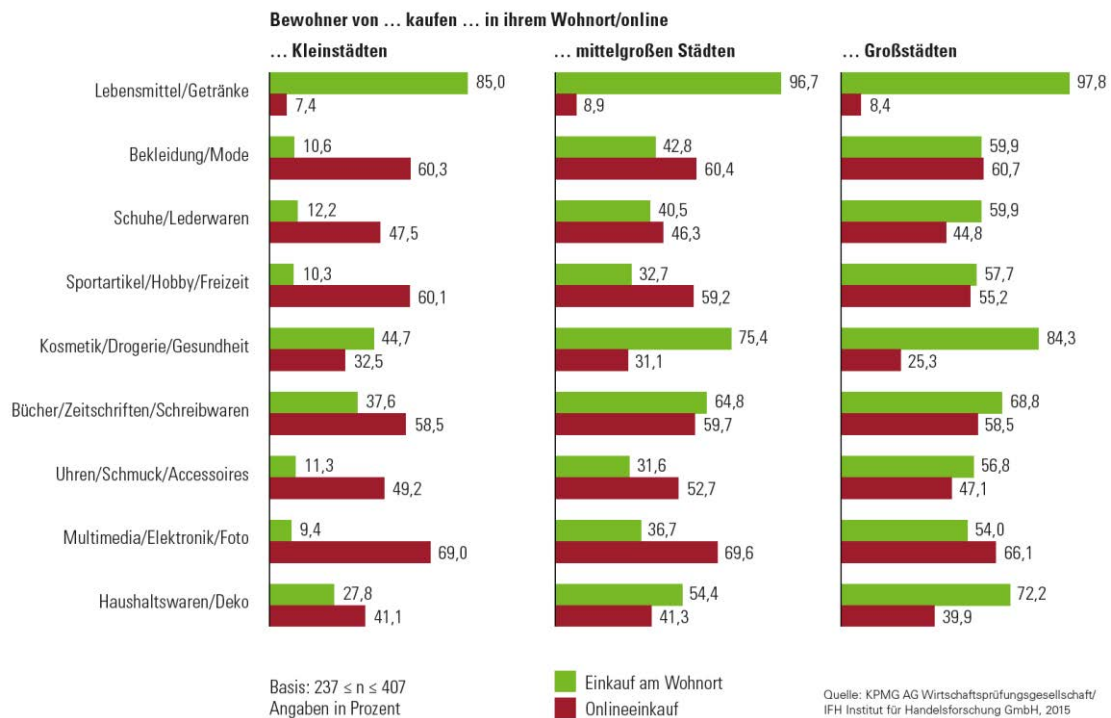
Auch im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Kleinstädte und die dortigen Auswirkungen des Online-Handels gehen die Meinungen auseinander. Mehrheitlich werden in Bezug auf den Handel weitere Nachfrageverluste, Leerstand und größere Probleme erwartet. Aufgrund des steigenden Wettbewerbs durch den Online-Handel und des allgemeinen Trends zur Reurbanisierung wird in Kleinstädten oder Städten in „Sandwich-Position“ zwischen dominierenden Handelszentren die Passantenfrequenz weiter abnehmen. Dies führt zu weiteren Umsatzrückgängen im dortigen stationären Einzelhandel und zu einer Ausweitung der Leerstandsproblematik.

Wie bei den Mittelstädten hängt dies aber von der Lage im Raum ab. Erneut gilt: Innenstädte auch von Kleinstädten werden weiterhin interessant und von Leerständen wahrscheinlich nicht allzu sehr betroffen sein, sofern sie attraktive Voraussetzungen mitbringen. So ist davon auszugehen, dass auch kleinere Städte, gerade in peripherer Lage ihre Bedeutung als Standorte der Nahversorgung (siehe Abbildung 27) zumindest teilweise behalten werden. Gerade in ländlich geprägten Regionen haben Kleinstädte eine wichtige Versorgungsfunktion für das Umland. Mit welchen Raumkonzepten dies zukünftig einhergeht, wird nicht einheitlich sein. In vielen Fällen wird es auf den „Discounter an der Ausfallstraße“ hinauslaufen. Voraussetzung dafür ist, dass der filialisierte Einzelhandel ein Interesse an der Sicherung der Grundversorgung dieser Standorte entwickelt (vgl. Hahn Gruppe 2013).

Auch in den Kleinstädten werden viele Potenziale des stationären Einzelhandels bisher verschenkt (vgl. ebd.). Die Renditeerwartungen bzw. die mangelnde Kapitalausstattung/Investitionsbereitschaft vieler Immobilieneigentümer stehen dem notwendigen Wandel des Flächenbedarfs in B-/C-Lagen entgegen, so dass lange Leerstandsphasen und Verödungsprozesse eintreten können (vgl. auch Abbildung 26).

Abbildung 27: Einkaufshäufigkeit von Warengruppen am Wohnort oder online

Welche Waren kaufen Sie regelmäßig in Ihrem Wohnort/online ein?



Quelle: KPMG 2015: 8

6.1.4 Exkurs: Ländlicher Raum

Im ländlichen Raum wird seit vielen Jahren beobachtet, dass die Versorgung mit Lebensmitteln – die als der Kern der Nahversorgung angesehen wird – sukzessive ausdünnt. Nach Ergebnissen einer Studie des damaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS 2013) findet bereits die Hälfte der Einwohner von sehr kleinen Gemeinden (weniger als 500 bis 700 Einwohner) keine Verkaufsstelle mehr im Ort vor. Hier erscheint der Online-Handel eine willkommene Alternative; er verzeichnet auch in diesen ländlicheren Gebieten die höchsten Zuwachsraten (vgl. Hahn Gruppe 2013: 49 f.). Dennoch wird eine vollständige Übernahme der Nahversorgung im ländlichen Raum durch den Online-Handel als eher unwahrscheinlich gesehen: aufgrund von mangelnder Profitabilität, Verbraucherstruktur, der damit einhergehenden Tarifstruktur und derzeit noch zu klärender Liefermöglichkeiten (u.a. Drohnen). Als Lösung werden hybride Nahversorgungslösungen und Knotenpunkte diskutiert. Einerseits hat der Online-Handel gute Chancen in Kombination mit mobilen Formen des stationären Handels. Andererseits ist die Entstehung neuer Treffpunkte und Orte sozialer Begegnung rund um Abholboxen und Paketstationen möglich. Absehbar ist jedenfalls, dass sich Ortsbild und Nutzungsstruktur durch diese Entwicklungen verändern werden.

Im Hinblick auf den *ländlichen Raum* sind die Einschätzungen überwiegend skeptisch. Es wird gemeinhin erwartet, dass sich der Strukturwandel im Handel am stärksten in Kleinstädten des ländlichen Raumes auswirkt, da diese Städte und Gemeinden bereits heute ein oft unzureichendes Handelsangebot aufweisen. Diese Angebotslücken kann der Online-Handel zunehmend schließen, Online-Angebote können (eventuell und unter bestimmten Voraussetzungen) *die* Alternative in der Versorgung darstellen (vgl. Roland Berger/ECE 2013: 39). Damit sind Kleinstädte (und auch Mittelstädte mit unausgewogenem Handelsbesatz) stärker von Leerständen betroffen. Je kleiner die Stadt und je geringer ihre (relative) Handelsbedeutung ist, desto stärker leiden auch die Stadtteilzentren. Diese und Ortszentren verlieren ihre verbliebenen „zentrentypischen“ Sortimente an den Online-Handel und die jeweiligen starken Zentren oder Innenstädte.

6.2 Differenzierung innerhalb von Städten

Innerhalb des jeweiligen städtischen Einzelhandelsgefüges kommt den Innenstädten in der Regel herausgehobene Bedeutung zu. Der absolute Bedeutungsüberschuss sinkt aber mit zunehmender Stadtgröße, da die städtischen Strukturen immer polyzentrischer – mit gegebenenfalls Bezirks-, Stadt- und Ortsteilzentren wie auch dezentralen Standorten („grüne Wiese“ usw.) – ausgestaltet sind (vgl. Abbildung 28). Auf die verschiedenen Einzelhandelslagen einer Stadt wirkt sich der Strukturwandel im Handel unterschiedlich aus.

Abbildung 28: Einzelhandelsbedeutung der Innenstadt nach Stadtgröße

	City-Anteil Verkaufsfläche 2013 in %	City-Anteil Umsatz 2013 in %	City-Flächenproduktivität 2013 in EUR/m ²
Ø > 1Mio. Einwohner	18	20	5.300
Ø 500T ≤ 1Mio. Einwohner	26	28	4.200
Ø 200T ≤ 500T Einwohner	25	28	3.600
Ø 100T ≤ 200T Einwohner	30	36	3.600
Ø 50T ≤ 100T Einwohner	31	39	3.500

Quelle: COMFORT Holding GmbH 2015b: 3

6.2.1 Innenstadt – das Herz der Stadt, nicht nur des Handels

Viele der generellen Einschätzungen und Bewertungen der Handelssituation in den Städten beruhen auf den vor Ort bzw. von außen gesammelten Eindrücken zu deren Innenstädten – obwohl „Grüne Wiese“-Standorte und Shoppingcenter mittlerweile eigenständige Einkaufsdestinationen sind und der Anteil der Innenstädte an Umsatz und Verkaufsfläche nicht dominiert. Die Einzelhändler der Innenstadt können aber im Verbund mit der übrigen innerstädtischen Angebotspalette – von administrativen, kulturellen Angeboten über gastronomische, sonstige Dienstleistungen bis hin zu Stadt-Events – eine besondere urbane Erlebnisqualität erzeugen. Diese Qualität wird verstärkt, indem die Innenstädte mit den vielfach vorhandenen Baudenkmalern und Marktplätzen eine identitätsstiftende Funktion für die Bewohnerschaft einer Stadt und Region aufweisen. Größere Innenstädte weisen einen Freizeit-, Stadtbummel- und Unterhaltungsscharakter auf (vgl. Hahn Gruppe 2013). Oft sind auch junge Leute in ihrem Freizeitverhalten eher auf die Innenstadt hin orientiert (vgl. Reink 2014); dagegen ziehen ältere Kunden kleinere, übersichtliche und zentrumsnahe Geschäfte vor (vgl. Eitner 2008).

Daraus erklärt sich auch die weitgehende Einigkeit darüber, dass die Innenstädte in zehn Jahren nicht völlig anders aussehen werden als heute. Konsens besteht ebenfalls darüber, dass die 1A-Lagen der Top 7-Städte und ausgewählter Großstädte mit hoher Einzelhandelszentralität von den Auswirkungen des Online-Handels kaum betroffen sein werden, eher im Gegenteil (vgl. u.a. BNP Paribas 2014: 13; COMFORT Holding GmbH 2015a; Hahn Gruppe 2013). Gleichwohl wird sich die Polarisierung der Lagen in den Großstädten verstärken: 1A-Lagen werden noch interessanter, die Nachfrage nach Flächen steigt dort kontinuierlich an – dafür „bröckelt“ es an den Rändern der City (vgl. Böttcher 2013). Die 1A-Lagen stehen dennoch unter Veränderungsdruck, denn durch die hohen Mietpreise und veränderten Handelskonzepte steigt die Nachfrage nach kleineren und flexibleren Flächenangeboten (vgl. KPMG 2013; Rottke 2014). Auch wenn mittel- bis langfristig wenig Leerstände in den A-Lagen zu erwarten sind, ist nicht auszuschließen, dass sich die Flächen, die unter die Kategorie 1A fallen, verringern bzw. dass nicht alle 1A-Lagen gleichermaßen von diesem Trend profitieren.

Auch hier gilt es, nach der Lage im Raum zu unterscheiden. Chancen für eine erfolgreiche Entwicklung des Handels werden so vor allem für Innenstädte der Großstädte sowie für Innenstädte *peripherer* Mittel- und zum Teil auch für Kleinstädte gesehen. Letztere haben – fernab der Großstädte – eine wichtige Versorgungsfunktion für das Umland, und es wird ein Grundumsatz nachgefragt. Kleine Innenstädte erfüllen damit einerseits zusehends die Funktion des (ausschließlichen) Nahversorgers. Dies gilt insbesondere auch für die Mittelstädte. Andererseits verlieren Innenstädte von Kleinstädten durch die räumliche Umstrukturierung und Konzentration der Nahversorgungsfunktion an verkehrsgünsti-

gen Standorten ihre zentrale Funktion. Diese Innenstädte können so langfristig zu „Wohnquartieren“ werden (vgl. SGV/sgv-usam 2013).

Innenstädte von Kommunen im „Speckgürtel“ der Großstädte und Metropolen haben die größten Herausforderungen zu meistern und nicht nur mit der Kraft des guten Handelsangebots die Zukunft zu gestalten. Sie müssen ein hochrangig attraktives „Gesamtpaket“ darstellen (Funktionsvielfalt, bauliche Gestaltung usw.).

Strukturschwachen Innenstädten (stark) schrumpfender Städte bleibt dagegen kaum Spielraum für eine geordnete Weiterentwicklung, da der Fokus der Akteure meist auf die Anpassung des Bestands an die sinkende Nachfrage gerichtet ist (vgl. Hirsch 2011). Sie werden sich, als Antwort auf den erneuten Strukturwandel im Handel – auch bezogen auf die einzelnen Ladeneinheiten – verkleinern müssen.

6.2.2 Stadtteil- und Ortszentren – Spiegel des Quartierslebens

Die Vitalität von Stadtteilzentren hängt einerseits von der Baustruktur der Quartiere und andererseits von der Stadtgröße ab. So weisen Einfamilienhausgebiete in der Regel kein eigenständiges Zentrum auf. In den Siedlungserweiterungen der Gründerzeit gibt es dagegen immer Zentrenstrukturen mit einem Besatz an Einzelhandelsgeschäften in den Erdgeschoss. In den Siedlungen der städtebaulichen Moderne (1950er- bis 1980er-Jahre) wurden – bei einer gewissen Siedlungsgröße – in der Regel auch Funktionsgebäude für Einzelhandel, wohnortnahe Dienstleistungen und Infrastruktureinrichtungen errichtet. Der Strukturwandel mit der Randwanderung des Handels, veränderten Flächenansprüchen und auch dem Bedeutungsgewinn der Innenstadt führte bereits in den zurückliegenden drei Jahrzehnten zu einem Bedeutungsrückgang fast aller Stadtteilzentren – zumindest aber der klassischen Handelsstrukturen. In einzelnen Zentren wurden diese auch durch Shoppingcenter oder Fachmärkte „überformt“. Der Online-Handel kann auch hier zum Trendverstärker werden, indem austauschbare Angebote weniger nachgefragt werden. Allerdings kann auch das Abholen von im Internet bestellten Waren an zentralen Treffpunkten und Orten eine Handelsform darstellen – die freilich deutlich weniger Fläche bedarf und durch soziale Angebote ergänzt werden muss.

Das traditionelle Bild der lebendigen Quartiersmitte, die auch ein sozialer Anker ist, gibt es nur in der Minderheit der Stadtteile. Insbesondere in denjenigen Siedlungsgebieten, die stark am motorisierten Individualverkehr (MIV) orientiert sind, haben Versorgungsbereiche zusehends keinen eindeutigen Einzugsbereich mehr (vgl. Krüger et al. 2013). Damit stellt sich die Frage, ob die Entwicklung kleinerer städtischer Zentren nicht losgelöst vom Einzelhandel diskutiert werden sollte. Bisher sind Zentren ohne Handel schwer „zu denken“; es ist nämlich unklar, welche Nutzungsformen (Ort der Begegnung, soziale Infrastruktur, Sporteinrichtungen, Kultur usw.) außerhalb des Handels Zentralität erzeugen und wie sich diese Nutzungen ergänzen können.

6.3 Entwicklungsperspektiven generalisiert und individuell

Die Aussagen zur Zukunft des Handels in verschiedenen Stadt- und Zentrentypen sind eindeutig und uneindeutig zugleich. Im Rahmen der titelgebenden Bedeutungshierarchie „Innenstadt, Stadtteil- und Ortszentren“ kann davon ausgegangen werden, dass die jeweilige Betroffenheit von Stärke, Ausstattungsqualität und Einzugsbereich des betrachteten Zentrums abhängt:

- Großstädte mit ihren attraktiven Innenstädten sind (insbesondere bezogen auf die 1A-Lagen) die einzigen echten Gewinner der aktuellen Trends. Allerdings: Auch in schrumpfenden Städten kann der Handel weiter eine wichtige Rolle spielen. Zentralität und qualitative Rahmenbedingungen spielen eine wichtige Rolle.
- Gefährdungen werden vor allem mit Blick auf die Stadt- und Ortsteilzentren von Klein- und Mittelstädten in Großstadtnähe bzw. in Ballungsräumen gesehen. Hier werden auch stärkere Leerstände erwartet, ebenso in Innenstädten von Kleinstädten.
- Schlechte Perspektiven für nicht integrierte und peripher gelegene Fachmarktzentren bestehen vor allem dort, wo attraktive Einkaufsalternativen vorhanden sind sowie in demografisch und strukturell schwachen Regionen. Das Flächenwachstum „auf der grünen Wiese“ wird im Grundsatz als beendet angesehen.

Die Resilienz der Großstädte und ihrer Innenstädte, die skeptischere Bewertung der Zukunft der Mittel- und Kleinstädte sind plausibel, müssen dennoch weiter differenziert werden. So ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass „Großstadt“, wie die anderen Stadttypen auch, ein breites Spektrum an Städten umfasst. Bereits unter der noch am ehesten als einheitlich wahrgenommenen Kategorie der Großstädte verbergen sich höchst unterschiedliche Städte wie Remscheid, Ludwigshafen, Gelsenkirchen, Ingolstadt, Chemnitz, Halle, Potsdam, Karlsruhe, Düsseldorf, aber auch Hamburg, München oder Berlin. Damit ist klar, dass die generalisierenden Aussagen nicht jeden Einzelfall zutreffend beschreiben können. Umgekehrt können ebenso Mittelstädte, die historisch und architektonisch attraktiv sind, auch bei einem kleineren, aber ausgewählten Handelsangebot Nachfrage erzeugen und stark frequentiert werden.

Dies weist bereits darauf hin, dass sich die Ausstattung der jeweiligen Zentren nicht nur nach Stadtgröße unterscheidet, sondern Stadttyp, Historie, Aktivitätslevel, Akteurskonstellation, Konfiguration der Mikrolagen und regionales Umfeld eine wesentliche Rolle spielen. Dadurch sind einer allgemeingültigen Beurteilung schnell wieder Grenzen gesetzt, da es sich im Gros um qualitative Merkmale handelt. Die konkreten Ableitungen muss jede Stadt für sich treffen. Dies hat auch damit zu tun, dass eine Reihe von kaum messbaren qualitativen Faktoren eine Rolle spielt. Eine rein quantitative Erhebung wesentlicher Indikatoren und aus dieser abgeleitete Schlussfolgerungen würden der Komplexität und Individualität von Standorten nicht gerecht.

Einen Anhaltspunkt für die individuelle Situation von Städten bieten die in Übersicht 1 aufgeführten stabilisierenden Faktoren. Sie gelten als Garanten einer überdurchschnittlichen Nachfrage im stationären Handel und können den Strukturwandel damit verlangsamen. Die genannten Faktoren sind in den sieben größten deutschen Städten (Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt, Stuttgart, Düsseldorf) in besonders hohem Maße gegeben. Damit haben diejenigen Städte und Lagen Vorteile, die auch bisher schon eine überdurchschnittlich positive Entwicklung verzeichnen, was zu einer Auseinanderentwicklung (Polarisierung) führt. Die den Trend verstärkenden Auswirkungen des Online-Handels zeigen sich aufgrund der regional unterschiedlichen Ausgangssituation bei Rahmenbedingungen und Handelsbesatz ebenfalls räumlich differenziert und – bei besseren Ausgangsvoraussetzungen – gegebenenfalls zeitversetzt.

Übersicht 1: Stabilisierende Faktoren im Strukturwandel des Einzelhandels

Stabilisierender Faktor	Erläuterung
Überdurchschnittliche einzelhandelsrelevante Kaufkraft	Überdurchschnittliche Kaufkraft ist Kennzeichen für einen verstärkten Konsum der betrachteten Bevölkerungsgruppe.
Hohe Tourismusintensität	Hohe Tourismusintensität in einer Region führt zu einer zusätzlichen Nachfrage. Anders als die Nachfrage der Wohnbevölkerung fließt die einzelhandelsrelevante Nachfrage der Touristen fast ausschließlich in den stationären Handel.
Einwohnerzahl	Die Einwohnerzahl einer Stadt repräsentiert zusammen mit der entsprechenden Kaufkraft das Umsatzpotenzial. Je größer die Einwohnerzahl, desto interessanter ist der Makrostandort für den stationären Einzelhändler (vgl. Multi- und Cross-Channel-Ansätze). Trotz einer mit zunehmender Stadtgröße ebenfalls steigenden Zahl an Wettbewerbern, ist das Verhältnis der vorhandenen Verkaufsfläche zur Einwohnerzahl (Verkausflächendichte) in dicht besiedelten Räumen regelmäßig unterdurchschnittlich.
Bevölkerungsentwicklung	In wachsenden Räumen wird ein Teil der wegfallenden Umsätze des stationären Handels durch die steigende Bevölkerungszahl kompensiert, da die zusätzlichen Einwohner ihrerseits Umsätze sowohl stationär als auch online tätigen.
Multi- und Cross-Channel-Ansätze	Multi- und Cross-Channel-Ansätze funktionieren in beide Richtungen. Während stationäre Händler Online-Shops eröffnen, expandieren Online-Händler stationär und schaffen damit eine zusätzliche Nachfrage nach Verkaufsflächen. Dabei bevorzugen sie Großstädte mit einer hohen Bevölkerungsdichte und überdurchschnittlicher Kaufkraft und Zentralität. Beim Mikrostandort werden Innenstädte und städtische Einkaufszentren bevorzugt. Damit wird die durch stationär expandierende Online-Händler geschaffene zusätzliche Flächennachfrage genau dort raumwirksam, wo die sonstigen stabilisierenden Faktoren auch den bestehenden stationären Handel begünstigen. Zudem bietet eine Multichannel-Strategie der Händler in einer Stadt zusätzliche Umsatzsteigerung weit über das stationäre Einzugsgebiet hinaus. Die Resilienz dieser Städte bezüglich ihres stationären Einzelhandelsangebotes steigt. Städte sollten daher ihre Möglichkeiten der Unterstützung nutzen (digitale Erreichbarkeit/Infrastruktur optimieren).
Aktives Management	Aktiv gemanagte Einzelhandelsstandorte haben im Standortwettbewerb Vorteile. Dabei kann es sich um gemanagte Quartiere, Geschäftsstraßen oder Center handeln. Besondere Vorteile ergeben sich dann, wenn das jeweilige Management ein adäquates Budget und weitreichende Durchgriffsmöglichkeiten hat, wie dies in Einkaufszentren regelmäßig der Fall ist. Dem Stadtmarketing und Citymanagement kommt ebenfalls eine wichtige Funktion zu, wenngleich diesen die hier beschriebenen Durchgriffsmöglichkeiten in der Regel fehlen.
Filialisierungsgrad	Der Strukturwandel führt vor allem zum Ausscheiden inhabergeführter Fachgeschäfte. Diese können auch aufgrund der Schwierigkeit, einen Geschäftsnachfolger und qualifiziertes Personal zu finden, selbst bei guter Umsatzentwicklung oft nicht fortgeführt werden. Da der inhabergeführte Fachhandel im Strukturwandel der letzten Jahre immer zu den Verlierern gehörte und dies auch für die Zukunft prognostiziert wird, ist ein (zu) geringer Filialisierungsgrad ein Risiko für steigenden Leerstand. Umgekehrt kann ein hoher Filialisierungsgrad zu Stabilität beitragen, auch wenn dadurch die Uniformität der Standorte zunimmt. Der Filialisierungsgrad steigt regelmäßig mit der Stadtgröße und Lagequalität (hohe Filialisierung in den 1A-Lagen der Metropolen).

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach DG HYP 2015: 12–18; Niemeyer 2016: 42 ff.

Zusammenfassung Kapitel 6

- Der Strukturwandel im Handel schlägt sich im Raum nieder.
- Festzustellen ist ein unterschiedlicher Grad der Betroffenheit der Städte vom Strukturwandel im Handel je nach unterschiedlicher Größe und Funktion (Metropolen/Großstädte, Klein- und Mittelstädte) sowie Lage im Raum (verstädterter Raum, ländlicher Raum) – ohne hierfür „Regeln“ aufstellen zu können.
- Auch die konkreten lokalen Auswirkungen des Online-Handels werden von Stadtgröße bzw. zentralörtlicher Bedeutung beeinflusst.
- Die erheblichen Unterschiede zwischen den Städten erschweren eindeutige Aussagen. Individuelle Ausgangslagen können dazu beitragen, dass z.B. eine Großstadt im Handelsbereich nicht „richtig funktioniert“ oder aber eine Mittelstadt ein vitaler Handelsstandort bleibt.
- Eine Mischung aus Handel und sozialer Interaktion ist als elementares Kennzeichen von Stadt auf absehbare Zeit nicht ersetzbar.

- Städte mit ausgeprägter Urbanität haben gute Aussichten, auch zukünftig als attraktiver (Handels-)Standort wahrgenommen zu werden.
- Allerdings müssen sich Städte als Handelsorte an die sich ändernden analogen und digitalen Möglichkeiten anpassen, um nicht an Attraktivität zu verlieren.

7. Die (Innen-)Stadt braucht den Handel? Oder: Wieviel Handel braucht die Innenstadt?

„Die Entwicklungen von Stadt und Handel sind eng miteinander verbunden. Seit jeher gilt der griechische Marktplatz, die antike Agora, als Ursprung und Sinnbild des heutigen öffentlichen Lebens. Wo Angebot und Nachfrage, Menschen, Waren und Ideen in so verdichteter Form aufeinander treffen, da entsteht ein dynamisches, lebendiges und inspirierendes Umfeld.“ (Kühne 2008: 1)

7.1 Ohne Handel keine Zentren?

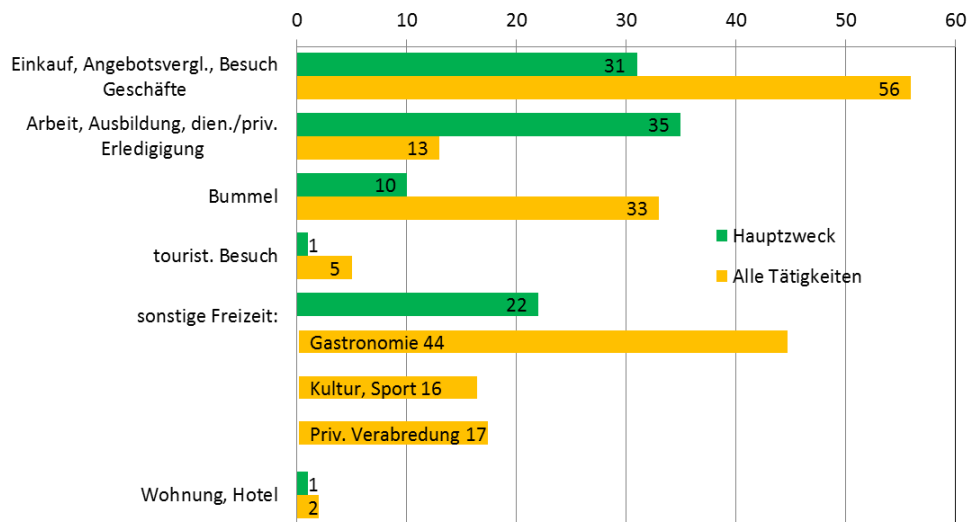
Viele Beschreibungen der Beziehung von Stadt und Handel – wie im Eingangszitat – stellen auf die Rolle des Handels für Stadtgründungen (Kreuzungen von Handelsrouten) und Stadtwachstum (Wirtschaftszentren) ab und begründen daraus eine bis heute gültige herausgehobene Stellung des Handels. Wenngleich oft betont wird, dass eine Innenstadt – neben dem Einkaufen – vielfältige andere Funktionen beherbergt oder beherbergen sollte: Sie ist Ort des öffentlichen Lebens und des Wohnens, Lebens- und Arbeitsraum, wichtiger Wirtschafts- und Tourismusanker, Dienstleistungsschwerpunkt, Mittelpunkt politischer und kultureller Ereignisse sowie zentraler Standort von Kultur- und Bildungsinstitutionen (vgl. Abbildung 29). Auch wenn „eine monofunktionale Optimierung der Innenstädte mit Fokus auf den Handel weder gewünscht noch zielführend ist“ (DST 2016), wird der Handel dennoch oft in der Position eines *primus inter pares* gesehen, was die folgenden Zitate belegen: „Das ganze ‚urbane‘ Beziehungsgeflecht ist ohne Handel nicht denkbar.“ (IHK Pfalz 1999) „Der Handel ist und bleibt die Leitfunktion für die Innenstadt.“ (BMVBS 2011: 18) „Der Einzelhandel sei so etwas wie das ‚Herz der Innenstädte‘.“ (Zukunftsforscher Andreas Reiter zit. in der Welt: Gassmann 2014) Der Handel „stellt einen wichtigen gesellschaftlichen Wert für die Städte dar.“ (IfH 2014b: 3) „Auch heute hängen Prosperität, Urbanität und Attraktivität der Innenstädte vom stationären Handel ab.“ (ZIA 2015: 18) Zudem steigt die Bedeutung des privaten Konsums für das Wirtschaftswachstum – die Städte profitieren davon u.a. auf dem Wege der Gewerbesteuer-einnahmen (vgl. Destatis 2016a).

