



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



DIALOGPLATTFORM
EINZELHANDEL

Neue Perspektiven für den Einzelhandel

Handlungsempfehlungen der Dialogplattform Einzelhandel



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

IFH Institut für Handelsforschung, Köln

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

Mai 2017

Druck

Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt

Bildnachweis

ake1150/Fotolia (Titel); Susie Knoll (S. 2); Irma/Fotolia (S. 7); krunja/Fotolia (S. 9); farland9/Fotolia (S. 11); Meinzahn/istockphoto (S. 15); ipopba/istockphoto (S. 20); Thomas_EyeDesign/istockphoto (S. 24); Talaj/istockphoto (S. 28); Rawpixel.com/Fotolia (S. 37); zapp2photo/Fotolia (S. 40)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhalt

Geleitwort	2
I. Einleitung	3
1. Ausgangslage im Einzelhandel.....	3
2. Zielsetzung und Arbeitsweise der Dialogplattform Einzelhandel.....	3
3. Dokumentation der Ergebnisse.....	4
II. Zusammenfassung	6
Ergebnisse der Dialogplattform Einzelhandel.....	6
III. Die Ergebnisse der Workshop-Reihen	11
1. Digitalisierung und technologische Herausforderungen.....	11
2. Perspektiven für eine lebendige Stadt.....	15
3. Perspektiven für den ländlichen Raum.....	20
4. Perspektiven für Arbeit und Berufe.....	24
5. Wettbewerbspolitik.....	28
IV. Ergebnisse adressatenorientiert	32
V. Der Beirat	37
VI. Ausblick	40

Geleitwort

Seit April 2015 haben sich ausgewählte Expertinnen und Experten im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ins Leben gerufenen Dialogplattform Einzelhandel mit den Zukunftsfragen der Branche befasst: Wie mache ich mein Unternehmen fit für die Digitalisierung? Wie könnten die ersten Schritte ins Internet aussehen? Wie gewinne ich neue Mitarbeiter, und welcher Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf besteht in der zunehmend digitalisierten Welt des Einzelhandels? Wie spreche ich digital vernetzte und vorinformierte Kunden in meinem Geschäft an?

Die befragten Expertinnen und Experten stammen aus Unternehmen, Verbänden, Kammern, Gewerkschaften, Bund, Ländern und Kommunen. Sie haben in sechzehn Workshops eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen erarbeitet, wie der Einzelhandel und die Politik dem Strukturwandel begegnen können.

Die Ergebnisse liegen jetzt vor. Sie sind thematisch geordnet und in einer Broschüre sowie in fünf Online-Berichten zusammengefasst. Letztere gibt es zu den Schwerpunktthemen „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Perspektiven für eine lebendige Stadt“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“, „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ und zur „Wettbewerbspolitik“. Die Broschüre „Perspektiven für den Einzelhandel – Ergebnisse der Dialogplattform Einzelhandel“ gibt einen Gesamtüberblick über die Herausforderungen im Einzelhandel und die erarbeiteten Lösungsansätze.

Mein Dank gilt all den Expertinnen und Experten, die aktiv in den Workshops der Dialogplattform Einzelhandel mitgearbeitet haben, sowie den Mitgliedern des Projektbeirats. Dank Ihres Engagements haben wir viele praxisnahe Ergebnisse zusammengetragen.

Mein Wunsch ist, dass diese Anregungen von den einzelnen Adressaten in einem nächsten Schritt geprüft und als Anregung für eigenes Handeln verstanden werden. Wenn das geschieht, eröffnet die aktuelle Dynamik im Einzelhandel tatsächlich viele Chancen und neue Perspektiven.



Ihre

A handwritten signature in blue ink that reads "Brigitte Zypries".

Brigitte Zypries,
Bundesministerin für Wirtschaft und Energie

I. Einleitung

1. Ausgangslage im Einzelhandel

Digitalisierung, demografischer Wandel und intensiver Wettbewerb der Handelsformate prägen den Einzelhandel der letzten zwei Jahrzehnte. Anfänglich führten die Filialisierung und der Erfolg der Großflächenkonzepte dazu, dass der Anteil kleinbetrieblicher Fachgeschäfte im Gesamtmarkt kontinuierlich abnahm. Inzwischen ist mit dem Online-Handel ein weiterer Wettbewerber hinzugekommen, der so schnell wächst, dass er im Jahr 2016 bereits rund zehn Prozent des gesamten deutschen Einzelhandelsvolumens ausmachte.

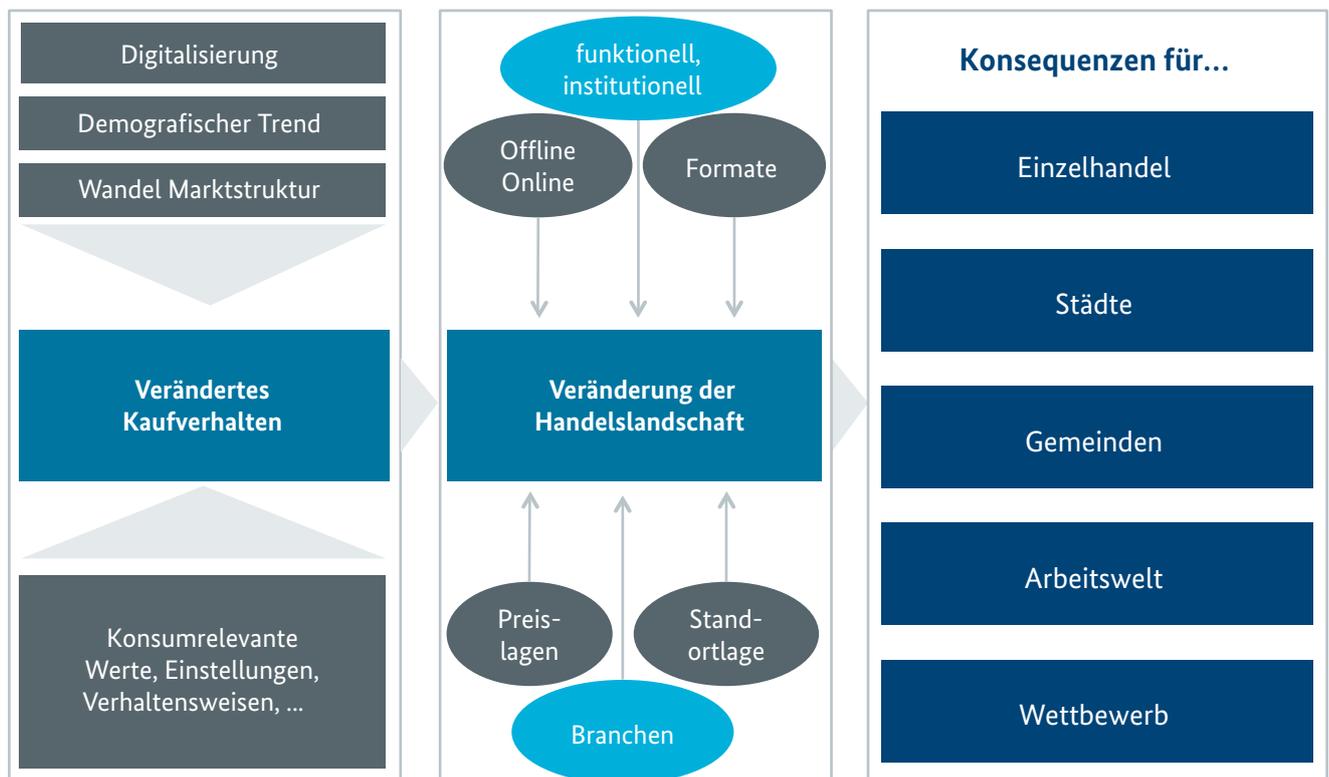
Zudem haben Veränderungen beim Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten zur Folge, dass sich die gesamte Einzelhandelsbranche grundlegend wandelt. Ansprüche der Kundinnen und Kunden wachsen kontinuierlich. Bei ihrer Informationssuche und ihren Einkäufen wollen sie problemlos zwischen stationären und Online-Angeboten hin und her wechseln können. Dies fordert den Einzelhandel sowohl auf inhaltlicher als auch auf technologischer Ebene heraus – stationär wie online.

Die Veränderungen in der Branche haben zunehmend gesamtgesellschaftliche Folgen: Die (Nah-)Versorgung der Bevölkerung – gerade im ländlichen Umfeld nimmt ab. Die handels-, freizeit- und gastronomiebezogene Vielfalt in Städten und Gemeinden schwindet. Die Anforderungen an die Beschäftigten im Einzelhandel steigen.

2. Zielsetzung und Arbeitsweise der Dialogplattform Einzelhandel

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat 2015 wegen der großen Herausforderungen durch den Strukturwandel das Projekt „Dialogplattform Einzelhandel“ ins Leben gerufen. Ziel war, die wichtigsten Aspekte des Strukturwandels im Einzelhandel wie Nahversorgung, Erhalt lebendiger Städte, Digitalisierung, Wettbewerb und Auswirkungen auf Arbeit und Berufe aufzugreifen und in diesen Bereichen neue Perspektiven für den Einzelhandel und alle anderen vom Strukturwandel betroffenen Gruppen aufzuzeigen. Über zwei Jahre haben daher Expertinnen und Experten zusammengearbeitet, um Handlungsempfehlungen

Grafik 1: Einflussfaktoren auf den Handel heute und morgen



und Lösungsansätze zu erarbeiten. In den Dialog haben sich Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Verbänden, Kammern, Gewerkschaften, Bund, Ländern und Kommunen sowie Wissenschaft mit ihrer jeweiligen Sicht und Erfahrung eingebracht.

Der Dialog fand in insgesamt 16 ganztägigen Workshops zu fünf Themen-Reihen statt:

- Digitalisierung und technologische Herausforderungen
- Perspektiven für den ländlichen Raum
- Perspektiven für eine lebendige Stadt
- Perspektiven für Arbeit und Berufe
- Wettbewerbspolitik

Ein projektbegleitender Beirat definierte Themen, formulierte fachliche Empfehlungen und bewertete die Ergebnisse aus gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht.

Das Institut für Handelsforschung (IFH Köln) hat das zweieinhalb Jahre dauernde Projekt analytisch begleitet, mit Erkenntnissen aus der Markt- und Konsumentenforschung ergänzt sowie die dafür konzipierten Workshops durchgeführt.

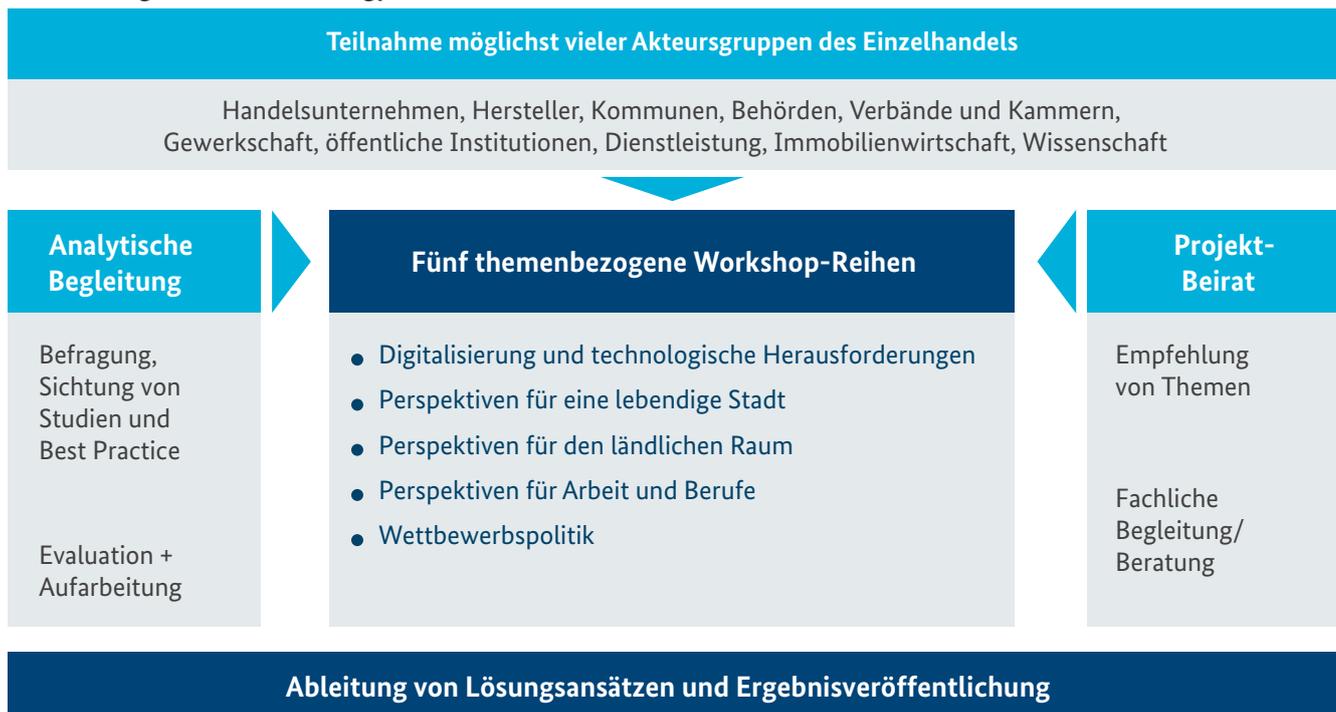
3. Dokumentation der Ergebnisse

Die übergeordneten Ergebnisse aus der Dialogplattform Einzelhandel werden in vorliegender Broschüre dokumentiert. Weiterführende Ergebnisse der Workshop-Reihen stehen in Form von fünf themenbezogenen Online-Berichten zur Verfügung. Ausführliche Zusammenfassungen der sechzehn Workshops ergänzen die Berichte.

Darüber hinaus wurde ein online zugängliches Wissensarchiv der Dialogplattform Einzelhandel eingerichtet. Es hält weiterführende Informationen und unterschiedlichste Anregungen zu verschiedenen Themenfeldern bereit.

Die Berichte zu den fünf Workshop-Reihen und die Zusammenfassungen der Einzel-Workshops sind über die Website des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie abrufbar: www.dialogplattform-einzelhandel.de.

Grafik 2: Organisation der Dialogplattform Einzelhandel



Die erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen stellen Expertenmeinungen der Teilnehmer dar, die nicht notwendigerweise die Position der Organisation darstellen, der sie angehören. Die Ergebnisse entsprechen auch nicht zwingend der Meinung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Grafik 3: Dokumentation Dialogplattform Einzelhandel

1.	Abschlussbroschüre	→	Aggregierte Ergebnisse
2.	Online-Berichte	→	Ergebnisse je Workshop-Reihe
3.	Workshop-Zusammenfassungen	→	Inhalte einzelner Workshops
4.	Wissensarchiv mit ergänzenden Datenquellen	→	Studien Stellungnahmen Weitere Informationen

Weitere Informationen unter: www.dialogplattform-einzelhandel.de

II. Zusammenfassung

Ergebnisse der Dialogplattform Einzelhandel

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat mit der Dialogplattform Einzelhandel ein Forum für eine breite Diskussion über die Zukunft des deutschen Einzelhandels geschaffen. Dem Aufruf zum Dialog sind alle vom Strukturwandel im Einzelhandel betroffenen Akteursgruppen gefolgt und haben in fünf Workshop-Reihen eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen für alle beteiligten Gruppen erarbeitet.

Einzelhandel durch Digitalisierung zukunftsfähig machen

Von allen aktuellen Megatrends wie Globalisierung, Landflucht, demografische Entwicklung etc. hat die Digitalisierung die weitreichendsten Auswirkungen auf den Handel der Zukunft. Unternehmen, Verbände, Politik und Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen, Kammern und andere mit dem Einzelhandel verbundene Einrichtungen sind deshalb aufgerufen, Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, um den Einzelhandel zukunftsfähig zu machen. Eine Grundvoraussetzung dabei sind gute Rahmenbedingungen, wie der flächendeckende Breitbandausbau.

Der Handel benötigt einerseits Digitalisierungsstrategien für unternehmensinterne Prozesse. So etwa sind Warenwirtschaftssysteme unabdingbar, um in der Online-Welt bestehen zu können. Aber auch die externe, auf die Kundinnen und Kunden gerichtete Digitalisierung ist unerlässlich, wenn der Einzelhandel im Zeitalter der Digitalisierung bestehen will. Durch Digitalisierung können Händler die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen. Digitale Angebote erlauben ihnen, auf die veränderten multimedialen Konsumgewohnheiten einzugehen. Ebenso ermöglichen das digitale Sammeln und Nutzen von Kundendaten eine bessere Kundenbetreuung.

In jedem Fall ist der digitale Wandel nur mit einem hohen Einsatz von finanziellen wie personellen Ressourcen zu bewältigen. Kostenintensive Investitionen in Systeme und Prozesse sind notwendig wie auch die entsprechende Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmen eine entsprechend klare Digitalisierungsstrategie haben.

Attraktivität der Stadt durch Digitalisierung, Multifunktionalität und Kooperation der innerstädtischen Akteure steigern

Städte können durch Digitalisierung die Standortattraktivität und damit die Besuchsfrequenzen erhöhen. Die digitale Vernetzung und die digitale Auffindbarkeit der Stadt auf einer Online-Plattform sollten sichergestellt werden. Digitale Services können die Wegführung verbessern, die Vorabinformation der Konsumenten vereinfachen oder Bestell- und Abholangebote ermöglichen. Indem digitale Dienstleistungen Standorte als Einkaufsstätte und/oder als Wohn- und Arbeitsorte stärken, dienen sie auch der Bindung von Bürgern an ihre Stadt. Es wird empfohlen, einen „digitalen Kümmerer“ zu etablieren, der sicherstellt, dass die Maßnahmen der verschiedenen Akteure zum Nutzen aller Beteiligten ineinandergreifen.

