

Immobilien im Fokus

Zusammenfassung des 4. Workshops der Reihe „**Perspektiven für eine lebendige Stadt**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 14. Dezember 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulse und Arbeitsthemen	3
3. Handlungsempfehlungen	6
4. Ausblick	13

1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Verbraucherverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Das wirkt sich auch auf das Bild der Innenstädte aus und stellt die Stadtentwicklung vor neue Herausforderungen, denn die Lebendigkeit und Identität einer Stadt spiegelt sich nicht zuletzt in ihrem innerstädtischen Einzelhandelsangebot wider. Die Breite und Vielfalt des Angebots an Geschäften, Sortimenten und Services verkörpert im Zusammenspiel mit Dienstleistungs-, Gastronomie und Freizeitangeboten sowie der innerstädtischen Baukultur ein Stück Lebensqualität und steht für Wirtschaftskraft und Arbeitsplätze. Handel und Kommunen sind vor diesem Hintergrund gemeinsam gefordert, die Innenstadt als Einzelhandelsstandort langfristig attraktiv zu erhalten.

Im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), mit deren Durchführung das IFH Köln beauftragt ist, wurden im dritten Workshop der Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ Fragestellungen der Stadtentwicklung diskutiert. Händler, Dienstleister und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaften, Bund, Länder und Kommunen haben sich gemeinsam zu diesem Thema ausgetauscht.¹ Die Beiträge der Workshopteilnehmer stellen dabei grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen dar und sind nicht als Verlautbarungen der Organisationen zu verstehen, denen die Personen angehören.

Im Mittelpunkt des vierten Workshops der Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ standen Fragen des Zusammenspiels von Handelsimmobilien und Stadtentwicklung sowie Fragen der Ansiedlung, des Umbaus, der Umnutzung und des Refurbishments von Handelsimmobilien. Ziel war es, zu diesem Thema konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen im Kontext der Handelsimmobilien zu erarbeiten.

Nachfolgend werden zunächst die im Rahmen des Workshops dargebotenen Impulsvorträge skizziert, die als Hintergrund und Anregung für die anschließenden Gruppenarbeiten der Teilnehmer dienten. Die in den Gruppen erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden im dritten Abschnitt vorgestellt. Ein Ausblick schließt die vorliegende Zusammenfassung ab.

¹ Am Workshop-Tag waren zwölf hochrangige Vertreter aus Verbänden, Wissenschaft und Institutionen, acht aus Handelsunternehmen, zehn aus Beratungs- und Projektentwicklungsunternehmen und fünf aus kommunalen Organisationen anwesend. Zur Vorbereitungen des Workshops nahmen im Vorfeld 24 Personen aus diesem Kreis an einer Statement-Abfrage des IFH Köln teil.

2. Impulse und Arbeitsthemen

Als Impulsgeber referierten Martin Pampus, Schulze Pampus Architekten BDA, Sebastian Russ, JLL Retail Asset Management GmbH sowie Christoph Meyer, Geschäftsführender Gesellschafter CM Best Retail Properties GmbH und Vorsitzender des Ausschusses Infrastruktur, Stadtentwicklung und Bau der IHK zu Berlin. Abschließend präsentierte Dr. Markus Preißner, IFH Köln, Ergebnisse der Statement-Abfrage sowie die für die Arbeitsgruppen vorgesehen Ausgangsthesen.

In seinem Impulsvortrag „Handelsimmobilien, Stadt und Baukultur“² stellte **Pampus** vier Thesen auf. In der ersten These erörterte er die Interaktion zwischen Innenstadt, Handel und Handelsimmobilien. Eine attraktive Innenstadt benötige attraktiven Handel, welcher wiederum attraktive Handelsimmobilien voraussetze. Diese seien nur dann attraktiv, wenn die Innenstadt bzw. das Innenstadtbild attraktiv ist. Somit bedingen und bekräftigen sich diese drei Faktoren gegenseitig. Demnach reiche es nicht aus, lediglich die Handelsimmobilien zu stärken. Da das Umfeld der Handelsimmobilien ebenfalls wichtig sei, müsse die Innenstadt als Gesamtbild betrachtet werden. Nach Pampus könne ein attraktives Stadtbild durch folgende Elemente geschaffen werden:

- hoher Anspruch an architektonische und städtebauliche Qualität der Neubauten,
- Pflege der historischen Bausubstanz,
- Konzept für gut gestaltete Werbeflächen,
- generelle Sauberkeit der Stadt (d.h. weder Graffitis noch „Müllecken“),
- ein vielfältiges und hochwertiges Gastronomieangebot (sowohl Außen- als auch Innengastronomie),
- Zurücknahme des Verkehrs, Verbreiterung der Gehwege und Baumpflanzungen.

Die zweite These besagt, dass der Stadtraum für die drei Aktivitäten des Kaufens, Konsumierens und Verweilens attraktiv sein müsse. Da diese drei Funktionen sich gegenseitig bestärken, müsse auch für alle drei Funktionen Anreize geschaffen werden. Für den Faktor Einkaufen sei wichtig, dass der Branchenmix passt und die Innenstadt Vielfalt bietet. Zum Verweilen müssen die Außenräume attraktiv sein und Flair bieten, welcher woanders nicht erlebt werden kann. Um den Faktor Konsumieren optimal zu gestalten, sollten die Angebote der Gastronomie passen und breit aufgestellt sein.