Deshalb löste – unter allen Funktionsverlusten, von denen Zentren in den zurückliegenden Jahrzehnten betroffen waren – der Rückzug des Handels erst an suburbane Standorte und heute in die Weiten des Internets die wohl krisenhaftesten Situationen in den Städten aus. Dies liegt nicht zuletzt an dem veränderten Sinngehalt des Einkaufens, denn aus den Besorgungen für den täglichen Bedarf wurde in den vergangenen vierzig Jahren „Shopping“ – eine beliebte und verbreitete Freizeitbeschäftigung (vom Nachrichtenmagazin Spiegel zur „Weltreligion“ erklärt; vgl. Müller/Tuma 2010). Der Architekt Rem Koolhaas konstatierte, dass „Shopping in unserer Gesellschaft die letzte verbliebene, öffentliche Handlungsweise“ darstelle, eben weil der öffentliche Stadtraum von Kaufmechanismen geregelt wird und alle anderen Bereiche urbanen Lebens vom System des Kaufens und Verkaufens verdrängt werden. (Zit. nach Kaltenbrunner 2014)

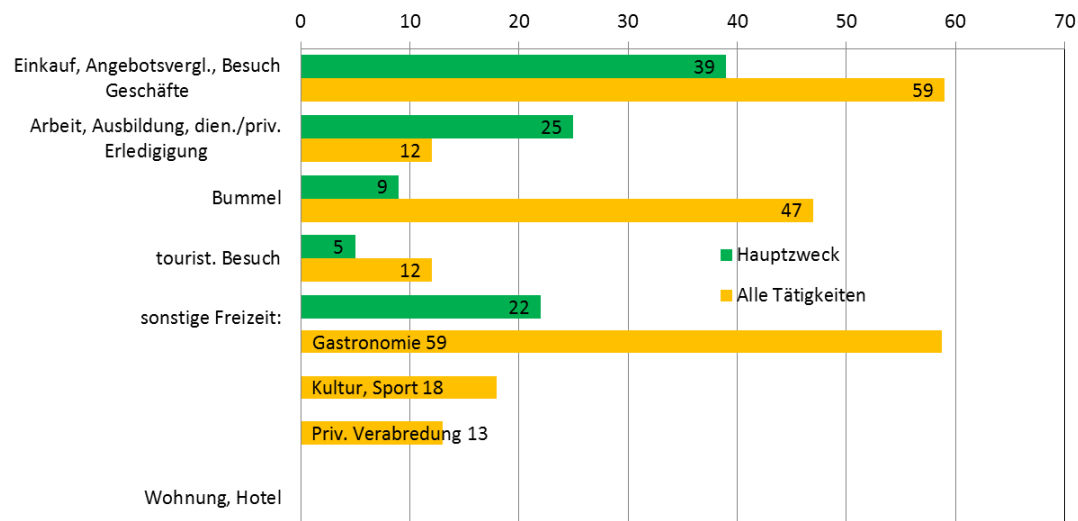
Ob man diese kritische Einschätzung teilt oder nicht: Der Handel mit seinen Angeboten bietet den Menschen einen der wichtigsten Anlässe, städtische Zentren aufzusuchen (Frequenzgaranten, vgl. Abbildung 29). Und er formt durch die baulich-räumlichen Manifestationen des Einkaufens das Bild der Zentren. Warenhäuser, Ladenlokale in Erdgeschoss- und Fußgängerzonen, Shoppingmalls, Fachmärkte – das weite Spektrum zwischen architektonischen Ikonen und „Einkaufskisten“. Die verschiedenen „Generationen“ von Handelsimmobilien bzw. vom Handel genutzter Immobilien prägen den umgebenden Stadtraum. Sie sorgen für Lebendigkeit oder sie verstärken – im Falle von Leerständen – den Eindruck von Trostlosigkeit. Da die phasenweisen Umbrüche im Handel oft mit veränderten Raumkonzepten einhergehen, stellen sie jeweils Zäsuren für die Attraktivität und den Abwechslungsreichtum in den Stadtzentren dar.

Abbildung 29: Hauptzweck des Besuchs des Haupteinkaufsbereichs und Tätigkeiten insgesamt in der Innenstadt von Leipzig

Einwohner von Leipzig



Einwohner Leipziger Umland



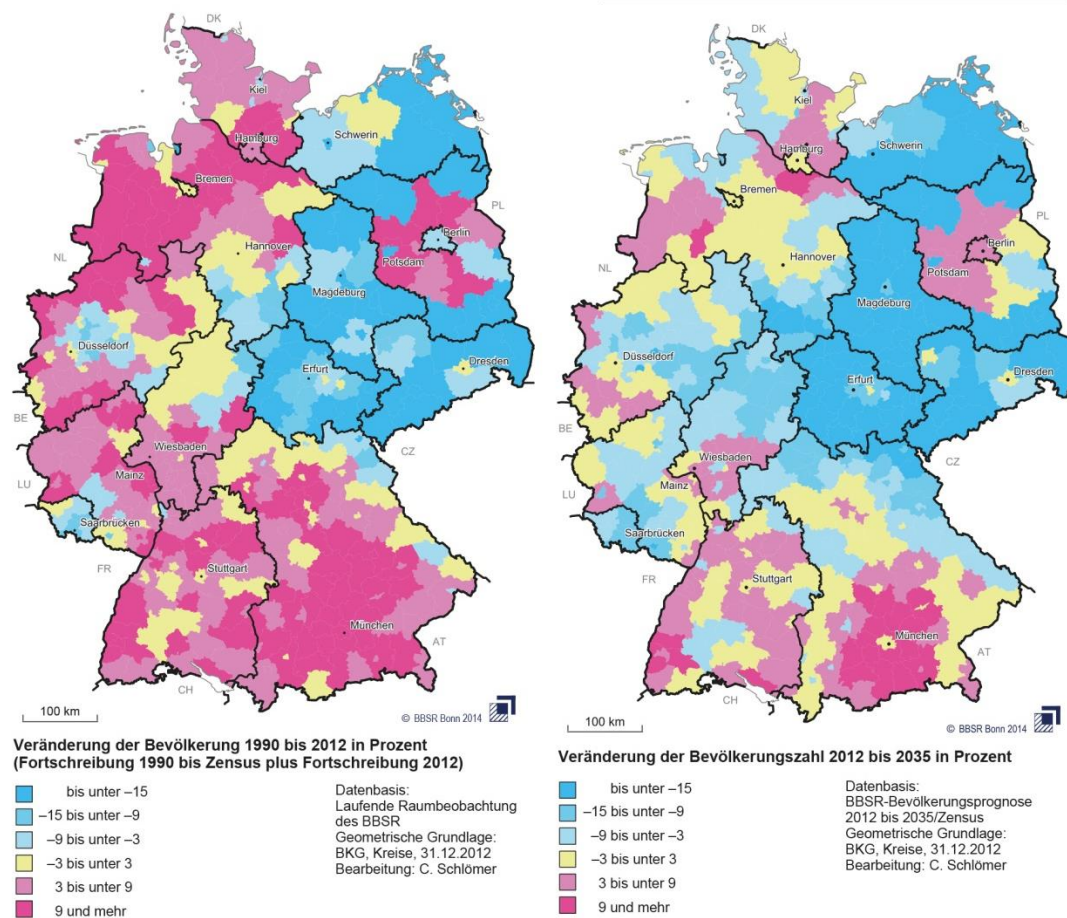
Quelle: Eigene Darstellung nach Monheim/Heller 2014: 21

„Die Stadt ist tot, es lebe die Stadt.“ (Rauterberg 2013) – Die zentrifugalen Kräfte, die zum „Auszug“ vieler Funktionen (und so auch des Handels) aus den Stadtzentren bzw. den Städten generell führten, wurden von dem Zeitpunkt an wirksam, an dem das enge räumliche Korsett der Städte seine Notwendigkeit verlor – also bereits ab den 1920er-Jahren. Doch erst seit den 1970er-Jahren wurde der tiefgreifende Umbau der Handelslandschaft in den traditionellen Zentren intensiv spürbar, die vor allem von klassischen inhabergeführten Einzelhandelsbetrieben geprägt waren. Diese waren nicht mehr konkurrenzfähig – mit Blick auf Preise, moderne Ladenflächen, Tiefe und Breite des Angebots an den neuen städtischen und suburbanen Standorten. Letztere waren aber inzwischen auch Heimat eines großen Teils der Bevölkerung geworden. Und so fehlten in Folge der „Stadtflucht“ traditionellen Handelsbetrieben an traditionellen Standorten die hergebrachten Nachfragegruppen.

Die Dynamiken der „Stadtflucht“ haben sich seit über zehn Jahren nach und nach in eine „Landflucht“ verkehrt (vgl. Abbildung 30). Dem folgten auch die Handelsstandorte. Nach der Erleichterung über die „Rückkehr“ des Handels – zumeist in Form innerstädtischer Einkaufszentren – entbrannte aber schnell die Diskussion über die Zentrendienlichkeit der neuen Handelsformen (vgl. u.a. Brune/Junker/Pump-Uhlmann 2006; Wehrheim 2007). Doch auch diese grundsätzlich ausgerichteten Debatten wurden inzwischen von den Entwicklungen überrollt. In den TOP-Lagen der Metropolen

entbrannte – wie auf den innerstädtischen Wohnungsmärkten – eine rasante Konkurrenz. „Wer den Wandel nicht schafft, muss weichen. Er macht dann Platz – für anspruchsvolle Neubauten oder neue Handelskonzepte.“ (o.A. 2014) Diese Entwicklungen werden durchaus ambivalent bewertet: Einerseits wird die Kaufkraft in den innerstädtischen Zentren der Großstädte gebunden, und diese können sich in der internationalen Konkurrenz der Standorte (Tourismus usw.) behaupten. Andererseits geht der Preiskampf auf den Flächen – ein weiteres Mal – zu Lasten des traditionellen Facheinzelhandels (vgl. Kap. 3.2.4, Abbildung 10), der sich in diesen Lagen endgültig nicht mehr halten kann. Mit diesem verschwindet aber sukzessive auch die Individualität der Einkaufsstraßen und Städte (vgl. u.a. Murray/Murray 2009). Individualisten kaufen im Internet, weil in den Städten nur noch Massenprodukte zu erwerben sind (vgl. Nienhaus 2011). Hinzu kommt, dass die Flächenexpansion des Handels – trotz des momentanen Bevölkerungswachstums vieler Städte und Agglomerationsräume – nicht zu Umsatzerhöhungen des stationären Handels führt.

Abbildung 30: Bevölkerungsentwicklung der Kreise in Vergangenheit und Zukunft



Quelle: BBSR 2012

7.2 Wie dient der Handel den Zentren?

Der Konkurrenzkampf der Marken, Stararchitekten und Standorte untereinander sowie im Netz wird auf absehbare Zeit auch Verlierer hervorbringen. Viele Städte mussten bereits eine Reihe von Erfahrungen mit den räumlichen Auswirkungen brachgefallener Handelsimmobilien sammeln. Die Schwierigkeit, Nachnutzungen zu finden, steigt u.a. mit dem Spezialisierungsgrad der Immobilien. Die zentralen Lagen der Großstädte sind damit sowohl Austragungsorte einer weitreichenden Expansion des Handels als auch einer immer rascheren Überformung derselben. Da die gebaute Stadt kaum noch dem „zunehmend schnelleren Wechsel der Konsumtrends zu folgen vermag, stellt sich aus stadtplanerischer Sicht die Frage, ob und in welcher Form der innerstädtische Handel einen positiven Beitrag zum urbanen Raum leisten kann“ (Pesch 2014: 55).

Worin könnte aber ein solcher positiver Beitrag liegen: in der Überraschung, liebevoll gestalteten Ladenfronten, in der Balance aus Erlebnis- und Versorgungseinkauf, im „Dialog“ zwischen Ladenfläche und öffentlichem Raum? Die Essenz der Vorstellungen ist oft genug das inhabergeführte Geschäft, auch wenn es ganz modern im Gewand des Pop-up-Stores daherkommt (vgl. Hauswald/Paraskevopoulos 2015). Doch diese Handelsformen waren und sind die großen Verlierer, die in jeder Phase des Umbruchs im Handel Anteile am Umsatz und auch an der Fläche einbüßten. So stellt sich die Frage, ob das ideelle und konzeptionelle Festhalten an dieser traditionellen Form des Handels eher als romantische Verklärung wirtschaftlich kaum mehr tragfähiger Strukturen bewertet werden sollte. De facto sind die Anliegen von Stadtplanern, Einzelhändlern sowie der Immobilienbranche kaum zu einem integrierten Bild zu vereinigen:

- Wenn Stadtplaner den kleinteiligen Einzelhandel loben, dann denken sie vor allem an gründerzeitlich geprägte Stadtgebiete, an diversifizierte Angebote, die das Stadtbild und die Versorgungslage positiv beeinflussen. Außerdem ist für die Ladenlokale keine ubiquitär funktionierende Nachfolgenutzung in Sicht, und Ladenleerstand in größerem Ausmaß löst unter Umständen eine Trading-down-Spirale aus (vgl. u.a. Adrian et al. 2007).
- Die Einzelhändler betreiben ihre Läden in der Regel eben nicht aus altruistischen Motiven. Viele Traditionsgeschäfte schließen auch, weil die Inhaber keinen Nachfolger finden. Zudem bleiben notwendige Investitionen aus unterschiedlichen Gründen aus (z. B. fehlende finanzielle Ausstattung, Risikoabwägung, fehlende Bereitschaft). In den sanierten Gründerzeitquartieren leiden die alten Einzelhändler unter demselben Problem wie die Eckkneipen: Die Stammkundschaft ist umgezogen oder verstorben. Eine „neue“ Generation von individuellen Geschäften im Kreativbereich ist meist in „Szenequartieren“ zu finden. Diese Geschäfte bieten oft selbstgefertigte Produkte oder Kleinserien an, die sich an spezielle Zielgruppen richten. Diese Standorte werden aber zunehmend auch für Filialisten interessant, die Zugänge zu Kunden außerhalb der etablierten City- und Shoppingcenter-Standorte suchen. Dadurch entwickelt sich in manchen Lagen ein Konkurrenzdruck (Mieten), der wiederum zu Lasten der individuellen Unternehmensformen geht.
- Für die Immobilienbranche, ob Makler oder Eigentümer, sind die erzielbaren Mieten der Referenzwert. Der Blick geht damit selten über die einzelne Immobilie hinaus, und es ist kaum ein antizyklisches oder dem Standort dienliches Verhalten zu erwarten. Wenn der achte Mobilfunkanbieter einen Laden in der Straße mieten will oder der zehnte Schuhladen, dann wird dies eben als Tatsache so hingenommen. Um eine konzertierte Aktion vieler Eigentümer – z.B. mit Blick auf Mietnachteile oder Vermietung nach Branchenprofil – auf den Weg zu bringen, sind enorme Hürden zu überwinden. Der Leidensdruck hinsichtlich einer schwierigen Vermietungssituation oder die Banalisierung des Angebots reicht in der Regel nicht aus. Noch schwieriger – oder: utopischer – gestaltet sich eine standortdienliche Abstimmung allerdings in hochpreisigen, florierenden Lagen (vgl. Pätzold 2011).

Ein immer wieder bemühtes Bild, mit dem erklärt wird, wie Handel funktioniert, ist der Basar. Er steht für positive Agglomerationseffekte, die förderliche Wirkung von Konkurrenz durch Erhöhung der Kaufoptionen für die Kaufwilligen und damit auch die Erhöhung der Kaufwahrscheinlichkeit. Dieses scheinbar wildwüchsige Marktergebnis wird u.a. in den Shoppingcentern nachzuempfinden versucht. Die „orchestrierte“ Abfolge von bekannten und neuen Marken, großen und kleinen Läden, Dienstleistungen und Gastronomie ist darauf angelegt, die Kunden im „Gebäude“ zu halten. Der wahrgenommene Erfolg der Malls – die auch weniger rentablen Nutzungen, die aber für den Mix wichtig sind, Perspektiven einräumen – führt regelmäßig zu Forderungen, das Prinzip – mehr oder weniger weitreichend – auf die Stadt zu übertragen (vgl. u.a. Ritschel 2015). Mit dieser Brille betrachtet offenbart die Mall nämlich die Defizite der „echten“ Stadt und bietet zugleich Lösungsmöglichkeiten an.

7.3 Urbanität = Handel + ?

Trotz der Dominanz des Handels in den Debatten um die „Lebendigkeit“ von Innenstädten stellt sich mithin die Frage, inwiefern Innenstadtentwicklung und Handelsentwicklung wirklich als Synonyme betrachtet werden sollten. Der Eindruck, dass dies häufig geschieht, drängt sich regelrecht auf, sind doch viele planerische Interventionen in der Innenstadt meist Reaktionen auf strukturelle Veränderungen des Handels. Damit dreht sich aber ein Beziehungsmuster um: Nicht mehr die Stadt ist der zentrale Ort für den Handel, sondern es werden „konsumfreundliche Einkaufswelten in städtischen Kulissen“ (Eisinger/Späth 2012) geschaffen. Stefan Genth (HDE) stellte in diesem Kontext die Frage: „Bleibt die Stadt attraktiv genug für den Handel? Wir können nur dort Geschäfte machen, wo die Kunden sind.“ (Zit. nach Gassmann 2014) Bezogen auf die Auswirkungen des Online-Handels heißt das auch: Sind die Kunden online besser erreichbar, dann wird sich auch der Handel sukzessive auf diesen „Ort“ konzentrieren. Diese Rationalität von Wirt-

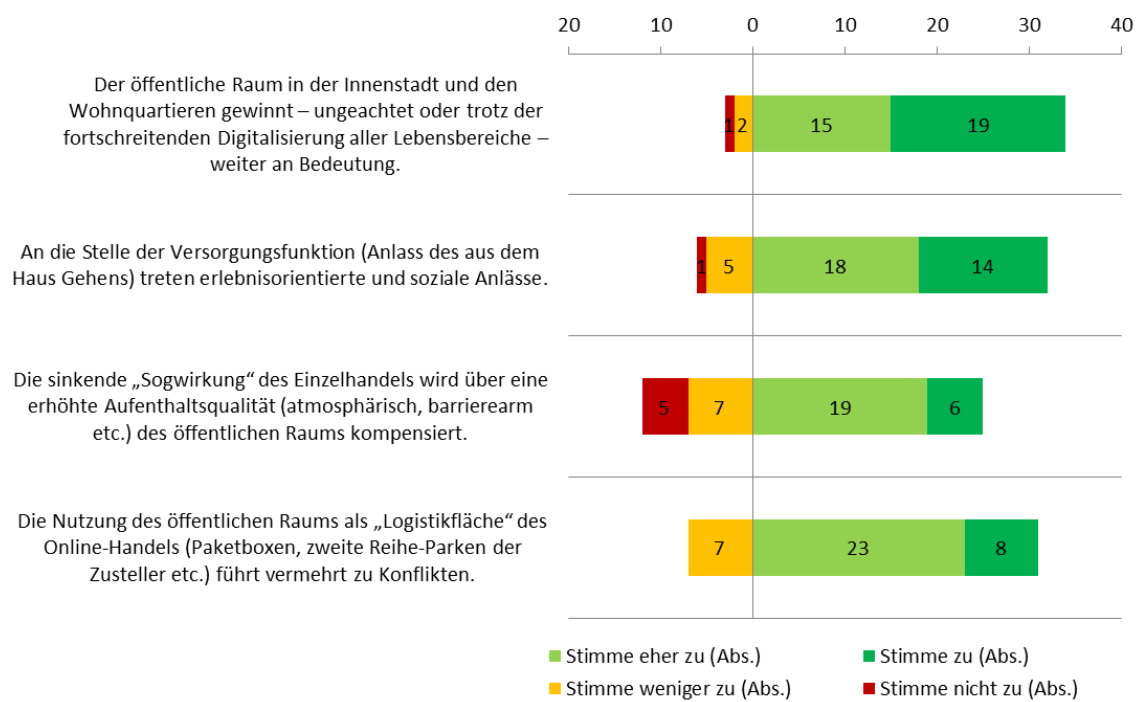
schaftsunternehmen kann und sollte nicht mit moralischen Kategorien à la „Verrat an der Stadt“ gemessen werden. Es gilt vielmehr nach wie vor: „Nicht von dem Wohlwollen des Fleischers, Brauers oder Bäckers erwarten wir unsere Mahlzeit, sondern von ihrer Bedachtnahme auf ihr eigenes Interesse.“ (Smith 1846: 26)

Einige Vertreterinnen und Vertreter aus der Handelsimmobilienbranche gehen so weit und fordern, die Konkurrenzfähigkeit des stationären Handels zu erhöhen, indem dessen wirtschaftlichen Aktivitäten keinerlei Beschränkungen auferlegt werden: „Von daher sollten Städte und Kommunen den stationären Handel nicht durch gesetzliche, verkehrliche oder steuerliche Barrieren erschweren.“ (ZIA 2015) Die des Öfteren angeführte Überzeugung „Ohne Handel keine Stadt“ (vgl. u.a. DST/BAG 1999; IHK Pfalz 1999; Pufke 2015) erhält auf diese Weise einen nahezu drohenden Charakter. Liegt aber die gegenwärtige „Misere“ des stationären Handels wirklich in restriktiven Regelungen der Kommunen begründet? Oder ist nicht vielmehr zu fragen, welche Städte und Stadtquartiere für den Handel erneut attraktiv geworden sind – denn solche gibt es ja durchaus, und dort findet sich in der Regel eine hohe Funktionsvielfalt. Dann läge auch die Lösung nicht darin, die Stadtzentren „handelsgerechter“ zu machen, sondern sie in vielerlei Hinsicht – und so auch für den Handel – attraktiver zu gestalten. Die vom Handel initiierte oder auf den Handel zurückzuführende Lebendigkeit wäre in dem Sinne nur ein Baustein allgemeiner städtischer Vitalität.

Ein solcher Perspektivwechsel ist angezeigt, denn durch den Ausbau der Handelsangebote im Netz schwindet die Notwendigkeit, die Zentren für „Besorgungen“ aufzusuchen, immer weiter. In Umfragen zeigt sich: Menschen kommen zum Shoppen in die Innenstadt, aber keineswegs ausschließlich (vgl. Abbildung 29). „Die Mehrheit der Menschen ist hier [in den städtischen Zentren], weil sie andere Menschen treffen und etwas erleben wollen.“ (Gehl 2014: 84) Die Kraft des Handels, aus sich heraus für eine Belebung (und also für Vitalität) von Zentren zu sorgen, sollte damit nicht überschätzt werden – der *primus inter pares* braucht Unterstützung. Die Suche nach anderen Standbeinen für eine Belebung lenkt den Blick einerseits auf die weiteren (komplementären) Nutzungen und Funktionen städtischer Zentren und andererseits auf den öffentlichen Raum.

Zu den „selbstverständlichen“ Funktionen der Innenstädte und Zentren gehören – neben dem Handel – Dienstleistungen und Verwaltung, Kunst und Kultur sowie Freizeit und Tourismus. Deutlich anders verhält es sich mit dem Wohnen: Der Wegzug der Wohnbevölkerung wurde lange als folgerichtige Konsequenz der Festigung eines CBD (Central Business District) angesehen, das Wohnen wurde oft auch von Nutzungen mit einer höheren Rendite verdrängt („Bodenpreisgebirge“). Auch wurde die Wohnqualität in der Innenstadt als nicht zeitgemäß bewertet, fehlten doch Grün- und Freiflächen sowie Wohnungsangebote mit adäquaten Ausstattungsmerkmalen. Mittlerweile ist das Bewusstsein dafür gereift, dass der Rückgang der innerstädtischen Wohnbevölkerung eine Schwächung der Innenstädte bedeutet (vgl. BMVBS 2010: 22 ff.). Das Wohnen fehlt als Bindeglied zu anderen Nutzungen und als Ansatz zur Nachfrage nach ergänzenden Funktionen (Wohnfolgenutzungen) – kurz: Die Innenstädte verloren zum Teil das „normale Leben“. Heute ist die Bevölkerung in die Zentren zurückgekehrt, und die derzeitige Attraktivität des Wohnungsbaus für Investoren führt auch zum Neubau von Wohngebäuden in innerstädtischen Lagen. Besonders interessant sind Projekte, in denen neue Verzahnungen von Handel und Wohnen im Gebäude realisiert werden, abseits der üblichen Ladenlokale im Erdgeschoss. So werden z.B. Wohnungen in den Obergeschossen von Shoppingcentern angeboten; oder große Supermärkte sowie Discounter werden wieder zu Sockelnutzungen von Wohngebäuden anstatt eingeschossige Flachbauten für sie zu errichten. Eine solche Reintegration bedarf in der Regel starker städtischer Impulse, denn die Immobilienentwickler scheuen meist gemischt genutzte Immobilien.

Abbildung 31: Auswirkungen des Online-Handels auf den öffentlichen Raum



Quelle: Delphi I

Mit dem Wandel der Handelsorte und der Betriebsformen veränderte sich auch das Verhältnis des Handels zum öffentlichen Raum. So entstanden in fast allen Städten ab den 1970er-Jahren stark handelsbezogene Fußgängerzonen, die meist kurz nach Ladenschluss verweisen. In Form innerstädtischer Shoppingcenter integrierten die Handelsimmobilien einen halböffentlichen Raum in das Konzept und machten sich so vom umgebenden Stadtraum quasi unabhängig. Ausgelöst durch die Diagnose der „Unwirtlichkeit“ (Mitscherlich 1965) standen und stehen die öffentlichen Räume und Plätze seit vielen Jahren im Zentrum der städtischen Aufmerksamkeit. Mit der Rückkehr des Wohnens und damit des Alltagslebens in die Zentren erhielt die Diskussion noch einmal eine neue Dynamik. Die Anforderungen an Benutzbarkeit und Aufenthaltsqualität gewinnen nämlich deutlich an Gewicht gegenüber z.B. der Repräsentationsfunktion. Eine der radikalsten Veränderungen und Rückgewinnung des öffentlichen Raums ereignete sich Mitte der 2000er-Jahre in New York. Dort wurde mit dem Time Square eine der Hauptschlagadern des Stadtverkehrs stillgelegt und das öffentliche Stadtleben vom Korsett der engen Bürgersteige befreit. Viele europäische Städte befreiten ebenfalls die zentralen Räume vom ruhenden und fahrenden Verkehr – eine Vorreiterstadt war z.B. Lyon. Als ein europäisches Vorzeigebispiel gilt Kopenhagen, wo der Umweltverbund (Fahrrad, ÖPNV, Fußgänger) inzwischen mehr als zwei Drittel der innerstädtischen Mobilität umfasst. Die Zunahme des Bedürfnisses nach Attraktivität und Intensität des öffentlichen Lebens in öffentlichen Räumen wird gelegentlich als Paradox angesichts der Digitalisierung diskutiert. Doch auch die Experten bestätigten im Rahmen der Delphi-Befragung, dass der öffentliche Raum weiter an Bedeutung gewinnt (vgl. Abbildung 31).

Durch die Zunahme des Online-Handels wird damit nicht das Stadtleben per se unattraktiver oder die Urbanität der Städte geschmälert. Endgültig nicht mehr zukunftsfähig erscheint aber die ausschließliche Orientierung der Innenstadt, der Stadtteil- und Ortszentren auf den Handel. Im Gegenteil brauchen Stadt und Handel neue Konstellationen und Allianzen, um die gemeinsame Anziehungskraft zu stärken.

Zusammenfassung Kapitel 7

- Kapitel 7 setzt sich eher essayistisch mit den Zusammenhängen von Stadt und Handel, Handel und Stadt sowie deren gegenseitiger Beeinflussung auseinander.
- Eine breite Literaturlauswertung liefert (auch mit Blick auf die historische Entwicklung) Antworten auf die Fragen, ob Stadt den Handel braucht, ob es ohne Handel keine Zentren gibt, wie der Handel den Zentren dient, und woran sich Urbanität festmacht.
- Keine dieser Fragen lässt sich eindeutig beantworten.
- Nicht zukunftsfähig erscheint jedoch die ausschließliche Orientierung der Innenstadt, der Stadtteil- und Ortszentren auf den Handel.
- Stadt und Handel brauchen neue Konstellationen und Allianzen, um die Anziehungskraft gemeinsam zu stärken.

8. Handlungsansätze

Es besteht inzwischen weitgehend Einigkeit, dass der Online-Handel nicht der Auslöser der Probleme des stationären Handels in Städten und Gemeinden ist, dass er jedoch Trends und Entwicklungen beschleunigt. Die Unterschiede zwischen starken und schwachen Betriebskonzepten sowie zwischen starken und schwachen Städten treten deutlicher zutage und verstärken sich immer mehr.

Städte und Gemeinden sind sehr aktiv, um die Rahmenbedingungen für attraktive Innenstädte und Stadtteilzentren positiv zu gestalten. Dies bestätigen auch Ergebnisse einer aktuellen Umfrage des Deutschen Städtetages unter seinen Mitgliedsstädten zum Thema (vgl. DST 2016). Die Handlungsansätze reichen von der Erarbeitung eines Einzelhandels- und Zentrenkonzepts über eine Vielzahl von Marketingaktivitäten bis hin zur Unterstützung alternativer Shop-Konzepte. Eine Mehrzahl der Ansätze setzt dabei auf Kooperation zwischen den für Innenstadt-/Stadtentwicklung relevanten Akteuren, bezieht also auch die Einzelhändler, Immobilieneigentümer und andere ein. Auch der stationäre Handel reagiert inzwischen verstärkt auf die Entwicklungen im Online-Handel und versucht, die dort wachzunehmenden Potenziale aktiv zu nutzen: Diskussionen und bereits umgesetzte Beispiele in den Bereichen Multichannel, Cross- und Omnichannel (kanalübergreifende Angebote) zeigen dies.