Innerstädtische Entwicklungskonzepte müssen die Multifunktionalität der Stadt mit den Bereichen Wohnen, Einkaufen, Freizeit, Dienstleistung, Bildung und Produktion spiegeln und ausbauen. Dafür ist eine gute Zusammenarbeit aller innerstädtischen Akteure notwendig. Das City- und Stadtmarketing sowie Quartiersmanagement sollten daher gestärkt werden. Klassische Themen wie Verkehrsanbindung, Barrierefreiheit, Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit dürfen nicht vernachlässigt werden. Drohender Leerstand sollte frühzeitig antizipiert werden. Fortgeschrittenem Leerstand kann mit Umstrukturierungs- und Verdichtungsprozessen begegnet werden. Regelungen für Business Improvement Districts können eine Option sein, um die Attraktivität einer Einkaufsstraße zu verbessern.

Politik und Verwaltungen müssen für die nötige Infrastruktur sorgen, damit Händler WLAN anbieten und Kunden dieses nutzen können. Die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe sollte strategisch geplant und gesteuert werden.



Nahversorgung im ländlichen Raum durch Stärkung der regionalen Identität, Bildung von Versorgungsknotenpunkten und Digitalisierung verbessern

Vor allem Bevölkerungsrückgang, Landflucht, die Alterung der Bevölkerung, veränderte Ansprüche der Verbraucher an Sortimentsbreite und -tiefe sowie zunehmende Mobilität führen dazu, dass sich der Handel mit Produkten des täglichen Bedarfs aus kleineren Orten in ländlichen Regionen zurückzieht. Die Experten der Dialogplattform weisen darauf hin, dass eine starke regionale/lokale Identität einer der Grundpfeiler für die Etablierung von Nahversorgungskonzepten jeder Art ist. Deshalb sollten Bürger und Bürgerinnen frühzeitig in alle wesentlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Die Digitalisierung kann zu einer Verbesserung der Versorgung auf dem Land beitragen. Dafür ist eine flächendeckende Breitbandversorgung unverzichtbar. Dann können stationäre Händler über den Aufbau eines Online-Kanals einen Teil des zunehmenden Online-Umsatzes auf sich umlenken. Auch Netzwerke für die Zusammenarbeit von Leistungserbringern jeder Art sind möglich, wie bspw. „Nachbarschaftshilfe“ von Verbrauchern, Bring- und Abholservices, digitales Shopping für den täglichen Bedarf. Bund und Länder sollten ihre Programme zur Förderung digitaler Anwendungen in ländlichen Räumen besser koordinieren.

Angeregt wird, die Zielvorgaben der Länder für die kommunale Bauleitplanung zu flexibilisieren, damit die Gemeinden mehr Entwicklungsspielräume erhalten. Zudem sollten Sanktionen eingeführt werden, damit das geltende Bau- und Planungsrecht in der Praxis eingehalten wird. Nebeneinanderliegende Gemeinden, in denen wegen ihrer Größe keine tragfähige Nahversorgung aufrechterhalten werden kann, sollten kooperieren, um Versorgungsknotenpunkte zu bilden. Ein kommunaler „Kümmerer“ als Treiber der ländlichen Entwicklung ist sinnvoll.

Viele der Herausforderungen für den ländlichen Raum stellen sich auch für periphere Stadtteilzentren. Für diese können einige der Lösungsansätze analog angewandt werden.

Beschäftigte innovativ rekrutieren, digital qualifizieren und durch Empathie an das Unternehmen binden

Im Wettbewerb um Personal und Talente stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und diese langfristig an sich zu binden. Handelsunternehmen wird empfohlen, bei der Rekrutierung neue Wege zu gehen und verstärkt auf digitale Kanäle zu setzen, vor allem dann, wenn eine junge Zielgruppe angesprochen werden soll. Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung setzt ein tiefes Verständnis für die Grundbedürfnisse der

Beschäftigten voraus. Innovative und flexible Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten von Unternehmen geprüft werden. Tarifverträge wären dahingehend zu überprüfen. Ebenso sollte überprüft werden, ob Gesetzesregelungen neue Formen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung behindern. Arbeitgeber und Gewerkschaften sollten sich gemeinsam um bessere Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer bemühen, auch um das Image der Branche zu verbessern.

Die zunehmende Digitalisierung erfordert, dass Unternehmen verstärkt in die Qualifizierung ihres Personals investieren. Die (Weiter-) Qualifizierung sollte individuell und bedarfsorientiert auf die verschiedenen Mitarbeitergruppen zugeschnitten werden. Die modernisierten und um digitale Inhalte ergänzten Ausbildungsberufe Verkäufer/Verkäuferin und Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel sind ebenso wie der ab Sommer 2018 startende neue Beruf Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce zu nutzen.

Fairen Wettbewerb zwischen Online- und Offline-Handel sichern und neue Regelungen gegen Abmahnmissbrauch schaffen

Für den Einzelhandel ist die Chancengleichheit der Verkaufskanäle, stationär und online, wesentlich. Hersteller sind gefordert, gegenüber Händlern objektive und diskriminierungsfreie Distributionskriterien für ihre Produkte zu definieren. Händler sollten gegenüber Herstellern ihre Leistungen für den Vertrieb herausstellen. Im Rahmen des europäischen Wettbewerbsrechts und der Gruppenfreistellungsverordnung sollten die Marktteilnehmer die gesetzlichen Spielräume kreativ nutzen.

Kanalabhängige Wettbewerbsverzerrungen und Zugangsbarrieren sind zu vermeiden sowie Planungssicherheit durch Kontinuität in der gesetzgeberischen Entscheidung sicherzustellen. Das Produktsicherheitsrecht muss angepasst werden, damit sich in Zukunft Plattformbetreiber nicht der Produktverantwortung entziehen können.

Das Regelwerk für lauterkeitsrechtliche Abmahnungen sollte reformiert werden, damit Abmahnmissbrauch verhindert wird. Den Händlern sollten Umsetzungshilfen zu den Verbraucherinformationspflichten an die Hand gegeben werden.

„Die Dialogplattform Einzelhandel ermöglicht einen Austausch über die Attraktivität von Innenstädten und Regionen, sowie deren weitere Entwicklung insbesondere im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung. Der Erkenntnisgewinn, dass es große regionale Unterschiede gibt und somit perspektivisch Gewinner- und Verliererstädte geben wird, führt zu der Empfehlung, dass sich der Einzelhandel konzentrieren und weitere Zersiedlung unterbunden werden muss. Kooperative Flächenformate sind notwendig, um die Nahversorgung zu gewährleisten.“

Dr. Jürgen Bohnenkamp, CREO (Chief Real Estate Officer),
Ernsting's real estate GmbH & Co. KG

Welche Aufgaben lassen sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Themen und Lösungsansätze aus der Dialogplattform Einzelhandel ableiten? Grundsätzlich sind drei Ebenen zu identifizieren:

1. **Befähigung** Um den Anforderungen des Strukturwandels begegnen zu können, bedarf es der Qualifizierung, einer guten Infrastruktur und guter Rahmenbedingungen.

Damit der Einzelhandel seiner Versorgungsfunktion im digitalen Zeitalter gerecht werden kann, bedarf es der **Schulung und Sensibilisierung** auf allen Ebenen der Wertschöpfung.

Damit Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden können, bedarf es zudem einer **modernen Infrastruktur**. Die Digitalisierung kann erst gewinnbringend genutzt werden, wenn die dazu notwendige technische Basis vorhanden ist. Dies bedeutet neben dem Ausbau eines leistungsfähigen Breitbandnetzes auch, Infrastrukturprojekte auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene voranzutreiben. Handel und Immobilienbesitzer sind gefordert, damit Lösungen und Services überhaupt angeboten werden können.

Die **Rahmenbedingungen** müssen so gestaltet sein, dass die Wirtschaftsakteure genügend Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben und sich ein fairer Wettbewerb für Handelsunternehmen, Standorte und Dienstleistungsanbieter, sowohl regional als auch national und international, entwickeln kann.

2. **Werkzeuge** ermöglichen es den Beteiligten überhaupt erst, zukunftsorientierte Projekte umzusetzen.

Es werden einfach einsetzbare technologische Lösungen und Tools benötigt, damit die Digitalisierung von allen rund um den Einzelhandel engagierten Parteien erfolgreich genutzt werden kann. Es ist entscheidend, dass Lösungen kompatibel, standardisiert und nach unterschiedlichen Anforderungen und Budgets skalierbar sind.

Auch für die **Finanzierung** von Digitalisierungsmaßnahmen werden Werkzeuge benötigt. Damit der Einzelhandel davon profitieren kann, ist zu prüfen, inwieweit bestehende Förder- und Finanzierungsprogramme für die Branche genutzt werden können. Oftmals zielen Förderprogramme auf die Innovation von Produkten und nicht auf Services und sind damit für den Handel nicht interessant.

Maßnahmen können mithilfe von Kooperationen vorbereitet werden. Hierfür sind **digitale oder analoge Plattformen** denkbar, die Interessen bündeln und im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung Synergien ermöglichen. Beispiele für digitale Plattformen sind unterschiedliche Formen von Online-Marktplätzen; Beispiele für analoge Plattformen sind Kooperationen rund um lokale Verkaufsförderungen und Kundenbindungsprogramme. Entsprechend können Plattformen dazu dienen, Budgets und Erkenntnisse für mehrere Nutzer synergetisch zusammenzufassen.

Werkzeuge in Form von konkreten **Leitfäden und Checklisten**, die bei der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen unterstützen, sind ein weiterer Hebel. Erstellt von Experten und angereichert durch erfolgreiche Praxisbeispiele, bieten sie Chancen, individuell Erlerntes für eine breitere Nutzerzahl handlungsorientiert verfügbar zu machen.

3. **Modellprojekte** dienen als Erprobungsbasis für breitere Umsetzungen.

Erste Beispiele zeigen, dass die **Kooperation zwischen Handelsunternehmen** helfen kann, Handel an Standorten zu erhalten, indem Kosten über die gemeinsame



Nutzung von Personal und Fläche reduziert werden. Beispiele zeigen, dass dies auch im guten Konsens mit den Beschäftigten erfolgen kann. Weitere Modellprojekte dieser kooperativen Zusammenarbeit im Handel sind wünschenswert, um Informationen und Erfahrungen zu Möglichkeiten der Standortentwicklung zu sammeln.

Kooperationsmodelle können auch zwischen **Handelsunternehmen und weiteren lokalen Akteursgruppen** etabliert werden. Synergien können beispielsweise entstehen, wenn Dienstleistungsunternehmen gemeinschaftlich mit öffentlichen, behördlichen Einrichtungen Ressourceneffizienz steigern und/oder eine gemeinsame Infrastruktur nutzen.

Außerdem sind Modellprojekte denkbar, bei denen interkommunal agiert und regionale Showcases finanziell und konzeptionell gefördert werden. Hierfür ist zu prüfen, welche Finanzierungsformen bestehen und inwiefern beispielsweise Bund, Länder und Gemeinden über öffentliche Ausschreibungen unterstützen können.

Es können bspw. Kooperationen zwischen den Akteursgruppen Handel, Immobilienwirtschaft und Kommunen gefördert werden, um gemeinsam – in Form von Interessengemeinschaften oder Business Improvement Districts – mehr für den Standort zu erreichen.

Grundsätzlich ist es wünschenswert, den **(regionalen) Dialog mit Unternehmen** über die Dialogplattform Einzelhandel hinaus fortzusetzen und über erfolgreiche Beispiele zu berichten. Veranstaltungen, Medien und Newsletter können dabei helfen, Modellprojekte einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen.

„Heute wichtiger denn je: Handel verbindet – weltweit, regional und lokal. Das hat die Dialogplattform Einzelhandel gut abgebildet: Sie hat alle Beteiligten eingebunden. Sie hat die wesentlichen Herausforderungen in Zeiten des Strukturwandels angepackt. Sie hat der Politik wichtige Impulse gegeben.“

Christoph Wenk-Fischer, Hauptgeschäftsführer, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevhd)

Grafik 4: Übergeordnete Anforderungen/Maßnahmen über alle Workshop-Reihen

Befähigung sicherstellen	Werkzeuge bereithalten	Modellprojekte umsetzen
<ul style="list-style-type: none"> ● Schulung und Sensibilisierung auf allen Ebenen der Wertschöpfung zum Thema Digitalisierung ● Schaffung notwendiger Infrastruktur in allen räumlichen Ebenen (national, regional, lokal und handelspezifisch) ● Rahmenbedingungen prüfen und anpassen für Handlungsspielraum und fairen Wettbewerb – regional, (inter)national 	<ul style="list-style-type: none"> ● Einfach einsetzbare technische Tools im Zeitalter der Digitalisierung ● Programme zur Finanzierung von Projekten ● Plattformen zur Sicherung von Synergie in der Kooperation ● Leitfäden/Checklisten zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pilotprojekte innerhalb der Handelswirtschaft ● Kooperationsprojekte: Handelsunternehmen und damit verbundene Akteursgruppen ● Interkommunale/regionale Showcases unterstützt von Kommunen, Land und Bund ● (regionalen) Dialog mit Unternehmen der Branche fortsetzen



III. Die Ergebnisse der Workshop-Reihen

1. Digitalisierung und technologische Herausforderungen

Verändertes Konsumentenverhalten

Das Konsumentenverhalten hat sich in den letzten Jahren durch neue technologische Möglichkeiten radikal geändert. Der Online-Umsatz macht mittlerweile rund zehn Prozent des deutschen Einzelhandelsumsatzes aus, Tendenz steigend.¹ Dank Smartphone und Tablet können Konsumenten jederzeit und überall auf das Internet zugreifen, entsprechend liegt der Umsatzanteil über mobile Endgeräte am gesamten Online-Umsatz bereits bei knapp 30 Prozent. Doch nicht nur der Kauf selbst findet immer häufiger online statt, vor allem der kaufvorbereitende Informationsprozess im Netz nimmt einen enormen Stellenwert ein. Branchenübergreifend werden fast 40 Prozent der stationären Käufe mit einer Recherche in Online-Shops vorbereitet. Bei Smart Natives (Personen bis 25 Jahre, die das Internet und ihr Smartphone selbstverständlich in ihren Alltag integrieren) trifft dies sogar auf mehr als die Hälfte der Einkäufe zu.² (Stationäre) Händler müssen sich an dieses veränderte Konsumentenverhalten anpassen. Um dies erfolgreich tun zu können,

sind allerdings gute Rahmenbedingungen wie zum Beispiel eine flächendeckende Breitbandversorgung notwendig. Auch das Unternehmen selbst muss zunächst einen gewissen Grad digitaler Reife erreichen.

Damit der Handel auch im digitalen Zeitalter zukunftsfähig bleibt, sind verschiedenste Akteure gefordert: Allen voran die Händler selbst, die sich den Herausforderungen durch die Digitalisierung stellen müssen. Verbände und Kammern sollten als Ansprechpartner für Händler bereitstehen und Informationen sowie konkrete Unterstützungsmaßnahmen anbieten. Bund, Länder und Kommunen müssen die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (digitale) Zukunft des Handels schaffen. Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden, aufgezeigt.

Eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aspekte findet sich im Online-Bericht der Workshop-Reihe (www.dialogplattform-einzelhandel.de).

1 IFH Köln: Branchenreport Onlinehandel, Köln, 2016.

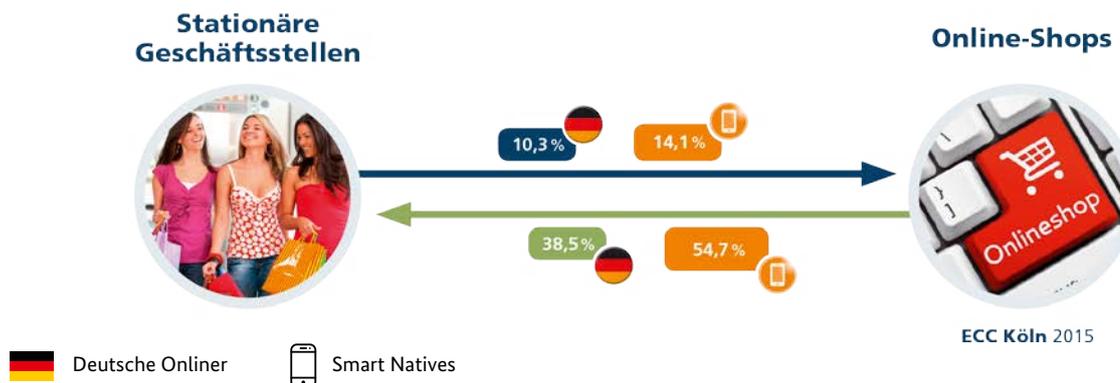
2 ECC Köln: Cross-Channel im Umbruch – Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten Vol. 7, Köln, 2015.

Grafik 5: Cross-Channel-Verhalten

Online gewinnt weiter an Bedeutung und ist essentiell für die Kaufvorbereitung in Ladengeschäften

Kanalübergreifende Informationssuche – Deutschland und Smart Natives im Vergleich, 730 ≤ n ≤ 826 (Deutschland), n = 384 ≤ n ≤ 443 (Smart Natives).