Anschließend wirft Pampus die Frage auf, ob die fortschreitende Digitalisierung nennenswerte Auswirkungen auf die bauliche Entwicklung von Handelsimmobilien haben sollte. Seiner Ansicht nach herrsche diesbezüglich eine allgemeine Unsicherheit und die Anpassung der Gebäude solle in kleinen Schritten in der praktischen Anwendung erfolgen (Reformation statt Revolution, These 4).

Die vierte These behandelte Eigenschaften attraktiver Handelsimmobilien. Folgende Elemente werden heutzutage grundsätzlich von Auftraggebern gefordert:

- Geschosshöhe von ungefähr fünf Metern,

² Den Impulsvortrag von Martin Pampus finden Sie auf der BMWi-Webseite unter www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/workshop-handelsimmobilien-stadt-und-baukultur.property=pdf.bereich=bmwi2012.sprache=de.rwb=true.pdf.

- Innenraum möglichst stützfrei,
- Weg ins erste Obergeschoss so selbstverständlich wie möglich,
- Optimierte Luftkonditionierung (Temperatur, Luftwechselrate, Luftfeuchte),
- Schaufensterflächen großzügig gestalten und
- Eingang gut sichtbar.

Gerade in die Jahre gekommene Handelsimmobilien ließen sich durch die Berücksichtigung dieser Aspekte optimieren. Ein gutes Beispiel für die Umsetzung dieser Punkte bietet der Apple Store in Hannover, welcher ein offenes Erdgeschoss ohne Stützpfeiler präsentiert. Die Tragkonstruktion ist im ersten Geschoss umgesetzt.

Russ erörterte in seinem Impulsvortrag „Handelsimmobilien: Status quo und aktuelle Herausforderungen“³ themenspezifische Trends und Herausforderungen für den Einzelhandel. Zunächst legte Russ dar, dass das Handelsgeschäft nicht nur mit anderen Händlern vor Ort, sondern auch mit dem globalen Wettbewerb konkurriert, da Waren und Produkte durch den Onlinehandel jederzeit bei großer Preistransparenz verfügbar seien. Jedoch erbringe der Onlinehandel erst rund zehn Prozent am gesamten Einzelhandelsumsatz, weshalb der überwiegende Teil des Einzelhandels auch zukünftig in stationären Geschäften stattfindet.

Anschließend thematisierte Russ die Auswirkungen einer abnehmenden Gesamtbevölkerung (z. B. in einzelnen Regionen) auf den Handel. Eine Abnahme der Bevölkerung führe dazu, dass sich die Anforderungen an geeignete Standorte für Unternehmen verschärfen und Expansionsbestrebungen insgesamt zurückgehen würden.

Darüber hinaus erörterte Russ, dass der stationäre Handel für Inspiration und haptische Produkterlebnisse geschätzt wird und daher die Ladeneinrichtung ein zentrales Instrument im Marketingmix ist, um Kaufanreize zu schaffen. Damit Kundengruppen noch gezielter angesprochen werden können, sollten Spezialformate für bestimmte Sortimentsbereiche eingerichtet und Visual Merchandising an ausgewählten Standorten betrieben werden. Visual Merchandising kommuniziert Informationen über Bilder, wodurch Warenbilder länger im Gedächtnis der Kunden bleiben (zum Beispiel über Flachbildschirme). Dies ermöglicht neue Kaufimpulse zu geben, ohne dabei die Verkaufsflächen grundlegend zu ändern. Die Einrichtung und Visual Merchandising werde sich künftig noch stärker miteinander verzahnen.

Ein weiterer Trend der letzten Jahre sei die Vertikalisierung, sprich, die Entwicklung eigener Einzelhandelsaktivitäten bei Herstellern. Eine Folge davon sei, dass Multi-Brand-Anbieter es immer schwerer haben, ein attraktives Markenangebot zusammen zu tragen. Ebenso führe die Vertikalisierung zur Reduzierung der Händlermargen bei gleichzeitig steigenden Anforderungen. Daher werden sich selbständige Händler verstärkt in Nischenmärkte zurückziehen oder Standortsuche für eigene Mono-Brand-Stores betreiben.

Als letzten Punkt führte Russ baurechtliche Rahmenbedingungen als Restriktion bei der Entwicklung neuer Einzelhandelsimmobilien auf. Seiner Meinung nach wurden in den vergangenen Jahren Bebauungspläne

³ Den Impulsvortrag von Sebastian Russ finden Sie auf der BMWi-Webseite unter www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/workshop-handelsimmobilien-status-quo-und-aktuelle-herausforderungen,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf.

auch aufgestellt oder geändert, um die Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben einzuschränken oder auszuschließen. Hierdurch sollen Innenstädte und gewachsene Versorgungsbereiche vor unerwünschter Konkurrenz auf der grünen Wiese geschützt werden. Bestehende Einzelhandelsnutzungen dürfen in dem Rahmen fortgeführt werden, den die Baugenehmigung zulässt. Eine wichtige Frage hier ist, wie diese Grenze abgesteckt wird, wenn Änderungen an der ausgeübten Nutzung vorgenommen werden sollen. Die Prüfung von Bebauungsplänen und Einzelhandelskonzepten werde bei fast allen Einzelhandelsprojekten im Vordergrund stehen.