Im Rahmen der Delphi-Expertenbefragung des Projekts wurde ebenfalls eine Fülle von Handlungsansätzen, die zur Steigerung der Attraktivität von Innenstädten und des Handels beitragen sollen, zur Diskussion gestellt. Die Handlungsansätze umfassen regulativ-planerische, investive sowie eher weiche, kooperativ-kommunikativ angelegte Instrumente. Maßnahmen, die dazu beitragen, Innenstädte, Stadt- und Ortsteilzentren attraktiv zu machen, so dass Menschen sich dort gerne aufhalten und länger verweilen möchten, werden einhellig als besonders notwendig erachtet. Genannt werden Investitionen in die Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren, um über eine ansprechendere Gestaltung, mehr Verweilmöglichkeiten und ein attraktives Angebot an öffentlichen Nutzungen die Aufenthaltsqualität zu erhöhen und die Aufenthaltsdauer zu verlängern. Gefordert wird auch, die architektonische Qualität der Innenstädte zu verbessern; diese soll mehr bieten als die vorherrschend zu beobachtende „Allerweltsarchitektur“ (vgl. u.a. Nording 2006). Auch das Stärken der Wohnfunktion in den städtischen Zentren ist ein wichtiger Ansatz, um Innenstädte attraktiver zu gestalten. Forderungen werden gleichfalls an den Einzelhandel gerichtet. Als besonders notwendig wird erachtet, Ladenfronten und Schaufenster attraktiver zu gestalten. Zugleich werden in Richtung Einzelhandel auch Forderungen nach mehr Service, Personal oder einer anderen Gestaltung der Warenwirtschaftssysteme gestellt. Als Gründe für Defizite beim Umsetzen werden vor allem fehlende finanzielle Mittel genannt, aber auch ein mangelndes Interesse der Akteure, die sich engagieren müssten. Rechtliche Hemmnisse werden dagegen nur sehr selten als Problem benannt.

Die Aufzählung zeigt: Es handelt sich nicht um grundlegend neue und am Online-Handel ausgerichtete Handlungsansätze. Die Mehrzahl von ihnen wurde schon vor dem Bedeutungsgewinn des Online-Handels diskutiert und teilweise auch praktiziert. Neu sind allerdings der Handlungsdruck auf bestimmte Akteure und deren Rolle in der Gestaltung von Stadt und Handel. So durchläuft beispielsweise der Immobilienbereich grundlegende Veränderungen. Durch den Markteintritt internationaler Investoren geht die traditionell lokal gegebene Einheit von Investition, Eigentum und Nutzung verloren. Filialisten sehen sich nach langen Jahren der Expansion (sei es nun in Fußgängerzonen oder in Einkaufszentren, innerstädtisch oder „auf der grünen Wiese“) zum ersten Mal in größerem Umfang mit Schließungen konfrontiert. Die vorhandenen Instrumente müssen konzeptionell anders „gedacht“ und auch anders eingesetzt werden. Sie sind um Bausteine zu erweitern, welche die aktuellen Herausforderungen angemessen berücksichtigen.

8.1 Bund, Länder

8.1.1 Stadtentwicklungspolitik

Einerseits beeinflussen also vielgestaltige und zahlreiche Faktoren die Entwicklung des Einzelhandels insgesamt, damit auch die jeweilige Bedeutung von stationärem Einzelhandel und Online-Handel. Andererseits wirkt sich, wie gezeigt, die Entwicklung des stationären Einzelhandels erheblich auf die Zentrenstruktur der Städte aus – und damit auf die Attraktivität der Städte als Ganzes und auf gesellschaftliche Aspekte wie die Gewährleistung der Daseinsvorsorge.

Das komplexe Wirkungsgefüge und die damit verbundenen Herausforderungen erfordern nach allen Erfahrungen Strategien einer integrierten Stadtentwicklungspolitik. In diesen muss das Thema „Einzelhandel“ seiner zentralen Bedeutung entsprechend gewürdigt werden – mit dem Ziel, eine gemeinwohlorientierte Zukunft für die Städte zu gewährleisten. Das gilt für die Ebene des Bundes, der Länder und der Kommunen gleichermaßen. Ohne Anspruch auf

Vollständigkeit seien die Handlungsfelder Umwelt, Stadtentwicklung, Städtebauförderung, Wirtschaftsförderung, Raumordnung, Verkehr und Ordnungsrecht genannt, die direkt oder indirekt auf den Einzelhandel einwirken.

In den Kommunen hat sich in den letzten Jahren zunehmend die Einsicht durchgesetzt, dass integrierte Stadtentwicklungskonzepte für eine zielgerichtete Entwicklung notwendig sind. Sie bieten grundsätzlich die Gewähr, dass alle wichtigen Gesichtspunkte der Stadtentwicklung in die Betrachtung einbezogen, Zielkonflikte erkannt und sachgerecht abgewogen, Prioritäten nachvollziehbar gesetzt und Maßnahmenkonzepte fundiert erarbeitet werden können. Die Konzepte sind kein statisches Instrument, sondern bedürfen der fortlaufenden Evaluation und gegebenenfalls Weiterentwicklung. Sie bieten darüber hinaus die Möglichkeit, im Erarbeitungsprozess alle wichtigen Akteure und die Bürgerschaft, also auch den Einzelhandel, einzubeziehen. Auf diese Weise können die Belange des Einzelhandels frühzeitig erkannt, bewertet und im Konzept berücksichtigt werden. Ferner fördern sie konstruktive Abstimmungsprozesse zwischen Stadt und Privaten und sorgen für Transparenz. Letzteres ermöglicht dem Einzelhandel, seine eigenen Aktivitäten entsprechend auszurichten.

Kommunale Einzelhandelskonzepte existieren im Vergleich zu integrierten Stadtentwicklungskonzepten in einer noch größeren Anzahl von Städten. Ihre Bedeutung als Grundlage einer zielgerichteten Entwicklung des Einzelhandels, aber auch als Basis einer sachgerechten Begründung der Anwendung rechtlicher Steuerungsinstrumente des Bauplanungsrechts ist anerkannt.

In Zukunft bedarf es einer noch intensiveren Verschränkung des integrierten Stadtentwicklungskonzepts mit dem jeweiligen daraus abgeleiteten und unter dem Aspekt Einzelhandel konkretisierten Einzelhandelskonzept. Bestehende Konzepte zu überprüfen und weiterzuentwickeln dürfte im Übrigen schon deshalb dringend erforderlich sein, um die Auswirkungen des Online-Handels entsprechend zu berücksichtigen.

8.1.2 Städtebauförderung

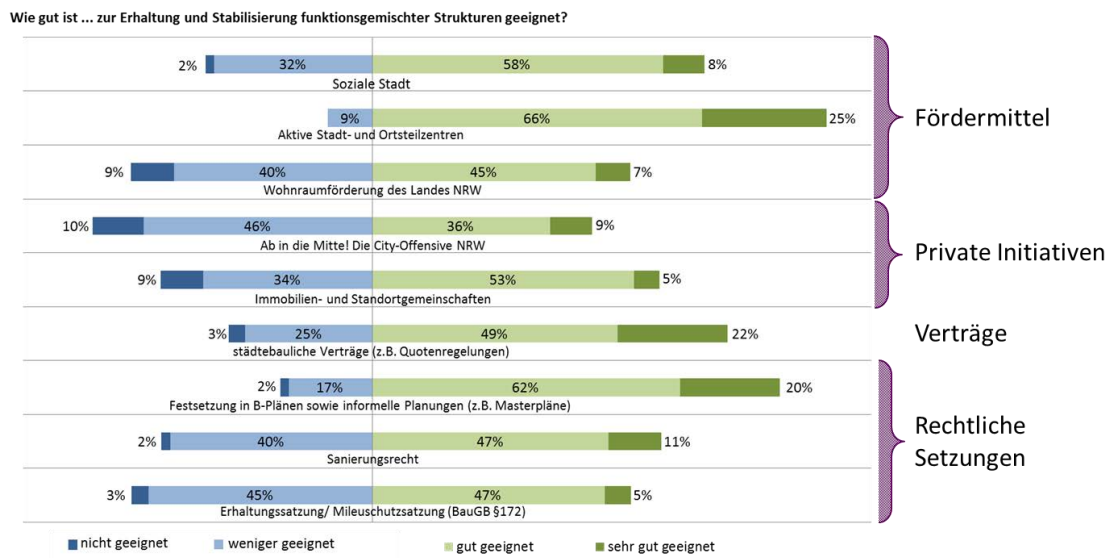
Fördermittel sind für die Kommunen von erheblicher Bedeutung, um ihre Konzepte zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen umzusetzen. Sie sind damit ein zentrales Element, mit dem sich die Erhaltung der Attraktivität der Städte als Motoren der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung gewährleisten lässt. Von Fördermitteln profitiert direkt und indirekt auch die Entwicklung des stationären Einzelhandels. Dies gilt in besonderem Maße für die Programme der Städtebauförderung. Ihr Fokus liegt auf der Behebung städtebaulicher, sozialer und funktionaler Missstände in einem Gebiet durch die Umsetzung einer städtebaulichen Gesamtmaßnahme. Wichtige Voraussetzung für alle Programme der Städtebauförderung ist die Erarbeitung integrierter städtebaulicher Entwicklungskonzepte unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger. Ein integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept sollte möglichst aus einem gesamtstädtischen Konzept heraus entwickelt werden. Mit der räumlichen Integration schließt sich der Kreis zwischen integrierter, nachhaltiger Quartiersentwicklung einerseits und gesamtstädtischer Entwicklung andererseits. Dabei dient das Programm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ der Erhaltung der von Funktionsverlusten bedrohten oder betroffenen zentralen Versorgungsbereiche und ihrer Entwicklung als Standorte für Wirtschaft und Kultur sowie als Orte zum Wohnen, Arbeiten und Leben und ist damit in Hinblick auf die Stärkung auch des Einzelhandels relevant.

Die insbesondere von letzterem Programm erfassten Fördergegenstände, wie

- Erarbeitung oder Fortschreibung integrierter städtebaulicher Entwicklungskonzepte,
- Aufwertung des öffentlichen Raumes,
- Quartiers- und Citymanagement sowie
- Beteiligung von Nutzungsberechtigten sowie Bürgerinnen und Bürgern,

decken bereits viele Erfordernisse zur Gestaltung einer attraktiven Innenstadt ab. Vor allem die Möglichkeit, „Verfügungsfonds“ zu bilden, ist ein innovatives Element der Städtebauförderung, das Motivation und damit das Engagement der Handelnden vor Ort in besonderer Weise unterstützt. Bund und Länder sollten dabei auch grundsätzlich im Blick behalten, inwieweit sich der Einsatz von Städtebaufördermitteln positiv auf die Zentrenentwicklung auswirkt. Die zahlreichen, über das gesamte Bundesgebiet verteilten Förderräume verdeutlichen Notwendigkeit und Attraktivität des Programms. Ungeachtet dessen sollten zukünftige Evaluierungen und Programmfortschreibungen neue Herausforderungen der Digitalisierung berücksichtigen.

Abbildung 32: Bewertung der Eignung von Instrumenten für die Erhaltung funktionsgemischter Strukturen



Befragung von Kommunen in NRW 2014

Quelle: MBWSV NRW 2015

8.2 Kommunen

8.2.1 Stadtmarketing

Stadtmarketing hat sich in vielen Städten als feststehende Größe etabliert. Kennzeichnend für die Entwicklung der letzten Jahre ist die Tendenz, stärker pragmatisch und umsetzungsorientiert vorzugehen. Dies zeigt sich in der ausgeprägten Einzelhandelsorientierung vieler Aktivitäten und ihrer Konzentration auf die Innenstadt. Der ökonomische Anspruch und die ökonomischen Erfordernisse sind in den meisten Projekten gewachsen.

Stadtmarketing gilt als *das* Kooperations- und Kommunikationsinstrument. So nennen die in der Umfrage des Deutschen Städtetages befragten Kommunen Stadtmarketing und Citymanagement als wichtigste Instrumente, um den Herausforderungen aus dem Strukturwandel im Handel zu begegnen. Auch die Experten im Delphi sowie im European Awareness Scenario Workshop (EASW) gewichteten gemeinsame Stadtmarketingaktivitäten zur Steigerung der Attraktivität der (Innen-)Stadt besonders hoch. Sie messen einem intakten und gut moderierenden Stadt-/Citymarketing – das nicht nur die Finanzierung der nächsten Weihnachtsbeleuchtung im Blick hat, sondern sich als „Dachmarketing“ versteht – eine wichtige Aufgabe im Hinblick auf das Darstellen der Stärken einer Stadt und des lokalen Einzelhandels zu.

Aktivitäten im Stadt- und Regionalmarketing verfolgen ein breites Zielspektrum, das sich von Stadt zu Stadt, von Region zu Region unterscheidet. Im Vordergrund steht in der Mehrzahl der Städte, die Attraktivität der Stadt zu erhöhen sowie Kooperation und Kommunikation privater und öffentlicher Akteure zu vertiefen (vgl. bcsd 2014; Birk/Grabow/Hollbach-Grömig 2006). Die Themen reichen von Tourismus, Wirtschafts- und Einzelhandelsförderung über Öffentlichkeitsarbeit, Verkehr, Kultur, Soziales, Sport und Freizeit bis hin zu Natur und Umwelt. Kernelement des Stadtmarketing ist die Kooperation vieler Akteure. Zu diesen gehören Einzelhandel, Stadtverwaltung, Stadtrat, Hotellerie und Gastronomie, Unternehmen, Vereine und andere mehr. Zu den wichtigsten Erfolgen werden im Stadtmarketing vor allem die Förderung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Gruppen und das Entwickeln realisierbarer Maßnahmen gezählt. Probleme können sich aus mehreren Gründen ergeben: Zum Beispiel bringen die beteiligten Akteure eine jeweils eigene Handlungslogik mit und haben meist unterschiedliche Vorstellungen davon, was Stadtmarketing sein sollte. Eventuell verlieren sie im Verlauf des Prozesses das Interesse, oder es fehlen nach der Anlaufphase die Finanzmittel für weitere Aktivitäten. Daher ist es elementar, das Verständnis von und die Erwartungen an Stadtmarketing zwischen beteiligten Akteuren – hier spielt die Politik eine wichtige Rolle – zu klären: Soll es ein „umfassendes“ Marketing sein, oder geht es eher um eine „Eventisierung“ und „Festivalisierung“ von Stadt? Welche aktuellen Entwicklungen sind so wichtig, dass Stadtmarketing auf sie reagieren sollte? Klärungen dieser Art sollten regelmäßig auf der Tagesordnung stehen, damit Klarheit über Ziele und Maßnahmen besteht und entsprechend nach- und umgesteuert werden kann.

Im Hinblick auf den Einzelhandel bietet eine Reihe von Städten, oft mit dem Stadtmarketing als zentralem Akteur, den örtlichen Einzelhändlern konkrete Unterstützung an. So kann es gerade in kleineren und mittleren Städten eine wichtige Aktivität sein, die Öffnungszeiten und Serviceleistungen der Läden zu koordinieren und Kommunikation zwischen den Händlern zu institutionalisieren. In anderen Städten besteht eine wesentliche Herausforderung vielleicht darin, Eigentümer von Immobilien für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Objekten, Nutzungen und dem Umfeld – im Sinne des Standorts Stadt – zu bewegen. Vielfach wird inzwischen die digitale Präsenz z.B. durch eine Stadt-App gestützt. Einige Städte haben Online-Plattformen mit begleitendem Coaching für den lokalen Handel entwickelt (z.B. Wuppertal, Mönchengladbach Güstrow) oder treiben gemeinsame Lieferservices voran (z.B. Karlsruhe). Vor allem kleine, nicht filialisierte Einzelhändler können so besser (oder überhaupt erst) im Internet gefunden werden und versuchen, stationäres Geschäft und Online-Handel zu verknüpfen. Funktionierende Projekte in dieser Richtung sind bislang aber noch eher die Ausnahme und mögliche Erfolgsfaktoren für solche Plattformen bisher noch nicht umfänglich evaluiert (vgl. dazu ausführlicher Kap. 8.3.5). Stadtmarketing muss als Instrument weitergedacht und entwickelt werden. Es muss den Online-Handel stringent in die Diskussionen über die Entwicklung des Einzelhandels einbeziehen und offensiver auf die neuen Herausforderungen reagieren. Die Kernaufgaben von Stadtmarketing und Citymanagement sollten, gerade im Hinblick auf eine stärkere Beteiligung des Handels, von den Beteiligten verbindlich festgeschrieben werden (Leitbild, Konzept). Dadurch wird auch für den Handel nachvollziehbar, wie sinnvoll es ist, sich zu beteiligen. Grundsätzlich gilt es, verbindliche Abstimmungs- und Arbeitsstrukturen für alle beteiligten Akteure und Akteursgruppen zu schaffen.

8.2.2 Kommunikation

Neben oder außerhalb von Stadtmarketing gibt es weitere wichtige Instrumente der Kommunikation. Zu diesen gehören interne und offene Arbeitskreise und/oder Runde Tische mit den betroffenen Akteuren. So lässt sich eine „Kultur der Kommunikation“ zwischen den Handelnden schaffen. Dies bedeutet, ein offenes Ohr zu haben für die Belange der Betroffenen, aber auch offensiv auf diese zuzugehen und offen über Grenzen und Möglichkeiten sowie die zukünftige Rollenverteilung zu diskutieren. Dadurch können neue Formen der Kooperation – z.B. Business Improvement Districts (BID) oder Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) – angestoßen oder (kleinere) Projekte auf den Weg gebracht werden. Auf diese Weise lassen sich Bewusstsein und Verantwortung für die Zentren schaffen. Es sollte in bestimmten Gremien (Ausschüsse im Stadtrat, AG Stadt-/Citymarketing) zur Regel werden, relevante Themen im Kontext Stadt und Handel regelmäßig auf die Agenda zu setzen, ansprechbar zu sein – und selbst anzusprechen. Hier leistet die Städtebauförderung, insbesondere das Programm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren, bereits einen wesentlichen Beitrag. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist ein herausgehobenes Ziel des Zentrenprogramms und wird in den Kommunen in vielgestaltiger Weise umgesetzt.

8.2.3 Einzelhandelskonzepte und strategische Standortsteuerung des großflächigen Einzelhandels in der Bauleitplanung

Einzelhandelskonzepte legen die Einzelhandelsnutzung in einer Kommune fest (u.a. Bestand, großflächiger Einzelhandel, Nahversorgung, Begrenzung von Flächenausweisungen). Sie sind ein bewährtes Instrument in Städten und Gemeinden, um den Einzelhandel planerisch zu steuern. In der Befragung des Deutschen Städtetages werden sie als das wichtigste Instrument genannt, um den Herausforderungen aus dem Strukturwandel im Handel zu begegnen. Wirksam sind sie vor allem dann, wenn sie klare Prioritäten setzen, in Kooperation erarbeitet, regelmäßig aktualisiert und konsequent mit den Mitteln des Baurechts u.a. durch strategische Bebauungspläne (etwa auf Basis von § 9 [2a] Baugesetzbuch [BauGB]) umgesetzt werden (vgl. auch DST 2016). Dabei wird es zunehmend wichtig, die jeweils aktuellen Entwicklungen im Online-Handel zu berücksichtigen, die mit diesen Konzepten nicht gesteuert werden können. Wenn sich jedoch stationäre Umsätze zugunsten des Online-Handels verschieben und dies vor Ort „Ladensterben“ und „Leerstände“ verursacht, müssen die Konzepte darauf reagieren. Die Reaktion kann beispielsweise eine Verdichtung der Handelslagen, also eine Reduktion der Handelsflächen (auf integrierte Zentren) oder die Aufgabe von Handelsstandorten, vor allem in nicht-integrierten Lagen, sein (vgl. Reink 2016). Dazu müssen die Konzepte stärker als bisher als „lernende Konzepte“ betrachtet werden, um auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Außerdem ist der Beschluss eines städtebaulichen Konzepts nach § 1 (6) Nr. 11 BauGB sinnvoll.

Regionale Einzelhandelskonzepte bieten mit ihren Festlegungen die Chance, der Gefahr einer Zentrenstärkung auf Kosten anderer Quartiere oder Städte gegenzusteuern und dem Strukturwandel im Einzelhandel ganzheitlich zu begegnen. Bremen und Niedersachsens nördliches Umland haben dazu einen raumordnerischen Vertrag geschlossen.

Teilweise fordern die Mittelbehörden dies entsprechend ein. Die Praxis zeigt: Ohne derartige Konzepte ist es fast nicht möglich, steuernd tätig zu werden.

Zukünftig müssen die Auswirkungen von Online-Handel – z.B. niedrigere Flächeneffizienz, Kaufkraftabfluss, anderes Kaufverhalten, geänderte Akteurslogiken) – neben „klassischen“ Gesichtspunkten wie Kaufkraft, Flächenbedarf usw. beim Erstellen von Einzelhandelskonzepten stärker berücksichtigt werden. Einzelhandelskonzepte sind für jeden Standort unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen zu entwickeln. Sie sollen als verbindliche Entscheidungsgrundlage für das lokale Handeln dienen. Perspektivisch könnten sich Einzelhandelskonzepte auch stärker als Zentrenkonzepte verstehen, in denen Einzelhandel im Wechselspiel mit anderen Nutzungen zu einer multifunktionalen Belebung von Stadträumen beiträgt.

8.2.4 Gestaltung des öffentlichen Raumes: Erhöhen der Aufenthaltsqualität und Schaffen von Barrierefreiheit

Vielfalt und Intensität der Nutzung öffentlicher Räume nehmen bundesweit weiter zu. Belebte Plätze mit Außengastronomie, qualitätsvolle Fußgängerzonen, Grünbereiche als Ruhezone sind wichtige Elemente einer attraktiven Innenstadt (vgl. BMVBS 2010: 124).

Die Literatur beschreibt umfassend die (zunehmende) Relevanz der Erlebnis Komponente und den Freizeit- und Spaßeffekt als Facetten einer „Überlebensstrategie“ des stationären Einzelhandels. Ein gepflegtes und sauberes Umfeld wirkt sich positiv auf die Attraktivität des Standortes sowie das Einkaufserlebnis aus. Stadt- und Ortsteilzentren können auch in Hinblick auf den Einzelhandelsstandort von integrierten Stadterneuerungsansätzen profitieren. Ziele sind hier vorrangig innerstädtische Flächenpotenziale städtebaulich zu integrieren, zentrale Plätze aufzuwerten, (Innen-)Stadteingänge zu gestalten, Aufenthaltsqualitäten zu schaffen oder im Rahmen von Sanierung und Stadtbau städtebauliche Missstände zu beseitigen (vgl. BMVBS 2010: 122). Die alten Stadtzentren werden nicht mehr allein – wie bisher in größeren Teilen – über das Alleinstellungsmerkmal der Vielfalt des Warenangebotes Attraktivität entwickeln können; sie müssen Letztere vielmehr auch mittels Aufenthalts-, Kommunikations- und Erlebnisqualität zu erreichen suchen. Sie brauchen also noch ein Stück weit mehr die Inszenierung (vgl. IfH 2014b; Kaltenbrunner 2014). Gestaltung und Attraktivität des öffentlichen Raumes umfassen zum einen die tatsächliche (bauliche/freiräumliche) Gestaltung, zum anderen das Angebot und Funktionieren unterschiedlicher Nutzungen. Anstehende bauliche Maßnahmen müssen die Aspekte Aufenthaltsqualität und Freiraumnutzungen einbeziehen – und Barrierefreiheit ermöglichen. Innenstädte sind zu „bespielen“. Dies ist nicht gleichzusetzen mit „Festivalisierung“; es ist vielmehr als Angebot für die Nutzerinnen und Nutzer zu verstehen, sich auch vor, nach oder während eines Shopping-Erlebnisses dort gerne aufzuhalten, etwa um etwas zu sehen und zu erleben. Dies könnte z.B. auch bedeuten, das urbane Potenzial von (Außen-)Gastronomie stärker zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist die entsprechende Bereitschaft von Anwohnern, mit dem damit einhergehenden Lärm umzugehen. Die Einführung einer neuen Gebietskategorie „urbanes Gebiet“ im Baurecht – sie sieht in bestimmten Zusammenhängen auch einen anderen Umgang mit dem Lärmschutz vor – weist in eine solche Richtung (vgl. Kap. 8.5).

8.2.5 Erreichbarkeit (MIV/ÖPNV, WLAN)

Die Attraktivität eines Zentrums bestimmt sich auch durch seine Erreichbarkeit. In Diskussionen mit Vertreterinnen und Vertretern der Metropolen Berlin, Hamburg, München und Wien¹² wurde die Erreichbarkeit als ein wesentliches Kriterium für Zentralität genannt. Wie bereits dargestellt, ist hier in besonderer Weise nach Lage und Zweck des Einkaufs zu differenzieren. Die Nahversorgung erfolgt bei einer gewissen Dichte gerade in den Zentren vielfach mit dem Rad und zu Fuß. In bestimmten Lagen sind die Nutzer auf das Auto angewiesen. Für den Erlebniseinkauf spielt auch das Vorhandensein eines Parkplatzes sicherlich noch eine Rolle, allerdings mit abnehmender Tendenz. Der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) hat diesbezüglich gegenüber dem motorisierten Individualverkehr (MIV) an Bedeutung gewonnen. Der Umweltverbund sollte weiter gestärkt werden.

Ein freies WLAN-Netz anzubieten, gilt in zweierlei Hinsicht als gute Ausgangsvoraussetzung für den Einzelhandel: Es schafft für diesen einerseits ein kommunikatives Ambiente; andererseits erleichtert es seine Möglichkeiten für Multi- oder Cross-Channel und die Erweiterung des diesbezüglichen Angebots. Eine solche Bereitstellung kann auch durch die Kommune moderiert werden.

12 „Workshop“ mit den Städten Wien, Hamburg, Berlin und München zur Zukunft der Innenstädte, April 2016.

8.3 Einzelhandel/Werbegemeinschaften

Im Einzelhandel besteht generell ein Bewusstsein dafür, dass ein gewisses Maß an Kooperation der Akteure am jeweiligen Standort für Kundenfrequenz und Umsatz förderlich ist. Daher existieren in vielen Städten Kooperationen und Werbegemeinschaften des Einzelhandels. Auf den verstärkten und veränderten Wettbewerb (u.a. durch den Online-Handel) sind intensivere Kooperation und inhaltlich veränderte Maßnahmen eine passende Antwort.

Der Einzelhandel oder die Werbegemeinschaften können inhaltlich an den im Folgenden ausführlicher dargestellten Gesichtspunkten ansetzen. Aufgrund der Professionalität der Wettbewerber aus dem Internet und der hohen Ansprüche der Kundschaft ist es entscheidend, dass die Angebote eine konkurrenzfähige Qualität aufweisen. Beispiele für neue oder neuartige Kooperationen werden unter dem Stichwort Best Practice vorgestellt, um zu zeigen, welche Möglichkeiten in Bezug auf Technik, Kooperation oder Professionalität möglich sind. Die ausgewählten Beispiele zeigen vor allem Handlungsansätze von Händlern in kleineren Städten oder von lokalen Traditionsbetrieben, um deutlich zu machen, dass auch dort Handlungspotenziale bestehen.

8.3.1 Auswahl und Verfügbarkeit der Waren

Die Auswahl im stationären Ladengeschäft ist entsprechend der Dimensionierung der Mietfläche begrenzt. Um die Auswahl zu erhöhen, setzen verschiedene Konzepte auf größere Flächen, die jedoch in den Innenstädten teuer und oft nicht verfügbar sind (vgl. kleinteilige Struktur der Verkaufsflächen in Klein- und Mittelstädten). Eine Alternative stellt die virtuelle Regalverlängerung dar, bei der die Vorauswahl auf der Verkaufsfläche durch weitere Produktvarianten im Lager ergänzt wird. Dabei wird das Lager so organisiert, dass ein Zugriff auf die Produktvarianten in Echtzeit möglich wird (vgl. Best Practice Virtuelle Regalverlängerung, Kap. 8.3.6).

Wo sich diese Option nicht bietet, können Händler der gleichen Branche und Stadt/Region kooperieren, indem jeder Händler Teilsortimente vorhält und auf Kundenanfrage kurzfristig auf Teilsortimente des Kooperationspartners zugreifen kann. Hierzu muss der Kooperationspartner in der Lage sein, die gewünschte Ware kurzfristig an den Händler oder die Wohnadresse des Kunden zu liefern (vgl. Lieferung nach Hause, s.u.). Diese Form von Kooperation wird z.B. von verschiedenen Lederwarenhändlern in Münchner Stadtteillagen praktiziert. Dabei wird das Netzwerk der Kooperationspartner dem Kunden nicht offengelegt. Es wird lediglich die kurzfristige Beschaffung nicht verfügbarer Ware als Service beworben (siehe z.B. Maria Büscher Koffer- und Lederwaren Vertriebs GmbH 2016).

8.3.2 Gemeinsame Lager- und Lieferservices

Die Lieferung nach Hause kann durch den stationären Handel in verschiedener Weise angeboten werden. Sie erlaubt damit eine an den Standort und die Rahmenbedingungen des Liefergebietes angepasste Lösung. Neben dem Rückgriff auf Logistikdienstleister aller Art (z.B. Fahrradkurier), können auch eigene Lieferdienste organisiert werden. So kooperiert die Osiandersche Buchhandlung GmbH in Reutlingen, Stuttgart und Frankfurt/Main mit verschiedenen lokalen Fahrradkurieren. In Tübingen wird mit einem Schülerunternehmen (Projektgruppe eines lokalen Gymnasiums) zusammengearbeitet. Filialunternehmen aus dem Elektronikhandel wie Saturn oder Cyberport bieten die Lieferung von in der Filiale vorrätigen Produkten in Zusammenarbeit mit dem in mehr als 160 Städten vertretenen Dienstleister Tiramizoo innerhalb von drei Stunden ab Bestellung an.

Ein gemeinsam organisierter Lieferdienst der innerstädtischen Händler kann gegenüber dem Lieferdienst eines Einzelunternehmens zu besserer Wahrnehmbarkeit, effizienterem Marketing und höherer Auslastung führen.

Außerdem können Innenstadthändler, wie bereits vielerorts zur Weihnachtszeit praktiziert, anbieten, gekaufte Waren aufzubewahren bzw. an einen zentralen Punkt liefern zu lassen. So könnte der Kunde alle beim Besuch der Innenstadt gekauften Produkte vor der Heimfahrt z.B. in einem Schließfach am Bahnhof oder seinem Parkhaus abholen.