Lesebeispiel: „54,7 Prozent der Käufe in stationären Geschäftsstellen geht bei Smart Natives eine Informationssuche in Online-Shops voraus. Bei den deutschen Onlinern sind es lediglich 38,5 Prozent.“



Deutsche Onliner



Smart Natives

ECC Köln 2015

„Die Dialogplattform Einzelhandel hat deutlich gemacht, dass der Handel sich wieder auf seine Kernkompetenzen besinnen und Professionalität in den klassischen Handelsfunktionen aufbauen sollte. Dann braucht er auch keine Angst vor Veränderungen im Umfeld haben, sondern hat wieder eine (Existenz-)Berechtigung.“

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein, Prorektorin für Kooperationen, Internationales und Marketing, Lehrstuhl für Marketing, Universität Siegen

Handlungsempfehlungen

Gute Rahmenbedingungen für die Digitalisierung im Handel sicherstellen

Um Handelsunternehmen eine erfolgreiche digitale Entwicklung zu ermöglichen, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehören eine flächendeckende Breitbandversorgung genauso wie nachvollziehbare und einfache Regeln zur Rechtssicherheit z. B. in puncto Informationspflichten, Haftung oder Datenschutzbestimmungen.

So sollte beispielsweise für eine flächendeckende Versorgung mit leistungsfähigen Breitbandanschlüssen die Initiative Zukunft Breitband (www.zukunft-breitband.de) weiter forciert werden und der flächendeckende Ausbau mit geeigneten Maßnahmen sowie Finanzierungsmöglichkeiten gewährleistet werden.

Zur Förderung flächendeckenden WLANs in Deutschland müssen die rechtlichen Risiken für Händler minimiert werden. Im internationalen Vergleich zeigt sich bezogen auf die Gleichbehandlung beim Umgang mit der sogenannten Störerhaftung noch Verbesserungspotenzial. Angebot und Nutzung flächendeckenden WLANs müssen für Händler und Konsumenten sicher und bequem sein. (Anm.: Die Bundesregierung hat diese Empfehlung bereits aufgegriffen.)

Am 5. April 2017 wurde der Entwurf eines „Dritten Gesetzes zur Änderung des Telemediengesetzes“ beschlossen, mit dem freies öffentliches WLAN in Deutschland ermöglicht und die Störerhaftung rechtssicher abgeschafft werden soll.)

Finanzierung und Ressourcen in und für Handelsunternehmen bereitstellen

Da Digitalisierungsprojekte vergleichsweise hohe Investitionen in Systeme und Prozesse erfordern, sind die Finanzierung und Ressourcenplanung essentiell. Geldgeber sollten ein klares Verständnis der Bedürfnisse von Handelsunternehmen haben. Die öffentliche Hand sollte prüfen, ob die bestehenden Förderprogramme für Digitalisierungsprojekte im Handel geeignet sind oder ob die Programme erweitert werden müssen.

Online-Basiswissen aufbauen und anwenden

Basis der Digitalisierung sind in den meisten Fällen technologische Entwicklungen. Für Unternehmen werden demnach interne Personalkompetenzen oder externe Dienstleister, die die neuen Systeme z. B. zur Kundenpflege oder Websitepflege operativ bedienen können, immer wichtiger. Wie wird Sichtbarkeit im Internet erreicht? Wie funktioniert Suchmaschinenoptimierung? Welche Shopsysteme passen zu den Anforderungen des Händlers? Welche Art von Kundendaten sind zu erfassen und wie sind diese auszuwerten? Es ist wichtig, dass sich Händler entsprechendes Wissen aneignen.

Personal durch Anpassung von Ausbildung, Studium und Weiterbildung qualifizieren

Curricula im Handel werden gerade den neuen Marktanforderungen angepasst, damit Nachwuchskräfte auf die Digitalisierung vorbereitet sind und Unternehmen auf bestehende Kompetenzen zugreifen können. Es bedarf vor allem der Qualifikation im Bereich der Informationstechnologie. Ebenso ist bedarfsgerechte Weiterbildung nötig, um der Dynamik im Bereich Digitalisierung Rechnung tragen zu können. Veränderungswille sowie eine innerbetriebliche Lernkultur sind deshalb zwingend notwendig. Ein Fokus sollte dabei auch auf die besonderen Anforderungen gerichtet werden, die Beschäftigte in der aktiven Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zu erfüllen haben.

Ein erster Schritt ist hierbei die ab dem 1. August 2017 eintretende Veränderung bei der Ausbildung zum/zur Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel, bei der der Bereich OnlineHandel in der Ausbildung gewählt werden kann. Ein weiterer großer Schritt stellt der neue Ausbildungs- und Fortbildungsberuf Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce bzw. Fachwirt/Fachwirtin im E-Commerce dar, dessen Konzept Anfang Mai 2015 vom Handelsverband Deutschland veröffentlicht wurde. Mit Beginn des Ausbildungsjahres 2018 startet das neue Programm.

Digitalstrategien entlang des individuellen Geschäftsmodells umsetzen

Nur wer im Internet aktiv ist, existiert in den Augen der Konsumenten. Stationäre Händler müssen Konsumenten bei ihrer Informationssuche deshalb vor einem möglichen Kauf mit relevanten Informationen versorgen: Adresse, Öffnungszeiten, Kontaktmöglichkeiten und Sortiment sind Basisanforderungen. Werden außerdem weiterführende spezifische Produktinformationen und Serviceleistungen angeboten oder verkaufsfördernde technische Lösungen eingesetzt, wird eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern möglich.

Auch Prozesse, die sich an einzelne Konsumenten richten, müssen digitalisiert werden. Zwar ist beispielsweise die Barzahlung unter den Deutschen noch beliebt, Händler sollten sich dennoch an Ländern wie Großbritannien oder den Niederlanden orientieren, in denen kontaktlose Bezahlverfahren bereits weit verbreitet sind. Um Kunden dies anbieten zu können, müssen Kassensysteme allerdings mit der nötigen Near Field Communication (NFC)-Technik ausgestattet werden. Auch Selbstbedienungskassen als additives Angebot zum regulären Kassenpersonal können einen Mehrwert schaffen. Sie sind aber nur zu empfehlen, wenn sie in das Handelskonzept passen.

Prozesseffizienz mittels zeitgemäßer technischer Infrastruktur sichern

Warenwirtschaftssysteme sind unverzichtbar, um digitale Prozesse umzusetzen und um Unternehmen für das Angebot von Online-Services oder den Online-Vertrieb fit zu machen. Sie sind zudem die Basis für eine effizientere Ausgestaltung von Arbeitsprozessen innerhalb des Unternehmens. Digitalisierungsvorhaben können jedoch nur erfolgreich sein, wenn sie auf einer klaren Digitalisierungsstrategie fußen. Hierfür gilt es, handlungsorientiertes Informationsmaterial und Beratung bereitzustellen und zu nutzen.

Informationen über Kunden und Zielgruppen gewinnen und einsetzen

Durch die Digitalisierung werden Kundenbedürfnisse komplexer und hybrider. Vorhersagen zum Kaufverhalten werden schwieriger. Gepaart mit neuen Trends – z. B. „Mieten statt kaufen“ – stellt sich für Händler die Frage nach der Ausgestaltung ihres Handelsangebots. Für Händler gilt es, Einkaufserlebnisse zu schaffen, personalisierte Angebote zu kreieren und Emotionen zu transportieren, um neue Mehrwerte zu liefern. Bedingung dafür ist ein besseres Kundenverständnis. Deshalb sollten Informationen über die Wünsche der Kunden gesammelt werden.

Besonders für die Sortimentspolitik muss das Kaufverhalten der Kunden laufend berücksichtigt werden. Wie im Online-Handel bereits an der Tagesordnung, kann so von Anfang an eine hohe Kundenzentrierung sichergestellt werden. Kooperationen zwischen Händlern und Herstellern sind empfehlenswert, um sich in der Sortimentsgestaltung und -planung dem Konzept einer nachfrageorientierten Lieferkette anzunähern. Die Entwicklung innovativer und neuer Sortimentskonzepte kann außerdem vom Wissensaustausch, z. B. in Kooperationen, profitieren, die eine Plattform für den Dialog zwischen den Handelsstufen bereitstellen, aber auch die Kommunikation unter den Händlern fördern.

Kooperationen eingehen

Digitalisierung beschleunigt viele Prozesse und eröffnet neue Perspektiven. Einzelnen Händlern fällt die Umsetzung aufgrund hoher Kosten und hoher Komplexität schwer. Gemeinschaften (z. B. im Einkauf oder beim Marketing) ermöglichen es, Synergien zu nutzen. Die Idee des kooperierenden Handels (Verbund- und Franchiseorganisationen) erhält damit neue Bedeutung.

Chancen in der Wertschöpfungskette identifizieren und nutzen

Digitalisierung fordert in allen Handelsformaten und auf allen Hierarchieebenen in Unternehmen ein neues unternehmerisches Denken. Bestehende Geschäftsmodelle müssen in ihrer jeweiligen Wertschöpfungskette hinterfragt und Einzelprozesse neu bewertet werden. Stets gilt es zu überprüfen, ob die Wertschöpfung mithilfe von Digitalisierungsmaßnahmen verbessert werden kann.

Unternehmenskultur und -führung kontinuierlich reflektieren und adaptieren

Erfolgreiche Digitalisierung erfordert eine permanente Veränderungsbereitschaft in Unternehmen, welche Strukturen und Prozesse laufend infrage stellt und das Abrücken von tradierten Sichtweisen zulässt. Ein erfolgreiches Veränderungsmanagement erfordert, abteilungsfokussiertes Denken zu überwinden und die Agilität im Unternehmen zu forcieren. Die Unternehmensführung sollte Treiber des Transformationsprozesses sein. Es gilt, alle Strategien und Prozesse auf den maximalen Kundennutzen auszurichten. Stationäre Händler sollten ihre Stärken gegenüber dem reinen Online-Handel herausarbeiten, indem sie Kunden z. B. mehr Einkaufserlebnis, mehr Service und eine sehr persönliche Ansprache über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Fläche anbieten.

„Als Inhaberin eines klassischen, stationären Kaufhauses in einem Mittelzentrum hatte es für mich eine große Bedeutung, Mitglied des Beirates gewesen zu sein. Die Dialogplattform ist ein deutliches Signal dafür, das erkannt wurde, dass sich unsere Branche im Zuge der Digitalisierung und Demografie gravierend verändern wird. Durch die Workshops und das Kompendium werden Herausforderungen aufgezeigt und durch Lösungsansätze und Informationen konkret bearbeitet, um uns Händlern Hilfestellungen zu geben, unsere Zukunft mitzugestalten.“

Tatjana Steinbrenner, Geschäftsführende Gesellschafterin,
Kaufhaus Ernst Ganz GmbH

Fazit

Die Digitale Transformation hat den Handel erreicht. Händler sollten den Online-Handel als Chance betrachten. Digitale Innovationen halten für den Handel vielfältige Möglichkeiten bereit, Kunden ein ganz neues Einkaufserlebnis zu bieten – und zwar integriert über alle Kanäle hinweg.



In erster Linie ist die Infrastruktur zu sichern – sowohl in Deutschland bezogen auf die Breitbandversorgung als auch in den Unternehmen selbst. Der zukünftige Weg kann nur erfolgreich beschritten werden, wenn ein Umdenken stattfindet und Veränderungsmanagement gelebt wird. Denn es wird immer weniger um den Verkauf von Produkten als vielmehr um Serviceangebote gehen: Autobesitz verliert beispielweise an Bedeutung, Mobilität bleibt aber weiterhin wichtig und wird durch die gemeinschaftliche Nutzung von Autos (Carsharing) sichergestellt. Jeder Händler muss die für sich passenden Geschäftsmodelle vorab selbst evaluieren und die Finanzierung prüfen.

Die Digitale Transformation im Handel, hoher Investitionsbedarf und der Grad der geforderten Umstrukturierung fordern insbesondere kleine und mittlere Unternehmen im Einzelhandel. Der Konkurrenzdruck großer Konzerne – online sowie stationär – ist erheblich. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen bietet der kooperierende Handel eine reale Möglichkeit, im Handel der Zukunft zu überleben und wettbewerbsfähig zu bleiben: Größenvorteile können realisiert werden, ohne notwendigerweise auf die Flexibilität und Expertise des Fachhandels verzichten zu müssen. Es bleibt jedoch zu beachten, dass mit wachsender Zentralität einer Handelskooperation die Eigenständigkeit bzw. Flexibilität des jeweiligen Fachhändlers reduziert wird. Ziel ist es demnach, das perfekte Maß zwischen Autonomie und Sicherheit zu erzielen, das den kooperierenden Handel für mittelständische Einzelhändler attraktiv macht.

2. Perspektiven für eine lebendige Stadt

Wachsende Herausforderungen für Innenstädte und innerstädtischen Einzelhandel

„Die Dialogplattform Einzelhandel war ein hervorragendes Forum, um mit den unterschiedlichen Akteuren Handlungserfordernisse zu erörtern und sachgerechte Maßnahmen für die Sicherstellung der Attraktivität der Städte daraus abzuleiten.“

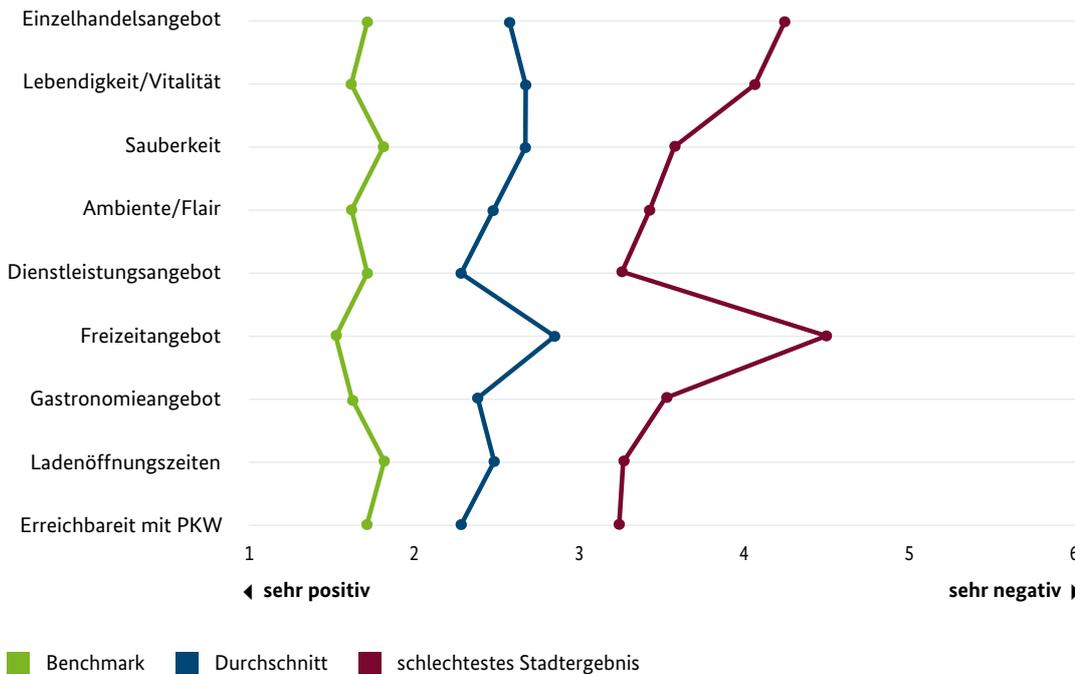
Detlef Raphael, Leiter des Dezernats Umwelt und Wirtschaft, Brand- und Katastrophenschutz, Deutscher Städtetag

Ausgangslage

Überdurchschnittliches Wachstum im Online-Handel, Angebote auf der grünen Wiese, Bevölkerungsverluste in vielen ländlichen Regionen und Strukturveränderungen im Einzelhandel – das sind Herausforderungen, denen sich Innenstädte und innerstädtischer Handel gemeinschaftlich gegenübersehen. Denn der Einzelhandel spielt eine zentrale Rolle, wenn es um die Vitalität und Attraktivität einer Innenstadt geht.³ Das Einkaufsmotiv stellt den mit Abstand wichtigsten Grund für den Besuch einer Innenstadt dar. Darüber hinaus nehmen die Vielfalt sowie das Angebot der Geschäfte eine bedeutende Stellung ein, wenn Verbraucher die Attraktivität einer Innenstadt bewerten.⁴

3 Dies ist auch das Ergebnis einer vom Deutschen Städtetag durchgeführten Erhebung bei seinen Mitgliedstädten. Die Befragung hat ergeben, dass es erhebliche Disparitäten zwischen den Städten gibt. So hat einerseits eine Reihe von strukturstärkeren Städten mit Nutzungskonkurrenzen zu kämpfen, mit der Folge von erheblichen Mietsteigerungen. Andererseits lassen sich vermehrt Probleme wie Leerstand und Nahversorgungsengpässe konstatieren. Siehe: Zukunft von Stadt und Handel, Diskussionspapier des Deutschen Städtetages, www.staedtetag.de/fachinformationen/stadtentwicklung/078778/index.html

4 IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2014“, Köln, 2015; IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.

Grafik 6: Unterschiede bei der Bewertung der Attraktivität deutscher Innenstädte⁵**Wie bewerten Sie die Innenstadt im Hinblick auf ...**

Quelle: IFH Köln, Vitale Innenstädte 2016, Köln 2017 (eigene Darstellung)

Aktuell überzeugen Innenstädte und der dort angesiedelte Handel jedoch nicht immer. So identifiziert die Studie „Vitale Innenstädte 2016“ im Städtevergleich auf unterschiedlichen Ebenen deutliche Unterschiede bei der Beurteilung der Besuchsattraktivität.

Städte, Immobilieneigentümer und Handelsunternehmen müssen sich den Herausforderungen der sich wandelnden Rahmenbedingungen stellen. Gemeinsam mit Bürgern, Investoren und anderen innerstädtischen Akteuren sind Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die die Attraktivität und Lebendigkeit der Innenstädte erhalten und fördern. Kammern und Verbände fungieren dabei als Ansprechpartner und stellen Informationen sowie konkrete Unterstützungsmaßnahmen für die verschiedenen innerstädtischen Akteursgruppen bereit. Bund, Länder und Kommunen sind gefordert, die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (digitale) Zukunft des innerstädtischen Handels und damit der Lebendigkeit der Städte zu schaffen.

Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden, aufgezeigt. Eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aspekte findet sich im Online-Bericht der Workshop-Reihe (www.dialogplattform-einzelhandel.de).

Handlungsempfehlungen

Attraktivität des innerstädtischen Einzelhandelsangebotes sicherstellen

Fundierte Einzelhandels- und Innenstadtkonzepte sind die Grundlage für ein attraktives innerstädtisches Einzelhandelsangebot. Diese sollten auf einen bedarfsgerechten und ausgewogenen Branchen- und Geschäftsmix abzielen. Die Konzepte sollten integriert unter Beteiligung der relevanten Akteursgruppen erarbeitet werden. Sie sollten sowohl

⁵ IFH Köln: Untersuchung „Vitale Innenstädte 2016“, Köln, 2017.

quantitative (z. B. Einzelhandelsfläche je Einwohner) wie auch qualitative Zielvorgaben (z. B. Imageverbesserung) enthalten. Die Konzepte müssen regelmäßig weiterentwickelt und an sich wandelnde Rahmenbedingungen (z. B. den wachsenden Online-Handel mit seinen ausgeprägten Service-Komponenten) angepasst werden.

Multifunktionalität ausbauen – öffentlichen und privaten Raum verbinden und aufwerten

Innenstädte sollten multifunktional sein, d. h. verschiedene Lebensbereiche (insbesondere „Wohnen“, „Einkaufen“ und „Freizeit“, aber auch „Dienstleistung“, „Bildung“ und „Produktion“) sollten miteinander verknüpft werden. Zudem sind öffentlicher und privater Raum optisch zu verbinden. Den Innenstadtbesuchern sollte ein authentisches Gesamtbild geboten werden, das neben attraktiven Einzelhandels-, Gastronomie- und Freizeitangeboten eine lebendige Öffentlichkeit, Wohlgefühl und Erlebniswert bietet. Diese Aspekte fördern die Profilierung von Innenstädten und tragen damit zur Attraktivitätssteigerung bei. Innerstädtische Entwicklungskonzepte sind hierbei ein unverzichtbares Instrument, um Maßnahmen zur Stärkung der Innenstadt räumlich, zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen.

Erneuerungsprozesse unterstützen

Die Attraktivität einer Innenstadt setzt kontinuierliche Erneuerungsprozesse voraus. So kann bei hohem Leerstand beispielsweise durch ein aktives Verkürzen von Fußgängerzonen ein verdichteter, attraktiver Einzelhandel ermöglicht werden. Auch Modernisierung und Sanierung von Handelsimmobilien sind vielfach notwendig und können aus städtebaulicher Sicht einem Neubau vorzuziehen sein. Diese Erneuerungsprozesse sollten möglichst durch alle beteiligten innerstädtischen Akteursgruppen unterstützt werden. Mit Blick auf die Planung und Durchführung entsprechender städtebaulicher Projekte bietet sich auch die Nutzung städtebaulicher Verträge an (z. B. zur Ergänzung von Bebauungsplänen), in denen die Rechte und Pflichten von Investoren und Kommunen innerhalb des jeweiligen Projekts geregelt werden.

Flexibilität und Multioptionalität von Handelsimmobilien sicherstellen

Analog zu den sich schnell verändernden Rahmenbedingungen des innerstädtischen Handels verkürzen sich auch die

Nutzungszyklen von Gebäuden. Neue Gebäude sollten daher multifunktional sein, um die Gefahr von Leerständen zu verringern. Immobilieneigentümer und -entwickler sollten bei der Entwicklung ihrer Handelsimmobilien deshalb auf eine flexible und multioptionale Nutzbarkeit achten, anstatt lediglich auf eine bestimmte Nutzungsmöglichkeit zu setzen. Sie sollten sich zudem intensiv mit aktuellen Entwicklungen, Trends und Anforderungen im Handel auseinandersetzen. Flexibilität ist auch bei der Vermarktung von Handelsimmobilien gefragt, z. B. in Form von variablen Mietpreismodellen, die sich am Umsatz oder an der Kundenfrequenz orientieren.

Zusammenarbeit und Koordination innerstädtischer Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor nutzen

Die Erfolgsaussichten einer Innenstadt hängen entscheidend davon ab, wie gut die verschiedenen Akteursgruppen der Innenstadt (Bevölkerung, Handel, Stadt, Immobilieneigentümer etc.) zusammenarbeiten. Hierfür ist ein gemeinschaftliches Problembewusstsein zu schaffen und dem ausgeprägten Denken in Eigeninteressen und Ressorts entgegenzuwirken. Die Zusammenarbeit sollte durch einen „Innenstadtkümmerer“, beispielsweise einem City- oder Quartiersmanager, koordiniert werden. Unterstützt werden kann der Dialog bzw. Informationsaustausch zwischen den Akteuren durch den Einsatz digitaler Instrumente, z. B. Plattformen.

City- und Stadtmarketing stärken

Das City- und Stadtmarketing/Quartiersmanagement übernimmt eine wichtige Querschnittsfunktion bei der Koordination der verschiedenen Akteursgruppen einer Innenstadt. Die Aufgabenfelder des City- und Stadtmarketings/Quartiersmanagements sind klar zu definieren und weiterzuentwickeln, ohne „klassische Themen“ zu vernachlässigen. Eine enge Verzahnung des City- und Stadtmarketings mit der Stadtverwaltung ist sicherzustellen, um Konzeptmaßnahmen einfacher durchsetzen zu können. Auf eine ausreichende Ressourcenausstattung muss ebenfalls geachtet werden. Weiterhin sollte das Profil des City- und Stadtmarketings geschärft und weiter professionalisiert werden, z. B. durch die Einrichtung eines (Fach-)Hochschulstudiengangs, vermehrte berufsbegleitende Fortbildungsmöglichkeiten und eine Zertifizierung.

Privat-öffentliche Kooperationen für lebenswerte Quartiere nutzen

Einzelhändler und Immobilieneigentümer sollten gemeinsam mit Städten und Gemeinden aktiv und kooperativ Maßnahmen- und Finanzierungskonzepte erarbeiten, welche auf die Stabilisierung und Attraktivitätssteigerung des Gebiets bzw. Quartiers zielen, in dem ihr Betrieb bzw. ihre Immobilie liegt. Privat-öffentliche Kooperationen in der Stadtentwicklung sollten dementsprechend ausgebaut werden, um Innenstädte, Stadtteilzentren und Einkaufsstraßen zu stärken. Verschiedene BID-Konzepte (BID: Business Improvement District) bzw. Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) wurden in diesem Sinn bereits umgesetzt und können ein Vorbild sein.

Leerstand managen

Eine gute Mischung des innerstädtischen Angebots von Einzelhandel, Gastronomie, Kultur und öffentlichen Institutionen trägt dazu bei, Leerstand vorzubeugen. Mittels runder Tische oder Ausschüsse sollten die Vorstellungen aller Akteursgruppen in einer Stadt gebündelt, Anforderungen identifiziert, Leitbilder entwickelt, möglichst viele Anreize für die Immobilien(neu)gestaltung geschaffen und bestehende Förderinstrumente geprüft werden. Drohender Leerstand sollte frühzeitig antizipiert werden. Fortgeschrittenem Leerstand lässt sich mit Umstrukturierungs- und Verdichtungsprozessen begegnen. Immobilieneigentümer sind aufgefordert, sich aktiv für die Vermeidung von Leerständen einzusetzen bzw. ihre Immobilien nicht willentlich leer stehen zu lassen.

Offline- und Online-Erreichbarkeit sicherstellen

Eine gute Erreichbarkeit zählt zu den Basisanforderungen der Innenstadtbesucher und sollte daher kontinuierlich verbessert werden. Dies gilt sowohl im Hinblick auf den öffentlichen Personennahverkehr als auch auf den Individualverkehr (Auto, Fahrrad, zu Fuß). Auch einheitliche Öffnungszeiten sind für eine zuverlässige Erreichbarkeit wichtig. Darüber hinaus müssen Unternehmen auch digital erreichbar sein: Online-Suchmaschinen, Social-Media-Kanäle, eine „City-Homepage“ oder (lokale) Online-Plattformen können hierzu beitragen. Dafür ist jeweils vor Ort zu prüfen, welche Maßnahmen erfolgversprechend sind, um zu einer digitalen Auffindbarkeit und Vermarktung der Innenstadt oder des Ortszentrums beizutragen, und in welchen Zuständigkeitsbereich dies fällt.

Mit Service und Einkaufserlebnissen punkten

Verbraucherinnen und Verbraucher lernen insbesondere im Online-Handel zahlreiche Services kennen und schätzen, die den Einkauf bequemer machen. Infolgedessen wächst auch die Bedeutung entsprechender Services bei der Profilierung innerstädtischer Händler. In Abgrenzung zum Online-Handel gewinnen zudem Einkaufserlebnisse an Bedeutung, die ebenfalls ermöglicht werden sollten.

Ansiedlung großflächiger Einzelhandelsbetriebe strategisch planen

Kommunen sollten die Ansiedlung von großflächigen Einzelhandelsbetrieben strategisch planen und steuern. Eine interkommunale und länderübergreifende Zusammenarbeit ist sinnvoll – zumindest sollten regelmäßige regionale Dialoge stattfinden. Die Grundsätze der Raumordnung, hier insbesondere § 2 Abs. 2 Nr. 3 Raumordnungsgesetz (ROG) zur Schaffung der räumlichen Voraussetzungen für die Erhaltung der Innenstädte und örtlichen Zentren als zentrale Versorgungsbereiche und die Regelungen des § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung (BauNVO), sind bei der Ord-

„Die Dialogplattform Einzelhandel bietet uns einen guten Rahmen, um sich mit den relevanten Akteursgruppen des Handels auszutauschen und mit der Kernfrage zu beschäftigen: Wie kann, wie muss der Handel auf die Digitalisierung und die Kunden von heute reagieren? Wir möchten hier insbesondere kleinen und mittelständischen Händlern als Partner eine Möglichkeit bieten, sich mit dem eigenen Geschäft zukunftsfähiger und breiter aufzustellen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie sind auch unsere City-Projekte, die wir gemeinsam mit dem HDE durchführen und bereits mehrfach im Rahmen der Dialogplattform diskutiert haben.“

Stefan Wenzel, Vice President Germany, ebay GmbH

nung des Raumes sowie bei der optimalen (Nah-)Versorgung der Bevölkerung hilfreich. Die Anwendung der Regeln vor Ort kann jedoch häufig noch verbessert werden.

Sortimentslisten individuell und flexibel gestalten und kontinuierlich fortschreiben

Sortimentslisten gehören mit Blick auf die optimale Versorgung der Bevölkerung zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten des Handels. Sortimentslisten sollten daher nicht aufgeweicht werden. Sie sollten jedoch individuell von den Kommunen im Rahmen ihrer Einzelhandelskonzepte erarbeitet und regelmäßig überprüft werden.

Fazit

Getreu dem Motto „Handel ist Wandel“ müssen veränderte Rahmenbedingungen auch einen Wandel der Innenstädte und des innerstädtischen Handels nach sich ziehen. Städte, Immobilieneigentümer und Handelsunternehmen stehen gemeinschaftlich in der Pflicht, die Attraktivität der Innenstädte zu fördern. Eine konsequente Orientierung an den Interessen der lokalen innerstädtischen Akteursgruppen – insbesondere der Bewohner und Besucher, aber auch der Händler und Immobilieneigentümer etc. – ist dabei ebenso Voraussetzung wie ein klares Bekenntnis zur (zentralörtlichen) Funktion einer Stadt. Je nach Funktion sind verschiedene Lebensbereiche multifunktionell miteinander zu verknüpfen. Erneuerungsprozesse sind sowohl im öffentlichen als auch im privaten Raum zu unterstützen – eine gute Erreichbarkeit und Infrastruktur ist sicherzustellen. Mit Blick auf den Handel gilt es, die Geschäfts- und Sortimentsvielfalt sicherzustellen bzw. zu steigern und den Einkaufsservice und das Einkaufserlebnis zu verbessern. Auch darf eine Auseinandersetzung mit kritischen Themen, wie der Verdichtung des innerstädtischen Einzelhandelsangebots oder den Auswirkungen des Einzelhandels in Stadtrandlagen auf die Innenstadt, nicht fehlen. Wichtig ist dabei, stets die Zukunftsfähigkeit von Stadt und Handel im Blick zu haben.

Voraussetzung für die Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Konzepte für die Innenstadt ist der intensive Dialog zwischen den innerstädtischen Akteursgruppen sowie ihr gemeinschaftliches und aktives Handeln getreu dem Motto „Gemeinsam für eine attraktive Innenstadt!“. Auch wenn dieser Gedanke nicht neu ist und vor allem im City- und Stadtmarketing schon seit vielen Jahren postuliert und – mal besser, mal schlechter – gelebt wird,

gewinnt er gerade in Zeiten sich wandelnder Rahmenbedingungen und zunehmender Wettbewerbsintensität stark an Bedeutung. Zudem wird immer wieder kritisiert, dass die Beteiligung und Zusammenarbeit sowie die Koordination der innerstädtischen Akteursgruppen aktuell vielerorts noch große Verbesserungspotenziale bieten. Diese gilt es nun auszuschöpfen: Städte sind gut beraten, der Qualität und Intensität der Zusammenarbeit über alle innerstädtischen Akteursgruppen hinweg höchste Priorität einzuräumen und entsprechende Voraussetzungen – inklusive der Benennung und Unterstützung eines verantwortlichen (Innenstadt-)„Kümmerers“ – zu schaffen.

Sowohl mit Blick auf die Beteiligung, Zusammenarbeit und Koordination der innerstädtischen Akteursgruppen als auch hinsichtlich der Förderung von Einkaufsbequemlichkeit, Erreichbarkeit und Einkaufserlebnis bietet die Digitalisierung vielfältige Chancen. So lassen sich beispielsweise die Kommunikation und der Datenaustausch zwischen den Akteursgruppen über Soziale Medien und Cloud-Lösungen verbessern. Gleiches gilt im Hinblick auf ein digitales Leerstandsmonitoring oder auf digitalen Technologien basierenden Frequenzmessungen im Innenstadtbereich. Auch die Unterstützung besonderer Services wie „Click & Collect“ lässt sich nur digital realisieren – ganz zu schweigen von der Unternehmenskommunikation via E-Mail, Social Media, Website etc. Große Potenziale birgt zudem der Einsatz entsprechender Technologien in den Geschäften bzw. am Point of Sale (PoS) und im öffentlichen Raum, beispielsweise zur Verbesserung der Erreichbarkeit – ob zu Fuß, per Fahrrad, per Auto oder mit dem öffentlichen Personennahverkehr.

„Der Bremer Senat setzt sich für den Einzelhandel ein zur Entwicklung des Zukunftsfaktors ‚Urbanität‘. Der Einzelhandel hat nicht nur in Bremen eine unverzichtbare Anstoß- und Multiplikatorfunktion in den Bereichen Dienstleistungen, Gastronomie, Tourismus, Kultur und Freizeit und wirkt imageprägend.“

Marianne Grewe-Wacker, Referatsleiterin „Einzelhandelszentren, Marketing, Tourismus, Veranstaltungen“, Freie und Hansestadt Bremen
Der Senator für Wirtschaft und Häfen



3. Perspektiven für den ländlichen Raum

Herausforderung Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen

Verschiedenste Faktoren führen dazu, dass sich Versorgungsstrukturen in ländlichen Räumen, aber auch in manchen peripheren Stadtteilzentren ändern. Dazu zählen der Bevölkerungsrückgang und die veränderten Ansprüche der Verbraucherinnen und Verbraucher an Sortimentsbreite und -tiefe, die zunehmende Mobilität durch eine steigende PKW-Verfügbarkeit sowie stagnierende Kaufkraft für Produkte des täglichen Bedarfs. So ist zu beobachten, dass sich Nahversorgungseinrichtungen – insbesondere der Handel mit Produkten des täglichen Bedarfs – zunehmend vor allem aus kleineren Orten in ländlichen Räumen zurückziehen. Daher stellt sich grundsätzlich in allen ländlichen Regionen und manchen peripheren Stadtteilzentren die Frage, wie die verbrauchernahe Grundversorgung heute und auch in Zukunft sichergestellt werden kann.

Essentiell ist, dass tragfähige Handels- bzw. Versorgungskonzepte erhalten und weiterentwickelt werden. Der Handel ist dabei einer der zentralen Bausteine, allerdings geht die Nahversorgung über den Handel hinaus und umfasst auch private und öffentliche Dienstleistungen.

Aus Verbrauchersicht sind die Hauptkriterien bei der Wahl einer Einkaufsstätte die räumliche und zeitliche Erreichbarkeit (Wegezeiten, Öffnungszeiten), eine große Auswahl

an Waren und Dienstleistungen, ein preisgünstiges Angebot sowie die Qualität und Frische der Waren. Daher stehen auch Handelsformate in ländlichen Räumen vor (wachsenden) Mindestanforderungen an Sortimentsbreite und -tiefe, Verkaufsflächen, Ladengestaltung und Öffnungszeiten.

Die wachsenden Mindestanforderungen der Verbraucher ziehen größer werdende Mindesteinzugsgebiete bzw. eine Ausdünnung in der Fläche nach sich. So sind bereits heute einige periphere Regionen in Deutschland nur sehr schwer kostendeckend zu versorgen. Vor allem vor dem Hintergrund des sich ändernden Konsumentenverhaltens und des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung weiter verschärfen wird.