In seinem Impulsvortrag „Shopping in Echtzeit: Lebenszyklen von Handelskonzepten werden kürzer, Standorte angreifbarer – was ist zu tun?“⁴ erörterte **Meyer** zunächst, dass der deutsche Einzelhandel unter Zukunftsängsten leide und der deutsche Städte- und Gemeindebund ein Ladensterben befürchte. Auch wachse der Wettbewerbsdruck weiter und es komme die Frage auf, was zu tun sei. Zu berücksichtigen sei der Grundgedanke, dass es ohne Handel keine Stadt und ohne Stadt keinen Handel gebe.

Seiner Meinung nach sollten Mittel zur Standortaufwertung gefördert werden (zum Beispiel durch einen Business Improvement District (BID)). Bei einem BID seien alle Akteure miteinander vernetzt und im Sinne der Standortaufwertung aktiv. Dies seien insbesondere Immobilieneigentümer, örtlicher Einzelhandel, Behörden und Handelskammern sowie die Lokalpolitik. Mit allen Beteiligten sei ein klarer Aktionsplan zu definieren.

Allerdings wies Meyer darauf hin, dass der typische private Immobilieneigentümer aufgrund des sehr dynamischen Investitionsgeschehens durch anonyme, häufig internationale Fonds ersetzt würde. Bei diesen mangle es an Identifikation mit den jeweiligen Standorten und nachhaltigem Denken. Häufig seien gar keine Entscheider zu identifizieren, mit denen über die Entwicklung von Standorten und notwendige Investitionen diskutiert werden könne.

Auch Investitionen in die Modernisierungen vorhandener Handelsimmobilien müssten vorgenommen werden. Vor allem Warenhäuser könnten ihre zentrale Rolle in Städten nur noch mit hohen Investitionen erfüllen. Ebenso müssten die Umnutzungspotenziale bei vorhandenen Immobilien an zentralen Standorten genutzt werden. Flexibilität sei oberstes Gebot bei der Entwicklung neuer Handelsimmobilien. So müsse die Handelsimmobilie der Zukunft wie ein Theater funktionieren: Für jedes Produkt solle eine neue, einzigartige Umgebung geschaffen werden; neue Inszenierungen sollten schnell umsetzbar sein.

Als weiteren Punkt führte Meyer an, dass ein Refurbishment einem Neubau vorgezogen werden solle, wenn Standort und Substanz der Immobilie stimmten. Sollte ein Neubau in Erwägung gezogen werden, dann sollten neue Shoppingcenter nur in existierenden Zentren gebaut und in das vorhandene Fußwegesystem integriert werden. Dabei müsse die öffentliche Hand Rahmenbedingungen definieren und ein Projekt in ein Gesamtpaket zur Förderung der Zentren integrieren. Einen entsprechenden Forderungskatalog habe die IHK zu Berlin unter seiner fachlichen Leitung erarbeitet und der Berliner Landes- und Bezirkspolitik

⁴ Den Impulsvortrag von Christoph Meyer finden Sie auf der BMWi-Webseite unter www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/workshop-shopping-in-echtzeit.property=pdf.bereich=bmwi2012.sprache=de.rwb=true.pdf.

vorgestellt. Dieser Forderungskatalog sei im Anschluss in den aktuellen Berliner Entwicklungsplan Zentren (StEP Zentren 3) eingeflossen und sei seitdem Bestandteil der Genehmigungspolitik in Berlin.

Abschließend schlägt Meyer die Herstellung von „Waffengleichheit“ zwischen Online- und stationärem Einzelhandel vor. Hierfür sollten Restriktionen für Investoren und stationären Handel weitgehend beseitigt, ein positives Investitionsklima geschaffen und der örtliche Einzelhandel unterstützt werden. Meyer sprach in diesem Zusammenhang Restriktionen bei den Sonntagsöffnungszeiten sowie Reglementierungen durch Sortimentslisten sowie die Großflächenvermutung in § 11 Abs. 3 Baunutzungsverordnung (BauNVO) an.

Im Anschluss an die drei Impulsvorträge stellte **Preißner** die den Arbeitsgruppen zugrundeliegenden Ausgangsthesen vor.⁵ Den Fokus bildeten dabei die Themenfelder „Ansiedlung, Modernisierung, Umnutzung und Refurbishment von Handelsimmobilien“ sowie „Handelsimmobilien im digitalen Zeitalter: Herausforderungen für Eigentümer, Investoren Stadt und Handel“.