8.3.3 Bequemlichkeit

Neben einem Online-Shop bzw. Cross-Channel-Ansatz und Lieferdiensten bieten sich dem stationären Handel weitere Möglichkeiten, die Bequemlichkeit des Einkaufs für den Kunden zu erhöhen. Ein wesentliches Kriterium bei allen Maßnahmen sind einfache Regelungen, wie z.B. einheitliche Öffnungszeiten aller Händler eines Standortes¹³, ein gemeinsames WLAN-Angebot am Standort (im Gegensatz zu einem fragmentierten WLAN-Service) oder die Erhöhung der Warenverfügbarkeit durch die Nutzung von Automaten (für Geschenkgutscheine und ausgewählte Produkte) außerhalb der Geschäftszeiten (vgl. Best Practice Vilsbiburg, Kap. 8.3.8).

Der stationäre Einzelhandel verfügt außerdem über die Möglichkeit, dem Kunden großzügige Umtauschregelungen anzubieten, um im Sinne der Risikoreduktion mit dem Online-Handel gleichzuziehen. Sinnvoll ist es dabei, wenn die Mitglieder der Werbegemeinschaft einheitliche Regelungen anbieten und kommunizieren.

8.3.4 Preis

Der Preis ist ein zentrales Motiv für den (Online-)Kauf. Kaufentscheidungen fallen häufig jedoch nicht rational, so dass der Preis – je nach Preissensibilität des Kunden – nicht im Vordergrund stehen muss (vgl. auch Roland Berger/ECE 2013: 21). Vor allem wegen der Multichannel-Modelle vieler Händler ist der (angebliche) Preisvorteil des Internets oft faktisch nicht gegeben (vgl. Willhardt 2015). Die zielgruppen- und tageszeitabhängige Preissteuerung bei Online-Händlern zeigt, dass der Preis keine stabile Größe darstellt. Der Einsatz elektronischer Preisschilder am Regal ermöglicht es auch dem stationären Handel, seine Preise kurzfristig zu verändern. Dies ist nur ein Beispiel, das zeigt, dass der Handel durch die Digitalisierung am sogenannten Point of Sale (POS) Vorteile des Online-Handels nivellieren kann. Die Herausforderung liegt in einer stimmigen Preiskommunikation und einem positiven Umgang mit Konkurrenzangeboten – und ist letztlich ein Qualifizierungsthema. Eine qualifizierte Mitarbeiterschaft ist in der Lage, der Kundschaft Mehrwerte zu vermitteln, welche die Preissensibilität überwinden helfen.

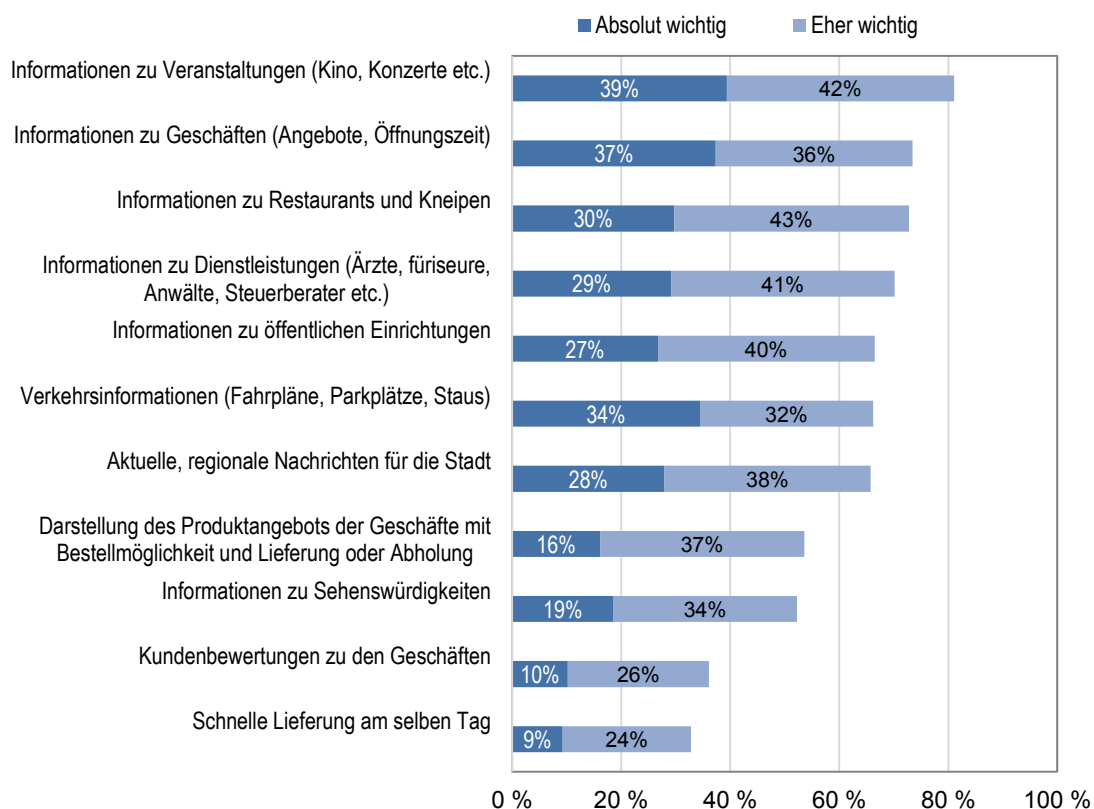
8.3.5 Digitale Stadtportale bzw. digitale Einkaufsstadt

Digitale Stadtportale sollen die Aktivitäten lokaler Händler bündeln und dem regionalen Handel digitale Sichtbarkeit verleihen. Es existieren zahlreiche Portale, die dieses Ziel verfolgen. Einen Überblick vermittelt eine Studie der CIMA (2015) zu digitalen City-Initiativen.

Eine Plattform allein löst jedoch die Probleme nicht. Damit für die Konsumenten wirkungsvolle Lösungen entstehen, müssen die Akteure einer Stadt (Stadtverwaltung, Citymarketing, Händlerschaft, Tourismus, Gastronomie usw.) attraktive Angebote entwickeln, die „im Hintergrund“ durch Prozesse, Inhalte, Systeme abgestützt sind. Aus diesem Grund hat beispielsweise das Bayerische Wirtschaftsministerium das Modellprojekt „Digitale Einkaufsstadt Bayern“ mit drei Modellkommunen Ende 2015 gestartet. Projektpartner sind die BBE Handelsberatung, CIMA und elaboratum GmbH (siehe StMWI Bayern 2016). Im Rahmen dieses Projektes wurden in den drei Modellstädten Coburg, Pfaffenhofen und Günzburg insgesamt über 1.000 Probanden zur Einschätzung der Stadt sowie zu den Anforderungen an regionale Stadtportale befragt.

13 Die Uneinheitlichkeit der Ladenöffnungszeiten in nicht einheitlich gemanagten Einkaufslagen ist seit Jahren regelmäßiger Kritikpunkt in kommunalen Einzelhandelsgutachten und bei Kundenbefragungen. Dennoch sind hier kaum positive Veränderungen zu erkennen.

Abbildung 33: Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger an Online-Stadtportale



Frage: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Leistungen bzw. Informationsangebote eines Online-Stadtportals?

Quelle: elaboratum, BBE, cima: Bürgerbefragung für die Modellkommunen Coburg, Pfaffenhofen, Günzburg, Januar 2016, n=1.066

In der Darstellung sind die einzelnen Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger nach Wichtigkeit geordnet dargestellt. Die Prozentwerte zeigen den Anteil der wichtigen und sehr wichtigen Ausprägungen. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten von einem Stadtportal umfassende Informationen, die nicht nur den Handel betreffen. Als weniger wichtig wird die schnelle taggleiche Lieferung (Same Day Delivery) erachtet – dies kann sich in Zukunft ändern, wenn dieser Service von großen Marktanbietern kostengünstig angeboten wird. Aus der Befragung können ferner folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Bürgerinnen und Bürger haben ein breites Informationsinteresse, das Veranstaltungen, Handel, Dienstleistungen usw. umfasst. Somit ist eine Eingrenzung auf den Handel allein und auf die Lieferung von Produkten wenig zielführend.
- Bürgerinnen und Bürger haben ein vitales Interesse, regionale Seiten zu nutzen.
- Allerdings sind regionale Stadtportale, regionale Seiten und Apps den Bürgerinnen und Bürgern zumeist kaum bekannt und müssen daher auch aktiv vermarktet werden. Hierfür ist ein entsprechendes finanzielles Budget vorzusehen.
- Als zentrale Anlaufstelle im Netz wird die Domäne „Stadt.de“ am häufigsten genannt (z.B. Coburg.de, Pfaffenhofen.de, Guenzburg.de). Daraus folgt, dass digitale Aktivitäten in einer Stadt gebündelt über zentrale Seiten erfolgen sollten bzw. die Portale aktiv durch breite City-Initiativen getragen und vermarktet werden müssen.

Auch wenn es vielversprechende Projektansätze, z.B. von ebay für Mönchengladbach oder Wuppertal Online City, gibt, lässt sich noch nicht sagen, welche Bedeutung und welchen Erfolg regionale Stadtportale haben. Aufgrund der Erfahrungen aus den oben genannten Projekten können aber bereits einige Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Die Akteure Stadt, Handel, Presse, Bürgerschaft, Technologieanbieter sollten im Rahmen von Citymarketing konzertiert zusammenwirken.
- Am Anfang der Konzeption und in der Konzeptionsphase von Lösungen stehen die Bürger bzw. die Kunden im Mittelpunkt – hier empfiehlt sich eine Bürgerbefragung und später die Einbeziehung der potenziellen Nutzer etwa im Rahmen von Fokusgruppen.
- Bevor Entscheidungen für Plattformen erfolgen, sollten die zentralen Anforderungen in Form von Leistungsbeschreibungen oder Pflichtenheften verankert werden.
- Keinesfalls sollte der Prozess mit der Auswahl einer Systemlösung oder der Dienstleister beginnen. Hier sollten grundsätzlich kommunale Ausschreibungsmodalitäten berücksichtigt werden (d.h. z.B. das Einholen mehrerer Angebote).
- Es ist rechtzeitig über Prozesse, Träger und Finanzierung zu entscheiden. Hier kommt den Citymarketing-Initiativen eine Schlüsselrolle zu, idealerweise auch im Kontext von Fördermöglichkeiten durch die Stadt. Breites Commitment der Händlerschaft sowie definierte Projekt- und Entscheidungsstrukturen sind wichtige Erfolgsfaktoren.
- Wichtig ist auch die laufende Erstellung von aktuellem Content (News, Events, aber auch Sortimentsdarstellungen).
- Schließlich ist die Vermarktung einer Lösung durch entsprechende Budgetplanung sicherzustellen.

8.3.6 Best Practice I: Virtuelle Regalverlängerung

Die virtuelle Regalverlängerung bezeichnet die Möglichkeit stationärer Händler, ihr Sortiment zu erweitern. Dies bietet sich besonders in Kombination mit einem Online-Shop an – ein solcher ist dafür aber technisch nicht erforderlich. Der Händler hält auf der Verkaufsfläche nur eine Auswahl an Produkten unterschiedlicher Passform, Größen und Farbmuster vor. Nachdem der Kunde eine Vorauswahl getroffen hat, kann aus dem Lager in Echtzeit eine große Zahl an Varianten geholt werden. Der Bedarf an teurer Fläche sinkt so, weil es deutlich flächeneffizienter ist, die Ware im Lager vorzuhalten. Wenn der Händler einen Online-Shop unterhält, sind die Investitionen größtenteils bereits erfolgt.¹⁴

Abbildung 34: Virtuelle Regalverlängerung



Quelle: Gutknecht/Stumpf 2013: 56

¹⁴ Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung dieses Ansatzes ist die Firma Mode Schödlbauer, die in Bad Kötzing ein Modehaus sowie den Online-Shop www.hemden-meister.de betreibt.

8.3.7 Best Practice II: Münchens erste Häuser (Kooperation)

In Anbetracht der Notwendigkeit für die Einzelhändler, ihre (digitale) Marktkommunikation, Vernetzung und Kooperation untereinander und ihre Relevanz im Markt zu steigern, ist die Initiative „Münchens erste Häuser“ (www.erste-haeuser.de) beachtenswert.

Hier haben sich traditionsreiche und bekannte Münchner Handelsunternehmen zusammengeschlossen, um gemeinsam noch stärker wahrgenommen zu werden. Das Herrenbekleidungskaufhaus Hirmer, das Sportkaufhaus Schuster, der Haushaltswarenspezialist Kustermann, das Bettenfachgeschäft Betten Rid und der Schreib- und Bürowarenspezialist Kaut-Bullinger gehören zu den bekanntesten und flächenmäßig größeren Einzelhändlern in der Münchner Innenstadt. Alle Unternehmen können als qualitäts- und serviceorientiert gelten und verfügen online wie offline über einen zeitgemäßen Marktauftritt, der ständig an die Marktveränderungen angepasst wird. Gerth (2016: 22) bezeichnet sie als „herausragende Münchner Handelsgeschäfte“.

Abbildung 35: Münchens erste Häuser

The image shows a website banner for 'MÜNCHENS ERSTE HÄUSER'. At the top, there is a navigation bar with a menu icon, the text 'MÜNCHENS ERSTE HÄUSER', and a language selector 'Deutsch / English'. The main visual is a collage of various products: a blue quilted jacket, a fountain pen, a pair of shoes, a blue mixer, a bed, and a pair of sneakers. A central yellow hexagon contains the text 'MÜNCHENS ERSTE HÄUSER' and 'MUNICH SHOPPING CULTURE'. Below the collage are the logos of the member companies: HIRMER, schuster, KUSTERMANN, BETTENRID, and KAUT-BULLINGER. The bottom section of the banner has a yellow and white geometric pattern background with the following text:

**EINKAUFEN IN MÜNCHEN:
PERSÖNLICH, HERZLICH, AUTHENTISCH**

—

MÜNCHENS ERSTE HÄUSER: Wir sind fünf traditionsreiche Unternehmen im Herzen der Stadt, die sich seit Generationen dem Einkaufserlebnis unserer lokalen und internationalen Kunden verschreiben. Sympathisch, authentisch und mit überragender Servicequalität stehen wir ebenso für eine typische Lebensart wie für höchste Ansprüche. Denn wir alle teilen eine Leidenschaft für erstklassige Produktqualität, persönliche Beratung und herzlichen Service – aus Tradition.

Typisch München eben.

Quelle: www.erste-haeuser.de (29.03.2016)

Trotz der guten Marktposition des jeweiligen Geschäfts haben die „alle in einem Radius von 500 Metern (...) um den Marienplatz“ (Gerth 2016: 22) gelegenen Häuser sich zu „einem großen Empfehlungsmarketing verabredet“ (ebd.). Ziel ist es, den Kunden des einen Hauses beim Einkauf Inspirationen/Empfehlungen für den Einkauf in den anderen Häusern der Kooperation zu geben. Neben einer gemeinsamen Schulung der mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der jeweilige Einzelbetrieb nicht in jedem Fall auf dem angestrebten Niveau finanzieren könnte, gibt es Ideen für eine gemeinsame Kundenkarte (bisher verfügen die Unternehmen teilweise über eigene Loyalitäts- und Bonusprogramme).

8.3.8 Best Practice III: Vilsbiburg (Professionalität)

Dass es auch in Kleinstädten gelingen kann, anerkannte Kundenbindungsmaßnahmen auf höchstem Niveau umzusetzen, zeigt das Beispiel der Stadt Vilsbiburg (11.000 Einwohner) im Landkreis Landshut. Obwohl mit dem Pkw und der Bahn jeweils nur rund 20 Fahrminuten von der attraktiven Einkaufsstadt Landshut (rund 66.000 Einwohner, Zentralitätsindex 161) entfernt, kann der lokale Einzelhandel ein qualifiziertes Angebot vorhalten, was sich auch in den Leistungskennzahlen (Zentralitätsindex rund 136) widerspiegelt. Als instruktiv für andere Kommunen können die Kundenkarte und der Einkaufsgutschein des örtlichen Förder- und Werbevereins Vilsbiburg gelten. Denn obwohl praktisch jedes Einkaufszentrum, viele Einzelhändler und auch etliche Innenstädte Geschenkgutscheine und Kundenkarten als wichtige Marketingmaßnahmen anbieten, ist die Umsetzung meist deutlich weniger professionell. Die Erfahrung zeigt, dass Geschenkgutscheine gerne als Last-Minute-Geschenk erworben werden. Dennoch sind sie oft nur zu den Ladenöffnungszeiten bei den teilnehmenden Geschäften erhältlich. Oft ist die Einlösbarkeit auf das Geschäft begrenzt. In Vilsbiburg sind Geschenkgutscheine dagegen rund um die Uhr über einen Automaten zu erwerben. Dabei akzeptiert dieser die Bezahlung mit der Girocard (frühere EC-Karte). Alternativ besteht die Möglichkeit, die Gutscheine in den teilnehmenden Geschäften zu kaufen oder online zu bestellen. Die Anzahl von rund 20 Akzeptanzstellen ist angesichts der Stadtgröße als sehr gut zu bezeichnen. Nach Angaben der Anbieter werden jährlich mehr als 8.000 Gutscheine ausgestellt (<http://www.fwv-vib.de/geschenkgutschein.php>). Bei rund 5.340 Haushalten in der Stadt wären dies (ohne Berücksichtigung des Einzugsgebietes) mehr als 1,5 Gutscheine pro Jahr und Haushalt.

Auch die Vilsbiburger Bonuskarte VIB-Card mit über 30 Akzeptanzstellen ist in ihrer Form (Chipkarte) äußerst professionell und erinnert an die Angebote der großen Anbieter Payback oder Deutschland Card. Neben einer Internetanbindung (Punktestand jederzeit online abrufbar) bietet sie (wie bei Payback) die Möglichkeit, direkt mit dem Punkteguthaben in den Partnergeschäften zu bezahlen (<http://www.fwv-vib.de/vib-card.php>). Umständliche Gutscheinanforderungen oder ähnliche Verfahren entfallen.

Als weiteren Service für die Kundschaft bietet Vilsbiburg am zentralen Stadtplatz in der Innenstadt kostenloses WLAN (begrenzt auf eine Stunde). Webcams erlauben von zu Hause aus oder von unterwegs einen Blick auf den Stadtplatz, um das aktuelle Wetter, die Parkplatzsituation oder die aktuelle Frequenz in der Gastronomie einzuschätzen und sich zu einem Stadtbummel motivieren zu lassen.

8.3.9 Wissensausbau im Handel im Bereich der Digitalisierung

Viele Handelsbetriebe und Verbundgruppen tun sich sehr schwer, die Chancen von E-Commerce und Cross-Channel zu nutzen. Dies betrifft nicht nur mittelständische Betriebe, sondern auch Großbetriebe und ist insbesondere auf ein Unterschätzen der Anforderungen des Online-Handels zurückzuführen. Erkennbar wird dies, wenn der Online-Kanal mit einem Webshop oder Internetauftritt gleichgesetzt wird, ohne die vielfältigen Herausforderungen in den Bereichen Management, Kapital, Prozesse, Technologie, Daten, Geschwindigkeit und Know-how angemessen zu erkennen (zu den Herausforderungen vgl. Gutknecht 2010).

Die Herausforderung der Digitalisierung erfordert für die meisten Einzelhändler einen mehrjährigen intensiven Veränderungsprozess. Zu diesem gehört auch die Einsicht, dass man mit gut kapitalisierten, international agierenden Handels- und Technologiekonzernen nur mithalten kann, wenn man seinerseits hochprofessionell und mit breiter (auch kapitalmäßiger) Unterstützung die Veränderungen der Geschäftsmodelle angeht. Nur wenn die enormen Herausforderungen der Digitalisierung im Handel akzeptiert werden, entsteht die nötige Bereitschaft, in den Wissensaufbau für die eigenen Unternehmen angemessen zu investieren. Hierbei braucht der Einzelhandel Unterstützung. So fördert beispielsweise

die in München ansässige gemeinnützige Rid-Stiftung¹⁵ für den bayerischen Einzelhandel im Rahmen eines umfassenden Zukunftsprogramms seit 2005 intensiv die Veränderung des Einzelhandels in Richtung Digitalisierung und Technologie (siehe dazu www.ridstiftung.de). Folgende Erfahrungswerte konnten u.a. daraus gewonnen werden:

- Singuläre Seminarangebote zu einzelnen Online-Themen helfen zwar. Aber die Unternehmen brauchen eine umsetzungsorientierte Unterstützung im Sinne von mehrjährigen Coaching-Programmen, denn es handelt sich um eine „digitale Transformation“, die angegangen werden muss.
- Händler lernen von erfolgreichen „Best Practice“-Beispielen, also von Unternehmen, die E-Commerce oder Cross-Channel erfolgreich umgesetzt haben. Diese motivieren und sollten in Schulungen und anderen Informationsangeboten ihren Platz finden.
- Der Handel benötigt qualitativ hochwertige Aus- und Fortbildungsprogramme, damit er auch für Nachwuchskräfte attraktiver wird (z.B. E-Commerce-Manager-Programm). In ihnen sollten die Chancen der Digitalisierung aufgegriffen werden.
- Cross-Channel-Management betrifft nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die (Verkaufs-)Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen von Schulungsaktivitäten einbezogen werden sollten.
- In den Städten sollte über die Handelsentwicklungen in Schulungs- und Informationsprogrammen breit informiert werden, damit die Einzelhändler erkennen, dass sie gemeinsam und mit den Akteuren der Stadt handeln müssen, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern.
- Angesichts der oben genannten betriebswirtschaftlichen Herausforderungen für (mittelständische) Handelsbetriebe können Förderprogramme Barrieren mit Blick auf die Teilnahme an Veranstaltungen mindern (um die Arbeitskapazitäten für die Teilnahme auszugleichen).

Wenig durchdachte, nur schwach finanzierte Weiterbildungsangebote helfen dem Handel kaum. Vielmehr sind konzentrierte, mehrjährig ausgelegte Programme (Handel, Staat/Kommunen, Verbände, Banken, Immobilienwirtschaft, Wissenschaft usw.) erforderlich. Sie müssen getragen sein von einem ganzheitlichen Verständnis der fundamentalen Veränderung der Handelsgeschäftsmodelle und der potenziellen Auswirkungen auf Innenstädte.

8.4 Immobilienwirtschaft

Die Immobilienwirtschaft ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure geprägt. Für den Einzelhandel sind sowohl Privatpersonen als auch institutionelle Investoren oder Immobiliengesellschaften als Vermieter relevant. In den letzten Jahrzehnten lässt sich eine Professionalisierung der Branche beobachten. Diese findet ihren Ausdruck unter anderem in einer gestiegenen Zahl an Studiengängen und in einer vertieften wissenschaftlichen Forschung.

Das aktive Management der Immobilien (Asset-Management) ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Immobilienwirtschaft. Für das Segment der Einzelhandelsimmobilien trifft dies besonders zu, gelten Einkaufszentren doch als Management-Immobilien. Aktives Management der „3 S“ (Sicherheit, Service, Sauberkeit) sowie aktives Vermietungsmanagement werden hier als wesentliche Erfolgsfaktoren gesehen. Der Aspekt Sicherheit bezieht sich in Deutschland dabei weniger auf die Sicherheit vor Kriminalität. Gemeint ist auch die Erwartungssicherheit. Darunter wird die Sicherheit verstanden, bei einem Besuch des Centers nicht vor verschlossenen Türen zu stehen (einheitliche Öffnungszeiten aller Läden) und das gewünschte Produkt mit großer Wahrscheinlichkeit zu finden (Auswahl). Einkaufszentren haben ab einer bestimmten Größenordnung in der Regel ein Center-Management. Längst haben die Betreiber von Fachmarktzentren nachgezogen und agieren vergleichbar, auch wenn dies früher aus Kostengründen als nicht umsetzbar galt.

In „gewachsenen“ Einzelhandelslagen ist aufgrund der fragmentierten Eigentümerstruktur ein gemeinsames Management schwieriger zu realisieren. Die aufgezeigten Herausforderungen sprechen jedoch auch dort für ein professionelles Management, welches mit einem angemessenen Budget Maßnahmen einheitlich umsetzt. Ansätze hierfür liegen im Stadtmarketing ebenso wie in Standortgemeinschaften nach dem Vorbild der Business Improvement Districts.

Alle bekannten Ansätze der Immobilienwirtschaft zur Schaffung einer stabilen Einzelhandelslage oder zur Optimierung bestehender Einzelhandelslagen zielen darauf ab, die Nachteile kleinteiliger Strukturen zu überwinden.

¹⁵ Das Angebot der Stiftung gilt bundesweit in Umfang, Form und Nachhaltigkeit der Ausrichtung als einmalig und kann daher hier als Beispiel herangezogen werden.

8.4.1 Business Improvement Districts

Um langfristig eine hohe Kaufkraftbindung an zentralen Standorten zu sichern, ist der Handel sowohl auf funktionsfähige räumliche und architektonische Strukturen als auch auf attraktive und belebte Innenstädte und Stadtteilzentren angewiesen. Städte sehen in der Aufwertung des *öffentlichen Raumes* einen Vorteil für den stationären Handel. Stadtmarketing, Business Improvement Districts (BID) und Immobilien-Standortgemeinschaften (ISG) unterstützen dies.

Business Improvement Districts sind unter teils abweichenden Bezeichnungen und Detailregelungen in verschiedenen deutschen Bundesländern gesetzlich verankert. Sie schaffen eine größere Verbindlichkeit als freiwillige Netzwerke und dienen vor allem der Generierung ausreichender finanzieller Ressourcen. Das BID-Prinzip zielt darauf ab, die von den Maßnahmen profitierenden Immobilieneigentümer zu einer anteiligen Mitfinanzierung zu verpflichten. So können Trittbrettfahrer vermieden werden. In Anbetracht der positiven Effekte von BID sollte dieses Instrument eine weitere Verbreitung finden (dies als Aufforderung an die Bundesländer, die noch keine BID-Gesetzgebung haben). Zu prüfen ist, ob es möglich und sinnvoll ist, die BID-Gesetzgebung zu vereinheitlichen.

8.4.2 Innovative Modelle im Immobilienmanagement

Weitergehende innovative Modelle werden immer wieder diskutiert, haben bisher aber keine große Verbreitung gefunden. So könnte die Zusammenlegung von Einzelhandelsflächen (Flächenpooling) auch in gewachsenen Lagen ein professionelles Geschäftsstraßen- und Vermietungsmanagement ermöglichen. In der Regel besteht seitens der Immobilieneigentümer jedoch keine Bereitschaft, bestehende Flächen in Gemeinschaftseigentum zu übertragen. Erfolgreiche Projekte basieren daher meist auf dem Zusammenkauf der Immobilien durch einen Investor. Solche Projekte sind im regulären Einzelhandel nur auf der Basis einzelner Projektentwicklungen mit begrenztem Umgriff bekannt. Es gibt aber Bestrebungen, das Beispiel des City Outlets Bad Münstereifel auch auf andere Städte zu übertragen. Das jeweilige Stadtzentrum würde damit, zumindest teilweise, zu einem gemanagten Center.

Für neu entstandene Stadtteile wurden Projekte z.B. in Berlin-Hellersdorf (Helle Mitte), der Seestadt Aspern in Wien und in München-Freiham aufgelegt. In Aspern wird der straßenbegleitende Einzelhandel von der Spar European Shopping Center (SES) betrieben. In München-Freiham ist die Ausschreibung zur Errichtung eines Stadtteilzentrums in Form eines offenen Einkaufszentrums geplant.

Bei der Vermietung von Shoppingcentern wird, um zu große Uniformität zu vermeiden, neben zahlungskräftigen Filialisten auch immer ein Anteil regionaler und lokaler Händler und Existenzgründer eingeplant. Flächenpooling erlaubt es, diesen Ansatz auch auf Geschäftsstraßen und Stadtteilzentren zu übertragen.

Auf freiwilliger Basis kommt es zunehmend zu Kooperationen, wie etwa der benachbarten Einkaufspassagen Kaufinger Tor und Hofstatt in München bei Marketingaktionen (vgl. <http://kaufingertor.de/aktuelles/ostereiergewinnspiel-go-rome/>) oder der intensiven Zusammenarbeit des Shoppingcenters Gerber mit dem umliegenden Gerberviertel in Stuttgart (vgl. Gerberviertel e.V. 2016).

8.5 Rechtlicher Rahmen

Gewerberecht und Planungsrecht bestimmen den rechtlichen Rahmen, an den sich der stationäre Handel, aber auch der Online-Handel halten müssen. Während sich das Planungsrecht ausschließlich mit Fragen der Allokation, d.h. der Standorte für den Einzelhandel, befasst, nimmt das Gewerberecht standortunabhängig Einfluss auf den Betrieb. Relevant sind in diesem Zusammenhang vor allem die landesrechtlichen Regelungen zu Ladenöffnungszeiten, aber auch der Abbau von Hürden im grenzüberschreitenden Handel.

8.5.1 Planungsrecht

Das bestehende Planungsrecht verfolgt in Bezug auf die Allokation von Einzelhandelsbetrieben vor allem zwei Ziele:

- Erhaltung oder Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche sowie
- Sicherung einer verbrauchernahen Versorgung der Bevölkerung.

Erhaltung und Entwicklung der innerstädtischen Einkaufslagen als funktionsfähige zentrale Versorgungsbereiche sind damit genauso originäres städtebauliches Ziel wie die Erhaltung und Entwicklung der Ortsteil- und Nahversorgungszentren.

Landesweite und regionale Raumordnungsplanung

In einem gestuften System wirken alle Ebenen der räumlichen Planung auf die Umsetzung dieser Ziele hin. Im Rahmen der landesweiten und der regionalen Raumordnungsplanung werden über Beeinträchtigungsverbote, Kongruenzgebot, Integrationsgebot und Konzentrationsgebot verbindliche Regelungen zur raumverträglichen Allokation von zentrenrelevanten Einzelhandelsbetrieben getroffen (vgl. Bunzel 2012). Die Bundesländer unterscheiden sich allerdings erheblich mit Blick auf das Ausmaß, in dem dieser Steuerungsansatz genutzt wird. Daneben werden im regionalen Kontext zum Teil auch sogenannte Regionale Entwicklungskonzepte aufgestellt. Diese sind informeller Natur und entfalten in der Regel keine rechtlichen Bindungswirkungen gegenüber den beteiligten Kommunen. Sie können aber zu einer verbesserten Kooperation und einer abgestimmten Standortpolitik in den Regionen beitragen.