Um die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume auch mithilfe der Digitalisierung zu verbessern, sind verschiedenste Akteure gefordert. Von besonderer Bedeutung ist ein lokales und interkommunales Netzwerk bestehend aus Politik, Verwaltung, Handel, Gastronomie sowie Bürgerinnen und Bürgern, das abgestimmte Lösungen mit den Komponenten Gesundheit, Bildung und Nahversorgung entwickelt. Denn ohne eine regionale Koordination der Bemühungen aller Akteure und deren aktiver Kooperation wird sich die Situation nicht nachhaltig verbessern. Das setzt ein Engagement der Händler, innovative Handelsformate zu entwickeln, voraus. Verbände und Kammern sollten als Ansprechpartner fungieren und Informationen sowie konkrete Unterstützungsmaßnahmen bereitstellen.

Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Perspektiven für den ländlichen Raum“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden, aufgezeigt. Eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aspekte findet sich im Online-Bericht der Workshop-Reihe (www.dialogplattform-einzelhandel.de).

„Die Digitalisierung ist eine Chance für ländliche Regionen, die Nahversorgung zu stabilisieren. Einzelhandel und Akteure der ländlichen Entwicklung sind gemeinsam gefordert, intelligente Lösungen zu erproben.“

Dr. Ulrich Neubauer, Referatsleiter, Entwicklung ländlicher Räume, Bundesprogramm Ländliche Entwicklung, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Handlungsempfehlungen

Digitalisierung ermöglichen und nutzen

Die Digitalisierung wird als großer Hebel gesehen, die Versorgung in ländlichen Räumen zu verbessern. Die Digitalisierung bietet verschiedene Ansatzpunkte, Netzwerke zu bilden und den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit von Leistungserbringern jeder Art zu vereinfachen. Zudem ermöglicht die Digitalisierung die Vernetzung von Verbraucherinnen und Verbrauchern untereinander im Sinne einer „Nachbarschaftshilfe“ sowie von Verbrauchern und Handel.

Ohne Breitband ist Digitalisierung kaum möglich – ein leistungsfähiger Zugang zum Internet (egal ob über WLAN, Kabel oder Mobilfunk) gilt als Basisvoraussetzung. Zudem müssen Bürgerinnen und Bürger vor Ort erkennen können, dass digitale Lösungen Vorteile für ihr tägliches Leben bedeuten. Dies erfordert eine entsprechende Aufklärung der Bevölkerung. Auf Handelsebene sind verlässliche, ausgereifte, einfach handhabbare technische Lösungen Grundvoraussetzung für die Entwicklung zeitgemäßer Handelsformate, insbesondere für kleinere Einzelhändler in ländlichen Räumen.

Nahversorgung durch Kooperation sichern

Die Sicherung der Nahversorgung stößt insbesondere in ländlichen Räumen an betriebswirtschaftliche Grenzen. Hier liegen Gemeinden, in denen wegen ihrer geringen Größe keine wirtschaftlich tragfähige Nahversorgung aufrechterhalten werden kann, häufig in unmittelbarer Nachbarschaft. Ein Lösungsvorschlag liegt darin, durch Kooperation mehrerer Gemeinden ländliche Versorgungsknotenpunkte zu bilden. Diese sollen soweit möglich über die Lebensmittelversorgung hinausgehen (Kleinkaufhaus, Einbeziehung von Dienstleistungen) und die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen.

Regionale Vermarktungsinitiativen professionalisieren

Ländliche Regionen können von der wachsenden Nachfrage der Verbraucherinnen und Verbraucher nach landwirtschaftlichen Produkten aus der Region profitieren. Diese Nachfrage können regionale Erzeuger und Händler bedienen, was die regionale Wertschöpfung erhöht. Das bedingt die Professionalisierung und Vernetzung regionaler Vermarktungsinitiativen, unter anderem mithilfe des Einsatzes digitaler Bausteine (zum Beispiel Informations- und Vermarktungsplattformen).

Synergien durch Vernetzung der Akteure erzeugen – Plattformlösungen implementieren

Auch in ländlichen Regionen stehen sowohl Händler als auch Kommunen vor der Herausforderung, ihre Angebote und Arbeitsabläufe zu digitalisieren. Die Bandbreite des erforderlichen Know-hows reicht von rechtlichen Rahmenbedingungen bis hin zu förderpolitischen Fragestellungen. Zudem ist der Aufwand, mit eigenen Lösungen am Online-Handel teilzunehmen, insbesondere für kleine Händler hoch. Gemeinsam genutzte Plattformen erzeugen Synergien zum Nutzen aller Beteiligten.

Entwicklung durch kommunale „Kümmerer“ vorantreiben

Die Folgen des demografischen Wandels bedingen es, dass die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Nahversorgungsangeboten in Schrumpfsregionen und/oder an peripheren Standorten oftmals nur dann erreicht wird, wenn sie nach dem Prinzip der Leistungsbündelung erfolgt. Regionale Kooperationen sollten über Gemeindegrenzen hinausgehen und nicht nur eine kommunalinterne Vernetzung

umfassen. Dieser interdisziplinäre, -sektorale und -kommunale Ansatz bedarf einer Führung bzw. Leitperson, die die Stärken einer Region kennt und mit den ortsansässigen Akteuren ein Konzept für ihre optimale Nutzung entwickelt.

Abstimmung zwischen den beteiligten Bundes- und Landesressorts verbessern

Auf Bundes- und Landesebene fördern verschiedene Ressorts durch unterschiedliche Programme die Entwicklung ländlicher Räume, auch im Hinblick auf digitale Anwendungen. Kooperation und Abstimmung zwischen diesen Ressorts sind zu verbessern. Vor diesem Hintergrund wird eine effektivere und transparentere gegenseitige Information und Zusammenarbeit empfohlen. Gleichzeitig müssen klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden.

Länderübergreifenden Konsens über die Entwicklung ländlicher Räume herbeiführen

Einen großen Einfluss auf die Entwicklungsspielräume der Gemeinden haben die landesplanerischen Zielvorgaben, die für die kommunale Bauleitplanung verbindlich sind. Für ländliche Regionen sind diese oftmals zu starr gefasst. Um den Kommunen einen größeren Spielraum bei Entscheidungen über die Ansiedlung von Lebensmitteleinzelhandel zu geben, wird angeregt, die landesplanerischen Ziele zur

Steuerung des Lebensmitteleinzelhandels in ländlichen Räumen zu flexibilisieren.

Diskussionsprozess über Flexibilisierung von Standards in ländlichen Räumen anstoßen

Eine Hürde für Nahversorgungskonzepte in kleinen Orten sind vorgegebene (rechtliche und planerische) Standards. Es sollte insbesondere dort ein Diskussionsprozess angestoßen werden, wo die Marktmechanismen nicht mehr ausreichend funktionieren. Standards sollten flexibilisiert und Bürokratie abgebaut werden.

Bevölkerung aktivieren und regionale Identität durch Bürgerbeteiligung stärken

Eine starke regionale/lokale Identität ist einer der Grundpfeiler für die Etablierung von Nahversorgungskonzepten jeder Art. Diese kann jedoch nicht verordnet werden. Deshalb ist es wichtig, die Bürgerinnen und Bürger frühzeitig über Ansiedlungsvorhaben zu informieren und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

„Integriertes, sektorenübergreifendes Netzwerkdenken und identitätsstiftende Innenstadtentwicklung stehen im Mittelpunkt für die zukunftsorientierte und erfolgreiche Bewältigung des durch die demografische Entwicklung und die Digitalisierung ausgelösten Strukturwandels im Handel. Wichtig ist, unsere Innenstädte als Kultur- und Wirtschaftsgüter zu digitalisieren und zu inszenieren. Die Dialogplattform Einzelhandel des Bundeswirtschaftsministeriums hat einen entscheidenden Beitrag für Netzwerkdenken, Kooperation und Innovationsfreude im Handel sowie die Schaffung eines Bewusstseins der Bedeutung von Städten als Kultur- und Wirtschaftsgüter mit positiver Ausstrahlungswirkung auf ihre Region geleistet. Der Handel sowie kleinere und mittlere Städte im ländlichen Raum werden von den Ergebnissen und dem durch die intensiven und fachlich fundierten Workshop-Reihen aufgebauten Wissens- und Erfahrungsaustausch profitieren.“

Dr. Silke Dierks, Referat Kreativwirtschaft, Handel, Digitale Wirtschaft, Standortmarketing, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz

Nachhaltige Förderprogramme aufsetzen und über Fördermöglichkeiten informieren

Ländliche Infrastruktur benötigt Investitionen. Hier setzen zahlreiche Förderprogramme unterschiedlicher Ressorts an, was die Gefahr der Doppelförderung oder gegenläufiger Zielsetzung birgt. Projekte, die nach der Förderphase aufgrund mangelnder Wirtschaftlichkeit nicht mehr weitergeführt werden, sind zu vermeiden. Förderprogramme sollten insgesamt auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Insofern bedarf es einer Abstimmung, Weiterentwicklung und Zusammenführung der verschiedenen Förderprogramme.

Fazit

Die Versorgungsdichte in ländlichen Räumen steht unter erheblichem Druck. Ohne Gegensteuerung wird sich die Nahversorgung – insbesondere in den peripheren, ländlichen Räumen weiter verschlechtern. Um die ländlichen Räume als Wirtschafts- und Handelsstandort zu stärken, besteht Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen.

In der Bevölkerung sollte die Einsicht reifen, dass wohnungsnahe Angebote der Daseinsvorsorge Lebensqualität bedeuten. Erst bei erheblichen Versorgungslücken wird dies vielen bewusst. Da in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nicht verhindert werden kann und soll, dass die Verbraucherinnen und Verbraucher „mit ihren Füßen“ abstimmen, kommt es darauf an, moderne, zeitgemäße und wettbewerbsfähige Angebotsstrukturen in den ländlichen Räumen zu etablieren.

Aufgabe der Kommunen wird es sein, die Anreize für eine wohnungsnahe Versorgung der Bevölkerung in eigener Planungshoheit zu setzen. Insbesondere für kleinere Kommunen und ländliche Gemeinden ist der Erhalt von Nahversorgungsstrukturen von großer Bedeutung. Wichtig ist, dass die politisch verantwortlichen Akteure ihre Region als eine Einheit begreifen und das Umland und die jeweilige Stadt als gemeinschaftlich zu entwickelnde Einheit betrachtet werden. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass der Erfolg bei der Versorgung ländlicher Räume allein durch integrierte und verzahnte Konzepte möglich ist. Der Handel ist dabei ein wichtiger Baustein von mehreren. Um dies praktikabel umsetzen zu können, ist ein Bewusstsein für mehr Kooperation und Kommunikation notwendig.

Einen großen Einfluss auf die Entwicklungspotenziale fällt den landesplanerischen Zielvorgaben zu. In den Rahmengesetzgebungen, insbesondere in den Landesentwicklungsprogrammen, sollten die Trends im Handel, die durch den zunehmenden Online-Handel, die demografische Entwicklung, die Digitalisierung und den damit verbundenen Strukturwandel im Handel entstehen, abgebildet werden.

Der Handel ist gefordert, neue Konzepte zu entwickeln. Die Herausforderung liegt darin, dass der Handel auch in ländlichen Räumen zeitgemäße Handelsstrukturen und Vertriebsformate anbieten kann. Das setzt auch auf Seiten des Handels ggf. kooperierende Lösungen und die Offenheit gegenüber solchen Lösungen voraus.

Die Digitalisierung wird auf verschiedenen Ebenen als relevanter Hebel zur Verbesserung und Sicherstellung der Nahversorgung in ländlichen Räumen angesehen. Denn Digitalisierung unterstützt die notwendige Vernetzung verschiedener Akteure. Digitalisierung kann dazu beitragen, infrastrukturelle Nachteile gegenüber Städten zu reduzieren und damit die Lebensqualität bzw. die Attraktivität als Wohnstandort zu erhalten bzw. zu erhöhen. Der Online-Handel ist möglicherweise für einige Regionen die einzige Chance. Um am Online-Handel adäquat teilnehmen zu können, ist ein rascher Breitbandausbau in allen Landesteilen die zentrale Voraussetzung. Ein volkswirtschaftlicher Mehrwert ergibt sich aus der Digitalisierung allerdings nur dann, wenn die digitalen Angebote bestehende Strukturen in den ländlichen Räumen ergänzen und modernisieren – sie diese aber nicht substituieren.

Im Kontext Digitalisierung wird derzeit eine ganze Reihe von Pilotprojekten entwickelt bzw. auf Umsetzbarkeit und Übertragbarkeit getestet. Hier ergeben sich wichtige Ansatzpunkte für die Stabilisierung und Aufrechterhaltung der Nahversorgung in ländlichen Räumen.

Die betroffenen Gruppen in den ländlichen Räumen müssen sich gemeinsam aktiv und kritisch mit den sich wandelnden Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Im überregionalen Austausch sind individuelle Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Bund, Länder und Kommunen sind gefordert, die nötigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (digitale) Zukunft zu schaffen.



4. Perspektiven für Arbeit und Berufe

Strukturwandel verändert Anforderungen im Einzelhandel

Der Einzelhandel ist mit mehr als drei Millionen Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber Deutschlands.⁶ Die Anforderungen an das Personal im Handel wandeln sich stetig. Durch die Digitalisierung, den zunehmenden Wettbewerb und die Filialisierung im Handel hat dieser Anforderungswandel deutlich Fahrt aufgenommen. Hinzu kommen die sich stetig verändernden und immer komplexer werdenden Kundenerwartungen. Schon heute haben 51 Prozent der größten deutschen Einzelhandelsunternehmen vertriebliche Mehrkanal-Konzepte (Multi-Channel) umgesetzt, und von diesen bieten 80 Prozent auch Cross-Channel (=Vertriebskanäle verzahnende)-Services an.⁷ Um diese zukunftsweisende Verzahnung der Vertriebskanäle umsetzen zu können, muss insbesondere das Personal auf der Fläche die Gründe verstehen und über das entsprechende Prozesswissen verfügen. Mit Blick auf diese Anforderungen im digitalen Zeitalter ist es für alle Unternehmensarten und -größen entscheidend, vorhandene Mitarbeiter⁸ bedarfsgerecht und nachhaltig weiterzubilden und neues qualifiziertes Personal zu gewinnen. In Zeiten des akuten Fachkräftemangels sind Unternehmen besonders in der Pflicht, Möglichkeiten der Mitarbeiterrekrutierung zu überdenken, um im Wettbewerb zu überzeugen.⁹ Es ist wahrscheinlich, dass auch neue Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Privatem und Beruf üblich werden. Diese sollten – wo möglich – in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in die eigene Personalstrategie integriert werden.

Um die Zukunftsfähigkeit sowie die Beratungs- und Servicequalität des stationären Handels im digitalen Zeitalter zu erhalten, sind verschiedenste Akteure gefordert: Allen voran müssen sich die Handelsunternehmen den aktuellen Herausforderungen stellen. Verbände und Kammern sind Ansprechpartner und Repräsentanten der Branche und stellen Informationen sowie beratende Unterstützungsmaßnahmen bereit. Bund, Länder und Kommunen schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (digitale) Zukunft des Handels.

Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen aufgezeigt, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden. Eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aspekte findet sich im Online-Bericht der Workshop-Reihe (www.dialogplattform-einzelhandel.de).

Handlungsempfehlungen

Gute Rahmenbedingungen für Qualifizierungsmaßnahmen sicherstellen

Der verschärfte Wettbewerbsdruck erfordert mehr denn je, dass sich Unternehmen auch mit gutem Personal am Markt und in den Augen potenzieller Bewerber profilieren. Um Mitarbeiter für das digitale Zeitalter zu rüsten, sind Rahmenbedingungen gefordert, die eine erfolgreiche Umsetzung von notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen gewährleisten und folglich gute Arbeitsplätze für Mitarbeiter fördern.

6 Bundesagentur für Arbeit.

7 ECC Köln in Zusammenarbeit mit T-Systems MMS: Cross-Channel-Services, Dresden, 2014.

8 Im Zuge einer besseren Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form („Mitarbeiterinnen“) verzichtet. Soweit nicht anderweitig ausgewiesen, gelten alle Aussagen selbstverständlich dennoch für Frauen und Männer.

9 ECC Köln: e-KIX mit Zusatzthema Fachkräftemangel, 2016.

„Die Dialogplattform Einzelhandel setzt die Bedeutung des Handels durch vielseitige Themen in den Fokus. Lebhaftige Diskussionen sowie die Resultate der Workshops gaben Impulse mit auf den Weg.“

Gabriele Henschel, Referat Geldwäscheprävention, Bekämpfung der Schwarzarbeit, Binnenhandel, Ladenöffnung, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern

Ein umfangreiches Weiterbildungsangebot sowie (öffentliche) Fördermittel zu Weiterbildungszwecken zählen zu den wichtigsten Bedingungen.

Auf Unternehmensebene muss eine Kultur gestärkt werden, die die Beschäftigung mit digitalen Themen auf allen Führungs- und Mitarbeitererebenen als natürliche und wegweisende Entwicklung vorlebt, damit Mitarbeiter eine Qualifizierung in diesem Themenfeld als Chance oder die Nutzung digitaler Geräte wie im Privatleben auch im Arbeitsleben als natürlich wahrnehmen. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass das Weiterbildungsangebot sich sowohl am unternehmerischen als auch am individuellen Bedarf der Mitarbeiter orientiert und so insgesamt auf das Unternehmensziel einzahlt.

Neue, digitale Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal entwickeln und umsetzen

Durch den steigenden Marktanteil des Online-Handels und neue Multi- und Cross-Channel-Konzepte verändern sich die Berufsbilder des stationären Einzelhandels. Dies zeigt sich einerseits in Form digitaler Technologien am Point of Sale und andererseits in den gewandelten Kundenerwartungen. Insbesondere langjährige Mitarbeiter auf der Fläche müssen bei neuen Einsatzfeldern im Unternehmen oder im Umgang mit neu eingesetzten verkaufsfördernden Technologien auf der Fläche intensiv weitergebildet werden, um sich diesen neuen Gegebenheiten anpassen zu können. Neben grundsätzlichem Wissen um die Relevanz der Digitalisierung im Einzelhandel sind aus Expertensicht bei der Weiterbildung des Personals folgende drei Themenschwerpunkte zu fokussieren: „Multi Channel“ und die damit einhergehende Schulung sowie Sensibilisierung für Potenziale

des Online-Vertriebskanals. Der Bereich „Digitaler Kunde“ vermittelt wiederum ein grundlegendes Verständnis für den Kauf- und Informationsprozess dieser Kundengruppe und erläutert, welche Bedürfnisse und Wünsche an den (stationären) Handel damit einhergehen. Der Fokus „Digital Point of Sale“ wird nicht zuletzt dem Umstand gerecht, dass auch der Verkaufsort selbst vermehrt digital wird, und schult Mitarbeiter für den Einsatz diverser technischer Hilfsmittel beim Verkauf.

Format und Inhalt der Weiterbildung je nach Mitarbeitergruppe differenzieren

Grundsätzlich ist im Fall von Qualifizierungsmaßnahmen individuell und bedarfsorientiert zu entscheiden, für welchen Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeitergruppe welche Weiterbildungsinhalte in welchem Format geeignet und notwendig sind. Die Experten der Dialogplattform Einzelhandel haben sich daher darauf beschränkt, grundlegende Empfehlungen, die bei der Planung zu berücksichtigen sind, zu thematisieren. Zunächst sollten geeignete Multiplikatoren im Unternehmen, zu denen Führungskräfte, Ausbilder oder auch Personalentwickler gehören, weitergebildet werden. Sind Multiplikatoren umfangreich qualifiziert, können diese im Rahmen von so genannten „Train-the-Trainer-Programmen“ das Wissen in die Belegschaft tragen. Bei der Qualifizierung der Flächenmitarbeiter ist darauf zu achten, dass sich die Maßnahmen eng an der Zielgruppe und ihren Aufgaben orientiert – technische Details und Funktionalitäten sind beispielsweise nur so detailliert wie unbedingt nötig zu thematisieren.

Das Image des Handels im „Wettbewerb um Talente“ optimieren

Um Nachwuchskräfte für die Branche gewinnen und binden zu können, sind vor allem die Rahmenbedingungen zu verbessern, die den (stationären) Handel als Branche für Bewerber in einem unvorteilhaften Licht erscheinen lassen. Das tendenziell negative Image des Handels speist sich vor allem aus dem vergleichsweise geringen Entgeltniveau, vielen Teilzeitstellen und mitunter unattraktiven Arbeitszeiten in den Abendstunden sowie am Wochenende. Eine verbesserte Außenwirkung der Branche ist nur durch das gemeinschaftliche Bemühen von Arbeitgebern und Gewerkschaften um bessere Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer möglich. Gezielte Personalmarketingmaßnahmen können entscheidend zur Imageförderung beitragen. Eine frühzeitige Berufsorientierung durch die Schulen, bei der die bereits bestehen-

den und vielfältigen Karrierepfade im Handel aufgezeigt werden, wäre zudem zielfördernd.

Mitarbeiterrekrutierung zielgruppenspezifisch, innovativ und individualisiert ausrichten

Wer Personal mit digitalem Know-how gewinnen möchte, muss die Zielgruppe der Bewerber verstehen und gezielt ansprechen. Dabei gilt es, neben den klassischen Kanälen zur Personalsuche auch verstärkt auf digitale und innovative Maßnahmen zu setzen. Unternehmen müssen in der Lebenswelt der jungen Bewerber sichtbar sein. Klassische Rekrutierungswege, wie z. B. die Unternehmenswebsite oder (Online-)Stellenportale, die für die Positionierung im Markt weiterhin wichtig bleiben, sollten verstärkt um eine Ansprache über Social-Media-Kanäle ergänzt werden. Diese haben auch den Vorteil, dass sie eine bilaterale Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbern ermöglichen. Werden zusätzlich bestehende Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter, z. B. auf der Karrierewebsite, eingesetzt, dient dies der Glaubhaftigkeit und Emotionalisierung. Neben dem individuellen Online-Weg sollte auch die persönliche Ansprache bei der Mitarbeiterrekrutierung gefördert werden, beispielsweise über Praktika oder Kooperationen mit Schulen.

Grundsätzlich sollte im Zuge der Rekrutierung aber nicht nur auf junge Bewerber gesetzt werden, sondern auch die Integration von Bewerbern und Auszubildenden aus der Altersklasse 50+ sowie Personen mit „ungeradem Lebenslauf“ erfolgen. Dieser erweiterte Zielgruppenfokus ist nicht nur aufgrund der Chance auf gesellschaftliche Teilhabe wichtig und fördert das Image des Arbeitgebers, sondern dient ebenso einer Nachhaltigkeitsperspektive, da diese Zielgruppe oftmals länger im Unternehmen bleibt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Empathie für Bedürfnisse langfristig binden

Handelsunternehmen sind gefordert, nicht nur qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sondern diese auch langfristig an sich zu binden. Dafür ist ein tiefes Verständnis der Anforderungen und Wünsche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nötig. So können wesentliche Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit erkannt und gesteuert werden. Grundbedürfnisse der Mitarbeiter wie Planungssicherheit und Verlässlichkeit im Hinblick auf Arbeitszeiten sowie abwechslungsreiche Arbeitsinhalte und eine aktive Feed-

backkultur sind bestmöglich sicherzustellen. Mitarbeiteranforderungen regelmäßig aktiv abzufragen, kann Unternehmen schließlich dabei unterstützen, gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu konzipieren. Dazu zählen unter anderem eine aktive Karriereplanung, Anreizsysteme sowie externe und interne Maßnahmen, die die Identifikation mit dem Unternehmen und das Image gezielt fördern.

Führungskräfte für die Mitarbeiterbindung qualifizieren

Führungskräfte leisten über ihre Rolle im Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterbindung, da sie das Unternehmen gegenüber Mitarbeitern repräsentieren. Damit Führungskräfte in die Rolle eines Verantwortungspartners hineinwachsen, müssen Kompetenzen wie Begeisterungsfähigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität sowie (Fach-)Autorität vorhanden sein und ausgebaut werden. Ein guter Führungsstil beinhaltet auch eine bilaterale Kommunikations- und Feedbackkultur.

Arbeitszeiten im (stationären) Handel laufend beobachten und justieren

Im Einzelhandel treffen die Interessen von Kunden, Arbeitnehmern und Arbeitgebern aufeinander und durch dieses Wechselspiel generiert sich auch eine gesellschaftspolitische Perspektive. Diese betrifft vorrangig die unterschiedlichen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitszeiten, aber auch den angestrebten Ausbau vollzeitnaher Beschäftigung im Einzelhandel. Um die Bedürfnisse aller Parteien zu identifizieren und bestmöglich abzudecken, gilt es den besten Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu fördern. Mitarbeiter sind hinsichtlich ihres persönlichen Hintergrunds und ihrer Lebensphase und den damit einhergehenden Wünschen an die Arbeitszeitgestaltung und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem zu betrachten. Gleichzeitig ist es wichtig, betriebliche Kriterien wie Abteilung, Standort der Filiale oder auch Branche in Hinblick auf Möglichkeiten der Flexibilisierung zu berücksichtigen.

Auf Unternehmensseite müssen stets die Machbarkeit der Arbeitszeitflexibilisierung sowie die Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage beachtet werden: Veränderte Arbeitszeitwünsche von Mitarbeitern gehen auf Seiten des Arbeitgebers mit einem hohen Planungsaufwand einher, da reduzierte Stunden kompensiert werden müssen. Dies erfolgt entweder durch Überstunden vorhandener Mitarbeiter oder durch befristete Einstellungen von Teilzeitkräften sowie geringfügig Beschäftigten. Diese flexiblen Beschäfti-

gungsformen sind zur Überbrückung von Personallücken im Einzelhandel mitunter vonnöten, werden aus gesellschaftspolitischer Perspektive heraus aber häufig als nicht vollwertig betrachtet und sind Ursache für den Ruf der „Zuverdienerbranche“. Angesichts der Bedeutung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen ist es wünschenswert, dass die Interessen der Beschäftigten erfasst werden und bei Planungen soweit möglich einfließen.

Arbeitszeitmodelle flexibel einsetzen

Arbeitnehmer fordern verstärkt eine höhere Arbeitszeitsouveränität für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Oft liegt die Realisierung dieser Arbeitszeitwünsche auch im Interesse des Arbeitgebers, da diese ein effektives Instrument im Rahmen der Fachkräftesicherung sowie Personalbindung sind. Mit dem Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle können Unternehmen Mitarbeiterwünschen sowie betrieblichen Anforderungen nachkommen. Wenn nötig, können bestehende Arbeitszeitmodelle auch adaptiert werden, um eine individuelle Passung an das eigene Unternehmen und seine Anforderungen zu erzielen.

(Neue) Formen der Arbeitszeitgestaltung ermöglichen

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung ergeben sich stetig neue Möglichkeiten und Formen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung. Um Unternehmen die Einführung und Umsetzung neuer Modelle zu erleichtern, sind aktuelle Gesetzesregelungen zu prüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten. Gleiches gilt für Rahmenbedingungen, die die Schaffung mehr vollzeitnaher Stellen und einen leichteren Wiedereinstieg von Eltern ins Berufsleben erlauben.

„Ein sinnvoller Austausch, der allerdings noch deutlich dazugewinnen würde, wenn die Perspektive der Beschäftigten sowie ein differenzierterer Blick auf die Branche, z. B. bei Ursachen und Folgen des massiven Wettbewerbes, eine größere Rolle spielen würden.“

Stefanie Nutzenberger, Leiterin Fachbereich Handel,
ver.di Bundesvorstand

Fazit

Auch in Zeiten des digitalen Wandels bleibt das Personal das entscheidende Differenzierungsmerkmal des stationären Einzelhandels. Beratung und Service am Point of Sale sind nach wie vor wichtig, können aber durch Möglichkeiten der Digitalisierung erweitert werden und dem Kunden, beispielsweise über Cross-Channel-Konzepte, eine neue Qualität des Einkaufens bieten. Um diese Potenziale in Gänze auszuschöpfen und sich am Markt erfolgreich zu positionieren, müssen Unternehmen auf qualifiziertes Personal setzen, das die Digitalisierung nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrnimmt.

Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vorhandener Mitarbeiter zur Digitalisierung sowie die Rekrutierung und Bindung junger, digitaler Talente schaffen die Basis.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber im „Wettbewerb um Talente“ zu positionieren, sind Unternehmen gefordert, neuartige, innovative und gerade auch digitale Konzepte zu verfolgen. Diese können allerdings nur gezielt zum Einsatz kommen, wenn ein tiefes Verständnis der individuellen Anforderungen und Wünsche der Bewerber und Mitarbeiter vorliegt und Anwendung findet.

Eine besondere Rolle kommt dabei der (flexiblen) Arbeitszeitgestaltung zu, die durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten und Formen annimmt und von denen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen profitieren.

Insgesamt ist es essentiell, dass der digitale Wandel im Unternehmen gelebt und gefördert wird. Alle Mitarbeiter sollten möglichst von Beginn an in den Transformationsprozess integriert werden, um etwaigen Bedenken frühzeitig begegnen zu können und gleichzeitig die Bereitschaft zur Umsetzung zu stärken. Insbesondere Führungskräften kommt als Verantwortungsträger und Motivator die Rolle zu, das benötigte Wissen in die Belegschaft zu tragen und den Prozess grundsätzlich voranzutreiben. Nur so kann das Ziel eines jeden Handelsunternehmens erreicht werden: dem (digitalen) Kunden auf Augenhöhe zu begegnen und ihm ein besonderes Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Qualifizierung wird damit der Schlüssel zum Erfolg.



5. Wettbewerbspolitik

Digitalisierung intensiviert den Wettbewerb und rückt das Verhältnis Hersteller – Händler in den wettbewerbspolitischen Fokus

Der Einzelhandel ist besonders im Hinblick auf die Herausforderungen der Digitalisierung in der wettbewerbspolitischen Diskussion zunehmend in den Fokus gerückt. Das komplexer werdende Verhältnis zwischen Hersteller und Händler spielt darüber hinaus eine besondere Rolle. Diese Fragen standen im Fokus der Workshop-Reihe Wettbewerbspolitik.

Durch die Digitalisierung entstehen neue gesellschaftliche und kartellrechtliche Fragen. Durch das Internet intensiviert sich tendenziell der Wettbewerb in vielen Bereichen. Preis- und Produktvergleiche werden einfacher und geografische Marktabgrenzungen können sich ändern. Händler sind einfacher in der Lage, ihr Produktportfolio grenzüberschreitend anzubieten und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Davon profitieren Verbraucher, da ihnen eine deutlich breitere Auswahl zur Verfügung steht, und Händler, da sie ihr Absatzgebiet ausweiten können. Hersteller sind mit einem intensiveren Wettbewerb im Handel konfrontiert. Erhöhte Transparenz verschärft den Preisdruck. Außerdem befürchten sie eine Beeinträchtigung des Markenwertes ihrer Produkte durch den Online-Vertrieb, insbesondere über Plattformen.

Zudem stellt sich die Frage, ob große Anbieter ihre Marktmacht missbrauchen könnten und die positiven Effekte

dadurch zumindest in längerfristiger Perspektive wieder aufgehoben werden bzw. ob eine kurzfristige Wettbewerbsbelebung nur auf Kosten negativer langfristiger Effekte erzielt wird.

Vor diesem wettbewerbspolitischen Hintergrund wurden in der Workshopreihe die Themenfelder vertikale Preisbindung, Doppelpreisstrategien, Plattformverbote und selektive Vertriebssysteme diskutiert. Ein weiterer Themenblock befasste sich mit den wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen und damit so unterschiedlichen Inhalten wie Ladenöffnungszeiten, Lauterkeitsrecht, insbesondere Abmahnmissbrauch, Datenschutz, Informationspflichten, Steuern und WLAN-Störerhaftung.

Geltende rechtliche Rahmenbedingungen erschweren die Anpassung einzelner Handelsformen an die durch die Digitalisierung gestellten Anforderungen

Aus Sicht der meisten Diskutanten erschweren geltende rechtliche Rahmenbedingungen und spezifische institutionelle Regulierungen teilweise die Anpassung einzelner Handelsformen an die neuen Herausforderungen der Digitalisierung. Komplexe Regelungen, so die häufig im Panel geäußerte Meinung, verursachen zusätzliche Belastungen, erschweren den Marktzugang und erhöhen unternehmerische Risiken. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) des On- und Offlinehandels werden dadurch belastet. Ungleichbehandlungen werden auf mehreren Ebenen gesehen, und zwar

- durch Verpflichtungen, die auf eCommerce eine geringere Auswirkung haben als auf lokale Geschäfte, beispielsweise Ladenöffnungszeiten, Rücknahmeverpflichtungen,
- durch geplante und nur für den Online-Handel vorgesehene europäische Regelungen, wie beispielsweise Mängelhaftung im Kontext Fernabsatz von Waren, Maßnahmen gegen Geoblocking, Barrierefreiheitsanforderungen für Produkte und Dienstleistungen,
- durch Ungleichbehandlungen auf der Grundlage nationaler Regelungen, die in Deutschland strikter sind und damit deutsche Händler stärker belasten als europäische Wettbewerber, beispielsweise WLAN-Störerhaftung (ein Gesetzentwurf, der die Abschaffung der Störerhaftung enthält, wurde am 5. April 2017 bereits vom Bundeskabinett beschlossen) oder die geltende Praxis bei Abmahnverfahren.

Der Online-Handel und die damit einhergehenden Vertriebsformate haben in den vergangenen Jahren die Beziehungen zwischen Händlern und Konsumenten verändert. Anstelle des persönlichen Kontakts tritt immer häufiger eine „Fernbeziehung“. Bei der Gestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen diese neuen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Dies betrifft die Vorgaben für die Gestaltung des Schuldverhältnisses, Verbraucherschutzvorschriften und Fragen des Datenschutzes.

Eine wesentliche Herausforderung liegt für den Handel darin, im Rahmen der gegebenen gesetzlichen Handlungsspielräume konkrete Lösungsmodelle zu entwickeln. Der Einzelhandel ist mit sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen konfrontiert, die die Rechtsprechung und Gesetzgebung bei gut überlegtem Vorgehen nicht hinreichend schnell aufgreifen kann.

Dies führt zwangsläufig zu unerwünschten Rechtsunsicherheiten:

- Hersteller verhängen beispielsweise in vielen selektiven Vertriebssystemen Plattformverbote oder auch Verbote für die Nutzung von Suchmaschinen. Qualitätsvorgaben sind innerhalb von selektiven Vertriebssystemen unstrittig auch für den Online-Handel zulässig. Zu Plattformverboten sind in Deutschland in den vergangenen Jahren unterschiedliche Urteile ergangen, eine höchstrichterliche Entscheidung liegt bisher nicht vor.
- Im Hinblick auf die Änderung vorhandener Rechtsgrundlagen sind die langwierigen zeitlichen Prozesse der euro-

päischen Gremien zu berücksichtigen. Daher ist es wichtig, die aufgeführten Lösungsansätze auf europäischer Ebene zu platzieren.

- Der Handel muss sich insgesamt auf gesetzliche Rahmenbedingungen mit einer tendenziell höheren Regulierungsdichte und einem damit verbundenen höheren Verbraucherschutzniveau einstellen. Der Gesetzgeber muss aber sicherstellen, dass die Verbraucher auch bei höherem Schutzniveau ihre Konsumententscheidungen weiterhin autonom und ohne unverhältnismäßigen Aufwand treffen können.
- Höhere Preistransparenz durch neue Kommunikationsmittel und der dadurch verursachte Preisdruck bieten dem Verbraucher neue Chancen. Sie können aber mittelfristig auch zu einer unerwünschten Reduzierung des Service- und Beratungsangebots im stationären Handel führen.
- Im Folgenden werden Lösungsansätze für die wichtigsten Handlungsfelder und aktuellen Herausforderungen, die im Rahmen der Workshop-Reihe „Wettbewerbspolitik“ der Dialogplattform Einzelhandel diskutiert wurden, aufgezeigt. Eine vertiefende Darstellung der einzelnen Aspekte findet sich im Online-Bericht der Workshop-Reihe (www.dialogplattform-einzelhandel.de).

„Die Digitalisierung und der demografische Wandel erzeugen einen enormen Veränderungsdruck auch für den Einzelhandel. Die Dialogplattform Einzelhandel hat wichtige Empfehlungen erarbeitet, wie die Branche diesen Strukturwandel bewältigen kann und welcher politischen Rahmenbedingungen es hierzu bedarf. Nun gilt es, diese Empfehlungen in praktische Maßnahmen zu übersetzen und die Weichen für die Zukunft zu stellen – sei es im Bereich des Breitbandausbaus oder gleicher Wettbewerbsbedingungen für alle Vertriebskanäle.“

Stefan Genth, Hauptgeschäftsführer, Handelsverband Deutschland (HDE) e.V.

Handlungsempfehlungen

Rechtssicherheit für vertikale Bindungen der Lieferkette schaffen

Der Gestaltungsspielraum innerhalb des gegenwärtigen rechtlichen Rahmens ist eng bemessen. Aufgrund der Vorgaben des europäischen Rechts durch die Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vereinbarungen und die Leitlinien für vertikale Beschränkungen der EU sind von den Marktteilnehmern Strategien gefordert, welche die gesetzlichen Spielräume kreativ nutzen. Wegen der Fülle gesetzlicher Vorgaben besteht Aufklärungsbedarf für die Marktteilnehmer, was kartellrechtlich zulässig ist bzw. welche Maßnahmen im gesetzlichen Rahmen getroffen werden können.

Kriterien für eine vertriebswegunabhängige Honorierung definieren

Offline- und Online-Kanal sollen gleich bewertet und eine Diskriminierung einzelner Vertriebskanäle vermieden werden. Vor diesem Hintergrund sollen von den Herstellern klare Distributionsaufgaben für ein Produkt definiert und leistungsadäquat, markt- und produktspezifisch sowie vertriebswegunabhängig honoriert werden. Die Anforderungen der Hersteller an die Qualität, die für den Vertrieb erforderlich ist, sind festzulegen. Händler müssen die Leistungen beschreiben, die sie anbieten können, um diesen Erfordernissen gerecht zu werden, und Alleinstellungsmerkmale im Offline und Online-Vertrieb entwickeln.

Missbrauchskontrolle und Fusionsrecht an die Dynamiken der digitalen Welt anpassen

Die Existenz nur weniger großer Player im Internet bringt die Gefahr mit sich, dass eine starke Marktposition missbraucht werden kann. Insbesondere die exklusive Verfügbarkeit über Daten kann im Einzelfall eine bedeutende Marktzutrittsschranke für Wettbewerber darstellen. Der Zugang zu Daten soll deshalb für die Beurteilung von Marktmacht von Unternehmen in der digitalen Wirtschaft entsprechende Berücksichtigung finden.

Geltungsdauer von rechtlichen Rahmenbedingungen an das digitale Zeitalter anpassen

Die Dynamik der Gesetzgebung muss dem digitalen Fort-

schrift angepasst werden. Die Geltungsdauer von rechtlichen Rahmenbedingungen, Verordnungen und Leitlinien sollte insbesondere auf europäischer Ebene geprüft werden.

Produktsicherheitsrecht anpassen

Das Produktsicherheitsrecht muss der veränderten digitalen Welt angepasst werden, sodass sich in Zukunft zum Beispiel Plattformbetreiber nicht der Produktverantwortung entziehen können.

Wirkungen des Online-Handels auf die Vertikalisierung erforschen

Bisher fehlt es an Erkenntnissen über die Wirkungsmechanismen, ob Online-Handel tatsächlich eine Vertikalisierung begünstigt und ob den Beteiligten der Wertschöpfungskette dadurch Schaden entsteht. Um die wettbewerbsrechtliche Rechtsprechung mit empirischen Ergebnissen zu unterstützen, sollte deshalb von den politisch Verantwortlichen ein Prüfungsauftrag zu den Wirkungen des Online-Handels auf die Vertikalisierung und deren Folgen angestoßen werden.

Sonntagsöffnungen auf Basis des Regel-Ausnahme-Prinzips diskutieren

Die verfassungsrechtlichen Vorgaben zum Sonntagsschutz sind eindeutig. Dennoch verbleibt aus Sicht der Händler die Frage, inwieweit im Sinne des Regel-Ausnahme-Verhältnisses rechtssichere Möglichkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung des verkaufsoffenen Sonntags geschaffen werden können. Eine begrenzte Anzahl von Sonntagsöffnungen kann den stationären Einzelhandel fördern.

Regelwerk für Abmahnungen nach dem UWG überarbeiten, um dem Abmahnmissbrauch entgegenzuwirken

Nicht das Instrument der Abmahnung als solches (für das gesamte Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) und andere Gesetze) gehört auf den Prüfstand, sondern nur die Abmahnung im Zusammenhang mit bestimmten Sachverhaltsgestaltungen, welche die Abmahnungen als missbräuchlich erscheinen lassen. Dazu bedarf es der Überarbeitung des bestehenden Rechtsrahmens: Bagatellformalien sollten benannt und die Abmahnmöglichkeit solcher Verstöße begrenzt werden. Gesetzgeberische Maßnahmen zur Einschränkung der Abmahnung sollten auf Sachver-

halte im Online-Handel und Rechtsverstöße gegen enumerativ aufgezählte Formalvorschriften und Informationspflichten beschränkt werden. Die relevanten Akteursgruppen sollen im Rahmen eines runden Tisches zusammengeführt werden, um die finale Ausgestaltung eines modifizierten Regelwerkes zu diskutieren.

Umsetzungshilfen bereitstellen und Informationspflichten auf Praxistauglichkeit überprüfen

Unklare oder in der Praxis nicht erfüllbare Vorgaben im Zusammenhang mit der Umsetzung der Verbraucherrechte-Richtlinie führen zu Rechtsunsicherheiten und zu Wettbewerbsverzerrungen. Zur Schaffung von Rechtssicherheit werden Umsetzungshilfen für Händler, die Überprüfung von Informationspflichten auf ihre Praxistauglichkeit und die Zurückhaltung bei neuen Verbraucherinformationspflichten als sinnvoll erachtet.

Europäische Gesetzgebung 1:1 umsetzen

Im Hinblick auf ein europäisches Level-playing-field sollte vermieden werden, auf nationaler Ebene über den Rahmen europäischer Standards bzw. rechtlicher Vorgaben hinauszugehen.

Einheitliche Rechtslage für den On- und Offlinehandel schaffen

In Zukunft werden die Einkaufskanäle im Einzelhandel zunehmend miteinander vernetzt sein. Deshalb sollten unterschiedliche gesetzliche Regelungen jeweils für den

On- und Offlinehandel vermieden werden. Eine grundsätzlich einheitliche Rechtslage für die verschiedenen Kanäle führt zudem zu weniger Wettbewerbsverzerrung.

Fazit

Die Digitalisierung im Einzelhandel hat zu neuen Vertriebskonzepten geführt. Die Folgen davon sind unter anderem eine erhöhte Transparenz über Preise und Leistungen für die Verbraucher sowie eine Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit. Diese Entwicklungen haben die Stellung der Verbraucher gestärkt und den Wettbewerb auf Einzelhandelsebene intensiviert.

Mit dem Online-Handel ist ein neuer Vertriebsweg des Einzelhandels entstanden, der die Rahmenbedingungen für Händler, Verbraucher und Hersteller wesentlich verändert. Die praktischen wettbewerblichen Auswirkungen sind differenziert zu betrachten.

Händler können mit dem neuen Vertriebsweg eine bisher unvorstellbare Reichweite gewinnen und Verbraucher in Deutschland, im europäischen Binnenmarkt und ggf. sogar global ansprechen. Die verbesserte Informationslage der Konsumenten führt zu neuen Herausforderungen für die Händler in Bezug auf die Preisgestaltung, Beratungsqualität und allgemeinen Serviceleistungen.

Auch die Hersteller stehen vor spezifischen Herausforderungen. Durch höhere Preistransparenz verschärft sich der Inter-Brand-Wettbewerb, in der Folge erhöht sich der Preisdruck. Auch der Intra-Brand-Wettbewerb verschärft sich durch erhöhte Angebotsvielfalt, bessere Vergleichsmöglichkeiten sowie geringere Suchkosten. Selektive Vertriebssysteme werden durch Online-Shops erweitert und damit bestehende, bisher stabile Strukturen aufgebrochen. Qualitative Anforderungen müssen vertriebswegadäquat formuliert werden.

Die neuen Vertriebsformen verändern die Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern. Bei der Gestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen diese Verhältnisse berücksichtigt und Entfaltungsspielräume für Hersteller, Händler und Verbraucher gesichert werden. Der Gesetzgeber steht vor erheblichen Herausforderungen. (Gesetzliche) Barrieren müssen beseitigt und Handlungsspielräume geschaffen werden. Wettbewerbsverzerrungen sind erst beseitigt, wenn alle Unternehmen die Chancen der Digitalisierung in der Praxis nutzen können.

„Die Dialogplattform hat wichtige Themen der Branche aufgegriffen. Das ist aber erst der Anfang. Nun kommt es darauf an, dass die Anliegen in der Politik und von den beteiligten Akteuren aufgegriffen werden und in konkrete Maßnahmen münden.“

Dr. Achim Dercks, Stellv. Hauptgeschäftsführer DIHK |
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.

IV. Ergebnisse adressatenorientiert

Ausgehend von den in den Workshops abgeleiteten Handlungsempfehlungen ist je nach Adressatenkreis zu prüfen, ob und wie diese Denkanstöße im Sinne des Einzelhandels und seiner unterschiedlichen Anspruchsgruppen umgesetzt und implementiert werden können.

Nachfolgend werden die übergeordnet generierten Handlungsempfehlungen und Themenkomplexe Adressatenkreisen zugeordnet.

Themenfelder	Aufgaben
I. Befähigung sicherstellen	
Sensibilisierung und Schulung	
Schule und Ausbildung	Generelle Berücksichtigung von Einzelhandels-, E-Commerce- und Digitalthemen in Lehrplänen und Curricula erwünscht.
Handelsunternehmen	Gefordert ist eine Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften, um für das Digitalzeitalter gewappnet zu sein. Aufwendungen dafür werden vorhersehbar steigen und sind entsprechend zu planen.
Handelsverbände	Berufsbegleitende Schulungsinitiativen anstoßen. Fokus Ausbildung: 2018 startet erstmals der neue Ausbildungsgang Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce.
Stadtverwaltung	Sensibilisierung: Kenntnisse über Anforderungen des Einzelhandels im digitalen Zeitalter und Einfluss auf Wahrnehmung, Stadtplanung, Besuchsfrequenz und Besucherzufriedenheit in Städten und Gemeinden ausbauen.
Stadtmarketing	Mitarbeiter im Stadtmarketing benötigen nicht nur ein tieferes Verständnis über Einzelhandel, sondern gerade im Digitalzeitalter ergeben sich neue Chancen und Risiken. Es ist zu überlegen, inwiefern der dazugehörige Dachverband bcsd Schulungsleistungen in Form einer Akademie anstoßen bzw. offerieren kann.
Gewerkschaft	Um berufsbegleitend eine für das Digitalzeitalter wichtige kontinuierliche Qualifizierung sicherzustellen, ist zu prüfen, ob die Gewerkschaft Schulungs- und Weiterbildungsangebote für Mitglieder entwickelt und offeriert.
Personalberater	Coaching beinhaltet thematisch stets auch die Veränderungsbereitschaft für den Einzelhandel im Digitalzeitalter – auf allen Mitarbeitererebenen.
Infrastruktur	
Bund	Ausweitung eines leistungsfähigen Breitbandnetzes zur besseren Internetnutzung.
Länder	Maßnahmen und Initiativen zur verbesserten Nutzung der Digitalisierung und aktive Begegnung der Leerstandsproblematik (z. B. Schaffung eines Leerstandskatasters).
Gemeinden	Maßnahmen und Initiativen zur Nutzung digitaler Services für mehr Besucherfrequenz auf lokaler Ebene – mit Unterstützung des jeweiligen Oberbürgermeisters.
Immobilienwirtschaft	Bei Neu- und Umbau berücksichtigen, dass der Einzelhandel zukünftig mehr digitale Services offerieren und dass sich das Verhältnis von Lager- und Präsentationsfläche verändern wird.
Rahmenbedingungen	
	Abbau rechtlicher Unsicherheiten und damit Ermöglichung einer besseren Planbarkeit für Marktteilnehmer.
Bund	Wettbewerbspolitisch ist zu prüfen, ob aktuelle Rahmenbedingungen zeitgemäß sind. Besonderer Fokus liegt dabei auf den Themen Abmahnmissbrauch, Plattformverbote, Steuergleichbehandlung und Informationspflichten.
	Im Kontext Stadtplanung und Ansiedlungspolitik ist der Rechtsrahmen an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anzupassen.

Themenfelder	Aufgaben
II. Werkzeuge bereithalten	
Technologische Tools	
IT- und Software-DL	Bereitstellung von skalierbar zu nutzenden Tools, die je nach Größe und Budget der Handelsunternehmen spezifisch einsetzbar sind. Dabei sind Tools im Bereich der optimierten Kundenbetreuung sowie zur Prozesseffizienz in besonderem Fokus.
Unternehmen	Kooperationsmodelle erproben, bei denen gemeinschaftlich IT-Lösungen entwickelt, erworben und genutzt werden – große Chancen gerade bei Digitalisierung am Point of Sale (Verkaufsraum) oder beim Thema E-Learning.
Finanzierung	
Bund/Länder	Bestehende Förderprogramme hinsichtlich Nutzbarkeit durch den Einzelhandel prüfen.
Städte/Gemeinden	Gerade in strukturschwachen Standorten helfen vergünstigte Mieten zur Anschub- und Ansiedlungsfinanzierung.
Förderorganisationen	Förderprogramme anbieten, die nicht allein auf Produkt-, sondern auch auf Serviceinnovation ausgerichtet sind.
Banken	Konzeption und Schaffung von Finanzierungsangeboten, die nicht nur auf bauliche Projekt- auf- oder umbauten ausgerichtet sind, sondern auch die Finanzierung serviceorientierter Innovationsmaßnahmen beinhalten.
IT-/Software-Anbieter	Bei Lösungen für mittelständisch geprägte Einzelhandelsunternehmen helfen Software-as-a-Service (SaaS)-Angebote.
Handelsverbände	Initiativen zum Pooling von einsetzbaren Budgets unterschiedlicher Mitglieder helfen gerade im mittelständisch geprägten und kooperativen Handelsumfeld, um marketing- und vertriebsbezogene Projekte für jeden einzelnen Händler leichter zu finanzieren.
Plattformen	
Unternehmen	Ob in analoger oder digitaler Form – Plattformen zielen darauf ab, Frage- und Aufgabenstellungen zu vergemeinschaften.
Marktplätze	Marktplätze bieten Chancen, national wie international online zu vertreiben oder zu beschaffen, sie sichern einen neutralen und fairen Wettbewerb.
Dienstleistung	Um dem Plattformgedanken Rechnung zu tragen, sind im Dienstleistungsumfeld und im Sinne der technischen Kompatibilität branchenübergreifende Standards zu definieren. Dies hat zur Folge, dass auch kleineren Marktteilnehmern der Zugang zu Plattformlösungen vereinfacht wird.
Bund	Gesetzgeber stellt den Rahmen für eine faire Behandlung der Marktteilnehmer in puncto Zugang, Vertriebshoheit sowie Preisfestsetzung.
Leitfäden/Checklisten	
Forschungsinstitute	Generierung und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen als Wissenstransfer.
Verbände/Kammern	Bündelung von Praxisbeispielen und operativen Empfehlungen in Form von Checklisten usw.
Beratungsagenturen	Schaffung spezifischer Produkte zur Sicherung des Wissenstransfers bei Trends und Innovationen.
Medien	Entwicklung von Informationsmedien und Bericht über neue Erkenntnisse zwecks operativer Hilfestellung.
Bund und Länder	Bereitstellung von Informationsmedien und Praxisbeispielen im Sinne eines neutralen Wissenstransfers.