3. Handlungsempfehlungen

Zu den zentralen Herausforderungen im Kontext „Lebendige Stadt“ und „Handelsimmobilien“ zählen das Zusammenspiel von Handelsimmobilien und Stadtentwicklung bzw. das Zusammenwirken der beteiligten Anspruchsgruppen (Eigentümer, Handel, Stadt etc.) sowie Themen aus den Bereichen Ansiedlung, Umbau, Umnutzung und Refurbishment von Handelsimmobilien. Innerhalb des Workshops wurden zur Ableitung von Handlungsempfehlungen in diesen Feldern die folgenden beiden Arbeitsgruppen gebildet:

- **Gruppe 1:** Ansiedlung, Modernisierung, Umnutzung und Refurbishment von Handelsimmobilien (Moderation: Christoph Meyer, Geschäftsführender Gesellschafter CM Best Retail Properties GmbH; Vorsitzender des Ausschusses Infrastruktur, Stadtentwicklung und Bau der IHK zu Berlin),
- **Gruppe 2:** Handelsimmobilien im digitalen Zeitalter: Herausforderungen für Eigentümer, Investoren, Stadt und Handel (Moderation: Dr. Markus Preißner, Wissenschaftlicher Leiter IFH Köln).

Nachfolgend werden die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst:

(1) Handelsimmobilien nicht isoliert betrachten

Eine **attraktive Innenstadt** benötigt **attraktiven Handel**. Attraktiver Handel benötigt **attraktive Handelsimmobilien**. Diese wiederum sind nur dann attraktiv, wenn die **Innenstadt insgesamt im Sinne seiner Multifunktionalität** (Wohnen, Handel, Gastronomie, Freizeit etc.) **und seines Erscheinungsbildes attraktiv** ist.

Zur Umsetzung und Ergänzung führten Workshopteilnehmer folgende Maßnahmen/Empfehlungen an:

⁵ Die Ausgangsthesen finden Sie auf der BMWi-Webseite unter www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/workshop-aufteilung-der-gruppen-und-gruppenaufgaben.property=pdf.bereich=bmwi2012.sprache=de.rwb=true.pdf.

- **Zielgruppenspezifische Ausrichtung:** Die Attraktivität einer Innenstadt, des dort ansässigen Handels und der Handelsimmobilien ist stets aus Sicht der jeweiligen Ziel- bzw. Anspruchsgruppen (Wohnbevölkerung, auswärtige Besucher, Handel, Immobilieneigentümer etc.) zu bewerten. Was ist aus Sicht der Zielgruppen attraktiv? Wie sollten sich Handelsimmobilien und der Handel insgesamt, aber auch das Gastronomie- und Freizeitangebot sowie die Innenstadtgestaltung und das Wohnangebot aus Sicht der Zielgruppen darstellen? Welche Frequenzbringer sind aus Sicht der Zielgruppe notwendig? Durch welche Maßnahmen lässt sich die Aufenthaltsqualität gezielt erhöhen? Welche Anforderungen stellen Immobilieneigentümer an Stadt, Handel etc.? Folglich sind innenstadtspezifische Zielgruppenkonzepte unter Berücksichtigung der relevanten Anspruchsgruppen zu entwickeln und umzusetzen. Wichtig ist dabei, dass die jeweiligen Konzepte individuell auf die jeweiligen Innenstädte/Standorte zugeschnitten sind und die spezifischen Funktionalitäten (z. B. Wohnen/Versorgung, Handel des mittel- bis langfristigen Bedarfs, Freizeit) unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppen klar definiert sind und entsprechend umgesetzt werden (Stadtquartiere aktiv entwickeln!).
- **(Interessens-)Dialog und nachhaltiges Handeln fördern:** Damit die Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen angemessen berücksichtigt werden können und ein aktiver Dialog in Gang gesetzt bzw. aufrechterhalten wird, sind beispielsweise Bürgerdialoge, runde Tische, Gestaltungsbeiräte und städtebauliche Wettbewerbe zu implementieren. Zur Koordination der Anspruchsgruppen bzw. deren Interessen sind Ansprechpartner zu definieren und entsprechende Netzwerke aufzubauen. Innerhalb der Stadtverwaltung sind beispielsweise Stadtplanung und Wirtschaftsförderung/City-Management eng miteinander zu verzahnen. Zudem sind aus der Stadt bzw. aus der Mitte bestehender Stakeholder-Gemeinschaften entsprechende Ressourcen für die Funktion eines „Kümmerers“ bereitzustellen. Mit Blick auf den Dialog mit Immobilieneigentümern merkten Workshopteilnehmer an, dass diese den anderen Innenstadt-Stakeholdern oftmals nicht bekannt sind oder es sich bei diesen um nicht im lokalen Umfeld ansässige Holdings o.ä. handelt, was den Dialog und gemeinsames Handeln erschwere, wenn nicht gar unmöglich mache. Auch fehlen diesen Investoren oftmals differenzierte Kenntnisse zu den Eigenschaften einer Stadt und des lokalen Handels, was die Notwendigkeit eines Dialogs unterstreiche. Teilnehmer des Workshops forderten vor diesem Hintergrund auf kommunaler Ebene entsprechende Register oder Verzeichnisse der Immobilieneigentümer (inkl. genauer Ansprechpartner) und regten mit Blick auf ein nachhaltiges Zusammenwirken der Innenstadt-Stakeholder die Initiierung bzw. Intensivierung von BID-Projekten (BID: Business Improvement District) oder ähnlichen Initiativen zur gemeinschaftlichen Steigerung der Innenstadtattraktivität an. Die einzelnen Bundesländer und Kommunen seien – falls noch nicht geschehen – aufgefordert, die entsprechenden rechtlichen und sonstigen Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen und Projekte, insbesondere in der Anfangsphase, zu fördern und fortlaufend zu unterstützen, um Kontinuität und nachhaltigen Erfolg zu erzielen.
- **Integration großer Handelsimmobilien:** Für die städtebauliche Entwicklung einer Stadt sind große Handelsimmobilien bzw. Shopping Center nur dann sinnvoll, wenn sie sich in das kommunale

Wegesystem und die vorhandenen Baustrukturen einfügen. Auf sich selbst bezogene Gebäude, üblicherweise gekennzeichnet durch eine starke Innenorientierung und wenig Bezugnahme auf den öffentlichen Raum, sind für eine gelungene städtebauliche Entwicklung nicht geeignet.

- **Ästhetik und Baukultur nicht vernachlässigen:** Investitionen in Ästhetik und Baukultur erhöhen die Attraktivität. Kunden gehen dorthin, wo sich ihnen auch ein Mehrwert in Form einer gesteigerten Aufenthaltsqualität und des gebauten ästhetischen Umfelds bietet. Die Entwicklung von Handelsimmobilien und die entsprechenden Investitionen sollten dabei auch die Identität der jeweiligen Stadt berücksichtigen und die Balance zwischen Mehrwert und Wirtschaftlichkeit halten.

(2) Flexibilität, Multioptionalität und Nachhaltigkeit sicherstellen

Investoren entwickeln Handelsimmobilien zu häufig für lediglich eine Nutzungsoption, zeitgemäß ist aber eine **flexible und multioptionale Nutzbarkeit**.

Zur Umsetzung und Ergänzung führten Workshopteilnehmer folgende Maßnahmen/Empfehlungen an:

- **Entwicklungen, Trends und Anforderungen im Handel kennen:** Immobilieneigentümer und -entwickler müssen sich stärker mit aktuellen Entwicklungen und Trends im Handel auseinandersetzen (z. B. Entwicklungen im Bereich des Online-Handels und der Renditeentwicklungen im Handel) und ihre Angebote/Immobilien marktgerecht darauf ausrichten. Gleiches gilt auch mit Blick auf die Vertreter einer Stadt, die sich ebenfalls stärker mit aktuellen Entwicklungen und Trends im Handel auseinandersetzen sollten. Entsprechend sollte der Austausch zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen (Handel, Eigentümer, Entwickler, Stadt, Bevölkerung etc.) gefördert werden; benötigte Informationen und Austauschformate sind bereitzustellen und deren Nutzung zu fördern.⁶
- **Funktionalität und Wirtschaftlichkeit über den Handel hinaus denken:** Die Entwicklung von flexibel und multioptional nutzbaren (Handels-)Immobilien setzt voraus, dass bereits bei der Planung über (reine) Handelsimmobilien und deren Wirtschaftlichkeit hinausgedacht wird. Beispielsweise müssen Grundrissveränderungen bei verändertem Flächenbedarf leicht umzusetzen sein. Mit Blick auf Multifunktionalität und Wirtschaftlichkeit ist es sinnvoll, verschiedene Funktionalitäten (insb. Einzelhandel und Wohnen) sinnvoll miteinander zu kombinieren und zu verankern (z. B. geschossweise Funktions- und Bauplanung). Mit Blick auf Bestandsimmobilien und deren flexible und multioptionale Nutzbarkeit regten Teilnehmer des Workshops an, Umnutzungen zu erleichtern (z. B. bzgl. des Bauordnungsrechts) und damit notwendige Erneuerungsprozesse aktiv zu unterstützen.⁷
- **Flexibilität auch bei der Vermarktung:** Die Vermarktung von Handelsimmobilien erfordert heute variable/flexible Mietpreismodelle (z. B. Umsatzmieten, frequenzbezogene Mieten). Zur Umsetzung sei es aus Sicht der Workshopteilnehmer beispielsweise zweckmäßig, (digitale) Frequenz-

⁶ Zum Austausch zwischen den jeweiligen Ziel-/Anspruchsgruppen siehe auch Punkt (1).

⁷ Zu notwendigen Erneuerungsprozessen siehe Punkt (4).

messungen in den Innenstädten zu implementieren, um so Entscheidungen für alle beteiligten Stakeholder zu vereinfachen und Transparenz zu schaffen. Als weitere Instrumente wurden das Mieten-Pooling als Möglichkeit zur Entwicklung schwächer werdender Standorte (Mall-Ansatz als Verbundlösung), der Abschluss von Kopplungsverträgen mit integrierten Management-Funktionen anstelle von Einzelverträgen, der Kauf und die Entwicklung von Immobilien durch Städte (diesbezüglich aber auch Negativbeispiele bekannt) und die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung zur Schaffung kollektiv-lokaler Ansiedlungsanreize genannt.

(3) Online-Shopping, Multi-Channel & Co – auch für Handelsimmobilien relevant

Im Zuge der Digitalisierung werden sich die **Anforderungen an Handelsimmobilien** in Bezug auf die **Größe**, den **Zuschnitt**, die **technische Infrastruktur** (z. B. WLAN, Handyempfang), die **Lieferzonen** etc. deutlich verändern. Teilnehmer des Workshops merkten in diesem Zusammenhang an, dass die Belieferung des Handels möglichst zu weniger frequentierten Uhrzeiten erfolgen sollte. Bezogen auf Handelsimmobilien im „digitalen Zeitalter“ äußerten sie, dass zukünftig die (Verkaufs-)Flächenbedarfe in Innerstädten insgesamt und bezogen auf neue Handelskonzepte (z. B. Zunahme kleinflächiger Handelskonzepte) vielfach sinken werden, was sich auch auf die Bewertung von Einzelhandelsstandorten auswirke:

- **Flächenüberhang entgegenwirken:** Demografische Entwicklungen, strukturelle und konzeptionelle Veränderungen im Handel und die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft werden mittelfristig zu einem erheblichen Überhang von Einzelhandelsflächen führen. Einzelne Städte werden hiervon in unterschiedlicher Weise betroffen sein. Primär wachstumsorientierte Entwicklungskonzepte sind vor diesem Hintergrund nicht allorts zweckmäßig. Zielführend sind Maßnahmen zur Verdichtung von Einzelhandelsagglomerationen und des Refurbishment. Da Streulagen und unteragglomerierte Standorte (auch in Großstädten) zunehmend Frequenz (und damit Umsatz) verlieren, nimmt die Attraktivität der höher agglomerierten Standorte zu, weil hier die Chance besteht, dort an den bestehenden Frequenzvorteilen zu partizipieren bzw. sie durch Standortverlagerung noch zu verstärken.
- **Standortbewertung unterstützen:** Die Standortbewertung wird zunehmend schwieriger, da neben klassischen Determinanten, wie z. B. Kaufkraft und Zentralität, auch Kennziffern, wie z. B. touristisches Anziehungspotenzial, areal-bauliche Attraktivität, Miteinander der Handelsgemeinschaft, gemeinsame Standortvermarktung im Netz, lokale Auswirkungen des E-Commerce etc., deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Hilfestellung bei der Standortbewertung würde beispielsweise die Implementierung (digitaler) Frequenzmessungen in den Innenstädten bieten.⁸ Auch Wahrnehmungsmessungen zur Innenstadttattraktivität sollten regelmäßig durchgeführt werden (z. B. Untersuchung „Vitale Innenstädte“), um den Status quo (am besten im Städtevergleich) zu

⁸ Siehe auch Punkt (2).

ermitteln und Handlungsbedarfe zu erkennen. Mit Blick auf die Bewertung von Handelsimmobilien wurde auch deren Zertifizierung diskutiert, aber als kaum umsetzbar eingeschätzt.

- **Kleinflächige Handelskonzepte vorantreiben:** Mit der wachsenden Bedeutung kleinflächiger Handelskonzepte ergeben sich auch neue Chancen für kleinere Städte und Quartiere, deren Innenstadtfächen und -immobilien für großflächige Konzepte aus Sicht des Handels wenig attraktiv waren. Insbesondere durch die wachsende Bedeutung von Convenience- und Multi-/Omnichannel-Formaten sowie die Möglichkeiten der Digitalisierung am Point of Sale (PoS)⁹ werden auch kleinflächigere Immobilien (wieder) attraktiv – vorausgesetzt die (digitale) Infrastruktur einer Immobilie und ihres Umfeldes stimmen (z. B. freies WLAN, Lager- und Logistikflächen, City-Logistik, Picking-Points). Inwieweit diese Konzepte (auch in kleineren Städten) umgesetzt werden, hängt insbesondere vom Engagement des Handels, der Städte und der Immobilieneigentümer bzw. -entwickler ab.

(4) Erneuerungsprozesse unterstützen

Die permanente bzw. kontinuierliche Erneuerung einer Innenstadt ist ein zentraler Treiber für die Attraktivität einer City. Eine der wichtigsten Aufgaben der Baubehörden ist es daher, diesen **kontinuierlichen Erneuerungsprozess** und die entsprechenden **Modernisierungs-/Refurbishment-Projekte nicht durch restriktive Regelungen** (z. B. Baurecht, Denkmalschutz) mehr als erforderlich **zu erschweren oder zu unterbrechen** (Regulierung so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig).

Zur Umsetzung und Ergänzung führten Workshopteilnehmer folgende Maßnahmen/Empfehlungen an:

- **Städtebauliche Verträge nutzen:** Zur Entlastung der Gemeinden wurde darauf verwiesen, dass Bebauungspläne nicht mit Regelungen überfrachtet werden sollten. Eine Konkretisierung und Aktualisierung der Bebauungspläne kann auch auf Basis städtebaulicher Verträge erfolgen. Diese haben den Vorteil einer zeitnahen Umsetzung und geringerer Aufwände für die Gemeinden. Zu gewährleisten ist dabei, dass die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen (insbesondere der Kommune und der Bürger) hinreichend berücksichtigt werden.
- **Gesundshrumpfen von Standorten:** Wenn der Einzelhandel an einem Standort nicht mehr rentabel ist, sollten andere Nutzungsarten in Betracht gezogen werden. Vor allem für die Modernisierung von Standorten ist die Ansiedlung des Handels nicht zwangsweise die beste Wahl. Hier gilt es jedoch, auf unterschiedliche Stadttypen differenziert einzugehen. Die Funktion Wohnen darf den Handel in frequenz- und umsatzstarken Lagen nicht aufgrund finanzieller Interessen der Investoren verdrängen. An schwachen Standorten muss das gesetzliche Regelwerk jedoch eine Umnutzung ermöglichen, um beispielsweise einzelhandelsrelevante Fußgängerzonen zu verkürzen und einen attraktiven, verdichteten Handel zu ermöglichen.

⁹ Siehe hierzu auch die Ergebnisse der Workshop-Reihe „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/Dialogplattform-Einzelhandel/ergebnisse.html>.

- **Optimierung der Ausgangslage zur Modernisierung von Handelsimmobilien:** Oftmals ist eine Modernisierung oder ein Refurbishment einem Neubau vorzuziehen. Viele Maßnahmen oder Projekte werden jedoch durch Auflagen, u. a. durch Baubehörden, erschwert oder verhindert. Zudem ist ein Neubau auf Grund der Grunderwerbssteuer oftmals finanziell attraktiver als eine Umnutzung oder Modernisierung einer bestehenden Handelsimmobilie. Zur Unterstützung von Modernisierungs- und Refurbishment-Maßnahmen ist ein Abbau an Bürokratie und eine Einzelfallklärung der behördlichen Auflagen, beispielsweise des Brandschutzes, wünschenswert. Zudem wird ein (digitales) Leerstandskataster befürwortet, dass mit entsprechenden Kennziffern belegt, Potenziale für Modernisierungs- und Refurbishment-Maßnahmen aufzeigt.

(5) Anwendung des § 11 Abs. 3 BauNVO vor Ort verbessern / Höhere Bedeutung von Satz 4 der Vorschrift

Die Regelungen des **§ 11 Abs. 3 BauNVO**¹⁰ sind sowohl bei der Ordnung des Raumes sowie bei der optimalen (Nah-)Versorgung der Bevölkerung **hilfreich**. Jedoch besteht ein **Dissens zwischen den Vorstellungen des Verordnungsgebers und der praktischen Handhabung vor Ort**, da die Vorgaben des § 11 Abs. 3 Satz 4 BauNVO in der Praxis oftmals nicht korrekt Anwendung finden. **Daher muss nicht das Regelwerk, sondern der Vollzug vor Ort verbessert werden.**

Zur Umsetzung und Ergänzung führten Workshopteilnehmer folgende Maßnahmen/Empfehlungen an:

- **Flexibilität ermöglichen:** Teilnehmer des Workshops bemängelten, dass bei der Anwendung des § 11 Abs. 3 BauNVO eine Differenzierung nach Stadttypen fehle. Dabei sollten Themen wie Zuzüge, Pendleranteile etc., aber auch die Struktur und Funktion (z.B. Shopping- vs. Versorgungsstadt) sowie die Lage der Stadt Berücksichtigung finden und eine höhere Flexibilität ermöglichen.
- **Erleichterung der Umnutzung im Kerngebiet:** Aktuelle Herausforderungen (bspw. die Digitalisierung des Handels) erhöhen den Druck zur Entwicklung **neuer, zukunftsfähiger Nutzungskonzepte** von Immobilien. Modernisierung und Refurbishment sind folglich laufende Aufgaben und nur **in Abstimmung mit der aktuellen Bauleitplanung** einer Gemeinde umsetzbar. So ist in § 11 Abs. 3 Satz 1 BauNVO beispielsweise festgelegt, dass Einkaufszentren, großflächige Einzelhandelsbetriebe und sonstige großflächige Handelsbetriebe, die von der Zielsetzung der Raumordnung und Landesplanung abweichen, außer in den Kerngebieten, generell nur in den für sie festgesetzten Sondergebieten zulässig sind. Die in § 11 Abs. 3 Satz 4 BauNVO diesbezüglich formulierte und im Einzelfall zu prüfende Ausnahmemöglichkeit für großflächige Einzelhandelsbetriebe sollte nach Meinung der Teilnehmer hervorgehoben werden bzw. an Bedeutung gewinnen.¹¹ Oftmals komme § 11 Abs. 3 zudem auch in Kerngebieten zum Einsatz, obwohl dies als

¹⁰ Der Gesetzestext ist beispielsweise abrufbar unter <https://dejure.org/gesetze/BauNVO/11.html>.

¹¹ § 11 Abs. 3 Satz 4: „Die Regel [...] gilt nicht, wenn Anhaltspunkte dafür bestehen, dass Auswirkungen bereits bei weniger als 1200 qm Geschoßfläche vorliegen oder bei mehr als 1200 qm Geschoßfläche nicht vorliegen [...]“

eindeutige Ausnahme deklariert sei. Zielsetzung ist daher, eine korrekte Auslegung des gesamten § 11 BauNVO durch passende Anwendungshilfen zu ermöglichen.

- **Praxisnahe Anwendungshilfe:** Bereits im Jahre 2000 wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die einen Bericht mit Erklärungen und Lösungsvorschlägen zum Umgang mit der oben aufgeführten Gesetzgebung erarbeitet hat. Aktuell wird eine neue Anwendungshilfe in Zusammenarbeit von kommunalen Spitzenverbänden und dem zuständigen Gremium der Bauministerkonferenz erstellt, welche die bisherige ersetzen soll. Die Ausarbeitung soll voraussichtlich im Sommer 2017 erscheinen und berücksichtigt die Rechtsprechung der letzten Jahre. Da die Anwendungshilfe vor allem die praxisnahe Anwendung ermöglichen soll, wurde durch Teilnehmer des Workshops der Vorschlag unterbreitet, die Erfahrungen der Dialogplattform Einzelhandel mit einfließen zu lassen. Wünschenswert wäre demnach, dass eine aktualisierte Anwendungshilfe auch konkret auf Vermutungskriterien eingeht und diese anhand von Beispielen definiert.

(6) Sortimentslisten: Individuelle und flexible Gestaltung sowie kontinuierliche Fortschreibung unabdingbar

Sortimentslisten gehören zu den wichtigen Instrumenten zur Steuerung des Handels im Hinblick auf die optimale Versorgung der Bevölkerung. Es ist daher **unzulässig**, den Druck auf die Innenstädte durch die **Aufweichung der Sortimentslisten** zu erhöhen, da dadurch die Entwicklungsmöglichkeiten auf der „Grünen Wiese“ im Verhältnis zur Innenstadt verbessert würden. Eine derartige Maßnahme würde der bundesdeutschen Zielsetzung „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“ nicht entsprechen.

Zur Umsetzung und Ergänzung führten Workshopteilnehmer folgende Maßnahmen/Empfehlungen an:

- **Flexibel, individuell und aktuell:** Der Schutz der Innenstädte ist weiterhin wichtig, allerdings ist es notwendig, eine gewisse Flexibilität bei der Verwendung der Sortimentslisten zu gewährleisten. Sortimentslisten sollten individuell von den Kommunen im Rahmen ihrer Einzelhandelskonzepte erarbeitet und nicht nur entsprechend des Status Quo aufgestellt werden. Vielmehr ist die gewünschte zukünftige Entwicklung eines Standorts zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund sollten Sortimentslisten innerhalb der jeweiligen Einzelhandelskonzepte regelmäßig fortgeschrieben und auf ihre Aktualität hin überprüft werden.
- **Neue Generation von Einzelhandelskonzepten:** Mit Blick auf die zu erstellenden Einzelhandelskonzepte äußerten einzelne Workshopteilnehmer den Wunsch nach einer neuen Generation dieser Konzepte mit einem zukunftsorientierten und flexiblen Charakter, die dem Ziel einer wohnnahen, attraktiven Versorgung der Bevölkerung folgen. Innerhalb der Konzepte sollte nach Lösungen und Kompromissen unter Berücksichtigung der Bestandssituationen gesucht werden; dabei sollten die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen (z.B. Bürger, Handel, Immobilienwirtschaft) berücksichtigt werden.

- **Differenzierte Betrachtung der „Grünen Wiese“ notwendig:** Die Workshopteilnehmer merkten an, dass die Auswirkungen der Grünen Wiese auf die Innenstadt je nach Standortgegebenheiten (Lage und Besatz) und Kommune unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Daher können stadt- und branchenspezifische Betrachtungen der Standorte hilfreich sein, um die Auswirkungen auf die Innenstadt einzuschätzen. Dort, wo Spezialsortimente das Hauptsortiment eines Standortes auf der Grünen Wiese bilden, können bei einem maßvollen Umgang mit innenstadtrelevanten Randsortimenten die negativen Effekte auf die Innenstadt gering sein.

4. Ausblick

Die Workshop-Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel umfasste insgesamt vier Workshops, in denen u.a. Themen aus den Bereichen Handelskonzepte, City-Marketing, Stadtentwicklung und Handelsimmobilien behandelt wurden.

Interessierte können sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de informieren – sowohl über die vorliegende Workshop-Reihe als auch über die weiteren Workshop-Reihen, die sich den Themen „Perspektiven für Arbeit und Berufe“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“ widmen. Die Ergebniszusammenfassungen der einzelnen Workshops stehen auf dieser Website ebenfalls zur Verfügung. Auch außerhalb der Workshops steht die Dialogplattform Einzelhandel mit einer Sharing-Plattform (zu erreichen unter <http://bit.ly/Wissensarchiv>) für einen regen Wissensaustausch bereit.

Ihr Ansprechpartner



Dr. Markus Preißner – Wissenschaftlicher Leiter IFH Köln

Herr Dr. Markus Preißner hat Betriebswirtschaftslehre und Internationales Marketing an der Universität zu Köln und der Dublin City University studiert. Nach seiner Promotion am Seminar für Handel und Distribution im Jahre 2005, in der er sich mit den Zielen, Alternativen und Bestimmungsfaktoren der Gebührengestaltung in Franchisesystemen beschäftigte, wechselte Herr Dr. Preißner zum IFH Köln. Als wissenschaftlicher Leiter konzipiert und leitet er Studien für Unternehmen und Institutionen im Groß- und Einzelhandel. Besonderes Augenmerk gilt dabei Analysen rund um die Themen Kundenzufriedenheit, Kundentypologien, Customer Journey sowie dem Apothekenmarkt und der Vitalität der Innenstädte.

Weitere Informationen zum IFH Köln: www.ifhkoeln.de



Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Straße 401b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

www.ifhkoeln.de