Die Europäische Kommission hat ein Vertragsverletzungsverfahren (Nr. 2008/4946) gegen bestimmte in Raumordnungsplänen getroffene Regelungen zur Standortsteuerung von Einzelhandel eingeleitet. Dieses Verfahren ist noch nicht abgeschlossen. Es gibt allerdings gute Gründe dafür, das deutsche System der Einzelhandelssteuerung nicht generell zu beanstanden. Der Erhalt zentraler Versorgungsbereiche – im Sinne einer verbrauchernahen und umweltschonenden Versorgung der Bevölkerung – ist ein von der Europäischen Kommission und auch vom Europäischen Gerichtshof anerkannter Allgemeinwohlgrund, der es rechtfertigen kann, die Niederlassungsfreiheit einzuschränken.¹⁶

Einkaufszentren und großflächiger Einzelhandel

Zentraler Baustein der Standortsteuerung für den Einzelhandel auf lokaler Ebene ist die Bauleitplanung. Unverzichtbar für die Wirksamkeit dieses Steuerungsansatzes ist die in § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung (BauNVO) geschaffene Regelung zum großflächigen Einzelhandel. Diese verweist großflächige Einzelhandelsbetriebe und Einkaufszentren in Kerngebiete und Sondergebiete mit entsprechender Zwecksetzung, soweit sie sich nach Art, Lage oder Umfang auf die Verwirklichung der Ziele der Raumordnung und Landesplanung oder auf die städtebauliche Entwicklung und Ordnung nicht nur unwesentlich auswirken können. Hierzu zählen auch Auswirkungen auf die Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche in der Gemeinde oder in anderen Gemeinden. Soweit der Einzelhandelsbetrieb die Geschossfläche 1.200 m² überschreitet, ist davon auszugehen, dass relevante Auswirkungen auf die Ziele der Raumordnung und Landesplanung oder auf die städtebauliche Entwicklung und Ordnung zu erwarten sind. Abweichend hiervon gilt die Vermutungsregel nicht, wenn Anhaltspunkte dafür bestehen, dass Auswirkungen bereits bei weniger als 1.200 m² Geschossfläche vorliegen oder bei mehr als 1.200 m² Geschossfläche nicht vorliegen; dabei sind insbesondere die Gliederung und Größe der Gemeinde und ihrer Ortsteile, die Sicherung der verbrauchernahen Versorgung der Bevölkerung und das Warenangebot des Betriebs zu berücksichtigen. Die Rechtsprechung hat die Schwelle zur Großflächigkeit eines Einzelhandelsbetriebs bei 800 m² Verkaufsfläche angesetzt, so dass kleinere Betriebe nicht unter die Regelung fallen.

Außerhalb von Kerngebieten und Sondergebieten mit der Zweckbestimmung Einkaufszentrum oder großflächiger Einzelhandel ergibt sich aus § 11 Abs. 3 BauNVO also ein Planungsvorbehalt. In einem Bauleitplanverfahren ist unter Berücksichtigung der berührten öffentlichen und privaten Belange – zu diesen gehören auch die Auswirkungen auf die zentralen Versorgungsbereiche – sowie unter Einbeziehung der Öffentlichkeit die Raumverträglichkeit der Einzelhandelsansiedlung zu klären. Über diese Raumverträglichkeit hat die Gemeinde nach Abwägung zu entscheiden.

16 Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 24. März 2011 zur Einzelhandelssteuerung in Katalonien.

Eine Studie des Difu (2014) im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit ergab, dass sich § 11 Abs. 3 BauNVO in der kommunalen Praxis sehr bewährt hat und eine Erhöhung der Vermutungsgrenze auch für den Lebensmittelhandel als nicht zielführend betrachtet wird. Zwar ist im Lebensmittelhandel eine weitere Zunahme der Verkaufsfläche zu beobachten. Diese wird vor allem mit einem verbesserten Komfort durch breitere Gänge für mobilitätseingeschränkte Kunden (Rollstuhl, Rollator, Kinderwagen) und attraktivere Präsentation der Waren erklärt. Die größeren Betriebsformate lassen sich aber auf Grundlage der bisherigen Regelung angemessen beurteilen. Je nach Standort (integrierte Lagen) können solche Betriebe auch außerhalb von Kerngebieten und Sondergebieten zugelassen werden, von ihnen keine nachteiligen Auswirkungen u.a. auf die zentralen Versorgungsbereiche und die Nahversorgung der Bevölkerung ausgehen.

Die Vermutungsregelung wird den Ergebnissen der genannten Studie (Difu 2014) zufolge in der Praxis der Bauaufsichtsbehörden nicht immer richtig angewendet. Daher besteht Bedarf an weiteren Informations- und Fortbildungsangeboten, um den Vollzug zu verbessern (vgl. ebd.). Gegenwärtig wird von einer Expertenkommission ein im Jahr 2002 vorgelegtes Papier zum Strukturwandel im Lebensmittelhandel überarbeitet (Fachgutachten der Bauministerkonferenz). Dessen Ergebnisse könnten weitere Hinweise zu der Fragestellung geben.

Kommunale Planungen zu Schutz und Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche

Um die Funktionsfähigkeit zentraler Versorgungsbereiche zu erhalten und zu stärken, können die Gemeinden im Wege der Bauleitplanung eine räumliche Konzentration des zentrenrelevanten Einzelhandels in eben diesen zentralen Versorgungsbereichen bewirken. Die Grundlage solcher von der Rechtsprechung akzeptierter und in der kommunalen Praxis zum Teil mit großem Erfolg verfolgter Strategien bilden informelle, vom Rat zu beschließende Einzelhandels- oder Zentrenkonzepte (vgl. 8.2.3). Wesentlich hierbei ist u.a. die ortsspezifische Feststellung, welche Sortimente für die Funktionsfähigkeit des oder der zentralen Versorgungsbereiche sowie für die räumliche Abgrenzung dieser Bereiche wichtig sind. Hierzu gehört dann auch, das zentrenrelevante Nebenangebot in Möbelmärkten und anderen Fachmärkten auf ein verträgliches Maß zu beschränken.

Beim Realisieren einer solchen Strategie zum Schutz und zur Stärkung zentraler Versorgungsbereiche sind zum Teil Vollzugsdefizite festzustellen. Neben einer fachlich fundierten Basis bedarf es vor allem einer konsequenten Umsetzung der Konzepte. Geeignete Arbeitshilfen hierzu liegen vor.¹⁷

Planungsrechtliche Einordnung von Online-Handel

Der Online-Handel manifestiert sich im Raum durch Rechenzentren, die Büros der Verwaltung (beide im Folgenden nicht relevant), durch Warenlager (Logistik) und durch verschiedene Ausprägungen von Abholeinrichtungen (Abholstationen im Sinne von Automaten oder mit Personal). Ob und in welcher Ausgestaltung Abholeinrichtungen des Online-Handels als Einzelhandel (Verkaufsfläche) oder als sonstiger Gewerbebetrieb einzustufen sind, ist bislang nicht abschließend rechtlich geklärt. Unabhängig hiervon greift § 11 Abs. 3 BauNVO allerdings regelmäßig nicht, da es sich um nicht großflächige Betriebe mit weniger als 800 m² Verkaufsfläche handelt.

Logistikeinrichtungen können als Lagerhäuser oder Lagerflächen, aber auch als sonstige Gewerbebetriebe eingestuft werden. Soweit sie – auch unter Berücksichtigung der von ihnen ausgehenden Störungen – gebietsverträglich sind, können sie in fast allen Baugebieten zumindest als Ausnahme zugelassen werden. Elemente des Logistiksystems wie Abholstationen können also selbst in allgemeinen Wohngebieten (WA) ausnahmsweise zugelassen werden, wenn die dadurch ausgelöste Verkehrsentwicklung gebietsverträglich ist.

Eine Ausschlussplanung, wie sie zum Schutz zentraler Versorgungsbereiche für den stationären Einzelhandel gebräuchlich und bewährt ist, scheidet gegenüber Vertriebsanlagen im Online-Handel aus. Die üblichen zur Begründung entsprechender Planungen heranzuziehenden Auswirkungsanalysen untersuchen Umsatzumlenkungen eines konkreten Ansiedlungs- oder Erweiterungsvorhabens des Einzelhandels auf den bestehenden Einzelhandel in zentralen Versorgungsbereichen. Diese Analysen greifen beim Online-Handel nicht, da die Wirkung auf einen konkreten zentralen Versorgungsbereich unspezifisch ist. Lediglich über Begleiteffekte können Einrichtungen des Online-Handels vor Ort (gebietsbezogen) mit Verweis auf andere städtebauliche Gründe (Verkehrserzeugung, Immissionsschutz, Erhaltung des Gebietscharakters) ausgeschlossen werden. Diese Auswirkungen sollten aber einzelfallbezogen sorgfältig geprüft werden.

¹⁷ Bunzel, Arno u.a. (2009): Erhaltung und Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche, Difu-Arbeitshilfe, Berlin.

Die Anpassung der Regelungen, um etwa Abholstationen bauplanungsrechtlich fassen zu können, dürfte sich vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung der Vertriebswege schwierig gestalten. So ist z.B. nicht auszuschließen, dass die derzeit zu beobachtende Entwicklungsdynamik zu neuen Liefersystemen (z.B. haushaltsindividuellen Paketkästen, Lieferung in den Kofferraum des eigenen Pkw, Zustellung per Roboter oder Drohne) führt, welche die Abholstationen ihrerseits entbehrlich machen.

Abbildung 36: Abholung des Online-Lebensmitteleinkaufs bei Rewe in Fürstenfeldbruck



Quelle: Günther Reger (Foto), in Sommerfeld 2016

Aktuelle Überlegungen zur Weiterentwicklung des städtebau- und bodenrechtlichen Instrumentariums

Inwieweit die von einer Reihe von Akteuren angeregte und vom Bundesgesetzgeber inzwischen beabsichtigte Einführung einer neuen Gebietskategorie „Urbanes Gebiet“ in die BauNVO mit dem Ziel einer größeren Flexibilität bei der planungsrechtlichen Zulässigkeit von Wohn- und Gewerbenutzungen geeignet ist, Zentren in ihrer Entwicklung zu stützen, muss abgewartet werden. Dabei ist insbesondere zu beachten, wie sich die Ausweisung entsprechender Gebiete auf den Schutz und die Funktionsfähigkeit der zentralen Versorgungsbereiche auswirkt.

Im Rahmen der AG Aktive Liegenschaftspolitik des Bündnisses für bezahlbares Wohnen und Bauen wurde zudem ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Gestaltungs- und Zugriffsmöglichkeiten im Siedlungsbestand entwickelt. Er könnte auch für die Entwicklung der innerstädtischen Zentren relevant sein. Beispiele zeigen: Insbesondere leerstehende Immobilien, seien es komplette Objekte oder lang andauernde einzelne Ladenleerstände, „infizieren“ ihre Nachbarschaft und tragen damit maßgeblich zu Trading-down-Effekten bei. Die Gründe für den Leerstand können vielfältig sein. Zu nennen sind zersplitterte Eigentumsverhältnisse (Erbengemeinschaft, Eigentumswohnungen), überzogene Renditeerwartungen (auch aufgrund fehlender Ortskenntnis ortsfremder Eigentümer) oder eine mangelhafte Immobilienverwaltung. Die derzeitigen Möglichkeiten der öffentlichen Hand, im Sinne des Allgemeinwohls Impulse im Immobilienbereich zu setzen, um diesen Problemen zu begegnen, sind vergleichsweise schwach ausgeprägt. Notwendig ist die Prüfung von Wegen, wie die öffentliche Hand nach nachweisbar fehlgeschlagenen ernsthaften Bemühungen in einem zügigen unkomplizierten Verfahren Verfügungsrechte über die leerstehende Immobilie erhalten kann. Ein solches Handeln wäre auch im Interesse der übrigen Eigentümer des Zentrums und könnte zur Absicherung von deren Investitionen beitragen.

8.5.2 Gewerberecht (Exkurs)

Neben dem Planungsrecht beeinflussen Regelungen aus dem Gewerberecht den (stationären) Einzelhandel und die Entwicklung der Zentren.

Europarecht – Abbau von Hürden im grenzüberschreitenden Handel

Derzeit ist der Online-Handel innerhalb Europas aufgrund der unterschiedlichen (rechtlichen) Rahmenbedingungen in den Mitgliedstaaten sehr länderspezifisch ausgeprägt. Auch führende Anbieter wie Amazon haben klar getrennte Landesgesellschaften mit jeweils eigenständigen Online-Shops und Geschäftsbedingungen. Dies spiegelt jedoch nur den Status quo wider. Die EU-Kommission arbeitet daran, Hürden im grenzüberschreitenden Handel abzubauen. Eine

Vereinheitlichung der Regeln für den Online-Handel könnte Online-Händlern neue Größenvorteile verschaffen. Obwohl die Internationalisierung eine große Chance für die deutschen (stationären und virtuellen) Händler birgt, geht damit auch eine Gefahr einher. Denn die Internationalisierung kann den Wettbewerb und die bisher diskutierten Auswirkungen des Online-Handels nochmals deutlich (im Sinne einer zweiten Welle) verschärfen. Die Bestrebungen zu einheitlichen Regelungen im gemeinsamen Markt lassen nationale Regelungen für den Online-Handel nicht erfolgversprechend erscheinen. Es gilt auch zu vermeiden, dass international tätige Online-Händler sich in denjenigen Ländern ansiedeln, welche die liberalsten Regelungen anbieten, und von dort den gemeinsamen Binnenmarkt bedienen.

Zusammenfassung Kapitel 8

- Die Mehrzahl der beschriebenen Handlungsansätze wurde bereits vor dem Bedeutungsgewinn des Online-Handels diskutiert und praktiziert.
- Neu sind allerdings der Handlungsdruck für bestimmte Akteure, ihre Rolle in der Gestaltung von Stadt und Handel sowie eine intensivere Kooperation.
- Die vorhandenen Instrumente müssen anders „gedacht“ und um Bausteine, welche die aktuellen Herausforderungen berücksichtigen, erweitert werden.
- Städte und Gemeinden sind in vielfältiger Art und Weise aktiv, um die Rahmenbedingungen für attraktive Innenstädte und Stadtteilzentren positiv zu gestalten.
- Die Handlungsansätze umfassen regulativ-planerische, investive sowie eher weiche, kooperativ-kommunikativ angelegte Instrumente.
- Auch der Einzelhandel verfügt über eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten. Zu diesen gehören beispielsweise eine attraktivere Gestaltung der Ladenfronten und Schaufenster, Anstrengungen im Hinblick auf Service, Personal und eine wesentlich aktivere Nutzung der Chancen der Digitalisierung.
- Die Immobilienwirtschaft ist ein weiterer wichtiger Akteur in Fragen der Innenstadtgestaltung, der mit seinen spezifischen Interessen oft nicht einfach einzubinden ist. Instrumente wie Business Improvement Districts, die darauf abzielen, auch Immobilieneigentümer zu einer anteiligen Mitfinanzierung von Maßnahmen der Stadtgestaltung zu verpflichten, können ein wichtiges Instrument sein, das es auszubauen gilt.
- Bund und Länder setzen über gesetzliche Regelungen und Maßnahmen im Kontext der Städtebauförderung weitere Akzente.
- Das komplexe Wirkungsgefüge und die damit verbundenen Herausforderungen können nach allen Erfahrungen nur durch Strategien einer integrierten Stadtentwicklungspolitik bewältigt werden. In diesen muss das Thema „Einzelhandel“ seiner zentralen Bedeutung entsprechend gewürdigt werden – mit dem Ziel, eine gemeinwohlorientierte Zukunft für die Städte zu gewährleisten. Dies gilt für die Ebenen Bund, Länder und Kommunen gleichermaßen.

Literaturverzeichnis

- Accenture und GfK (2010): Non-Food Multichannel-Handel 2015. Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_GfK_MC_Studie.pdf (letzter Zugriff am 09.02.2015).
- Adrian, Luise, Ricarda Pätzold, Ania Zahn und Dietrich Henckel (2007): Leerstandsmanagement in Geschäftsstraßen. Studie im Auftrag des DSSW, Berlin.
- ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover, <http://arl-net.de/content/handwoerterbuch-der-raumordnung> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Atzler, Elisabeth, und Kathrin Witsch (2015): Das große Schrumpfen. Deutschlands Banken schließen 1.000 Filialen. Handelsblatt (Online), 28.12.2015, <http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/banken-versicherungen/dasgrosse-schrumpfen-deutschlands-banken-schliessen-1-000-filialen/12767054.html> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Bartmann, Dieter, Marco Nirschl und Anja Peters (2011): Retail Banking. Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main.
- Bayerische Staatsregierung (2013): Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP), https://www.landentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Bilder/Instrumente/Landesentwicklungsprogramm_Bayern.pdf (letzter Zugriff am 17.03.2016).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2012): Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus, http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/UEberRaumb Beobachtung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/DL_ROP2035_uebersicht.html?nn=444934#doc1129830bodyText2 (letzter Zugriff: 16.08.16).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015a): Laufende Stadtbeobachtung – Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland, http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015b): Wachsen oder schrumpfen? (BBSR-Analysen KOMPAKT, Nr. 12/2015), Bonn.
- bcsd – Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland (Hrsg.) (2014): Stadtmarketing im Profil. Aufgabe, Bedeutung und Entwicklung, Berlin.
- BearingPoint und IIHD | Institut (2015): Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Warum gerade Klein- und Mittelstädte von den Folgen des Strukturwandels im Einzelhandel besonders betroffen sind (Red Paper | Retail & Consumer, Nr. 8), Frankfurt am Main.
- Betz, Gregor, Ronald Hitzler und Michaela Pfadenhauer (Hrsg.) (2011): Urbane Events. Erlebniswelten, Wiesbaden.
- Birk, Florian, Busso Grabow und Beate Hollbach-Grömig (Hrsg.) (2006): Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Band 42), Berlin.
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010): Reurbanisierung der Innenstadt, <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Online/2010/ON192010.html> (letzter Zugriff am 24.02.2015) (BMVBS-Online-Publikation, Nr. 19/2010).
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2011): Weißbuch Innenstadt. Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden, Berlin.
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2013): Nahversorgung in ländlichen Räumen, Bearbeiter: Johann Heinrich von Thünen-Institut Braunschweig (BMVBS-Online-Publikation, Nr. 02/2013).
- BNP Paribas – BNP Paribas Real Estate GmbH (2014): Retailmarkt Deutschland 2014, Köln.
- Böttcher, Dirk (2013): Neue Ideen für alte Marktplätze. Brandeins 04, S. 112–119.

- Breidenbach, P., und J. Rauh (2010): Internet-Einzelhandel bei Multi-Channel-Unternehmen. In: Produktion-Distribution-Konsum. Auswirkungen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf Wirtschafts- und Versorgungsverkehr, Hrsg.: Lenz, B., Kulke, E., Nerlich, M.R., Rauh, J., Vogt, W., S. 51–73, Berlin und Heidelberg.
- Brock, Harald (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management. In: Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Hrsg.: Brock, Harald, und Ingo Bieberstein, S. 29–60, Wiesbaden.
- Brune, Walter, Rolf Junker und Holger Pump-Uhlmann (Hrsg.) (2006): Angriff auf die City, Düsseldorf.
- Brynjolfson, Erik, und Andrew McAfee (2014): Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, Boston.
- Bunzel, Arno u.a. (2009): Erhaltung und Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche, Difu-Arbeitshilfe, Berlin.
- Bunzel, Arno (2012): Steuerung von Einzelhandelsstandorten durch Raumordnungsplanung. In: Handbuch Einzelhandel, Hrsg.: Kruse, Stefan, S. 89–134, Berlin.
- Bunzel, Arno, Detlef Landua und Wolf-Christian Strauß (2014): Studie zur städtebaulichen Wirkungsweise des § 11 Absatz 3 Baunutzungsverordnung. Berlin
- CBRE – CBRE Global Research and Consulting (2011): Special Report. Expansion nach Deutschland 2007–2011, Frankfurt am Main.
- CBRE – Global Research and Consulting (2014): Vermietungsmarkt Einzelhandel Deutschland 2014, Frankfurt am Main.
- CBRE Global Investors (Hrsg.) (2014): Omni-Channel Retail, CBRE Global Investors portfolio E-RISC tool, o.O.
- Christ, Wolfgang (2014): Konsumkultur und Raumstruktur. Aktuelle Entwicklungen in den USA und Großbritannien. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1, S. 67–80.
- CIMA – Beratung und Management GmbH (2011): Entwicklungskonzept "Aktive Zentren Untere Altstadt" für die Stadt Neuburg an der Donau. Untersuchungsbericht Einzelhandel und Tourismus (unter Mitarbeit von Michael Seidel und Martin Schickmüller), München.
- CIMA – Beratung und Management GmbH (2015): Gemeinsam Online? Digitale City-Initiativen auf dem Prüfstand, http://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2015/2015-09-18-Gemeinsam-online.pdf (letzter Zugriff am 06.04.2016).
- COMFORT Holding GmbH (Hrsg.) (2015a): Comfort HIGH STREETS Report. Deutschland/Germany 2015, Düsseldorf.
- COMFORT Holding GmbH (Hrsg.) (2015b): Die Zukunft des City-Einzelhandels – Wie geht es weiter in den Mittelstädten? Düsseldorf.
- Dach, C. (2000): Die zukünftige Bedeutung des Business-to-Consumer E-Commerce – ein Prognosemodell. In: Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel, Hrsg.: Müller-Hagedorn, L., S. 175–225. Frankfurt am Main.
- Deloitte (2014): Die Chance Omnichannel. Eine Studie für eBay, <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports> (letzter Zugriff 25.02.2015).
- Destatis – Statistisches Bundesamt: Zensus 2011. Wissen was morgen zählt, https://www.zensus2011.de/DE/Zensus2011/Methode/Methode_node.html (letzter Zugriff am 22.08.2016).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015a): Annahmen zur künftigen Entwicklung der Außenwanderung, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/AnnahmenAussenwanderung.html> (letzter Zugriff am 18.08.2015).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015b): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2015c): Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Handel: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige. Jahresstatistik im Handel. Generiert durch die GENESIS-Online-Datenbank, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online> (letzter Zugriff am 24.03.2017).

- Destatis (2016a): Deutsche Wirtschaft im Jahr 2015 weiter im Aufschwung. Pressemitteilung vom 14. Januar 2016, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_014_811.html (letzter Zugriff am 25.04.2016).
- Destatis – Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen. 4. Vierteljahr 2015, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF_5811109.pdf (letzter Zugriff am 12.04.2016).
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2015): Bankstellenstatistik 2014, Frankfurt am Main.
- Deutsche Post DHL (2014): Global E-Tailing 2025, http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/global_etailing_2025/pdf/dpdhl-studie-global-e-tailing-2025.pdf (letzter Zugriff am 24.02.2015).
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2014): Studie zur städtebaulichen Wirkungsweise des § 11 Absatz 3 Baunutzungsverordnung. Endbericht im Auftrag des jetzigen Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, vertreten durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR),
- Bearbeiter: Arno Bunzel (Projektleitung), Detlef Landua und Wolf-Christian Strauss.
- Berlin.DG HYP – Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (2015): Büro und Handel: Anhaltend hohe Flächen-nachfrage – Moderater Mietzuwachs, Hamburg.
- DG HYP – Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (2016): Regionale Immobilienzentren Deutschland | 2016, Hamburg.
- DST – Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2016): Zukunft von Stadt und Handel. Diskussionspapier des Deutschen Städtetages (Entwurf), Berlin und Köln.
- DST und BAG (1999): Ohne Stadt kein Handel, ohne Handel keine Stadt. BAG Handelsmagazin, Nr. 9–10, S. 60–61.
- Eisinger, Angelus, und Witali Späth (2012): Ambivalenzen. Über die Innovationskraft der Stadt. Polis_Magazin für Urban Development 19, Nr. 2, S. 16–19.
- Eitner, Carolin (2008): Die Reaktionsfähigkeit des deutschen Einzelhandels auf den demographischen Wandel. Eine qualitative und quantitative Analyse unter zielgruppen- und netzwerkspezifischen Gesichtspunkten. Inauguraldissertation, Ruhr-Universität Bochum.
- Experian (2011): The changing face of UK retail in today's multi-channel world, Nottingham.
- EY – Ernst & Young GmbH (2014): Cross Channel Revolution im Lebensmittelhandel, o.O.
- Farag, Sendy, Tim Schwanen, Martin Dijst und Jan Faber (2007): Shopping online and/or in-store? A structural equation model of the relationships between e-shopping and in-store shopping. Transportation Research Part A: Policy and Practice 41, Nr. 2, S. 125–141.
- Freutel, Aziza (2014): Das Ende einer Ära. Textilwirtschaft, Nr. 51, S. 24–25.
- Froessler, David R., Torsten Wiemken und Hendrik Jänsch (2009): Strategisches Leerstandsmanagement. Erfolgreiche Strategien und Projekte zur Reaktivierung von gewerblichen Leerständen und zur nachhaltigen Standortentwicklung. In: Good Practice Reader, 4, Hrsg.: Innovationsagentur Stadtumbau NRW.
- Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gablers.de/Definition/immissionsschutz.html> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Gassmann, Michael (2014): Wie die deutsche Innenstadt überleben kann. Die Welt, <http://www.welt.de/130467057> (letzter Zugriff am 24.03.2017).
- GDI – Gottlieb Duttweiler Institute (2010): The Story of Unstoring – Weshalb der Laden kein Laden mehr ist, Bearbeiter: Martina Kühne, Zürich.
- Gehl, Jan (2014): „Die Menschen in Bewegung setzen“, Interview Harald Willenbrock. Brandeins, Nr. 12, S. 78–84.

- Gerberviertel e.V. (2016): Verein zur kulturellen und wirtschaftlichen Förderung und Gestaltung des Gerberviertels in Stuttgart, <http://gerberviertel-stuttgart.de> (letzter Zugriff am 24.08.2016).
- Gerhard, Ulrike (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf? (Marburger Geographische Schriften, Band 133), Marburg.
- Gerth, S. (2016): Münchens erste Häuser. Mit freundlicher Empfehlung. Der Handel, Nr. 3, S. 22–24.
- GfK (2014): Zentralität: Gute Handelsimmobilien machen Mittelstädte erfolgreich, Bruchsal.
- GfK (2016): GfK Einzelhandelsumsatz 2016, Bruchsal.
- gif – Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) (2014): Definitionen zur Einzelhandelsanalyse, Wiesbaden.
- Glöckner-Holme, Irene (1998): Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel, Augsburg.
- Gutknecht, Klaus (2010): Handelscontrolling und Kennzahlen. In: Erfolgreich im mittelständischen Handel - Erprobte Methoden, Hilfsmittel und Erfolgsstrategien, Hrsg.: Gutknecht, Klaus, J. Stumpf und D. Funck, S. 351–372, München.
- Gutknecht, Klaus, und Joachim Stumpf (2013): Vorstellung der Innovationsfelder (Vortrag). Innovationskongress Rid | Stiftung am 29. Oktober 2013 in München, <http://www.ridstiftung.de/programm/innovationskongress-2013.html> (letzter Zugriff am 24.03.2017).
- Hahn Gruppe (Hrsg.) (2013): Hahn Retail Real Estate Report 2013/2014, in Kooperation mit GfK Geomarketing GmbH und CBRE GmbH, Bergisch Gladbach.
- Häußermann, Hartmut, und Walter Siebel (Hrsg.) (1993): Festivalisierung der Stadtpolitik: Stadtentwicklung durch große Projekte, Wiesbaden.
- Hauswald, Johannes, und Giannis Paraskevopoulos (2015): Der stationäre Einzelhandel ist nicht tot – er ist nur langweilig!, <https://www.heuer-dialog.de/aktuell/05.12.2015> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- HDE – Handelsverband Deutschland (2012): Personalpolitische Leitsätze und Ziele des Einzelhandels, https://www.einzelhandel.de/index.php/publikationen-hde/item/download/103_6ecb40b8d7acc164ca5a33c7bd6afb10 (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- HDE (2013): HDE-Positionen. E-COMMERCE.
- HDE – Handelsverband Deutschland (2015a): Branchenreport Einzelhandel. Der Handel als Wirtschaftsfaktor, Ausgabe Dezember 2015.
- HDE (2015b): Jahrespressekonferenz Handelsverband Deutschland (HDE). 30. Januar 2015, Berlin.
- HDE (2016): Konjunkturinformation, Nr. 01_16, Berlin.
- Heckmann, Peter, Andreas Späne und Benedikt Schmaus (2013): Footprint 2020. Offline Retail in an Online World for the German Market.
- Heineberg, Heinz (2001): Grundriß Allgemeine Geographie: Stadtgeographie, Paderborn.
- Heinritz, Günter, Kurt E. Klein und Monika Popp (2003): Geographische Handelsforschung, Stuttgart.
- Hirsch, Jens (2011): Quo vadis, Einzelhandel in Mittelstädten? Kommunale Umfrage in Mittelstädten zur Bedeutung des Handels für eine nachhaltige Stadtentwicklung, http://www-wiwi.unir.de/images/Themenverbunde/Handelsimmobilien/IREBS_Studie_Einzelhandel.pdf (letzter Zugriff am 06.04.2015).
- Hubschmid, Maris (2014): Internethandel wächst viel langsamer als erwartet. Der Tagesspiegel, 30.10.2014.
- HWWI – Hamburgisches Institut für Weltwirtschaft (2013): Einzelhandel im Wandel. Studie für die HSH Nordbank AG, Bearbeiterin: Dörte Nitt-Drießelmann, Hamburg.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013): Branchenstudie Einzelhandel. Auswertungen aus dem IAB Betriebspanel 2010 und 2011, <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb0213.pdf> (letzter Zugriff am 23.08.2016).