Themenfelder	Aufgaben
III. Modellprojekte umsetzen	
Projekte innerhalb des Handels	
Handelsunternehmen	Erste Pilotprojekte werden bereits umgesetzt – zum Teil bereits in weiteren Entwicklungsstufen. Gerade im ländlichen Raum offenbart sich, dass größere Handelsketten eine besondere Aufgabe zukommt, um skalierbare Konzepte zu entwickeln.
Projekte mit Handel und verbundenen Anspruchsgruppen	
Handelsunternehmen	Kooperation mit Dienstleistungsanbietern oder mit öffentlichen Einrichtungen bietet Chancen, Standorte attraktiver zu gestalten. Oberbürgermeister unterstützen innovative Ansätze. Eine Kultur der Fehlerbereitschaft ist notwendig. Standorte werden nicht künstlich erhalten, wenn eine erfolgreiche Zukunft nicht möglich erscheint.
Städte und Gemeinden	
Dienstleistung	
Bund	
Interkommunale/regionale Showcases	
Handelsunternehmen	Durch das Land oder den Bund unterstützt, sind Pilotprojekte anzustoßen, die auf regionaler oder überregionaler Ebene Herausforderungen des Strukturwandels aufgreifen und innovative Lösungen erproben. Beispielhafte Lösungen sind Projekte zur Kundenbindung und -versorgung, Digitalisierungsprojekte, Projekte zur Prozessoptimierung.
Städte und Gemeinden	
Dienstleistung/Immo.	
Bund oder Länder	Prüfung und Bereitstellung von Förderprogrammen zwecks Realisierung von Projekten.
(Regionaler) Dialog mit der Branche	
Land	Impuls der Dialogplattform Einzelhandel aufgreifen und auf anderer Ebene fortführen – (über)regional und lokal.
Städte/Gemeinden	
Kammern	

Dialogplattform Einzelhandel und nun? Damit Initiativen für und mit den Adressaten der Handlungsempfehlungen erfolgreich umgesetzt werden können, gilt es a) Befähigung sicherzustellen, d.h. für die involvierten Anspruchsgruppen eine nutzbare Ausgangsbasis zu schaffen, b) Werkzeuge bereitzustellen, die eine Umsetzung von Maßnahmen vereinfachen, sowie c) Modellprojekte umzusetzen, damit Erlerntes in die Branche getragen und gegebenenfalls multipliziert werden kann.

Im Kontext „**Befähigung sicherstellen**“ stehen vor allem die Themen Sensibilisierung und Schulung sowie Infrastruktur und Rahmenbedingungen im Fokus.

Sensibilisierung und Schulung: Im Handel sind bereits vielfältige Sensibilisierungsprojekte und Schulungsiniciativen angestoßen worden. Mit dem Jahr 2018 startet erstmals der neue Ausbildungsgang Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce. Vor allem bei den weiteren Akteursgruppen rund um den Handel (Stadtmarketing, Stadtverwaltung, Immobilienwirtschaft) besteht hingegen noch Nachholbedarf.

Gerade in den Kommunen, beim Stadtmarketing und der Verwaltung sind Initiativen wünschenswert. Auch im schulischen Umfeld könnten Einzelhandelsthemen zukünftig eine Rolle spielen.

Infrastruktur: Im Bereich Infrastruktur engagiert sich der Bund in der Ausweitung des Breitbandnetzes zur schnelleren Internetnutzung. Doch auch regional und lokal ist zu prüfen, inwieweit Maßnahmen rund um Infrastruktur helfen können, die Ausgangslage zur Umsetzung von Digitalisierungsstrategien zu verbessern. Neben der Bund- und Länder-Verantwortung auf übergeordneter Ebene kommen hier auch den Oberbürgermeistern von Kommunen und Gemeinden sowie den Landesvertretern, City-Managern und Immobilienbesitzern wichtige Aufgaben zu.

Rahmenbedingungen: Rechtliche Unsicherheiten sowie die Sorge über fehlende Planbarkeit aufgrund sich ändernder Regeln beschäftigen viele im Handel. Entsprechend ist der Gesetzgeber aufgefordert, gerade im wettbewerbspolitischen Umfeld zu prüfen, ob die aktuellen Rahmenbedin-

gungen zeitgemäß sind und wo Handlungsbedarf besteht. Priorisiert werden sollten dabei die Themen Abmahnmissbrauch, Plattformverbote, Steuergleichbehandlung und Informationspflichten. Auch in Sachen Stadtplanung und Ansiedlungspolitik sehen Experten Bedarf, diese an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anzupassen.

„Die Raumordnung soll Erfordernisse für interkommunale und regionale Kooperationsstrukturen aufzeigen, den Umbau von Versorgungsstrukturen begleiten und durch entsprechende Festlegungen in den Raumordnungsplänen unterstützen. Hierzu gehört auch die Ausrichtung der Einzelhandelsstrukturen am zentralörtlichen System, wobei dem Zusammenwirken von öffentlicher Hand, zivilgesellschaftlichem Engagement und privater Wirtschaft mehr Raum gegeben werden soll.“

Prof. Dr. János Brenner, Baudirektor im Referat Raumordnung, Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur

Auf der Ebene „**Werkzeuge bereithalten**“ wurden a) Entwicklung und Nutzung technologischer Lösungen und Tools, b) Hilfsmittel zur Finanzierung von Projekten sowie c) Synergien durch kooperative Plattformen und d) Hilfe durch Leitfäden und Checklisten erläutert.

Technologische Tools: Für die Bereitstellung technologischer Tools stehen vor allem IT- und Software-Anbieter in der Verantwortung. Diese sollten einfach nutzbare und skalierbar einsetzbare Lösungen entwickeln, die je nach Größe und Budget der Handelsunternehmen einsetzbar sind. Auch an dieser Stelle sind Kooperationsmodelle denkbar, bei denen gemeinschaftlich IT-Lösungen entwickelt und solidarisch genutzt werden – gerade im Bereich der Digitalisierung am Point of Sale (Verkaufsraum) oder beim Thema E-Learning bieten sich große Chancen.

Die Finanzierung ist bei der Implementierung von Digitalthemen häufig eine große Barriere. Doch auch in anderen Bereichen – etwa bei der baulichen Fassadengestaltung oder bei Service-Innovationen sind Investitionen zu tätigen, die der Finanzierung bedürfen. Entsprechend sind öffentlich ausgeschriebene Programme hinsichtlich ihrer Eignung für die einzelnen Anspruchsgruppen zu prüfen. Auch Banken und Förderorganisationen (z.B. KfW) sind gefordert, für den Handel und seine Funktionen als Versorger und Freizeitgestalter passende Finanzierungsangebote zu offerieren.

Plattformen bedeuten Synergien. Ob in analoger oder digitaler Form – sie zielen darauf ab, Frage- und Aufgabenstellungen sowie Investitionen zu vergemeinschaften. Gerade im Bereich der Distribution bieten z. B. Marktplätze große Chancen, auf einfachem Weg online zu vertreiben oder zu beschaffen. Entsprechend sind hier Dienstleistungsorganisationen, Handel und Lieferanten gut beraten, gemeinsame Standards zu schaffen und den Plattformgedanken voranzutreiben.

Leitfäden/Checklisten: In puncto Informationsmaterial sind neben den Forschungsinstituten auch Verbände, Kammern, Beratungsgesellschaften, Agenturen und Medien gefordert, praxisbezogenen Wissenstransfer zu ermöglichen. Mit Blick auf die oft mittelständisch geprägte Handelswelt und ressourcenschwache Kommunen und Gemeinden ist es hilfreich, wenn Zugang zu Informationsmaterialien und Anlaufstellen öffentlich unterstützt wird.

Modellprojekte können von Handelsunternehmen allein oder mit anderen Akteursgruppen sowie von Kommunen und Regionen interkommunal bzw. überregional umgesetzt werden. Wünschenswert ist der kontinuierliche Austausch über Pilotprojekte und Erfolgsbeispiele:

Einzelne Pilotprojekte innerhalb der Handelslandschaft werden bereits umgesetzt. Erste Experimente tragen Früchte und weitere Entwicklungsstufen, die auf den Erfahrungen aufbauen, folgen. Es zeigt sich gerade im Bereich der ländlichen Versorgung, dass vor allem den großen Handelsketten eine besondere Aufgabe zukommt, skalierbare Konzepte zu entwickeln, die lokal adaptiert, die Versorgung der Bevölkerung auch wirtschaftlich nachhaltig sicherstellen.

Kooperationsprojekte von Handelsunternehmen mit Dritten bieten Chancen, Standorte attraktiver zu gestalten. So kann bspw. über die Kooperation mit Dienstleistungsanbietern oder mit öffentlichen Einrichtungen nicht nur die Vitalität von Städten erhalten, sondern auch die notwendige

Besuchfrequenz gesteigert werden. Hier gilt es, Handlungsspielräume für die beteiligten Parteien so breit wie möglich zu erhalten. Oberbürgermeister stehen vor der Aufgabe, innovative Ansätze zu fördern. Gleichmaßen ist es wichtig, Standorte nicht künstlich zu erhalten, wenn eine erfolgreiche Zukunft nicht möglich erscheint.

Interkommunale/regionale Arten der Kooperationen folgen einem ähnlichen Prinzip. Idealerweise unterstützt durch das Land oder den Bund, sind dies Pilotprojekte, die auf regionaler oder überregionaler Ebene Herausforderungen des Strukturwandels aufgreifen und innovative Lösungen erproben. Bei Initialisierung solcher Pilotprojekte ist zu gewährleisten, dass tatsächliche Innovationen vorliegen oder Projekte zielführend weiterentwickelt werden.

(Regionalen) Dialog mit der Branche fortsetzen bedeutet, den Impuls der Dialogplattform Einzelhandel aufzugreifen und auf regionaler oder lokaler Ebene fortzuführen. Hierbei ist es wünschenswert, wenn private und öffentliche Akteursgruppen aktiv unterstützen.

„Viel wird derzeit über die Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Einzelhandel gesprochen. Im Rahmen der BMWi-Dialogplattform wurde nicht nur geredet, sondern es wurden auch praxisnahe Handlungsempfehlungen produziert. Der Deutsche Franchiseverband war sehr gern aktiv dabei, sehen wir uns ja auch als Vordenker in unsere Szene hinein.“

Torben Leif Brodersen, Geschäftsführer, Deutscher Franchiseverband e.V.



V. Der Beirat

Der Beirat der Dialogplattform Einzelhandel bestand aus Vertretern von Handelsverbänden, Gewerkschaft, Unternehmen, Wissenschaft, Industrie- und Handelskammern, Bund, Ländern und Kommunen sowie kommunalen Spitzenverbänden. Er verstand sich als repräsentatives Abbild aller beteiligten Akteure, die sich im Rahmen des angestoßenen Anspruchsgruppen-übergreifenden Dialogs engagieren.

Geleitet wurde der Beirat von Dr. Sabine Hepperle, Abteilungsleiterin Mittelstandspolitik im Bundeswirtschaftsministerium. Co-Vorsitzende waren Stefan Genth, Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Deutschland (HDE), und Stefanie Nutzenberger, Mitglied im ver.di Bundesvorstand.

Der Beirat hatte seiner Arbeit folgendes Selbstverständnis zugrunde gelegt:

- Er gibt inhaltliche Impulse und fördert einen offenen Dialog. Er erarbeitet Vorschläge zu den inhaltlichen Schwerpunkten der einzelnen Workshops.
- Er berät und unterstützt das BMWi bei der Gewinnung von Teilnehmern für die Workshops.
- Er bringt sich jederzeit ein, wenn ihm dies für die Erreichung der Ziele der Dialogplattform Einzelhandel förderlich erscheint.
- Er berät und vermittelt konsensstiftend im Falle von Uneinigkeiten.
- Er versteht sich als Multiplikator für die Dialogplattform Einzelhandel und hilft, die Ergebnisse der Dialogplattform Einzelhandel in die Breite zu tragen.

Beiratsmitglieder der Dialogplattform Einzelhandel



Nadja Beik

Zurbrüggen Wohn-Zentrum GmbH



Dr. Jürgen Bohnenkamp

CREO (Chief Real Estate Officer),
Ernsting's real estate GmbH & Co. KG



Prof. Dr. János Brenner

Bundesministerium für Verkehr und digitale
Infrastruktur



Torben Leif Brodersen

Geschäftsführer,
Deutscher Franchiseverband e.V.



Dr. Achim Dercks

Stellv. Hauptgeschäftsführer DIHK | Deutscher
Industrie- und Handelskammertag e.V.



Dr. Silke Dierks

Referat Kreativwirtschaft, Handel, Digitale
Wirtschaft, Standortmarketing, Ministerium
für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und
Weinbau Rheinland-Pfalz



Friedhelm Dornseifer

Friedhelm Dornseifer Grundstücks- und
Beteiligungs GmbH & Co. KG



Bernd Düsterdiek

Deutscher Städte- und Gemeindebund



Stefan Genth

Hauptgeschäftsführer, Handelsverband
Deutschland (HDE) e.V.



Marianne Grewe-Wacker

Referatsleiterin Referat 11 „Einzelhandelszen-
tren, Marketing, Tourismus, Veranstaltungen“,
Freie und Hansestadt Bremen Der Senator für
Wirtschaft und Häfen



Boris Hedde

IFH Institut für Handelsforschung GmbH,
Koordinierung und Management der Dialog-
plattform Einzelhandel



Gabriele Henschel

Referat Geldwäscheprävention, Bekämpfung
der Schwarzarbeit, Binnenhandel, Ladenöff-
nung, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und
Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern



Dr. Sabine Hepperle

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie,
Vorsitzende des Beirates



Eva Irrgang

Landrätin des Kreises Soest,
Deutscher Landkreistag



Dr. Ulrich Neubauer

Referatsleiter 712, Entwicklung ländlicher
Räume, Bundesprogramm Ländliche Entwick-
lung, Bundesministerium für Ernährung und
Landwirtschaft



Stefanie Nutzenberger

Leiterin Fachbereich Handel,
ver.di Bundesvorstand



Detlef Raphael

Leiter des Dezernats Umwelt und Wirtschaft,
Brand- und Katastrophenschutz, Deutscher
Städtetag



Dr. Birgit Richter

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit



Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

Prorektorin für Kooperationen, Internationales
und Marketing, Lehrstuhl für Marketing,
Universität Siegen



Tatjana Steinbrenner

Geschäftsführende Gesellschafterin,
Kaufhaus Ernst Ganz GmbH



Dr. Ludwig Veltmann

Hauptgeschäftsführer,
Der Mittelstandsverbund – ZGV e. V.



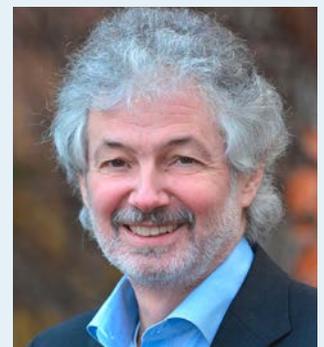
Christoph Wenk-Fischer

Hauptgeschäftsführer, Bundesverband
E-Commerce und Versandhandel Deutschland
e. V. (bevh)



Stefan Wenzel

Vice President Germany, eBay GmbH



Prof. Dipl.-Ing. Martin zur Nedden

Deutsches Institut für Urbanistik



VI. Ausblick

Die Handelslandschaft wird sich auch in den kommenden Jahren weiter deutlich verändern. Die Digitalisierung des Verbraucherverhaltens schreitet voran. Damit sind weitere Änderungen im Einkaufsverhalten und dem dazugehörigen Einkaufsprozess zu erwarten. Unternehmen digitalisieren sich zunehmend in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Die gesamte Lieferkette, alle Phasen des Kaufprozesses bis hin zum Bezahlprozess werden beeinflusst. Deshalb wird auch dem Datenmanagement weiter eine bedeutende Rolle zukommen. Nicht nur das Sammeln der Kunden- und Prozessdaten steht dann im Fokus, sondern weitere Daten und Datenpfade werden hinzukommen. Die automatisierte Datennutzung (Smart Data) wird verbreitet Einsatz finden. Diese Entwicklung fördert eine verstärkte Plattformökonomie im Handel, bei der wenige Marktplatzanbieter Vermittlungsfunktionen übernehmen. Dies wiederum macht es perspektivisch gerade für Herstellerunternehmen attraktiv, einen direkten Vertrieb zu forcieren – zulasten der etablierten Handelsunternehmen.

Gerade im Einzelhandel wird dem Internet der Dinge im Zusammenhang mit automatischen Machine-to-Machine-Prozessen ein großes Potenzial nachgesagt. Auch die sich noch in der Anfangsphase befindliche Technologie der Sprachsteuerung wird für den Einzelhandel wichtig. In der Marktstruktur werden sich neue Anbieter finden und positionieren. Etablierte Unternehmen und Start-ups werden mit Innovationen im Wettbewerb um Marktanteile stehen.

All dies unterstreicht, dass die Branche weiterhin einen großen Veränderungsdruck erleben wird. Entsprechend wichtig wird es sein, die Rahmenbedingungen für alle Marktteilnehmer so zu gestalten, dass sie erlauben, kreative Kräfte freizusetzen, Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen müssen gute und faire Arbeitsbedingungen vorfinden. Im Zuge der zunehmenden Datensammlung und -verarbeitung gilt es, die Interessen der Unternehmen mit den Interessen der Verbraucher nach Schutz der Privatsphäre in Einklang zu bringen.

„Bewusst zu machen, dass gesellschaftliche Gruppen nicht gegeneinanderstehen dürfen, sondern konsequent Gemeinsamkeiten suchen müssen, wenn es um Transformationsprozesse von historischer und für lokale Unternehmen, ganze Städte, Kommunen und den ländlichen Raum gar existenzieller Bedeutung geht, muss die Politik als einen zentralen Auftrag begreifen. Die Dialogplattform Einzelhandel war ein beispielgebender Auftakt, der vielfältige Impulse setzen konnte. Nun muss konsequent die thematische Vertiefung und die Ausweitung des Dialogs in die Regionen hinein vorangetrieben werden.“

Dr. Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer,
Der Mittelstandsverbund – ZGV e.V.

Abschließend und mit Blick auf die zu antizipierenden Veränderungen ist es wünschenswert, den mit der Dialogplattform Einzelhandel erfolgreich in Gang gebrachten und erstmals Anspruchsgruppen-übergreifenden Dialog zum Einzelhandel der Zukunft fortzuführen. Ob bundesweit, regional oder auf lokaler Ebene, der Austausch und Wissenstransfer bietet neue Anstöße und vermittelt Kenntnisse über vielversprechende Pilotprojekte und Initiativen, die helfen, richtungsweisende Erkenntnisse zu sammeln.

www.dialogplattform-einzelhandel.de
www.bmwi.de