- IfH – Institut für Handelsforschung (Hrsg.) (2014a): Branchenreport Online-Handel, Köln.
- IfH – Institut für Handelsforschung (2014b): Vitale Innenstädte 2014, Köln.
- IfH – Institut für Handelsforschung (Hrsg.) (2015): Branchenreport Online-Handel, Köln.
- IfH Köln und ECC (Hrsg.) (2014): Cross-Channel 2020. Smart Natives im Fokus, Köln.
- IfH Köln und ECC (Hrsg.) (2015): Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten, Köln.
- IHK Pfalz – Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern Rheinland-Pfalz (1999): Grundsätze und Voraussetzungen für eine zukunftsweisende Stadt- und Handelsentwicklung, o.O.
- IVG Immobilien AG (Hrsg.) (2013): Retail-Logistik Deutschland. Einzelhandelsimmobilienmarkt, Bearbeiter: Thomas Beyerle, Holger Weber und Michael Tausch, Bonn.
- Jackels, R. (2013): E- Commerce – Differenziertes Konsumverhalten städtischer und außerstädtischer Bevölkerung anhand des Vergleichs zwischen München und Bodenmais. Bachelor-Arbeit, Aachen.
- Jahn, Manuel (2014): Mittelstädte: Erfolgsfaktor Immobilienbestand, GfK GeoMarketing.
- Jahrfeld, Martin (2015): Online-Lebensmittel: Frische per Klick. Handelsjournal 10.11.2015, <http://handelsjournal.de/2015/11/10/markt/dwolf/online-lebensmittel-frische-per-klick/> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Kalscheur, Ralf (2016): E-Food: Frisches aus dem Netz. Handelsjournal 10.08.2016, <http://handelsjournal.de/2016/08/10/agenda/dwolf/e-food-frisches-aus-dem-netz/> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Kaltenbrunner, Robert (2014): Das urbanistische Repertoire des Shoppens. Von Einkaufszentren, Flagship-Stores und Discount-Städtebau. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1, S. 1–9.
- Kolf, Florian, und Eva Fischer (2016): Trend zum „Webrooming“. Die Renaissance der Filiale. Handelsblatt 10.02.2016, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/trend-zum-webrooming-die-renaissance-der-filiale/12943058.html> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- KPMG (2013): Einzelhandelsimmobilien. Entwicklung der Handelsstrukturen und ihre Bedeutung für Einzelhandelsimmobilien in Deutschland und Großbritannien, http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Analyse_Einzelhandelsimmobilien_2013_KPMG.pdf (letzter Zugriff am 05.02.2015).
- KPMG (2015): Online- und Local-Shopping auf dem Vormarsch, Hamburg.
- KPMG und EHI (2012a): Trends im Handel 2020, Köln.
- KPMG und EHI (2012b): Trends im Handel 2020, www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf (letzter Zugriff am 05.02.2015).
- Krüger, Thomas, Sascha Anders, Monika Walther et al. (2013): Qualifizierte Nahversorgung im Lebensmitteleinzelhandel. Hrsg.: HafenCity Universität Hamburg und Institut für Immobilienwirtschaft Regensburg, Hamburg und Regensburg.
- Kühne, Martina (2008): Die Zukunft des urbanen Einzelhandels.
- Maria Büscher Koffer- und Lederwaren Vertriebs GmbH (2016): Unsere Serviceleistungen, <http://www.koffer-buescher.de/inhalt/unsere-serviceleistungen> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- MBWSV NRW – Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2015): Nutzungsmischung und soziale Vielfalt im Stadtquartier – Bestandsaufnahme, Beispiele, Steuerungsbedarf, Bearbeiter: Difu Berlin und Bergische Universität Wuppertal, Berlin.
- McKinsey&Company (2014): The future of retail: How to make your bricks click. Consumer and Shopper Insights September 2014. Bearbeiter: Grieder, Pascal; Buck, Raphael; Banfi, Francesco; Kment, Veit; Fitzner, Jil, <http://mckinseyonmarketingandsales.com/focus/consumer-and-shopper-insights> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

- Miosga, Manfred (2011): Strategisches Leerstandmanagement, https://www.stmi.bayern.de/assets/stmi/buw/taedtebaufoerderung/4_iic6_modellvorhaben_osm_tw_leerstand_miosga.pdf (letzter Zugriff am 03.02.2016).
- Mitscherlich, Alexander (1965): Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden, Frankfurt am Main.
- Monheim, Rolf, und Jochen Heller (2014): Die Innenstadt von Leipzig und die Höfe am Brühl. Wandel und Beharrung im Licht von Besucherbefragungen 2010 und 2013, Bayreuth.
- Müller, Martin U., und Thomas Tuma (2010): Weltreligion Shoppen. Spiegel, Nr. 50, S. 56–65.
- Murray, James T., und Karla L. Murray (2009): Storefront: The Disappearing Face of New York, Berkeley.
- Niemeyer, F. (2016): Standortmuster der Expansion ehemaliger reiner Online-Händler in den stationären Einzelhandel in Deutschland. Bachelor-Arbeit, Osnabrück.
- Nienhaus, Lisa (2011): Internetschops für Individualisten: Ich kauf's mir lieber selbstgemacht. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung.
- Nording, Werner (2006): Streit ums gläserne Kalb. Streit über den richtigen Weg in der Stadtentwicklung. Deutschlandradio Kultur, Länderreport: Beitrag vom 02.08.2006, http://www.deutschlandradiokultur.de/streit-ums-glaeserne-kalb.1001.de.html?dram:article_id=156092 (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- o.A. (2014): Comeback der City, <https://www.dub.de/newsinhalte/handel/comeback-der-city/> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- o.A. (2016): Das Online-Geschäft hat seine Grenzen. Handelsblatt 13.02.2016, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/media-saturn-chef-haas-das-online-geschaef-hat-seine-grenzen/12959448.html> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Osiandersche Buchhandlung GmbH (2016): OSIANDER Greenbooks – der Fahrradkurier, <http://www.osiander.de/service/fahrradkurier.cfm> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Pätzold, Ricarda (2011): Ausweitung der Kommerzzone. Entmischung in Szenequartieren als Ergebnis immobilienwirtschaftlicher (Einzel-)Rationalität. In: REAL CORP 2011 Tagungsband, Hrsg.: Schrenk, Manfred, Vasily V. Popovich und Peter Zeile, S. 63–72, Wien.
- Pesch, Franz (2014): Integration und Urbanität. Zukunftsperspektiven innerstädtischer Einkaufszentren. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1, S. 55–65.
- Prokasky, Anke (2015): Handelsimmobilien: Investitionen haben sich verdoppelt. Textilwirtschaft (online) 08.07.2015.
- Pufke, Andrea (2015): Handel in der historischen Stadt. In: König Kunde. Handel in der Stadt, Hrsg.: Escher, Gudrun, Magdalena Leyser-Droste, Walter Ollenik, Christa Reicher und Yasemin Utku, S. 14–27, Dortmund.
- pwc – PricewaterhouseCoopers (2014): Total Retail – Wie der Multi-Channel-Konsum das Geschäftsmodell des Handels von morgen verändert, <http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/total-retail-verkaufen-auf-allen-kanalen.jhtml> (letzter Zugriff am 25.02.2015).
- pwc – PricewaterhouseCoopers (2015): Innovationen gesucht: Wettbewerb auf der „Letzten Meile“, Bearbeiter: Dietmar Prümm, <http://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/kunden-misstrauen-drohne-und-co.html> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- Rauterberg, Hanno (2013): Wir sind die Stadt! – Urbanes Leben in der Digitalmoderne, Berlin.
- Reimann, Erich (2014): Online-Handel bedroht zunehmend die Innenstädte. In: heise online. Publiziert am 17.02.2014, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Online-Handel-bedroht-zunehmend-die-Innenstaedte-2115864.html> (letzter Zugriff am 24.02.2015).
- Reink, Michael (2014): Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends im Einzelhandel – und mögliche räumliche Auswirkungen für die Innenstadt. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1, S. 11–20.
- Reink, Michael (2016): "E-Commerce" und seine Auswirkungen auf die Stadtentwicklung. vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Nr. 1, S. 2–6.

- Ritschel, Uwe (2015): Die Innenstadt zum Einkaufscenter machen, <http://goo.gl/eO7TNS> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Roland Berger und ECE (2013): Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Chancen für Handel und Hersteller, München.
- Rotscheroth, Nikola (2015): Online-Händler umwerben Kunden jetzt auch offline, <http://www.format.at/technik/internet/amazon-zalando-geschaefte-5446219> (letzter Zugriff am 05.04.2015).
- Rottke, Nico B. (Hrsg.) (2014): Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Eine qualitative und quantitative Analyse der Bedeutung des Megatrends der Digitalisierung mit speziellem Fokus auf Einzelhandels- und Logistikimmobilien, Bearbeiter: Oertel, Christopher Yvo, Holger Markmann und Julia Brusgul (EBS Diskussionspapiere zur Immobilienwirtschaft, Nr. 5), Wiesbaden.
- Schramm-Klein, Hanna (2014): Umnutzung von Leerständen in Innenstädten. In: Umnutzung. Alte Sachen, neue Zwecke, Hrsg.: Habscheid, Stephan, Gero Hoch, Hildegard Schröteler-v. Brandt und Volker Stein, S. 297–313, Göttingen.
- Schulz, Marco (2016): Simulation der Auswirkungen des Onlinehandels auf eine Innenstadt, München.
- Schwan, Simone (2015): Fachhandel in Klein- und Mittelstädten scheitert am Strukturwandel, <http://handelsjournal.de/2015/04/21/markt-marketing/simoneschwan/fachhandel-in-klein-und-mittelstaedten-scheitert-am-strukturwandel/> (letzter Zugriff am 23.08.2016).
- SGV und sgv-usam – Schweizerischer Gemeindeverband und Schweizerischer Gewerbeverband (Hrsg.) (2013): Revitalisierung von Stadt- und Ortskernen, Urternen-Schönbühl, Bern.
- Smith, Adam (1846): Untersuchungen über das Wesen und die Ursachen des Nationalreichthums, Leipzig.
- Sommerfeld, Felix (2016): Einkauf ohne Anstehen. Süddeutsche Zeitung, <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/fuerstenfeldbruck/rewe-einkauf-ohne-anstehen-1.2831940> (letzter Zugriff am 28.03.2016).
- SpiegelOnline (2016): Onlinehändler offline: Amazon plant offenbar bis zu 400 Buchhandlungen, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-plant-offenbar-bis-zu-400-buchhandlungen-in-den-usa-a-1075365.html> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Spreer, Philipp (2014): Erfolgreich mit digitalem In-Store-Marketing. In: Innovationsmanagement im Handel, Hrsg.: Gutknecht, Klaus, Dirk Funck und Joachim Stumpf, S. 202–243, Wolnzach.
- Statista (2016a): Mietindex für Einzelhandelsimmobilien in Deutschland in den Jahren von 2003 bis 2015, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/369064/umfrage/mietindex-fuer-einzelhandelsimmobilien-in-deutschland> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Statista (2016b): Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70202/umfrage/entwicklung-der-verkaufsflaeche-im-einzelhandel-in-deutschland-zeitreihe> (letzter Zugriff am 26.04.2016).
- Stepper, Martina (2015): Einkaufsstandort Innenstadt. Qualifizierung innerstädtischer Einzelhandelslagen vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Shopping. Dissertation am Fachbereich Raum- und Umweltplanung der Technischen Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern.
- StMWI Bayern – Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2016): Modellprojekt Digitale Einkaufsstadt des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie, <https://www.stmwi.bayern.de/mittelstand-handwerk/handel/> (letzter Zugriff am 24.08.2016).
- strategy und pwc (2013): Footprint 2020. Offline retail in an online world. Bearbeiter: Marc Hoogenberg und Marco Kesteloo, http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/ic-results?of_40585687=footprint (letzter Zugriff am 09.02.2015).
- Stumpf, Joachim (2014): Die Ausgangslage... In: Innovationsmanagement im Handel, Hrsg.: Gutknecht, Klaus, Dirk Funck und Joachim Stumpf, S. 12–39, Wolnzach.
- Tomic, Manuela (2016): Lebensmittel aus dem Internet. Hack von Amazon. Taz 13.08.2016, <http://www.taz.de/!5324819/> (letzter Zugriff am 24.03.2017).

- VN – Vereinte Nationen (Hrsg.) (2000): Bestandserhaltungsmigration: Eine Lösung für abnehmende und alternde Bevölkerungen?, www.un.org/esa/population/publications/migration/execsumGerman.pdf (letzter Zugriff am 18.08.2015).
- Vorgrimler, Daniel, und Dirk Wübben (2003): Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument. *Wirtschaft und Statistik*, Nr. 8, S. 763–774.
- Vornholz, Günter (2015): Internationale Immobilienökonomie. Globalisierung der Immobilienmärkte.
- Wehrheim, Jan (Hrsg.) (2007): *Shopping Malls. Interdisziplinäre Betrachtungen eines neuen Raumtyps (Stadt, Raum und Gesellschaft, Band 24)*, Wiesbaden.
- Weltevreden, J.W.J., und T. van Rietbergen (2007): E-shopping versus city centre shopping: the role of perceived city centre attractiveness. *Journal of Economic & Social Geography* 98, Nr. 1, S. 68–85.
- Wieland, Thomas (2014): Räumliches Einkaufsverhalten und Standortpolitik im Einzelhandel unter Berücksichtigung von Agglomerationseffekten. Theoretische Erklärungsansätze, modellanalytische Zugänge und eine empirisch-ökonomische Marktgebietsanalyse anhand eines Fallbeispiels aus dem ländlichen Raum Ostwestfalens/Südniedersachsens. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen.
- Wild, Marcus (2014): Shopping-Center im Zeitalter des digitalen Konsums – Von der Fläche zur Vielfalt. In: *Shopping Center FUTURE*, Hrsg.: Institut für Gewerbezentren, S. 331–341, Starnberg.
- Willhardt, Rahel (2015): Billiger war gestern. *Der Handel*, Nr. 1, S. 34–35.
- Wotruba, Markus (2013): Synergie- und Kopplungseffekte zwischen neuen Einkaufszentren und ihrem Umfeld, Regensburg.
- ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (2015): *Wandel im Handel: zur Zukunft des stationären Einzelhandels (ZIA-Position)*, Berlin.

Glossar

Aufenthaltsqualität

Hohe Aufenthaltsqualität kennzeichnet die aus der Summe mehrerer Faktoren entstandene Attraktivität einer (Einkaufs-) Lage. Sie führt zu längerer Aufenthaltsdauer und höherer Besuchsfrequenz des Ortes. Neben infrastrukturellen Voraussetzungen, die einen längeren Aufenthalt erst ermöglichen (etwa Gastronomie und Toiletten), spielt der Branchennmix im weiteren Sinne eine Rolle.

Betriebsformen im Einzelhandel

Der Einzelhandel ist durch verschiedene Betriebsformen, wie Fachgeschäfte, Fachmärkte oder Kauf- und Warenhäuser, geprägt. Auch wenn Einkaufszentren, Fachmarktzentren oder FOC (Factory-Outlet-Center) oftmals unter dem Begriff der Betriebsform subsumiert werden, handelt es sich bei diesen Einrichtungen strenggenommen um eine Ansammlung von unterschiedlichen Betrieben, die in der Regel auch unterschiedliche Betriebsformen repräsentieren.

Branchennmix

Der Branchennmix bezeichnet die Mischung verschiedener Geschäfte in einer Lage. Während im engeren Sinne nur der Einzelhandel unterschiedlicher Branchen (z.B. Textil, Schuhe, Spielwaren, Elektroartikel, Bücher) gemeint ist, kann darunter im weiteren Sinne auch die Mischung unterschiedlicher Betriebstypen (Fachgeschäft, Fachmarkt, Discounter, Warenhaus) oder weiterer komplementärer Anbieter (Dienstleister wie Banken, Gastronomie) gemeint sein. Je umfangreicher und abwechslungsreicher der Branchennmix eines Standortes, desto größer die theoretische Attraktivität und Zielgruppe. In der Realität ist der Branchennmix nur einer der Faktoren, der die Aufenthaltsqualität beeinflusst (vgl. auch gif 2014: 174).

BID – Business Improvement District

Business Improvement Districts sind räumlich abgegrenzte Gebiete (z.B. ein Straßenzug), in denen auf Eigeninitiative der Hauseigentümer und Gewerbetreibenden bestimmte Maßnahmen zur Aufwertung durchgeführt werden. Je nach Bundesland werden BID auch als INGE (Hessen), ISG (NRW) oder PACT (Schleswig-Holstein) bezeichnet. Die Besonderheit liegt in der gesetzlichen Grundlage, die es unter bestimmten Voraussetzungen (Zustimmung eines qualifizierten Anteils der Eigentümer) erlaubt, die Kosten der Maßnahmen auf alle Eigentümer umzulegen (Vermeidung von Trittbrettfahreffekten, bei denen auch die Eigentümer von einer Aufwertung profitieren, die sich finanziell und organisatorisch nicht an den Maßnahmen beteiligt haben). Nach gif (2014: 205) hatten im Jahr 2013 die Bundesländer Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen und Schleswig-Holstein entsprechende Landesgesetze erlassen.

CAGR – Compound annual growth rate

Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate einer zu betrachtenden Größe. Stellt den mittleren Prozentsatz dar, um den der Anfangswert einer Zeitreihe auf Folgewerte zunimmt, bis der tatsächliche Endwert am Ende der betrachteten Zeit erreicht ist.

Center (Shopping-, Einkaufs-, Fachmarkt-, Factory-Outlet-)

Center bezeichnet eine Ansammlung von räumlich gebündelten Einzelhandelsbetrieben mit einem gemeinsamen Management und einem einheitlichen Marktauftritt. Eine für Deutschland gängige Definition spricht ab einer Verkaufsfläche von 10.000 m² von einem Einkaufszentrum. Im Planungsrecht gibt es eine davon abweichende Definition, wonach ein Einkaufszentrum ab vier Betrieben auch unabhängig von der Verkaufsfläche vorliegen kann. Während die Begriffe Einkaufszentrum und Shoppingcenter meist synonym gebraucht werden, bezeichnen Fachmarkt- und Factory-Outlet-Center (FOC) Unterformen des Einkaufszentrums, die über die vorherrschende Betriebsform definiert werden.

Click & Collect

Die Möglichkeit, online bestellte Ware in einer stationären Filiale abzuholen. Dieser Cross-Channel-Prozess soll die Bequemlichkeit des Online-Einkaufs mit der Beratung und dem Einkaufserlebnis vor Ort verknüpfen.

Consumer Electronics

Consumer Electronics, zu Deutsch Unterhaltungselektronik, ist ein Sammelbegriff für Elektrogeräte, die der Unterhaltung des Benutzers dienen. Hierzu zählen z.B. Geräte zur Wiedergabe von Ton (Radio, Stereoanlage, MP3-Player), zur Wiedergabe von Film (Fernsehgerät, DVD-Spieler usw.) und Computerspiele (Spielekonsolen).

Drohnen

Auch spezifischer als Logistikdrohnen oder Paketdrohnen bezeichnete unbemannte Luftfahrzeuge zum Transport von Waren im Versandhandel.

Einzelhandelskonzept

Einzelhandelskonzepte sind Einzelhandelsgutachten, die meist im Auftrag einer Kommune oder sonstigen Gebietskörperschaft erstellt werden, um den Einzelhandel im Untersuchungsgebiet zu erheben und zu analysieren. Aus den Erkenntnissen sollen Empfehlungen für die Weiterentwicklung sowie die bauplanungsrechtliche Steuerung des Einzelhandels abgeleitet werden. Einzelhandelskonzepte sind ein informelles Planungsinstrument (vgl. gif 2014: 5).

Erlebniseinkauf (→ Versorgungseinkauf)**Eventisierung (→ Festivalisierung)**

Das Konzept der *Eventisierung* kommt aus dem Marketing und bezeichnet dort außergewöhnliche Veranstaltungen mit Ereignischarakter, mit dem Ziel, Produkte, Marken oder Institutionen emotional „aufzuladen“ (vgl. Betz/Hitzler/Pfadenhauer 2011). In dieser Konnotation wird es auch im Zusammenhang mit „Stadt“ verwendet.

Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

Fast Moving Consumer Goods, auch „schnelldrehende Produkte“, sind Konsumgüter des täglichen Bedarfs, die schnell im Verkaufsregal rotieren. Dazu gehören Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel und andere, also Waren, die Konsumenten häufig, spontan und routiniert einkaufen. Die Produkte haben relativ niedrige Preise und sind leicht substituierbar, d.h. durch qualitativ vergleichbare Produkte austauschbar.

Festivalisierung (→ Eventisierung)

Seit der ersten Hälfte der 1990er-Jahre war eine zunehmende Ausrichtung von Großereignissen als Mittel der Stadtentwicklung zu beobachten. Über die Ausrichtung von Großveranstaltungen wie sportlichen Großereignissen, Kulturfestivals, Weltausstellungen oder Städtegeburtsstagen soll die Stadtentwicklung vorangetrieben und beschleunigt werden, indem finanzielle Ressourcen, Arbeitskräfte und Medienaufmerksamkeit auf ein zeitlich und räumlich begrenztes sowie thematisch fokussiertes, in vielen Fällen prestigeträchtiges Großereignis ausgerichtet werden (vgl. Häußermann/Siebel 1993).

Filialen, Filialisierung, Filialisierungsgrad

Verfügen Einzelhandelsunternehmen über mehrere Verkaufsstellen, spricht man von Filialen bzw. Filialunternehmen. Durch Filialisierung können Größenvorteile in Einkauf, Logistik, Marketing und Ähnlichem realisiert werden. Filialunternehmen gelten daher als besonders wettbewerbsfähig. Durch die flächendeckende Ansiedlung von Filialen der führenden Einzelhandelsunternehmen in den Einkaufsstraßen und Einkaufszentren kommt es zu einer Angleichung der Angebote in den einzelnen Einkaufslagen, die als Uniformisierung kritisiert wird. Mit dem Filialisierungsgrad wird angegeben, wie hoch der Anteil der zu Filialunternehmen gehörenden Mietflächen an der Gesamtzahl der Flächen in einem abgegrenzten Bereich (z.B. einer Straße) ist (vgl. gif 2014: 174). Ein hoher Filialisierungsgrad impliziert eine eingeschränkte Individualität der Einkaufslage, spricht jedoch auch für hohe Attraktivität aus Sicht des Handels und für eine hohe Widerstandsfähigkeit.

Guided Shopping/Guided Selling

Unterstützter (Online-)Kaufprozess in Form von Filterfunktionen, gezielter Nutzerführung und Beratungsfunktionen.

Immissionsschutz

Rechtsgrundlage ist das Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (*Bundes-Immissionsschutzgesetz/BImSchG*) in der Fassung vom 26.9.2002 (BGBl. I 3830) mit späteren Änderungen. Ziel ist der Schutz von Menschen, Tieren, Pflanzen, der Böden, des Wassers, der Atmosphäre sowie von Kultur und sonstigen Sachgütern vor schädlichen Umwelteinwirkungen (vgl. Gablers Wirtschaftslexikon).

Immobilien-Assetklasse

Unter Assets werden im Englischen (Geld-)Anlagen verstanden. Dabei bilden Aktien, Immobilien oder Rohstoffe verschiedene Assetklassen. Die Assetklasse Immobilien lässt sich wiederum unterteilen in Gewerbeimmobilien und Wohnimmobilien. Gewerbeimmobilien können ihrerseits weiter untergliedert werden, z.B. in Einzelhandels- und Logistikimmobilien, Gesundheits- und Pflegeimmobilien (wie Krankenhäuser und Pflegeheime). Aufgrund der deutlichen Unterschiede im Funktionieren und in den Nachfragezyklen der verschiedenen Teilmärkte spezialisieren sich (institutionelle) Anleger gerne auf eine oder mehrere Bereiche bzw. Immobilien-Assetklassen. Da es sich bei beiden Immobilientypen um Objekte handelt, die für den Werterhalt aktiv gemanagt werden müssen (Management-Immobilien), ist es aus Investorensicht sinnvoll, gezielt Erfahrungen in einem Bereich aufzubauen.

Immobilien-Standortgemeinschaft (ISG)

→ BID

Kommunale Bauleitplanung

Im Rahmen der kommunalen Planungshoheit regeln die Gemeinden durch die Bauleitplanung die städtebauliche Entwicklung und Ordnung ihres Gemeindegebiets in eigener Verantwortung. Sie müssen dabei die Ziele der Raumordnung und Landesplanung beachten. Aufgabe der Bauleitplanung ist es, die bauliche und sonstige Nutzung der Grundstücke in der Gemeinde nach Maßgabe des Baugesetzbuches vorzubereiten und zu leiten. Die Gemeinden haben nach § 1 Abs. 3 BauGB Bauleitpläne aufzustellen, sobald und soweit es für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung erforderlich ist (vgl. ARL 1995).

Lagekategorien des Einzelhandels

(z.B. 1A-, 1B-, 2A-, 2B-, C-Lage, Streulage, [nicht-]integrierte Lage, periphere Lage)

Zur Kennzeichnung der Lagequalität einer Einzelhandelsimmobilie wird von *Analysten, Investoren und Maklerhäusern* eine Kombination aus Ziffern und Buchstaben verwendet. Wenngleich die Definition bzw. Verwendung der Begriffe oft unterschiedlich erfolgt, wird mit der Ziffer 1 meist die (Einkaufs-)Innenstadt gekennzeichnet, während die Ziffer 2 für Stadtteillagen steht. Der Buchstabe gibt einen Hinweis auf die Kundenfrequenz, die in der A-Lage am höchsten ist und in den B- und C-Lagen abnimmt. Mit 1A-Lage ist der Bereich der innerstädtischen Haupteinkaufsstraße mit der höchsten Passantenfrequenz gemeint. Dabei kann es sich um die 1A-Lage einer Stadt, aber auch eines Stadtteils handeln (1A-Lage von Hamburg, 1A-Lage von Hamburg-Altona)(vgl. auch gif 2014: 155 ff.).

Als *Streulagen* werden Lagen außerhalb von Innenstadt, Stadtteilzentren sowie Einkaufs- und Fachmarktzentren bzw. -agglomerationen bezeichnet, die durch einen nur geringen und meist lockeren Einzelhandelsbesatz von einigen wenigen Betrieben gekennzeichnet sind (vgl. gif 2014: 169).

Im Sprachgebrauch der Stadtplaner, Gutachter und Verwaltungsjuristen sowie in Einzelhandelsgutachten spielen die Begriffe der „*nicht-integrierten*“ bzw. „*integrierten Lage*“ eine wichtige Rolle. Eine integrierte Lage ist in unterschiedlichen Vorschriften (z.B. den → Landesentwicklungsprogrammen der Bundesländer) je unterschiedlich definiert. Im Grundsatz besteht die Mindestanforderung in einem baulich verdichteten Siedlungszusammenhang (in Abgrenzung zur „grünen Wiese“), einem Anschluss an den öffentlichen Personennahverkehr und einem qualifizierten Anteil an Wohnbevölkerung im fußläufigen Einzugsbereich (vgl. z.B. → Landesentwicklungsprogramm Bayern)(vgl. auch → Zentrenklassifikation). Unter einer *peripheren Lage* wird auf überörtlicher Ebene eine Lage außerhalb von Verdichtungsräumen bezeichnet. Auf kommunaler Ebene ist damit eine Lage außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche (in der Regel der nicht-integrierte Lage) gemeint.

Landesentwicklungsplan, -programm (LEP), Regionalplan

In den einzelnen Bundesländern bestehen Festlegungen, in denen die Ziele der Landesentwicklung definiert werden und Vorschriften zu deren Erreichung niedergelegt sind. Die Festlegungen werden je nach Bundesland als Landesentwicklungspläne oder Landesentwicklungsprogramme (LEP) bezeichnet und umfassen Regelungen zu überörtlich raumbedeutsamen Vorhaben (z.B. der Energiewirtschaft, des Rohstoffabbaus, des Tourismus oder des Einzelhandels). Auf regionaler Ebene werden die LEP gegebenenfalls durch Regionalpläne ergänzt, die Festsetzungen für eine Region konkretisieren.

Ländlicher Raum/Ländliche Räume

Die ländlichen Räume in Deutschland und Europa waren in den letzten Jahrzehnten einem Prozess tiefgreifender Veränderungen unterworfen. Heute gibt es ein differenziertes Muster sehr unterschiedlich strukturierter ländlicher Räume. Der Begriff wird in Abgrenzung zu verstäderten Räumen und Agglomerationsräumen verwendet. In der Raumordnung stellt er eher eine „Restgröße“ dar. Ländliche Räume sind Standorte der Erzeugung von Nahrungsgütern und Rohstoffen sowie des auf dem Land ansässigen Gewerbes, Wohngebiete der (kleineren) landwirtschaftlich tätigen und der (größeren) nicht landwirtschaftlich tätigen Bevölkerung, Flächenreserven für Siedlungsausbau, Gewerbe und Verkehrsanlagen, Erholungsräume der städtischen Bevölkerung sowie ökologische Ausgleichsräume. Als Abgrenzungskriterien zum städtischen Raum werden u.a. verwendet: Agrarquote, Bevölkerungsdichte, Freiflächenanteile, Bruttoinlandsprodukt. Tatsächlich ist eine Abgrenzung des zunehmenden Stadt-Land-Kontinuums kaum mehr möglich (vgl. ARL 1995; http://arl-net.de/system/files/l_s0543-0624.pdf).

Lebenszyklusmodelle

Modelle zur Beschreibung von Wachstums- und Sättigungsprozessen. In ihnen wird angenommen, dass die Zeitreihe, die es zu untersuchen gilt (z.B. in Bezug auf den Umsatz), sich langfristig einer Sättigungsgrenze nähert. In Lebenszyklusmodellen wird deshalb die Degeneration explizit abgebildet.

Markenversprechen

Ein Markenversprechen weckt bei den Kunden und weiteren Interessenten einer Marke ein Bündel leistungsbezogener Erwartungen – durch den kommunizierten Teil der Markenidentität und die Markenpositionierung.

Multichannel

Mehrgleisiger Vertrieb, bei dem der Kunde zwischen mehreren Kanälen eines Anbieters wählen und wechseln kann, z.B. stationärer Einzelhandel, Katalogversand und Online-Shop.

Netto-Zuwanderung

Die Netto-Zuwanderung bezeichnet den Saldo aus der Zuwanderung von Menschen nach Deutschland und der Wanderung in Deutschland wohnhafter Personen ins Ausland. Nur ein positiver Zuwanderungssaldo kann einen Beitrag zu einem Bevölkerungswachstum leisten. Bei einer negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung (Saldo aus Geburten und Sterbefällen) kann eine entsprechend hohe Netto-Zuwanderung die Bevölkerungszahl stabil halten oder erhöhen. Die reine Zahl der Zuwanderer (Brutto-Zuwanderung) dagegen erlaubt keine Aussage, ob ein Land durch Migration Bevölkerung verliert oder gewinnt.

Omni-Channel/Omnichannel

Über alle Prozessschritte hinweg optimiertes Vertriebssystem, das den Kunden ein konsistentes Einkaufserlebnis bietet.

Online-Handel

Online-Handel oder E-Commerce bezeichnet den Kauf und Verkauf von Produkten über das Internet.

Outletcenter

→ FOC

Paketstation

Paketstationen sind Automaten, die von (Logistik-)Unternehmen an öffentlich zugänglichen Orten aufgestellt werden und Pakete der Betreiber empfangen können. Kunden können auf diesem Weg unabhängig von der Zustellzeit und etwaigen Öffnungszeiten ihre Sendung abholen und Retouren versenden. In Deutschland betreibt vor allem die Deutsche Post ein Netz an solchen Paketstationen. Auch Amazon hat in Kooperation mit dem Tankstellenbetreiber Shell Paketstationen im Einsatz (Amazon Locker).

Point of Sale (POS)

Als Point of Sale (POS) wird der Ort des physischen Zusammentreffens von Kunde und Ware bezeichnet. In der Regel handelt es sich dabei um einen physischen Laden, es sind jedoch auch andere Points of Sale denkbar.

Pop-up-Stores

Pop-up-Stores (auch Guerilla-Stores oder Nomaden-Stores) sind Läden, die nur für einen begrenzten Zeitraum an einem Standort auftauchen (engl. to pop-up). Ziel ist es, im Sinne eines Erlebniseinkaufs besondere Aufmerksamkeit zu erregen. Die zeitlich begrenzte Verfügbarkeit schafft außerdem Kaufanreize. Pop-up-Stores können als Zwischenutzung für Leerstände in Fußgängerzonen oder Einkaufszentren genutzt werden. Eine Unterkategorie der Pop-up-Stores sind die Guerilla-Stores, die sich durch ihre ungewöhnlichen Standorte (z.B. Container am Strand) abgrenzen. Belegt ein Pop-up-Store nacheinander verschiedene Standorte, so spricht man von einem Nomaden-Store (vgl. gif 2014: 77).

Resilienz

Widerstandskraft, d.h. Fähigkeit eines Systems oder einer Firma, trotz negativer Einflüsse bzw. Störungen des Systemzustandes erfolgreich fortzubestehen.

Reurbanisierung, Landflucht

Der Begriff der Reurbanisierung wird kontextabhängig unterschiedlich verwendet. Im Zusammenhang dieser Studie beschreibt er die Gegenentwicklung, die auf die Phase der – durch die zunehmende (Auto-)Mobilität unterstützten – Bevölkerungszunahme im Umfeld von Städten (Suburbanisierung) folgt. Im Zuge der Reurbanisierung lässt sich für viele Städte eine relativ zum Umland positivere Bevölkerungsentwicklung der administrativen Stadt (stärkeres Bevölkerungswachstum oder geringere Schrumpfung) feststellen. Teilweise kann innerhalb der Städte eine gegenüber den Stadträndern positivere Bevölkerungsentwicklung der Innenstädte beobachtet werden. Als Treiber der Reurbanisierung werden vielfältige soziale und wirtschaftliche Ursachen angeführt (→ Demografischer Wandel, steigende Erwerbstätigkeit der Frauen, Wertewandel). Es wird davon ausgegangen, dass eine Kombination von Anziehungskräften (Pull-Faktoren, z.B. Arbeitsplatzangebot) und Abstoßungskräften (Push-Faktoren, z.B. schlechte ÖPNV-Anbindung) zu entsprechenden Wanderungsbewegungen führt. Während die Begriffe Reurbanisierung bzw. Suburbanisierung wertfrei gebraucht werden, sind die Begriffe Stadtfucht bzw. Landflucht negativ konnotiert und betonen tendenziell die Push-Faktoren.

Showrooming

Showrooming, vom englischen Wort für „Ausstellungsraum“, bezeichnet das Verhalten von Kunden, die Produkte erst in lokalen Geschäften anschauen und prüfen, um sie dann später online zu vermutlich günstigeren Konditionen zu bestellen.

Städtekategorien (Metropole, Groß-, Mittel-, Klein-, A-, B-Stadt, TOP 7)

Zur differenzierteren Charakterisierung von Städten werden verschiedene Begriffe und Klassifikationen verwendet, die nicht immer trennscharf sind. Es ist außerdem zwischen dem statistisch-administrativen, dem historisch-juristischen, dem geographischen, dem soziologischen und anderen Stadtbegriffen zu unterscheiden. Für die vorliegende Studie ist der statistisch-administrative Stadtbegriff zielführend, wobei eine Stadt im Sinne dieser Ausarbeitung mehr als 5.000 Einwohner umfasst. Städte mit > 5.000 bis 20.000 Einwohner werden als Kleinstädte, von > 20.000 bis 100.000 Einwohner als Mittelstädte und mit > 100.000 Einwohnern als Großstädte bezeichnet (vgl. Heineberg 2001, 24 ff.). Die planerisch zugewiesene und tatsächliche Bedeutung einer Stadt kann unabhängig von der Einwohnerzahl sein. So sind bayerische Mittelstädte im ländlichen Raum oft als Oberzentren ausgewiesen, während Großstädte im nordrhein-westfälischen Verdichtungsraum oft nur Mittelzentren darstellen. Obwohl der Begriff Großstadt auch die Millionenstädte umfasst, kann zur Differenzierung für Städte mit einer hohen Bedeutung auch der Begriff Metropole herangezogen werden. Genauer abgrenzbar ist der Begriff der Top 7, der die sieben größten deutschen Städte bezeichnet. Zur Betonung der funktionalen Bedeutung einer Stadt im nationalen Vergleich werden Städte auch in A-, B-, C- und D-Städte eingeteilt. Zu Zwecken statistischer Vergleiche können Indices verschiedener Städte verwendet werden. Anstatt alle Großstädte und alle Mittelstädte Deutschlands zu vergleichen, können z.B. die Top 7 mit den Regional 12 (= 12 ausgewählte Regionalzentren) verglichen werden. Anders als die Top 7 sind Indices wie „Regional 12“ erklärungsbedürftig, da sich die Stadtauswahl nicht anhand eindeutiger quantitativer Kriterien ergibt.

Stadtflucht (→ Reurbanisierung)

Stadtflucht wird als (negativ konnotiertes) Synonym für Suburbanisierung verwendet. Dies meint die Abwanderung von städtischer Bevölkerung oder Funktionen aus der Kernstadt in das städtische Umland und darüber hinaus.

Stadtportal

Ein digitales Stadtportal soll die Aktivitäten lokaler Händler bündeln und dem regionalen Handel digitale Sichtbarkeit verleihen. Es existieren zahlreiche Portale, die dieses Ziel verfolgen. Einen Überblick vermittelt eine Studie der CIMA (2015) zu digitalen City-Initiativen.

Strukturwandel des Handels, Betriebsformenwandel

Durch die sich verändernden demografischen, sozioökonomischen, sozialkulturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit der Handelsunternehmen kommt es zu ständigen Veränderungen der Handelslandschaft. Diese äußern sich vor allem in der Weiterentwicklung von □ Betriebsformen (Betriebsformenwandel) (vgl. Heinritz/Klein/Popp 2003: 37 ff.).

Suburbanisierung, Stadtflucht

→ Reurbanisierung

Trading-down (Trading-down-Spirale)

Trading-down ist ein Prozess, der bei der Dynamik der Betriebsformen im Handel beobachtet werden kann. Es handelt sich um Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, die Kosten des Handelsbetriebs so weit wie möglich zu senken, um mit günstigen Preisen die Nachfrage von den bestehenden Handelsformen auf die neuen Handelsformen zu lenken. Bei den neuen Handelsformen entscheidet man sich bewusst für einen kostengünstigeren Standort, eine einfache Geschäftsausstattung, eine geringe Anzahl von Verkäufern, eine schlichte Form der Warenrepräsentation, eine Verringerung von Breite und Tiefe des Sortiments sowie für eine Reduzierung der Qualität der Waren. Verbrauchermärkte und Discountgeschäfte außerhalb der Stadtkerne in Stadtrandlagen oder „auf der grünen Wiese“ sind typische Beispiele für eine derartige Politik des „Trading down“. In der Folge kann es zu Leerständen in Stadtzentren, vor allem jedoch in Stadtteil- und Nebenzentren kommen, die leicht weitere negative Entwicklungen nach sich ziehen.

Venture Capital

Wagnis- oder Risikokapital, das keinen Kredit darstellt, sondern wie eine Art Entwicklungshilfe für eine Unternehmensidee betrachtet werden kann. Wer Venture Capital in ein junges Unternehmen investiert, tut dies in dem Wissen, dass das Unternehmen scheitern und das investierte Geld verlorengehen kann.

Versorgungseinkauf

Während im englischen Sprachraum zwischen „purchasing“ (Versorgungseinkauf) und „shopping“ (Erlebniseinkauf) unterschieden wird, gibt das deutsche Wort „Einkauf“ zunächst keinen Hinweis auf den Charakter der Tätigkeit. Gerhard (1998: 27) sieht in Anlehnung an Carr ein „Motivationskontinuum“ (vgl. Wotruba 2013: 11) der Einkaufszwecke von einem funktionalen versorgungsorientierten Einkauf (dominant z.B. bei Lebensmitteln und Drogeriewaren) bis zu einem erlebnisorientierten Stadtbummel (dominant z.B. beim Einkauf von Bekleidung). In gesättigten Märkten kommt dem Erlebnischarakter des Einkaufs eine immer größere Bedeutung zu.

Vertikal, Vertikalisierung

Integration vor- oder nachgelagerter Wirtschaftsstufen. Bekannt insbesondere im Fashion-Bereich in Form von Anbietern, die Herstellung und Handel integrieren.

Webrooming

Im Gegensatz zum → Showrooming informieren sich Kunden beim Webrooming online, nutzen das digitale Informationsangebot und beziehen anschließend die Waren doch im stationären Handel. Dabei kommt der große Vorteil stationärer Geschäfte zum Tragen: sofortige Verfügbarkeit der Ware ohne Lieferfristen.

Zensus 2011

Der Zensus 2011 ist eine umfangreiche Erhebung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder mit dem Ziel, „eine möglichst genaue Momentaufnahme von Basisdaten zur Bevölkerung, zur Erwerbstätigkeit und zur Wohnsituation zu liefern. Stichtag dieser Momentaufnahme war der 9. Mai 2011“ (Destatis o.J.). Die EU schreibt „für alle Mitgliedstaaten die Durchführung von Volks-, Gebäude- und Wohnungszählungen im Abstand von zehn Jahren vor“ (ebd.). Zwischen diesen Zählungen wurde und wird z.B. die Bevölkerungszahl auf Basis von An- und Abmeldungen in den kommunalen Einwohnermeldeämtern fortgeschrieben. Beim Zensus 2011 zeigte sich, dass sich dabei Fehler einschleichen können, die zu einer signifikanten Überschätzung der Einwohnerzahl führen. Insbesondere Personen, die ins Ausland ziehen, haben sich in Deutschland häufig nicht abgemeldet.

Zentralitätsindex, (Einzelhandels-)Zentralität

Der Zentralitätsindex gibt das Verhältnis der vor Ort getätigten Einzelhandelsumsätze zur vor Ort vorhandenen Kaufkraft einer administrativen Einheit (meist einer Kommune) an. So wird in einer Zahl sichtbar, ob die Kommune über alle Branchen betrachtet Kaufkraftzuflüsse von außerhalb ihres Gebietes verzeichnen kann, oder ob Kaufkraft abfließt. Eine hohe Zentralität gilt als Indikator für eine hohe Attraktivität als Einkaufsstadt. Es ist zu beachten, dass die Zentralitätswerte von Städten mit unterschiedlicher Einwohnerzahl nicht miteinander vergleichbar sind. Während eine Stadt mit 10.000 Einwohnern die komplette statistische Kaufkraft von 20.000 Einwohnern binden müsste, um auf einen Zentralitätsindex von 200 zu kommen, wäre bei einer Stadt von 1 Mio. Einwohnern für den gleichen Indexwert schon die Kaufkraft von 2 Mio. Menschen erforderlich. Für jede Stadtgrößenklasse gibt es daher unterschiedliche realistisch erreichbare Spitzenwerte. Da die Zentralität sich auf den gesamten Handel bezieht, werden Branchenunterschiede nicht offensichtlich. Eine Stadt kann z.B. ein großes Angebot an Lebensmitteln bereitstellen, im Textilbereich jedoch nur einen geringen Besitz aufweisen. Standorte großflächiger Einzelhandelsbetriebe (z.B. von Wohnkaufhäusern) erreichen alleine aufgrund dieser Angebote häufig eine sehr hohe Einzelhandelszentralität. Es ist daher erforderlich, sich zusätzlich einen Überblick über die Einzelhandelsstruktur vor Ort zu verschaffen.

Zentrenklassifikation

In Einzelhandelskonzepten findet sich regelmäßig eine Abgrenzung sogenannter zentraler Versorgungsbereiche der Kommune. Diese Lagen stehen unter einem besonderen Schutz des Baurechts. Es handelt sich um → integrierte Lagen. In größeren Kommunen existiert ein hierarchisch gegliedertes System an Zentren (Haupt- und Nebenzentren), das je nach Stadtstruktur und -größe z.B. in Form einer A-, B-, C-, D-Klassifikation angelegt sein kann.

Nach ihrer Funktion können die Zentren auch als Haupt- bzw. Stadtzentrum, Stadtteilzentrum, Quartierszentrum, Nahbereichszentrum usw. bezeichnet werden. Die Definition der Zentrenkategorien erfolgt in der Regel für jede Kommune individuell (entsprechend der lokalen Gegebenheiten).

Anhang

A 1: Fragenkatalog Delphi 1

Einführung

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft an der Delphi-Befragung zum Thema „Auswirkungen des Online-Handels auf Städte und Kommunen“ mitzuwirken.

Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und der Handelsverband Deutschland (HDE) haben das Deutsche Institut für Urbanistik und die BBE Handelsberatung (in Zusammenarbeit mit elaboratum) beauftragt, sich im Rahmen eines Forschungsprojekts mit den möglichen räumlichen Auswirkungen von Online-Handel auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren zu befassen. Ein Baustein dieses Projekts ist die Delphi-Befragung.

Es gibt eine Vielzahl von Studien zur Zukunft des Handels und zur Entwicklung städtischer Zentren. Meist werden die Publikationen jedoch zielgruppenspezifisch verfasst und gelesen. Wir versuchen aus dieser Vielfalt von Meinungen ein integriertes Bild der Zukunft – Handel und die Stadt – zu generieren. Es geht deshalb nicht darum, Fakten abzufragen, sondern Ihre Einschätzung der Zukunft – wir betrachten die kommenden 10 Jahre – zu erfahren. Wir bitten Sie darum bei der Beantwortung Ihrem Spontan-Impuls zu folgen, denn a) soll nicht jede Expertengruppe nur „ihr Feld“ bearbeiten und b) nimmt die Beantwortung sonst unter Umständen zu viel Zeit in Anspruch. Selbstverständlich steht es Ihnen trotzdem frei, bei Unsicherheit „keine Einschätzung“ zu treffen.

Sofern Sie den Eindruck haben, dass sich Thesen widersprechen oder überschneiden, so ist dies methodisch bedingt und durchaus beabsichtigt.

Hinweis zum Datenschutz: Ihre Antworten werden anonymisiert erhoben und ausgewertet.

Nach den Pre-Tests wird der Zeitaufwand zur Beantwortung der Fragen bei etwa 40 bis 50 Minuten liegen.

Zur Person

Ich bin ...

- Wissenschaftler/Mitarbeiter einer Hochschule
- Mitarbeiter einer Kommune
- Mitarbeiter eines Einzelhandelsunternehmens (stationär/multichannel)
- Mitarbeiter eines Einzelhandelsunternehmens (nur online/pure player)
- Mitarbeiter eines im Immobilienbereich tätigen Unternehmens
- Berater (auch Rechtsanwalt)
- Sonstiges, nämlich: _____

und mein Fachgebiet ist... (Mehrfachnennungen möglich)

- Einzelhandel speziell oder allgemein
- Online-Handel
- Handelsimmobilien
- Kommunen/Kommunalentwicklung (Wirtschaftsförderung)
- Kommunen/Kommunalentwicklung (Stadtentwicklung, Stadtplanung etc.)
- (Stadt-)Marketing
- Sonstiges, nämlich: _____

Welchen Herausforderungen muss sich der Einzelhandel stellen? (Virtualisierung | Demografie | Wettbewerb)

Die Entwicklung des Einzelhandels wird von drei zentralen Treibern beeinflusst: den Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK), dem gesellschaftlichen Wandel und den Veränderungen von Markt und Wettbewerb. Welche Veränderungen zeichnen sich ab?

IuK: Durchdringung des Alltags, Kompetenzen

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Die Technikaffinität und Techniknutzung der Bevölkerung steigt insgesamt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „ Zwangskunden “ des stationären Handels (Offliner, die den Einkaufskanal nicht wählen können) werden sukzessive weniger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mehrheit der Menschen kauft anlassbezogen sowohl online als auch offline ein. Die Wahl des Einkaufskanals ist keine „Glaubensfrage“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorteile des Online-Handels gegenüber dem stationären Handel liegen in Angebotsbreite und -tiefe, Verfügbarkeit und Preisgestaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kunden vertrauen Internetangeboten, insbesondere hinsichtlich der Herstellung einer Preistransparenz .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Smartphone wird zum universellen Zugangsportal – für Kommunikation, Informationen, Konsum etc. Damit sind auf Smartphones optimierte Websites und Apps der Schlüssel für die Kundenansprache im Handel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Medien entwickeln sich zunehmend zur Bühne des Shoppingerlebnisses – online und offline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Gesellschaft: demografischer Wandel, Wertewandel, verfügbares Einkommen

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Da ältere Menschen auch in Zukunft vor allem kleinere und zentrumsnahe Geschäfte bevorzugen werden, stabilisiert der demografische Wandel die stationäre Einzelhandelsstruktur .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die kommende Altersarmut wird die Preissensibilität der Kunden weiter erhöhen – daraus erwachsen Vorteile für den Online-Handel , der Preistransparenz verspricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die sinkende Marktbedeutung der Jugend führt zur Umorientierung der Handelskonzerne auf ältere Zielgruppen und deren Wünschen nach Beratung, persönlichem Kontakt und komfortablen Einkaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch den zunehmenden Anteil von Einpersonenhaushalten steigt die soziale Bedeutung des stationären Einzelhandels (Treffpunkt, Sozialkontakte).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Online-Handel sind die geringer werdenden Anteile der unter 20-Jährigen und der 20-40-Jährigen ein Problem, da diese die trendorientierten und finanzstarken Konsumenten stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine weitere Angebotsausdünnung in bereits heute schwachen Zentren (vor allem in dünn besiedelten Regionen) wird immer weniger akzeptiert, es droht eine verstärkte Umsatzverschiebung ins Internet .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Familienhaushalten tritt der Versorgungseinkauf zunehmend in Konkurrenz zu anderen Aktivitäten. Hier findet sich eine wichtige Zielgruppe für Online-Handel .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Folge der Veränderung des Einkaufsverhaltens verlieren autoorientierte Großflächenanbieter (SB-Warenhäuser etc.) in nicht-integrierten Lagen an Kundschaft und an Bedeutung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der zunehmende Convenience-Trend im Lebensmittelhandel ist eine Chance für den stationären Handel .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Anteil des Handels am zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen wird perspektivisch sinken. Es wird mehr Geld für Mieten, Freizeitaktivitäten etc. ausgegeben werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Konzentration und Globalisierung (Handelsunternehmen)

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Der Wettbewerb um Marktanteile führt zu weiteren Konzentrationsprozessen bei den Handelsunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Handelsunternehmen (vor allem auch im Lebensmittelbereich) folgen zunehmend dem „City-Trend“ und bieten kleinere Formate in zentralen Lagen an, damit steigt der Druck auf den inhabergeführten Einzelhandel weiter an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Nischen für die Gründung von neuen Handelsunternehmen werden sukzessive enger, da die Ansprüche an den Professionalisierungsgrad der Gründer steigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Markteinführung ausländischer Handelsunternehmen ist im Onlinehandel einfacher als im stationären Handel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Online-Handel führt zur Kaufkraftverschiebung innerhalb der deutschen Städte, da viele Produkte nicht am Wohnort gekauft werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die zunehmende Vertikalisierung (Direktverkauf vom Hersteller) führt zur weiteren Uniformierung des Einzelhandels (Filialisierung, Flagshipstores).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wettbewerb um Innovationen im Online-Handel kann nur von großen Unternehmen bestritten werden, setzt aber Standards für alle. (3D, Avatare, Lieferservice etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Strukturwandel und Rahmenbedingungen im Handel

Der deutsche Einzelhandel unterliegt einem kontinuierlichen Strukturwandel. Darunter wird der seit Jahrzehnten zu beobachtende rückläufige Marktanteil des Fachhandels, die zunehmende Marktmacht großer Filialisten und der Wandel der Betriebsformen (z.B. vom Fachgeschäft zum Fachmarkt) verstanden.

Welche Trends kennzeichnen aus Ihrer Sicht die aktuelle (und zukünftige) Entwicklung des Strukturwandels?

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Die Entwicklungen im Online-Handel verändern die Einzelhandelslandschaft signifikant , d.h. in 10 Jahren werden die städtischen Zentren völlig anders aussehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Immobilien eigentümer haben einen größeren Einfluss auf die Veränderung der Einzelhandelslandschaft als der Online-Handel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Konzentrationsprozesse der Einzelhandelsunternehmen führen zu einer weiteren Hinwendung zu großflächigen Betriebsformen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kunden „stimmen mit den Füßen“ ab, d.h. die Präferenz der Kunden für großflächige Betriebsformen (vom Fachmarkt bis zum Shoppingcenter) bestimmt die Entwicklung des Einzelhandels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Filialisierung und damit Uniformierung der Innenstädte führen zu Frequenzrückgängen , da das Angebot breite Bevölkerungsteile (Einheimische und Touristen) langweilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filialisierung und Uniformierung der Innenstädte werden nur von Fachleuten diskutiert und sind für den Kunden kein verhaltensrelevantes Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Eröffnung eines Fachgeschäftes (oder die Übernahme eines Traditionsgeschäftes) ist für potenzielle Gründer mit einem größeren Risiko verbunden als die Eröffnung einer Filiale einer eingeführten Marke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Handelsformate (wie z.B. Pop-up-Läden und Showrooms) werden u.a. durch den Online-Handel induzierte Leerstände in den Innenstädten der Großstädten neu beleben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Vorbild der Großstädte führt auch in kleineren Städten zur Etablierung innovativer Handelsformate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der stationäre Einzelhandel nutzt die Chancen der Liberalisierung der Ladenschlussgesetze unzureichend (uneinheitliche Öffnungszeiten etc.). Damit schafft er sich selbst Nachteile gegenüber dem Online-Handel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Der Umsatz im deutschen Einzelhandel ist seit mehr als 10 Jahren nicht gewachsen. Die skizzierten Veränderungen führen dazu, dass es Gewinner und Verlierer gibt. Zusätzlich scheint der Online-Handel zu Lasten anderer Anbieter zu gehen.

Welche Entwicklungen sehen Sie in der Summe aller Einflussfaktoren? Unterscheiden Sie bei „Bedeutungsverlust“ zwischen „durch Strukturwandel allgemein“ und „durch Online-Handel“. Bitte geben Sie eine Tendenz für die verschiedenen Lage- und Betriebstypen an.

	Bedeutungsgewinn (generell)	Bedeutungsverlust		keine Einschätzung
		durch den Strukturwandel im Handel (ohne Online- Handel)	durch die Zunahme des Online-Handels	
Handelsformate				
Große Einkaufszentren (>= 20.000 m² Mietfläche) – integrierte Lagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Einkaufszentren (>= 20.000 m² Mietfläche) – Grüne Wiese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleine Einkaufszentren (< 20.000 m² Mietfläche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachmarkttagglomerationen und –zentren – nicht integrierte Lagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kauf- und Warenhäuser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inhabergeführte Fachgeschäfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Städtetypen – mit Blick auf die handelsrelevanten Zentren des jeweiligen Stadtyps				
Top 7 Städte (Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt, Stuttgart, Düsseldorf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großstädte (> 100.000 Einwohner) in wachsenden Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großstädte (> 100.000 Einwohner) in schrumpfenden Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittelstädte in wachsenden Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittelstädte in schrumpfenden Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleinstädte im Umland von Metropolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleinstädte im ländlichen Raum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagentypen in Städten				
Innenstadt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1A-Lagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-Lagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-Lagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadtteil- und Ortszentren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Streulagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handelsagglomerationen an Ausfallstraßen (auch Gewerbegebiete etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Online-Handel – Trend oder Hype | “Revolution” vs. Assimilation?

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Der Marktanteil des Online-Handels am gesamten Einzelhandel wird in den nächsten 10 Jahren von heute ca. 10 Prozent auf mehr als 25 Prozent steigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zukunft des Handels wird weiterhin eher von der Konkurrenz zwischen stationären Handelslagen (wie z.B. zwischen großen Shoppingmalls und klassischen Einkaufsstraßen oder integrierten und nichtintegrierten Lagen) als vom Vertriebskanal Online-Handel bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bedeutung des stationären Versorgungseinkaufs schwindet, 2025 werden mehr als 25 Prozent der Bevölkerung ihre Lebensmittel online erwerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Online-Handel mit Lebensmitteln wird sich in Stadtteilen, Quartieren mit einem dichten Filialnetz nicht durchsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zukunft liegt in der intelligenten Verknüpfung von Online- und Offline-Handel, d.h. dem Multi- bzw. Crosschannel-Handel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den Multichannel-Unternehmen ist der Gesamtumsatz wichtig, nicht der Absatzkanal. Umsatzschwache Ladengeschäfte werden durch Multichannel-Aktivitäten schneller geschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohne nachhaltiges Online-Engagement hat der stationäre Handel keine Überlebenschance .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neben den großen Handelsplattformen gewinnen lokale Online-Plattformen in Zukunft an Bedeutung. Diese lokalen Plattformen sind der Schlüssel für erfolgreiche Multichannel-Strategien kleinerer Händler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden informieren sich vor dem Kauf über das Internet. Damit sinken Besuchshäufigkeiten und Aufenthaltsdauer in stationären Geschäften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationen im Bereich Logistik (Lieferung am Bestelltage, Paketboxen, Lieferzeitfenster etc.) sind zentral für den Erfolg und die Akzeptanz des Online-Handels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Handel bedient vor allem die Bequemlichkeit der Kunden, deshalb kommt der Online-Einkauf ohne die Zustellung an der Wohnungstür (und nicht in Paketboxen, bei Nachbarn oder in Postfilialen) nicht über eine Ergänzungsfunktion hinaus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Häufigkeit der Retouren werden die Online-Händler in Zukunft die Transportkosten stärken an die Kunden weitergeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Systeme im stationären Handel führen zu einem sinkenden Flächenbedarf , indem im Laden nur eine Auswahl präsentiert wird – der Bildschirm ersetzt das Lager aus dem auf Wunsch zum Kunden geliefert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Trend bei den Herstellern , die Endkunden direkt zu erreichen – über das Internet oder als „neue Händler“ über eigene stationäre Geschäfte (z.B. Lego, Modehersteller, Adidas, Apple usw.) – nimmt weiter zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Online-Handel ist vor allem in zentrenrelevanten Branchen und Sortimenten (Bekleidung, Luxusgüter) erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelne Einzelhandelsbranchen werden vom Online-Handel weitestgehend unberührt bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Einzelhandelsbranchen sehen Sie als „resistent“ an?

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Raumwirkungen

Stadtgrößen, Lage im Raum

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Die Zentren der Metropolen sind und bleiben im Fokus des stationären Handels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wettbewerb der Unternehmen um die Präsenz in den zentralen Lagen nimmt weiter zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichermaßen sind die Metropolen die Testregionen des Online-Handels, in Form von stationären Geschäften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bedeutung des Online-Handels für die Nahversorgung in Kleinstädten und ländlichen Regionen steigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klein- und Mittelstädte im ländlichen Raum werden die Verlierer des weiteren Wachstums im Online-Handel sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klein- und Mittelstädte in Großstadtagglomerationen verlieren durch den Onlinehandel und der Nähe zur Großstadt an Attraktivität und Einzelhandelsbesatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohne eigenes attraktives Einzelhandelsangebot in den Klein- und Mittelstädten des ländlichen Raums werden diese vom Online-Handel abhängig. So kann dieser langfristig höhere Versandkosten durchsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Re-Urbanisierung und Lagen in einer Stadt: 1A – Stadtteil – Stadtrand

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Der stationäre Einzelhandel kann vom verstärkten Zuzug ökonomisch starker Haushalte in städtische Quartiere profitieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Gefälle (Mietpreis, Attraktivität, Vielfalt) zwischen den Lagen innerhalb einer Stadt wird perspektivisch größer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökonomisch weniger potente Nutzungen (Einzelhandel, Dienstleistungen) haben nur noch in Nebenlagen eine Chance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Einzelhandel ist perspektivisch nicht mehr die Leitnutzung der Erdgeschosszonen (so vorhanden) in den Zentren und gründerzeitlich geprägten Quartieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An die Stelle des Handels treten verstärkt neue Nutzungen wie Gastronomie, Dienstleistungen, Büros etc. Das ist eine Chance für die Nutzungsmischung in den Quartieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Grüne Wiese“ gewinnt an Bedeutung , da immer mehr Entwicklungen auf die „Grüne Wiese“ gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Grüne Wiese“ verliert an Bedeutung , da die Händler bevorzugt in die Innenstädte wollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Öffentlicher Raum

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Der öffentliche Raum in der Innenstadt und den Wohnquartieren gewinnt – ungeachtet oder trotz der fortschreitenden Digitalisierung aller Lebensbereiche – weiter an Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An die Stelle der Versorgungsfunktion (Anlass des aus dem Haus Gehens) treten erlebnisorientierte und soziale Anlässe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die sinkende „Sogwirkung“ des Einzelhandels wird über eine erhöhte Aufenthaltsqualität (atmosphärisch, barrierearm etc.) des öffentlichen Raums kompensiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Nutzung des öffentlichen Raums als „ Logistikfläche “ des Online-Handels (Paketboxen, zweite Reihe-Parken der Zusteller etc.) führt vermehrt zu Konflikten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Einkaufsgewohnheiten/Kundenpräferenzen

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Die Kunden haben irgendwann genug vom Online-Handel, der stationäre Handel gewinnt wieder an Zuspruch .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die jüngeren Generationen, die mit dem Smartphone aufwachsen, werden nahezu ausschließlich Online shoppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Suche nach dem niedrigsten Preis ist der Hauptgrund für den Online-Kauf. Oft angeführte Online-Kaufargumente, wie „Bequemlichkeit und freie Zeiteinteilung“ sind dagegen weniger wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Erlebniseinkauf werden große Distanzen zurückgelegt und Metropolen aufgesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine steigende Anzahl von Kunden wird sich zukünftig auch Waren des täglichen Bedarfs liefern lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kunden wünschen und leben die Integration und Verschneidung der Einkaufskanäle online und offline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Auflösung traditioneller Gemeinschaften und Familienstrukturen, Individualisierung und Anonymisierung führen zum Wunsch nach Nähe , die in den Stadtzentren zu finden ist. Shopping wird zum Socializing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der stationäre Einzelhandel profitiert stärker von diesem Wunsch nach sozialen Kontakten und gemeinschaftlich geteilten Erlebnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei einer Einkaufstour durch die Stadt geht es vor allem um Erlebnis, soziale Interaktion, Haptik und sofortige Verfügbarkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beratungskompetenz des Fachhandels erlebt zukünftig eine gesteigerte Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beratungskompetenz des Online-Handels erlebt zukünftig eine gesteigerte Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Handlungsansätze | Handlungsrestriktionen der verschiedenen Akteursgruppen

In der Gestaltung von Stadt und Handel wirkt eine Vielzahl von Akteuren. Dazu gehören der Handel selbst, (nahe-)Politik und Kommunalverwaltungen, aber auch die Immobilienwirtschaft. Diese Akteure haben unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und unterschiedliche Handlungslogiken. Im Folgenden werden ausgewählte Sichtweisen, Handlungsansätze, aber auch Grenzen des Handelns beschrieben. Geben Sie – vor dem Hintergrund Ihrer spezifischen Erfahrungen – an, in welchem Maß Sie den Aussagen zustimmen.

Einzelhandel

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Das Flächenwachstum ist zu Ende. Der stationäre Einzelhandel wird zukünftig in Systeme (Warenwirtschaft, Marktbeobachtung, mobile Präsenz) investieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Händler sind in ihrem Handeln vor allem betriebswirtschaftlich geleitet, die Attraktivität „ihrer“ Stadt ist für sie nicht wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur der inhabergeführte Einzelhandel ist zum Engagement für die Stadt bereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die reinen Online-Händler werden zukünftig eine stärkere Verbundenheit zu ihrem Produkt (Glaubwürdigkeit) und zu lokalen Zielgruppen (Raumverbundenheit) entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dem inhabergeführten Einzelhandel fehlen meist die Ressourcen (personell, finanziell), um im Bereich des Online-Handels gut aufgestellt zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Kooperationsangeboten von Seiten der Stadt sind Einzelhändler selten bereit mitzuwirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Händler, die online nicht (produktbezogen) zu finden sind, werden durch den Kunden auch stationär nicht besucht werden. Auch Händler in Innenstädten müssen sich verstärkt online präsentieren, um im Wettbewerb sichtbar zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit einheitlichen und deutlich längeren Öffnungszeiten könnte der stationäre Einzelhandel dem 24/7 Betrieb des Online-Handels etwas entgegen setzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufszentren können durch ein gemeinsames Centermanagement und einheitlichen Öffnungszeiten der Konkurrenz aus dem Netz besser begegnen als Innenstädte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

(Kommunal-)Politik

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Politische Akteure können Tiefe und Schnelligkeit der Veränderungen durch den Online-Handel kaum einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine breite „Internetmündigkeit“ (Digitalkompetenz, Datenschutz) wird zunehmend zur gesamtgesellschaftlichen und damit zur politischen Aufgabe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der flächendeckende Ausbau der Breitbandinfrastruktur ist unerlässlich, denn er ist Voraussetzung für die Teilhabe an digitalen Angeboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeiten der Lokalpolitik zur Beeinflussung der Entwicklungen im Online-Handel sind marginal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erforderlich sind finanzielle Anreize (z.B. kommunale Förderprogramme) für private Investitionen zur Anpassung der Immobilien und Geschäfte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kommunalpolitik ist das Ausmaß der absehbaren Veränderungen im stationären Handel (z.B. partielle Gefährdung der Nahversorgung) bewusst, und es werden bereits Konzepte zur Abfederung der Auswirkungen erarbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Wiedereinführung des 2001 abgeschafften Rabattgesetzes würde den inhabergeführten Handel erheblich stärken (Aufhebung der asymmetrischen Wettbewerbsposition von Fachhandel und Systemhandel).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Kommunalverwaltung

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Akteure in der Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung sind mit ihrer Vielzahl von Aufgaben so ausgelastet, dass für konzeptionelle Überlegungen zur qualitativ hochwertigen Entwicklung des städtischen Handels keine Zeit bleibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die auf kommunaler Ebene vorliegenden Instrumente zur Steuerung der Einzelhandelsentwicklung reichen – bei konsequenter Anwendung – auch zur Steuerung der Entwicklungen im Online-Handel aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Handel entzieht sich der <i>kommunalen</i> Einzelhandelssteuerung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunale Einzelhandelskonzepte sollten vermehrt auch qualitative Gesichtspunkte aufgreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspektivisch ist eine ausbalancierte Standortplanung zwischen der Sicherung der Nahversorgung und der Beschränkung von Neuansiedlungen an nicht-integrierten Standorten notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Städtische Zentren werden nicht mehr so stark über das Alleinstellungsmerkmal ihres Warenangebotes Attraktivität entwickeln können, sondern müssen sich vordringlich über ihre Aufenthalts-, Kommunikations- und Erlebnisqualität definieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sind neue Instrumente nötig, um die Entwicklung eines qualitativ ansprechenden Einzelhandelsangebots von öffentlicher (kommunaler?) Seite aus zu steuern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Etablierung offener WLAN-Netze als städtische Infrastruktur wird eine zunehmend wichtigere Stellschraube für die Attraktivität von Zentren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Immobilienwirtschaft

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme nicht zu	Keine Einschätzung
Die Renditeerwartungen und das Risikoverhalten von Anlegern führen zu einer immer stärkeren Beeinflussung der Handelslandschaft. Der Investmentfokus liegt auf einigen wenigen Immobilien- bzw. Betriebsformaten (v.a. Shopping Center, Fachmarktzentren, 1-A-Geschäftshäuser).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weltweit tätige Immobilieninvestoren die auf den deutschen Markt drängen, verstärken auch zukünftig das Flächenwachstum und den Verdrängungswettbewerb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Strukturwandel der Betriebsformen wird immer stärker durch den Einfluss (institutioneller) Immobilieninvestoren vorangetrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die unterschiedliche Mietzahlungsfähigkeit von Einzelhändlern führt zu einer Angleichung des Einzelhandelsangebotes (globalisierte Unternehmen) in den 1A-Lagen der Städte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilien Eigentümer müssen bei künftig sinkender Nachfrage nach stationären Handelsflächen viel stärker alternative Nutzungsmöglichkeiten berücksichtigen – auch wenn diese niedrigere Einnahmen bedeuten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienwirtschaftliche Akteure müssen in Zukunft – z.B. über BIDs etc. – vermehrt dafür Sorge tragen, dass die Mischung im Einzelhandel (Branchen und Typen) erhalten bleibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In schwachen Zentren werden zukünftig verstärkt Leerstände auftreten. Das führt auch zu Verlusten in der Bewertung von Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche zusätzlichen Aspekte sehen Sie? Ergänzen Sie Ihnen wichtige Punkte in Stichworten.

Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

A 2: Fragenkatalog Delphi 2

Intro – Begrüßung

Zur Erinnerung: Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) und der Handelsverband Deutschland (HDE) haben das Deutsche Institut für Urbanistik und die BBE Handelsberatung (in Zusammenarbeit mit elaboratum) beauftragt, sich im Rahmen eines Forschungsprojekts mit den möglichen räumlichen Auswirkungen von Online-Handel auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren zu befassen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und die vielen hilfreichen Hinweise in der ersten Runde des Delphi.

Ihre Antworten zeigten sowohl eindeutige „Bilder“ als auch sehr widersprüchliche Wahrnehmungen. Die Unterschiede sind aber weniger auf unterschiedliche fachliche Hintergründe zurückzuführen, als wir vermutet hätten. Das ist eine sehr gute Voraussetzung für den Austausch im Rahmen der zweiten Runde des Delphi.

Wir haben Ihre Positionierung zu den eher kleinteiligen Thesen ausgewertet und die Aussagen als Grundlage für die zweite Runde in drei Blöcke geordnet. Im ersten sind die Kernaussagen, zu denen weitgehend Konsens besteht, zusammengefasst. Im zweiten Block sind die Aussagen gebündelt, in denen eine weitere räumliche Differenzierung notwendig und ertragreich erscheint. Der dritte Block ist schließlich auf die Handlungsempfehlungen ausgerichtet.

Im Unterschied zur ersten Runde geht es in dieser Runde nicht nur um ein Voting (zustimmend oder ablehnend), sondern auch um die argumentative Anreicherung der Aussagen. Wir bitten Sie dezidiert, die Aussagen auch zu kommentieren.

Die Bearbeitung der Fragen wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen.

Hinweis: Bitte beachten Sie, dass wir Fragen der Logistik (Lieferverkehr etc.) weitgehend ausgeklammert haben, da das Thema Gegenstand eines gesonderten Projektes sein wird.

Zur Person

Ich bin ...

- Wissenschaftler / Mitarbeiter einer Hochschule
- Mitarbeiter einer Kommune oder einer kommunalen Gesellschaft
- Mitarbeiter eines Einzelhandelsunternehmens
- Mitarbeiter eines im Immobilienbereich tätigen Unternehmens
- Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens oder eines Verbandes
- Sonstiges, nämlich: _____

und mein Fachgebiet ist... (Mehrfachnennungen möglich)

- Einzelhandel (Stationär und Online)
- (Handels)Immobilien
- Kommunen/Kommunalentwicklung (Wirtschaftsförderung)
- Kommunen/Kommunalentwicklung (Stadtentwicklung, Stadtplanung etc.)
- (Stadt-)Marketing
- Sonstiges, nämlich: _____

Übereinstimmende Aussagen

Die **technische Durchdringung** des Alltags wird zukünftig weiter voranschreiten. Die Zugangsmöglichkeiten der Konsumenten zu Waren- und Dienstleistungsangeboten erweitern sich damit stetig. Immer mehr **Menschen, Unternehmen und Sortimente sind online**. Damit wird **in Zukunft vermehrt digital eingekauft**.

Onlinekauf und/oder Offlinekauf sind weder technisch noch mental eine „Glaubensfrage“. Die **Motive für den Onlinekauf** sind vielfältig (Preis, Sortiment, auch Service und Bequemlichkeit) und münden abhängig vom Kaufanlass in einer Entscheidung für den jeweiligen Kanal (online oder offline). Allerdings gewinnen für die zukünftige Entwicklung des Online-Handels Fragen der Sicherheit (Bezahlsysteme) und des **Datenschutzes** (Nutzerprofile, „gläserner Kunde“) an Bedeutung.

Der **demografische Wandel** spielt für die Perspektiven der Vertriebswege des Handels (online-offline) keine entscheidende Rolle. Er stützt nicht die Verbreitung des Online-Handels, ist aber auch per se **kein Vorteil für den stationären Handel**. Wichtiger ist damit die Entwicklung der Profile und Qualitäten der verschiedenen Vertriebsformen.

Wenn der Anteil des **Einzelhandelsumsatzes** am zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen perspektivisch weiter **sinkt**, gibt es keine realen Wachstumsperspektiven für den Handel insgesamt. Daher gewinnt der **Wettbewerb um Marktanteile** weiter an Intensität und die Unternehmenskonzentration steigt. Der Druck auf den inhabergeführten mittelständischen Einzelhandel nimmt weiter zu. Zunehmen wird auch der Wettbewerb um zentrale Top-Lagen, denn **Innenstädte** wachsender Großstädte und vor allem der **TOP-7-Städte** werden weiter als Einkaufsstandort an Bedeutung gewinnen.

Der Strukturwandel im Handel wird durch den Einfluss des Online-Handels verstärkt bzw. beschleunigt. Dennoch werden die **Stadtzentren in 10 Jahren nicht völlig anders aussehen als heute**. Der **Online-Handel ist ein Faktor des Strukturwandels**. Immobilieneigentümer haben ebenso einen Einfluss wie generelle Wettbewerbsveränderungen, z.B. durch internationale Unternehmen.

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

Differenzierung der Entwicklung des Handels im Raum

Um die zukünftige Handelsentwicklung in Städten abzuschätzen wird immer wieder nach einem erklärenden Muster gesucht. Der Handelsbesatz ist in Tiefe und Breite von der Stadtgröße (Einwohnerzahl) abhängig. Dennoch können sich die Städte einer Größenklasse erheblich unterscheiden. Gründe dafür sind in Wirtschaftsentwicklung, Stadtgestalt, Handelstradition, Entfernungen zu anderen Zentren etc. zu suchen; Kriterien, zwischen denen vielfältige Interdependenzen bestehen und die wiederum die Auswirkungen des Online-Handels bzw. die „Widerständigkeit“ der stationären Handelsstrukturen beeinflussen.

1. Für **schrumpfende Städte** wurde in der ersten Runde des Delphi übereinstimmend ein **genereller Bedeutungsverlust** (durch den allgemeinen Strukturwandel des Handels und zusätzlich den Online-Handel) gefolgert. Die Literatur sieht das zum Teil anders.

Für welche **schrumpfenden Städte** sehen Sie eine Ausnahme, d.h. welche Städte werden ihre Bedeutung als Handelsort auch **zukünftig behalten**?

- Keine, da alle gleichermaßen verlieren
- schrumpfende Großstädte
- schrumpfende Mittelstädte in Großstadtnähe (im Ballungsraum)
- schrumpfende Kleinstädte in Großstadtnähe (im Ballungsraum)
- schrumpfende Mittelstädte fernab von Großstädten (= periphere Lage)

- schrumpfende Kleinstädte fernab von Großstädten (= periphere Lage)
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

- 1a. Welche Einflussfaktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht maßgeblich die zukünftige Entwicklung schwacher Zentren in schrumpfenden Regionen? (offene Antworten)

2. Auch für die untergeordneten Zentren (Stadtteilzentren und Ortszentren, integrierte Lagen) wurde in der ersten Delphi-Welle zukünftig eine Schwächung vermutet.

Für welche Stadttypen in welchen Räumen gehen Sie davon aus, dass die untergeordneten Zentren (Stadtteilzentren und Ortszentren) in ihrer zukünftigen Handelsentwicklung geschwächt werden?

- Stadtteilzentren und Ortszentren in Großstädten
- Stadtteil- und Ortszentren der Mittelstädte in Großstadtnähe/im Ballungsraum
- Stadtteil- und Ortszentren der Kleinstädte in Großstadtnähe/im Ballungsraum
- Stadtteil- und Ortszentren der Mittelstädte fernab von Großstädten (= periphere Lage)
- Stadtteil- und Ortszentren der Kleinstädte fernab von Großstädten (= periphere Lage)
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken (hier gerne auch Beispiele für Städte, die Sie im Sinn haben):

3. Ähnlich wurden die Zukunftsperspektiven von „Grüne Wiese“-Standorte, Fachmarktzentren und anderen nicht integrierten Lagen düster gemalt.

- 3a Für welche Regionen und deren nicht integrierte Einzelhandelsstandorte trifft diese Einschätzung perspektivisch aus Ihrer Sicht zu? (hier gerne auch Beispiele für Städte, die Sie im Sinn haben)

- 3b Gegenwärtig handelt es sich bei Standorten auf der Grünen Wiese, bei Fachmarktzentren und auch FOC teilweise um bei Immobilienwirtschaft und Projektentwicklern sehr gefragte Standorte.

Was könnte eine Trendwende hin zum Bedeutungsverlust beeinflussen?

- Räumliche Faktoren (Lage, Konkurrenzstandorte)
- Attraktivität der Innenstädte
- Online-Handel
- Demografische Entwicklung
- Kaufkraftentwicklung
- Raumordnung und Bauleitplanung (Regularien)
- Renditeerwartungen des Kapitalmarktes
- Veränderungen im Mobilitätsverhalten und wachsende Distanzempfindlichkeit der Kunden
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

4. Der stationäre Einzelhandel bleibt eine wichtige Nutzung der Zentren (Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren). Er sorgt für Anlässe sie zu besuchen und trägt dadurch während der Öffnungszeiten zu Belebung und einer gestalterischen Rahmung (Schaufenster, Fassaden) des öffentlichen Raums bei.

Die Versorgungsfunktionen rücken u.a. durch Veränderungen der Angebotsstruktur und des Einkaufsverhaltens sukzessive in den Hintergrund. Der Einzelhandel wird sich daher nur langfristig erfolgreich entwickeln können, wo die Zentren vielfältige Angebote/Sortimente, Nutzungsvielfalt und Erlebnispotenzial besitzen und zudem Urbanität, Attraktivität und eine hohe soziale Kontaktdichte ausstrahlen.

Welche Zentren/Lagen halten Sie dafür für besonders geeignet?

- Innenstädte der Großstädte
- Stadtteilzentren der Großstädte
- Innenstädte der Mittel-/und Kleinstädte in Großstadtregionen
- Innenstädte der Mittel-/und Kleinstädte fernab von Großstadtregionen
- B-Lagen der Innenstadt und der Stadtteilzentren
- Ortszentren
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

5. Über ganz Deutschland betrachtet ist das Flächenwachstum des Handels zu Ende. In Folge der sinkenden Marktanteile des stationären Handels reduzieren sich Flächenbedarf und Flächennachfrage.

5a. Es wird in den kommenden 10 Jahren vermehrt zu Leerständen, vielleicht auch zu massiven Standortbereinigungen im stationären Einzelhandel kommen. Diese werden räumlich differenziert auftreten. In welchen Bereichen sehen Sie in den nächsten Jahren vermehrt Leerstände bis hin zur Aufgabe ganzer Standorte?

- Innenstädte der Großstädte
- Stadtteilzentren der Großstädte
- Innenstädte der Mittelstädte
- Innenstädte von Kleinstädten
- Orts(teil)zentren
- Handelsagglomerationen an Ausfallstraßen, in Gewerbegebieten
- Shoppingcenter
- Fachmarktzentren
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

5b. Der Online-Handel induziert gleichzeitig ein enormes Wachstum an Lagerflächen, die auch als zusätzliche Verkaufsflächen betrachtet werden können. In welchen Räumen sehen Sie in den nächsten Jahren ein besonders starkes Wachstum der Lagerflächen für den Online-Handel?

- wachsende Großstadtregionen
- schrumpfende Großstadtregionen
- Umland von wachsenden Mittelstädten
- Umland von schrumpfenden Mittelstädten
- Stadtteilzentren
- Kleinstädte
- Periphere Räume
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

6. Die Erfahrungen im Online-Handel tragen zur **Veränderung von Einkaufsgewohnheiten** bei. Das betrifft zum einen die Ansprüche der Nachfrager (z.B. allumfassende Verfügbarkeit von Waren), zum anderen die Integration des Einkaufs in den Tagesablauf. Bequeme Kunden und Kundinnen erledigen Einkäufe zu individuell passenden Zeitfenstern am PC und gewinnen so Freizeit für andere Beschäftigungen.

Die Affinität zum Online-Einkauf zeigt keine Abhängigkeit vom Haushaltstyp (Single, Familienhaushalt). Oft werden auch Bezüge zu Alter, Einkommen, Bildung, Lebensstilen etc. untersucht, die ebenfalls keine Regelmäßigkeiten aufweisen.

Deshalb möchten wir fragen: Gibt es **räumliche** Einflussfaktoren, die aus Ihrer Sicht die Affinität zum Online-Einkauf beeinflussen können?

- Wohnstandort kleinräumig (Stadtzentrum/Stadtrand)
- Wohnstandort großräumig (großstadtnah, ländlich/peripher)
- Verfügbarkeit von Breitband-Internet hoher Leistungsfähigkeit
- Verfügbarkeit breiter und vielfältiger Warenangebote in der Nähe unabhängig von stadträumlicher Lage des Einzelhandelsangebotes
- Alle werden ungeachtet spezifischer Randbedingungen gleichermaßen mehr online kaufen.
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

7. Eine Sonderrolle nimmt der **Lebensmittelhandel** ein. Aufgrund des Wettbewerbs durch starke stationäre Anbieter, der bei Frischeprodukten schwierigen Logistik, dem dichten Filialnetz (verbunden mit kurzen Einkaufswegen) und geringen Gewinnmargen wird der Anteil des Online-Handels in der Lebensmittelbranche weiterhin hinter dem durchschnittlichen Marktanteil über alle Branchen zurückbleiben. Diese Sicht haben Sie überwiegend vertreten.
- 7a. Einige Quellen gehen dennoch davon aus, dass in bestimmten Warenkategorien, durch nutzerfreundlichere Webseiten, komfortablere Lieferprozesse, niedrige Lieferkosten und Multi-/Omnichannel-Prozesse der Online-Kauf von Lebensmitteln wachsen wird und es innerhalb von 10 Jahren zu einer höheren Akzeptanz wie in anderen Ländern kommt (z.B. Großbritannien).

In welchen Gebietstypen halten Sie einen wachsenden Online-Handel im Lebensmittelbereich für besonders wahrscheinlich?

- innenstadtnahe, gemischte Altbauquartiere
- Großwohnsiedlungen
- Ein- und Reihenhausegebiete an Stadtrand und im Umland
- Gemeinden im ländlichen Raum
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

7b. In welchen Gebietstypen kann der **Online-Lebensmittelhandel** aus Ihrer Sicht perspektivisch die **Nahversorgung** absichern?

- innenstadtnahe, gemischte Altbauquartiere
- Großwohnsiedlungen
- Ein- und Reihenhausegebiete an Stadtrand und im Umland
- Gemeinden im ländlichen Raum
- ...

Ich möchte dazu folgendes anmerken:

Handlungsansätze/Handlungsfelder für die Stärkung zentraler Versorgungsbereich in Zeiten der Digitalisierung

Nach den Ergebnissen der 1. Welle des Delphi lässt sich über die Akteure Folgendes sagen:

- Den meisten Akteuren ist bewusst, dass der Online-Handel zu Veränderungen im stationären Handel führen wird. Unsicherheit besteht hinsichtlich Tiefe und Schnelligkeit der Veränderungen.
- Die Möglichkeiten der Kommunen zur Beeinflussung der Entwicklungen im Online-Handel werden als marginal eingeschätzt.
- Die Bereitschaft des Handels zum Engagement für den jeweiligen Standort wird widersprüchlich beurteilt. Den lokalen/regionalen Händlern wird ein grundsätzlich größeres Interesse zum Engagement in der jeweiligen Stadt zugesprochen als dem überregional tätigen Filialisten.
- Die Renditeerwartungen und das Risikoverhalten der Immobilienwirtschaft bzw. der Immobilieninvestoren werden als wichtige Determinante der Handelslandschaft erkannt. Vom professionellen Management der Einkaufszentren abgesehen, wird ein konkretes Engagement der Immobilienwirtschaft zur Stabilisierung und Attraktivitätssteigerung integrierter Zentren jedoch vermisst.
- Gleichwohl ist der Erhalt bzw. sogar Steigerung der Attraktivität der Innenstadt und der zentralen Lagen ein wichtiges gesamtgesellschaftliches Ziel (Leitidee der „europäischen Stadt“).

Vor diesem Hintergrund stellen wir folgende Handlungsansätze für die Stabilisierung und die Steigerung der Attraktivität integrierter Zentren (Innenstädte, Stadtteilzentren, Ortszentren) zur Diskussion:

	Handlungsnotwendigkeit um attraktiven Einzelhandel in den integrierten Zentren zu erhalten Abstufungen: sehr hoch (1)– hoch (2) – weniger hoch (3)- nicht gegeben (4) - kontraproduktiv (5)	Gründe, warum Handlungsansätze nicht umgesetzt werden ((nur anzugeben, wenn bei Handlungsnotwendigkeiten „1“ und „2“ angegeben wurde): Fehlende rechtliche Möglichkeiten (1) Fehlende finanzielle Mittel (2) Fehlendes Interesse der Akteure (3) Sonstiges (4)
Schnellere Genehmigung von Einzelhandelsbauvorhaben in integrierten Zentren (gegenüber nicht-integrierten Lagen)		
Aktualisieren der Einzelhandels-Konzepte unter Berücksichtigung der Umsatzverluste durch den Online-Handels		
Berücksichtigung aktueller Entwicklungen (z. B. aktuell der Umsatzverluste durch den Online-Handel) in den Verträglichkeitsgutachten für die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe		
Begründete Zulassung von großflächigen Ansiedlungen des Lebensmitteleinzelhandels in Grundzentren bisher unterversorgter Region.		
Berücksichtigung mittelständischer Händler bei der Vergabe von Mietflächen/ dem Erwerb von Flächen (Handelsvielfalt als Standortvorteil)		
Häufigerer Einsatz von Business Improvement Districts (BID) bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) und Mitwirkung an BID/ISG		
Vollständige Freigabe der Ladenöffnungszeiten in integrierten Lagen		
Verbesserung der Erreichbarkeit von integrierten Zentren mit dem Pkw		
Verbesserung der Erreichbarkeit von integrierten Zentren mit dem Umweltverbund (ÖPNV, Fuß, Rad, Abstellmöglichkeiten für Fahrräder, Mobilitätsstationen)		
Verbesserung der Parkmöglichkeiten für Pkws (quantitativ und monetär)		
Nutzung des urbanen Potenzials von Außengastronomie und Events bei gleichzeitiger Senkung von Immissionsschutzstandards für Innerstädtisches Wohnen		
Neu-Definition der Verkaufsfläche im Einzelhandel in dem Sinn, dass die Online-Verkaufsfläche (Lager) juristisch der stationären Verkaufsfläche gleichgesetzt wird		
Stopp der Ausweisung zusätzlicher Verkaufsflächen in funktional und baulich nicht integrierten Lagen		
Strategischer Rückzug der Verkaufsflächen auf integrierte Zentren und Aufgabe nicht integrierter Lagen		
Stärkung des Wohnens in den Zentren		
Finanzielle Anreize für private Investitionen zum Umbau von untergenutzten Einzelhandelsflächen in integrierten Zentren und deren Anpassung an neue Nutzungen		
Finanzielle Anreize für private Investitionen zur Anpassung und Attraktivitätssteigerung von Einzelhandelsgeschäften in integrierten Zentren für den verstärkten Wettbewerb		
Investition in Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des stationären Einzelhandels (Warenwirtschaftssysteme, Schaufenster, Personal, Service, Gestaltung)		
Investitionen in die Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren zur Erhöhung der Aufenthaltsqualität und -dauer: Gestaltungsqualität, Verweilmöglichkeiten, Ansiedlung öffentlicher Nutzungen		
Barrierefreier Umbau und Unterstützungsangebote für Mobilitätseingeschränkte in Innenstädten, Stadtteil- und Ortszentren		
Förderung/finanzielle Unterstützung der Händler beim Aufbau von Vermarktungs- und Online-Kompetenz sowie der dafür notwendigen Investitionen (z.B. durch KfW-Kredite)		
Leistungsfähiger und kostenloser Zugang zum Internet, d.h. freies WLAN, in Innenstädten und Stadtteilzentren		
Aufbau lokaler Online-Plattformen mit begleitendem Coaching, Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsamem Lieferservice (nach dem Vorbild Wuppertals oder ähnlichen)		

	<p>Handlungsnotwendigkeit um attraktiven Einzelhandel in den integrierten Zentren zu erhalten</p> <p>Abstufungen: sehr hoch (1)– hoch (2) – weniger hoch (3)- nicht gegeben (4) - kontraproduktiv (5)</p>	<p>Gründe, warum Handlungsansätze nicht umgesetzt werden ((nur anzugeben, wenn bei Handlungsnotwendigkeiten „1“ und „2“ angegeben wurde):</p> <p>Fehlende rechtliche Möglichkeiten (1) Fehlende finanzielle Mittel (2) Fehlendes Interesse der Akteure (3) Sonstiges (4)</p>
Angebote zur Unterstützung (Information, Beratung, runde Tische, Werkstätten) und Förderung der Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit der Einzelhändler		
Gemeinsame Stadtmarketingaktivitäten zur Steigerung der Attraktivität der (Innen-)Stadt		
Einbeziehung der Händler und Immobilieneigentümer in für sie relevanten Fragen bei der Stadtentwicklung/Stadtplanung und Angebote zur aktiven Mitgestaltung		
Gemeinsame Lager- und Lieferservices der innerstädtischen Händler		
nach städtebaulichen Kriterien räumlich differenzierte Grundsteuerhebesätze		
Konzeptionelle Weiterentwicklung der Innenstädte unter Berücksichtigung von Erlebnisqualität, Sortimentsvielfalt und Gestaltung		

Ich möchte dazu folgendes anmerken:
