



**Dr. Lademann & Partner**  
Wissen bewegt.

# **Studie zu den Entwicklungsperspektiven und - potenzialen des Einzelhandels in Hamburg 2035**

Analysen, Befunde, Zielbilder und  
Maßnahmen



Im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Innovation  
Hamburg, 06.02.2024



**Dr. Lademann & Partner**  
Wissen bewegt.

# **Studie zu den Entwicklungsperspektiven und -potenzialen des Einzelhandels in Hamburg 2035**

Analysen, Befunde, Zielbilder und Maßnahmen

Projektnummer: 22DLP3317

Exemplarnummer: 01

Projektleitung und -bearbeitung: Uwe Seidel, Boris Böhm, Ulrike Rehr

Bearbeitet unter Mitarbeit von: Lukas Engling, Axel Dreher

Im Auftrag der

**Behörde für Wirtschaft und Innovation**

**Alter Steinweg 4**

**20459 Hamburg**

erarbeitet durch

**Dr. Lademann & Partner**

Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH

Friedrich-Ebert-Damm 311, 22159 Hamburg

Altmarkt 10d, 01067 Dresden

Prinzenallee 7, 40549 Düsseldorf

Das Gutachten ist urheberrechtlich geschützt und unter der Projektnummer registriert. Die im Gutachten enthaltenen Karten und Daten sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht aus dem Gutachten separiert oder einer anderen Nutzung zugeführt werden. Ausschließlich der Auftraggeber ist berechtigt, das Gutachten im Rahmen der Zwecksetzung an Dritte außer an Mitbewerber der Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH weiterzugeben. Ansonsten sind Nachdruck, Vervielfältigung, Veröffentlichung und Weitergabe von Texten oder Grafiken - auch auszugsweise - sowie die EDV-seitige oder optische Speicherung nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH erlaubt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung mehrerer geschlechtsspezifischer Personenbezeichnungen verzichtet. Die gewählte männliche Form schließt stets auch andere Geschlechter mit ein.

# Inhalt

	Abbildungsverzeichnis	IV
	Tabellenverzeichnis	VII
	Management Summary	1
<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>5</b>
1.1	Ausgangslage und Aufgabenstellung	6
1.2	Untersuchungsdesign	10
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der Einzelhandelsentwicklung</b>	<b>15</b>
2.1	Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen	16
2.2	Entwicklungstrends im Einzelhandel	24
2.2.1	Betriebsformenwandel	24
2.2.2	Entwicklung von Verkaufsfläche und Anzahl Betriebe	26
2.2.3	Umsatzentwicklung – stationär und online	28
2.2.4	Auswirkungen der Dynamik im Online-Handel auf die stationäre Einzelhandelslandschaft	33
2.3	Multichannel-Handel	38
2.4	Disruptive Marktveränderungen im Einzelhandel durch Plattformen chinesischer Herkunft	46
2.4.1	Struktureller Veränderungsprozess durch prägende europäische Onlinehändler	46
2.4.2	Der Markt verändert sich	46
2.4.3	Disruptiver Wettbewerb durch neue chinesische Plattformen	47
2.4.4	Ausblick	48
2.5	Konsummuster und Frequenzentwicklung	49
2.6	Sozioökonomische Rahmenbedingungen am Makrostandort Hamburg	53
2.6.1	Lage im Raum	53
2.6.2	Soziodemografische Rahmenbedingungen	54
<b>3</b>	<b>Der Einzelhandelsstandort Hamburg</b>	<b>62</b>
3.1	Nachfrageanalyse	63
3.2	Angebotsanalyse	68
3.2.1	Verkaufsflächenausstattung und Anzahl der Betriebe	68
3.2.2	Umsatz- und Zentralitätsbetrachtung	74

<b>3.3</b>	<b>Exemplarische Betrachtung der Zentren und ihrer Ausgangslage</b>	<b>77</b>
3.3.1	Hauptzentrum Altona	80
3.3.2	Stadtteilzentrum Billstedt	81
3.3.3	Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße	82
3.3.4	Urbaner Marktplatz Lange Reihe	83
3.3.5	Ortszentrum Rissen	84
3.3.6	Innenstadt	85
<b>3.4</b>	<b>Online-Handel in Hamburg</b>	<b>90</b>
<b>3.5</b>	<b>Wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels für Hamburg</b>	<b>92</b>
<b>4</b>	<b>Der Einzelhandelsstandort Hamburg aus Verbraucherperspektive</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>SWOT-Analyse Einzelhandelsstandort Hamburg</b>	<b>106</b>
<b>6</b>	<b>Zielbild Einzelhandelsstandort Hamburg 2035</b>	<b>112</b>
6.1	Vorüberlegungen	113
6.2	Zielbild für die Hamburger Innenstadt	114
6.3	Zielbild für die Hamburger Stadtteile	116
<b>7</b>	<b>Was kann Hamburg von anderen europäischen Großstädten lernen?</b>	<b>118</b>
<b>8</b>	<b>Handlungsfelder und Maßnahmenempfehlungen</b>	<b>130</b>
8.1	Marketing und Kommunikation	131
8.2	Strategisches Quartiersmanagement 2.0	133
8.3	Fortbilden und Coachen! Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung	143
8.4	Gewinnung von Arbeitskräften für den Handel	146
8.5	Rahmenbedingungen für den Innenstadthandel verbessern!	148
8.6	Verkehrswende gestalten! Handel mitnehmen!	154
8.7	Maßnahmen aus dem Bereich Künstliche Intelligenz (KI) für die KMU	155
8.7.1	Einsatzbereiche der Künstlichen Intelligenz im Einzelhandel	155
8.7.2	Maßnahmenempfehlung im Bereich Künstliche Intelligenz (KI)	156





# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des BIP	16
Abbildung 2: Entwicklung der Arbeitslosenzahlen	17
Abbildung 3: Ifo-Geschäftsklimaindex	18
Abbildung 4: Entwicklung von Konsumausgaben und Sparquote	19
Abbildung 5: Anteil des Einzelhandels an den Konsumausgaben	20
Abbildung 6: HDE-Konsumbarometer	21
Abbildung 7: Inflationsrate	22
Abbildung 8: Einschränkungen von Ausgaben für Produkte, Dienstleistungen und Freizeitgestaltung	23
Abbildung 9: Wandel der Betriebsformen	24
Abbildung 10: Marktanteilsverschiebungen im Einzelhandel	25
Abbildung 11: Verkaufsflächenentwicklung in Deutschland	26
Abbildung 12: Anzahl der Unternehmen im deutschen Einzelhandel	27
Abbildung 13: Umsatzentwicklung des deutschen Einzelhandels	28
Abbildung 14: Gesamtentwicklung stationärer und Online-Umsatz	30
Abbildung 15: Entwicklung des Anteils des interaktiven Handels am Einzelhandelsumsatz	31
Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Prognosen zum Onlinehandel	33
Abbildung 17: Omnichannel-Vernetzung im Einzelhandel	39
Abbildung 18: Omnichannel-Vernetzung im Fach-Einzelhandel	40
Abbildung 19: Bedeutung von Online-Marktplätzen	41
Abbildung 20: Das Konzept ship from store	44
Abbildung 21: Passantenfrequenzen in der Hamburger Innenstadt im Zeitvergleich	49
Abbildung 22: Passantenfrequenzen im Metropolenvergleich	50
Abbildung 23: Veränderung der Einzelhandelsumsätze nach Bebauungsart (Quelle: Ifo-Institut)	51
Abbildung 24: Lage im Raum	54
Abbildung 25: Bevölkerungsprognose auf Postleitzahlen	56

Abbildung 26: Altersstruktur der Bevölkerung in Hamburg	57
Abbildung 27: Kaufkraftkennziffern im Vergleich	58
Abbildung 28: Verteilung der Kaufkraftkennziffern auf Postleitzahlebene	59
Abbildung 29: Marktgebiet des Einzelhandels	63
Abbildung 30: Einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial im Marktgebiet der Stadt Hamburg	65
Abbildung 31: Einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial für den Hamburger Einzelhandel	65
Abbildung 32: Nachfragepotenzial online/offline	66
Abbildung 33: Touristisch induziertes Nachfragepotenzial	67
Abbildung 34: Verkaufsflächendichte Hamburgs im Vergleich	69
Abbildung 35: Sortimentsstruktur des aperiodischen Einzelhandels in Hamburg	70
Abbildung 36: Hamburger Zentrenkonzept	70
Abbildung 37: Verkaufsflächenanteil der Innenstadt im Metropolenvergleich	73
Abbildung 38: Gesamtumsatz des Hamburger Einzelhandels 2018 bis 2022	74
Abbildung 39: Entwicklung der Zentralitätskennziffer	75
Abbildung 40: Zentralitätskennziffer Hamburgs im Vergleich	76
Abbildung 41: Hauptzentrum Altona	80
Abbildung 42: Hauptzentrum Altona – Ottenser Hauptstraße und Große Bergstraße	80
Abbildung 43: Stadtteilzentrum Billstedt	81
Abbildung 44: Stadtteilzentrum Billstedt – Billstedter Hauptstraße und Billstedt Center	81
Abbildung 45: Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße	82
Abbildung 46: Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße – „Fuhle“ und Globetrotter am U-/S- Bahnhof	82
Abbildung 47: Urbaner Marktplatz Lange Reihe	83
Abbildung 48: Urbaner Marktplatz Lange Reihe	83
Abbildung 49: Ortszentrum Rissen	84
Abbildung 50: Ortszentrum Rissen	84
Abbildung 51: A-Lage Spitaler Straße	85
Abbildung 52: A-Lage Neuer Wall	85

Abbildung 53: B-Lage Colonnaden	86
Abbildung 54: Ranking Online-Shops	90
Abbildung 55: Umsatz und Beschäftigte im Einzelhandel in Hamburg	92
Abbildung 56: Bruttowertschöpfung des Handels in Hamburg	93
Abbildung 57: Ausgabenanteile online/stationär, Haushaltsbefragung 2023	97
Abbildung 58: Bevorzugter Einkaufsort, Haushaltsbefragung 2023	98
Abbildung 59: Bevorzugte Betriebsformen, Haushaltsbefragung 2023	99
Abbildung 60: Verändertes Einkaufsverhalten im Vergleich zur Vorcorona-Zeit, Haushaltsbefragung 2023	100
Abbildung 61: Verändertes Einkaufsverhalten in der Zukunft in Bezug auf den Online-Handel, Haushaltsbefragung 2023	101
Abbildung 62: Gründe für den Einkauf in einem Ladengeschäft, Haushaltsbefragung 2023	102
Abbildung 63: Voraussetzungen für eine stärkere Orientierung auf den stationären Einzelhandel, Haushaltsbefragung 2023	103
Abbildung 64: Erwartungshaltung an die kleinen Fachgeschäfte hinsichtlich digitaler Angebote, Haushaltsbefragung 2023	104
Abbildung 65: SWOT-Analyse	107
Abbildung 66: Zielbild Innenstadt	114
Abbildung 67: Zielbild Stadtteile/Nebenzentren	116
Abbildung 68: Beispiel für einen Superblock in Barcelona (Quelle: Barcelona City Council: Re-programming Barcelona)	121
Abbildung 69: Umbau der Zollergasse zur Fußgängerzone in Wien (Quelle: Google und eigene Aufnahme)	121
Abbildung 70: Nordbahnhofviertel in Wien	125
Abbildung 71: Baustellenmarketing in Wien	128

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einwohnerentwicklung in Hamburg im Vergleich .....	55
Tabelle 2: Ein- und Auspendler im Vergleich .....	57
Tabelle 3: Tourismusentwicklung im Vergleich .....	61
Tabelle 4: Marktgebiet des Einzelhandels .....	64
Tabelle 5: Anteil der Zentren am Gesamtverkaufsflächenbestand (Nonfood) .....	71
Tabelle 6: Verkaufsflächenstruktur der zentralen Versorgungsbereiche .....	72



## Management Summary

Der Einzelhandel in Deutschland steht angesichts der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der von Unsicherheiten geprägten Konsumstimmung bei den Verbrauchern vor großen Herausforderungen. War es während der Coronapandemie noch allein der stationäre Einzelhandel, der mit Umsatzrückgängen zu kämpfen hatte, trüben das hohe Zinsniveau und die hohe Inflation die Kauflaune aktuell ein, wovon der stationäre und der Online-Handel gleichermaßen betroffen sind.

Zudem befindet sich der Einzelhandel in einem seit vielen Jahren andauernden und sich weiter vollziehenden Strukturwandel, der u.a. durch eine kontinuierlich abnehmende Bedeutung des Facheinzelhandels zugunsten filialisierter Konzepte und Fachmärkte sowie zugunsten des Online-Handels geprägt ist. Auch wenn die hohe Wachstumsdynamik im Online-Handel in den Corona-Jahren mittlerweile abgeflacht ist bzw. der Online-Handel zuletzt sogar Marktanteile verloren hat, wird insbesondere der Nonfood-Handel durch den Online-Handel auch künftig stark unter Druck gesetzt.

Allerdings verschwimmen die Grenzen zwischen On- und Offline zunehmend. Stationäre Händler bauen eigene Online-Shops auf oder sind auf Online-Marktplätzen aktiv – Onliner eröffnen Ladengeschäfte und bauen Filialnetze auf, um zusätzliche Touchpoints und Umsatzpotenziale zu generieren (Stichwort: Multichannel).

Um sich als KMU von großen Fachmärkten und Filialisten sowie vom Online-Handel abheben zu können, gilt es die Service- und Beratungsangebote auszubauen, emotionale Mehrwerte durch Kundenevents und Kundenerlebnisse zu kreieren und eine kundenspezifische Kuratierung des Sortiments vorzunehmen. Die Digitalisierung und der Fachkräftemangel stellen sich dabei als wesentliche Herausforderungen dar, die es für die Händler zu meistern gilt und wofür vonseiten der Verbände, Kammern und Verwaltung/Politik die Rahmenbedingungen zu setzen sind.

Der Handel trägt mit etwa 12 % einen wesentlichen Teil zur Bruttowertschöpfung der Hamburger Wirtschaft bei und genießt damit bezogen auf die gesamte Wirtschaftsleistung eine deutlich höhere Bedeutung als z.B. der Handel in Berlin. Grundsätzlich ist dem Einzelhandelsstandort Hamburg eine gute Perspektive zu attestieren. Das Einwohnerwachstum, die überdurchschnittlich hohen Kaufkraftverhältnisse, das Touristenaufkommen sowie die hohen Einpendlerzahlen sorgen für günstige Rahmenbedingungen. Hamburg kann dabei auf ein weiträumiges Marktgebiet und ein ergiebiges Nachfragepotenzial abstellen. Derzeit werden etwa 3.800 inhabergeführte Fachgeschäfte in Hamburg betrieben.

Dabei ist den zahlreichen Nebenzentren in den Stadtteilen aufgrund der polyzentrischen Struktur Hamburgs ein hohes Gewicht beizumessen. Unter dem Einfluss der veränderten Arbeitswelten (Stichworte: ortsflexibles Arbeiten, Homeoffice), der

Verkehrswende sowie dem Leitbild der „15-Minuten-Stadt“ kann davon ausgegangen werden, dass sich der Konsum künftig noch stärker in Richtung der dezentralen Lagen in den Stadtteilen verschieben wird.

Schon heute ist zu beobachten, dass vor allem junge, kaufkräftige Bevölkerungsgruppen seltener die Innenstadt aufsuchen und sich somit die Qualität der Frequenz in der Innenstadt verändert hat. Gleichwohl präsentiert sich die Innenstadt als sogkräftigste und überregional ausstrahlende Einkaufslage und überzeugt durch ihr umfassendes Angebot mit unterschiedlich profilierten Einkaufsquartieren. Vor allem in den Nebenzentren prägen dabei auch inhabergeführte Fachgeschäfte das Bild und sorgen für den individuellen Charakter und Charme der Innenstadt.

Gemessen an der Umsatzentwicklung des stationären Einzelhandels in der Innenstadt ist das aktuelle Mietenniveau deutlich zu hoch. Notwendig wäre ein substanzielles Entgegenkommen der gewerblichen Vermieter, das bislang jedoch weitgehend ausbleibt. Verantwortlich dafür ist die Eigentümerstruktur in der Innenstadt, die vornehmlich durch institutionelle Eigentümer (internationale Immobilienfonds) geprägt ist. Diese Eigentümer haben voraussichtlich notwendige Abwertungen noch nicht vorgenommen und sind damit bislang nicht in der Lage, den Handelsmietern entgegenzukommen. Dieses Dilemma für die Metropolen in Deutschland ist systemimmanent.

Ausgehend von der Digitalisierung, der Verkehrswende und veränderten Konsumgewohnheiten befindet sich die Innenstadt derzeit in einem umfassenden Transformationsprozess, in dessen Rahmen Themen wie Multifunktionalität, Aufenthalts- und Freiraumqualitäten und Erlebnisorientierung künftig einen noch größeren Stellenwert einnehmen werden und als Rahmenbedingungen für eine attraktive innerstädtische Einzelhandelslandschaft auszubauen sind.

Die Situation in den stärker durch den inhabergeführten Facheinzelhandel geprägten Nebenzentren ist überwiegend stabil. Trotz einer auch durch die Corona-Jahre bedingten relativ hohen Fluktuation, zeigen sich überwiegend nur wenige Leerstände. Es gibt also in den Stadtteilen kein strukturelles Leerstandsproblem – verantwortlich dafür ist auch die diversifizierte Eigentümerstruktur in den Nebenzentren (im Kontrast zur Innenstadt).

Der Digitalisierungsgrad unter den inhabergeführten Fachgeschäften ist zwar nicht auf dem Niveau der Innenstadt, wo die Händlerschaft noch professioneller aufgestellt ist, aber dennoch zufriedenstellend. Gleichwohl besteht hier noch ein Anpassungsbedarf, um den Ansprüchen der Konsumenten (insbesondere der jüngeren Generationen) gerecht zu werden und sich langfristig im Wettbewerb behaupten zu können.

Gerade im Hinblick auf den Einsatz von KI ergeben sich hier Chancen auch für die KMUs. Diese bei der Digitalisierung zu unterstützen, wird eine wichtige Aufgabe der nächsten Jahre sein, zumal die Befragungen gezeigt haben, dass sowohl die Hamburger als auch

die Umlandbewohner eine hohe Onlineaffinität aufweisen und gerade bei den unter 30-jährigen eine erhöhte Erwartungshaltung an digitale Services besteht.

Eine wichtige Rolle für die Attraktivität und den Erlebniswert der Stadtteil- und Quartierszentren sowie für die Vernetzung der Akteure spielt dabei das Quartiersmanagement bzw. die BIDs. Denn der Erfolg der Händler wird nicht nur durch das eigene Image und Angebot, sondern auch durch die Wahrnehmung des Gesamtstandorts bestimmt, dessen Pflege eine strategische Gemeinschaftsaufgabe darstellt.

Für die strategische Weiterentwicklung der verschiedenen Standortkategorien bis zum Jahr 2035 haben die Berater von Dr. Lademann & Partner unterschiedliche Zielbilder entwickelt. Die Zielbilder sollen vor allen Dingen dazu dienen, solche Maßnahmen zu verfolgen, die am Ende auf die ehrgeizigen Ziele der Positionierung in der Zukunft einzahlen.

Das **Zielbild für die Hamburger Innenstadt** für 2035 lautet dabei:

Die Hamburger Innenstadt ist die Top-Adresse und der unverzichtbare „Laufsteg“ in Deutschland für internationale und nationale Markenkonzepte. Ergänzt wird das attraktive Angebot durch individuelle und innovative Fachgeschäfte sowie „Hamburger Originale“!

Für die künftige Positionierung und Profilierung der verschiedenen Stadtteile wurde ebenfalls ein übergeordnetes Zielbild entwickelt. Dieses **Zielbild für die Stadtteile** und das Jahr 2035 wurde wie folgt formuliert:

Die Hamburger Stadtteile profitieren von der Veränderung der Arbeitswelten und des Mobilitätsverhaltens – sie sind die Heimat der jeweils auf den Stadtteil und deren Zielkunden abgestimmten Einzelhandelsformate mit ausgeprägten Stammkunden!

Im Rahmen des Projekts wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber zahlreiche Ideen und Maßnahmen entwickelt, die auf folgende **Handlungsfelder** entfallen:

- Marketing und Kommunikation
- Strategisches Quartiersmanagement 2.0
- Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung
- Gewinnung von Arbeitskräften für den Handel
- Rahmenbedingungen für den Innenstadthandel verbessern
- Verkehrswende gestalten - Handel mitnehmen
- Künstliche Intelligenz

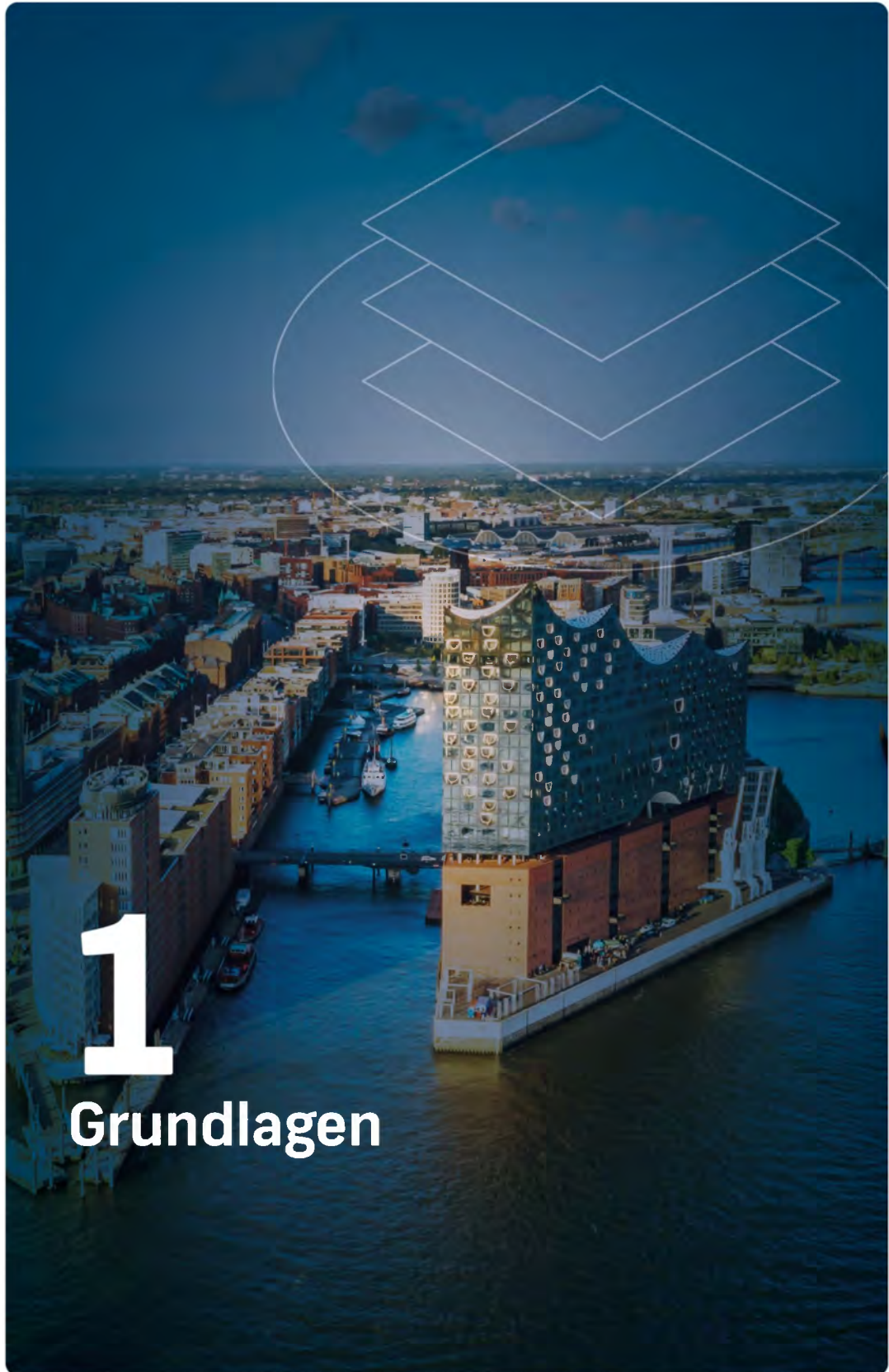
Dabei sind die vorgeschlagenen Maßnahmen innerhalb der Handlungsfelder durch Dr. Lademann & Partner skizziert worden, sie bedürfen jedoch einer weiteren inhaltlichen Ausgestaltung und natürlich auch einer Diskussion der weiteren Priorisierung und Budgetierung (in Abhängigkeit von den Veränderungen der Förderlandschaft). Hier bringt sich das Beratungsteam auch künftig gern ein.

„Unter dem Strich“ verfügt kaum eine andere Metropole in Deutschland über derart günstige Ausgangsbedingungen für die kleinen und mittelständischen Unternehmen des Einzelhandels. Hamburg ist und bleibt eine attraktive Erlebnisstadt, die durch den Bezug zu Wasser und Hafen, die durch Binnenalster, Fleete und Elbe geprägte Innenstadt, durch die einmalige Kulturlandschaft in Verbindung mit lebendigen Quartieren punktet.

Die Renaissance der Stadtteile nach dem Einschnitt der Coronakrise war nicht unbedingt zu erwarten, setzt sich aber weiter fort. Insofern ist die polyzentrische Struktur Hamburgs gleichzeitig ein Garant für eine dezentrale und letztlich auch ökologisch nachhaltige Entwicklung hin zu einer ganzen Vielzahl intakter 15-Minuten-Städte innerhalb der Stadt. Der kleine und mittelständische Einzelhandel ist dabei das Rückgrat.

Hamburg, Februar 2024

Dr. Lademann & Partner GmbH



# 1 Grundlagen



## 1.1 Ausgangslage und Aufgabenstellung

Der Hamburger Einzelhandel hat sowohl offline als auch online zwischen 2009 und 2019 von der erfreulichen Konjunktursituation und der langanhaltenden Niedrigzinsphase mit geringer Inflation profitiert. Seit 2019 sind jedoch gravierende Strukturveränderungen hervorgetreten, die wesentlich dominanter ausfielen, als der eher schleichende Offline-Online-Shift, wie wir ihn seit 2012 erleben, die angesichts der sich abzeichnenden Herausforderungen noch längst nicht abgeschlossen sind.

In der Hamburger Innenstadt als dem wichtigsten Standortbereich des stationären Einzelhandels wurden wichtige Projekte umgesetzt, wie z.B. der Alte Wall mit Art Invest oder die Stadthöfe mit Quantum. Zudem steht mit dem Westfield Hamburg-Überseequartier ein weiteres Schlüsselprojekt kurz vor der Fertigstellung.

Parallel dazu hat ein Großteil der Nonfood-Einzelhändler (mit stationärer DNA) in Hamburg entweder einen eigenen Onlineshop aufgebaut oder sich auf bestehende Marktplätze von Amazon, Zalando (connected retail) oder Otto (Stocksquare) aufgeschaltet. Dies war auch eine wichtige Voraussetzung, um während der Corona-Pandemie und den coronabedingten Zwangsschließungen Umsätze zu generieren und den Kontakt zu den Kunden nicht zu verlieren.

Insofern war es nur folgerichtig, dass der dynamischste Hamburger Onlinehändler, about you, der aus dem Otto-Konzern hervorgegangen ist, im Sommer 2021 an die Börse gegangen ist. Der Verlauf des Börsenkurses seit dem going public zeigt aber auch, dass inzwischen eine gewisse Ernüchterung eingetreten ist, die sich vor allem aus der sich abzeichnenden Teilrenaissance des stationären Einzelhandels nach den Lockdowns, der schleppenden Umsatzentwicklung und der mangelnden Verfügbarkeit des billigen Geldes (infolge der Zinswende) speist.

Die jüngere Entwicklung des stationären Nonfood-Einzelhandels lässt sich insgesamt gut an der Frequenzentwicklung der Hamburger Innenstadt ablesen. Hier ist auffällig, dass sich die Passantenfrequenzen in der Hamburger Innenstadt wesentlich besser erholen als in denjenigen Großstädten, die noch stärker vom internationalen Tourismus (Überseetourismus) abhängig sind. Sie liegen heute wieder ungefähr auf dem 2019er Niveau. Mit anderen Worten: Hamburg performt hier deutlich besser als München, Frankfurt oder Berlin. Der für Hamburg wichtige Tourismus, der sich aus den europäischen Nachbarländern speist, hat also viel schneller „in die Spur“ zurückgefunden.

Befragungen von Dr. Lademann & Partner aus 2022 zeigen zudem, dass fast die Hälfte der Hamburger die Innenstadt genauso attraktiv findet im Vergleich zur Zeit vor Corona, gleichwohl Mieterwechsel und Leerstände auch zu erkennbaren Attraktivitätsdefiziten geführt haben. Gerade die jüngeren Konsumenten (18-24 Jahre) haben die Innenstadt wieder für sich wiederentdeckt, weshalb diese als Zielgruppe keinesfalls „abgeschrieben“ werden sollte. Nicht überraschend gab etwa ein Drittel der Befragten

an, in den letzten sechs Monaten entweder vorwiegend online geshoppt haben oder kanalübergreifend Nonfood-Artikel konsumiert haben. Die Corona-Pandemie hat nunmehr alle Altersgruppen zum kanalübergreifenden Shopping überführt, das als das „neue Normal“ angesehen werden darf.

Gerade mit Blick auf die vorliegende Studie ist also zu berücksichtigen, dass wir nicht von zwei getrennten Welten (online und offline) sprechen, sondern vielmehr von einer digital überformten Omnichannel-Einzelhandelsstruktur, die hinsichtlich der Marktteilnehmer entweder eine stärkere Ausprägung in Richtung offline oder eine stärkere Ausprägung in Richtung online aufweist. Gerade die Corona-Pandemie hat auch gezeigt, dass sich eine Resilienz gegen exogene Schocks nur durch eine kanalübergreifende Vertriebsstrategie aufbauen lässt.

Gleichwohl geben die Hamburger Nonfood-Händler überwiegend zu Protokoll, dass sich spätestens seit Mai 2022 eine stärkere Konsumzurückhaltung abzeichnet, die sich in der Folge des fortsetzenden Angriffskriegs Russlands gegen die Ukraine entwickelt hat - und sich durch die hohe Inflation und die Preiserhöhungen insbesondere im Energiesektor verfestigt. So überrascht es auch nicht, dass das Konsumbarometer des Handelsverbands Deutschland im September 2022 auf ein neues Allzeit-Tief gefallen ist und somit das Ausdruck der Verunsicherung der Verbraucherinnen und Verbraucher ist.

Mit anderen Worten: Die größten Verwerfungen im Nonfood-Einzelhandel in Hamburg sind sowohl online als auch stationär erst in der Zukunft zu erwarten. Studien des HDE zeigen überdies, dass insbesondere die Branche Mode und Bekleidung (also die Kernbranchen des Nonfood Einzelhandels und die Eckpfeiler des innerstädtischen Einzelhandels) voraussichtlich am stärksten getroffen wird, wenn die Verbraucherinnen und Verbraucher in eine Phase der Konsumzurückhaltung und des „Angstsparens“ eintreten. Ein Drittel der Konsumenten kündigt Einsparungen beim Kauf dieser Warengruppe an – erst danach folgen Gastronomiebesuche und Ausflüge/Urlaub.

Gerade die zurückliegende Leitzinserhöhung der EZB haben und werden auch auf der Verbraucherebene zu einer nachlassenden Vergabe von Konsumentenkrediten führen, sodass die Konjunktur auch durch den nachlassenden Konsum sichtbar eingeschränkt wird. Die Anhebung der Zinsen und das Einbremsen des wirtschaftlichen Geschehens verspricht gleichwohl auch eine wirksame Bekämpfung der Inflation sowie das Vermeiden einer dauerhaften Lohn-Preis-Spirale.

Dabei haben viele Hamburger Einzelhändler höhere Einstandspreise noch gar nicht an die Kunden weitergereicht. Sie fürchten nämlich, durch zu rasche Preisanhebungen Umsatzverluste durch einen „Käuferstreik“ hinnehmen zu müssen. In der Folge operieren sie nach unserer Beobachtung und vertraulichen Gesprächen häufig im betriebswirtschaftlich kritischen Bereich. Auch hier sind die endgültigen Effekte noch gar nicht abzusehen, da auch die Vorlieferanten Preiserhöhungen erst zeitverzögert umsetzen.

Die Einzelhändler in Hamburg werden auf den unterschiedlichen Ebenen in den nächsten Monaten mit deutlich höheren Nebenkosten kalkulieren müssen. Insbesondere für Heizung und Kühlung sind aufgrund höherer Strom- und Gaspreise signifikante Veränderungen zu erwarten, die nach Darstellung des HDE zu gravierenden Verwerfungen führen dürften, wenn keine wirksamen staatlichen Eingriffe erfolgen. Bei der Vorfinanzierung der Warenbeschaffung spielt das Zinsniveau eine wichtige Rolle. Die in den letzten Monaten umgesetzten Zinserhöhungen belasten daher die Geschäftsmodelle der Händler. Darüber hinaus entscheidet das Zinsniveau über die Verfügbarkeit von Wachstumskapital für die Finanzierung von Startups und etablierten Akteuren im Hamburger Online-Handel. Hinzu kommt, dass die Personalkosten der Hamburger Einzelhändler ab Anfang Oktober 2022 mit dem neuen Mindestlohn deutlich angestiegen sind. Parallel dazu dürften auch alle übrigen Beschäftigten der Handelsbetriebe diesen Umstand nutzen, um weitere Lohnsteigerungen einzufordern – insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Inflation. Die Kostensituation der Hamburger Einzelhändler verändert sich also nicht nur auf der Ebene des Energiebezugs und der Sicherung der Liquidität, sondern eben auch auf der Personalebene.

**Für die künftige Entwicklung des Hamburger Einzelhandels wird es daher entscheidend sein, neue Ideen der Vernetzung und innovativer Ansätze von Kollaborationen und Standortgemeinschaften unter der Nutzung des kreativen Potenzials der Metropole Hamburg zu generieren.**

Der Hamburger Nonfood-Einzelhandel steht insgesamt vor gravierenden Herausforderungen – und völlig neuen Marktchancen infolge der Digitalisierung, die konstruktiv mit einer Standortinitiative begleitet werden sollten. Ein innovatives Einzelhandelskonzept<sup>1</sup> für die Metropole Hamburg kann dazu beitragen, den künftigen Strukturwandel zu orchestrieren und die Vielfalt der Handelsstruktur zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) hat ein erhebliches Interesse an einem starken und nachhaltigen Einzelhandel, stationär wie online, da dieser einerseits einen wichtigen Wirtschaftszweig der Stadt darstellt, und andererseits die (Nah-)versorgung der Bevölkerung gewährleistet. Beide Faktoren sind darüber hinaus unabdingbare Voraussetzungen für eine lebendige Innenstadt und lebenswerte Quartiere, welche sich wiederum synergetisch auf weitere in der Innenstadt und den Quartieren ansässige Unternehmen sowie auf das kulturelle Angebot oder auch auf den Tourismus auswirkt.

---

<sup>1</sup> Dabei geht es nicht um ein Einzelhandelskonzept im Sinne einer städtebaulichen Entwicklungskonzepts nach § 1 Abs. 6 Nr. 11 BauGB, sondern um ein Einzelhandelskonzept im Sinne eines Instruments zur Förderung des Einzelhandels (Wirtschaftsförderung).

Die für den Einzelhandel zuständige Behörde für Wirtschaft und Innovation (kurz: BWI) hat daher Dr. Lademann & Partner damit beauftragt,

- die derzeitige Situation des Einzelhandels in Hamburg (stationär und online) mit Hilfe statistischer und qualitativer Auswertungen zu ermitteln,
- basierend darauf eine SWOT-Analyse zu erstellen und
- anhand von Zielbildern und entsprechend darauf ausgerichteten Handlungsempfehlungen einen geeigneten (wirtschaftspolitischen) Rahmen und entsprechende Instrumente für den Veränderungsprozess abzuleiten.

Partner in diesem Prozess sind die betreffenden Kammern und Verbände sowie diverse Stellen der Hamburger Verwaltung, die im Rahmen des Verfahrens identifiziert und einbezogen wurden.

**Ziel der Studie ist die Erarbeitung von Instrumenten und Maßnahmen, mit Fokus auf der nachhaltigen Stärkung des Einzelhandelsstandorts Hamburg.** Ausdrücklich nicht im Vordergrund stehen dabei die Themen Städtebau oder Stadtentwicklung, da diese Aspekte bereits von anderen behördlichen Einheiten abgedeckt werden. Die Ergebnisse der Studie sollen sich an die drei Zielgruppen **Unternehmen/Einzelhändler, Verbände/Kammern und Politik/Senat/Verwaltung** richten. Untersuchungsgegenstand ist der stationäre und der Online-Handel in Hamburg, explizit nicht betrachtet werden soll der Lebensmitteleinzelhandel. Im Fokus stehen der Nonfood-Einzelhandel und hierbei vor allem die KMU (klein- und mittelständische Unternehmen) im Einzelhandel.

## 1.2 Untersuchungsdesign

Der inhaltliche Aufbau der Studie besteht aus insgesamt drei Bausteinen, die gleichwohl inhaltlich ineinander übergehen und aufeinander aufbauen.

### Baustein A: Ausgangslage des Hamburger Einzelhandels (Rahmenbedingungen und Status Quo-Bestimmung)

Der erste Untersuchungsbaustein widmet sich der Aufbereitung und Analyse der aktuellen Ausgangslage für den Hamburger Einzelhandel. Die Status-Quo-Bestimmung stellt die Grundlage für die hierauf aufbauende SWOT-Analyse sowie die aufzuzeigenden Entwicklungsszenarien dar. Dafür werden die aktuellen Rahmenbedingungen aufgezeigt, die den Einzelhandel in Hamburg tangieren und es wird herausgearbeitet, wie der Hamburger Einzelhandel – sowohl angebotsseitig als auch nachfrageseitig – aktuell aufgestellt ist. Explizit ausgeklammert wird dabei der Lebensmitteleinzelhandel bzw. die Nahversorgung – vielmehr soll es um den Handel mit aperiodischen Bedarfsgütern gehen, worunter insbesondere auch der sogenannte zentren- oder innenstadt-relevante Einzelhandel fällt. Im Einzelnen wurden folgende Aspekte untersucht:

- **gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen**, die mittelbar Einfluss auf den Einzelhandel, vor allem mit Blick auf die nachfrageseitige Betrachtungsebene haben. Mittels einer Sekundärdatenrecherche und -analyse<sup>2</sup> wurden insbesondere folgende Themen aufbereitet und (wo möglich) auf den Bezugsraum Hamburg runtergebrochen:
  - Wirtschaftsentwicklung / Konjunkturdaten (BIP)
  - Arbeitsmarktentwicklung
  - Einkommensentwicklung und Sparquote
  - Konsumausgaben
  - Preisentwicklung / Inflation
- **Entwicklung und Trends im Einzelhandel** als übergeordnete Rahmenbedingungen für den Einzelhandelsstandort Hamburg mit besonderem Fokus auf die Entwicklung des Online-Handels. Über Sekundärdatenrecherchen<sup>3</sup> und eigene Marktbeobachtungen<sup>4</sup> wurden dabei vor allem folgende Aspekte beleuchtet:
  - Entwicklung wesentlicher Kennzahlen des stationären Einzelhandels (Verkaufsflächen, Umsätze, Flächenproduktivitäten, Anzahl Betriebe)

---

<sup>2</sup> Hierzu werden wir vor allem auf Daten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, des Statistischen Bundesamts sowie von Wirtschaftsforschungsinstituten (z.B. ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, IfW Kiel, HWWI) zurückgreifen. Weitere, aktuelle Quellen sind ggf. im Laufe der Bearbeitungszeit zu identifizieren.

<sup>3</sup> Folgende Datenquellen wurden dafür insbesondere ausgewertet: EHI Retail Institute / handelsdaten.de, HDE Handelsverband Deutschland u.a. HDE-Zahlenspiegel und HDE-Online Monitor, IFH Köln u.a. Branchenreport Online-Handel und MB Research.

<sup>4</sup> Dr. Lademann & Partner ist seit knapp 40 Jahren als Gutachter und Berater rund um die Themen Stadt- und Immobilienentwicklung und Einzelhandel tätig und kann daher auf einen umfassenden „Datenschatz“ und Erfahrungen aus Marktbeobachtungen zurückgreifen.



- Entwicklung des Online-Handels (Umsätze, Marktanteile)
- Betriebsformenwandel und neue Formate/Konzepte
- Konsumentenverhalten
- Aktuelle Herausforderungen für den Einzelhandel (v.a. Fachkräftemangel, Lohnentwicklung, Lieferketten, Miet- und Nebenkosten)
- Im nächsten Schritt wurden dann die spezifischen, den **Hamburger Einzelhandel im Wesentlichen tangierenden soziökonomischen Rahmenbedingungen** mittels einer Sekundärdatenrecherche<sup>5</sup> aufbereitet und analysiert. Hierfür wurden die Daten für Hamburg jeweils in Bezug zu Gesamtdeutschland und zu vergleichbaren Metropolen gestellt, um lokalspezifische Besonderheiten identifizieren zu können und differenzieren zudem (so weit wie möglich) nach Metropolregion, Hamburg gesamt und Bezirken. Im Einzelnen wurden vor allem folgenden Daten in den Blick genommen:
  - Einwohnerentwicklung
  - Altersstruktur und Haushaltsgrößen
  - Konsumentenstile<sup>6</sup>
  - Kaufkraftentwicklung (Kaufkraftkennziffern)
  - Pendlerzahlen
  - Tourismuszahlen
- Im nächsten Untersuchungsschritt wurde die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation des Einzelhandels in Hamburg aufbereitet. Hierfür wurden relevante Studien, Konzepte<sup>7</sup> und Marktberichte<sup>8</sup> zum Hamburger Einzelhandel (stationärer Einzelhandel) gesichtet und ausgewertet. Darüber hinaus wurde auf Daten von MB Research zurückgegriffen. Im Kern sollte dieser Untersuchungsschritt dazu dienen, die **aktuelle Angebots- und Nachfragesituation des Hamburger Einzelhandels** ohne eigene Primärdatenerfassungen<sup>9</sup>, sondern auf der Basis bereits vorliegender Datengrundlagen nachzuzeichnen. Im Einzelnen wurden vor allem folgende Punkte herausgearbeitet:
  - Kennzahlen zum stationären Einzelhandel auf gesamtstädtischer Ebene (Verkaufsflächendichte, Umsatzkennziffer, Zentralitätskennziffer)

---

<sup>5</sup> Datenquellen hierfür sind im Wesentlichen das Statistikamt Nord sowie unser Datenzulieferer MB Research aus Nürnberg.

<sup>6</sup> Auf Basis von Daten von MB Research können wir die Verbraucher nach ihren Konsumstilen segmentieren und bis auf PLZ-Ebene heruntergebrochen, die prägenden Konsumentenstile im Raum bestimmen.

<sup>7</sup> Hamburger Zentrenkonzept, Bezirkliche Nahversorgungskonzepte

<sup>8</sup> Marktberichte von gängigen Maklerbüros, z.B. Comfort, Grossmann & Berger, JLL, BNP Paribas

<sup>9</sup> Primärerhebungen im Sinne einer Erfassung von Einzelhandelsbetrieben sind nicht Gegenstand des Auftrags. Vor-Ort-Begehungen wesentlicher und exemplarischer Einzelhandelslagen (z.B. der Innenstadt) sind dagegen vorgenommen worden.

- Anzahl Betriebe, Verkaufsfläche und Umsatz, differenziert nach Standortlagen (Innenstadt, Hauptzentren/ Urbane Marktplätze, Stadtteilzentren/ Ortszentren, Fachmarktstandorte)<sup>10</sup> und Branchen und Sortimenten
- Ermittlung der Leerstandssituation in beispielhaft begangenen Zentren unterschiedlicher Lagekategorien und Ableitung/Diskussion möglicher Ursachen
- Identifizierung der in Hamburg ansässigen Online-Handelsunternehmen mit Darstellung von Umsätzen und Beschäftigten
- Ermittlung des branchenspezifischen Nachfragevolumens für den Einzelhandel (inkl. differenzierter Angaben, wie viel davon in den stationären Handel fließt und wie viel davon in den Online-Handel „abfließt“)<sup>11</sup>; gesondert Ermittlung des Stellenwerts des Tourismus für den Hamburger Einzelhandel und welches zusätzliche Nachfragepotenzial sich daraus generieren lässt
- Über eine eigens konzipierte und durch ein Marktforschungsunternehmen operativ durchgeführte **Haushaltsbefragung** wurde das Einkaufsverhalten der Hamburger Verbraucher ermittelt und bewertet.
- Die verstärkte Vernetzung von online- und offline-Angeboten (Multichannel; Omnichannel usw.) im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung ist eines der zentralen Aufgabenfelder für die Handelswirtschaft. Daher erfolgte eine Bestandsaufnahme zur Ermittlung des aktuellen **Nutzungsgrads digitaler Möglichkeiten durch stationäre Händler**. Da eine hamburgweite flächendeckende Erfassung mit einem zu hohen Aufwand verbunden wäre, wurden die digitalen Aktivitäten des stationären Einzelhandels mittels einer stichprobenartigen Erfassung in mehreren Zentren unterschiedlicher Hierarchiestufe vorgenommen. Erfasst wurden dabei folgenden Aktivitäten:
  - Eigener Onlineshop
  - Aktivität auf Online-Marktplatz
  - Aktivität auf Social-Media-Kanälen
  - Eigene Homepage
  - Auffindbarkeit bei Google

Umgekehrt wurden aber auch herausgearbeitet, inwieweit der Online-Handel stationär in Hamburg verankert ist und welche Initiativen es zur Vernetzung der Online- und der Offlinewelt aktuell gibt und wie diese zu bewerten sind. Im Fokus steht dabei vor allem die Frage, was funktioniert und was nicht bzw. ob solche Plattformen erfolgsversprechend sind.

---

<sup>10</sup> Die Nahversorgungszentren würden wir bei dieser Betrachtung ausklammern, da diese in erster Linie auf die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs (Lebensmittel) ausgerichtet sind.

<sup>11</sup> Das Nachfragepotenzial wird ermittelt aus den Einwohnerzahlen im Marktgebiet (Hamburg + Umland + Touristen), die mit den um die lokale Kaufkraftkennziffern gewichteten Pro-Kopf-Ausgabesätzen im Einzelhandel multipliziert werden.

- Abschließend wird die **wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels (stationär und online) für Hamburg** nochmal zusammenfassend herausgestellt.

### Baustein B: SWOT-Analyse

Im zweiten Baustein wurde eine SWOT-Analyse zum Hamburger Einzelhandel mit perspektivischem Blick auf das Jahr 2035 durchgeführt. Aufbauend auf Baustein A wurden dafür die wesentlichen Stärken und Schwächen des Hamburger Einzelhandels zusammengetragen sowie die perspektivischen Chancen und Risiken herausgearbeitet, mit denen der Hamburger Einzelhandel aktuell und in den nächsten Jahren konfrontiert sein wird.

Die SWOT-Analyse sollte aber nicht nur auf statistischen Daten und quantitativen Betrachtungen erfolgen, sondern vertiefend auch qualitative Aspekte aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure berücksichtigen. Hierfür wurden nicht nur umfangreiche Begehungen der Hamburger Einzelhandelslandschaft durchgeführt, sondern auch zahlreiche Expertengesprächen mit den relevanten Akteuren, wie z.B. der Handelskammer, Handelsverband, Immobilieneigentümer, Händler, Wirtschaftsförderer etc. (Liste der interviewten Personen findet sich im Anhang).

Die Ableitung der Chancen und Risiken floss zugleich als ein zentraler Aspekt in den dritten Untersuchungsbaustein ein. Dabei wurde unterschieden zwischen lokalspezifischen Aspekten, die sich aus der spezifischen Situation Hamburgs heraus ergeben und solchen, die aus standortübergreifenden Aspekten im Hinblick auf wirtschaftliche Entwicklungen und gesellschaftliche Trends resultieren.

### Baustein C: Zielbilder zur Einzelhandelsentwicklung und Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmenempfehlungen

Im dritten Baustein der Studie wird zunächst das Zielbild für den Einzelhandelsstandort Hamburg definiert und eine Bestimmung vorgenommen, welcher Zielerfüllungsgrad aktuell erreicht ist. Dabei wird zwischen der Innenstadt und den Zentren in den Stadtteilen und Quartieren unterschieden und es werden jeweils standortspezifische Zielbilder definiert.

Dabei werden u.a. folgende Kernfragen berücksichtigt:

- Welchen Einfluss haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Megatrends auf den Einzelhandel?
- Wie wird sich die Digitalisierung auf das Einkaufsverhalten der Konsumenten und damit auf die Handelslandschaft auswirken?
- Welchen Marktanteil wird der Onlinehandel in den einzelnen Branchen erreichen? Welche stationären Einzelhandelsformate behalten ihre Relevanz?
- Welche Auswirkungen wird dies auf die Hamburger Standortlagen des Einzelhandels haben und wie sieht die Hamburger Handelslandschaft 2035 aus?

Bevor dann die Handlungsfelder identifiziert werden, wird noch ein Überblick gegeben, welche Maßnahmen in anderen europäischen Großstädten ergriffen werden, um den lokalen Einzelhandel zu stärken und welche davon auf Hamburg grundsätzlich übertragbar wären. Besonders im Fokus stehen dabei Barcelona, Wien und Paris.

Auf der Basis der Zielbilder sowie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der SWOT-Analyse und des Metropolenvergleichs werden dann die Handlungsfelder definiert und es werden für jedes Handlungsfeld Maßnahmenempfehlungen formuliert für eine positive Entwicklung des Hamburger Einzelhandels bis 2035 im Sinne der definierten Zielbilder. Die Maßnahmen sollen zum einen zu einer Stärkung der Wirtschaftskraft Hamburgs beitragen und zum anderen die Attraktivität der Stadt für Einwohner, Arbeitskräfte, Besucher und Touristen erhöhen.

Im Fokus stehen dabei Maßnahmen, die im Wirkungsfeld der Behörde für Wirtschaft und Innovation stehen. Es werden aber auch Maßnahmen empfohlen, die sich an Unternehmer/Einzelhändler, Verbände/Kammern sowie Politik/Senat/Verwaltung (bzw. andere Behörden) richten. Alle Maßnahmenempfehlungen zielen darauf ab, die Attraktivität Hamburgs als Einzelhandelsstandort sowohl aus Verbraucherperspektive als auch aus Händlerperspektive zu erhalten, zu stärken und auszubauen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Stärkung der KMU.

A hand holding a brown paper shopping bag with a network diagram overlay. The network diagram consists of several white circles of varying sizes connected by thin white lines, set against a dark blue background. The hand is positioned in the center-right of the frame, and the bag is at the bottom. The overall image has a soft, blurred background.

# 2

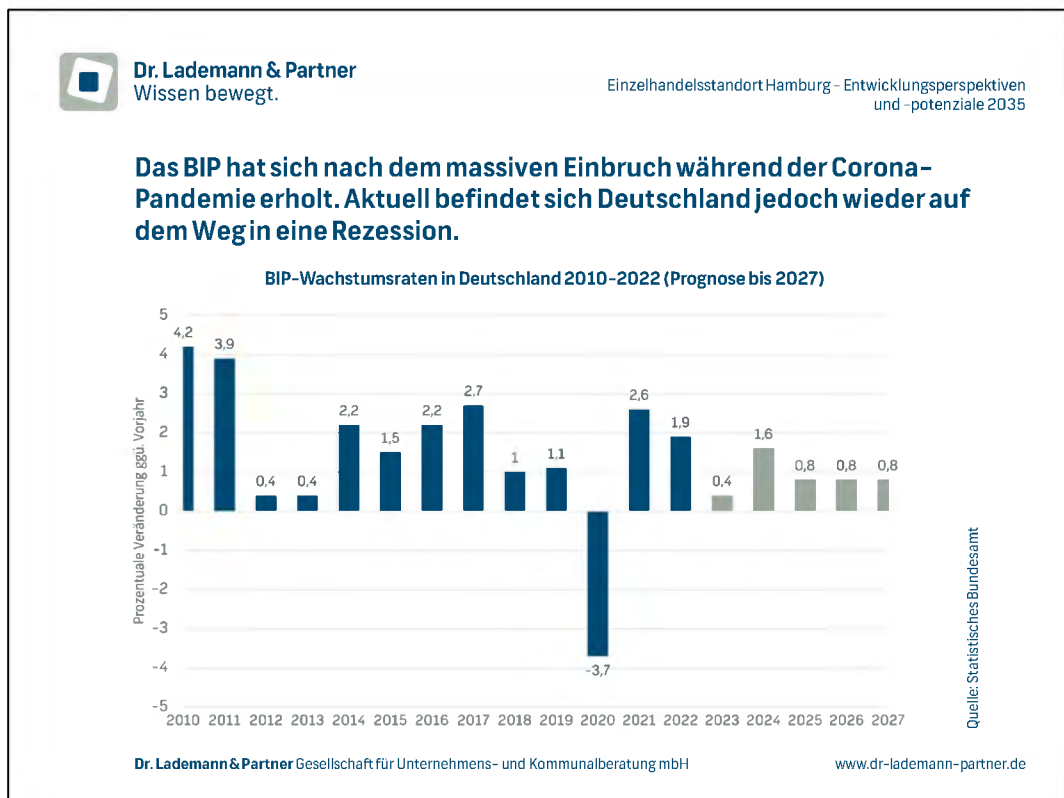
## Rahmenbedingungen der Einzelhandelsentwicklung



## 2.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Im ersten Schritt sollen zunächst die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beleuchtet werden, da diese mittelbar auch Einfluss auf den Einzelhandel, vor allem mit Blick auf die nachfrageseitige Betrachtungsebene haben

Die deutsche Wirtschaft hat sich nach den Einschnitten in den Corona-Jahren zunächst recht schnell erholt, steckt mittlerweile aber am Rande einer Rezession.<sup>12</sup> Bereits im letzten Jahr trübten die eng mit der Ukraine-Krise zusammenhängenden Rohstoff- und Lieferengpässe, die starken Energiepreisanstiege sowie die hohe Inflation (gekoppelt mit rückläufigen Konsumausgaben) die **Konjunktur** ein. Hinzukommen der Fachkräftemangel und das hohe Zinsniveau, welches vor allem die Baukonjunktur stark belastet.



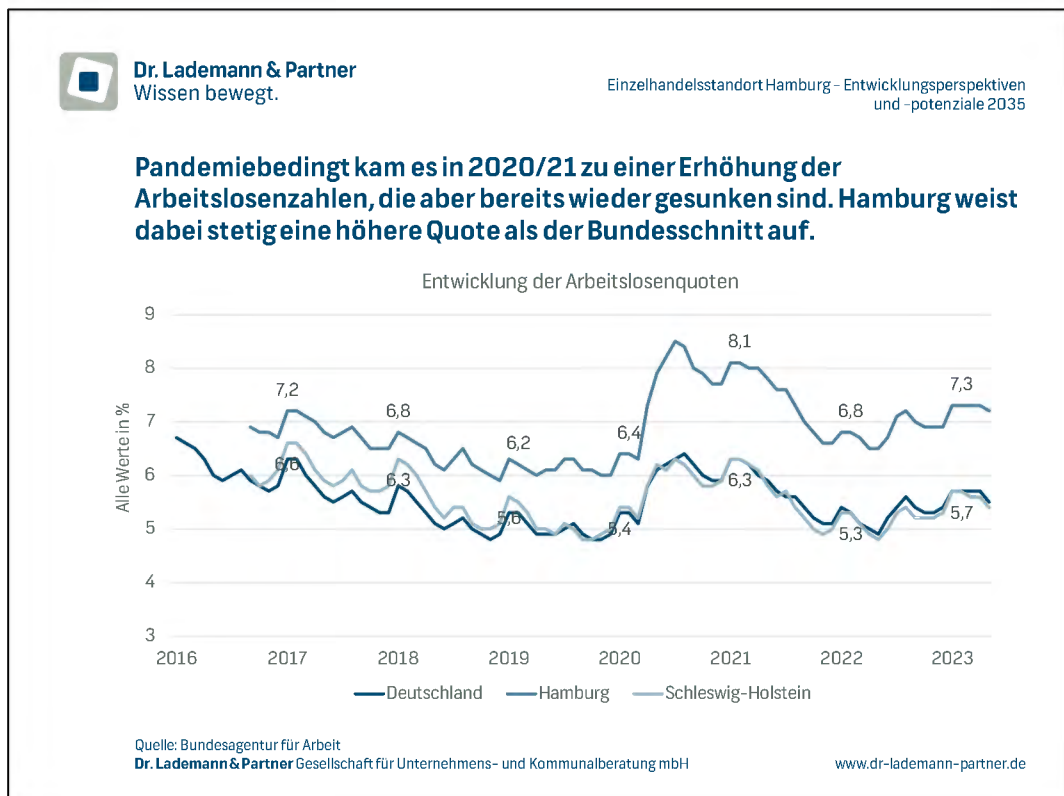
**Abbildung 1: Entwicklung des BIP**

Vor dem Hintergrund rückläufiger Preise auf den globalen Energiemärkten, einer weiter nachlassenden Inflationsdynamik, höheren Lohnabschlüssen und einer erwarteten weltwirtschaftlichen Belebung ist zwar für die kommenden Jahre von einer moderaten

<sup>12</sup> Von einer Rezession wird gesprochen, wenn die Wirtschaft bzw. das BIP in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen schrumpft. Seit dem 2. Quartal 2022 bewegt sich das BIP zwischen 0,4 und -0,4 %. Bis zum dritten Quartal 2023 ist das BIP allerdings bislang nicht in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen geschrumpft.

konjunkturellen Erholung der deutschen Wirtschaft auszugehen. Die erwarteten Wachstumsraten bleiben allerdings hinter der Entwicklung im Euroraum zurück.

Auf dem **Arbeitsmarkt** macht sich die schwache wirtschaftliche Entwicklung jedoch bislang kaum bemerkbar. Pandemiebedingt kam es in den Jahren 2020 und 2021 zu einer deutlichen Erhöhung der Arbeitslosenzahlen, wenngleich diese durch umfangreiche Ausgabeprogramme im Rahmen des Kurzarbeitersgeldes abgefedert worden sind. Aktuell bewegen sich die Zahlen in etwa wieder auf dem Vorcorona-Niveau. Die Zahl der Erwerbstätigen ist jedoch gestiegen (insbesondere auch in Hamburg). Knapp 45,6 Mio. Menschen sind mit Stand Anfang 2023 im Bundesgebiet erwerbstätig. Angesichts des demografisch bedingten Rückgangs der Arbeitskräfte sowie der Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung wird sich ein weiterer Anstieg der Erwerbstätigen künftig nur noch durch eine erhöhte Erwerbsbeteiligung ausländischer Erwerbstätiger, eine Ausweitung der Arbeitszeiten bei Teilzeitbeschäftigten (insbesondere Frauen) sowie durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erreichen lassen. Schon heute beklagen viel Branchen – und der Einzelhandel im Besonderen – einen Mangel an Facharbeitskräften.



**Abbildung 2: Entwicklung der Arbeitslosenzahlen**

Bezogen auf Hamburg ist festzustellen, dass die Arbeitslosenquote mit aktuell rd. 7,3 % deutlich oberhalb des Bundesdurchschnitts von rd. 5,7 % liegt, was jedoch „Großstadt-typisch“ ist. Im Vergleich zu Berlin und Köln (8,8 % respektive 8,6 %) befindet sich die Arbeitslosenquote auf einem moderaten Niveau, wenngleich die Arbeitslosenquote in

München mit 4,3 % deutlich geringer ausfällt. Auch in Hamburg sind die Arbeitslosenzahlen ggü. der Corona-Zeit aber gesunken und haben angesichts der konjunkturellen Entwicklung zuletzt wieder leicht zugenommen.

Neben der Entwicklung des BIP vermittelt auch der **Geschäftsklimaindex**<sup>13</sup> des ifo-Instituts Informationen über die Geschäftslage und Geschäftserwartungen der Wirtschaftsakteure. Nach den starken Einbrüchen während der Corona-Pandemie und nach dem Beginn der Ukraine-Krise ist der ifo Geschäftsklimaindex zuletzt erneut leicht gefallen auf 85,7 Punkte. Die deutsche Wirtschaft tritt auf der Stelle. Am pessimistischsten blicken der Handel und das Bauhauptgewerbe in die Zukunft. Während im Handel die hohe Inflation für reale Einkommensverluste sorgt und die privaten Konsumausgaben belastet, hat die über Jahre andauernde Niedrigzinspolitik der EZB, die den Bausektor kontinuierlich beflügelte, zur Bekämpfung der Inflation ein abruptes Ende gefunden und die Nachfrage im Bausektor einbrechen lassen.

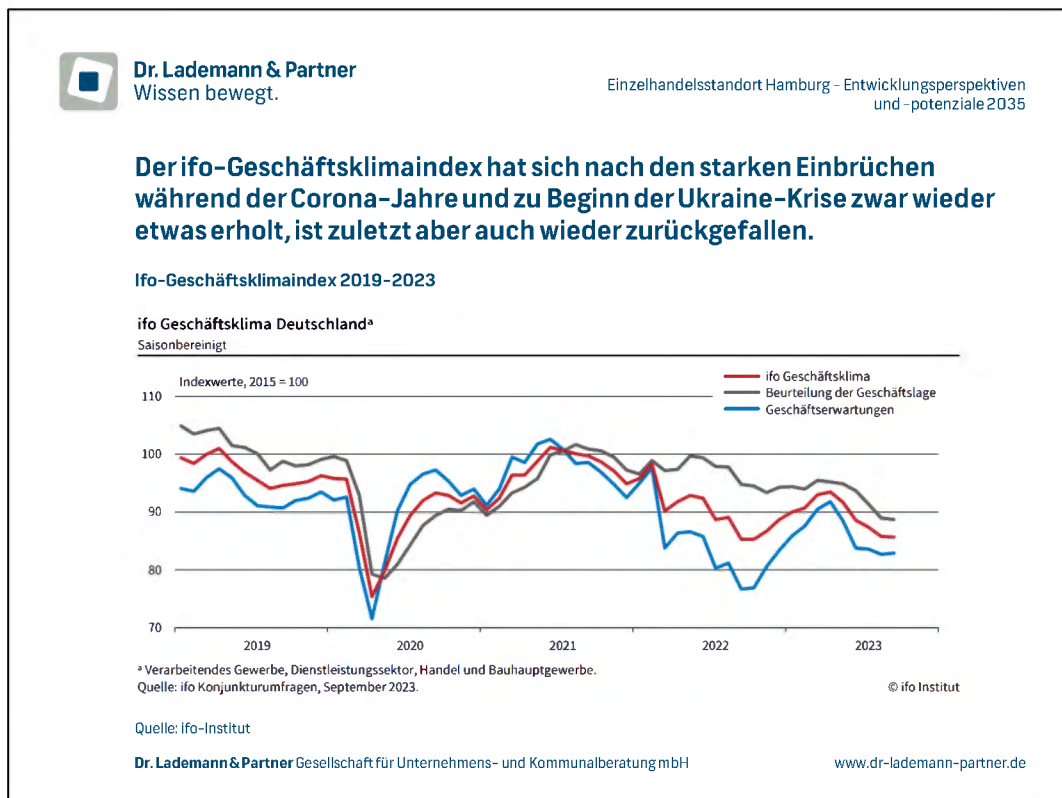
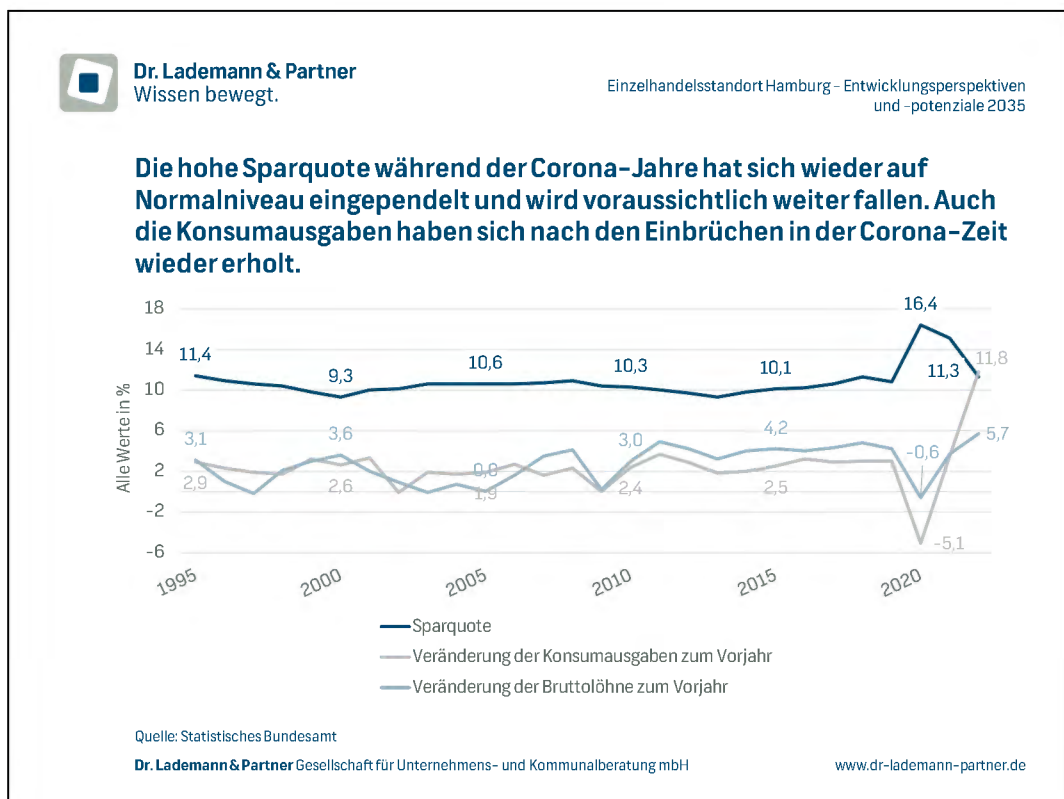


Abbildung 3: Ifo-Geschäftsklimaindex

Die **privaten Konsumausgaben** haben sich in 2022 durch die in den Vorjahren aufgestaute Nachfrage deutlich erholt. Über das Gesamtjahr verzeichnete der private Konsum einen Zuwachs von 11,8 % zum Vorjahr. Die günstige Arbeitsmarktsituation trug zusätzlich zur Erholung bei. Inwieweit die nach wie vor hohe Inflation für Unsicherheit

<sup>13</sup> Das ifo Geschäftsklima basiert auf ca. 9.000 monatlichen Meldungen von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Dienstleistungssektors, des Handels und des Bauhauptgewerbes. Zur Berechnung der Indexwerte werden die transformierten Salden jeweils auf den Durchschnitt des Jahres 2015 normiert.

und vermehrte Kaufzurückhaltung führt und damit die Konsumausgaben belastet, bleibt jedoch abzuwarten. Parallel dazu bleibt die **Sparquote** hoch und bewegt sich mit 11,3 % zwar deutlich unter den Corona-Jahren, aber angesichts der Unsicherheiten noch immer oberhalb des Vorcorona-Niveaus. So lange die Wirtschaftslage ungewiss ist, wird auch die Sparquote tendenziell hoch bleiben und werden sich die Konsumausgaben wieder reduzieren, zumal der konsumtive Nachholbedarf aus der Coronazeit weitestgehend befriedigt sein dürfte.



**Abbildung 4: Entwicklung von Konsumausgaben und Sparquote**

Der **Anteil des Einzelhandels an den Konsumausgaben** ist mit Beginn der Corona-Pandemie erheblich angestiegen und bewegt sich auch aktuell deutlich oberhalb der Vorcorona-Jahre. Ursächlich dafür sind vor allem die Einschränkungen im Freizeitbereich während der Pandemie. Tendenziell sinkt der Anteil des Einzelhandels an den privaten Konsumausgaben jedoch wieder ab. Während die privaten Haushalte den Warenkonsum zuletzt einschränkten, baute sich der Dienstleistungskonsum sogar leicht aus. Mittel- bis langfristig ist somit von einer Rückkehr des Einzelhandels an den privaten Konsumausgaben auf das Vorcorona-Niveau auszugehen.



**Abbildung 5: Anteil des Einzelhandels an den Konsumausgaben**

Das **HDE-Konsumbarometer** hat sich nach den starken Einbrüchen zur Corona-Pandemie sowie mit Einsetzen der Ukraine-Krise wieder erholt. Die Stimmung wird zwar deutlich besser eingeschätzt, von ausgeprägtem Optimismus dürfte jedoch noch keine Rede sein. So dürften vom Konsum in den nächsten Monaten kaum nennenswerte Wachstumsimpulse ausgehen. Erst im kommenden Jahr erwarten die Konjunkturforscher wieder einen positiven Wachstumsbeitrag der Konsumausgaben.

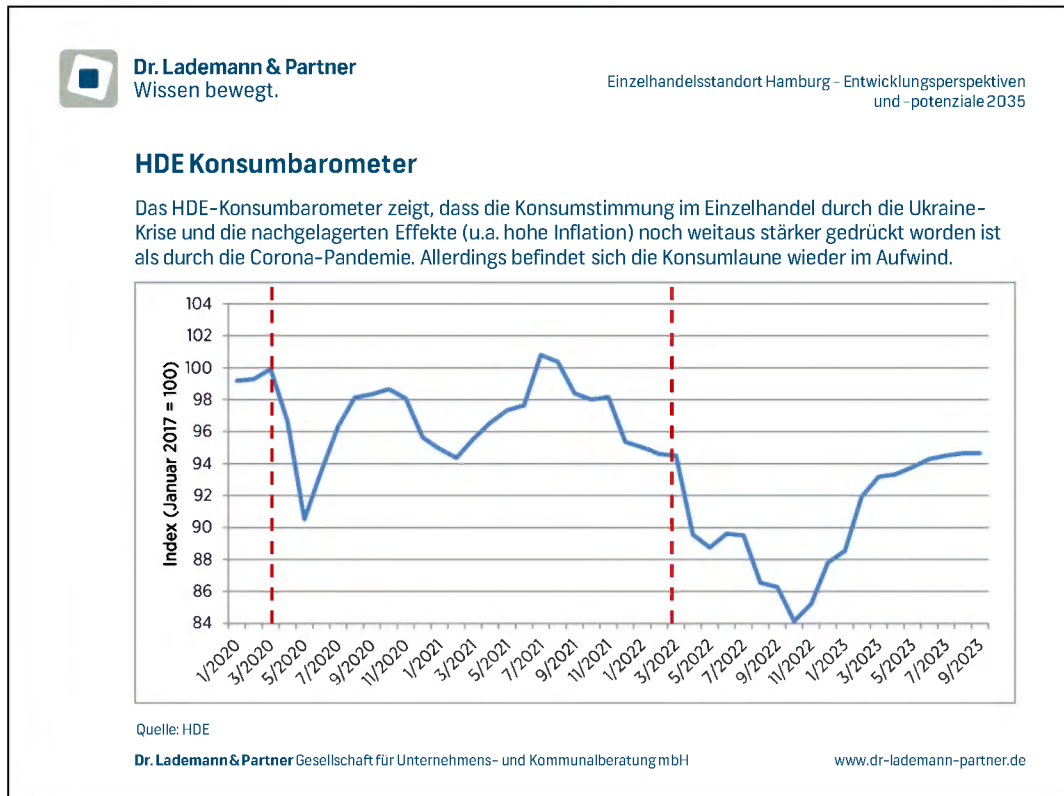


Abbildung 6: HDE-Konsumbarometer

Trotz der kräftigen Lohnerhöhungen konnten sich viele Konsumenten „unterm Strich“ zuletzt weniger leisten als im Jahr zuvor. Die Löhne stiegen zwar so stark wie noch nie seit 2008, doch die hohe Inflation zehrt den Zuwachs auf, so dass sogar ein Rückgang der Reallöhne zu beobachten ist. Einem Nominallohnanstieg von 5,7 Prozent stand im Juli 2023 eine Inflation von 6,2 Prozent zum Vorjahr gegenüber und führte zu einem erneuten Reallohnverlust. Bei nachlassender Inflationsdynamik in Kombination mit starken Einkommenserwartungen und -zuwächsen sollten die Reallöhne künftig jedoch wieder steigen. Zuletzt ist die **Inflationsrate** zwar wieder zurückgegangen, liegt mit 6,2 % im Juli 2023 aber immer noch deutlich über dem Niveau vor 2022/23. Insbesondere die Preisanstiege für Nahrungsmittel sind weiter überdurchschnittlich hoch und damit der stärkste Preistreiber im Güterbereich. Darüber hinaus wirkten Verteuerungen für Dienstleistungen verbraucherpreissteigernd, während die Energiepreise wieder etwas zurückgegangen sind. Mit den aktuell sinkenden Energie- und Rohstoffpreisen dürften mittelfristig aber auch die Preissteigerungen bei den Lebensmitteln zurückgehen, wenngleich die anziehende Lohnentwicklung gegenläufig wirkt, da insbesondere in konsumnahen Handels- und Dienstleistungsbereichen die hohen Lohnkosten zu vermehrtem Preisdruck führen werden.

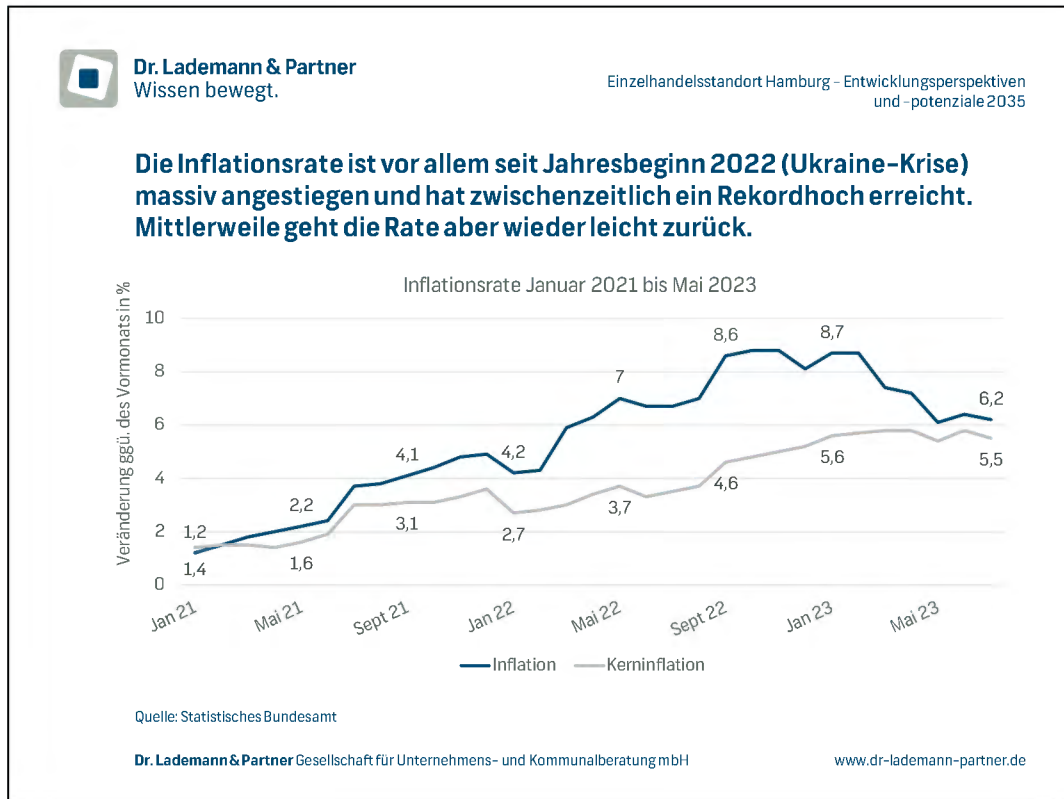


Abbildung 7: Inflationsrate

Zu beachten sind dabei die Divergenzen in der Haushaltsbelastung. Finanziell besser gestellte Haushalte sind von den Preissteigerungen geringer betroffen und haben ihr Konsumverhalten nur wenig bis gar nicht verändert. Haushalte aus der Mittelschicht reagieren auf die hohe Inflation, indem sie auf günstigere Produkte und Discountformate ausweichen und/oder den Konsum einschränken. Im Gegensatz dazu haben einkommensschwächere Haushalte deutlich weniger Substitutionsmöglichkeiten, da die Versorgung bereits mit discountiertem Segment erfolgt – hier wird der Konsum auf die notwendigsten Produkte zurückgefahren.

So überrascht das Ergebnis einer Befragung des HDE auch nicht, dass die meisten Konsumenten ihre Ausgaben im Segment Bekleidung und Mode zurückfahren – noch vor der Nennung von Gastronomiebesuchen und Urlauben/Ausflügen. Denn gerade in diesem Segment herrschte schon vor der Corona-Pandemie eine Übersättigung des Markts – hier kann auch Sicht vieler Verbraucher am ehesten verzichtet werden, während Gastronomie und Urlaube immer noch von Nachholeffekten aus der Corona-Zeit profitieren. In dem Bereich, indem die Inflation mit am höchsten ist – Nahrungs- und Genussmittel – wird sich hingegen kaum eingeschränkt, da es hier um Grundbedürfnisse geht.



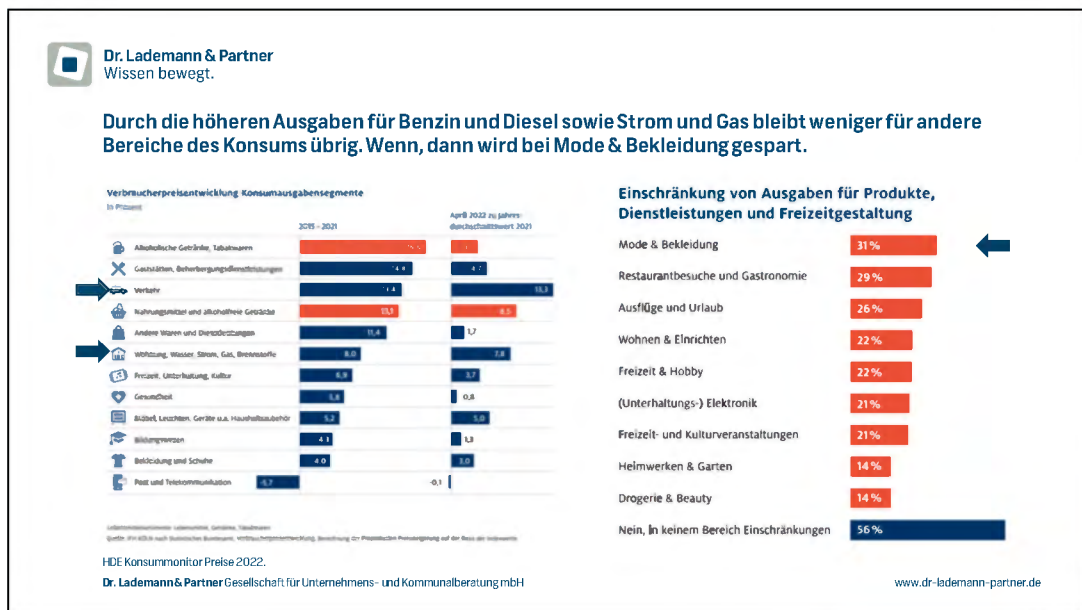


Abbildung 8: Einschränkungen von Ausgaben für Produkte, Dienstleistungen und Freizeitgestaltung

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Einzelhandel sind aktuell durch hohe Unsicherheiten geprägt. Hatten sich sämtliche wirtschaftlichen Kennzahlen nach den starken Einbrüchen während der Corona-Pandemie zunächst zügig erholt, hat sich die Lage ausgehend vom Beginn der Ukraine-Krise wieder deutlich eingetrübt und bewegt sich die wirtschaftliche Entwicklung am Rande einer Rezession. Die Konsumstimmung wird dabei vor allem durch das hohe Zinsniveau sowie durch die hohe Inflation negativ beeinflusst. Auch für die kommenden Jahre ist allenfalls von einem moderaten Wirtschaftswachstum auszugehen. Zuletzt gesunkene Energie- und Rohstoffpreise lassen jedoch hoffen, dass sich die Inflationsrate weiter verringert und die Lohnerhöhungen somit bei den Verbrauchern auch real ankommen und so zumindest mittelfristig von stabilen bis wachsenden Konsumausgaben ausgegangen werden kann.



## 2.2 Entwicklungstrends im Einzelhandel

### 2.2.1 Betriebsformenwandel

Der Einzelhandel in Deutschland sieht sich zahlreichen Veränderungen ausgesetzt. Mit den demografischen Entwicklungen gehen bei den Verbraucherbedürfnissen **Präferenzverschiebungen** einher. Im Food-Segment sind in Verbindung mit diversifizierten Arbeitszeitmodellen ein gesteigertes Gesundheitsbewusstsein und eine erhöhte Nachfrage nach mehr „Convenience“ sowie der Wunsch nach Produkten aus den Kategorien Fair Trade, Bio, Regionalität und „Handwerk“ zu beobachten. Im Bereich Non-food spielt u.a. der Trend zur Individualisierung – jedoch bei Produkten ohne Mehrwert nach wie vor auch der Preis – eine Rolle. Dieser demografische und sozioökonomische Wandel macht es für den Einzelhandel unumgänglich, **neue Konzepte** zu entwickeln, um konkurrenz- und somit auch überlebensfähig wirtschaften zu können.

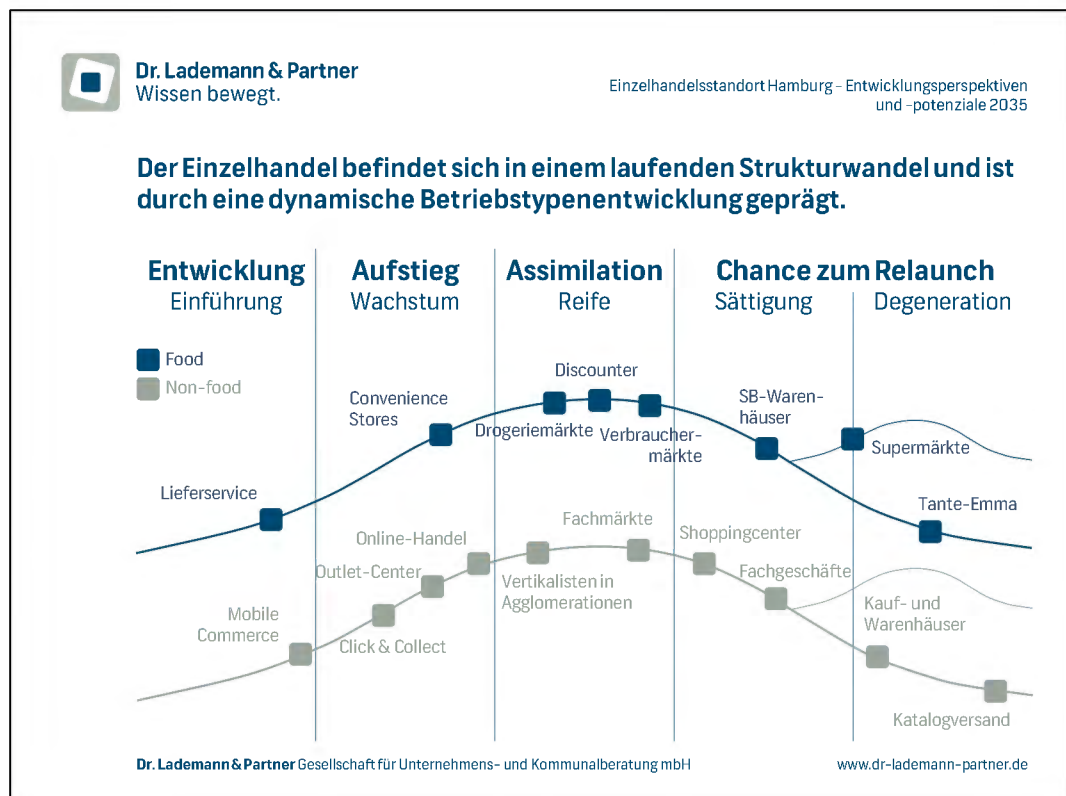


Abbildung 9: Wandel der Betriebsformen

Dabei ist zu prüfen, ob der Wandel einzelner Betriebsformen von temporärer Natur ist (z.B. durch Nachfrageschwäche) oder ob sich hierin bereits Vorzeichen eines (nur hinauschiebbaren) Niedergangs ausdrücken. So hat beispielsweise das Warenhaus seinen Zenit bereits überschritten, was sich anhand der Insolvenz von Galeria ablesen lässt. Handelsmanager dieser Vertriebsform sind folglich gezwungen, das Format

anzupassen und durch einen Relaunch des Marketingkonzepts den weiteren Abschwung zu verhindern. Kleinflächigere Betriebstypen wiederum werden entweder aus dem Markt gedrängt oder müssen sich zunehmend spezialisieren („Nischenplayer“). Absatzkanäle hingegen wie der B2C E-Commerce<sup>14</sup> sind weiterhin aufstrebend und verfügen über hohes Wachstumspotenzial.

Wirft man einen Blick auf die Marktanteilsverschiebung im Einzelhandel, so neigt sich das **Gewicht hin zu discount- und fachmarktorientierten Konzepten**. In den vergangenen Jahren ist der Marktanteil der Fachmärkte und Filialisten stark angestiegen, wenngleich sich der Trend nicht gleichermaßen fortgesetzt hat und zuletzt gerade im Lebensmittelsegment auch wieder hochwertigere Angebotsformate (Super- und Verbrauchermärkte) auf dem „Vormarsch“ sind.

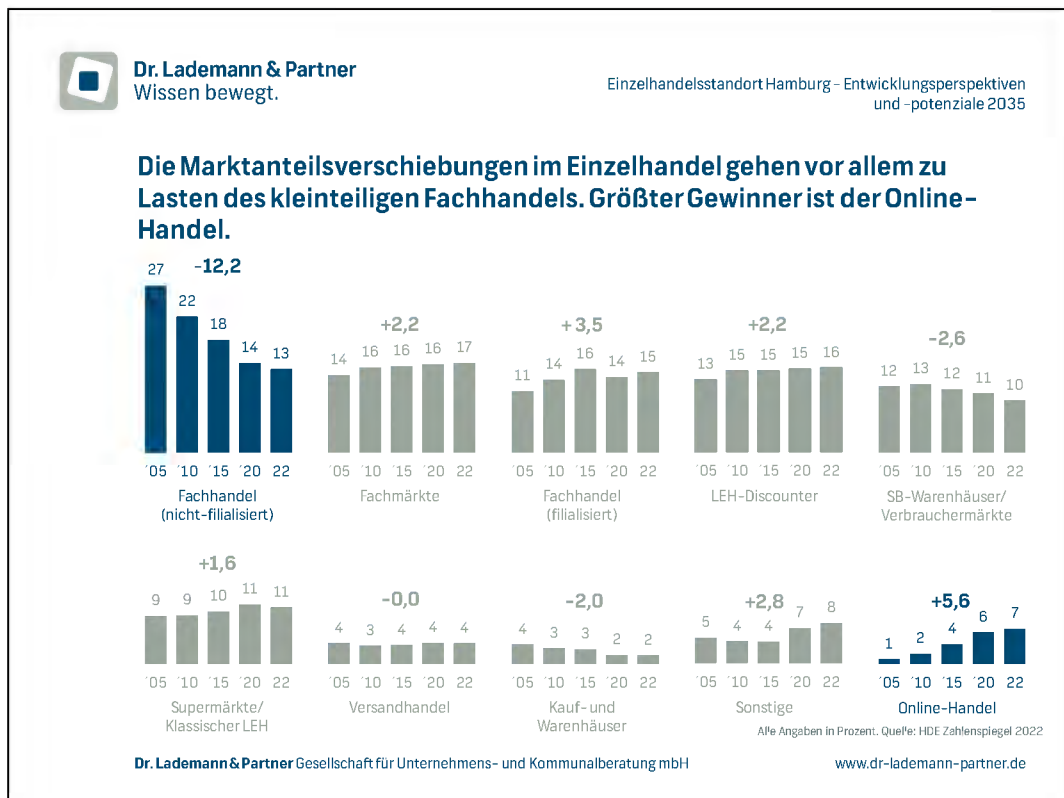


Abbildung 10: Marktanteilsverschiebungen im Einzelhandel

Zu den Gewinnern der nächsten Jahre werden jüngere Vertriebswege wie der Online-Handel oder auch weiterhin stark fachmarktgeprägte Angebotsformen gehören. In klassischen Shopping-Centern zeigt sich in den letzten Jahren ein Frequenzrückgang, welchem u.a. mit der Ausweitung der Food-Courts und der Integration von handelsergänzenden und digitalen Angeboten mit dem Ziel der Steigerung der Besuchsanlässe und der Erhöhung der Verweildauer entgegengewirkt wird („Third-Place“). Weiterhin

<sup>14</sup> B2C steht für Business-to-Consumer und somit für den Teil des Online-Handels, der zwischen einem Unternehmen und einem Konsumenten stattfindet. Im Gegensatz dazu definiert der B2B E-Commerce den elektronischen Handel zwischen zwei Unternehmen bzw. der C2C E-Commerce zwischen zwei Privatpersonen.

an Marktanteilen verlieren werden voraussichtlich die Warenhäuser sowie traditionelle Fachgeschäfte. Diese Entwicklung unterstreicht den Fortlauf der Betriebstypendynamik in Deutschland, die sich in einem Verdrängungsprozess älterer Betriebstypen durch neuere Betriebstypen darstellt.

## 2.2.2 Entwicklung von Verkaufsfläche und Anzahl Betriebe

Die **Verkaufsflächenentwicklung** in Deutschland stagniert seit 2010 weitgehend. Sind bis 2010 noch Wachstumssprünge zu erkennen, so ist die Verkaufsfläche in Deutschland in den letzten Jahren weitgehend zum Erliegen gekommen. Dies gilt insbesondere auch für den Nonfood-Einzelhandel, der zuletzt sogar eine leicht rückläufige Verkaufsflächenentwicklung verzeichnet.

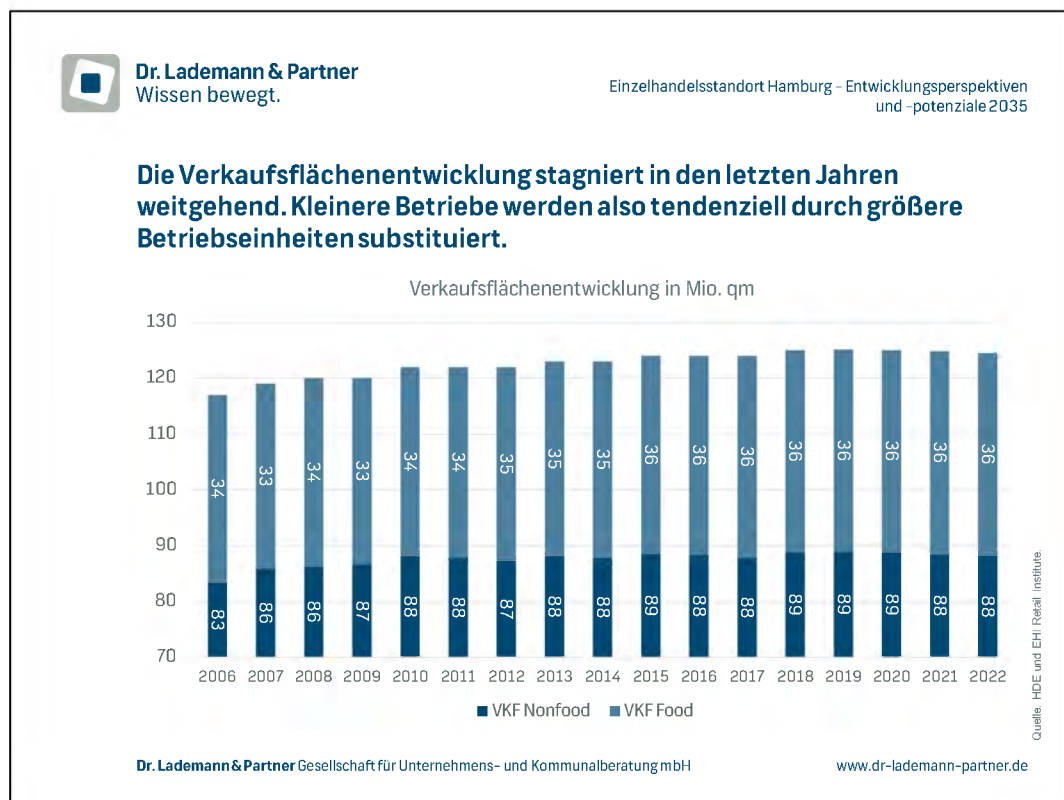


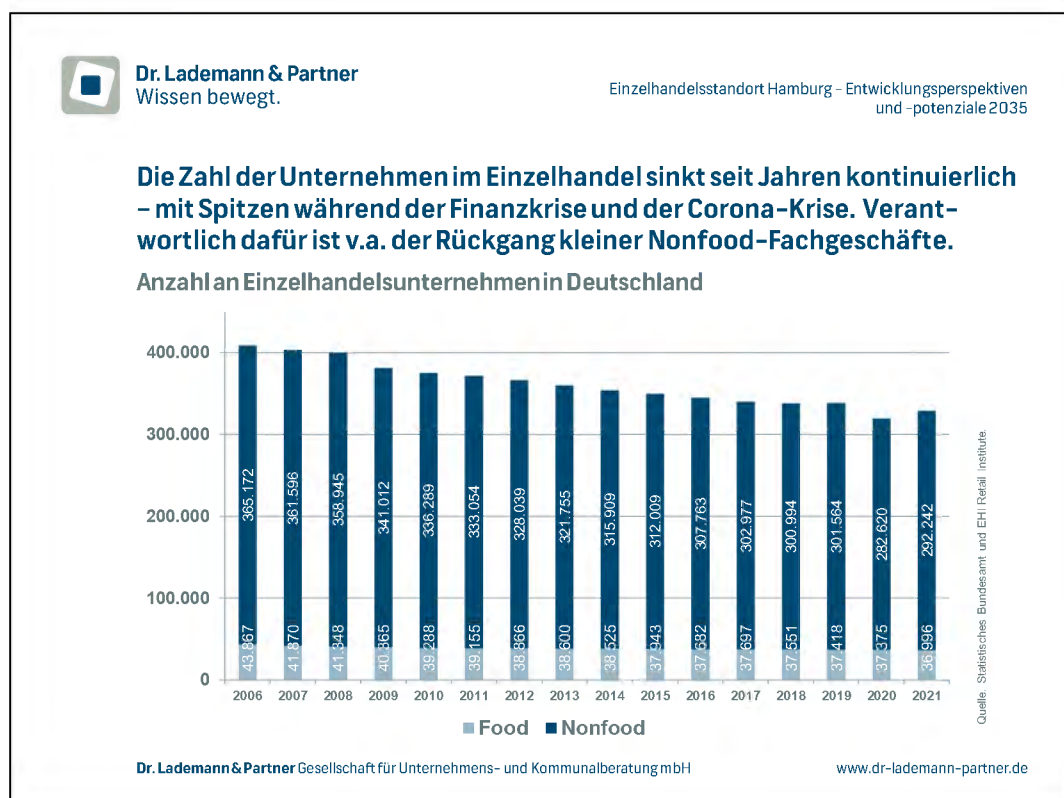
Abbildung 11: Verkaufsflächenentwicklung in Deutschland

Wachstumsfaktoren in den letzten Jahren waren vor allem die Expansionsbestrebungen im Lebensmitteleinzelhandel und im Drogeriemarktsegment (also im Periodischen Bedarf) sowie die Tendenzen zur Verkaufsflächenerweiterung dieser Läden. Im Gegensatz dazu wirkten sich Warenhausschließungen, die Redimensionierung bei großen Fachmärkten (z.B. Elektrofachmärkte), Textilkaufhäusern und großen SB-Warenhäuser sowie der voranschreitende Verkaufsflächenschwund von kleinen Ladengeschäften vor allem in Klein- und Mittelstädten, die absatzwirtschaftlich über ein zu geringes

Bevölkerungspotenzial verfügen oder dem anhaltenden Konkurrenzdruck durch größere Handelsstandorte sowie dem Online-Handel nicht mehr gewachsen sind, negativ auf das Flächenwachstum aus. Hinzu kommen Firmeninsolvenzen, die schlagartig zu umfangreichen Flächenaufgaben führten, die z.T. durch Markteintritte internationaler Filialisten und dem Aufbau stationärer Ladennetze der Onlinehändler substituiert werden konnten.

Auch die **Entwicklung der Shoppingcenter-Fläche** in Deutschland ist weitgehend zum Erliegen gekommen. Wuchs die Centerfläche zwischen 2000 und 2015 noch um rd. 5,6 Mio. qm Verkaufsfläche, betrug der Anstieg seit 2015 lediglich noch rd. 1,5 Mio. €.<sup>15</sup>

Stark rückläufig ist die **Anzahl der Unternehmen im Einzelhandel**, die innerhalb der letzten 15 Jahre um fast 80.000 Betriebe von knapp über 400.000 auf rd. 330.000 zurückgegangen ist, was einem Rückgang von rd. 20 % entspricht. Rückläufig hat sich dabei vor allem die Anzahl der Nonfood-Läden entwickelt. Im Lebensmitteleinzelhandel ist die Anzahl der Betriebe in diesem Zeitraum nur um rd. 15 % zurückgegangen.



**Abbildung 12: Anzahl der Unternehmen im deutschen Einzelhandel**

<sup>15</sup> EHI Shoppingcenter Report 2021

Da im selben Zeitraum die Verkaufsfläche weitgehend stabil geblieben ist, deutet dies auf eine **Substitution von kleinen Händlern durch mittlere und größere Filialisten und Fachmärkte hin**. Während die Zahl der kleinen, inhabergeführten Fachgeschäfte (v.a. auch aufgrund der Nachfolgeproblematik im Einzelhandel) stetig abnimmt, steigt die Zahl großer Fachhandelsunternehmen leicht an, kann den Rückgang der kleinen Unternehmen aber nicht kompensieren. Ein Abbau an Unternehmungen hat vor allem im Fashion-Handel sowie im Segment Glas/Porzellan/Keramik stattgefunden. Erhöht hat sich die Zahl der Unternehmungen nur in wenigen Branchen wie z.B. im Fahrrad- und Sportfachhandel oder bei Haus- und Heimtextilien.

### 2.2.3 Umsatzentwicklung – stationär und online

Nach den Jahren der Finanzkrise um 2008 konnten die **Umsätze im Einzelhandel** deutlich zulegen. Bei gleichzeitig stagnierender Verkaufsflächenentwicklung haben die Flächenproduktivitäten im stationären Einzelhandel (wenn auch nicht in allen Branchen und nicht an allen Standorten) also zugelegt.

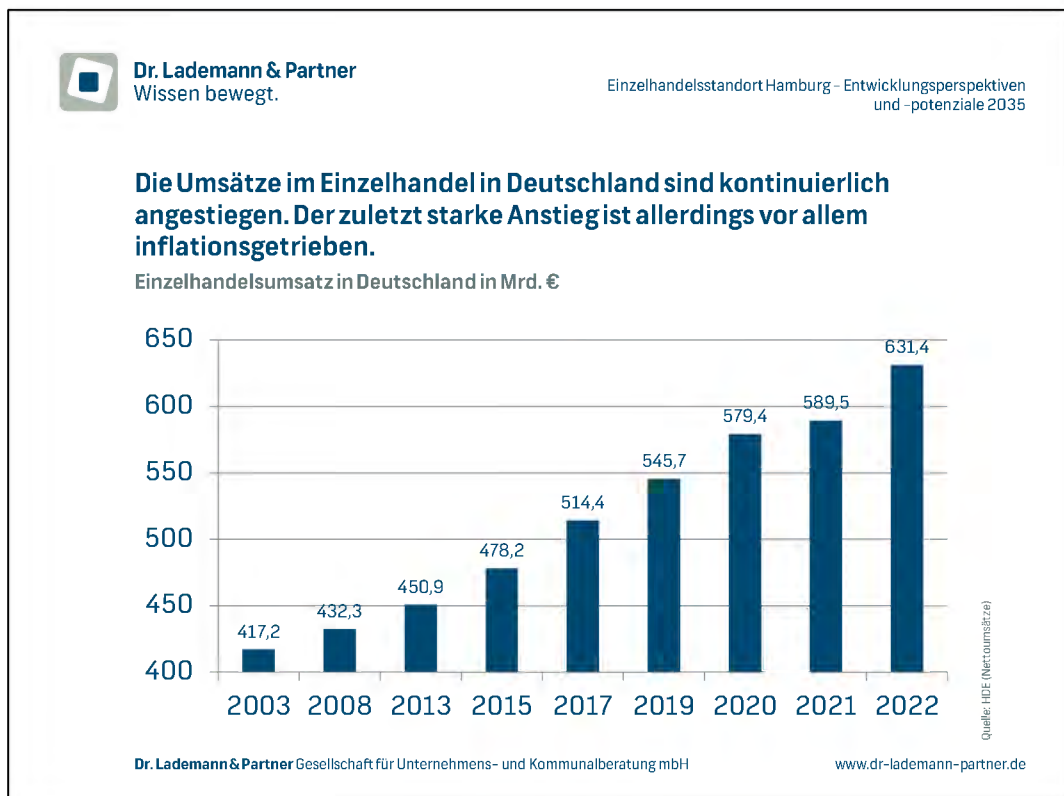


Abbildung 13: Umsatzentwicklung des deutschen Einzelhandels

Nach Angaben des HDE (Handelsverband Deutschland) erwirtschaftete der gesamte Einzelhandel in Deutschland (inklusive Onlinehandel) im Jahr 2022 einen Netto-

Umsatz von rd. 631 Mrd. Euro. Das Wachstum betrug im Vergleich zum Vorjahr rd. 7,1 %. Auch in den Corona-Jahren ist der Einzelhandelsumsatz angestiegen, allerdings weitgehend getrieben durch den Lebensmitteleinzelhandel sowie durch den Online-Handel. Die aktuelle Dynamik ist vor allem getrieben durch die hohe Inflation, was sich auch aus den jüngsten Zahlen für das Jahr 2023 ablesen lässt. Danach ist der Einzelhandelsumsatz von Januar bis Juli 2023 zwar nominal um rd. 3,5 % gestiegen. Real (inflationbereinigt) sind die Umsätze jedoch um rd. 4,0 % gesunken.<sup>16</sup>

**Als besonders wachstumsstark hat sich in den letzten Jahren der Online-Handel präsentiert.** Während der stationäre Einzelhandelsumsatz im Zeitraum von 2012 bis 2022 um rd. 31 % gewachsen ist, hat sich der Umsatz des Online-Handels im selben Zeitraum fast verdreifacht. Als erheblicher Wachstumstreiber für den Online-Handel hat sich dabei die Corona-Zeit dargestellt, wo es aufgrund der behördlich angeordneten Ladenschließungen zeitweise nur noch im Online-Handel möglich war, Einkäufe zu tätigen. Nichtsdestotrotz weist der stationäre Handel in absoluten Zahlen weiterhin ein hohes Gewicht auf und konnte zwischen 2012 und 2022 immerhin um rd. 131 Mrd. € wachsen. Der Online-Handel hat dagegen lediglich um rd. 57 Mrd. € zugelegt, allerdings mit einer höheren Wachstumsdynamik. Hinzu kommt, dass der stationäre Handel fast nur noch im Food-Segment sowie in einzelnen Nonfood-Branchen wächst, während in vielen Branchen des stationären Nonfood-Handels stagnierende oder schrumpfende Umsatzzahlen zu erkennen sind.

---

<sup>16</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt



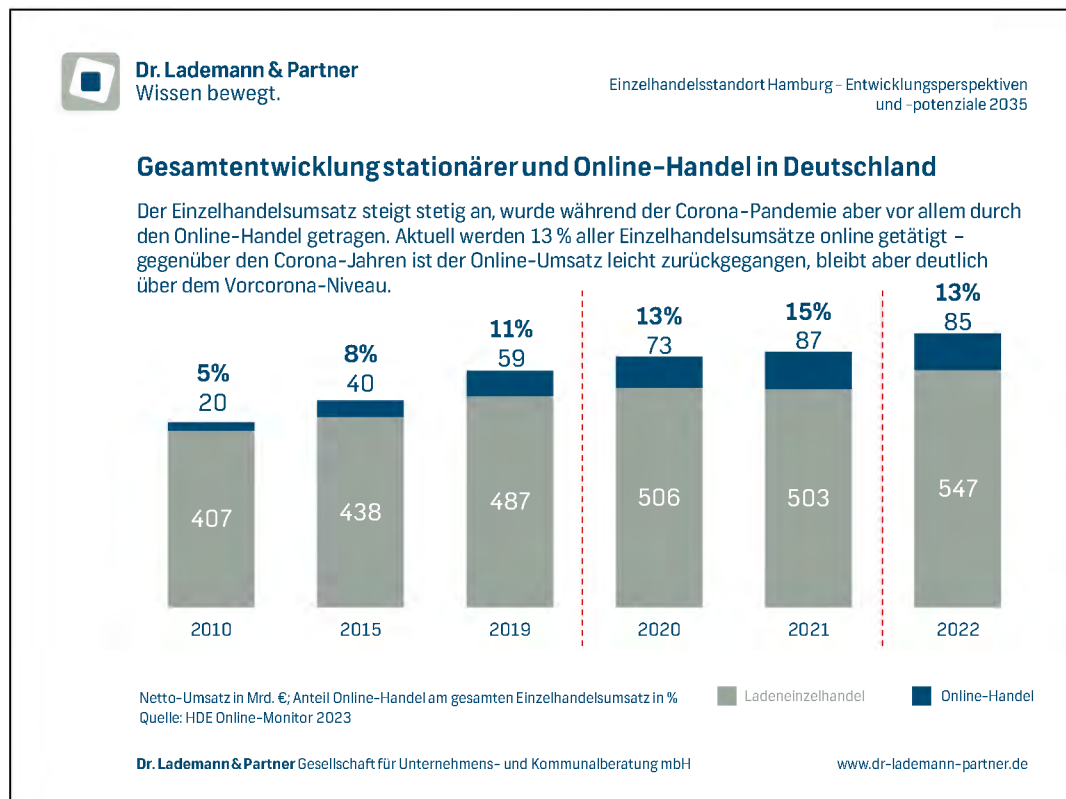
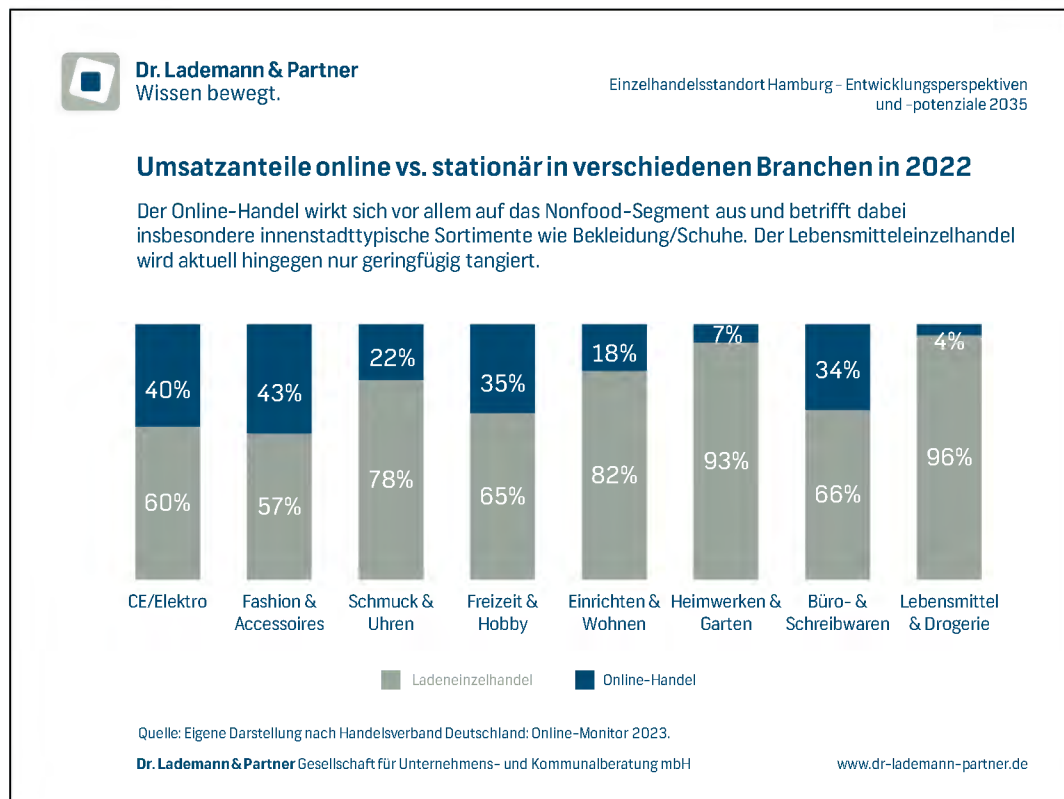


Abbildung 14: Gesamtentwicklung stationärer und Online-Umsatz

Der Vormarsch des Online-Handels führt dazu, dass der Anteil und somit die Bedeutung des Online-Handels am langsamer wachsenden Gesamteinzelhandel (stationär und nicht-stationär) stetig zunimmt. Während der Online-Handel im Jahr 2010 lediglich rd. 5 % Marktanteil am gesamten Einzelhandelsumsatz verzeichnen konnte, waren es im Jahr 2022 bereits 13 %. Auch wenn der Marktanteil des Online-Handels zuletzt stagnierte bzw. ggü. den Corona-Jahren rückläufig ist, muss auch weiterhin von einer erhöhten Wachstumsdynamik im Online-Handel ausgegangen werden. Die Umsätze des Online-Handels bewegen sich trotz Rückgängen immer noch deutlich oberhalb des Vorcorona-Niveaus. Viele Verbraucher (v.a. ältere), die während der Corona-Jahre erstmals (und gezwungenermaßen) online einkauften, haben mit dem Online-Handel überwiegend gute Erfahrungen gemacht und diesen als alternativen Einkaufskanal zum stationären Einzelhandel verinnerlicht.

In einzelnen Nonfood-Branchen (z.B. Bekleidung, Schuhe/Lederwaren, Unterhaltungselektronik oder Bücher) erreicht der Online-Handel bereits sehr hohe Marktanteile. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Umsatzanteile (online vs. stationär) verschiedener Einzelhandelsbranchen im Jahr 2022, die in allen Nonfood-Branchen zuletzt wieder leicht rückläufig waren.





**Abbildung 15: Entwicklung des Anteils des interaktiven Handels am Einzelhandelsumsatz**

Wie bereits dargelegt, ist die Covid-19-Pandemie als Wachstumsbeschleuniger für den Online-Handel einzuordnen. Je mehr Kaufkraft in den Online-Handel abfließt, desto stärker wird der stationäre Einzelhandel unter Druck geraten, da die Marktanteilszuwächse des Online-Handels nicht ohne Umsatzrückgänge im stationären Handel einhergehen. Auch wenn mittlerweile wieder eine Normalisierung des gesellschaftlichen Lebens eingetreten ist und der Online-Handel (auch bedingt durch die Folgen der Ukraine-Krise) an Wachstumsdynamik verloren hat, können selbst unter der Annahme eines langfristigen Anstiegs der Konsumausgaben die Abflüsse in den Online-Handel (im Nonfood-Segment) nicht kompensiert werden.

Perspektivisch muss somit von einer weiteren Marktanteilsverschiebung vom stationären Handel in den Online-Handel ausgegangen werden, der je nach Branche sehr unterschiedlich ausfällt. Prognosen des IFH Köln gehen davon aus, dass vor allem im modischen Bedarf sowie bei Elektro/Technik die Online-Umsätze weiter ansteigen und es in diesen Segmenten zu signifikanten Umsatzrückgängen und Flächenabschmelzungen im stationären Einzelhandel kommen wird. Hohe Marktanteile des Online-Handels werden aber auch für Wohnaccessoires, Bücher/Musik/Spielwaren und Sport/Freizeit erwartet. Diese Entwicklung wird sich nicht regions- oder hamburgspezifisch zeigen, sondern im Allgemeinen zu erwarten sein.

Aber auch die Entwicklung des Online-Handels (wie auch die des Einzelhandels insgesamt) steht in starker Abhängigkeit von der allgemeinen wirtschaftlichen Situation in

Deutschland. Unvorhersehbare und einflussreiche Ereignisse können in kürzester Zeit zu einer Umkehr bis dahin ungebrochener Trends führen. **Es lässt sich daher nur sehr schwer voraussagen, wie sich der Online-Handel in der nahen Zukunft entwickeln wird.** So ist derzeit nicht abzusehen, wie sich der Energiesektor in den nächsten Jahren verändern wird und wie langanhaltend von einer hohen Inflation auszugehen ist. Belastbare Prognosen zur Entwicklung der (realen) Umsatzentwicklung im Einzelhandel und im Online-Handel sind daher kaum möglich, zumal diese auch von der Lohnentwicklung abhängen.

Angesichts der Beobachtung, dass die Dynamik des Online-Handels vor dem Krisenjahr 2020 in einigen Segmenten (wie z.B. Bücher) bereits nachgelassen hat, erscheint es aus jetziger Sicht aber plausibel, dass der Online-Handel künftig eher moderat zulegen wird und nicht mehr an die Wachstumsdynamik der vergangenen Jahre anknüpfen kann. Dabei wird er schon rein rechnerisch irgendwann an Sättigungsgrenzen stoßen, was die Wachstumsraten schmälert. Eine progressive Entwicklung der Umsatzkurve wäre auch nur dann denkbar, wenn der Online-Handel sehr starke neue Impulse setzen würde, während vom stationären Handel keinerlei Innovationen mehr ausgehen. Angesichts der über Jahrzehnte zu beobachtenden Anpassungsfähigkeit des stationären Einzelhandels erscheint dies aber nicht realistisch.

Vielmehr ist davon auszugehen, dass nicht nur im Onlinehandel, sondern auch im stationären Handel immer wieder neue Impulse für die Verbraucher gesetzt werden. Ein wesentlicher Teil der Wachstumsdynamik resultiert zwar schon allein aus der Generationenentwicklung. So werden im Online-Handel zwar auch noch immer neue Käufer-schichten hinzugewonnen, das Älterwerden verändert aber zugleich die Konsumgewohnheiten einer gesamten Gesellschaft in Richtung einer zunehmenden Selbstverständlichkeit des Online-Shoppings. Gleichzeitig treibt der stationäre Handel die Vernetzung der Kanäle zunehmend voran, sodass Cross-Channel-Services und neue Marktplätze sowie Social Media den Onlinezugang auch für den Offlinehandel fördern. Offline-Verkaufsstellen/Touchpoints werden somit auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Angebotsmixes bleiben. Dies deckt sich auch mit den Beobachtungen der vergangenen Jahre, in denen die meisten stationären Händler bedingt durch die Geschäftsschließungen gezwungen waren, auf digitale Absatzkanäle auszuweichen. Dies erfolgte über teils neu eingerichtete Onlineshops, einen Ausbau der Präsenz auf digitalen Marktplätzen und die Ausweitung digitaler Services wie Click & Collect. Zwar konnten die Umsatzausfälle damit nicht kompensiert werden, aber viele Händler haben dadurch eine Digitalisierungsoffensive im „Schnelldurchgang“ durchlaufen und werden von diesen Erfahrungen in den Nachcorona-Jahren erheblich profitieren können bzw. besser digital aufgestellt sein. So trägt die Verknüpfung der Vertriebskanäle<sup>17</sup> zur

---

<sup>17</sup> D.h., dass bisher rein stationär aktive Einzelhändler (z.B. mit einem Laden in der Innenstadt) neue Vertriebswege erschließen und z.B. durch die Einrichtung eines eigenen Online-Shops den Online-Handel stärker in den Verkaufsprozess einbinden. Hiermit können potenzielle Kunden über verschiedene Kommunikations- und Vertriebskanäle erreicht und zum Kauf angeregt werden. Mit einer Ver-

### Stabilisierung des stationären Handels bei (siehe hierzu auch Kap. 2.3). **Der stationäre Handel wird also auch künftig noch eine bedeutende Rolle einnehmen.**

Blickt man auf die Prognosen zur Entwicklung des Online-Handels renommierter Institute (z.B. IfH Köln), so zeigt sich, dass diese ausgehend von den hohen Wachstumsraten während der Corona-Zeit von einer deutlich höheren Dynamik im Online-Handel ausgegangen sind als diese tatsächlich eingetroffen ist. Sowohl 2022 als auch voraussichtlich 2023 wird der Onlinehandel entgegen allen Prognosen an Umsatz verlieren. Auch für die folgenden Jahre kann von einer weitaus geringeren Dynamik im Online-Handel ausgegangen werden als prognostiziert.

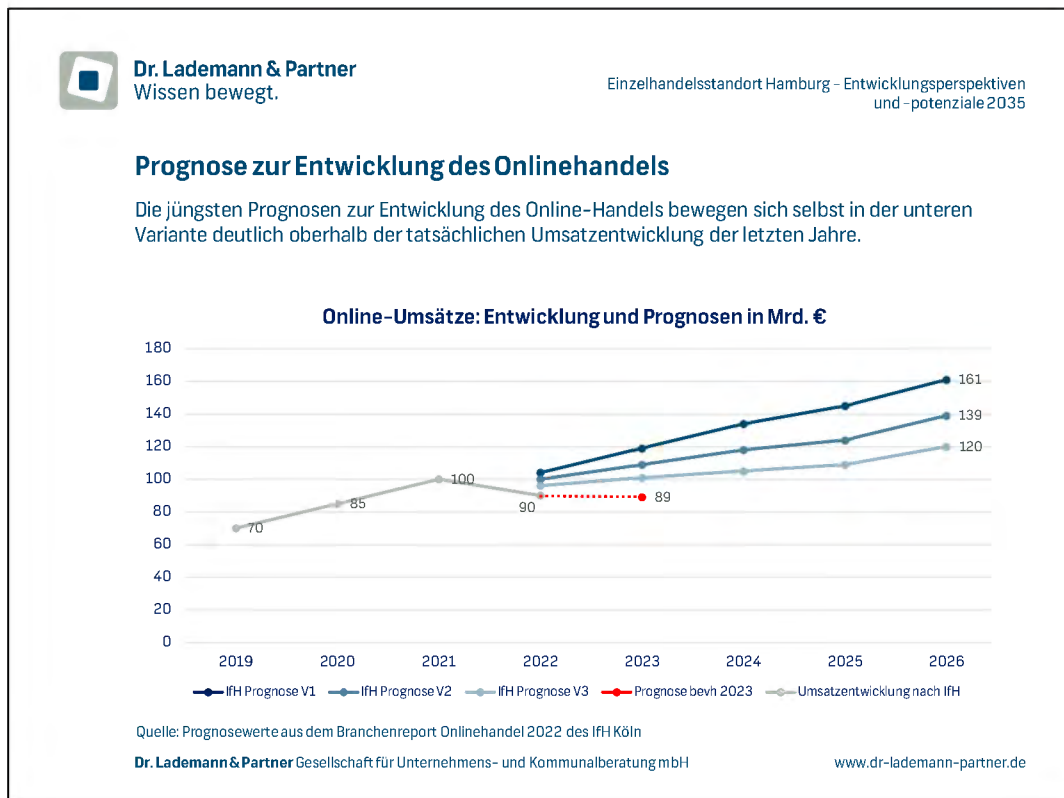


Abbildung 16: Umsatzentwicklung und Prognosen zum Onlinehandel

## 2.2.4 Auswirkungen der Dynamik im Online-Handel auf die stationäre Einzelhandelslandschaft

Je mehr Kaufkraft in den Online-Handel abfließt, desto stärker wird der stationäre Einzelhandel unter Druck geraten, da die Marktanteilszuwächse des Online-Handels nicht ohne Umsatzrückgänge im stationären Handel verlaufen werden, so dass die Flächenproduktivitäten unter Druck geraten. Aufgrund der bereits hohen

Verkaufsflächenausstattung in Deutschland **befindet sich der stationäre Einzelhandel demnach zunehmend in einer Phase der Marktsättigung und Konsolidierung und es muss von einer rückläufigen Verkaufsflächenausstattung perspektivisch ausgegangen werden.**

Es verwundert nicht, dass der Vormarsch des Online-Handels zu beträchtlichen Umsatzverlagerungen gerade zu Lasten des innerstädtischen Einzelhandels geführt hat, da innenstadttypische Sortimente wie Bekleidung, Schuhe, Spielwaren, Bücher oder Elektronik besonders stark vom Online-Handel betroffen sind. Daraus wird deutlich, dass die Entwicklung des Online-Handels nicht nur allgemein für den stationären Handel eine große Herausforderung darstellt, sondern aufgrund der starken Bedeutung im Bereich der Innenstadtleitsortimente zu Umsatzverlusten und folglich verstärktem Strukturwandel in den Zentren geführt hat.

Gleichwohl wird sich dieser Prozess regional und sektoral sehr unterschiedlich vollziehen. Der Handel wird sich zunehmend aus der Fläche zurückziehen und stattdessen auf zentrale Standorte mit günstigen Rahmenbedingungen wie einer stabilen Einwohner- und Kaufkraftentwicklung, einer verkehrsgünstigen Lage und einem weiträumigen Einzugsgebiet konzentrieren. Starke und über Jahre etablierte Handelsstandorte, wie die Top 7-Städte (Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Köln und Stuttgart), sich dynamisch entwickelnde Großstädte (z.B. Leipzig und Dresden) sowie kaufkraftstarke Mittelstädte mit über die Stadtgrenzen hinausreichenden Einzugsgebieten und/oder erhöhter Tourismusrelevanz werden weit weniger von Flächenaustritten betroffen sein als Kleinstädte und schrumpfende Mittelstädte sowie unattraktive Nebenzentren in größeren Städten. **Somit wird es in Zukunft zu einer stärkeren Polarisierung der Verkaufsflächenentwicklung kommen.**

Tendenziell kann man davon ausgehen, dass die „Großstädter“, vor allem bedingt durch ihre jüngere Altersstruktur zwar onlineaffiner sind, die Kaufkraftabwanderungen ins Netz können attraktive Großstädte aber durch Touristen sowie durch Kaufkraftzuflüsse aus den ländlichen Regionen, wo die Angebotsvielfalt bereits vielerorts spürbar zurückgegangen ist, weitgehend auffangen. **Trotz erhöhter Onlineaffinität ihrer Bevölkerung, zeigen sich die Großstädte daher resilienter in Bezug auf den Online-Handel als die Klein- und Mittelstädte.** Shopping als Freizeitattraktion hat immer noch eine sehr hohe Bedeutung<sup>18</sup> und treibt die Verbraucher in Richtung der großen Einkaufsdestinationen, die mit Angebotsvielfalt, Einkaufsatmosphäre und Aufenthaltsqualität punkten können. **Insofern bieten sich auch im Zeitalter des Online-Handels für eine Stadt wie Hamburg mit seiner hohen Tourismusrelevanz und dem weitläufigen Marktgebiet durchaus sehr gute Entwicklungschancen für den stationären Einzelhandel.**

---

<sup>18</sup> Fast 90 % der Konsumenten geben Shopping als (mindestens selten ausgeübte) Freizeitaktivität an.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass selbst die großen und etablierten Onlineshops zunehmend unter Druck geraten durch chinesische Formate wie Shein oder Temu. Temu wies zuletzt weit über 1.500.000 Nutzer der Shopping-App in Deutschland auf, Shein kommt auf etwa 1.000.000 Nutzer.<sup>19</sup> Zum Vergleich: H&M kommt auf etwa 250.000.<sup>20</sup> Temu lockt mit extrem günstigen Preisen und spielereichen Elementen in der Shopping-App und fungiert dabei als eine Art Vermittler zwischen Kunden und Produzenten in China. Es gibt keinen Zwischenhändler und keine Warenlager, woraus die günstigen Preise im Wesentlichen resultieren. Zudem fallen aufgrund der kleinen Paketgrößen keine Zollgebühren an. Demgegenüber sind Produktqualität und -Sicherheit eingeschränkt. Allen Kritiken unter Nachhaltigkeitsaspekten zum Trotz, muss angesichts der rasant wachsenden Nutzerzahlen und der aufgrund der hohen Inflation gestiegenen Preissensibilität der Verbraucher davon ausgegangen werden, dass Plattformen wie Temu etablierten Onlinern (z.B. Amazon, Zalando) künftig vermehrt Marktanteile abnehmen werden. Da die Kunden von Temu i.d.R. ohnehin schon eine hohe Onlineaffinität aufweisen, werden Plattformen wie Temu den etablierten Onlinern voraussichtlich aber mehr Umsatz abnehmen als dem stationären Handel. Was Amazon, Zalando und Co. für den stationären Handel waren, sind Temu, Shein und Co. nun für Amazon, Zalando etc.

Der stationäre Handel gerät durch den Online-Handel unter Druck,

- wo Branchen durch Innovationen auf den Kopf gestellt werden (z.B. Buchhandel);
- wo man als Händler durch den Fokus auf austauschbare Herstellermarken unmittelbar in einen Preisvergleich hineinkommt (z.B. Elektrofachmärkte);
- wo der Kunde keinen echten Zusatznutzen für einen tendenziell höheren Preis bekommt (geringe Aufenthaltsqualität, geringe Beratungsqualität);
- wo der Kunde anonym bleibt und Kundenbindung auch nicht angestrebt wird;
- wo man als Händler stationär aufgrund rechtlicher Restriktionen oder faktischem Platzmangel nicht wachsen kann;
- wo die (Innen-)Stadt kein attraktives und ausreichend großes Angebot im stationären Einzelhandel aufweist und dieses nicht ausreichend vermarktet wird (z.B. Auffindbarkeit und Informationen im Internet);
- wo es dem stationären Handel nicht gelingt, Einkaufserlebnisse für seine Kunden zu erzeugen.

**Um sich dem Druck des Onlinehandels zu entziehen, müssen kleine Fachhändler also vor allem aus dem Preis- und Sortimentsvergleich raus.** Dies gelingt z.B. durch Personalisierung und Individualisierung der Produkte, durch eine Verknüpfung von Handel und Handwerk/Manufakturen und durch das Herausstellen von

---

<sup>19</sup> Quelle: Data.ai; August 2023

<sup>20</sup> Quelle: Manager Magazin nach Data.ai

Dienstleistungen. Auch eine hohe Service- und Beratungsqualität bis hin zu digitalen Services und ein gutes Stammkundenmanagement (ggf. gestützt durch KI) sind in diesem Zusammenhang wichtige Aspekte, um sich vom Online-Handel abheben zu können.

Da die kleinen Fachgeschäfte mit der Sortimentsauswahl im Online-Handel nicht mithalten können, ist die zielgruppenspezifische Kuratierung des Sortiments durch den Händler ein ganz entscheidender Faktor für KMUs. Der Verkauf eines Sammelsuriums von Herstellermarken hat hingegen kaum eine Zukunft für die KMUs aufgrund des Preiswettbewerbs mit dem Onlinehandel und den großen Filialisten.

Tendenziell sind hochwertige Produkte dabei resilienter gegenüber dem Online-Handel, da die Zielgruppe weniger preissensibel ist und Faktoren wie die Beratungs- und Servicequalität und das haptische Erlebnis sowie ein ansprechendes Einkaufsumbiente schätzen, was nur der Fachhandel so bieten kann. Insofern ist die Schaffung eines wertigen Umfeldes in Bezug auf Ladenbau und Warenpräsentation gerade beim Verkauf hochwertiger Produkte unabdingbar für die Fachhändler. Und letztendlich müssen die Fachgeschäfte ihren Kunden auch einen emotionalen Mehrwert bieten, was nicht nur durch exzellente Beratung und Service erreicht werden kann, sondern auch durch besondere Kundenevents und das Kreieren von Erlebnissen (z.B. durch Workshops). Coaching-Programme, Erfahrungsaustausch u.ä. können den KMUs hier wichtige Hilfestellung geben, um sich fit zu machen.



Die Entwicklungen im Einzelhandel sind durch eine kontinuierlich abnehmende Bedeutung des Facheinzelhandels zugunsten filialisierter Konzepte und Fachmärkte sowie zugunsten des Online-Handels geprägt, der durch die Corona-Pandemie einen erheblichen Wachstumsschub erfahren hat. Insolvenzen, Geschäftsaufgaben und Filialnetzverkleinerungen waren die Folge. Zwar hat die Dynamik im Online-Handel zuletzt nachgelassen, mittel- bis langfristig ist jedoch vor allem im Nonfood-Segment von einer weiteren Marktanteilsverschiebung in Richtung des Online-Handels auszugehen. Um sich dem Druck des Onlinehandels zu entziehen, müssen kleine Fachhändler vor allem aus dem Preis- und Sortimentsvergleich raus, was durch zielgruppenspezifische Beratungs- und Serviceangebote, personalisierte und individualisierte Produkte, eine kundenspezifische Kuratierung des tendenziell eher hochwertigen Sortiments und die Schaffung emotionaler Mehrwerte durch Events und Erlebnisse erreicht werden kann. Dabei bieten gerade die Metropolen mit ihren weiträumigen Marktgebieten und der touristischen Attraktivität gute Rahmenbedingungen für den stationären Handel. Kaufzurückhaltung, Fachkräftemangel, Digitalisierung sowie die Energie- und Lohnkosten stellen dabei in den kommenden Jahren die größten Herausforderungen für den Einzelhandel dar.

## 2.3 Multichannel-Handel

Bei der Betrachtung von Umsatzanteilen der Kanäle „stationär“ bzw. „interaktiv“ muss darauf hingewiesen werden, dass eine exakte Trennung von Kanälen nicht mehr möglich ist. Stationäre Einzelhändler verkaufen ihre Ware zunehmend auch über eigene Onlineshops oder Online-Marktplätze und werden somit Teil des E-Commerce. Online-Händler wiederum sind vermehrt mit stationären Dependancen in den Städten vertreten und erzielen stationäre Einzelhandelsumsätze. Diese Anbieter suchen oftmals gezielt nach hochfrequentierten Einzelhandelslagen in den Innenstädten und höherrangigen Nebenzentren. Hierbei stehen neben der Sichtbarkeit im Raum v.a. auch die Erhöhung der Touchpoints zu den Kunden sowie die Erschließung neuer Kundengruppen im Fokus. So begleitet die Customer-Journey bei der Omnichannel-Erfahrung den Kunden über alle Kanäle hinweg, von zuhause, über den Weg ins Geschäft bis in den stationären Handel. Dabei verschwimmen die Grenzen der Kanäle zwischen digitalen Plattformen, der Informationsbeschaffung, dem An- und Ausprobieren sowie dem letztendlichen Kauf. Dies betrifft nahezu alle Touchpoints zwischen Kunde und Marke, so auch den Bezahlvorgang und die letzte Meile auf der Ladenfläche. Demnach nutzen die Online-Player zunehmend die Vorteile des stationären Handels um i.S. des **„seamless shopping“** dem Kunden ein möglichst breites und kanalübergreifendes Nutzungsspektrum bereitzustellen.

Für stationäre Händler eröffnen Onlineshops und Online-Marktplätze den Zugang zur digitalen Handelswelt mit entsprechenden Umsatzpotenzialen. Über den Online-Handel kann die Reichweite erheblich erhöht und zusätzliche Kunden gewonnen werden, die außerhalb des originären Einzugsgebiets des Händlers leben. Aber auch für die Onliner ergeben sich zahlreiche Vorteile, wenn sie stationäre Ladengeschäfte betreiben, weshalb immer mehr Konzept mit Online-DNA Läden eröffnen.

- Stationäre Ladengeschäfte schaffen zusätzliche Kontaktpunkte mit den Kunden und stellen somit ein zusätzliches Marketingtool dar.
- Es wird zunehmend schwieriger, neue Kunden im Online-Handel zu akquirieren. Um diese Wachstumsgrenzen zu umgehen, wird versucht, über stationäre Läden neue Kunden zu akquirieren.
- Beratungs- und Servicequalität lassen sich über ein stationäres Ladengeschäft viel besser ausspielen als online.
- Stationäre Ladengeschäfte bieten zusätzliche Möglichkeiten des Cross-Sellings / Up-Sellings.
- Mit einem stationären Ladennetz kann den Kunden der Click & Collect Service angeboten werden. Dies spart für den Versender mögliche Versand- und Retourkosten ein.

Eine Zuordnung, ob es sich um einen Online-Umsatz oder um einen stationären Umsatz handelt, wird schwierig, wenn z.B. der Kauf stationär vorbereitet wird, aber online getätigt wird oder der Kauf im Onlineshop vorgenommen wird, aber die Ware im Laden abgeholt wird. Für den örtlichen Einzelhandel müssen die Kaufkraftabflüsse in den nicht-stationären Handel somit nicht zwangsläufig mit einem Umsatzrückgang gleichzusetzen sein. Durch **Multichannel-Strategien** (wie click-and-collect) verschwimmen vielmehr zunehmend die Grenzen zwischen stationär und online (sog. Seamless Shopping). Mehr als die Hälfte aller stationären Nonfood-Käufe wird mittlerweile online vorbereitet, während die kaufvorbereitende stationäre Informationssuche beim Online-Kauf („Beratungsklauf“) immer mehr an Bedeutung verliert.

Die Bedeutung stationärer Einzelhändler im Online-Handel hat in den letzten Jahren – vor allem gepusht durch die Corona-Pandemie – erheblich zugenommen. 35 % aller Onlineaktivitäten gehen mittlerweile auf Händler mit stationärer DNA zurück. 2014 waren es lediglich 30 %. Die stationären Händler erkennen somit die Chancen, die ihnen der Online-Handel bieten kann und erlangen eine zunehmende Bedeutung innerhalb des Online-Handels.

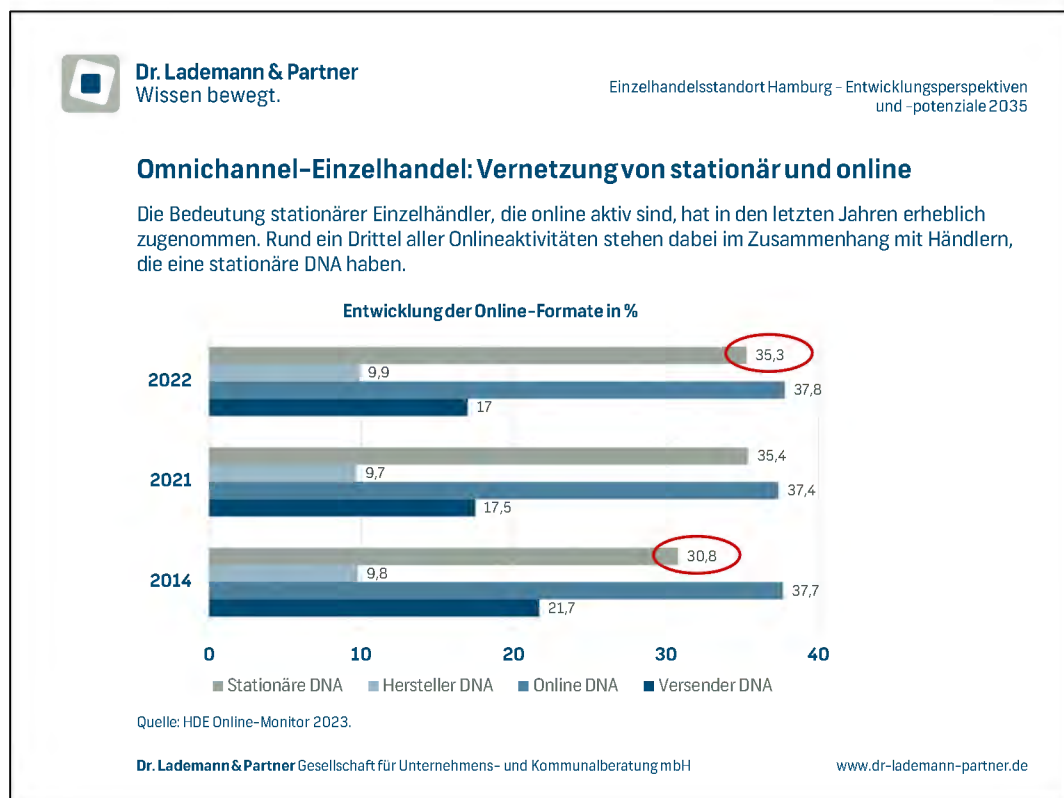


Abbildung 17: Omnichannel-Vernetzung im Einzelhandel

Der institutionalisierte Facheinzelhandel zeigt jedoch geringere Onlineaktivitäten als die Branche insgesamt, was folgende Abbildung verdeutlicht. Danach werden im Segment Fashion & Accessoires etwa 43 % aller Umsätze online generiert. Der Online-Anteil im institutionalisierten Facheinzelhandel in diesem Segment liegt jedoch lediglich

bei rd. 11 %. Ähnliche Diskrepanzen zeigen sich auch in den sonstigen Branchen. Zudem ist der Onlineanteil im Fachhandel von 2022 zu 2021 sogar noch abgesunken, was vor allem damit zusammenhängt, dass auch die Fachhändler während der Coronazeit sehr bemüht waren, andere Absatzwege neben dem stationären Ladengeschäft zu finden, um auf die Lockdown-Phasen und sonstige Beschränkungen des öffentlichen Lebens zu reagieren.

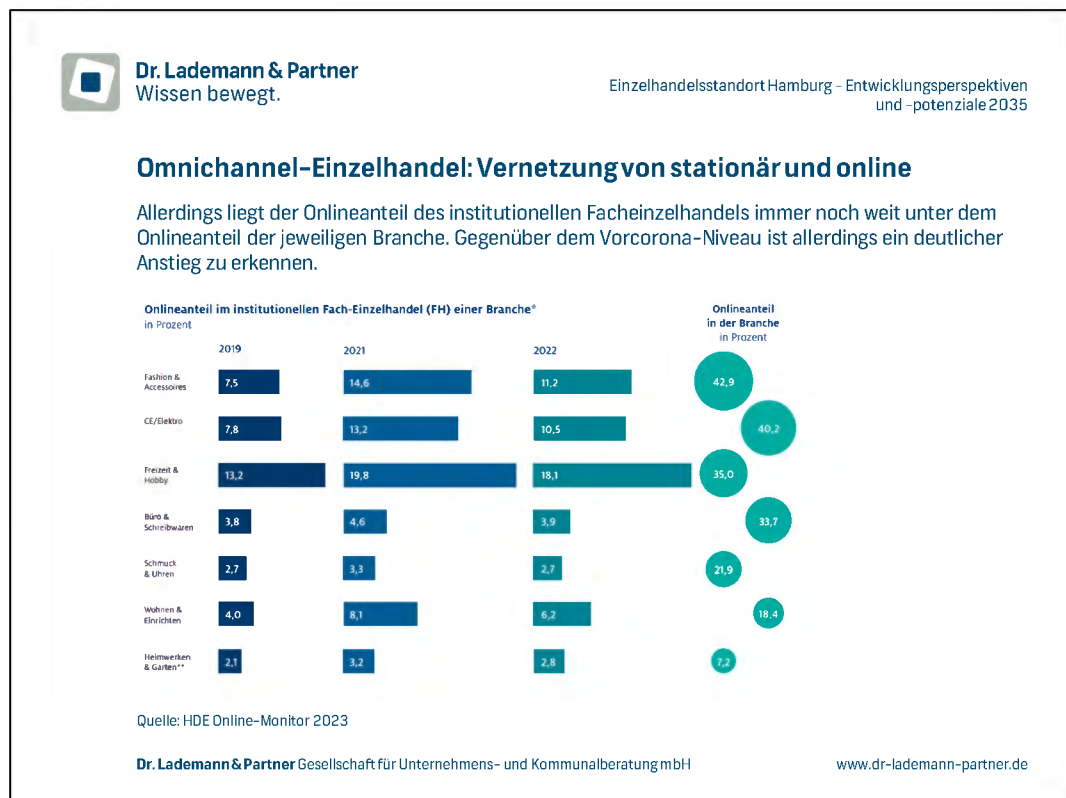
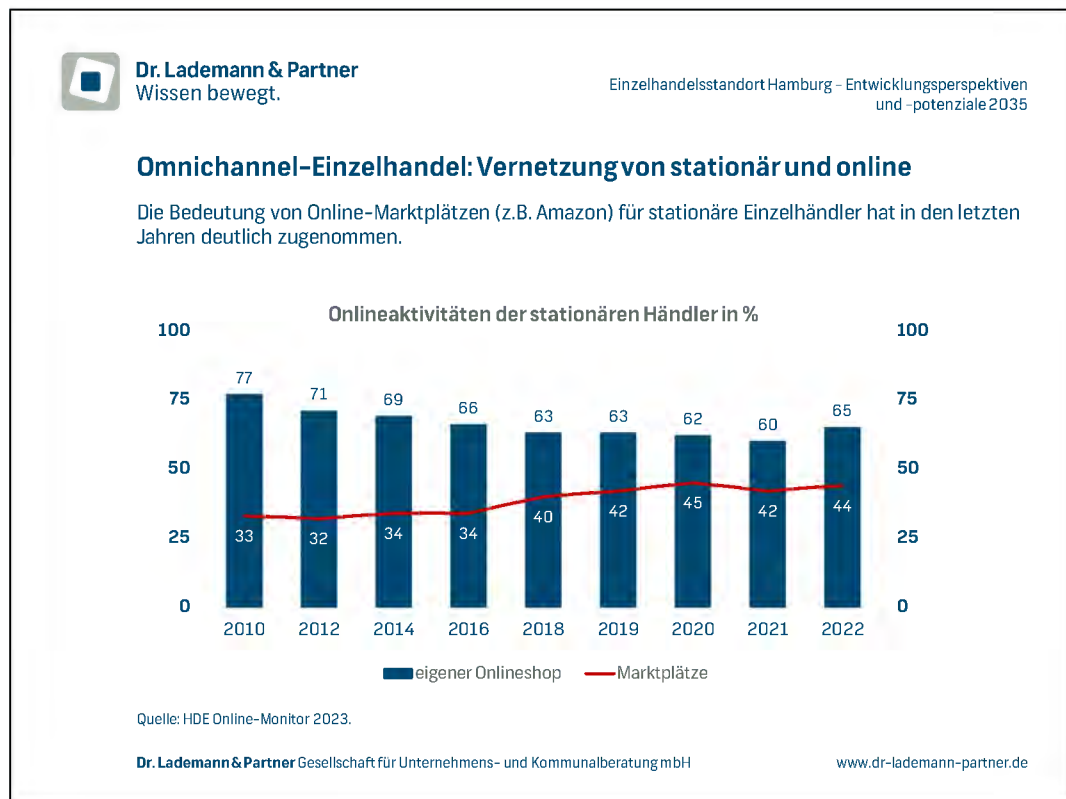


Abbildung 18: Omnichannel-Vernetzung im Fach-Einzelhandel

Neben dem eigenen Online-Shop nutzen viele Händler mittlerweile auch die Möglichkeit, ihre Ware über **Online-Marktplätze** (z.B. Amazon Marketplace, Ebay, Kaufland.de etc.) zu vertreiben. Zuletzt nutzten 44 % der stationären Händler diese Option. Die Bedeutung der Online-Marktplätze ist dabei vor allem in den letzten fünf Jahren erkennbar angestiegen. Demgegenüber ist der Anteil der Händler mit eigenen Online-Shops zurückgegangen. Online-Marktplätze stellen also offenbar für viele Händler eine sehr gute Alternative dar, sich in der digitalen Welt zu präsentieren und Onlineumsätze zu generieren. Allerdings fallen beim Verkauf von Ware über einen Online-Marktplatz z.T. sehr hohe Provisionen an, was jeder Händler für sich gegenüber dem Personal- und Kostenaufwand für den Betrieb eines eigenen Online-Shops abwägen muss.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Einige Marktplatzbetreiber geben zudem die Kundendaten nicht an den Händler heraus, wodurch der Händler keinen direkten Zugriff auf seine Kunden bekommt, was ebenfalls abzuwägen ist.



**Abbildung 19: Bedeutung von Online-Marktplätzen**

Neben den großen überregional aktiven Online-Marktplätzen haben sich in den letzten Jahren auch zahlreiche lokale Marktplätze gebildet – die meisten davon sind jedoch gescheitert. Es ist oftmals nicht gelungen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, welches unabhängig von Fördermitteln und kommunalen Zuschüssen funktioniert. Als wesentliche Ursachen dafür sind zu nennen:

- Für die Händler stellt es einen hohen Aufwand dar, ihre Sortimente in die Plattformen einzustellen, was oftmals nur mit zusätzlichem Personal und zusätzlichen Kosten zu bewerkstelligen ist
- Die geringe Reichweite der lokalen Marktplätze und die damit verbundenen eingeschränkten Umsatzpotenziale rechtfertigen den Aufwand i.d.R. nicht. Oftmals konnten keinen neuen Kunden akquiriert werden, sondern nur solche, die ohnehin schon in dem jeweiligen Laden einkaufen.
- Da i.d.R. zu wenige Händlern für ein attraktives Online-Shopping-Erlebnis auf den lokalen Marktplätzen vertreten sind, bietet sich den Kunden kein echter Mehrwert. Im Preisvergleich mit den großen Online-Marktplätzen sind die Händler auf den lokalen Marktplätzen zudem oft unterlegen.

Viele Anbieter wie Allyouneed, Locafox, SimplyLocal, Locamo oder Lozuka haben ihren Betrieb mittlerweile eingestellt; verbleibende Anbieter wie Atalanda setzen mittlerweile weniger auf transaktionale Ansätze, sondern vielmehr auf digitale Sichtbarkeit im

Sinne von „Online-Schaufenster“. Es geht also eher darum, einem Händler eine digitale Präsenz zu verschaffen als um den Abverkauf von Ware.

Eine Ausnahme in diesem Zusammenhang stellt **„eBay Deine Stadt“** dar. So entstanden seit der Einführung der Plattform zur Mitte des Jahres 2021 bundesweit in rd. 30 Städten und Regionen etwa 40 lokale Online-Marktplätze mit 15.000 Händlern und über 30 Mio. Artikeln unter dem Slogan „eBay Deine Stadt“ – darunter auch in Berlin, Chemnitz, Marburg, Nürnberg und Würzburg. Ebay stellt hierbei die Infrastruktur in Form der Onlineplattform zur Verfügung und verlangt dafür von den Städten einen finanziellen Beitrag.<sup>22</sup>

Ein ganz wesentlicher Vorteil bei diesem Format gegenüber den konventionellen lokalen Marktplätzen ist die Verknüpfung von lokalem und nationalen Marktplatz. Dem gewerblichen Verkäufer auf eBay werden somit automatisch zwei Kanäle angeboten – der nationale bzw. Internationale eBay Marktplatz und der lokale Online-Marktplatz, wodurch sich die Reichweite für den Händler deutlich vergrößert. Damit ermöglicht eBay Deine Stadt den Händlern einen vergleichsweise schnellen und unkomplizierten Einstieg in einen digitalen Verkaufskanal nationaler Reichweite.

Im Rahmen einer Evaluierungsstudie<sup>23</sup>, die insbesondere auf Interviews mit kommunalen Akteuren beruht, konnte festgestellt werden, dass eBay von den meisten Kommunen als Partner angesehen wird, der ansprechbar ist und eine gewisse Zugänglichkeit aufweist. Für viele scheint eBay derzeit die einzige realistische Chance für lokale Onlinemarktplätze darzustellen. Der Wille der Städte/Regionen, an eBay Deine Stadt teilzunehmen, war in vielen Fällen vor allem der Covid-19-Pandemie sowie fehlenden Alternativen und bereits negativen Erfahrungen mit gescheiterten lokalen Onlinemarktplätzen geschuldet. Die meisten Interviewpartner berichten jedoch von einem mehrheitlich fehlenden Interesse der Händler, bei eBay Deine Stadt mitzuwirken. Zudem werden teils starke Vorbehalte gegenüber eBay erwähnt. Der Ablauf sei durch viel Frustration über einen stellenweise destruktiven Austausch geprägt, durch den viel Zeit „verschwendet“ wurde. Dies, kombiniert mit technischen Problemen, wurde als Hauptgrund für gescheiterte Kooperationen angeführt. Zudem zieht sich durch viele Städte der Kritikpunkt, dass die Ressourcen fehlen, um eBay Deine Stadt längerfristig zufriedenstellend bedienen zu können in Form eines Kümmerers. Mindestens zwei Städte haben die Verträge mit ebay nicht verlängert. Demgegenüber stehen allerdings auch Interviewpartner, die von Händlern berichten, die problemlos an den Marktplatz angebunden werden konnten und gute Umsätze generieren konnten.

Insgesamt bleibt laut der Evaluierungsstudie unklar, wie viele der angegebenen Händler überhaupt eine stationäre Präsenz haben und wie sich die Umsätze in etwa

---

<sup>22</sup> Es ist zumindest diskutabel, ob öffentliche Gelder dafür eingesetzt werden sollten, einen großen Player aus dem Online-Handel finanziell beim Aufbau eines lokalen Marktplatzes zu unterstützen, zumal dieser Provisionen von den Händlern kassiert.

<sup>23</sup> Vgl. Sina Hardaker, Alexandra Appel, Paulina Doll, Kerstin Ströbel: „Digitale Einzelhandelsplattformen und städtische Akteur\*innen – Kooperation als zukunftsfähiges Modell?“, erscheinen in Standort (2023) 47:262–268



verteilen. Erste Untersuchungen in ausgewählten Städten zeigten, dass lediglich 20–30% der eingetragenen Händler über ein stationäres Geschäft in der Innenstadt verfügen. Die Lokalität spielt bei eBay vor allem in der Etablierungsphase eine Rolle. Später gerät der lokale Charakter letztlich in den Hintergrund, da die Händler dann über eBay und damit auch ohne lokale Spezifikation auftreten bzw. aufgefunden werden können. Die lokale Einbettung kommt zu kurz. Letztlich verschwimmen bei eBay Deine Stadt die Grenzen zwischen lokalem Angebot und translokaler digitaler Sichtbarkeit. Das Hauptproblem liegt jedoch nach wie vor darin, die Händler zu mobilisieren. Städtische Akteure werden somit zu Akquisiteuren für eBay, indem sie stationäre Händler – teils mit persönlicher Ansprache – von den Vorteilen des Onlinehandels überzeugen.

Kritikpunkte aus anderen Städten, die auf eBay Deine Stadt aufgeschaltet sind (z.B. Chemnitz), gibt es auch, was die Rentabilität anbelangt. Hat die Stadt Chemnitz in den ersten zwei Jahren noch finanziell unterstützt, indem den Händlern die Gebühren erstattet worden sind, ist die Anzahl der aktiven Händler danach deutlich zurückgegangen. Bei 10 bis 15 % Provisionsgebühr bleibt für die Händler bestimmter Sortimente kaum noch Marge über, zumal nur geringe Stückzahlen verkauft werden. Da lohnt sich der eigene Onlineshop dann oftmals eher. So betont bspw. Rene Glaser vom Handelsverband Sachsen, dass eBay Deine Stadt zwar eine Möglichkeit darstellt, erste Erfahrungen im Online-Handel zu sammeln. „Vor dem Hintergrund anfallender Gebühren sollte man aber immer die Rentabilität der Geschäfte über Plattformen im Blick behalten – wenngleich natürlich auch bei einem eigenen Online-Shop neben den Anschaffungskosten laufende Kosten entstehen.“ Jeder Händler muss also für sich abwägen, ob eBay Deine Stadt unter Berücksichtigung des eigenen Geschäftsmodell, der Sortimente und der Zielgruppe die richtige Plattform darstellt. Jedenfalls stellt eBay Deine Stadt kein „Allheilmittel“ für den kleinteiligen Fachhandel dar.

Auch bleibt die Grundsatzfrage, ob ein lokaler Online-Marktplatz überhaupt dem Such- und Kaufverhalten der in der Onlinewelt agierenden Kunden entspricht. Für die Kunden des Online-Handels zählen vor allem der Preis und die Auswahl. Dafür wird über Suchmaschinen oder große Online-Marktplätze recherchiert. Wo der Händler sitzt, ist für die meisten Kunden zweitrangig bzw. hat überhaupt keine Bedeutung. Jedenfalls wird nur ein sehr geringer Teil der Kunden, auf eBay gezielt nach Angeboten suchen, die von Händlern aus Hamburg eingestellt sind. Und dabei wird es sich vermutlich vor allem um solche Kunden handeln, die die betreffenden Händler ohnehin (stationär) aufsuchen.

**Ob eBay Deine Stadt für die KMUs aus Hamburg tatsächlich einen signifikanten Mehrwert darstellen würde und den Einsatz öffentlicher Gelder zur Unterstützung einer privaten Verkaufsplattform rechtfertigt, muss daher auch im Lichte der oben aufgeführten Ergebnisse aus der Evaluierungsstudie in Frage gestellt werden.**

Das „**Ship from Store**“-Konzept stellt ein weiteres Beispiel dafür dar, wie der lokale Einzelhandel seine Multichannel-Aktivitäten ausbauen kann, ohne einen eigenen Onlineshop aufbauen zu müssen. Hierbei bieten lokale Händler ihre Produkte auf „fremden“ Online-Marktplätzen an, liefern allerdings aus ihrem eigenen Bestand. Die Händler bekommen eine „schlüsselfertige“ Technologie zur Verfügung gestellt und sparen damit Investitionen in den Aufbau eines eigenen Online-Shops. Denn gerade bei kleinen Händlern lässt sich das Warenwirtschaftssystem oftmals kaum an die großen Marktplätze anbinden und eine manuelle Pflege der Warenbestände nimmt zu viel Zeit in Anspruch. Es handelt sich somit um eine zentrale und innovative Schnittstelle zwischen dem Warenwirtschaftssystem des Händlers und dem Online-Verkaufskanal. Bei einer Bestellung erfolgt der Versand dann direkt aus der Filiale. Lokale Händler können ihre Produkte somit einem vielfach größeren Publikum zugänglich machen und ihre Umsatzpotenziale steigern.

Ein solches Beispiel für die Vernetzung der stationären Handelswelt mit der Online-Handelswelt stellt das Joint Venture ‚stocksquare‘ von ECE und Otto-Group dar, welches darauf ausgerichtet ist, lokale Produkte von stationären Händlern auf Online-Marktplätzen (z.B. auf otto.de und anderen Otto-Onlineshops wie Limango oder About You, aber auch auf Marktplätzen anderer Anbieter) anzubieten. Im Sommer 2023 hat das Hamburger Startup ‚Cloudstock‘ die Aktivitäten von Stocksquare übernommen. Aktuell sind über 200 Händler an Cloudstock angebunden – darunter große Filialisten, aber auch regionale Player. Für die KMUs ist das Konzept vor allem deshalb relevant, weil ihnen Technologie zur Verfügung gestellt wird, die in der Regel bei den kleinen Händlern nicht vorhanden ist. Zudem ist die monatliche Gebühr von 0,85 % des Monatsumsatzes nach Retouren (zzgl. einmaliger Einrichtungs- und Schulungsgebühren) gut stemmbar.

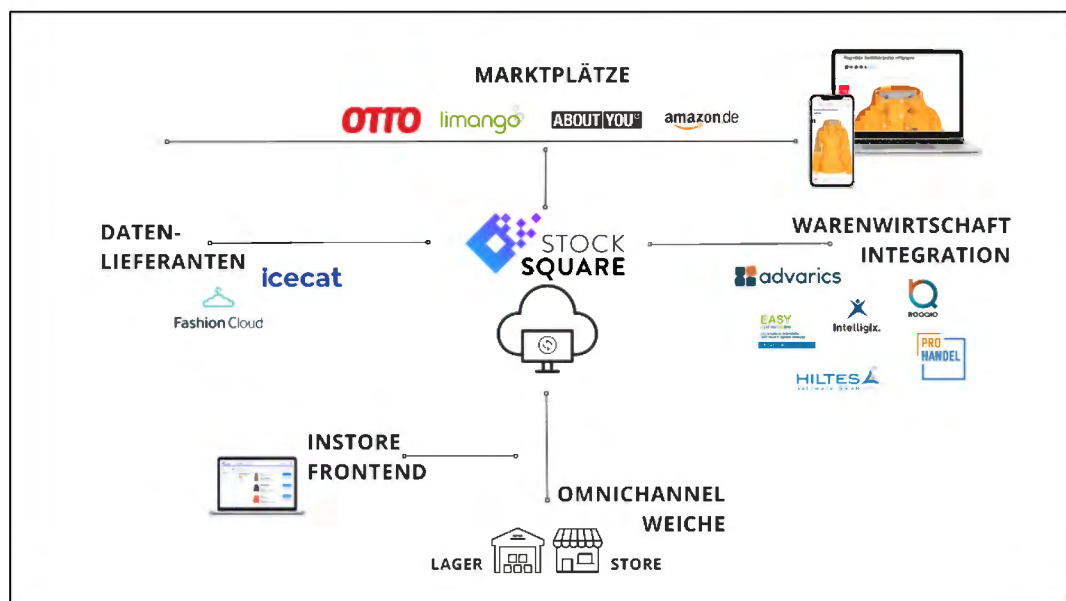


Abbildung 20: Das Konzept ship from store

Die Grenzen zwischen dem stationären Einzelhandel und dem Online-Handel verschwinden zunehmend. Stationäre Händler bauen eigene Online-Shops auf oder sind auf Online-Marktplätzen aktiv – Onliner eröffnen Ladengeschäfte und bauen Filialnetze auf, um wechselseitig von Umsatzpotenzialen zu profitieren. Eine besondere Rolle zur digitalen Vernetzung insbesondere kleiner Händler sollten lokale Online-Marktplätze spielen, die jedoch überwiegend gescheitert sind, da Aufwand und Nutzen in einem Missverhältnis stehen und den Kunden nur selten ein Mehrwert entsteht.

## 2.4 Disruptive Marktveränderungen im Einzelhandel durch Plattformen chinesischer Herkunft

### 2.4.1 Struktureller Veränderungsprozess durch prägende europäische Onlinehändler

Insbesondere der Einzelhandel mit Artikeln aus den Bereichen Mode und Sport ist einem **stetigen strukturellen Veränderungsprozess** unterworfen. Eine maßgebliche Zäsur war dabei der **Start von Zalando im Jahr 2008**. Heute ist die Zalando SE in mehreren Geschäftsfeldern tätig vom Onlineshop über stationäre Outlets in zwölf deutschen Städten (darunter auch Hamburg) bis hin zu Logistik- und Marketing-Angeboten für Händler. Im zurückliegenden Jahr erwirtschaftete Zalando einen Umsatz von **mehr als 10 Milliarden Euro**. Zalando ging 2014 an die Börse.

Zalando spielte insbesondere für die Nonfood-KMU während der Coronakrise eine wichtige Rolle: Während einer begrenzten Zeit konnten sich kleine und mittelständische Händler auf die Plattform von Zalando aufschalten lassen und am **„Zalando Connected Retail“-Programm** teilnehmen. Heute zählt das Unternehmen, das in 25 europäischen Märkten aktiv ist, zur etablierten Struktur des Einzelhandels.

Etwas später, nämlich 2014, startete die Hamburger **Otto Group** den wichtigsten deutschen Zalando-Wettbewerber, das Unternehmen **about you**. Die About You Holding SE ist ein zum Konzernportfolio der Otto Group gehöriger Onlinehändler für Bekleidung, Schuhe und Accessoires. Seit 2021 ist das Unternehmen an der Frankfurter Börse gelistet. about you kommt auf einen **Umsatz von etwa 2 Milliarden €** und ist in 28 europäischen Ländern aktiv.

Sowohl Zalando als auch about you haben während der Coronakrise und den damit verbundenen Zwangsschließungszeiten des stationären Einzelhandels Rekordumsätze generiert, die maßgeblich für die Marktanteilsverschiebungen zwischen Onlinehandel und Offlinehandel in den Jahren 2020 bis 2022 waren.

### 2.4.2 Der Markt verändert sich

Inzwischen haben sich die Entwicklungsbedingungen für beide Unternehmen vor allem durch die drastischen Zinserhöhungen der EZB (limitierter Zugang zu Kapital), die Konsumzurückhaltung der Verbraucher aufgrund der Inflation sowie den Markteintritt neuer Wettbewerber verschlechtert. Dies spiegeln auch die Börsenkurse beider

Unternehmen wider. Die nachhaltig niedrige Börsenbewertung führte in den letzten Monaten immer wieder zu Spekulationen der wechselseitigen Übernahme im Markt.

Insbesondere der nächste Punkt, der Markteintritt der neuen chinesisch-stämmigen **Plattformen SHEIN und TEMU**, ist dabei hervorzuheben. Nachfolgend sollen beide Marktteilnehmer einmal charakterisiert werden.

### 2.4.3 Disruptiver Wettbewerb durch neue chinesische Plattformen

**SHEIN** ist ein chinesischer Online-Händler für Mode und Sportartikel, der 2008 gegründet wurde und seinen Hauptsitz in der Stadt Guangzhou hatte, bevor dieser (auch zur Absicherung einer höheren internationalen Akzeptanz) 2022 nach Singapur verlegt wurde. Er liefert Artikel zu extrem niedrigen Preisen in über 200 Länder.

Das Unternehmen produziert sog. „**Ultra Fast Fashion**“, die direkt in China hergestellt und auch nach Deutschland geliefert wird. Das Unternehmen kam 2022 auf einen Umsatz von insgesamt ca. 24 Mrd. US-Dollar. Auffällig ist, dass SHEIN zuletzt eine Reihe etablierter Modehändler mit stationärer DNA übernommen hat und insbesondere deren Labels verstärkt in den USA und Europa zu einer höheren Marktdurchdringung und zur Gewinnung einer höheren Marktakzeptanz einsetzt.

**TEMU** startete in der westlichen Welt erst im September 2022 durch Neugründung durch eine Gruppe ehemaliger Mitarbeiter des chinesischen Konzerns Pinduoduo (PDD) in den USA (Boston). TEMU ist formell ein Tochterunternehmen der an der US-Technologiebörse Nasdaq gehandelten PDD Holdings Inc. mit Sitz in Shanghai (China). TEMU vertreibt an Endkunden Mode, Elektronik, Haushaltswaren, Schönheitsprodukte, Spielzeug und Nonfood-Haustierbedarf. Der allergrößte Teil der gehandelten Waren sind Eigenmarken.

Das Erfolgsgeheimnis von TEMU beruht auf der **Verknüpfung von sozialen Medien** (insbesondere TikTok), der **extremen Preiswürdigkeit** der Produkte und der Nutzung von **Methoden der künstlichen Intelligenz** zur Datenauswertung und Kundenansprache. Der Schlüssel der extrem niedrigen Produktpreise bei TEMU beruht auf der vertraglichen Bindung von tausenden Produktionsbetrieben in China, die Ware zum Teil in Kleinstmengen an Endverbraucher über TEMU liefern. Man kann von einer neuen Evolutionsstufe im Wettbewerb sprechen.

Der Marktstart von TEMU in Deutschland erfolgte im April 2023. Seitdem steht die TEMU-Smartphone-App nahezu kontinuierlich auf Nummer 1 der heruntergeladenen Apps sowohl im App Store von Apple als auch im Google Play Store für Android-Smartphones. Die Versandkosten für den Postversand aus China sind bei TEMU im Kaufpreis enthalten. TEMU umgeht bewusst die Zollgebühren, indem es Bestellungen in Postpakete mit Werten von unter 150 € aufteilt. Für solche "Sendungen von geringem Wert"

fällt gemäß Weltpostvertrag kein Zoll an. Neben Deutschland ist TEMU auch in den europäischen Ländern Italien, Frankreich, Spanien, Großbritannien und den Niederlanden tätig.

#### 2.4.4 Ausblick

Dr. Lademann & Partner rechnen in den nächsten Jahren auf der internationalen Ebene sowie für den deutschen Markt mit einem **Konsolidierungsprozess in der Branche**. Aus einem eher international geprägten Übernahmeprozess werden noch größere Plattformen hervorgehen, die sowohl unterschiedliche Vertriebskanäle nutzen als auch starke Herstellermarken ins Portfolio nehmen werden.

Angesichts der extremen Niedrigpreise, mit denen TEMU inzwischen auch in Deutschland erfolgreich ist, wird es immer schwieriger für Nonfood-KMU, genau in dieser Marktnische erfolgreich zu sein. **Der Weg über den günstigsten Preis scheint damit versperrt.**

Für die **Hamburger Nonfood-KMU** wird es daher wichtig sein,

- ihre **Alleinstellungsmerkmale** im Wettbewerb angesichts der aufgezeigten Marktveränderungen kritisch zu hinterfragen und noch stärker herauszuarbeiten (Frage der Relevanz im Markt),
- neue Formen der **Kundenansprache über die sozialen Medien** noch besser zu adaptieren und
- die verfügbaren **Tools der Künstlichen Intelligenz** in den geeigneten Anwendungsbereichen effektiv zu nutzen.

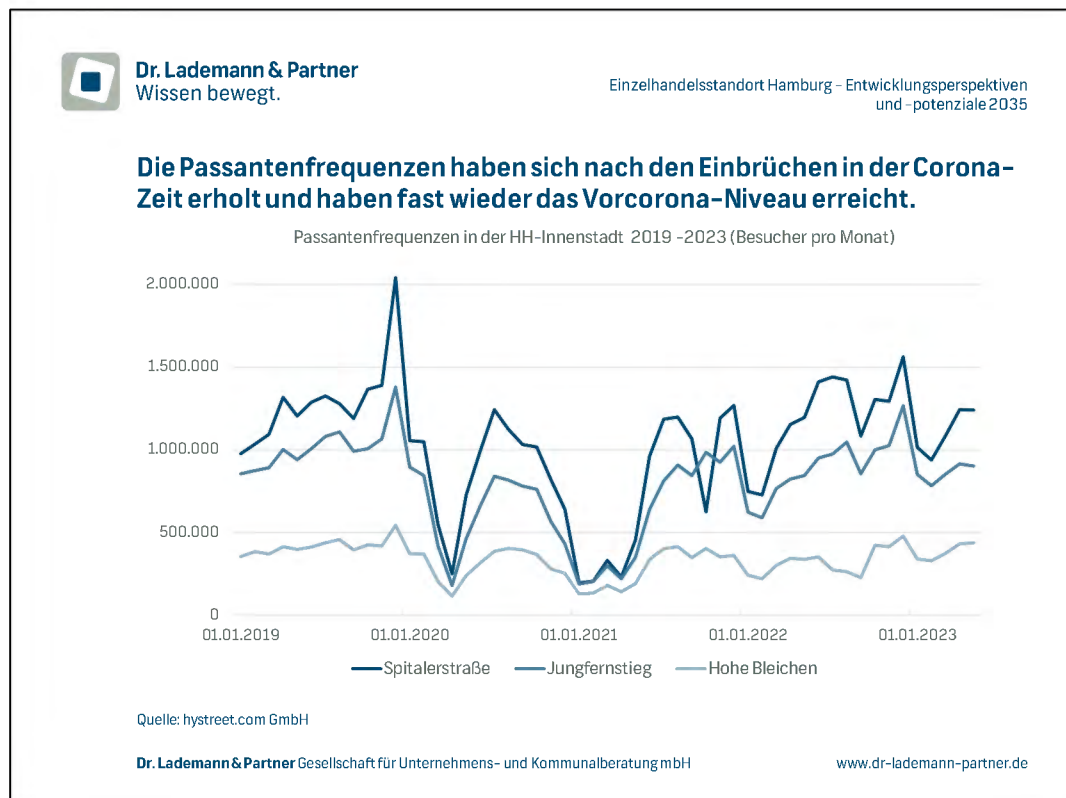
Insbesondere die Anreicherung des transaktionalen Handelsgeschäfts durch einen **nicht kopierbaren Zusatznutzen** (Individualisierung, Anpassung, handwerkliche Zusatzleistungen) und die **Verankerung des eigenen Ladengeschäfts oder Online-shops in einer Community** (engere Stammkundenbindung, Events, Cross-Selling) sehen wir dabei als erfolgsversprechende Chancen für die KMU.



## 2.5 Konsummuster und Frequenzentwicklung

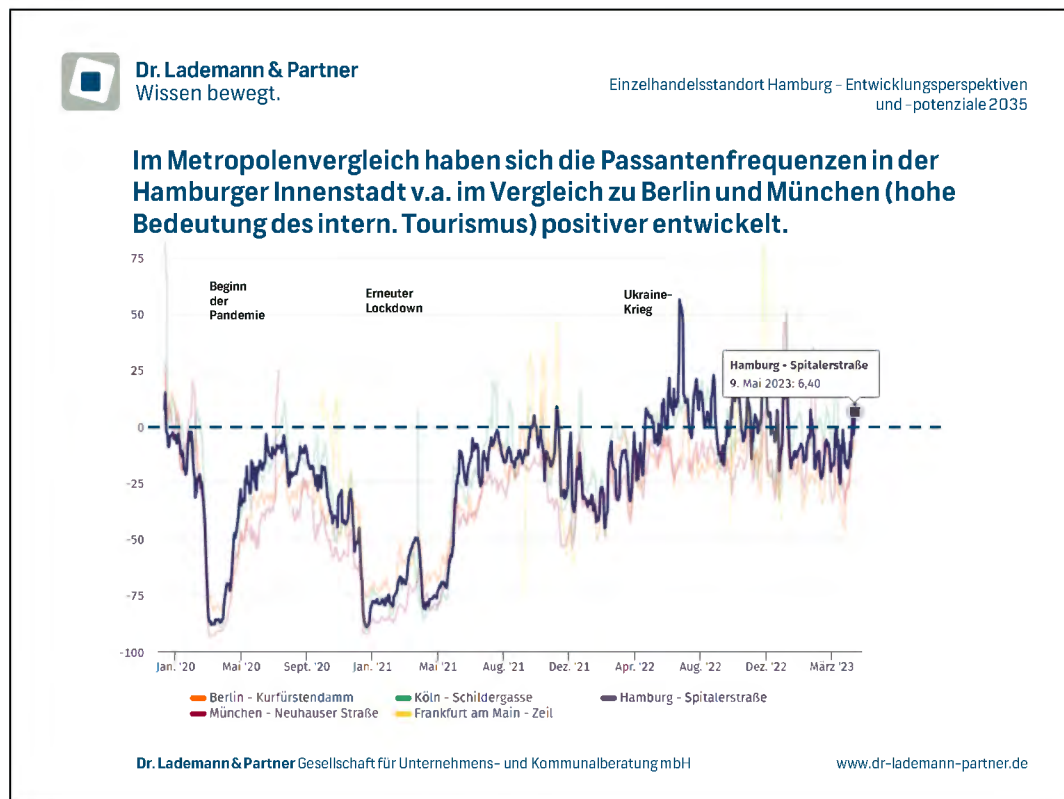
Die **Passantenfrequenzen** in den Innenstädten sind während der Lockdown-Phasen im Zuge der Corona-Pandemie naturgemäß massiv eingebrochen. Dies ist auch für die Hamburger Innenstadt zu beobachten.

Seitdem hat sich das Frequenzniveau – abgesehen von kleineren Einbrüchen – mehr als erholt und bewegt sich teilweise sogar oberhalb des Vorcorona-Niveaus. Die Daten zeigen zudem, dass die Haupteinkaufstraßen, wie Spitalerstraße oder Jungfernstieg, deutlich volatiler reagieren als die Lage Hohe Bleichen.



**Abbildung 21: Passantenfrequenzen in der Hamburger Innenstadt im Zeitvergleich**

Im Metropolenvergleich zeigt sich, dass sich die Frequenzen in Hamburg besser entwickelt bzw. schneller wieder erholt haben als dies insbesondere in Berlin und München der Fall ist. Dies hängt insbesondere mit dem Tourismus zusammen, der in Hamburg weniger von internationalen Gästen aus Russland, Asien oder dem arabischen Raum geprägt ist, die ihre Reiseaktivitäten in Richtung Europa zurückgefahren bzw. ganz eingestellt haben.



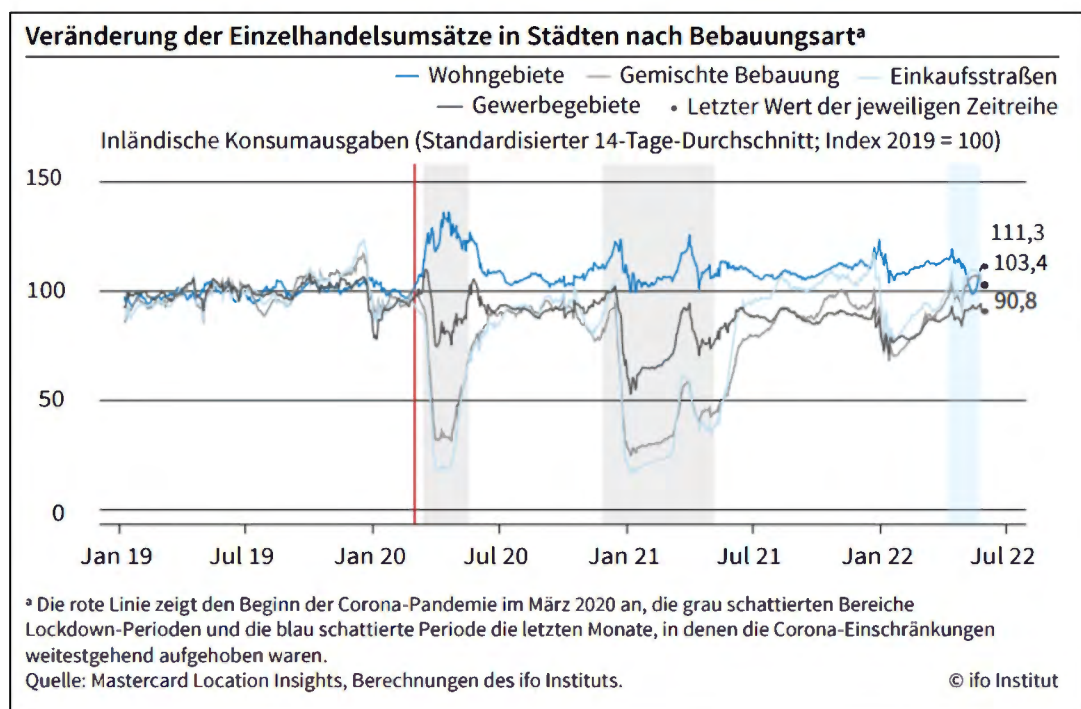
**Abbildung 22: Passantenfrequenzen im Metropolenvergleich**

Die Qualität der Frequenz in den Innenstädten ist allerdings möglicherweise eine andere. Dies legen die Ergebnisse einer Studie der Forschungs Kooperation „Transformation der Innenstadt“, durchgeführt von der EBS Universität für Wirtschaft und Recht nahe. Mithilfe von Mobilfunkdaten wurden die Frequenzen in Berliner Einkaufsstraßen näher untersucht. Danach haben sich gegenüber der Vorcorona-Zeit vor allem junge, gutverdienende Großstädter aus den untersuchten Innenstadtbereichen zurückgezogen. **Der Innenstadt geht somit eine relevante Zielgruppe verloren, die sich in ihrem Einkaufsverhalten und der Nutzung der Innenstadt eigentlich sozialisiert hat.** Der Anteil finanziell schlechter gestellter Gruppen ist hingegen gestiegen. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Einkaufsstraßen stärker als zuvor von Besuchern aus dem Umland aufgesucht werden und weniger aus der unmittelbaren Umgebung. Ferner wurden im Bereich gemischt genutzter Gebäude höhere Frequenzen gemessen, was den Schluss nahelegt, dass multifunktionale Einkaufsquartiere resilienter sind.

Bislang galten die Innenstädte im Verhältnis zu den Nebenzentren als deutlich resilienter, was die strukturellen Veränderungen in der Einzelhandelslandschaft insbesondere vor dem Hintergrund der Dynamik des Online-Handels angeht.

Nach den Ergebnissen einer aktuellen ifo-Studie „Die Innenstadt als Konsumzentrum – Ein Opfer von Corona und Homeoffice?“ aus 2023 könnte sich dies perspektivisch jedoch grundlegend ändern. Die Studie hat sich der Frage gewidmet, welchen Einfluss

die neue Arbeitswelt auf das Erscheinungsbild unserer Städte hat bzw. haben wird. Ausgangspunkt der Studie ist neben der langfristigen Verschiebung des Konsums in den Online-Handel, dass sich die Anzahl der Homeoffice-Tage gegenüber dem Vorcorona-Niveau im Schnitt mehr als verdoppelt hat und auch langfristig davon auszugehen ist, dass die Menschen mehr im Homeoffice arbeiten werden als früher. Dadurch rücken wohnortnahe Versorgungsstandorte in den Stadtteilen stärker in den Fokus. Der Konsum verschiebt sich nach den Ergebnissen der ifo-Studie zunehmend weg von den zentralen Lagen und aus dem Umfeld großer Bürostandorte hin zu den Stadtteilen und Vorstädten, was sich als sogenannter „**Donut-Effekt**“ beschreiben lässt. Gleichwohl erkennt das ifo-Institut, dass die Attraktivität der Innenstädte als Einkaufsziel zumindest an den Wochenenden bislang nicht verloren gegangen ist.



**Abbildung 23: Veränderung der Einzelhandelsumsätze nach Bebauungsart (Quelle: Ifo-Institut)**

Diese Erkenntnisse überlagern sich mit den Ergebnissen einer ebenfalls aus 2023 stammenden Studie der Robert-Bosch-Stiftung („Obsoleter Stadt – Raumpotenziale für eine gemeinwohlorientierte, klimagerechte und koproduktive Stadtentwicklungspraxis in wachsenden Großstädten“). Diese Studie kommt u.a. zu dem Ergebnis, dass vor allem die Megatrends **Digitalisierung und Verkehrswende** in Verbindung mit dem durch die Corona-Pandemie katalysierten **Wandel von Arbeit und Handel** eine Vielzahl von städtischen Typologien unter Nutzungsdruck bringt. Kaufhäuser und Einkaufszentren, aber auch Kinos und Kultureinrichtungen seien dadurch einem erhöhten Obsoleszenzrisiko unterworfen, woraus sich wiederum aber auch Chancen für andersartige und/oder nicht kommerzielle Nutzungen für die Innenstädte ergeben.

Und nicht zuletzt trägt auch propagierte und auch in Hamburg verfolgte Ideal einer „15-Minutenstadt“ dazu bei, dass sich der Bedeutungsüberschuss der Innenstadt verringert und sich die Verbraucher verstärkt rund um ihren Wohnort aufhalten werden, wovon die wohnnah gelegenen Zentren profitieren können, sofern sie vom Grundsatz her attraktiv aufgestellt sind oder zumindest über das Potenzial für eine Aufwertung verfügen.

Die Passantenfrequenzen in der Hamburger Innenstadt haben sich im Metropolenvergleich deutlich schneller erholt. Allerdings ist die Qualität der Frequenz eine andere geworden. Vor allem junge, kaufkräftige Gruppen kommen seltener in die Innenstädte. Die neuen Arbeitswelten haben in Verbindung mit den Megatrends Digitalisierung und Verkehrswende sowie unter dem Leitbild der „15-Minuten-Stadt“ das Potenzial, das Erscheinungsbild der Städte grundsätzlich zu verändern. Insbesondere in einer polyzentrischen Stadt wie Hamburg kann davon ausgegangen werden, dass sich der Konsum verstärkt in Richtung der dezentralen Lagen in den Stadtteilen verschieben wird, wovon die Nebenzentren profitieren werden.



## 2.6 Sozioökonomische Rahmenbedingungen am Makrostandort Hamburg

### 2.6.1 Lage im Raum

Als zweitgrößte Stadt Deutschlands und prosperierendes Wirtschaftszentrum nimmt Hamburg für den Norden eine dominierende Rolle ein und fungiert aufgrund der Lage zwischen Nord- und Ostsee in Verbindung mit dem Hafen und dem Flughafen als bedeutender Logistikstandort. Daneben sind vor allem die Luftfahrtindustrie, die Medien- und Kulturbranche, Informationstechnik, Biowissenschaften und die Konsumgüterindustrie bzw. der Einzel- und Großhandel als bedeutende Wirtschaftszweige herauszustellen. Ferner ist die Bedeutung Hamburgs als Hochschulstandort sowie als Tourismusort hervorzuheben.



#### Abbildung 24: Lage im Raum

Das Hamburger Stadtgebiet untergliedert sich in sieben Bezirke und 104 Stadtteile und ist seit jeher durch eine **polyzentrische Struktur** geprägt.

Die **verkehrliche Anbindung** Hamburgs wird im Wesentlichen von den überregional bedeutsamen Autobahnen 1, 7, 24 geprägt, die das Hamburger Stadtgebiet durchziehen oder tangieren und eine sehr gute Anbindung in Richtung Berlin, Bremen, Hannover, Lübeck und Kiel gewährleisten. Darüber hinaus sind die Autobahnen 23, 25, 26 und 39 sowie die Bundesstraßen 4, 5, 73, 75, 431 und 432 für die Anbindung des Umlands von wichtiger Bedeutung, die sich zum Teil bis weit ins Hamburger Stadtgebiet reinziehen. Innerhalb des Hamburger Stadtgebiets kommt neben den radialen Verkehrsachsen vor allem auch den drei Ringstraßen (Ring 1, 2 und 3) eine wichtige Bedeutung zu. Von herausgehobener verkehrstechnischer Bedeutung sind die südöstlich der Innenstadt gelegenen Elbbrücken, die neben dem Elbtunnel und der BAB 1, die einzige feste Elbquerung im Stadtgebiet darstellt.

Mehrere U- und S-Bahnlinien sowie der Regional- und Fernverkehr über insgesamt vier große Bahnhöfe im Stadtgebiet (Hauptbahnhof, Dammtor, Altona, Harburg) und ein dichtes Netz an Buslinien stellen die Anbindung Hamburgs an den inner- und überörtlichen ÖPNV sicher. Hervorzuheben sind dabei die Fernbahnverbindungen in Richtung Berlin, Hannover, Bremen und Kiel sowie zahlreiche Regionalbahnlinien in das Umland, denen eine große Bedeutung als Pendlerbahnen zukommt.

**Insgesamt kann Hamburg somit eine hervorragende verkehrliche Erreichbarkeit für alle Verkehrsträger attestiert werden, wovon auch der Einzelhandel erheblich profitiert.**

## 2.6.2 Soziodemografische Rahmenbedingungen

Die Bevölkerungsentwicklung in Hamburg hat sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt.

Im Vergleich mit den deutschen Großstädten (> 1 Mio. Einwohner) liegt Hamburg bei der Einwohnerzahlentwicklung zusammen mit der Hauptstadt Berlin (jeweils + 0,7 % p.a.) ganz vorne. Insgesamt lebten in Hamburg Anfang 2023

**rd. 1.945.600 Einwohner.**<sup>24</sup>

Auf **Bezirksebene** stellt sich die Einwohnerentwicklung von Hamburg differenziert dar. Während v.a. die Bezirke Harburg (+ 1,0 % p.a.) sowie Eimsbüttel und Wandsbek (jeweils + 0,8 % p.a.) durch deutlich positive Entwicklungen auffallen, wachsen die Bezirke

---

<sup>24</sup> Auszug aus dem Hamburger Melderegister.



Hamburg-Mitte (+ 0,3 % p.a.) und Altona (+ 0,5 % p.a.) deutlich langsamer, was aber auch mit der begrenzten Flächenverfügbarkeit für den Wohnungsbau in diesen sehr dicht besiedelten Bezirken zusammenhängt.

Einwohnerentwicklung in der Stadt Hamburg-Mitte im Vergleich

Bezirk, Stadt, Land, Region	2018	2023	abs.	+/- 18/23	
				in %	Veränderung p.a. in %
Hamburg Mitte	302.667	307.677	5.010	1,7	0,3
Altona	273.203	280.034	6.831	2,5	0,5
Eimsbüttel	263.710	274.901	11.191	4,2	0,8
Hamburg-Nord	311.182	322.564	11.382	3,7	0,7
Wandsbek	435.235	453.086	17.851	4,1	0,8
Bergedorf	129.111	132.901	3.790	2,9	0,6
Harburg	165.889	174.369	8.480	5,1	1,0
<b>Hamburg</b>	<b>1.880.997</b>	<b>1.945.532</b>	<b>64.535</b>	<b>3,4</b>	<b>0,7</b>
<b>Berlin</b>	<b>3.711.930</b>	<b>3.850.809</b>	<b>138.879</b>	<b>3,7</b>	<b>0,7</b>
<b>Köln*</b>	<b>1.075.935</b>	<b>1.073.096</b>	<b>-2.839</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>
<b>München*</b>	<b>1.464.301</b>	<b>1.487.708</b>	<b>23.407</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>
<b>Metropolregion Hamburg(ohne HH)**</b>	<b>3.507.942</b>	<b>3.556.730</b>	<b>48.788</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>

Quelle: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (Stand jeweils 01.01.). \*Werte aus 2017 und 2022. \*\*Werte aus 2016 und 2021.

Tabelle 1: Einwohnerentwicklung in Hamburg im Vergleich

Für die **Prognose der Bevölkerungsentwicklung**<sup>25</sup> in Hamburg kann in Anlehnung an die Prognose des Statistischen Amtes für Hamburg und Schleswig-Holstein, unter Berücksichtigung der tatsächlichen Entwicklung in den letzten Jahren davon ausgegangen werden, dass sich die Einwohnerzahlen auch in den nächsten Jahren positiv entwickeln werden. Im Jahr 2035 ist danach in Hamburg mit einer Bevölkerungszahl zu rechnen von

### **2.097.540 Einwohnern.**

Hamburg wird also auch künftig eine wachsende Stadt sein, was entsprechende Nachfrageimpulse für den Einzelhandel mit sich bringt. Gleichwohl ist in den Bezirken von einer unterschiedlichen Dynamik auszugehen. So sind v.a. in den Bezirken Mitte, Bergedorf und Harburg mittel- bis langfristig stärkere Zuwächse zu erwarten, wohingegen in Eimsbüttel, Altona, Nord und Wandsbek eine geringe Dynamik zu erwarten ist. Heruntergebrochen auf die Stadtteileebene zeigt sich vor allem für die kaufkraftstarken Ein- und Zweifamilienhausgebiete in Randlagen tendenziell eine stagnierende oder rückläufige Bevölkerungsdynamik.

<sup>25</sup> Vgl. Bevölkerungsentwicklung 2019 bis 2040 in Hamburg. Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Herausgegeben am: 25. September 2019 (Korrektur Februar 2022)

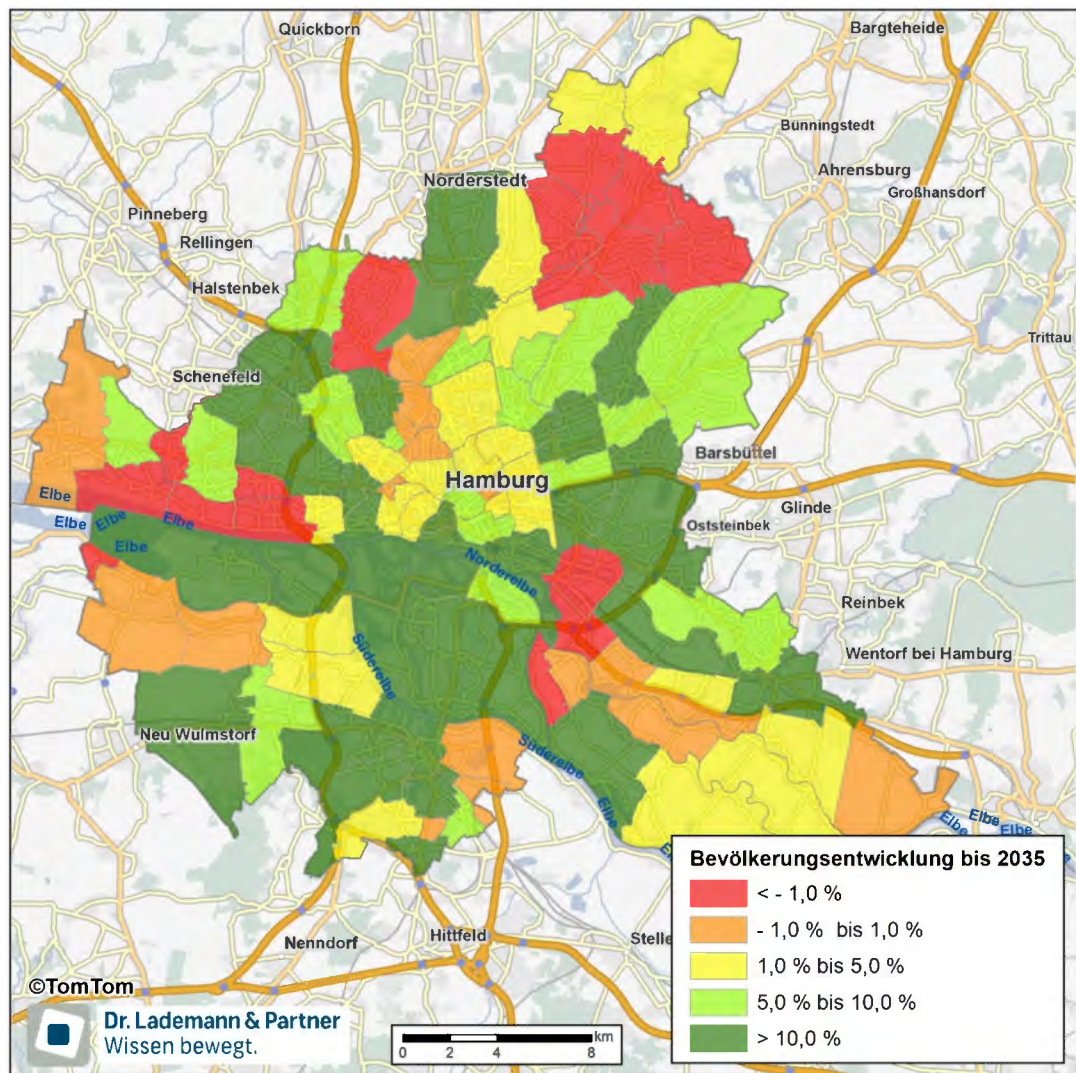


Abbildung 25: Bevölkerungsprognose auf Postleitzahlen

Die **Altersstruktur** der Bevölkerung in Hamburg ist mit einem Durchschnittsalter von 42,2 Jahren im Vergleich zum Bundesdurchschnitt mit 44,7 deutlich niedriger ausgeprägt. Auf bezirklicher Ebene ist Hamburg-Mitte mit 40,2 Jahren der jüngste und der Bezirk Wandsbek mit 44,0 Jahren der älteste Bezirk in Hamburg. Der Bezirk Hamburg-Nord hat den geringsten Anteil an Kindern und Jugendlichen (14,1 %), aber auch den höchsten Anteil an Personen im erwerbsfähigen Anteil (70,0 %). Demgegenüber hat der Bezirk Wandsbek den geringsten Anteil an Personen im erwerbsfähigen Alter (61,1 %). Die Herausforderungen des demografischen Wandels wirken sich somit in unterschiedlicher Intensität in den Bezirken aus, indem wohnungsnahen Versorgungsstandorten für immobile Bevölkerungsgruppen künftig noch ein höherer Stellenwert zuzuschreiben ist.

Die relativ junge Altersstruktur äußert sich auch in einer geringen durchschnittlichen Haushaltsgröße, die mit 1,8 deutlich unter dem Bundesschnitt von 2,0 liegt und sich auch unterhalb der Werte der übrigen deutschen Metropolen bewegt (1,9).

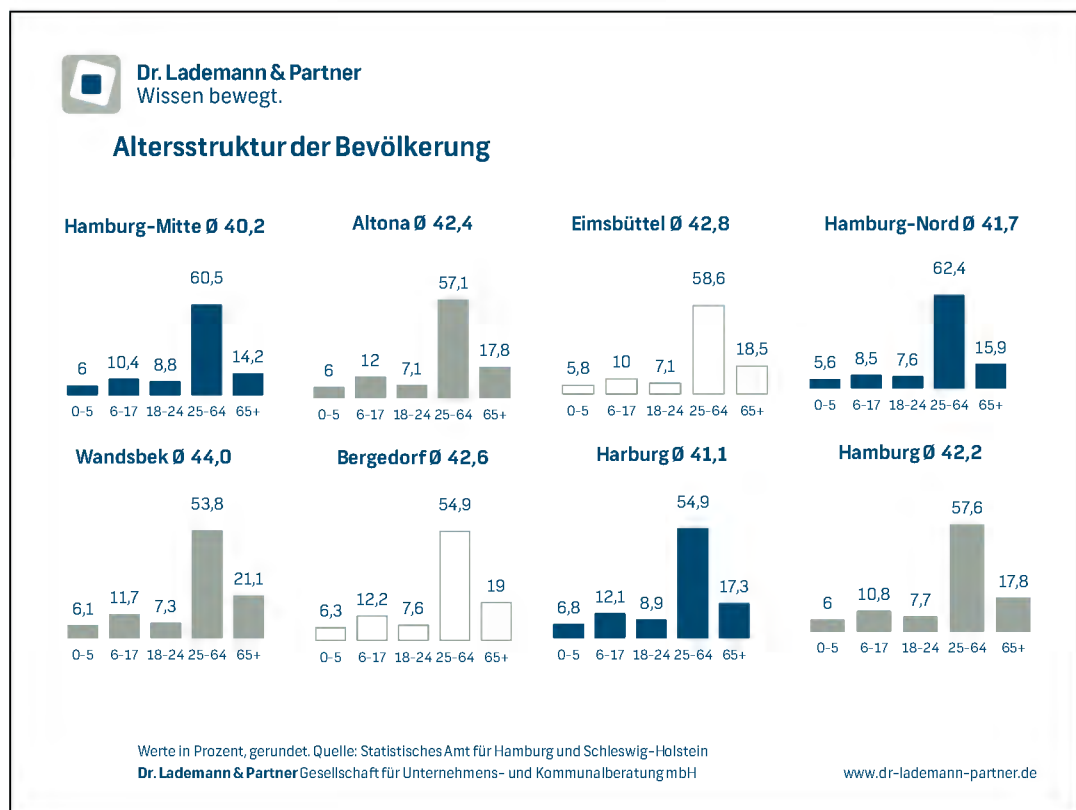


Abbildung 26: Altersstruktur der Bevölkerung in Hamburg

Einen wichtigen Anhaltspunkt für die Verflechtungsbeziehungen der Stadt Hamburg mit ihrem Umland liefert ein Blick auf die **Aus- und Einpendlerströme**. Die Stadt Hamburg verfügt über einen deutlich positiven Pendlersaldo von rd. 235.500 Personen im Jahr 2022, der in den letzten Jahren zudem weiter angestiegen ist. Dies unterstreicht die zentrale Rolle der Stadt Hamburg als Arbeitsstandort und deutet auf deutliche Kaufkraftzuflüsse aus dem Umland hin. Hamburg hat als Handels-, Verkehrs- und Dienstleistungszentrum eine überregionale Bedeutung und ist einer der größten Industriestandorte in Deutschland. Vor dem Hintergrund häufiger Kopplungsbeziehungen zwischen Arbeits- und Versorgungsweg, ergibt sich dadurch ein signifikantes zusätzliches Potenzial für den Einzelhandel.

Ein- und Auspendler in der Stadt Hamburg im Vergleich

Stadt	Auspendler		Einpender		Saldo	
	2017	2022	2017	2022	2017	2022
<b>Hamburg</b>	<b>124.876</b>	<b>147.406</b>	<b>346.358</b>	<b>382.882</b>	<b>221.482</b>	<b>235.476</b>
Berlin	179.977	212.719	309.375	391.120	129.398	178.401
Köln	121.675	139.912	270.118	305.316	148.443	165.404
München	178.603	201.563	382.943	446.997	204.340	245.434

Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2017/22.

Tabelle 2: Ein- und Auspendler im Vergleich

Die Basis für das am Ort bzw. im Marktraum zur Verfügung stehende einzelhandelsbezogene Nachfragepotenzial bildet neben der Einwohnerzahl die **einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffer**<sup>26</sup>. Im Vergleich zu den anderen deutschen Metropolen verfügt Hamburg über eine hohe Kaufkraftkennziffer (107,2). Lediglich München liegt mit einer Kaufkraftkennziffer von 124,9 deutlich vor Hamburg.

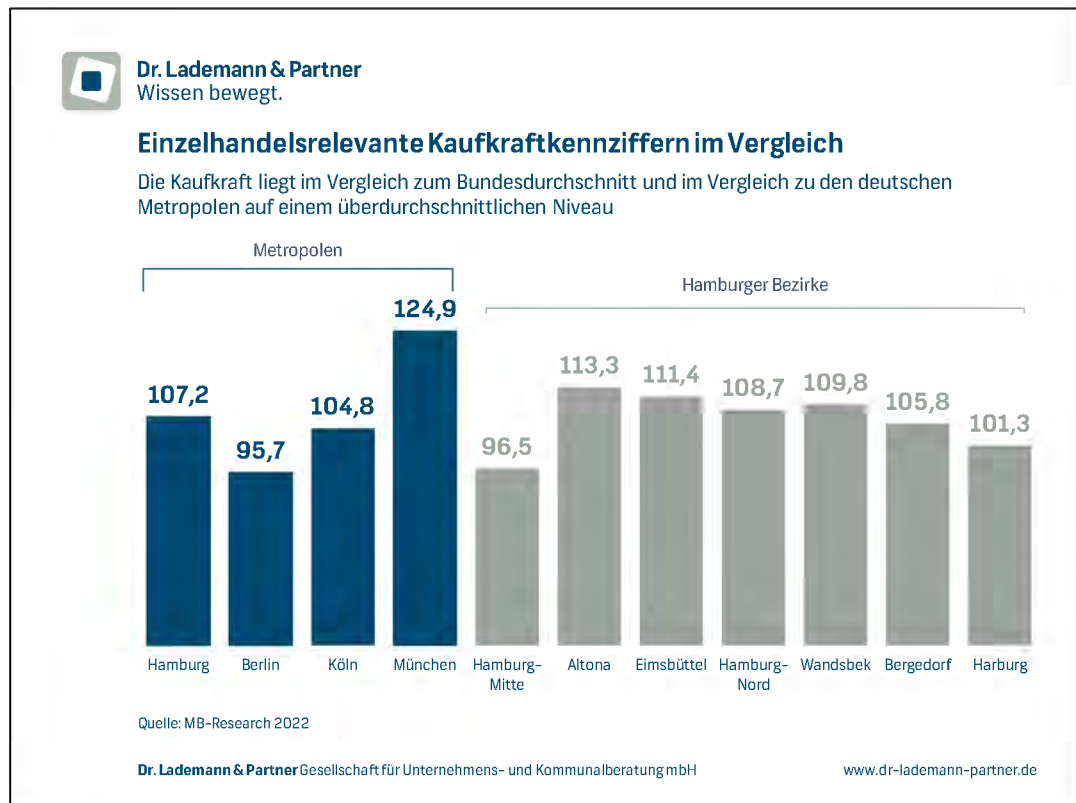


Abbildung 27: Kaufkraftkennziffern im Vergleich

Wie aus der nachfolgenden Abbildung deutlich wird, sind die kaufkraftstarken Bewohner vorwiegend nördlich der Elbe verortet, insbesondere in den sogenannten Elbvororten und den Walddörfern sowie rund um die Alster. Kaufkraftstarke Bereiche finden sich aber auch im Bezirk Bergedorf in den Vier- und Marschlanden. Dagegen ist vor allem der Bezirk Mitte (Veddel, Wilhelmsburg, Billstedt, Hamm, Horn, Rothenburgsort) sowie in Teilen auch der Bezirk Harburg durch einen höheren Anteil kaufkraftschwächerer Haushalte geprägt.

<sup>26</sup> Vgl. MB-Research 2022, Einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffern.



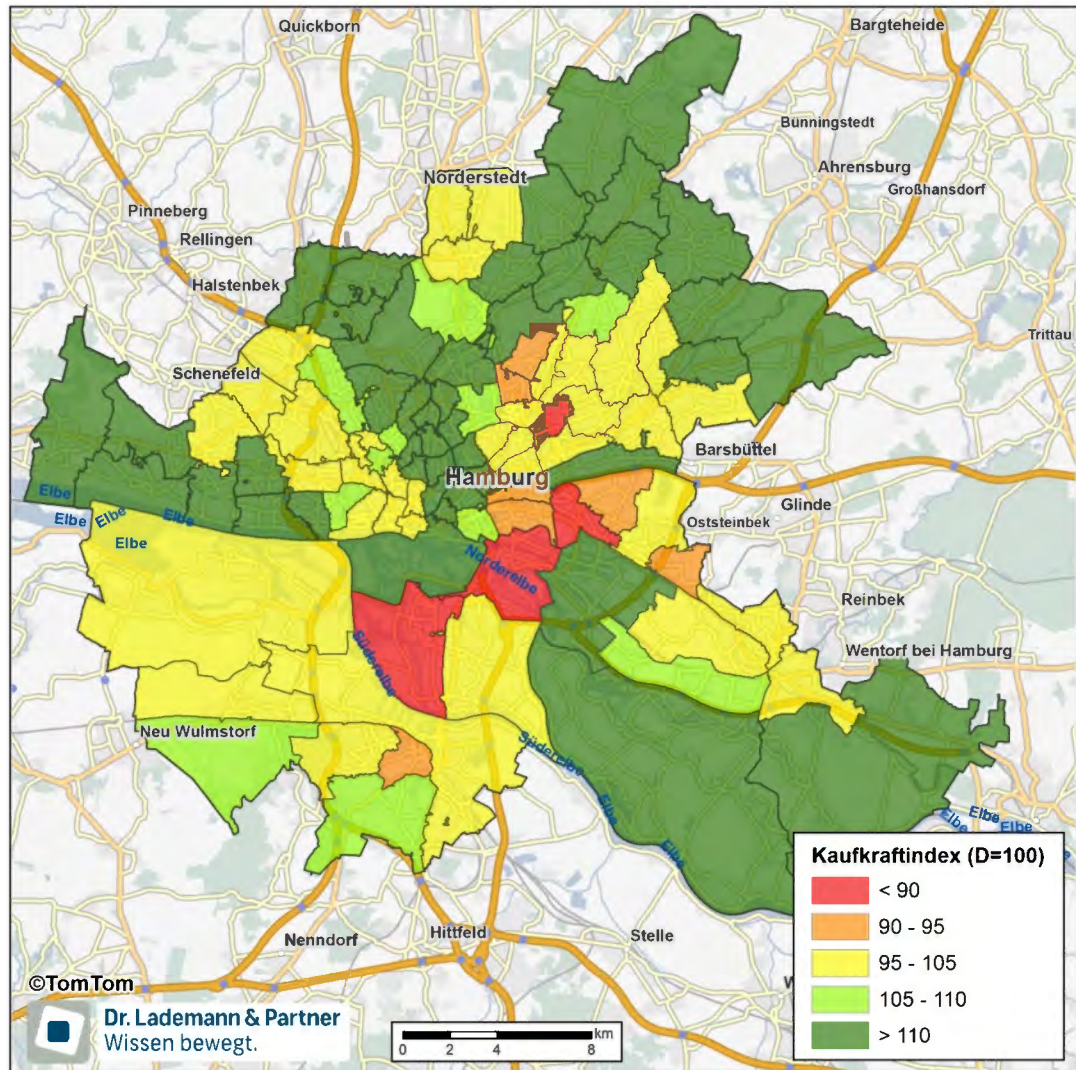


Abbildung 28: Verteilung der Kaufkraftkennziffern auf Postleitzahlebene

Nachfolgende Abbildung zeigt die in den Stadtteilen jeweils am stärksten ausgeprägten Konsumentenstile, die eng mit der Ausprägung der sozioökonomischen Rahmen-daten verbunden sind. Der Konsumententyp A: Bestverdienende Urbane Berufstätige (hohes Einkommen, hohes Bildungsniveau, hohe Ausgabebereitschaft) dominiert dabei über weite Teile des Stadtgebiets. In den kernstädtisch geprägten Stadtteilen rund um die Alster ist zudem der Typ C: Moderne Pragmatiker der Generation 50+ (hohes Einkommen, kinderlose Haushalte) dominant und in den kaufkraftschwächeren Stadt-teilen dominieren z.T. zudem die Typen F: Sicherheitsorientierte Senioren (kinderlose Haushalte, geringeres Einkommen) und J: Einkommensschwache Jüngere Konsumenten (geringeres Einkommen).

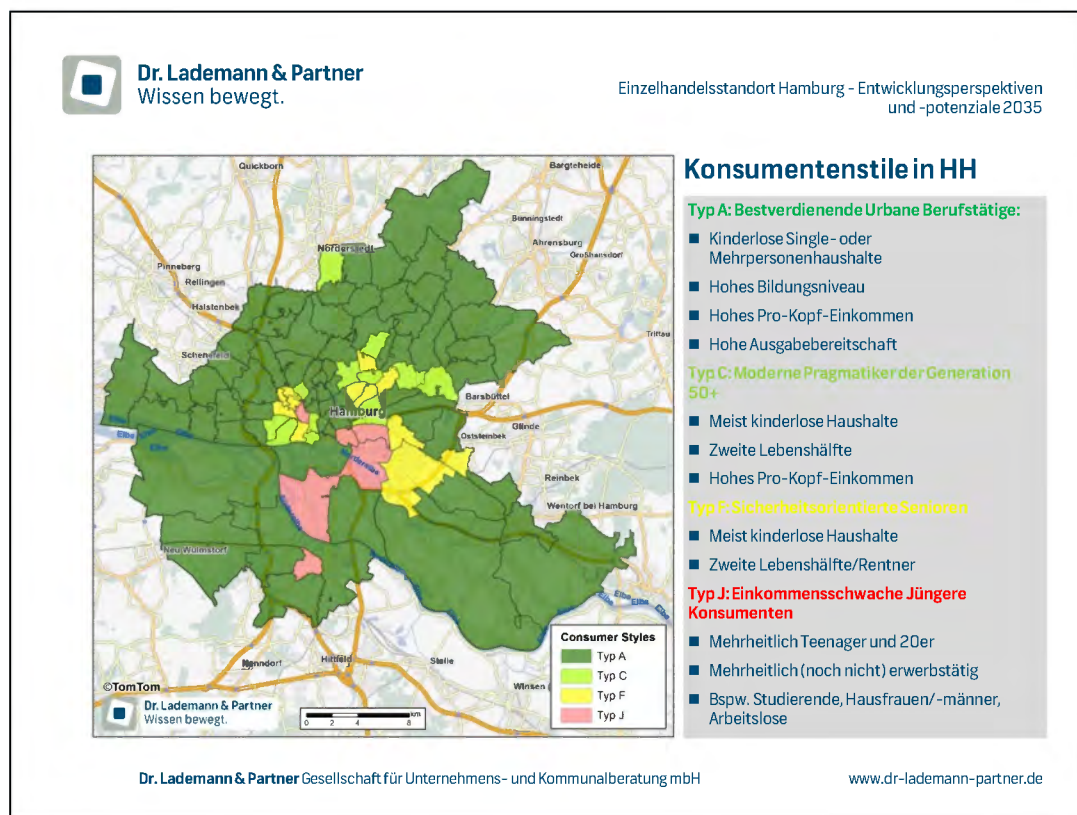


Abbildung 25: Konsumentenstile

Von besonderer Relevanz für den Einzelhandel ist der **Tourismus**. Da die Daten der vergangenen Jahre auf Grund der Pandemie und der damit einhergehenden Einschränkungen stark verzerrt sind, wurden hier Daten aus dem Jahr 2019 verwendet.<sup>27</sup>

Zwischen 2015 und 2019 haben die Gästeankünfte in Hamburg insgesamt um 21 % zugenommen, was einem jährlichen Wachstum von 5,0 % entspricht. Auch die Zahl der Übernachtungen hat sich mit + 5,1 % p.a. sehr positiv entwickelt. Damit liegt die Stadt Hamburg weit über der jährlichen Veränderung in Berlin, Köln und Wien und übersteigt den Trend im positiven Sinne. Gleichwohl sticht München mit einem jährlichen Wachstum von 9,0 % p.a. nochmals deutlich hervor. Insgesamt wird dadurch deutlich, dass Hamburg in den Jahren vor der Corona-Pandemie erheblich an touristischer Bedeutung gewonnen hat. Mit Blick auf die Zahlen aus 2022 lässt sich überdies feststellen, dass sich die Werte schon fast wieder auf Vorcorona-Niveau befinden. Die touristische Erholung hat in Hamburg damit früher eingesetzt als es ursprünglich prognostiziert war, was u.a. auch damit zusammenhängt, dass Hamburg weniger von internationalen Tourismusströmen aus Russland, Asien oder dem arabischen Raum abhängig ist (wie z.B. München).

<sup>27</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass vom Statistischen Landesamt nur die Betriebe mit mehr als neun Betten erfasst werden und auch die Zahl der Tagesgäste in der Statistik nicht enthalten ist. Das tatsächliche Tourismusaufkommen ist demnach größer einzuschätzen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass in Hamburg auch der Tagestourismus eine wichtige Rolle spielen dürfte.



## Tourismusentwicklung in der Stadt Hamburg bis 2022

## Übernachtungen

Stadt, Kreis, Land	2015	2019	abs.	+/- 15/19		Veränderung p.a. i %	2022
				in %			
<b>Hamburg</b>	<b>12.639.295</b>	<b>15.427.406</b>	<b>2.788.111</b>	<b>22,1</b>		<b>5,1</b>	<b>14.711.067</b>
Berlin	30.250.066	34.124.364	3.874.298	12,8		3,1	26.526.369
Köln	5.984.881	6.579.119	594.238	9,9		2,4	5.611.484
München	1.100.988	1.552.287	451.299	41,0		9,0	1.425.719

## Gästekünfte

Stadt, Kreis, Land	2015	2019	abs.	+/- 15/19		Veränderung p.a. i %	2022
				in %			
<b>Hamburg</b>	<b>6.276.613</b>	<b>7.619.233</b>	<b>1.342.620</b>	<b>21,4</b>		<b>5,0</b>	<b>6.821.171</b>
Berlin	12.369.000	13.963.345	1.594.345	12,9		3,1	10.426.316
Köln	3.447.209	3.826.360	379.151	11,0		2,6	3.195.052
München	554.974	733.936	178.962	32,2		7,2	639.985

## Gästebetten

Stadt, Kreis, Land	2015	2019	abs.	+/- 15/19		Veränderung p.a. in %	2022
				in %			
<b>Hamburg</b>	<b>57.919</b>	<b>72.717</b>	<b>14.798</b>	<b>25,5</b>		<b>5,9</b>	<b>75.597</b>
Berlin	136.327	150.346	14.019	10,3		2,5	141.915
Köln	32.154	34.048	1.894	5,9		1,4	35.905
München	65.734	87.993	22.259	33,9		7,6	94.631

Quelle: Statistische Landesämter (Jahreszahlen, Beherbergungsbetriebe mit 10 oder mehr Schlafgelegenheiten).

Tabelle 3: Tourismusentwicklung im Vergleich

Hamburg weist grundsätzlich sehr günstige Rahmenbedingungen für die Einzelhandelsentwicklung auf. Besonders positiv hervorzuheben sind das Einwohnerwachstum, das hohe Kaufkraftniveau, der signifikante Pendlerüberschuss sowie die Tourismusbedeutung Hamburgs. Bezogen auf einzelne Stadtteile und Bezirke zeigt sich gleichwohl und erwartungsgemäß ein differenziertes Bild, was sich auch auf die örtlichen Handelsstrukturen auswirkt.



## 3.1 Nachfrageanalyse

Das **Marktgebiet einer Stadt** bezeichnet den räumlichen Bereich, den die Summe aller Einzelhandelsbetriebe einer Stadt insgesamt anzusprechen vermag. Das Marktgebiet Hamburgs ergibt sich u.a. aus der ökonomischen, politischen und kulturellen Attraktivität der Hansestadt und spricht die gesamte Metropolregion Hamburg an. Gleichwohl sinkt der Marktanteil Hamburgs aufgrund der Distanzempfindlichkeit der Verbrauchernachfrage mit zunehmender Entfernung, sodass in den Randbereiche der Metropolregion nur noch eine sporadische Orientierung auf Hamburg vorherrscht.

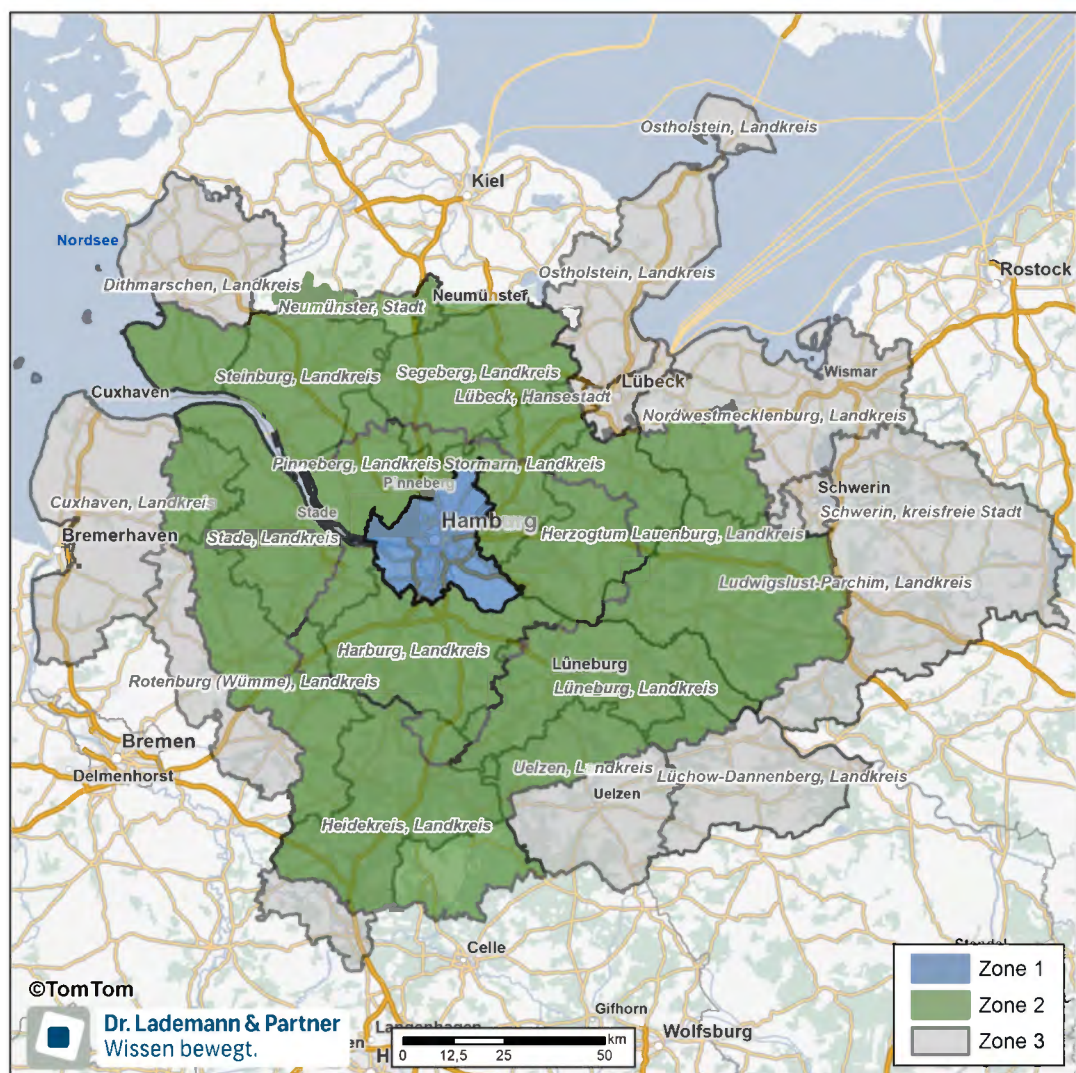


Abbildung 29: Marktgebiet des Einzelhandels

In dem Marktgebiet leben derzeit rd. 5,4 Mio. Personen. Auf Basis der o.g. Bevölkerungsprognosen ist von einem wachsenden Einwohnerpotenzial bis 2035 um etwa 220.000 Personen auf

**rd. 5,6 Mio. Einwohner auszugehen.**

### Marktgebiet des Einzelhandels in Hamburg

Bereich	Kaufkraft	Einwohner
Zone 1	107,2	1.853.935
Zone 2	103,2	2.377.557
Zone 3	95,6	1.194.136
<b>Einzugsgebiet</b>	<b>102,9</b>	<b>5.425.628</b>

Quelle: Eigene Berechnungen der Dr. Lademann & Partner GmbH.

**Tabelle 4: Marktgebiet des Einzelhandels**

Auf Grundlage der Einwohnerzahlen und der Kaufkraft im Marktgebiet sowie des bundesdeutschen Pro-Kopf-Ausgabebesatzes<sup>28</sup> errechnet sich ein **einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial** über alle Sortimente<sup>29</sup> innerhalb des Marktgebiets von **rd. 41,7 Mrd. €**. Etwa die Hälfte davon (rd. 20,0 Mrd. €) entfällt auf den Nonfood-Einzelhandel.<sup>30</sup>

Unter Berücksichtigung der wachsenden Bevölkerungsplattform ergibt sich für die Metropolregion für den Prognosehorizont 2035 ein einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial über alle Sortimente von

**rd. 43,4 Mrd. € (+ rd. 1,7 Mrd. €)**, davon rd. 20,8 Mrd. € Nonfood.

Nur bezogen auf die Stadt Hamburg beträgt das einzelhandelsrelevante Nachfragepotenzial derzeit rd. 14,8 Mrd. €, wovon rd. 7,3 Mio. € auf den Nonfood-Einzelhandel entfällt. Etwa ein Drittel des gesamten Nachfragepotenzials geht somit auf die Hamburger Bevölkerung zurück. Gerade für den Nonfood-Einzelhandel spielt aber auch die Bevölkerung in der Metropolregion eine wichtige Rolle, wovon neben der Innenstadt vor allem die großen Shoppingcenter (z.B. AEZ, EEZ, Phönix-Center) und Fachmärkte (z.B. IKEA, Höffner) in Randlagen profitieren.

Bis 2035 ist von einem einwohnerinduzierten Wachstum des Nachfragepotenzials in Hamburg von rd. 900 Mio. € auszugehen.

<sup>28</sup> Vgl. Pro-Kopf-Ausgabebesätze MB-Research Prognose 2022. Über alle Sortimente liegt der Pro-Kopf-Ausgabebesatz bei 7.486 €.

<sup>29</sup> Die Sortimente werden nach Sortimenten des kurzfristigen (v.a. Lebensmittel), mittelfristigen (Sortimente, die für die Innenstadt und die Zentren von Bedeutung sind) und langfristigen (Sortimente, die aufgrund ihrer Spezifikationen nicht auf die Zentren zu verweisen sind) Bedarf gegliedert.

<sup>30</sup> Dabei handelt es sich um das Volumen, das die Bewohner aus der Metropolregion bzw. der Stadt Hamburg jährlich im Einzelhandel ausgeben – sowohl in Hamburg als auch an anderen Standorten/Einkaufskanälen.



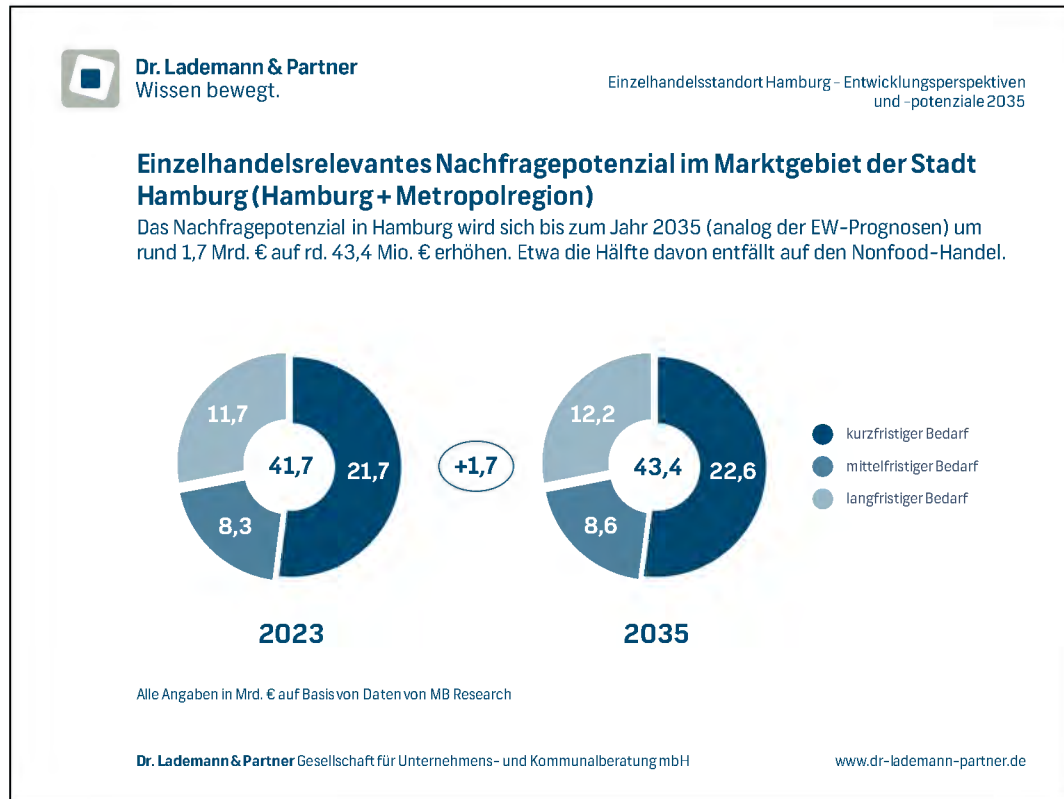


Abbildung 30: Einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial im Marktgebiet der Stadt Hamburg

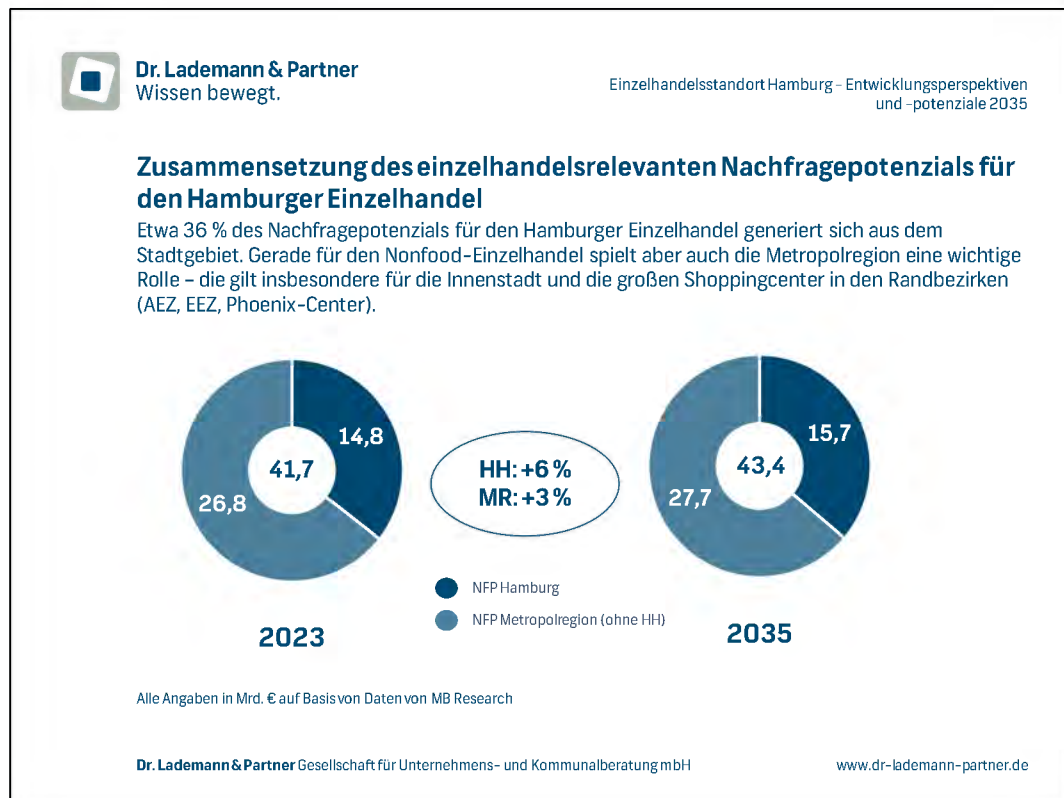


Abbildung 31: Einzelhandelsrelevantes Nachfragepotenzial für den Hamburger Einzelhandel

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass das Nachfragepotenzial nicht vollständig dem stationären Einzelhandel zur Verfügung steht. Vor allem im Nonfood-Segment und hier vor allem in den Branchengruppen Bekleidung/Schuhe, Elektro/Technik, Spiel- und Sportwaren und Bücher fließt mittlerweile ein signifikanter Anteil des Nachfragepotenzials (etwa 26 % bezogen auf die Nonfood-Sortimente) in den Online-Handel.

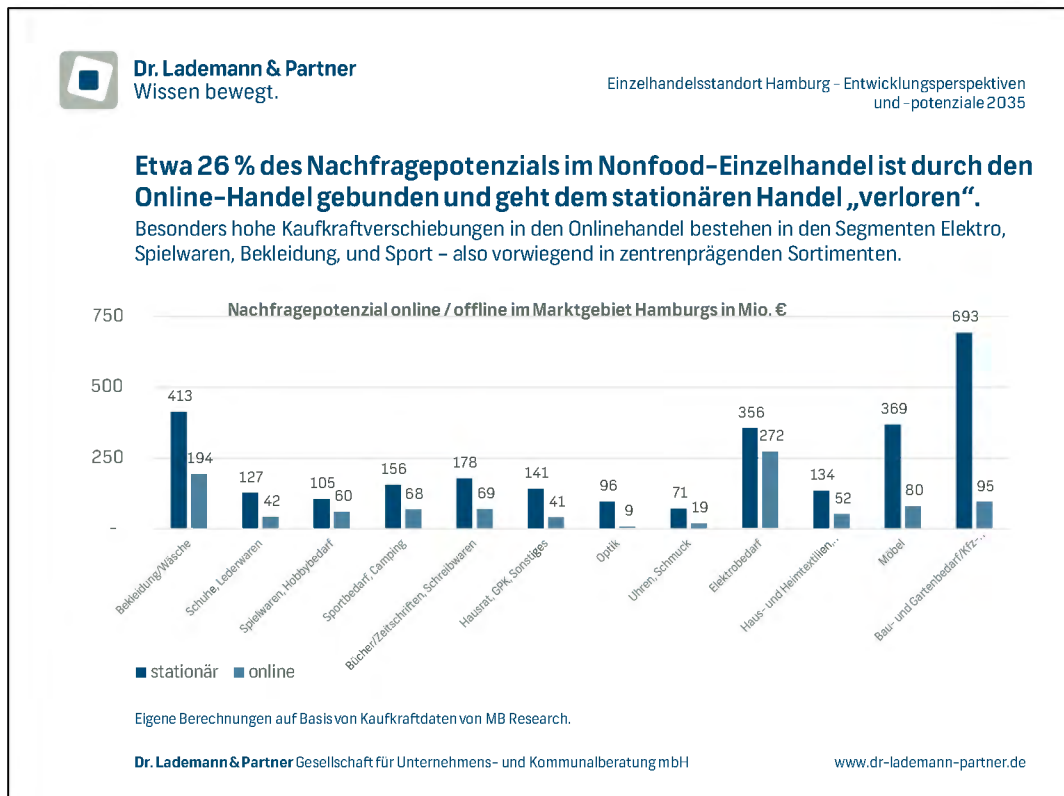


Abbildung 32: Nachfragepotenzial online/offline

Hinzu kommt noch ein signifikantes **touristisches Nachfragepotenzial** in Höhe von etwa 1,3 Mrd. €, welches sich vor allem aus den Übernachtungsgästen generiert. Der Tourismus stellt demnach einen wichtigen Faktor für den Hamburger Einzelhandel – insbesondere den Innenstadteinzelhandel – dar.



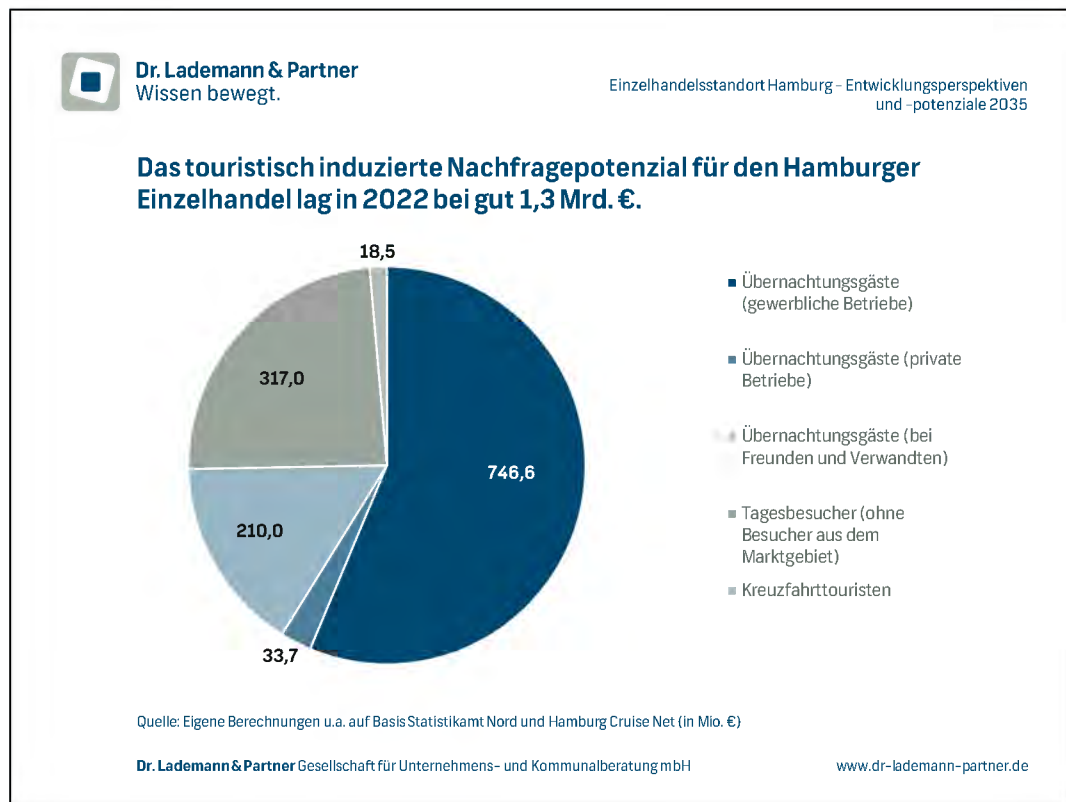


Abbildung 33: Touristisch induziertes Nachfragepotenzial

Das Marktgebiet von Hamburg ist sehr weiträumig umfasst nahezu die gesamte Metropolregion Hamburg mit ihren derzeit rd. 5,4 Mio. Einwohnern. Daraus generiert sich ein Nachfragepotenzial in Höhe von rd. 42 Mrd. €, wovon rd. 15 Mrd. € auf die Hamburger Bevölkerung entfallen. Das Hamburger Umland hat demnach eine große Bedeutung für den Handelsstandort Hamburg. Angesichts der wachsenden Einwohnerzahlen kann auch von einem wachsenden Nachfragepotenzial mit Blick auf das Jahr 2035 ausgegangen werden – allein in Hamburg um rd. 0,9 Mrd. €. Hinzukommt ein touristisch induziertes Nachfragepotenzial in Höhe von rd. 1,3 Mrd. €, was die Bedeutung der Touristen für den Handelsstandort Hamburg unterstreicht.

## 3.2 Angebotsanalyse

Im Rahmen der Studie wurden keine Primärerhebungen im Einzelhandel durchgeführt. Sämtliche Angaben zur Angebotssituation entstammen den jeweiligen bezirklichen Nahversorgungskonzepten, die im Zeitraum 2018/2019 veröffentlicht wurden<sup>31</sup>, unterschiedlichen (Immobilien-)Marktberichten<sup>32</sup> sowie dem Datenlieferanten MB Research. Da der Fokus der Studie auf dem Nonfood-Einzelhandel liegt, wird im Folgenden im Wesentlichen auch nur auf den Nonfood-Handel abgestellt.

### 3.2.1 Verkaufsflächenausstattung und Anzahl der Betriebe

Gemäß den bezirklichen Nahversorgungskonzepten aus dem Jahr 2018/19 verzeichnete Hamburg eine **einzelhandelsrelevante Verkaufsfläche** bezüglich des aperiodischen Bedarfsbereichs von insgesamt

**rd. 1,6 Mio. qm, verteilt auf rd. 5.600 Betriebe.**

Dies entspricht bei einer Gesamtverkaufsfläche innerhalb Hamburgs von rd. 2,5 Mio. qm (inkl. periodischer Bedarf) einem Anteil von rd. 64 %. Wie für große Oberzentren typisch, übersteigt die Verkaufsflächenausstattung des aperiodischen Bedarfs somit diejenige des periodischen Bedarfs deutlich und unterstreicht die große Bedeutung des Nonfood-Einzelhandels für Hamburg.

Der Anteil inhabergeführter Fachgeschäfte (KMUs) innerhalb des Nonfood-Einzelhandels dürfte nach Hochrechnungen von Dr. Lademann & Partner aktuell bei etwa 60 % (ca. 2.700 Betriebe) bezogen auf die Anzahl der Betriebe und etwa 15 % (ca. 205.000 qm Verkaufsfläche) bezogen auf die Verkaufsfläche liegen.<sup>33</sup>

Mit Blick auf die quantitative Verkaufsflächenausstattung stellen v.a. die Bezirke Hamburg-Mitte (rd. 380 Tsd. qm) und Wandsbek (rd. 330 Tsd. qm) die zwei „stärksten“ Bezirke dar, was auf die hohen Einwohnerzahlen der Bezirke sowie die Innenstadt als Hauptgeschäftsbereich im Bezirk Mitte zurückzuführen ist. Dem gegenüberstehend verzeichnen z.B. Hamburg-Nord (rd. 157 Tsd. qm) und Bergedorf (rd. 134 Tsd. qm) jeweils nicht einmal die Hälfte der Ausstattung der o.g. Bezirke. Ähnliche Unterschiede lassen sich auch in Bezug auf die Anzahl der Betriebe innerhalb der einzelnen Bezirke feststellen. So finden sich bspw. im Bezirk Mitte fünfmal so viele Betriebe wie im Bezirk Bergedorf.

---

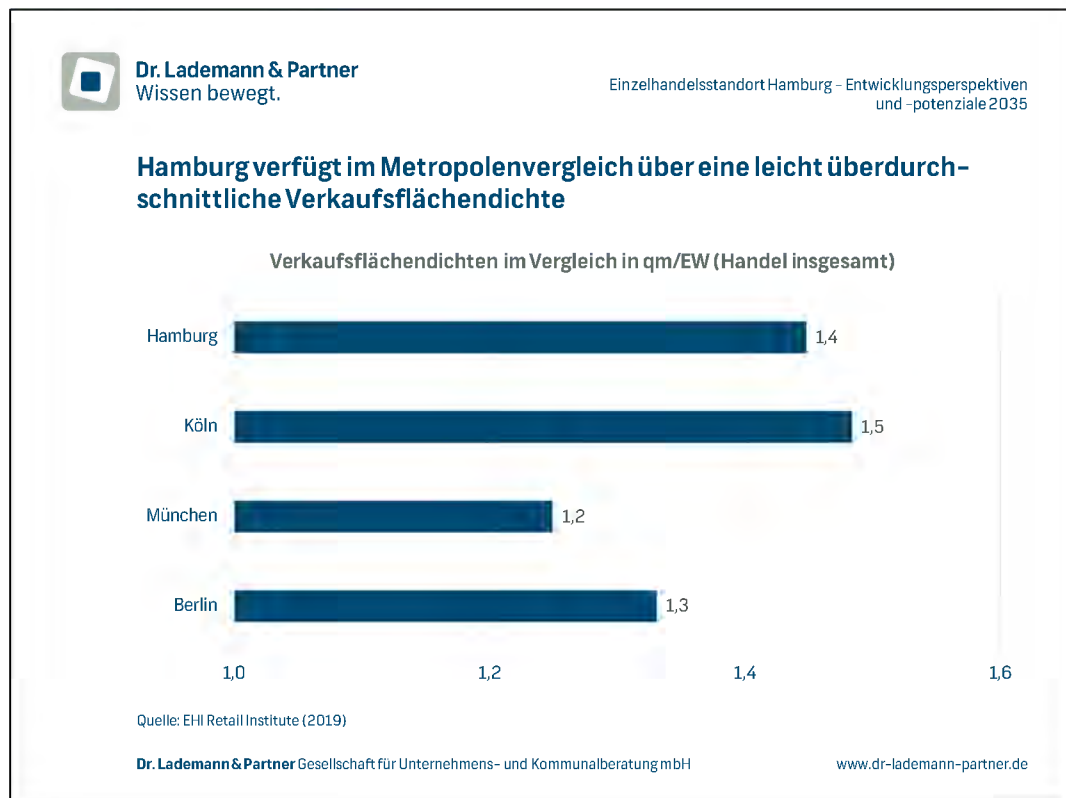
<sup>31</sup> Hierbei ist anzumerken, dass sich der Datenstand innerhalb der einzelnen Nahversorgungskonzepte größtenteils auf die Jahre 2016 und 2017 bezieht.

<sup>32</sup> U.a. Grossmann & Berger

<sup>33</sup> Hierzu wurden die Zahlen aus 2016/17 nach Betriebsformen ausgewertet und um die bis heute eingetretenen Marktanteilsrückgänge des nicht-filialisierten Facheinzelhandels bereinigt.

Setzt man die Verkaufsflächenzahl innerhalb Hamburgs in Relation zu den Einwohnern ergibt sich eine Verkaufsflächendichte von rd. 1,4 qm/Einwohner (inkl. dem periodischen Bedarf). Damit bewegt sich die Flächenausstattung Hamburgs im Metropolenvergleich unterhalb von Köln, aber oberhalb von München und Berlin. Nur bezogen auf den **Nonfood-Einzelhandel** liegt die **Verkaufsflächendichte in Hamburg** bei

**rd. 0,9 qm/Einwohner.**



**Abbildung 34: Verkaufsflächendichte Hamburgs im Vergleich**

Differenziert nach **Branchengruppen**, stellt das Segment Bekleidung, Schuhe, Sport die dominierende Sortimentsgruppe dar. Über 500.000 qm Verkaufsfläche entfallen auf dieses Segment, welches vor allem für die Innenstadt und die Hauptzentren in den Bezirken sowie die großen Shopping-Center prägend ist. Auch die Sortimentsgruppen Hausrat, Einrichtung, Möbel sowie Bau-, Heimwerker- und Gartenbedarf nehmen mit etwa 400.000 qm bzw. etwa 280.000 qm einen hohen Stellenwert ein, was vor allem darin begründet liegt, dass diese Sortimente oftmals von sehr großen Fachmärkten angeboten werden.



Abbildung 35: Sortimentsstruktur des aperiodischen Einzelhandels in Hamburg

Das **Hamburger Zentrenkonzept** definiert und hierarchisiert die Zentren bzw. die zentralen Versorgungsbereiche innerhalb des Stadtgebiets.

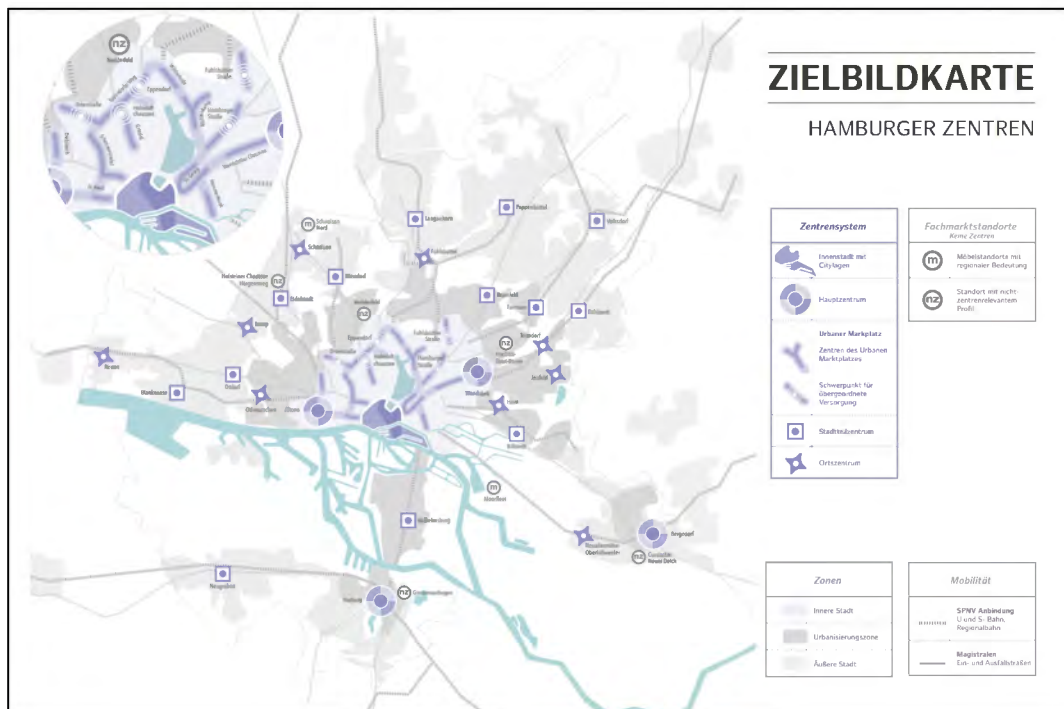


Abbildung 36: Hamburger Zentrenkonzept

Dabei lässt sich feststellen, dass etwa die Hälfte der Verkaufsfläche des aperiodischen Bedarfs in Hamburg innerhalb von zentralen Versorgungsbereichen verortet ist. Dies betrifft insbesondere die Sortimentsgruppen des mittelfristigen Bedarfs, welche zugleich oftmals zentrenrelevant sind, die funktionsgerecht zu etwa 85 % innerhalb eines zentralen Versorgungsbereichs verortet sind. Bezogen auf die Sortimente des langfristigen Bedarfs trifft dies nur zu etwa 25 % zu, da diese Sortimente überwiegend von Betriebsformen angeboten werden, die einen erhöhten Flächenbedarf haben und auch aufgrund der Größe und Beschaffenheit der Produkte („Kofferraumkauf“) oftmals in verkehrlich gut zu erreichenden, nicht- oder nur teil-integrierten Lagen vorgehalten werden.

Raumstruktur des aperiodischen Einzelhandels in Hamburg

Bedarfsbereich	Altona Anteil VK in ZVB	Bergedorf Anteil VK in ZVB	Eimsbüttel Anteil VK in ZVB	Hamburg-Mitte Anteil VK in ZVB	Hamburg-Nord Anteil VK in ZVB	Harburg Anteil VK in ZVB	Wandsbek Anteil VK in ZVB	Gesamt Anteil VK in ZVB
mittelfristiger Bedarf	83%	92%	90%	92%	58%	93%	85%	86%
langfristiger Bedarf	39%	14%	18%	61%	26%	19%	18%	27%
<b>Gesamt (ohne periodischer Bedarf)</b>	<b>56%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>80%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>	<b>51%</b>

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Bezirkliche Nahversorgungskonzepte Altona (2019), Bergedorf (2018), Eimsbüttel (2018), Hamburg-Mitte (2019), Hamburg-Nord (2019), Harburg (2018) und Wandsbek (2018)

Die beiden zentralen Versorgungsbereiche "Urbaner Marktplatz Eppendorf" und "Urbaner Marktplatz Hoheluft Chaussee" erstrecken sich bezirksübergreifend über Eimsbüttel und Hamburg-Nord und wurden in dieser Betrachtung vollständig dem Bezirk Eimsbüttel zugeordnet.

**Tabelle 5: Anteil der Zentren am Gesamtverkaufsflächenbestand (Nonfood)**

Bezogen auf die einzelnen Zentrentypen zeigt sich folgendes Bild in der Einzelhandelsstruktur:

- Die Hamburger **Innenstadt**<sup>34</sup> verzeichnet mit rd. 275 Tsd. qm Gesamtverkaufsfläche im aperiodischen Bedarf erwartungsgemäß den höchsten Einzelhandelsbesatz der zentralen Versorgungsbereiche.
- Aufgrund der polyzentrischen Struktur Hamburgs mit zahlreichen sogkräftigen Nebenzentren vereinen auch die **Hauptzentren** in den Bezirken Altona, Bergedorf, Harburg und Wandsbek mit über 200 Tsd. qm einen signifikanten Verkaufsflächenbesatz.
- Ähnliches gilt für die **Stadtteilzentren** (rd. 180 Tsd. qm Gesamtverkaufsfläche), in denen z.T. sehr große Einkaufszentren (z.B. AEZ, EEZ) ansässig sind.
- In den **Ortszentren** spielt der Nonfood-Einzelhandel hingegen eine deutlich untergeordnete Rolle. Der Angebotsschwerpunkt liegt hier bereits auf nahversorgungsrelevanten Angeboten.

<sup>34</sup> Insbesondere in der Innenstadt hat es in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen gegeben, die in den Zahlen noch nicht abgebildet sind. Zu nennen sind bspw. die Geschäftsaufgaben von Karstadt Sport, C&A und Galeria in der Mönckebergstraße, die bis dato nicht wieder als Einzelhandelsflächen nachgenutzt sind bzw. befinden sich die Immobilien in einer Neuentwicklung. Aber auch Neuentwicklung wie der Alte Wall (u.a. Uniqlo) oder die Stadthöfe sind in den Zahlen noch nicht enthalten.

## Verkaufsflächenstruktur der zentralen Versorgungsbereiche

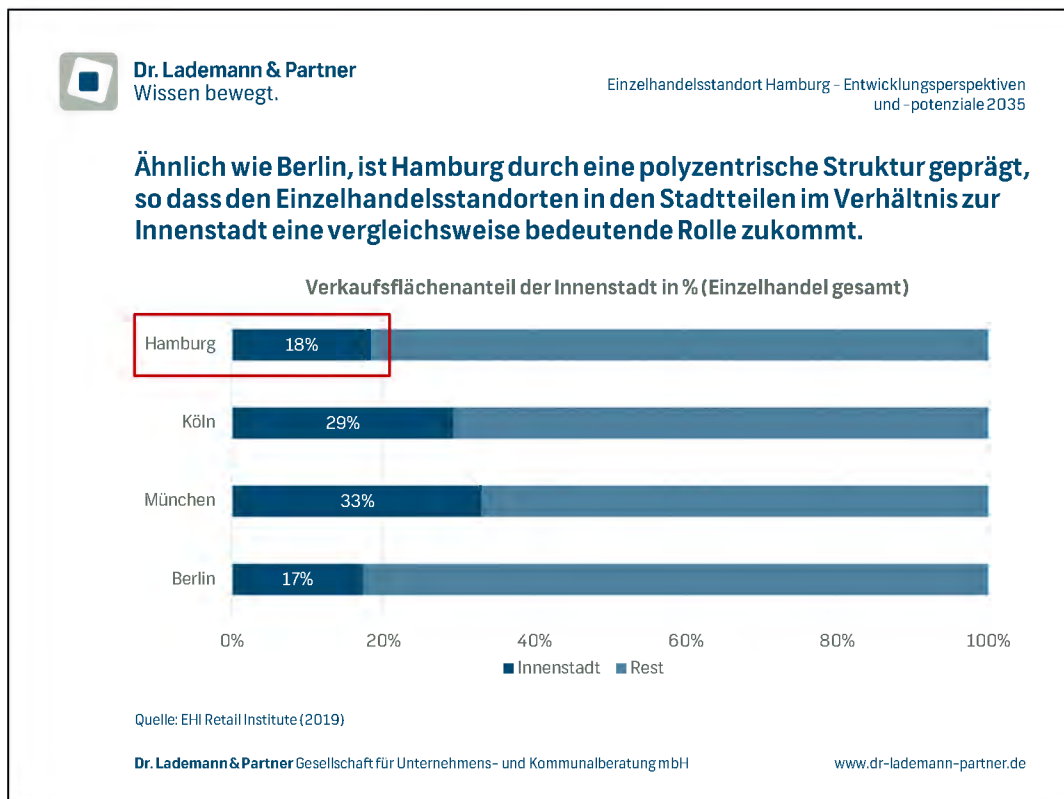
Zentrentyp	mittelfristiger Bedarf			langfristiger Bedarf		Gesamt	
	Anzahl Zentren	Anzahl Betriebe	Verkaufsfläche in qm	Anzahl Betriebe	Verkaufsfläche in qm	Anzahl Betriebe	Verkaufsfläche in qm
Innenstadt (mit City-Lagen)	1	450	201.000	280	74.000	700	275.000
Hauptzentrum	4	350	135.000	340	76.000	690	211.000
Stadtteilzentrum	13	430	128.400	350	53.000	780	181.000
Ortszentrum	9	80	9.300	90	9.000	170	18.000
Urbaner Marktplatz: Schwerpunkt für übergeordnete Versorgung	5	320	49.000	280	30.000	600	79.000
Urbaner Marktplatz	11	190	14.100	210	22.000	390	36.000
<b>Gesamt</b>	<b>43</b>	<b>1.800</b>	<b>537.000</b>	<b>1.550</b>	<b>264.000</b>	<b>3.330</b>	<b>800.000</b>

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Bezirkliche Nahversorgungskonzepte Altona (2019), Bergedorf (2018), Eimsbüttel (2018), Hamburg-Mitte (2019), Hamburg-Nord (2019), Harburg (2018) und Wandsbek

**Tabelle 6: Verkaufsflächenstruktur der zentralen Versorgungsbereiche**

Betrachtet man die gesamte Einzelhandelsfläche innerhalb Hamburgs (inkl. periodischer bzw. nahversorgungsrelevanter Bedarfsbereich) entfällt auf die Hamburger Innenstadt nur ein Verkaufsflächenanteil von rd. 18 % und ist damit vergleichbar mit dem Verkaufsflächenanteil der Innenstadt Berlins (rd. 17 %). Dies unterstreicht die **polyzentrische Struktur** der Metropole: neben der Innenstadt als Hauptgeschäftsbereich entfällt ein weiterer maßgeblicher Anteil auf die Hauptzentren Altona, Bergedorf, Harburg und Wandsbek sowie die zahlreichen Stadtteilzentren und weiteren Zentren mit oftmals eher kleinteilig strukturierten Angebotsformaten. Dem gegenüberstehend weisen die Innenstädte von Köln (rd. 29 %) und München (rd. 33 %) deutlich höhere Verkaufsflächenanteile an der Gesamtverkaufsfläche der jeweiligen Stadt auf. **Der Hamburger Innenstadt kommt demnach im städtischen Einzelhandelsgefüge eine weitaus weniger dominierende Rolle zu. Vielmehr genießen auch die Nebenzentren in den Bezirken und Stadtteilen einen hohen Stellenwert.**





**Abbildung 37: Verkaufsflächenanteil der Innenstadt im Metropolenvergleich**

Darüber hinaus sind innerhalb des Stadtgebiets von Hamburg bzw. in den einzelnen Bezirken einige **Sonderstandorte des großflächigen Einzelhandels** außerhalb der zentralen Versorgungsbereiche sowie Einzelhandelslagen in nicht integrierten Lagen verortet. Gerade die Sonderstandorte verzeichnen meist einen Schwerpunkt im nicht-zentrenrelevanten Bedarf, zielen demnach auf eine autoorientierte Kundschaft ab und vereinen aufgrund der flächenextensiven Warensortimente (u.a. Bau- und Gartenbedarf, Möbel, Elektrobedarf) oftmals einen quantitativ hohen Verkaufsflächenbesatz.

Der Rest der Verkaufsfläche entfällt auf Streulagen sowie auf die Nahversorgungszentren, die funktionsgerecht, aber eindeutig von Angeboten des periodischen Bedarfs dominiert werden.

### 3.2.2 Umsatz- und Zentralitätsbetrachtung

Generell lässt sich festhalten, dass sich die Umsatzsituation des Einzelhandels in Hamburg seit den Einbrüchen der vergangenen Jahre (u.a. Covid19-Pandemie und Ukraine-Krieg) mit Beginn des Jahres 2023 stetig erholt. Dies spiegelt sich auch im Konsumbarometer des HDE wider (siehe Abbildung 6: HDE-Konsumbarometer). Infolgedessen konnte auch der Hamburger Einzelhandel im Jahr 2022 in der Gesamtbetrachtung aller Sortimente erstmals seit 2019 wieder ein nominales Wachstum verzeichnen. Etwa 13,4 Mrd. € Umsatz (inkl. periodischer Bedarf) hat der stationäre Einzelhandel im Jahr 2022 generieren können. Angesicht der Ausführungen unter Kap. 2.1 bezüglich der hohen Inflation muss jedoch davon ausgegangen werden, dass der Anstieg des Umsatzes vor allem inflationsbedingt ist und sich nicht in realen Umsatzzugewinnen widerspiegelt. Zudem liegt der Einzelhandelsumsatz 2022 auch noch unterhalb des Vorcorona-Niveaus – in 2019 wurden noch 14,1 Mrd. Umsatz erzielt.

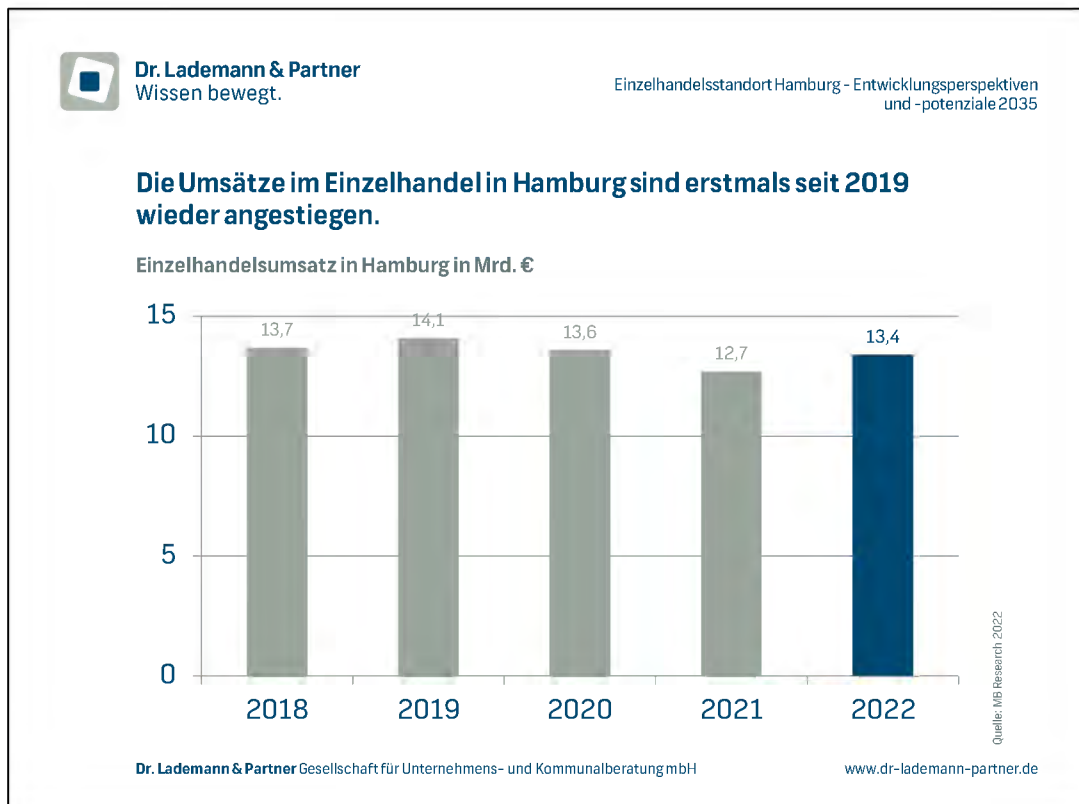


Abbildung 38: Gesamtumsatz des Hamburger Einzelhandels 2018 bis 2022

Nach den Zahlen aus den bezirklichen Nahversorgungskonzepten (2018/19) entfielen etwa 55 % des Gesamtumsatzes auf den Nonfood-Einzelhandel. Überträgt man diesen Anteil auf den Einzelhandelsumsatz in 2022 so ergibt sich daraus ein Umsatzvolumen für den Nonfood-Einzelhandel in Höhe von rd. 7,4 Mrd. €. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Marktbedeutung des Online-Handels zu Lasten des stationären Einzelhandels vor allem im Nonfood-Segment in den letzten Jahren zugenommen hat. Danach dürfte

der Anteil des **Nonfood-Einzelhandels** am Gesamtumsatz aktuell etwas niedriger ausfallen und sich auf ein **Umsatzvolumen** belaufen

**von etwa 7,1 Mrd. €.**

Aus der Gegenüberstellung des innerhalb Hamburgs generierten Einzelhandelsumsatzes (inkl. periodischer Bedarf) und des einzelhandelsrelevanten Nachfragepotenzials innerhalb der Hansestadt resultiert für das Jahr 2023 eine **Zentralitätskennziffer von rd. 111,6 %<sup>35</sup>**, d.h. der vor Ort getätigte Umsatz übersteigt die örtliche Nachfrage. Somit sind Kaufkraftzuflüsse von außerhalb anzunehmen, was vor dem Hintergrund der raumordnerischen Funktion als Oberzentrum, der touristischen Bedeutung der Stadt sowie des leistungsfähigen Einzelhandelsangebots vor Ort erwartungsgemäß ist.



**Abbildung 39: Entwicklung der Zentralitätskennziffer**

<sup>35</sup>Quelle: MB Research 2022.

Im Metropolenvergleich bewegt sich die Zentralitätskennziffer in etwa im Durchschnitt.

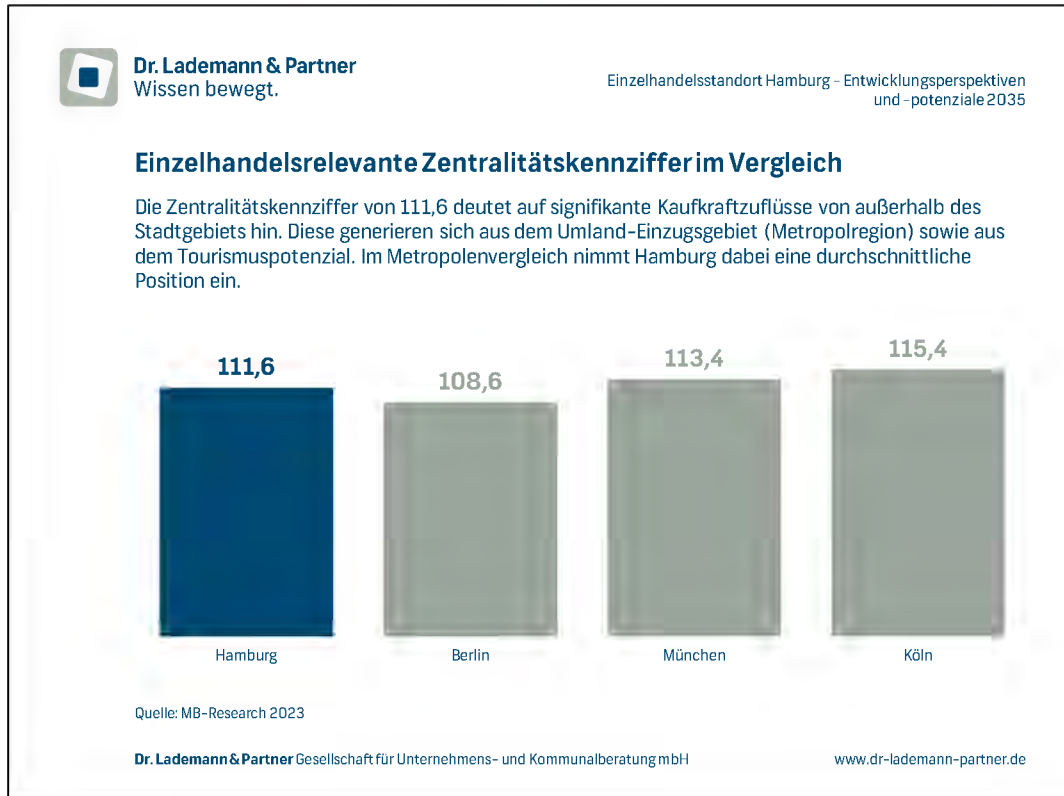


Abbildung 40: Zentralitätskennziffer Hamburgs im Vergleich

Der Nonfood-Einzelhandel in Hamburg kommt auf ein Verkaufsflächenvolumen von etwa 1,6 Mio. qm, verteilt auf rd. 5.600 Betriebe. Davon entfallen ca. 200.000 qm Verkaufsfläche bzw. ca. 3.800 Betriebe auf inhabergeführte Fachgeschäfte/KMUs. Im Metropolenvergleich weist Hamburg im Nonfood-Segment eine leicht überdurchschnittliche Verkaufsflächendichte von etwa 0,9 qm je Einwohner auf. Der stationäre Einzelhandel erwirtschaftete zuletzt einen Umsatz von etwa 14,3 Mrd. €, was einem Wachstum von 0,9 Mrd. € ggü. dem Vorjahr entspricht, welches jedoch vor allem inflationsgetrieben war. Auf den Nonfood-Einzelhandel entfallen davon rd. 7,1 Mrd. €. Dabei ist der Hamburger Einzelhandel durch eine polyzentrische Struktur gekennzeichnet. Der Verkaufsflächenanteil der Innenstadt liegt nur bei 18 % – demgegenüber stehen sehr viele und z.T. sehr gut profilierte Nebenzentren in den Bezirken und Stadtteilen.

### 3.3 Exemplarische Betrachtung der Zentren und ihrer Ausgangslage

Im Rahmen der Studie wurde von Dr. Lademann & Partner eine Reihe von Zentren unterschiedlicher Typologien begangen, um sich einen Überblick über die typischen Qualitäten und Problemlagen des Einzelhandels in den Zentren zu verschaffen.

- Hauptzentrum Altona
- Stadtteilzentrum Billstedt
- Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße
- Urbaner Marktplatz Lange Reihe
- Ortszentrum Rissen

Dabei wurden auch Kennzahlen zur Fluktuation, zum Leerstand, zur Filialisierung sowie zum Grad der Digitalisierung erfasst.

Erwartungsgemäß stellen sich die untersuchten Zentren als sehr unterschiedlich aufgestellte Einzelhandelsstandorte mit eigenen Qualitäten und speziellen Problemlagen dar. Dabei spiegeln die Zentren und deren Besatz häufig die Sozialstruktur der umliegenden Stadtteile und Wohnquartiere wider.

Alle Zentren sind unter Berücksichtigung der Ihnen im Zentrenkonzept zugeschriebenen Versorgungsfunktion vom Grundsatz her **funktions- und leistungsfähig** aufgestellt. Zwar finden sich in den Randbereichen auch Leerstände. Die Leerstandsquote (bezogen auf die Anzahl an Ladenlokalen) liegt zentrenübergreifend jedoch lediglich bei etwa 5 %. **Eine strukturelle Leerstandsproblematik ist somit nicht zu erkennen**, zumal vor allem in den Hauptlagen der Zentren kaum Leerstände zu beobachten sind. Zudem betreffen die Leerstände vor allem kleinteilige Ladeneinheiten. Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der strukturellen Verschiebungen im Einzelhandel im Speziellen muss aber davon ausgegangen werden, dass Leerstände in den nächsten Jahren zunehmen werden.

In allen Zentren ist zudem eine recht **hohe Fluktuation** im Geschäftsbesatz bezogen auf den Nonfood-Einzelhandel festzustellen.<sup>36</sup> Hierbei spielen sowohl die ökonomischen Faktoren (u.a. steigende Miet- und Energiekosten), veränderte Verbrauchergewohnheiten (Online-Handel, Discountorientierung) als auch individuelle Entscheidungen des Ladeninhabers eine Rolle (Umzug oder Geschäftsaufgabe). Vor allem in Bezug auf die kleinteiligen Ladengeschäfte lässt sich eine erhöhte Fluktuation feststellen. Ehemals durch Einzelhandelsnutzungen belegte Fläche sind auch nicht alle

---

<sup>36</sup> Um Veränderungen dokumentieren zu können, wurden vorliegende Bestandsdaten aus 2017/2018 herangezogen. Durch eine besonders hohe Fluktuation unter den untersuchten Zentren stechen das Hauptzentrum Altona sowie der Urbane Marktplatz Fuhlsbüttler Straße hervor. Beide Zentren sind die letzten Jahre allerdings durch umfassende Entwicklungen gekennzeichnet (Aufgabe und Inwertsetzung Hertie in Barmbek und Ansiedlung IKEA in Altona).



wieder mit Einzelhandel nachgenutzt, sondern auch mit anderweitigen zentrentypischen Nutzungen (v.a. Gastronomie, Dienstleister) belegt worden. Die Zentren stellen sich somit multifunktionaler dar, wodurch zwar die Angebotsbreite im Einzelhandel etwas zurückgegangen sein könnte, sich die Besuchsanlässe aufgrund der **multifunktionalen Nutzungsstruktur** aber tendenziell erhöht haben und die Zentren dadurch ein resilienter werden.

Der **Filialisierungsgrad** fällt je nach Zentrum sehr unterschiedlich aus. Tendenziell nimmt der Filialisierungsgrad zwar zu, je höher das Zentrum in der Zentrenhierarchie steht. Allerdings hat z.B. das hochrangige Zentrum Altona auch nur eine Filialistenquote von 50 %, da sich vor allem in den Randlagen ein sehr individueller Besatz entwickelt hat. Auch die besondere Einkaufslage Lange Reihe überzeugt mit vergleichsweise vielen individuellen und inhabergeführten Angeboten. Z.T. hängt die Filialisierungsquote auch vom Angebotsniveau ab. Je niedrigpreisiger sich das Angebot darstellt, desto höher ist i.d.R. der Anteil filialisierter Fachmarktformate. Insgesamt kann festgehalten werden, dass der inhabergeführte Einzelhandel in Zentren aller Hierarchiestufen einen wichtigen Stellenwert einnimmt und vielerorts erst den besonderen Charakter einer Einkaufslage ausmacht.

Was den Grad der **Digitalisierung** der inhabergeführten Geschäfte anbelangt, ist zunächst positiv herauszustellen, dass es in den exemplarisch untersuchten Zentren kaum noch Fachgeschäfte gibt, die in der digitalen Welt nicht zumindest mit einem Eintrag bei Google vertreten sind. Je nach untersuchtem Zentrum betreiben zwischen 15 und 30 % der inhabergeführten Nonfood-Fachgeschäfte einen eigenen Online-Shop. Auf der Langen Reihe sowie in Altona ist die Quote am höchsten – also dort, wo auch der Anteil sehr individueller Konzepte besonders hoch ist. Weitere 45 bis 65 % der inhabergeführten Nonfood-Anbieter haben zumindest eine eigene Homepage oder sind auf Social-Media-Kanälen aktiv. In Altona und der Langen Reihe haben knapp 90 % der inhabergeführten Fachgeschäfte eine digitale Präsenz in Form eines Social-Media-Auftritts, einer eigenen Website oder eines eigenen Online-Shops. In den übrigen Zentren sind es auch immerhin noch zwischen 65 und 70 %. Gar nicht digital auffindbar sind weniger als 5 % der Fachgeschäfte – lediglich in Rissen<sup>37</sup> sind es mit 25 % recht viele, was den Schluss nahelegt, dass vor allem in den niedrigrangigen Zentren der Grad der Digitalisierung noch ausbaufähig ist.

Allerdings muss an dieser Stelle einschränkend gesagt werden, dass hier nur die Quantität und nicht die Qualität der digitalen Auftritte bewertet wurde. Zudem sei darauf hingewiesen, dass Digitalisierung bis hin zum Einsatz von KI auch interne Prozesse beschreibt, die hier im Detail nicht untersucht worden sind.

---

<sup>37</sup> Einzige Ausnahme bildet das OTZ Rissen. Hier ist die Anzahl an Nonfood-Fachgeschäften allerdings so gering, dass bereits ein nicht digital auffindbarer Anbieter zu einer hohen Quote der nicht-digitalisierten Läden führt.

**Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass der Grad der digitalen Präsenz der inhabergeführten Fachgeschäfte bereits höher ausfällt als ursprünglich angenommen. Gleichwohl wird es perspektivisch darauf ankommen, die digitalen Kompetenzen der Händlerschaft weiter auszubauen.**

Eine eigene, laufend gepflegte Website sollte dabei als Minimalanforderung zu sehen sein. Welche weiteren Digitalisierungsschritte sich daran anschließen, kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell bzw. von den angebotenen Sortimenten und der Hauptzielgruppe ab. Insbesondere der eigene Online-Shop kann sicherlich nicht als Grundanforderung gesehen werden, zumal dies mit erheblichen Kosten und Investitionen verbunden ist, die gerade für sehr kleine Händler kaum zu stemmen sein dürften. Gerade für die kleinen Händler kann auch die Präsenz auf einem etablierten Online-Marktplatz eine Lösung sein. Händler, die auf jüngere Zielgruppen abstellen, werden hingegen um Social-Media-Marketing nicht umhinkommen, da sich dort auch ihre Zielgruppen bewegen, und hier eine Präsenz aufbauen müssen, die auch mit Shopping-Elementen verknüpft werden kann.

Besonders im Fokus stehen wird künftig auch das Thema Künstliche Intelligenz und dessen Einsatz im Einzelhandel. Laut einer Studie des HDE<sup>38</sup> setzen knapp 25 % der Händler KI schon heute ein. Umgesetzt werden aktuell insbesondere Kamerasysteme zum Diebstahlschutz, Belegbearbeitung in der Buchhaltung, Absatzprognosen, Prüfung von Lieferantendaten sowie Personalbedarfs- und -einsatzplanung. Knapp 70 % der Händler geben jedoch auch an, den Einsatz von KI nicht zu planen. Der Trend der letzten Jahre geht aber eindeutig in Richtung KI-Einsatz. Im Fokus stehen dabei künftig vor allem die Optimierung von Lagerflächen, die Automatisierung in der Sortimentsüberarbeitung, die Bestandsoptimierung mit Ereignisprognosen, die Trenderkennung von Kundenbedürfnissen und Cross-/Upselling-Initiativen.

---

<sup>38</sup> Vgl. HDE Handelsverband Deutschland: Künstliche Intelligenz im Handel - Umfrage zum KI-Einsatz in 2023

### 3.3.1 Hauptzentrum Altona

Das Hauptzentrum Altona steht exemplarisch für ein sogkräftiges und vielfältig aufgestelltes Hauptzentrum mit bezirkswweiter Versorgungsfunktion und weiträumiger Ausstrahlungskraft.

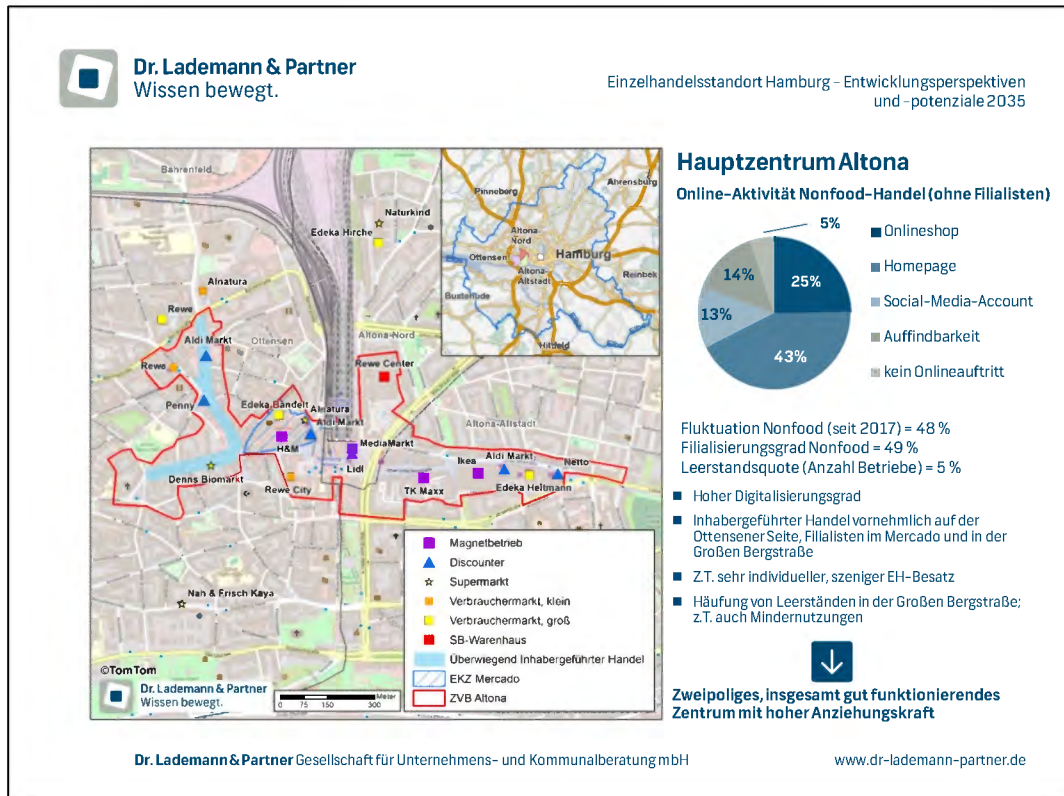


Abbildung 41: Hauptzentrum Altona



Abbildung 42: Hauptzentrum Altona – Ottenser Hauptstraße und Große Bergstraße



### 3.3.2 Stadtteilzentrum Billstedt

Das Stadtteilzentrum Billstedt steht exemplarisch für ein auf die kaufkraftschwache Konsumentenstruktur umliegender Stadtteile zugeschnittenes Zentrum, welches durch ein Shopping-Center dominiert wird.

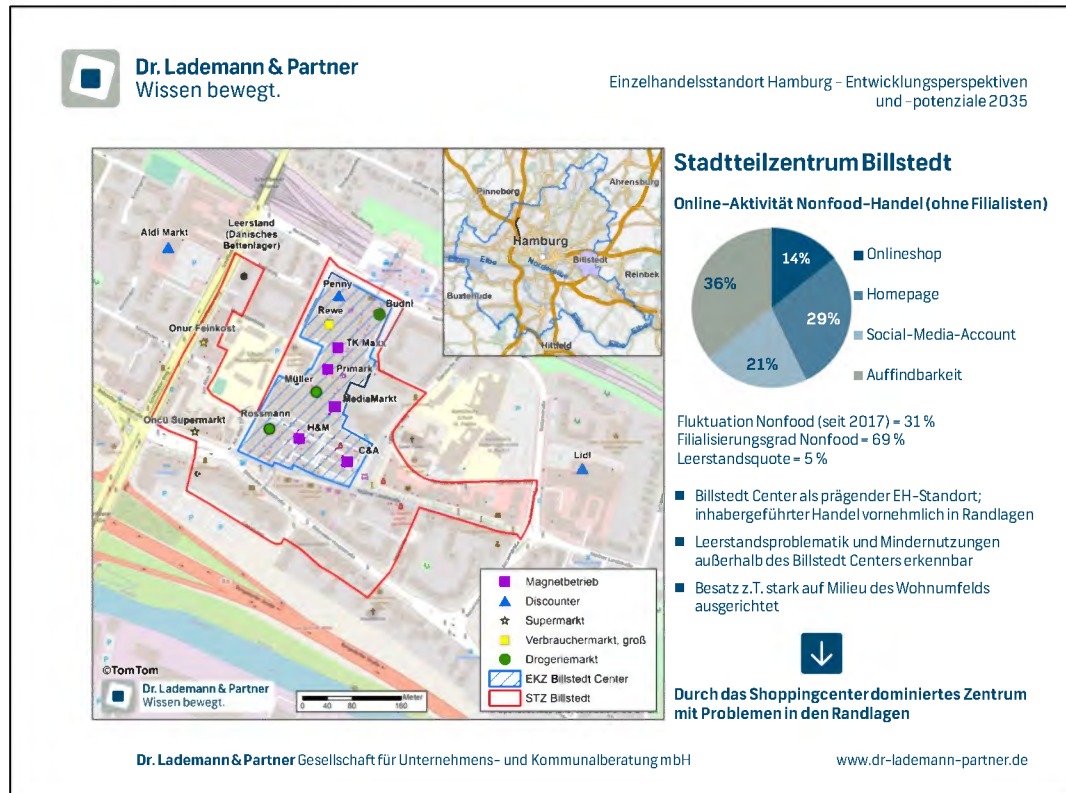


Abbildung 43: Stadtteilzentrum Billstedt

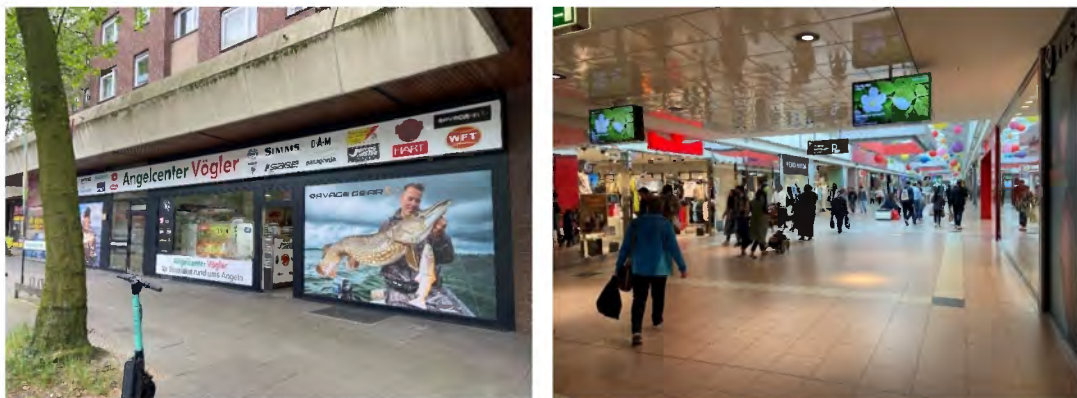


Abbildung 44: Stadtteilzentrum Billstedt – Billstedter Hauptstraße und Billstedt Center

### 3.3.3 Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße

Der Urbane Marktplatz Fuhlsbüttler Straße steht exemplarisch für eine historisch gewachsene, straßenbegleitende Einkaufslage im kernstädtischen Kontext, die zuletzt umfangreiche Umstrukturierungen und Neuentwicklungen erfahren hat.

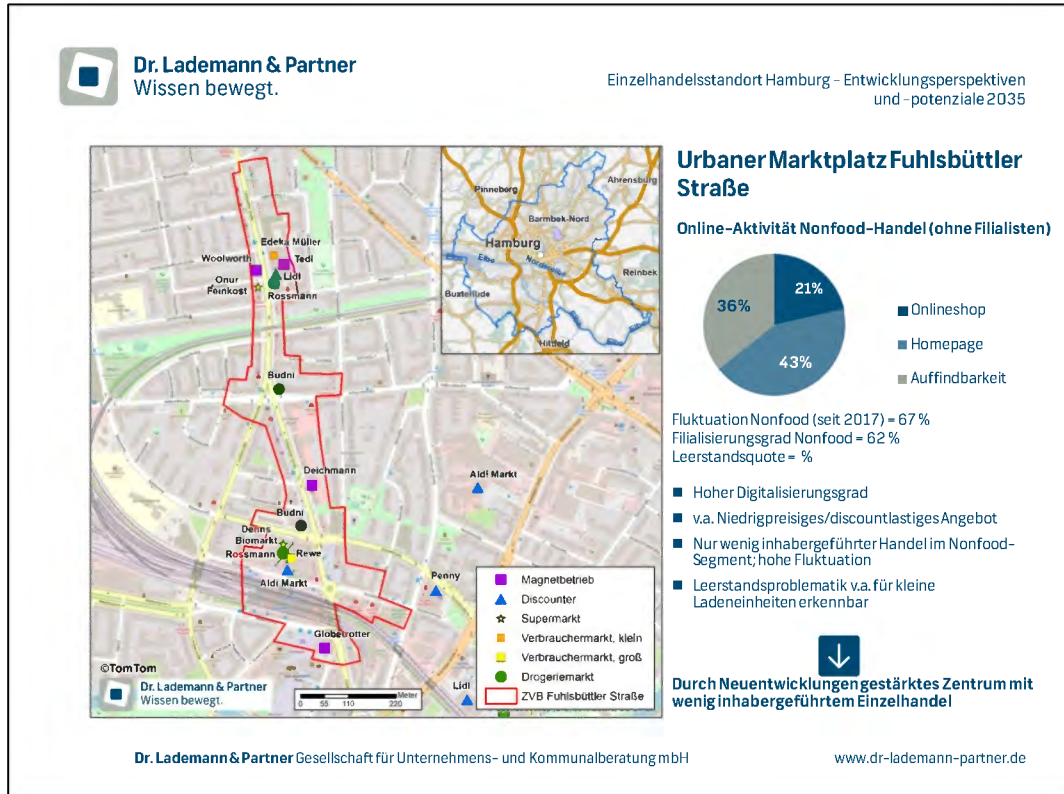


Abbildung 45: Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße



Abbildung 46: Urbaner Marktplatz Fuhlsbüttler Straße – „Fuhle“ und Globetrotter am U-/S- Bahnhof



### 3.3.4 Urbaner Marktplatz Lange Reihe

Der Urbane Marktplatz Lange Reihe steht exemplarisch für eine historisch gewachsene, straßenbegleitende Einkaufslage im kernstädtischen Kontext, die durch einen sehr individuellen Einzelhandelsbesatz und eine hohe Multifunktionalität geprägt ist.

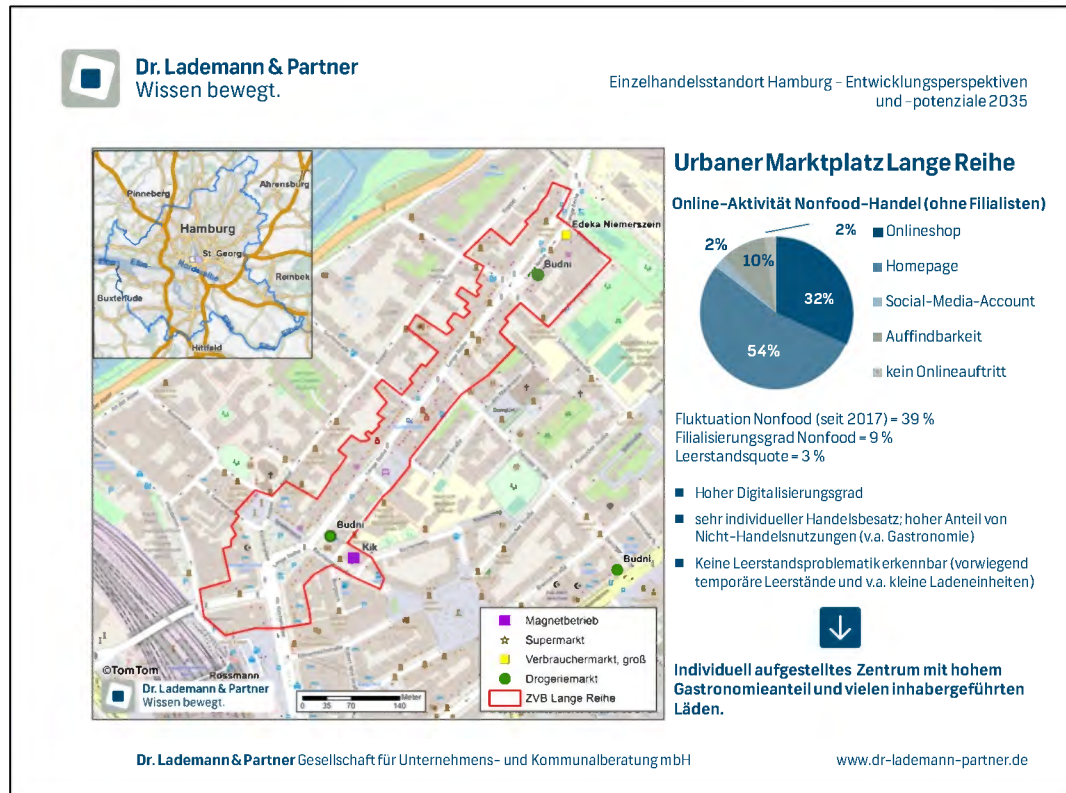


Abbildung 47: Urbaner Marktplatz Lange Reihe



Abbildung 48: Urbaner Marktplatz Lange Reihe

### 3.3.5 Ortszentrum Rissen

Das Ortszentrum Rissen steht exemplarisch für ein kleines Zentrum in Randlage, welches vor allem durch Angebote des nahversorgungsrelevanten Einzelhandels getragen wird.

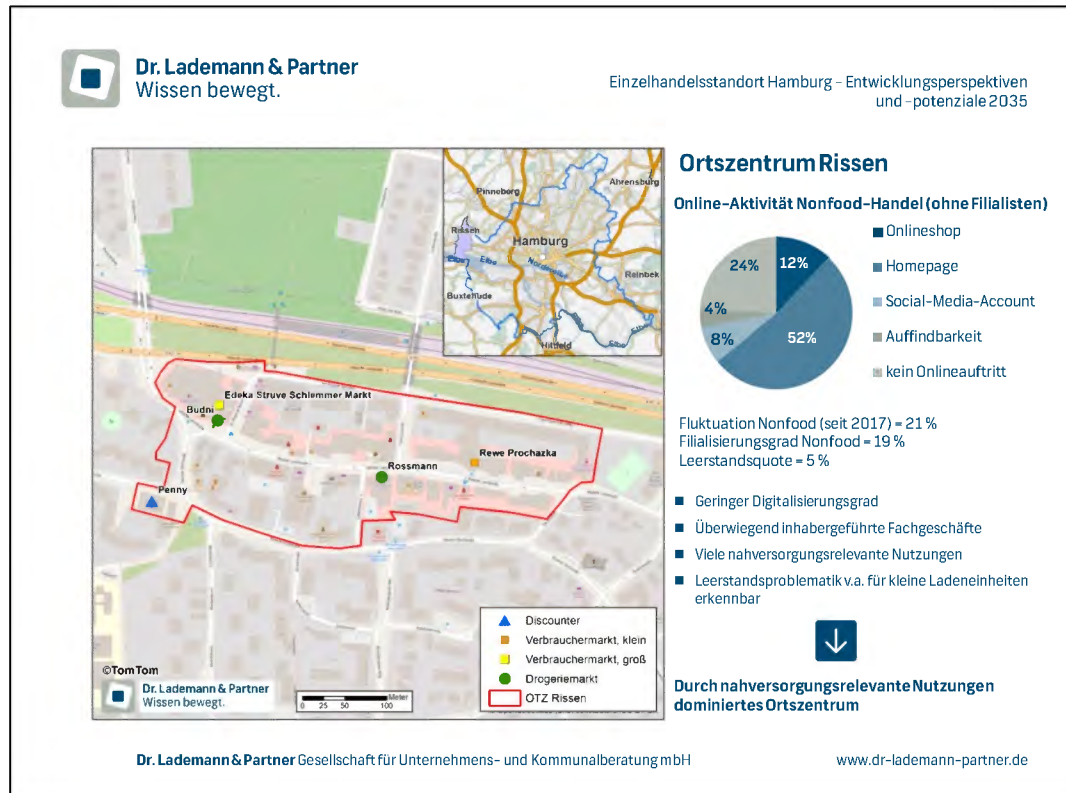


Abbildung 49: Ortszentrum Rissen



Abbildung 50: Ortszentrum Rissen



### 3.3.6 Innenstadt

Auch die Innenstadt wurde einer detaillierten Analyse zur Ausgangslage unterzogen. Eine „Lupenbetrachtung“ wurde dabei für die konsumige A-Lage Spitalerstraße, für die hochwertige A-Lage Neuer Wall sowie für die B-Lage Colonnaden durchgeführt. Im Hinblick auf die Fluktuation, den Filialisierungsgrad und den Digitalisierungsgrad zeigt sich folgendes Bild:

#### Spitalerstraße



Abbildung 51: A-Lage Spitaler Straße

- Erwartungsgemäß zeigt die Spitalerstraße mit rd. 97 % eine sehr hohe Filialisierungsquote. Nur ein einziges Nonfood-Geschäft ist inhabergeführt.
- Alle Filialisten haben auch einen eigenen Online-Shop, so dass ein hoher Digitalisierungsgrad festzustellen ist. Nur der inhabergeführte Anbieter verfügt über keinen eigenen Online-Shop, betreibt aber eine eigene Website.
- Überraschend hoch ist die Fluktuation in der A-Lage. 55 % der Ladengeschäfte sind heute anders genutzt als noch 2017/2018.

#### Neuer Wall



Abbildung 52: A-Lage Neuer Wall

- Am Neuen Wall ist die Filialisierungsquote mit rd. 90 % ebenfalls sehr hoch ausgeprägt. Hierbei handelt es sich jedoch weniger um „konsumige“ Filialisten als vielmehr um hochwertige Premium- und Luxusmarkenshops.
- Etwa 75 % der Fachgeschäfte verfügen über einen eigenen Online-Shop. Die restlichen 25 % der Fachgeschäfte haben zumindest eine eigene Website.
- Von den inhabergeführten Betrieben betreiben 40 % einen eigenen Online-Shop, die restlichen 60 % haben eine eigene Website.
- Knapp 30 % der Ladengeschäfte sind infolge von Leerstand, Geschäftswechsel, Neuansiedlung oder Umnutzung ggü. dem Betrachtungszeitraum 2017/18 neu am Neuen Wall. Die Fluktuation ist am Neuen Wall also deutlich geringer als in der Spitalerstraße. Dies dürfte zum einen in der durch hochwertige Markenstores geprägten und damit stabileren Einzelhandelsstruktur begründet liegen. Zum anderen hat aber sicherlich auch das seit vielen Jahren etablierte BID Neuer Wall zur Stabilität der Lage beigetragen.

## Colonnaden



Abbildung 53: B-Lage Colonnaden

- In den Colonnaden ist der Anteil inhabergeführter Fachgeschäfte erwartungsgemäß deutlich höher. Nur rd. 20 % der Geschäfte sind Filialisten.
- 55 % der Betriebe haben einen eigenen Online-Shop und die restlichen Anbieter verfügen zumindest über eine eigene Website oder sind auf Social-Media-Kanälen aktiv.
- Auch nur bezogen auf die inhabergeführten Betriebe fällt der Anteil derjenigen Geschäfte, die einen eigenen Online-Shop betreiben mit knapp 50 % noch vergleichsweise hoch aus.

**Insgesamt lässt sich für die Innenstadt festhalten, dass diese sehr leistungsfähig aufgestellt ist und durch ein vielfältiges und umfassendes Einzelhandelsangebot überzeugt.** Neben konsumigen Einkaufslagen wie der Spitalerstraße und der Mönckebergstraße (City Ost), überzeugt die City West durch ein sehr hochwertiges Angebotsprofil mit zahlreichen Premium- und Luxusmarken (u.a. Neuer Wall). Abseits der durch Filialisten geprägten Hauptlagen finden sich weitere attraktive Einkaufsquartiere, die stärker von inhabergeführten Geschäften gekennzeichnet sind. Hervorzuheben sind zudem die hohe städtebauliche Qualität der Innenstadt und das in vielen Bereichen attraktive Erscheinungsbild, wozu auch die zahlreichen BID-Initiativen beigetragen haben.

Insbesondere im Bahnhofsumfeld und in Teilen auch in der Mönckebergstraße/Spitalerstraße, am Jungfernstieg sowie am Rathausmarkt wird die Aufenthaltsqualität jedoch vor allem in den letzten Jahren durch Sauberkeits- und Sicherheitsthemen eingetrübt – Kriminalität, Drogenkonsum und Verwahrlosung sind durchaus sichtbar, vor allem in den Abendstunden. Viele Innenstadthändler äußern sich zudem kritisch und frustriert über die hohen behördlichen Auflagen und aufwändigen Antragsverfahren, was Sondernutzungsrechte anbelangt, um z.B. Werbetafeln, Tische/Stühle, Sonnenschirme o.ä. vor den Ladenlokalen zu platzieren, um noch stärker auf sich aufmerksam machen zu können und den Kundenkomfort zu erhöhen.<sup>39</sup> Gerade vor dem Hinblick, dass die Händler in Erlebnis- und Aufenthaltsqualität investieren müssen, um sich vom Online-Handel abheben zu können und auch durch Events/Veranstaltungen mehr Besuchsansätze kreieren müssen, ist die Sicherheit und Sauberkeit in der Innenstadt unbedingt zu erhöhen. Zudem sollte der bürokratische Aufwand für die Händler so gering wie möglich gehalten werden, wenn es darum geht, Events zu veranstalten und in das Erscheinungsbild der Läden zu investieren.

Leerstände sind mit Ausnahme der prominenten Großflächen in der Mönckebergstraße kaum vorhanden und beschränken sich im Wesentlichen auf wenige Flächen in den Randlagen und vereinzelte Ladenlokale in den Hauptgeschäftsstraßen. Gleichwohl lässt sich insgesamt und vor allem auch in den Hauptgeschäftslagen eine recht hohe Fluktuation feststellen. Ursächlich hierfür sind vor allem die pandemiebedingten Herausforderungen für den Innenstadteinzelhandel, die in erheblichen Umsatzeinbrüchen mündeten und auch in Verbindung mit den hohen Mieten in der Innenstadt vielerorts zu Veränderungen im Geschäftsbesatz geführt haben.

Der Digitalisierungsgrad des Innenstadteinzelhandels ist erwartungsgemäß deutlich höher als in den Nebenzentren, da dies mit dem Filialisierungsgrad korreliert, der vor allem in den Hauptgeschäftslagen der Innenstadt sehr hoch ausfällt. Aber auch nur bezogen auf die inhabergeführten Läden kann ein hoher Digitalisierungsgrad attestiert

---

<sup>39</sup> Für das Aufhängen der Weihnachtsbeleuchtung muss bspw. für den dafür notwendigen Hubwagen für jede Straße ein eigener Antrag gestellt werden. Ein weiteres Beispiel sind Oldtimer-Treffen/Shows, wo für jedes Fahrzeug im öffentlichen Raum ein eigener Antrag gestellt werden muss.

werden. Nahezu alle inhabergeführten Fachgeschäfte in der Innenstadt haben zumindest eine eigene Website oder sind auf Social-Media-Kanälen unterwegs. 40 bis 50 % der Anbieter haben sogar eigene Online-Shops.

Mit der Fertigstellung des **Westfield Hamburg Überseequartiers** in der HafenCity in 2024 wird sich die Innenstadt erheblich vergrößern. In dem gemischt genutzten Quartier aus Wohnen, Büros, Hotels, Einzelhandel, Gastronomie, Freizeit und Kreuzfahrtterminal werden etwa 40.000 bis 50.000 qm Einzelhandelsflächen neu entstehen. Das Überseequartier stellt eine Innenstadterweiterung in Richtung des „Wassers“ dar und wird nicht nur typische Innenstadtfunktionen wie Handel, Gastronomie, Freizeit/Kultur und Arbeiten beinhalten, sondern auch die Wohnfunktion ausbauen. Gemäß dem Hamburger Zentrenkonzept soll das Überseequartier neben der Mönckeberg- und Spitalerstraße und dem Passagenviertel als eine von drei Citylagen mit Ausstrahlungskraft für die gesamte Metropolregion positioniert werden.

Allein aufgrund der Größe der Hamburger Innenstadt werden die Innenstadtbesucher eher selten die gesamte Innenstadt bei einem Besuch durchlaufen, sondern gezielt einzelne Citylagen und Quartiere aufsuchen. Dies ist schon heute bei der City-West (Passagenviertel) und der City-Ost (Mönckebergstraße/Spitalerstraße) zu beobachten und hängt auch mit der unterschiedlichen Positionierung dieser Haupteinkaufslagen zusammen – die „konsumige“ City-Ost und die hochwertigere City-West. Denn letztendlich stellen die Innenstadtbesucher auch keine in sich homogene Gruppe dar, sondern zeigen ein ausdifferenziertes Konsumverhalten und priorisieren unterschiedliche Geschäfte und Lagen. Das Überseequartier wird eine neue, eigene Lagequalität ausbilden, die eng mit den stadträumlichen Qualitäten der Wasserlage und der modernen Architektur der Hafencity verbunden ist und sich insofern von den tradierten Haupteinkaufslagen der Hamburger Innenstadt abheben. Dabei wird es natürlich auch zu moderaten Verlagerungseffekten von der tradierten Einkaufsinnenstadt in Richtung des Überseequartiers kommen.<sup>40</sup> Mit der Schaffung dieser neuen Einkaufslage innerhalb der Innenstadt ist aber auch die realistische Chance verbunden, dass künftig noch mehr Menschen die Innenstadt aufsuchen, die bislang woanders (auch in anderen Städten oder online) einkaufen.

Damit die tradierten Innenstadtlagen vom Überseequartier und dessen Kundenaufkommen profitieren, bedarf es einer funktionierenden Verknüpfung zwischen Überseequartier und tradierter Einkaufsinnenstadt. Als besondere Herausforderung stellt sich dabei die mehrspurig ausgebaute und stark frequentierte Willy-Brandt-Straße dar, die als starke städtebauliche Barriere wirkt. Umso wichtiger ist die Entwicklung der „Domachse“ als räumlich-funktionale Verbindung zwischen den Einkaufsquartieren, die sowohl städtebaulich ansprechend gestaltet als auch durch eine attraktive Nutzungsabfolge gekennzeichnet sein muss, damit die Besucher des Überseequartiers

---

<sup>40</sup> Siehe hierzu auch: Westfield Hamburg Überseequartier – Verträglichkeitsanalyse zu den Auswirkungen der Handelsnutzung, Dr. Lademann & Partner, Oktober 2020.



animiert werden, den 1,5km langen Weg in Richtung Mönckebergstraße, Rathaus und Passagenviertel zurückzulegen (zum Vergleich: vom Hauptbahnhof zum Rathaus ist es nicht einmal 1 km weit). Zwar besteht über die U4 eine gute ÖPNV-Verbindung, gleichwohl sollte es auch eine attraktive fußläufige Anbindung geben, insbesondere auch für Touristen (z.B. Kreuzfahrer).

Erwartungsgemäß sind die Zentren in den Bezirken und Stadtteilen z.T. sehr unterschiedlich zu charakterisieren und weisen einen überwiegend auf die Sozialstrukturen in ihren jeweiligen Einzugsgebieten ausgerichteten Einzelhandelsbesatz auf. Dabei spielt der inhabergeführte Einzelhandel neben den Filialisten und Fachmärkten eine wesentliche Rolle. Trotz einer vergleichsweise hohen Fluktuation zeigen sich nur wenige Leerstände in den Zentren. Auch der Digitalisierungsgrad unter den inhabergeführten Fachgeschäften ist erfreulicherweise schon recht hoch. Die Innenstadt präsentiert sich als leistungsfähiger Haupteinkaufsort und überzeugt durch ein sehr vielfältiges Angebot mit unterschiedlich profilierten Einkaufsquartieren. Vor allem in den Nebenlagen kommt den inhabergeführten Fachgeschäften dabei eine hohe Bedeutung zu. Der Digitalisierungsgrad ist nochmal höher als in den Nebenzentren, da auch der Professionalisierungsgrad unter den Händlern in der Innenstadt höher ausgeprägt ist. Eine Leerstandsproblematik ist auch in der Innenstadt nicht zu erkennen – eher stellen sich die Themen Sicherheit und Sauberkeit in Teilen der Innenstadt als Herausforderung dar.

## 3.4 Online-Handel in Hamburg

Hamburg stellt nicht nur einen der bedeutendsten stationären Einzelhandelsstandorte dar, sondern spielt auch für den E-Commerce eine wichtige Rolle. Im Ranking der größten B2C E-Commerce Unternehmen sind unter den TOP 50 fünf Unternehmen vertreten, die ihren Sitz in Hamburg haben.

Ranking	Unternehmen	Deutscher Hauptsitz	E-Commerce-Nettoumsatz in Mio.	Mitarbeiter in Deutschland
1	Amazon	München	15.681	30.000
<b>2</b>	<b>Otto</b>	<b>Hamburg</b>	<b>5.124</b>	<b>24.000</b>
3	MediaMarkt und Saturn	Ingolstadt	3.884	52.000
4	Zalando	Berlin	2.515	16.000
5	IKEA	München	1.747	19.000
6	Apple	München	1.190	2.000
7	Lidl	Neckarsulm	1.022	93.000
<b>8</b>	<b>H&amp;M</b>	<b>Hamburg</b>	<b>900</b>	<b>9.400</b>
9	DocMorris	-	783	k.A.
<b>10</b>	<b>Bonprix</b>	<b>Hamburg</b>	<b>763</b>	<b>2.900</b>
11	Alternate	Linden	735	800
12	Notbooksbilliger.de	Sarstedt	731	700
<b>13</b>	<b>About You</b>	<b>Hamburg</b>	<b>710</b>	<b>1.000</b>
14	Cyberport	Dresden	699	600
<b>15</b>	<b>Tchibo</b>	<b>Hamburg</b>	<b>660</b>	<b>7.100</b>
16	breuninger	Stuttgart	600	6.500
17	Conrad	Hirschau	581	2.500
18	baur	Burkunstadt	536	4.000
19	Shop Apotheke	-	518	k.A.
20	Douglas	Düsseldorf	489	k.a.
21	Rewe	Köln	483	161.000
22	Hornbach	Bornheim	476	25.000
23	Zooplus	München	447	700
24	Obi	Wermelskirchen	437	23.000
25	QVC	Düsseldorf	435	700
30	Shein	k.A.	387	k.A.
35	Home24	Berlin	337	k.A.
40	Wayfair	Berlin	295	800
45	Kaufland	Neckarsulm	265	84.000
50	HSE	Ismaning	244	800
<b>Gesamt</b>			<b>51.466</b>	<b>609.900</b>

Quelle: EHI Retail Institute 2021: B2C-Onlineshop-Ranking. Unternehmensauskunft. Werte gerundet.

Abbildung 54: Ranking Online-Shops

Otto steht dabei auf Platz 2 hinter Amazon (München). Mit bonprix und About You sind noch weitere Onliner der Otto Group unter den TOP 50 vertreten. Zudem sei auf Tchibo und H&M verwiesen, die ihren Deutschlandsitz in Hamburg haben. Allein diese fünf Unternehmen machen ein E-Commerce-Umsatz (netto) von rd. 8,2 Mrd. € pro Jahr, was einem Anteil von 16 % am Gesamtumsatz der TOP 50-Unternehmen entspricht. Nur München steht mit einem Umsatzanteil von rd. 32 % (v.a. bedingt durch Amazon) vor Hamburg. Zum Vergleich: Berlin steht mit einem Umsatzanteil von rd. 8 % nur auf Platz 3 und dabei deutlich hinter Hamburg. **Hamburg ist also nach München der wichtigste Standort für den E-Commerce in Deutschland.** Insgesamt gibt es in Hamburg

3.300 Versand- und Onlinehändler.<sup>41</sup>Im Zuge der zunehmenden Multichannel-Aktivitäten im Einzelhandel eröffnen auch (siehe Kap. 2,3) immer mehr Händler mit Online-DNA Läden in den Hamburger Einkaufslagen – vorzugsweise in der Hamburger Innenstadt. Zu nennen sind bspw.:

- Zalando Outlet in der Innenstadt 2018
- EDITED (About you) im Schanzenviertel 2018
- Gusti Leder km Schanzenviertel
- Fahrrad.de im Fachmarktzentrum Stellingener Hof
- Cyberport in der Innenstadt 2012 (Umzug 2018)
- Westwing in der Innenstadt 2022
- Mister Spex; viermal in Hamburg seit 2019
- MyToys in der Innenstadt 2016

Hamburg fungiert hinter München als wichtigster Standort für den E-Commerce in Deutschland. Viele Onliner haben mittlerweile auch stationäre Läden und sind somit im Stadtbild der Einkaufslagen präsent.

---

<sup>41</sup>Handelskammer Hamburg, Stand 2018.

## 3.5 Wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels für Hamburg

Abschließend soll nochmal verdeutlicht werden, welche wirtschaftliche Bedeutung der Einzelhandel<sup>42</sup> für den Wirtschaftsstandort Hamburg hat.

Ausgehend vom Jahr 2015 haben sich sowohl die Beschäftigtenzahlen als auch die Umsätze<sup>43</sup> im Einzelhandel stetig erhöht. Allerdings verlaufen Umsatzentwicklung und Beschäftigtenentwicklung nicht proportional zueinander. Während der Umsatz um rd. 40 Punkte (bezogen auf den Index 2015) zugelegt hat, ist die Beschäftigung nur um etwa 2 Punkte angestiegen. Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung sind insofern voneinander entkoppelt, was u.a. daran liegt, dass der Umsatz vor allem in den letzten Jahren stark inflationsgetrieben war und die Geschäfte nur unwesentlich mehr Stückzahlen verkauft haben. Es spiegelt sich hier möglicherweise aber auch bereits der Fachkräftemangel im Einzelhandel wider.

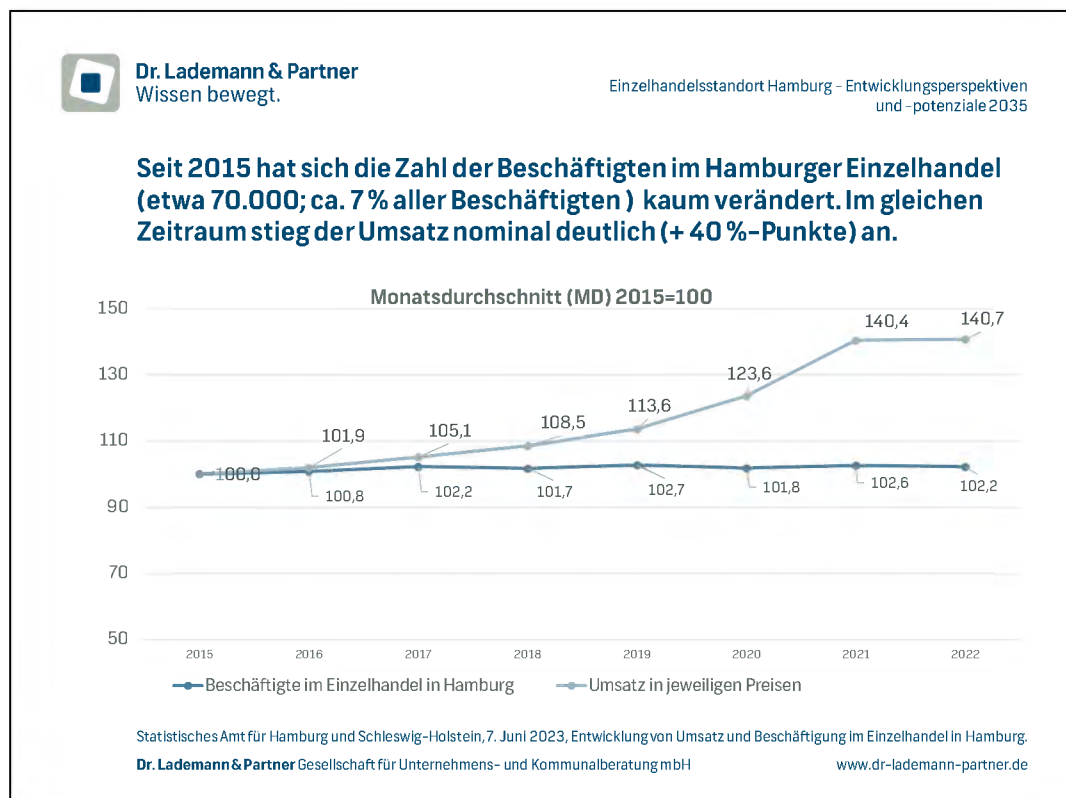


Abbildung 55: Umsatz und Beschäftigte im Einzelhandel in Hamburg

<sup>42</sup> Differenzierte Zahlen für den Nonfood-Einzelhandel liegen nicht vor. Alle Angaben beziehen sich somit auf den Einzelhandel insgesamt.

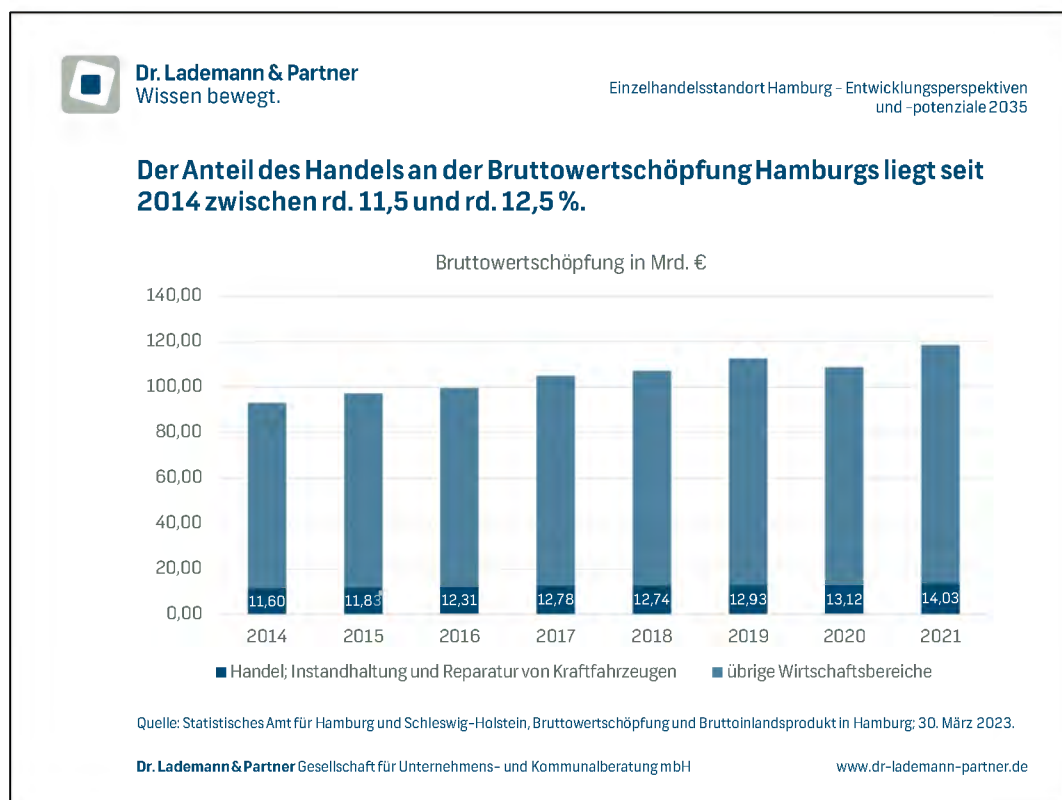
<sup>43</sup> Einzelhandel insgesamt (inkl. Tankstellen und nicht-stationärer Handel)

Zuletzt (2022) waren rund 70.000 Menschen im Einzelhandel in Hamburg beschäftigt, was einem Anteil an den Erwerbstätigen in Hamburg (1.319.600) von knapp über 5 % entspricht.

Hamburg stellt knapp vor München und nach Berlin (rd. 25 Mio. €) die Stadt mit dem zweithöchsten Einzelhandelsumsatz dar und ist somit einer der wichtigsten Einzelhandelsstandorte Deutschlands.<sup>44</sup>

Die **Bruttowertschöpfung des Handels** (inkl. Online-Handel und Food) an der gesamten Wirtschaftsleistung fällt sogar noch deutlich höher aus. So betrug der Anteil des Handels (inkl. Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen) über die letzten Jahre relativ konstant und auch zuletzt rd. 12 % an der Bruttowertschöpfung bzw. rd. 14 Mrd. €. Zum Vergleich: In Berlin trägt der Handel (inkl. Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen) knapp 8 % (bzw. rd. 11,7 Mrd. €) zur Bruttowertschöpfung bei.<sup>45</sup>

**Die Bedeutung des Handels für die Hamburger Wirtschaft fällt im Metropolenvergleich also hoch aus.**



**Abbildung 56: Bruttowertschöpfung des Handels in Hamburg**

<sup>44</sup> Quelle: MB Research 2023.

<sup>45</sup> Vgl. Statistischer Bericht Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung im Land Berlin nach Wirtschaftsbereichen 1991 bis 2022.

Der Handel trägt mit etwa 12 % einen wesentlichen Teil zur Bruttowertschöpfung der Hamburger Wirtschaft bei und genießt damit bezogen auf die gesamte Wirtschaftsleistung eine deutlich höhere Bedeutung als der Berliner Handel.





# 4

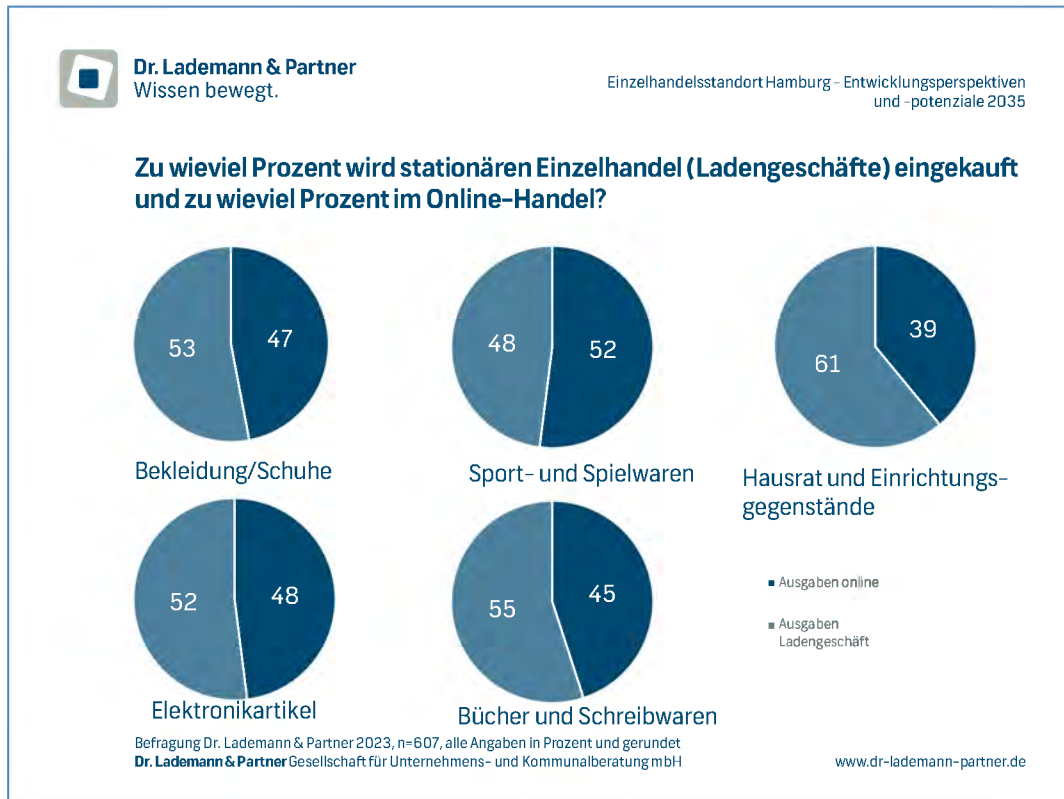
## Der Einzelhandelsstandort Hamburg aus Verbraucher- perspektive

Zur empirisch fundierten Ermittlung des Einkaufsverhaltens und zu den Verbrauchererwartungen wurde in Hamburg und den direkt angrenzenden (Land-)Kreisen eine repräsentative Haushaltsbefragung durchgeführt. Die Konzeption und Auswertung der Befragung erfolgte durch Dr. Lademann & Partner. Operativ durchgeführt wurde die Befragung von einem professionellen Marktforschungsunternehmen.

Um alle Altersgruppen adäquat und repräsentativ abbilden zu können, wurde die Befragung im Mixed-Mode durchgeführt. Das heißt, es wurden 400 Haushalte über ein Online-Panel und 200 Haushalte telefonisch (CATI) befragt. Dabei wurden 400 Haushalte aus Hamburg und 200 Haushalte aus dem Umland einbezogen. Der Befragungszeitraum umfasste die Kalenderwochen 26 bis 28 im Jahr 2023.

### **Wenn Sie an den Einkauf von folgenden Artikeln denken, zu wieviel Prozent kaufen Sie diese Artikel jeweils in etwa online und in Ladengeschäften ein?**

- Knapp 50 % der Ausgaben im Modesegment (Bekleidung/Lederwaren) fließen in den Online-Handel. Besonders onlineaffin zeigen sich dabei die Befragten bis 30 Jahre sowie tendenziell die Frauen. Zudem kaufen die Hamburger Befragten mehr online ein als die im Umland lebenden Befragten.
- Bei Sport- und Spielwaren fließt etwas mehr als die Hälfte der Ausgaben in den Online-Handel. Leicht überdurchschnittliche Anteile in Bezug auf den Onlineeinkauf weisen dabei die Altersgruppe 31 bis 49 Jahre auf und in diesem Segment tendenziell die männlichen Befragten. Kaum Unterschiede gibt es zwischen den Befragten aus Hamburg und dem Umland.
- Hausrat und Einrichtungsgegenstände werden noch überwiegend stationär gekauft (rd. 60 %), wenngleich der Online-Handel auch hier eine hohe Bedeutung aufweist. Insbesondere die Altersgruppe der über 65-jährigen kauft in diesem Segment nur wenig im Online-Handel ein. Hamburger Befragte verfügen auch in diesem Segment über einen leicht überdurchschnittlichen Online-Anteil.
- Fast die Hälfte der Ausgaben im Elektroniksortiment fließt in den Online-Handel. Deutlich unterdurchschnittliche Anteile in Bezug auf den Onlineeinkauf zeigen sich auch hier bei den Befragten über 65 Jahre. Überdurchschnittliche Online-Anteile werden bei den Männern und bei den Befragten aus Hamburg erreicht.
- Etwa 45 % Ausgaben im Segment Bücher/Schreibwaren fließen in den Online-Handel. V.a. die weiblichen Befragten und die Befragten in der Altersklasse 31 bis 49 Jahre kaufen überdurchschnittlich viel im Online-Handel ein. Dabei sind kaum Unterschiede im Ausgabeverhalten zwischen Hamburgern und Kunden aus dem Umland zu erkennen.



**Abbildung 57: Ausgabenanteile online/stationär, Haushaltsbefragung 2023**

Es kann also festgehalten werden, dass in allen Segmenten der Online-Handel über eine mindestens gleichrangige Bedeutung als Einkaufsquelle verfügt. Setzt man die Ergebnisse in Bezug zu den Marktanteilen für den Online-Handel insgesamt (vgl. Kap. 2.2.3), zeigt sich eine vergleichsweise hohe Onlineaffinität in der Metropolregion Hamburg.

### Wenn Sie solche Artikel in Ladengeschäften einkaufen, wo kaufen Sie dann bevorzugt ein?

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen die polyzentrische Struktur Hamburgs. Der Innenstadt ist in keinem Segment eine dominante Rolle zuzuschreiben. Die Einkaufszentren und Stadtteillagen spielen als Einkaufsalternativen ebenfalls eine gewichtige Rolle. Auffallend: V.a. für die Befragten bis 30 Jahre spielt die Hamburger Innenstadt als Einkaufsort eine wichtige Rolle. Zwar sind die jungen Generationen insgesamt onli-neaffiner – wenn sie stationär einkaufen, genießt die Hamburger Innenstadt bei ihnen aber eine große Bedeutung als Einkaufsort.

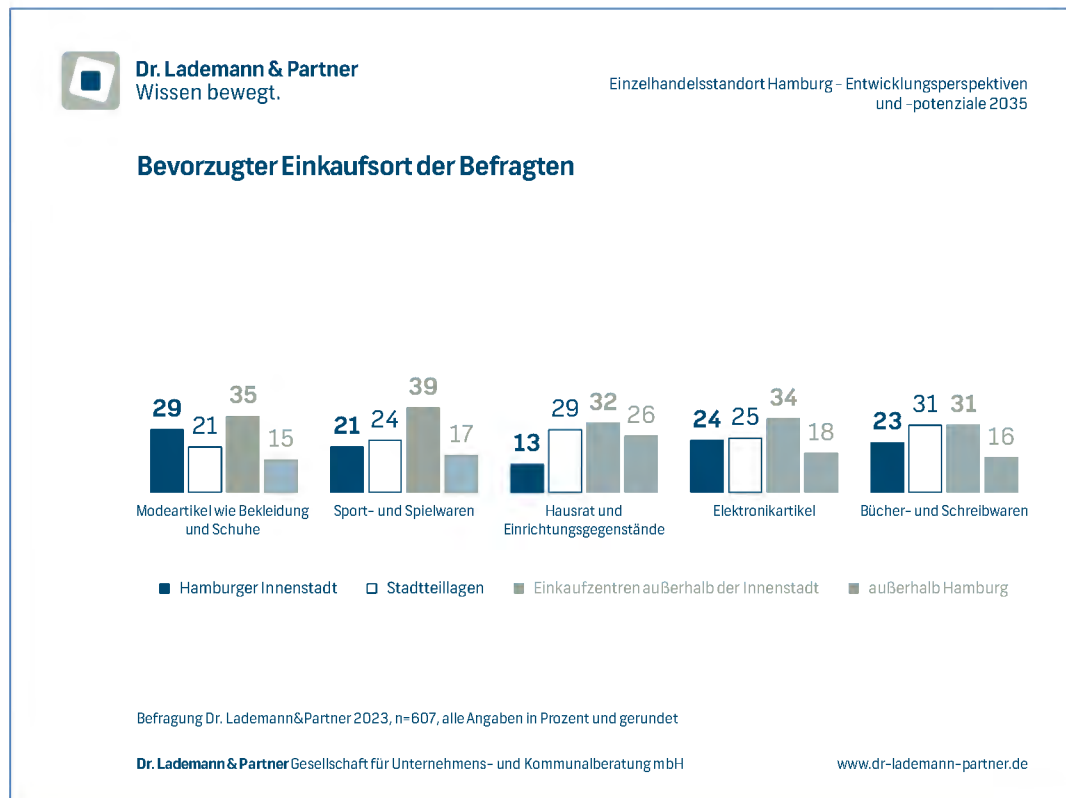
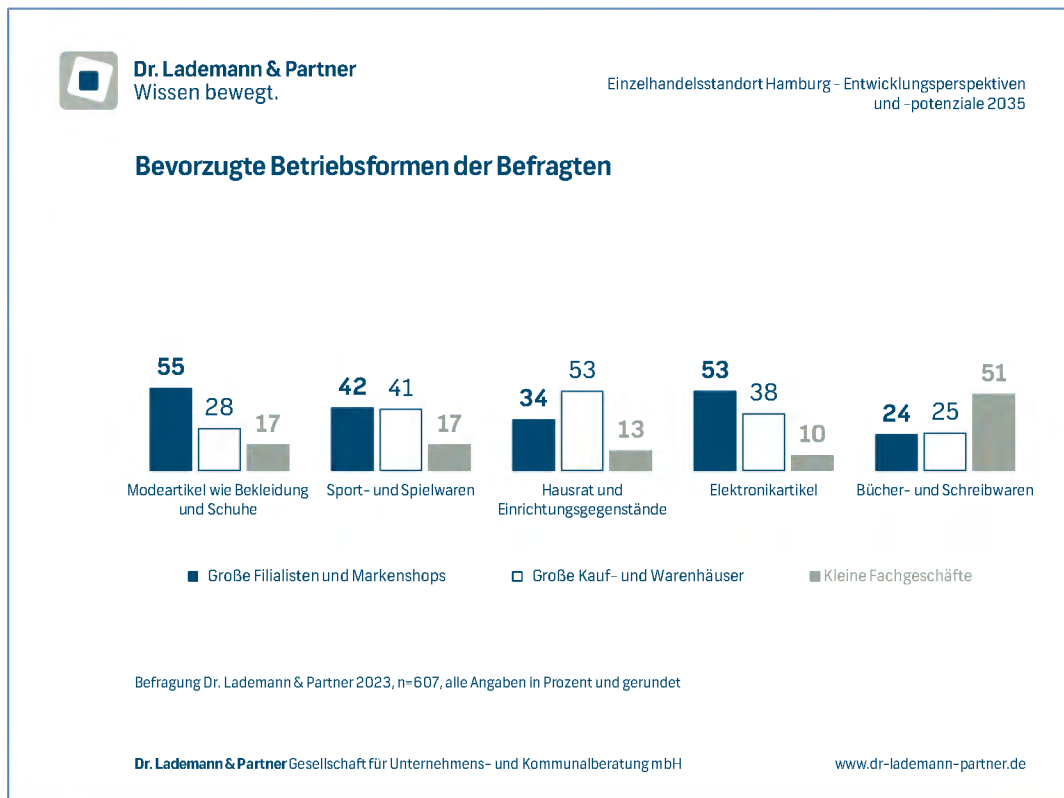


Abbildung 58: Bevorzugter Einkaufsort, Haushaltsbefragung 2023

**Wenn Sie in Ladengeschäften einkaufen, kaufen Sie dann bevorzugt bei bekannten Filialisten und Markenshops (wie z.B. C&A, H&M, Zara oder Saturn), bei großen Kauf- und Warenhäusern (wie z.B. Galeria oder P&C) ein oder lieber in kleinen Fachgeschäften, wo der Inhaber z.T. auch selbst im Laden steht?**

Je nach Sortiment, zeigt sich eine unterschiedliche Einkaufsorientierung bei den Befragten. Modeartikel und Elektronikartikel werden v.a. bei großen Filialisten und Markenshops gekauft. Bei Sport- und Spielwaren und Hausrat/Einrichtung spielen auch die großen Kauf- und Warenhäuser eine Rolle. Kleine Fachgeschäfte als bevorzugte Betriebsform überwiegen bei Büchern und Schreibwaren.



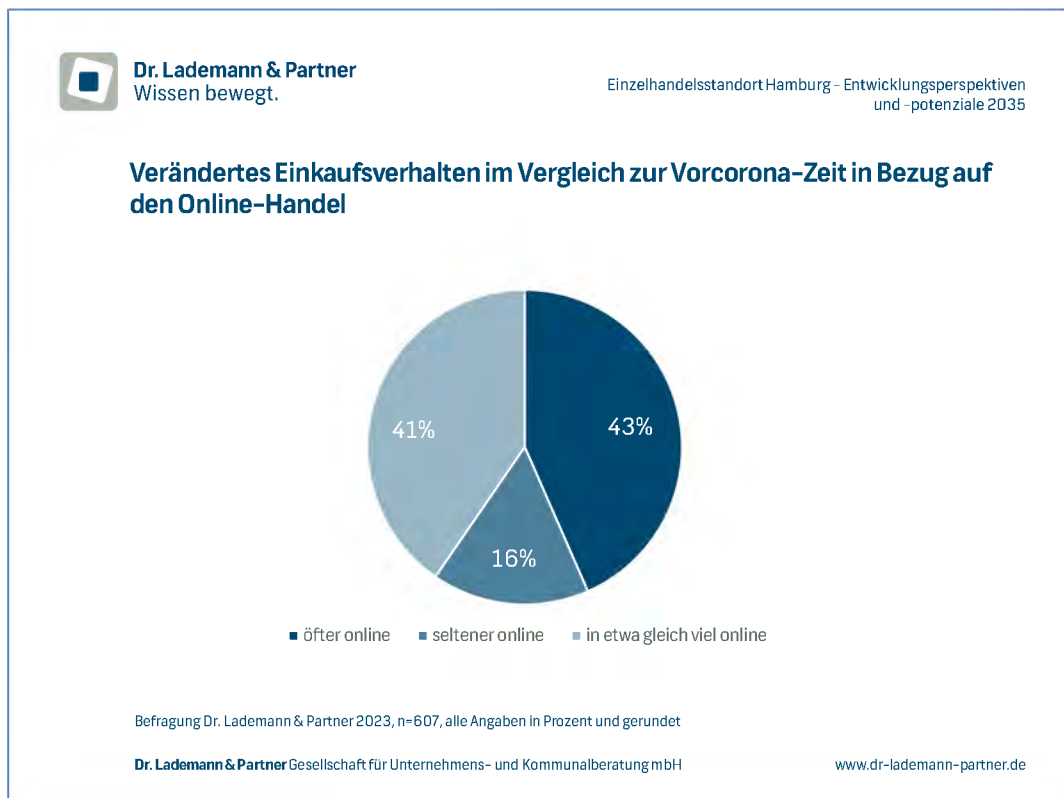
**Abbildung 59: Bevorzugte Betriebsformen, Haushaltsbefragung 2023**

Die Befragungsergebnisse decken sich in etwa mit der Marktanteilsentwicklung des inhabergeführten Fachhandels. Filialisten und Fachmärkte haben in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung hinzugewonnen. Überraschend ist sicherlich, dass die Kauf- und Warenhäuser bei den Befragten einen so großen Stellenwert haben.



### Hat sich Ihr Einkaufsverhalten im Vergleich zur Vorcorona-Zeit in Bezug auf den Online-Handel verändert?

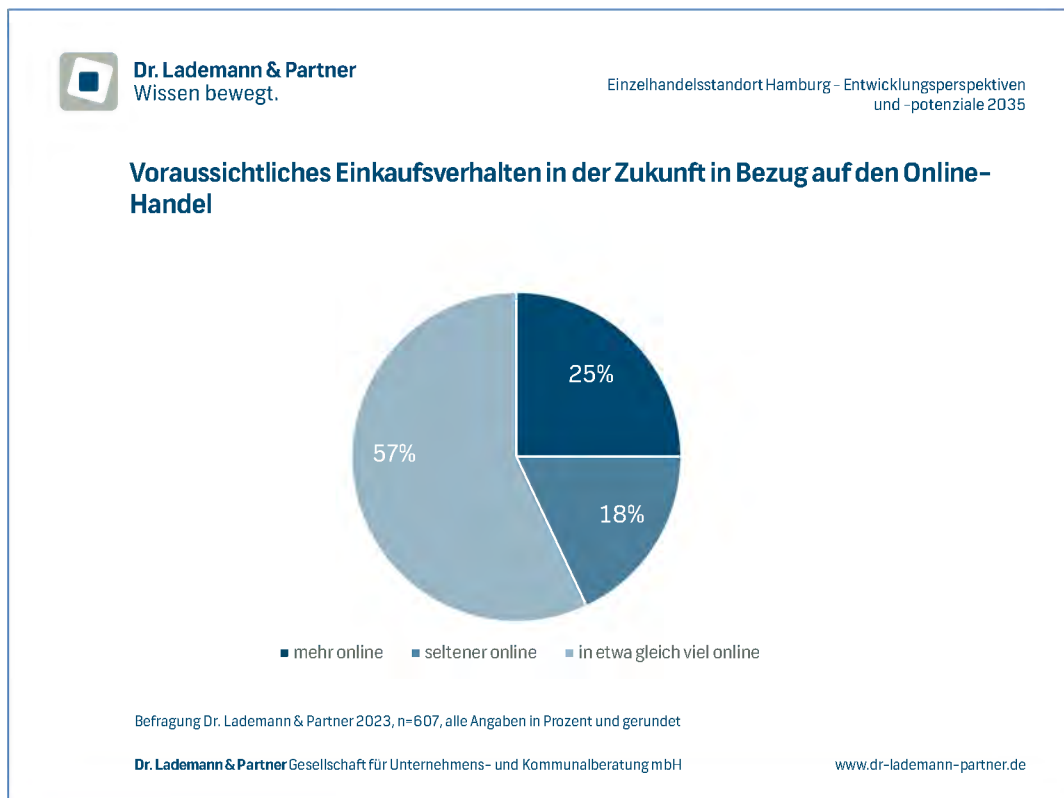
Erwartungsgemäß hat die Corona-Pandemie einen erheblichen und vor allem auch nachhaltigen Wachstumsschub für den Online-Einkauf ausgelöst. Es kaufen heute deutlich mehr Verbraucher online ein als vor der Pandemie. Per saldo (Gegenüberstellung von öfter und seltener) sind es fast 30 % der Befragten.



**Abbildung 60: Verändertes Einkaufsverhalten im Vergleich zur Vorcorona-Zeit, Haushaltsbefragung 2023**

### Und wie werden Sie in den nächsten Jahren einkaufen?

Die Wachstumsdynamik des Online-Handels hat jedoch nach dem „Corona-Schub“ wieder abgenommen. Dies zeigt sich auch in den Befragungsergebnissen. Etwa 25 % der Befragten wollen künftig zwar noch mehr online kaufen. Aber fast 20 % sagen auch, sie werden künftig seltener online einkaufen. Per saldo sind es somit nur etwas mehr als 5 % der Befragten, die künftig mehr online einkaufen wollen.



**Abbildung 61: Verändertes Einkaufsverhalten in der Zukunft in Bezug auf den Online-Handel, Haushaltsbefragung 2023**

### Aus welchen Gründen, kaufen Sie gerne in einem Ladengeschäft ein? Was ist ihnen beim Einkauf in einem Ladengeschäft besonders wichtig?

Die wesentlichen Stärken des stationären Einzelhandels sind für die Befragten das haptische Erlebnis „Ware anschauen, anfassen, anprobieren“ und die „persönliche Beratung“. Auch die „Verfügbarkeit der Ware“ und die „Einkaufsatmosphäre/das Einkaufserlebnis“ spielen eine entscheidende Rolle. Stationäre Händler sollten also genau in diese Aspekte investieren, um ihre Kunden langfristig zu binden und neue Kunden zu gewinnen.

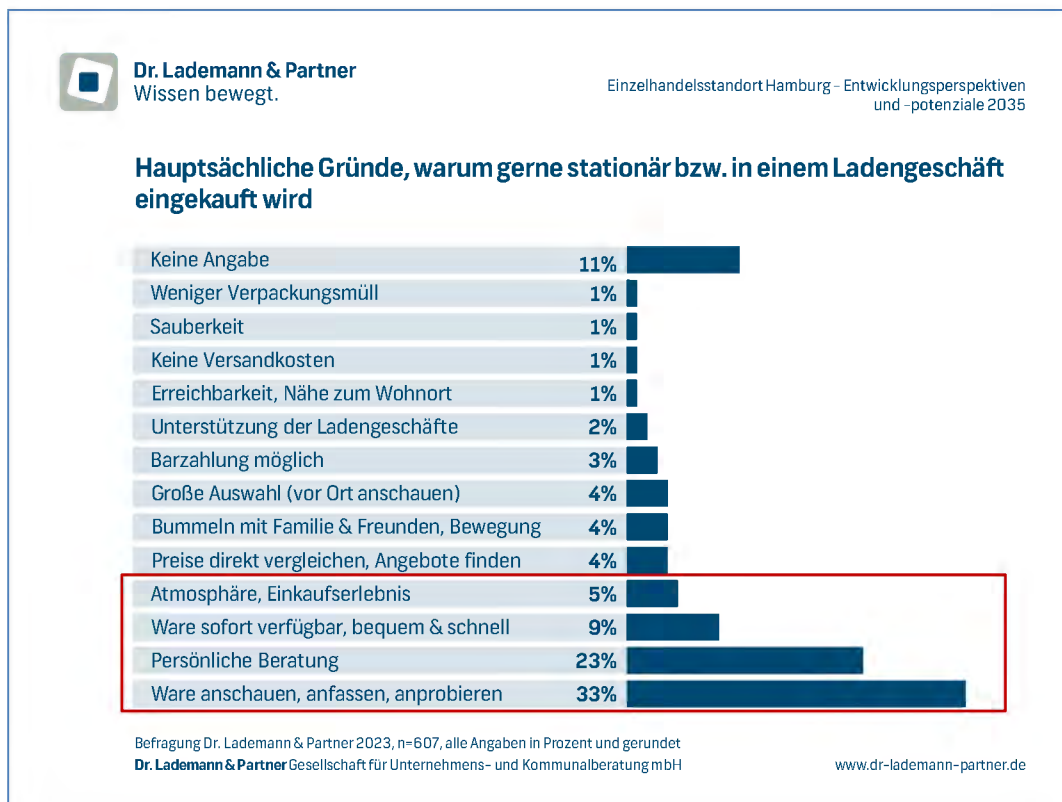


Abbildung 62: Gründe für den Einkauf in einem Ladengeschäft, Haushaltsbefragung 2023

### Was müsste sich ändern, damit Sie künftig wieder öfter in Ladengeschäften einkaufen?

Die befragten Verbraucher wünschen sich v.a. „Rabatte und bessere Preise“ sowie ein „größeres Sortiment bzw. eine umfassendere Verfügbarkeit der Produkte“. Auch eine weitere „Verbesserung von Service und Beratung“ und eine „Verbesserung des ruhenden Verkehrs (Parkplatzsituation)“ ist aus Verbrauchersicht wichtig. Unter diesen Maßgaben wären die Verbraucher bereit, öfter stationär einzukaufen. Gerade die meistgenannten Punkte lassen sich jedoch insbesondere für kleine Fachhändler nicht abbilden. Der offene Preiskampf gegen den Onlinehandel dürfte für die meisten Händler ruinös sein und breitere Sortimente lassen sich für kleine Fachhändler nicht darstellen. Da kommt es eher darauf an, sich auf eine Nische zu spezialisieren und in die Sortimentstiefe zu gehen und/oder das Sortiment ansprechend zu kuratieren.

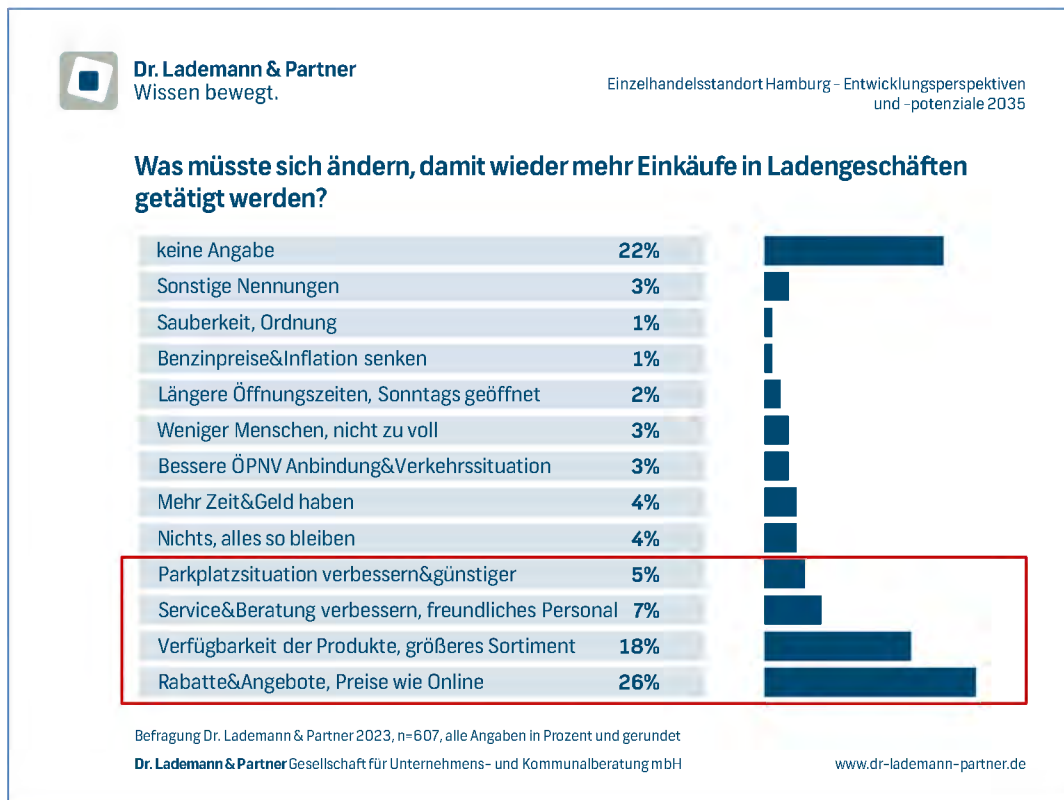
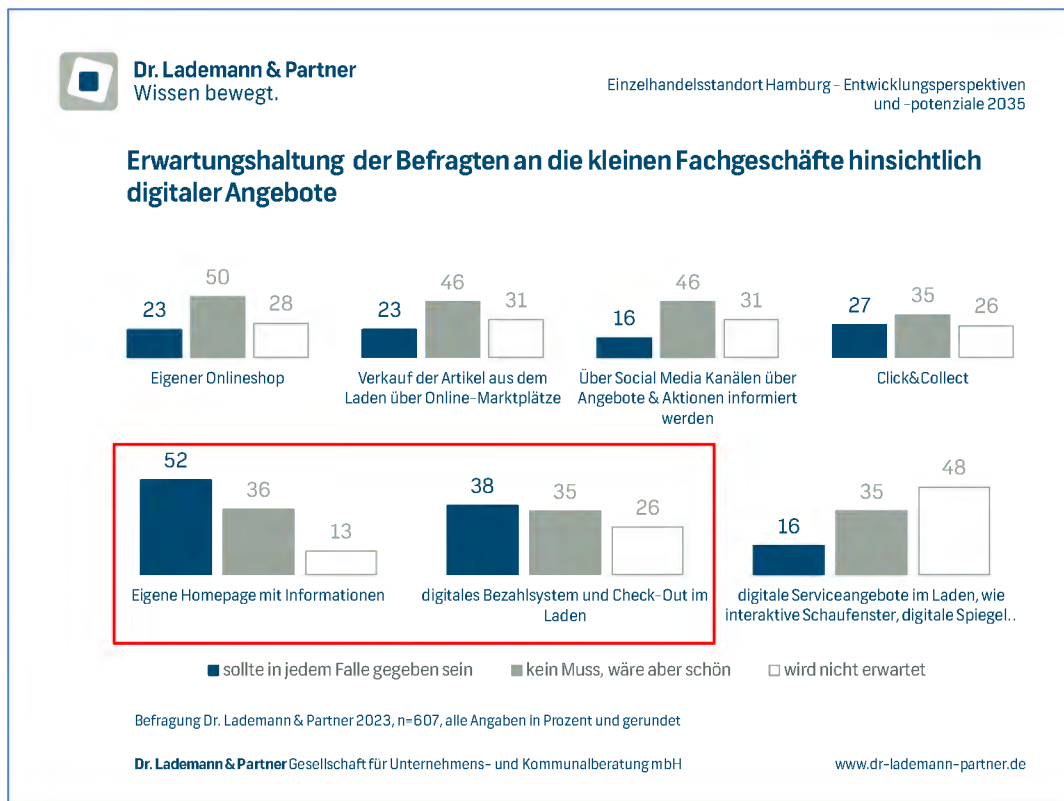


Abbildung 63: Voraussetzungen für eine stärkere Orientierung auf den stationären Einzelhandel, Haushaltsbefragung 2023

**Welche Erwartungshaltung haben Sie an die Betreiber kleiner Ladengeschäfte hinsichtlich digitaler Angebote?**

Eine eigene Homepage und digitale Bezahlssysteme sind auch für den kleinen Fachhandel ein Muss und werden von den Verbrauchern erwartet. Ein eigener Onlineshop oder der Verkauf über Online-Marktplätze, Social-Media-Auftritte sowie ein Click & Collect-Service werden zwar auch mehrheitlich begrüßt, aber nicht zwingend erwartet. Kaum Relevanz haben hingegen spezifische digitale Serviceangebote. Allerdings zeigt sich eine höhere Erwartungshaltung digitaler Services bei den Befragten bis 30 Jahre. Perspektivisch wird der Fachhandel also in die Digitalisierung investieren müssen, um sich am Markt behaupten zu können.



**Abbildung 64: Erwartungshaltung an die kleinen Fachgeschäfte hinsichtlich digitaler Angebote, Haushaltsbefragung 2023**



Insgesamt verdeutlichen die Befragungsergebnisse eine vergleichsweise hohe Online-Affinität sowohl der Hamburger als auch der Umland-Bevölkerung. Dabei zeigt sich eine höhere Erwartungshaltung digitaler Services bei den Befragten bis 30 Jahre. Perspektivisch wird der Fachhandel also auch in die (weitere) Digitalisierung investieren müssen, um sich auch zukünftig am Markt behaupten zu können. Die wesentlichen Stärken des stationären Einzelhandels sind und bleiben gleichwohl die Themen „Waren anschauen, anfassen, anprobieren“ bzw. die Verfügbarkeit der Waren, die persönliche Beratung und die Atmosphäre/das Einkaufserlebnis. Diese Stärken gilt es weiter auszubauen, um sich im Wettbewerb mit der „Online-Welt“ behaupten respektive abheben zu können.



Die SWOT-Analyse stellt eine etablierte Methodik dar, um die aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten einer Stadt umfassend zu bewerten, indem sie interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken identifiziert. Im Zuge der Bearbeitung der Aufgabenstellung stand dabei der Nonfood-Einzelhandel in Hamburg im Mittelpunkt.

Die SWOT-Analyse fasst dabei die Ergebnisse der datengestützten Analyse, der geführten Expertengespräche, der Ergebnisse der Verbraucherbefragung und der Diskussion mit der Auftraggeberin in verständlichen Worten sowie als Grafik zur schnellen Übersicht zusammen.



Abbildung 65: SWOT-Analyse

### Zu den Stärken:

Mit gut 2,5 Millionen m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, dabei ca. 1,6 Millionen m<sup>2</sup> im Bereich Nonfood, verfügt Hamburg über ein umfassendes quantitatives Verkaufsflächenangebot, das auch im deutschen Metropolenvergleich (siehe oben) heraussticht.

Die Hamburger Innenstadt ist als Einzelhandelsstandort mit an der Spitze der deutschen Metropolen und in ihrer Struktur, ihrer städtebaulichen Qualität und den Bezügen zum Wasser einzigartig. Mit der Eröffnung des Westfield Hamburg-Überseequartiers kommt im Bereich der zur Innenstadt gehörigen HafenCity ein neuer, noch stärker touristisch geprägter Handelsschwerpunkt dazu.

Die polyzentrische Struktur Hamburgs hat starke Bezirke und Stadtteile hervorgebracht, die sich auch als Einzelhandelsstandorte deutlich von der Innenstadt emanzipiert haben. Durch die Veränderung der Arbeitswelten hat eine Rückbesinnung auf die Stadtteile der Hansestadt stattgefunden.

Hamburg prägt die eigene Metropolregion und kann auf diese als Einzugsgebiet auch für den Einzelhandel zurückgreifen. Allein die Innenstadt verfügt über ein Kundenpotenzial von mehr als 4,3 Millionen Menschen aus der Metropolregion. Durch das Einwohnerwachstum in Hamburg und im Umland wächst diese potenzielle Kundenbasis weiter an.

Hamburg hat sich viel schneller von der Coronakrise erholt als andere deutsche Metropolen, die deutlich stärker vom interkontinentalen Tourismus abhängig waren. Die Hamburger Touristen kommen im Kern aus Europa, daraus resultiert die touristische Resilienz der Hansestadt.

Hamburg ist die Heimat der Business Improvement Districts (BID's) in Deutschland. Die zahlreichen Initiativen gerade in der Innenstadt, die überwiegend verlängert wurden, sind zum oft kopierten Erfolgsmodell für die Weiterentwicklung von Geschäftsstraßen geworden.

### Zu den Schwächen:

Zu hohe Mieten sind aktuell das stärkste Konfliktpotenzial und Entwicklungshemmnis für die Weiterentwicklung des Nonfood-Einzelhandels in der Hamburger Innenstadt, und dies gerade für die Klein- und Mittelbetriebe des Handels. Dieses Problem ist strukturell bedingt, weil die Mehrzahl der innerstädtischen Immobilien institutionellen Eigentümern (Immobilienfonds, Pensionskassen, Versicherungen) gehören.

Diese institutionellen Immobilieneigentümer sind ihren Anlegern verpflichtet und durchlaufen in der Regel nur einmal im Jahr eine Bewertung ihrer Immobilien. Insofern finden Abwertungen des Immobilienbestands regelmäßig zeitverzögert und tendenziell in geringerem Umfang statt, als es das Marktgeschehen erfordern würde. In der

Folge bestehen für diese Eigentümer kaum Möglichkeiten, den Mietern auch bei rückläufigen Einzelhandelsumsätzen signifikant entgegenzukommen. In den Jahren rückläufiger Einzelhandelsumsätze (durch die Coronakrise, strukturelle Probleme der Innenstadt und die Kaufzurückhaltung der Konsumenten) steigt damit die Mietbelastung der Einzelhändler (insbesondere der KMU) in der Innenstadt existenzgefährdend an. Faktisch notwendig wäre eine deutliche Mietminderung, um den Einzelhändlern eine Konsolidierung zu ermöglichen.

Unbestreitbar bestehen in Teilbereichen der Innenstadt Mängel im Bereich Sauberkeit und Sicherheit. Ein räumlicher Brennpunkt dieser Defizite befindet sich in der City Ost im erweiterten Umfeld des Hauptbahnhofs sowie im Bereich Jungfernstieg. Probleme entstehen im Zusammenhang mit stetig wachsender Obdachlosigkeit, Drogenkonsum und einer hohen Gewaltbereitschaft von Jugendlichen, für die die Innenstadt zum Rückzugsraum geworden ist.

Im Zuge der Gespräche mit den Einzelhändlern wurde offenbar, dass die Sicherung und Gewinnung von Arbeitskräften und Fachkräften das größte Entwicklungshemmnis darstellt. Dies betrifft sowohl den Standort Innenstadt als auch die Betriebe in den Stadtteilen.

Die Begehungen unseres Teams haben darüber hinaus Defizite beim Store Design, Ladenbau, der Schaufenstergestaltung bzw. dem Visual Merchandising zutage gefördert. Wir führen dies auf psychologische Verharrungstendenzen, mangelnde Liquidität und grundsätzliche Innovationsbereitschaft gerade bei verschiedenen inhabergeführten Klein- und Mittelbetrieben zurück. Diese Eindrücke verbinden sich häufig mit Defiziten in der Preiswürdigkeit und/oder der Sortimenttiefe der Einzelhandelsbetriebe.

### **Zu den Chancen:**

Sowohl Hamburg als auch die wichtigsten Teile der Metropolregion wachsen in der Zukunft. Auch die maßgeblichen Kennziffern für den Tourismus weisen in der Prognose ein Wachstum auf. Damit steigt auch das ökonomische Potenzial für den Einzelhandel in Hamburg.

Die Stadtteile können stärker als in der Vergangenheit auf die Identifikation der eigenen Wohnbevölkerung bauen. Die Rückbesinnung auf die „eigene 15-Minuten-Stadt“ im Wohnumfeld birgt riesige Chancen auch für den dortigen Einzelhandel. Die räumliche Nähe wird in den Zeiten der Verkehrswende und aller Bemühungen um die Nachhaltigkeit zum echten Standortvorteil und Alleinstellungsmerkmal.

Während der Online-Handel bei Commodities künftig führen wird, punktet der Hamburger Einzelhandel weiter über Erlebnisse. Erlebnisse in der Innenstadt entstehen durch die Verknüpfung mit Gastronomie und Kultur, Erlebnisse im Stadtteil durch die



couragierten Sortimente, individualisierte oder nachhaltige Produkte oder schlicht die Verknüpfung mit dem Lieblingscafé samt Außenterrasse.

Während anspruchsvolle IT-Lösungen für den Handel in der Vergangenheit nur für Großunternehmen verfügbar waren, sind diese jetzt durch Software-as-a-service-Lösungen (SaaS) auch für die KMU erschwinglich. Ob digitale Bezahlösungen (künftig ein Muss, siehe oben), eine leistungsfähige CRM-Software, das Kundenbeziehungsmanagement oder AR-Lösungen für unterschiedliche Anwendungsbereiche – all dies kann nun genutzt werden.

Um das wichtigste Problem zu lösen, nämlich den Arbeitskräftemangel bei den Einzelhändlern, sehen wir eine riesige Chance bei der schnellen Integration von Geflüchteten und Zuwanderern. Denn angesichts des demografischen Wandels besteht hier aus unserer Sicht eine historische Chance, die der Handel nutzen sollte.

### Zu den Risiken:

Die multiplen Krisen und deren Folgen haben zu einer veränderten Konsumbereitschaft der Kundinnen und Kunden geführt. Die Eintrübung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die verhaltenen Konjunkturaussichten für die nächsten Jahre deuten auf eine schwierige Situation für den mittelständischen Einzelhandel hin, der überdies mit Kostensteigerungen für Energie und Personal und weiter wachsenden bürokratischen Anforderungen zu kämpfen hat.

Für die nächsten Jahre besteht die Gefahr, dass der Stellenwert des Einkaufs von Gebrauchsgütern und der des genussvollen Shoppens abnehmen könnte. Einerseits aus dem Rückgang des Realeinkommens großer Teile der Gesellschaft, andererseits aus der zunehmenden Bedeutung anderer Lebensbereiche sowie der privaten Altersvorsorge.

Sollte sich der Mangel an Arbeitskräften im Einzelhandel insbesondere bei den Klein- und Mittelbetrieben fortsetzen, besteht die Gefahr von Betriebsaufgaben signifikanten Ausmaßes in den nächsten Jahren.

Hinzu kommt das sich auch nach den von uns durchgeführten Gesprächen abzeichnende Problem der unregelmäßigen Altersnachfolge, für das Lösungen immer dringlicher werden. Der Einzelhandel als Arbeitgeber hat auch in Hamburg ein Imageproblem, obwohl realistisch gesehen in kaum einem anderen Wirtschaftsbereich so große Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Einzelhandel lebt von Innovationen. Wir sehen angesichts des Durchschnittsalters vieler prägender Unternehmen aus dem mittelständischen Einzelhandel die Gefahr, dass die Bereitschaft für Investitionen in den eigenen Geschäftsbetrieb abnimmt und schleichende Marktaustritte die Folge sind (die in keiner Insolvenzstatistik erscheinen).

Der Zugang zu Liquidität wird für den mittelständischen Einzelhandel immer schwieriger, ganz unabhängig von der aktuellen Höhe der Darlehenszinsen. Viele Geschäftsbanken reichen Darlehen an den Mittelstand nur mit hohen Sicherheiten und mit entsprechenden Risikoaufschlägen aus. Wir sehen das Risiko, dass die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs von Händlern gerade auf der Stadtteilebene durch mangelnden Zugang zu Fremdkapital in Zukunft gefährdet ist.

Eine Differenzierung im Wettbewerb – und gerade gegenüber den dominierenden Plattformen des Onlinehandels – wird künftig nur über einzigartige, im besten Fall nicht vergleichbare Sortimente möglich sein. Wir sehen die Gefahr, dass gerade der Mittelstand an dem klassischen, mehrstufigen Handelsmodell mit dem reinen Abverkauf von Herstellermarken festhält und mittelfristig im Markt scheitert.



6

Zielbild 2035  
Einzelhandelsstandort  
Hamburg

## 6.1 Vorüberlegungen

Für die **strategische Weiterentwicklung des Nonfood-Einzelhandels in Hamburg bis zum Jahr 2035** sind für die unterschiedlichen Standortbereiche mittel- bis langfristige Entwicklungsziele festzulegen.

Im Rahmen der Diskussion mit der Auftraggeberin im Laufe des Bearbeitungsprozesses bestand Konsens darin, die zu entwickelnden Maßnahmen zur Steigerung der Performance an **verständlichen Zielbildern** für die Innenstadt und die Stadtteile zu orientieren. Die Festlegung von übergeordneten Zielbildern ist nach unseren Erfahrungen ein grundlegender Schritt in der strategischen Stadtentwicklung und bei der Definition von Maßnahmen für die verschiedenen Akteure aus verschiedenen Gründen:

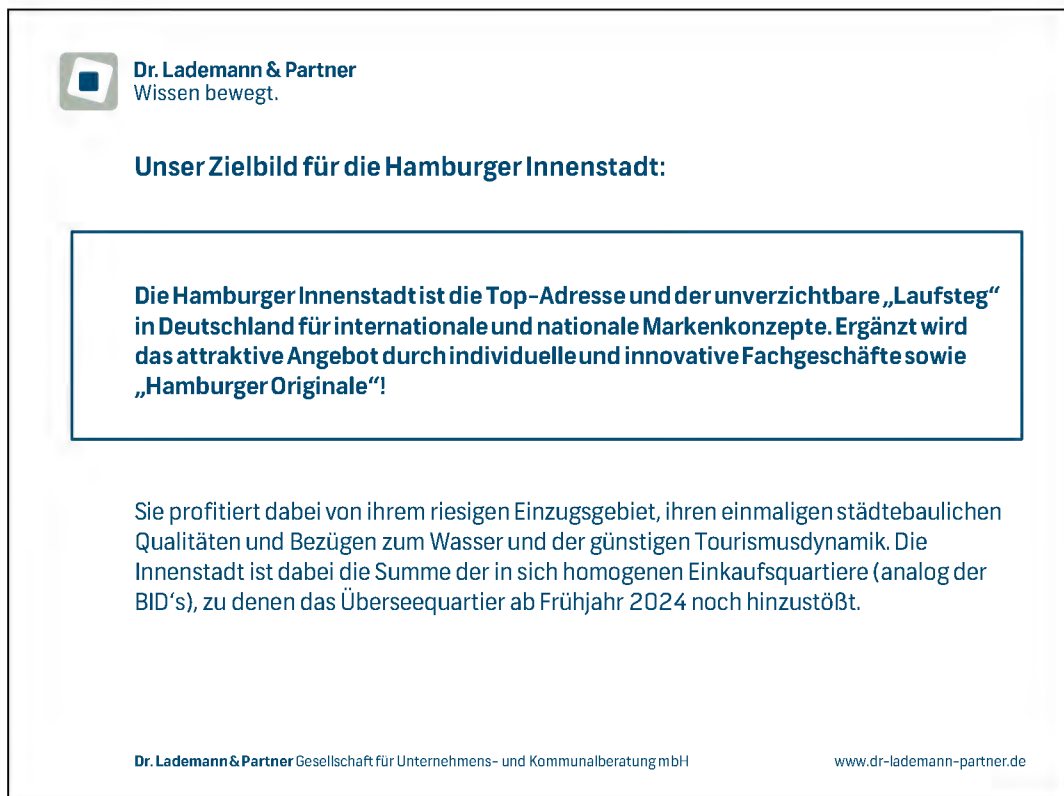
- **Richtungsweisend:** Übergeordnete Ziele dienen als Leitfaden für das Projekt. Sie zeigen die gewünschte Richtung und den Endzustand an, den man erreichen möchte. Wenn Ziele nicht klar definiert sind, fehlt die Ausrichtung und die Maßnahmen könnten inkonsistent sein oder in verschiedene Richtungen führen.
- **Priorisierung:** Übergeordnete Ziele helfen bei der Priorisierung von Maßnahmen. Wenn Sie wissen, welche Ziele am wichtigsten sind, können Sie Ressourcen und Bemühungen entsprechend ausrichten. Dies hilft, Ressourcen effizienter zu nutzen und sicherzustellen, dass die wichtigsten Ziele erreicht werden.
- **Messbarkeit:** Übergeordnete Ziele legen den Maßstab für den Erfolg fest. Sie bieten klare Kriterien, anhand derer Sie den Fortschritt und den Erfolg der Maßnahmen bewerten können. Ohne klare Ziele ist es schwierig zu beurteilen, ob die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich sind oder nicht.
- **Kohärenz und Konsistenz:** Übergeordnete Ziele sorgen für Kohärenz und Konsistenz in den Maßnahmen. Sie stellen sicher, dass alle Aktivitäten darauf abzielen, die gleichen Ziele zu erreichen, und verhindern, dass Ressourcen in widersprüchliche oder konkurrierende Aktivitäten fließen.
- **Motivation und Ausrichtung:** Klare Ziele können die Motivation der jeweils Verantwortlichen steigern. Wenn sie wissen, welche Ziele sie erreichen sollen, sind sie eher bereit, sich dafür einzusetzen und gemeinsam daran zu arbeiten.
- **Kommunikation und Transparenz:** Übergeordnete Ziele dienen auch als Kommunikationsmittel, sowohl innerhalb der Organisation als auch nach außen. Sie helfen dabei, die Vision und Absichten der Organisation klar zu vermitteln.

Insgesamt sind übergeordnete Zielbilder der Ausgangspunkt für die strategische Planung und die Definition von Maßnahmen, da sie eine klare, gemeinsame Grundlage bieten, auf der alle Aktivitäten aufbauen können. Nachfolgend werden die erarbeiteten Zielbilder für die Hamburger Innenstadt und für die Stadtteile in Hamburg vorgestellt. Im Fokus steht dabei die Weiterentwicklung des Nonfood-Einzelhandels und der strategische Entwicklungshorizont bis zum Jahr 2035.

## 6.2 Zielbild für die Hamburger Innenstadt

Das Zielbild für die Hamburger Innenstadt unterscheidet sich angesichts der Ausgangsbedingungen, Ressourcen und Befähigungen ganz deutlich von dem der Stadtteile. Denn die Innenstadt ist der maßgebliche Standort zur Gewinnung der Einzelhandelszentralität, sie ist sozusagen die „Visitenkarte des Hamburger Einzelhandels“.

Als Ergebnis unseres intensiven Diskussions- und Abstimmungsprozesses haben wir folgendes Zielbild formuliert:



Das Zielbild ist in einem rechteckigen Rahmen dargestellt. Oben links befindet sich das Logo von Dr. Lademann & Partner mit dem Slogan 'Wissen bewegt.'. Darunter steht der Titel 'Unser Zielbild für die Hamburger Innenstadt:'. In der Mitte ist ein zentraler Text in einem kleineren Rahmen hervorgehoben, der das Zielbild beschreibt. Unten steht ein erklärender Text, der die Vorteile der Innenstadt für diese Positionierung darlegt. Am unteren Rand sind die Kontaktdaten der Beratungsgesellschaft angegeben.

**Dr. Lademann & Partner**  
Wissen bewegt.

**Unser Zielbild für die Hamburger Innenstadt:**

**Die Hamburger Innenstadt ist die Top-Adresse und der unverzichtbare „Laufsteg“ in Deutschland für internationale und nationale Markenkonzepte. Ergänzt wird das attraktive Angebot durch individuelle und innovative Fachgeschäfte sowie „Hamburger Originale“!**

Sie profitiert dabei von ihrem riesigen Einzugsgebiet, ihren einmaligen städtebaulichen Qualitäten und Bezügen zum Wasser und der günstigen Tourismusdynamik. Die Innenstadt ist dabei die Summe der in sich homogenen Einkaufsquartiere (analog der BID's), zu denen das Überseequartier ab Frühjahr 2024 noch hinzustößt.

Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH [www.dr-lademann-partner.de](http://www.dr-lademann-partner.de)

Abbildung 66: Zielbild Innenstadt

Das Zielbild ist zweifellos ehrgeizig und ambitioniert. Es ist geprägt durch den Anspruch, eine Spitzenposition aus der Perspektive expansiver Einzelhandelsunternehmen aus Deutschland, Europa und der übrigen Welt einzunehmen. Dabei knüpft diese Idee nahtlos an die Bedeutung der Spitzenlagen Neuer Wall, Jungfernstieg und Hohe Bleichen an. Der Begriff des „Laufstegs“ soll dabei die Unverzichtbarkeit Hamburgs als Aktionsraum für spannende, innovative Nonfood-Einzelhandelskonzepte unterstreichen.

Gerade mit Fokus auf die Klein- und Mittelbetriebe wird es abseits von Franchisebetrieben darauf ankommen, ausreichend tatsächlich bezahlbare Standortbereiche in der Innenstadt für den Mittelstand zu sichern. Denn die Diskussion im Projekt hat gezeigt,



dass gerade die Durchmischung der Hamburger Innenstadt mit kleineren und mittleren Formaten des Mittelstands die Unverwechselbarkeit des Angebots erst ermöglicht. Denn gerade die Vermeidung von Uniformität im Vergleich zu anderen europäischen Metropolen wird künftig noch wichtiger werden.

Die Hamburger Innenstadt hat sich daneben „hidden champions“ bewahrt, die getrost als sog. „**Hamburger Originale**“ bezeichnet werden können (zum Beispiel Hüte Falkenhagen). „Hamburger Originale“ sind aus unserer Sicht immaterielle Kulturgüter, die gefördert und unterstützt werden sollten. Gerade die Suche und Sicherung solcher Hamburger Originale dürfte lohnenswert sein, diese Aufgabe sehen wir bei der Handelskammer Hamburg. Herausfordernd dürfte hier der Dialog mit den (im Kern institutionellen) Vermietern bleiben, hier sind neue Lösungsansätze gefragt.

**Brand Building** spielt gerade für Handelskonzepte aus dem Bereich DTC (direct to consumer) eine ganz besondere Rolle, hier hat die Hamburger Innenstadt die besten Voraussetzungen. Insofern dürften gerade die hohe Frequenz, das angenehme Erlebnisumfeld und die Internationalität unserer Innenstadt entscheidende Standortvorteile sein, die für diese Kategorie von Innenstadtmietern eine Rolle spielen.

Die Hamburger Innenstadt greift auf ein Einzugsgebiet zu, das im Kern heute mehr als vier Millionen Einwohner fasst. Dieses riesige Einzugsgebiet bringt es mit sich, dass es auch künftig darauf ankommen wird, die **Erreichbarkeit der Innenstadt zu sichern** und im Zuge der Verkehrswende ausreichend dimensionierte Kapazitäten zur Unterbringung des ruhenden Verkehrs am Rande der Innenstadt zu schaffen.

Für Hamburger Touristen stehen der Hafen, aber auch die Flotte und die Binnenalster „ganz oben auf der Liste“, wenn sie heute nach den ausschlaggebenden Gründen für den Hamburg Besuch befragt werden. Die stetigen Bezüge zum Wasser sind damit **Alleinstellungsmerkmale**, die es künftig noch stärker zu nutzen gilt. Nach der Zäsur der Coronakrise hat sich Hamburg touristisch deutlich besser als andere Metropolen erholt (siehe oben) und wird auch künftig wachsende Tourismuszahlen vorweisen können.

Nach unserem Verständnis und den Ergebnissen der regelmäßig durchgeführten Passantenbefragungen gliedert sich die Hamburger Innenstadt in **verschiedene, in sich homogene Einkaufsquartiere**, die jeweils mit ihrem spezifischen Angebot ein explizites Kundenklientel bedienen. Insofern ist die Hamburger Innenstadt heute die Summe aus diesen Quartieren, die sich künftig noch besser ergänzen werden.<sup>46</sup> Die Eröffnung des Westfield Hamburg-Überseequartiers in 2024 wird insofern eine Ergänzung dieses Innenstadtangebots gerade in Bezug auf innovative Nonfood-Formate des Einzelhandels darstellen.


---

<sup>46</sup> Vergleiche hierzu auch die Studie der Handelskammer Hamburg „Die Hamburger Innenstadt auf dem Weg in die Zukunft 2040“ S.13ff.

## 6.3 Zielbild für die Hamburger Stadtteile

Die insgesamt 104 Hamburger Stadtteile haben im Vergleich zur Innenstadt wiederum ganz unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Ressourcen und Potenziale. Aus forschungsökonomischen Gründen war es im Rahmen der Studie nicht möglich, Zielbilder für jede Kategorie zu entwickeln, sodass unser Zielbild für die Stadtteile den „Spagat“ zwischen den unterschiedlichen Zentrenkategorien unternimmt.

Das Zielbild für die Stadtteile ist sozusagen ein Kompromiss, der im Kern vor allen Dingen die Abgrenzung zum Zielbild der Innenstadt deutlich machen soll. Für die Stadtteile haben wir folgendes Zielbild formuliert:



**Dr. Lademann & Partner**  
Wissen bewegt.

**Unser Zielbild für die Hamburger Stadtteile:**

**Die Hamburger Stadtteile profitieren von der Veränderung der Arbeitswelten und des Mobilitätsverhaltens – sie sind die Heimat der jeweils auf den Stadtteil und deren Zielkunden abgestimmten Einzelhandelsformate mit ausgeprägten Stammkunden!**

Die stärkere Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Stadtteil trägt zu einer Renaissance der Nonfood-Einzelhändler in den Quartieren bis 2035 bei.

Die erfolgreichen Konzepte kombinieren dabei unique Sortimente, Digitalisierung, Individualisierung, Handwerk und einzigartige Kundenevents – gepaart mit modernem Kundenbeziehungsmanagement. Gut kommunizierte Programme für Existenzgründer sichern dabei die ökonomische Basis.

Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH
www.dr-lademann-partner.de

**Abbildung 67: Zielbild Stadtteile/Nebenzentren**

Die Veränderung der Arbeitswelten, der neue Stellenwert des ortsflexiblen Arbeitens und eine in der Zukunft weiter mögliche Reduzierung der Wochenarbeitszeit haben den Aktionsradius der Beschäftigten deutlich verändert. Der eigene Stadtteil spielt eine deutlich stärkere Rolle und profitiert im Zuge dessen auch als Einzelhandelsstandort über die Nahversorgung hinaus.

Parallel dazu sorgt die Verkehrswende, die Kosten für die persönliche Mobilität und der insgesamt höhere Stellenwert von Nachhaltigkeitsbemühungen für die Renaissance von Handelsstandorten, die sich im Nahbereich der Bürgerinnen und Bürger und um

ihren Wohnstandort befinden. Diese mit dem Begriff der „15-Minuten-Stadt“ verknüpften Ideen und Konzepte spiegeln sich auch hier wider.

Im Ergebnis werden die Hamburger Stadtteile eine Renaissance als Standorte für den mittelständischen Nonfood-Einzelhandel erleben, wenn es gelingt, die oben gezeigten Herausforderungen gerade im Bereich Altersnachfolge und bei der Sicherung und Gewinnung von Fachkräften zu meistern.

Denn im Vergleich zur Innenstadt sind die Immobilieneigentümer in den Stadtteilen weit überwiegend eben keine Fonds mit Sitz in den internationalen Steuerparadiesen. Im Stadtteil gelingt es dadurch auch deutlich eher, ein gutes Verhältnis zwischen Mieter und Vermieter zu entwickeln und Kompromisse auch in schwierigen Zeiten zu finden.

Einzelhändler im Stadtteil vermögen es, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen und sukzessive Stammkunden zu entwickeln. Moderne digitale Tools helfen, das Kundenbeziehungsmanagement auf eine höhere Stufe zu heben.

Nonfood-Einzelhändler im Stadtteil werden dabei noch stärker als heute für die eigene Differenzierung auf einzigartige, im besten Fall nicht online vergleichbare Produkte setzen. Künftig werden sich weitere Marktchancen durch handwerkliche Leistungen und Möglichkeiten der Individualisierung von Produkten öffnen. Darüber hinaus werden sich spannende Handelskonzepte mit dem Bezug zur Nachhaltigkeit etablieren, wie sie sich zum Beispiel in Barcelona auf Stadtteilebene aktuell beobachten lassen.

Darüber hinaus bleibt die Verknüpfung mit gastronomischen Angeboten und Angeboten der Kultur (auf gleicher Fläche mit dem Handel) vielversprechend. Durch diese Crossover-Konzepte gelingt es, Frequenzen zu bündeln, die Verweildauer zu erhöhen und für einen wirtschaftlichen Ausgleich zu sorgen. Ganz nebenbei entstehen Community Spaces, die im Zuge des demografischen Wandels gerade auf der Stadtteilebene bis 2035 neue Bedeutung erlangen werden.

Um eine breite Stammkundenbasis zu entwickeln und zu halten, werden die Händler im Stadtteil noch stärker auf Kundenveranstaltungen setzen, die Erlebnisse schaffen und bestenfalls das Netzwerk der lokalen Gewerbetreibenden und der Kultur zusammenbringen. Wir sehen eine neue Generation des Quartiersmanagements als „gemeinsame Klammer“ und ein neues Bündnis für die Gewerbetreibenden im Stadtteil (vgl. Kapitelmaßnahmen).

Um der Herausforderung der Altersnachfolgeprobleme im Einzelhandel zu begegnen, sehen wir bis 2035 eine Vielzahl neuer Programme für Existenzgründer. Sie sollen einen leichten Einstieg in diese spannende Tätigkeit ermöglichen und ökonomische Perspektiven für Selbstständige eröffnen. Denn der Einzelhandel wird auch künftig ein wichtiges Rückgrat am Wirtschaftsstandort Stadtteil sein.



# 7

Was kann Hamburg von  
anderen europäischen  
Großstädten lernen?



Im Folgenden soll ein Überblick darüber gegeben werden, mit welchen besonderen Maßnahmen der lokale Einzelhandel in anderen europäischen Großstädten unterstützt wird und ob diese sinnvollerweise auf Hamburg übertragen werden können. Dabei wurde sich vor allem auf **Beispiele aus Wien, Barcelona und Paris** fokussiert.

**Wien** ist bekanntermaßen nicht nur eine ähnlich große europäische Tourismusmetropole wie Hamburg, sondern eine Pionierstadt für das Geschäftsstraßen-Management, die wir zu diesem Zweck schon um die Jahrtausendwende besucht haben. Mit der Wirtschaftskammer Wien gibt es eine in Europa einzigartig engagierte Einheit, die private und öffentliche Interessen bündelt.

**Barcelona** ist ähnlich groß wie Hamburg und genießt eine ähnliche hohe Bedeutung als Hafenstadt und Tourismusmetropole. Zudem ist Barcelona bei vielen stadtentwicklungspolitischen Themen Vorreiter und setzt Projekte um – z.B. im Zuge der Verkehrswende sowie im Bereich der Quartiersentwicklung –, die europaweite Beachtung finden.

**Paris** ist die Heimat des Konzepts der 15-Minuten-Stadt, die hier seit einigen Jahren in Verbindung mit Projekten zur Verringerung des MIV-Aufkommens in der Stadt sehr konsequent umgesetzt wird. Zudem betreibt die Stadt schon sehr lange eine aktive Wirtschaftsförderung, indem sie sich in den Immobilienmarkt einbringt.

### **Beispiel: „Amazon-Steuer“**

Barcelona setzt zur Unterstützung des lokalen Einzelhandels auf eine Besteuerung von Lieferdiensten, die als sogenannte „Amazon-Steuer“ titulierte ist.<sup>47</sup> Onlinehändler (inkl. Marktplatzbetreibern) und Lieferdienste mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro (darunter fallen nicht nur Amazon, sondern auch Dienste wie DHL, UPS u.a.) müssen seit diesem Jahr 1,25 % des Warenwerts ihrer Lieferungen bei Zustellungen im Stadtzentrum als Abgabe an die Stadt abführen. Die Lieferung an Abholstationen sowie an Gewerbetreibende bleibt hingegen abgabenfrei. Ziel der Maßnahme ist es, den Verkehr und die damit verbundenen Lärmbelastungen und Luftverschmutzungen im Innenstadtbereich zu senken. Die Stadt erwartet darüber etwa 2,6 Millionen Euro pro Jahr an Einnahmen. Die Abgabe soll zudem für mehr Gerechtigkeit gegenüber den lokalen Einzelhändlern sorgen, die kommunale Steuern und Abgaben, z.B. für Straßenreinigung, Müllabfuhr, Grundsteuer etc. zu entrichten haben. Sollte sich das Konsumverhalten der Verbraucher tatsächlich ändern und mehr stationär gekauft werden, dann würde dies auch dem lokalen Einzelhandel helfen.

Barcelona plant die Einnahmen in den Straßenbau zu investieren. Grundsätzlich wäre aber auch denkbar, die Einnahmen zur Förderung des klein- und mittelständischen Einzelhandels einzusetzen. Allerdings erscheint es eher fragwürdig, ob die Verbraucher ihr Konsumverhalten in Reaktion auf die Abgabe tatsächlich verändern würden. Die

---

<sup>47</sup> Auch in den USA haben einige Städte angefangen, Lieferdienste zusätzlich zu besteuern.



„Amazon-Steuer“ ist daher wohl eher Symbolpolitik, als dass sie tatsächlich einen Beitrag zur Stärkung des lokalen Einzelhandels leisten wird. Zudem dürften der administrative Aufwand zur Erhebung der Abgabe und bereits die Abgrenzung, welche Unternehmen überhaupt unter die Steuer fallen, so hoch sein, dass der Kosten-Nutzen-Aufwand voraussichtlich überschaubar bleiben wird.

Auch erscheint die strikte Trennung zwischen Online-Handel und stationärem Einzelhandel angesichts der Multichannel-Aktivitäten des Handels nicht mehr zeitgemäß. So könnten durch die Abgaben auch Händler vor Ort getroffen werden, die neben ihrem stationären Ladengeschäft signifikante Onlineumsätze erzielen, z.B. über Online-Marktplätze. Es würden eher diejenigen Händler belohnt, die sich der Digitalisierung verweigern, was nicht Ziel der Maßnahme sein sollte. **Daher sollten vergleichbare Instrumente in Hamburg nicht zur Anwendung kommen.**

### **Beispiel: „Superblocks“**

Um die Aufenthaltsqualität im Stadtgebiet und insbesondere in den Quartieren zu erhöhen und den Verkehr zu reduzieren, verfolgt Barcelona seit 2016/17 den stadtplanerischen Ansatz der „Superblocks“ („Superrilles“). Bis zu neun Häuserblocks werden dabei zu einem Superblock zusammengefasst, innerhalb derer Fußgänger und Fahrradfahrer Vorrang haben. Fahrbahnen werden reduziert zugunsten von Hochbeeten, Blumenkübeln, Parkbänken und Bäumen. Insgesamt sollen in Barcelona über 500 solcher Superblocks entstehen und 60 % der von Autos genutzten Flächen für andere Nutzungen frei machen.

Kritiker bemängeln, dass die Verkehrsbelastung in den jeweils umliegenden Gebieten rund um die Superblocks stark zunehmen und dass der freiwerdende öffentliche Raum nicht immer attraktiv gestaltet wird. Zudem haben viele Kritiker zunächst befürchtet, dass die Verkehrsberuhigung zu einem Ladensterben führen wird.

Allerdings ist die Anzahl der lokalen Läden sogar um 30 % gestiegen, was den Schluss zulässt, dass auch die Verkaufsfläche und die Umsätze der lokalen Einzelhändler insgesamt gestiegen sein könnten.<sup>48</sup> Denn mit der Erhöhung der Aufenthaltsqualitäten in den Quartieren steigt auch die Besuchshäufigkeit und die Verweildauer von Passanten bei Einzelhändlern und Gastronomiebetrieben an.

---

<sup>48</sup> Vgl. Zimmermann, Kai: Nachhaltigkeitseffekte durch Smart Cities am Beispiel der Superblocks in Barcelona. In: Journal für Mobilität und Verkehr, Ausgabe 5 (2020).



Abbildung 68: Beispiel für einen Superblock in Barcelona (Quelle: Barcelona City Council: Re-programming Barcelona)

**Das Beispiel der Superblocks aus Barcelona zeigt, dass Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung in den Quartieren einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Einzelhändler leisten können.** Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die vom Verkehr „befreiten“ Räume attraktiv gestaltet werden und Aufenthaltsqualitäten ausbilden, die die Menschen dazu animieren, sich häufiger und länger im Quartier zu bewegen und den örtlichen Einzelhändlern somit ein zusätzliches Kundenpotenzial entsteht. Zudem müssen Lösungen für Akteure entwickelt werden, die auf den MIV angewiesen sind (z.B. Handwerk, Lieferdienste für Apotheken etc.) Einschränkend sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ganzjährigen klimatischen Verhältnisse in Barcelona sicherlich günstigere Rahmenbedingungen für die Verweildauer der Menschen im öffentlichen Raum bieten, als es bspw. in Hamburg der Fall ist. Gelungene Beispiele, wie vom Verkehr „befreite“ Straßenzüge zu attraktiven Einkaufsstraßen umgebaut werden können, finden sich z.B. auch in Wien.

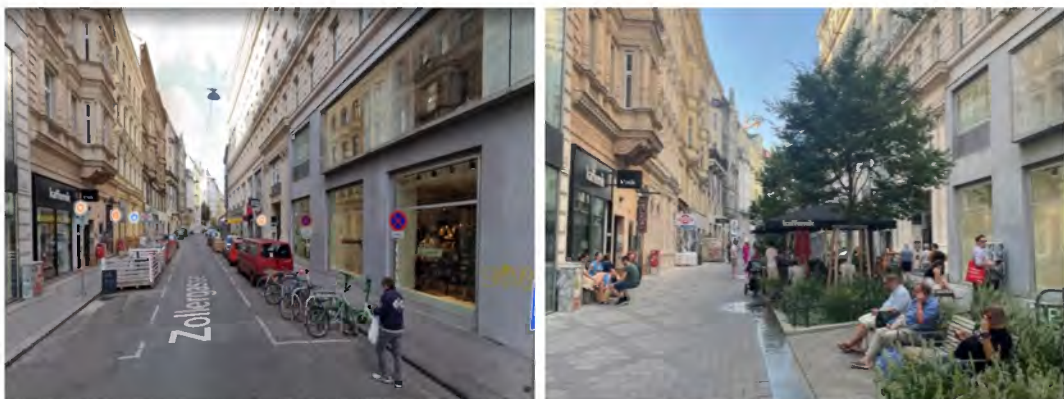


Abbildung 69: Umbau der Zollergasse zur Fußgängerzone in Wien (Quelle: Google und eigene Aufnahme)

### Beispiel: Eingriffe in den Immobilienmarkt

Für viele klein- und mittelständische Einzelhändler stellen die hohen Mieten in Innenstadtlagen sowie in attraktiven Stadtteilzentren ein Hemmnis zur Eröffnung von Geschäften dar und sind oftmals auch der Grund dafür, dass Geschäfte schließen oder verlagern müssen. Verstärkt wird der Druck für die Händler noch durch sinkende Umsätze infolge der Dynamik im Onlinehandel. Hohe Mieten können i.d.R. nur von Filialisten und Markenshops getragen werden, wodurch es zu einer Uniformität der Handelslagen kommen kann und kleinere Fachgeschäfte verdrängt werden. Insbesondere wenn die Immobilien im Eigentum großer Investoren und Fonds sind, wird bevorzugt an größere Unternehmen mit hoher Bonität vermietet, was auf die kleinen lokalen Einzelhändler oftmals nicht zutrifft.

Barcelona begegnet dieser Situation, **indem sie lokalen Händlern in den Nebenstraßen der Haupteinkaufslage einen Teil der Miete subventioniert.** Dadurch wird eine möglichst vielfältige Handelslandschaft erhalten, was sich positiv auf die Attraktivität Barcelonas als Einkaufsstadt auswirkt.

Ein ähnliches Konzept wird in Paris unter dem Titel „Semaest“ verfolgt. Bereits 2004 wurde von der Wirtschaftsförderung eine städtische Gesellschaft mit über 60 Angestellten gegründet, die **freiwerdende Ladenflächen auf der Basis des Vorkaufrechts aufkauft, renoviert und günstig an kleine und lokale Händler für 3, 6 oder 9 Jahre vermietet**<sup>49</sup>, die gut in das Quartier passen und dort gebraucht werden. Die Händler werden dabei von Semaest nach einem Bewerbungsverfahren ausgewählt. Läuft das Geschäft gut, bekommt der Betrieb anschließend die Möglichkeit, die Räumlichkeiten zu erwerben. Die Finanzierung des Programms läuft zunächst per Kredit über den städtischen Haushalt, der dann durch Einnahmen aus Mieten und dem Weiterverkauf von renovierten Läden zurückgezahlt wird.<sup>50</sup>

Auch Paris verfolgt damit das Ziel, durch Monokulturen und Leerstände geprägte Einkaufsquartiere mit einem vielfältigen Einkaufsangebot aufzuwerten. Mittlerweile sind kommen. Aktuelle Bestrebungen zielen darauf, das Konzept auch auf die Haupteinkaufslagen wie die Champs Élysées auszuweiten, um die lokale Wirtschaft zu stärken und Paris unabhängiger von globalen Unternehmen zu machen, die ihre Steuern nicht in Paris zahlen. Das Projekt „Semaest“ setzt sich darüber hinaus für **Fortbildungsmaßnahmen und die Stärkung der digitalen Kompetenzen** der kleinen Händler ein, indem bspw. Veranstaltungen organisiert werden, bei denen Experten die Händler bei der Digitalisierung unterstützen. Auch Beratung und Unterstützung bei der Existenzgründung werden angeboten. In den betreuten Gebieten konnte der Leerstand von Ladenflächen zwischen 2004 und 2017 um 25 % gesenkt werden und der Anteil von großen

---

<sup>49</sup> Bürgschaften oder Abstandszahlungen sind nicht notwendig.

<sup>50</sup> Die Initiative war Vorbild für eine frankreichweite Initiative zur Revitalisierung der Stadtzentren mit einem Volumen von fünf Milliarden Euro.

Händlern ist um rund 50 % zurückgegangen<sup>51</sup>. Die kuratierten Besetzungen haben zudem Signalwirkung für die Neuvermietung anderer Ladenlokale, die von so angelockten Kundengruppen profitieren und ebenfalls mit anspruchsvolleren und abwechslungsreicheren Konzepten besetzt werden.

Grundsätzlich profitieren Innenstädte und Nebenzentren von einem möglichst vielfältigen Angebots- und Branchenmix. Gerade den inhabergeführten Geschäften kommt dabei eine zentrale Rolle zu, um sich als Einkaufsort abzuheben und für Besucher attraktiv zu bleiben. Allerdings muss in einer sozialen Marktwirtschaft in Frage gestellt werden, ob es Aufgabe der Städte sein kann, derartig in den Markt einzugreifen und im Zweifel Konzepte zu finanzieren, die nicht oder kaum marktfähig sind. Dies gilt insbesondere für den Ansatz von Barcelona, Flächen anzumieten und günstig an Einzelhändler weiterzuvermieten, da darüber eine dauerhafte Subventionierung privater Mieterwartungen stattfindet.

Mit dem Ansatz von Semaest in Paris tritt die Stadt letztendlich als Akteur auf dem Immobilienmarkt auf und greift somit ebenfalls in das Marktgeschehen ein. Selbst wenn der Kauf der Flächen sich durch Wiederverkäufe und Vermietungen finanzieren sollte, bedeutet dieses Konzept eine dauerhafte Verwaltungsaufgabe, für die derzeit keine ausreichende Expertise in den Behörden vorhanden ist. Letztendlich ist damit ein erheblicher personeller und finanzieller Aufwand für die öffentliche Hand verbunden.

Für beide Ansätze gilt zudem, dass sie als Reaktion auf eine Leerstandsproblematik ins Leben gerufen worden sind. In Hamburg gibt es aber keine strukturelle Leerstandsproblematik – weder in der Innenstadt noch in den Stadtteilen, worüber sich ein derartiges finanzielles Engagement der öffentlichen Hand rechtfertigen ließe. **Daher stellen kostenintensive Eingriffe in den Immobilienmarkt in Form eines städtischen Erwerbs von Gewerbeflächen und/oder einer Subventionierung von Gewerbemieten für Hamburg kein geeignetes Instrument zur Stärkung des kleinteiligen Einzelhandels dar.**<sup>52</sup>

Interessant ist allerdings der Ansatz von Semaest in Paris, die lokalen Händler durch Förder- und Beratungsprogramme insbesondere im Hinblick auf Existenzgründung und Digitalisierung aus dem Quartier heraus zu unterstützen. Übertragen auf Hamburg könnte dies ein Betätigungsfeld für die BIDs oder die Handelskammer sein, was im Kapitel 8 nochmal aufgegriffen wird.

---

<sup>51</sup> Vgl. „Öffentlich-private Quartierswiederbelebung“ in Bauwelt 26.2020.

<sup>52</sup> Anders zu bewerten ist der Zwischenerwerb strategisch wichtiger und prägender Immobilien durch die Stadt, wie z.B. aufgelassener Warenhäuser. Hierbei geht es jedoch vor allem um die Wahrung stadtentwicklungspolitischer Interessen der Stadt bei der Revitalisierung standortprägender Großimmobilien und weniger um einen Ansatz der Wirtschaftsförderung.



## Beispiel: Erdgeschosszonenmanagement und Quartiersmanagement

Mit der **Seestadt Aspern<sup>53</sup> und dem Nordbahnviertel in Wien** finden sich zwei Beispiele, wo in größeren Neubauquartieren ein Erdgeschosszonenmanagement eingerichtet worden ist. Eine eigens dazu gegründete Managementgesellschaft, in der die im Quartier aktiven Bauträger beteiligt sind, tritt dabei als Generalmieter der Erdgeschossflächen auf und vermietet die Flächen an den Nutzer weiter. Dies hat den Vorteil, dass nicht jeder Eigentümer an den Nutzer vermietet, der ihm den höchstmöglichen Profit einbringt, sondern dass ein **kuratierter Nutzungsmix** entstehen kann, der die Bedarfe im Quartier optimal abgedeckt und dabei mithilfe von Quersubventionierungen auch weniger profitable Nutzungen bis hin zu nicht-kommerziellen Nutzungen aufnimmt. Somit kann ein attraktiver Nutzungsmix entstehen, der im Zusammenspiel der einzelnen Nutzungen die Lagequalität insgesamt aufwertet. Zudem wird es Gewerbetreibenden darüber ermöglicht, in Neubauquartieren Flächen zu belegen, die aufgrund der typischerweise hohen Mietforderungen in solchen Gebieten kaum Flächen finden. Im Grunde genommen wird also **der Ansatz des Center- und Vermietungsmanagements bei Shoppingcentern mit dem geplanten Mix von Frequenzbringern und -nehmern auf Geschäftsstraßen übertragen**. Dafür wird bereits in den Grundstückskaufverträgen die Verpflichtung fixiert, die Vermietungskompetenz an eine Managementgesellschaft für einen bestimmten Zeitraum und zu einem bestimmten einheitlichen Mietzins, der für alle Flächen im Quartier gleich ist, abzutreten. Mögliche Gewinne der Managementgesellschaft (zumindest in der Seestadt Aspern) werden entsprechend vertraglicher Selbstverpflichtung in die Einkaufsstraße reinvestiert, etwa zur Unterstützung kriselnder Geschäfte oder für Sonderaktionen wie Straßenfeste.

Im Nordbahnviertel wird das Erdgeschosszonenmanagement noch mit einem **Quartiersmanagement** kombiniert und in den Kaufverträgen dafür eine entsprechende Zwangsabgabe fixiert. Die hier tätige Nordbahnviertel Service GmbH fungiert als verlängerter Arm von Bauträgern und Kommune und unterstützt und berät die Gewerbetreibenden bei der Bekanntmachung/Vermarktung/Kommunikation sowie im Hinblick auf die Planung und den Ausbau der Gewerbelokale. Das Quartiersmanagement trägt zudem zur Vernetzung aller Akteure im Quartier untereinander sowie mit allen relevanten Zielgruppen bei. Zudem entwickelt das Quartiersmanagement Maßnahmen zur Steigerung von Frequenz und Umsatz sowie zielgerichtete Angebote und Services.

---

<sup>53</sup> Die Seestadt Aspern ist Wiens erste gemanagte Einkaufsstraße. Hierfür gründete die Entwicklungsgesellschaft der Seestadt, die Wien 3420 Aspern Development AG, gemeinsam mit SES Spar European Shopping Centers die Aspern Seestadt Einkaufsstraßen GmbH.





Abbildung 70: Nordbahnhofviertel in Wien

Die Beispiele aus Wien zeigen eine hohe Bereitschaft der betroffenen Immobilieneigentümer, ihre Vermietungskompetenz im Sinne eines kuratierten Nutzungsmixes für das gesamte Quartier abzutreten. Sicherlich auch, weil man sich dadurch der z.T. mühseligen und kleinteiligen Vermietung der Erdgeschossflächen entledigen kann und das Vermietungsrisiko vollständig an die Managementgesellschaft ausgelagert werden kann. **Auch in Hamburg gibt es mehrere große Stadtentwicklungsprojekte (z.B. Grasbrook, Oberbillwerder, Science City Bahrenfeld), in denen sich ein solcher Ansatz gut umsetzen ließe**, um dafür Sorge zu tragen, dass in den Quartieren attraktive und belebte Erdgeschosszonen entstehen und sich zugleich Chancen für kleinere Gewerbetreibende ergeben, Flächen in Neubauquartieren zu bezahlbaren Mieten zu belegen. Für Bestandsquartiere eignet sich dieses Instrument jedoch nur bedingt, da man keine Handhabe darüber hat, die Eigentümer dazu zu verpflichten, ihre Erdgeschossflächen bzw. die Vermietungskompetenz darüber in eine Managementgesellschaft zu übertragen. Dies gilt im Grunde genommen auch für die Einrichtung eines Quartiersmanagements, da sich auch hierfür keine Zwangsabgaben erheben lassen. **Gleichwohl erscheint es eine sinnvolle Maßnahme zu sein, die lokalen Gewerbetreibenden auch in Bestandsquartieren durch ein strategisches Quartiersmanagement zu unterstützen.**

### Beispiel: Leerstandsmanagement

Die **Wirtschaftskammer in Wien** (vergleichbar mit der Handelskammer in Hamburg) betreibt seit über 20 Jahren den sogenannten **„Freie Lokale“ Service** mit dem Ziel, Unternehmen bei der Standortsuche in Wien sowie der Immobilienwirtschaft bei der Findung potenzieller Mieter zu helfen. Darüber sollen die Kaufkraft in der Stadt bzw. im Bezirk gebunden, Geschäftsquartiere revitalisiert und Leerstände abgebaut werden. Dazu wurde ein stadtweites und flächendeckendes Leerstandsmanagementsystem implementiert, welches laufend aktualisierte Detailinformationen über freie Ladenlokale und Suchprofile der Standortsuchenden enthält. Die tatsächlich freien Ladenlokale werden auf einer Webseite abgebildet.

Das Leerstandsmanagementsystem ermöglicht:

- umfängliches Monitoring der Wiener Erdgeschosszonen
- Darstellung von Angebot und Nachfrage
- Matchingprozesse zwischen Suchenden und Anbietenden
- Datenbankfunktionalitäten
- Darstellung von Zahlen, Daten und Fakten betreffend freie Geschäftslokale

Dabei geht es nicht nur um Einzelhandelsnutzungen, sondern um sämtliche Formate typischer Erdgeschossnutzungen. Am meisten gesucht werden Standorte für Gastronomie (2022 = 16 %) und für Handel (2022 = 15 %).

Angereichert wird der Service noch durch ein zusätzliches Angebot zur Standortanalyse für die Standortsuchenden, um den richtigen Standort für das jeweilige Konzept zu finden. Die Standortanalyse beinhaltet in erster Linie „harte“ Standortfaktoren – also Zahlen und Daten, die auf einer Karte abgebildet werden und den Standort charakterisieren (z.B. Einzugsgebiet, Mitbewerber, Verkehrsmittel, Parkplätze).

Bislang wurden fast 20.000 Ladenlokale stadtweit erfasst – jährlich kommen zwischen 500 und 800 neue Ladenlokale in das System. Fast 55.000 standortsuchende Unternehmen und Gründer haben sich mit ihrem Suchwunsch an den Freien Lokale Service gewandt – jedes Jahr kommen über 2.500 Standortsuchende neu in den Service. Rund 150 Immobilienunternehmen nutzen den Service und geben Informationen zu freien Ladenlokalen frei.<sup>54</sup> Zwar fällt die Vermarktung der Erdgeschossflächen eigentlich in den Wirkungsbereich der Makler und der Immobilienplattformen. Der Vorteil der von der Wirtschaftskammer betriebenen Datenbank ist jedoch, dass hier plattformübergreifend Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden. So sehen die Makler den „Freie Lokale“-Service auch nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu ihren Tätigkeiten, zumal für die von den Maklern in das System eingebrachten Flächen Provisionen fällig werden und den Maklern somit das Geschäft nicht verloren geht.

Als der Freie Lokale Service gegründet wurde, wies Wien in vielen Stadtbezirken eine strukturelle Leerstandsproblematik auf, der mit diesem Instrument wirkungsvoll begegnet werden konnte. Allerdings bedurfte es einer langen Anlaufphase, bis sich der Service etablieren konnte, da dafür erst eine kritische Masse an Ladenlokalen in die Datenbank aufgenommen werden musste, was sich gerade in der Aufbauphase nur mit einem hohen personellen und damit letztendlich auch finanziellen Aufwand bewerkstelligen ließ. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, als dass der Service (nicht nur das Matching über die Leerstandsdatenbank, sondern auch die Standortanalysen)

---

<sup>54</sup> Zahlen und Daten der Wirtschaftskammer Wien.

sowohl für die Suchenden als auch für die Anbietenden komplett kostenfrei angeboten wird.

**Da sich in Hamburg keine stadtweite Leerstandsproblematik zeigt, erscheint ein solches flächendeckendes und damit auch kosten- und personalaufwendiges Serviceangebot nicht notwendig.** Dies gilt insbesondere auch für die Innenstadt, die abgesehen von den großen Leerstandsflächen durch aufgelassene Warenhäuser nur wenige leerstehende Ladenlokale aufweist. Zudem ist der Anteil professioneller Eigentümer und Vermieter gerade im Innenstadtbereich besonders hoch ausgeprägt, sodass eine übergreifende Datenbank zum Leerstandsmanagement hier nicht notwendig erscheint. **In ausgewählten Quartieren mit erhöhten Leerständen, die sich perspektivisch noch ausweiten könnten, kann ein professionell aufgebautes Leerstandsmanagementsystem aber durchaus zielführend sein.**

### **Beispiel: Einkaufsstraßenmanagement und Marketing**

Wien kann auf eine langjährige Historie des Geschäftsstraßenmanagements zur Vermarktung seiner Einkaufsstraßen zurückblicken. Bis vor kurzem wurden die Gelder zur Förderung der Einkaufsstraßen nach dem „Gieskannenprinzip“ über die Stadtteile verteilt. Zuletzt konzentrierte sich die Förderung aber auf benachteiligte Stadtteile in den Außenbezirken. Die Wirtschaftskammer unterstützt die in Einkaufsstraßenvereinen und IGs organisierten Unternehmer dabei mit zahlreichen Services und erleichtert ihnen den geschäftlichen Alltag. Darüber hinaus bietet die Wirtschaftskammer effiziente Marketinginstrumente, administrative Hilfe und konkrete Förderungen. Ziel der Maßnahmen ist es, die Passantenfrequenzen in den Einkaufsstraßen durch Marketingaktivitäten zu erhöhen und für positive Einkaufserlebnisse zu sorgen.

Die neue Dachmarke **„meinkaufstadt Wien“** ist ein Zusammenschluss lokaler Einkaufsgebiete und zentrales Element von Kommunikationsoffensiven der Wirtschaftskammer Wien zur Förderung der Wiener Wirtschaft und stellt dabei die Bedeutung des regionalen Einkaufs und urbanen Konsums in den Mittelpunkt. Dabei wird das regionale Einkaufen und Erleben in den Mittelpunkt gestellt, um regionales und nachhaltiges Konsumbewusstsein und den Lokalstolz der Bevölkerung zu stärken. Der Slogan „meinkaufstadt Wien“ wirkt identitätsstiftend und soll die Bevölkerung zusammen mit dem Motto „Wer Wien liebt, kauft in Wien ein!“ an die lokalen Gewerbetreibenden binden. Gleichzeitig sollen sich die Unternehmen innerhalb dieser regionalen Wertschöpfungs- markte wiederfinden und sich mit ihr identifizieren. Die teilnehmenden Betriebe fungieren dabei als Multiplikator, indem sie die Markenbotschaft mittragen und selbst bewerben.

Durch gezielte Werbemaßnahmen in der Stadt auf Plakaten, Citylights, Rolling Boards, Infoscreens, gebrandeten Einkaufstaschen, TV-Spots, durch Inserate in den großen Tageszeitungen, durch Bespielung von Social Media-Kanälen sowie durch Verteilaktionen und Gewinnspiele wird über die Dachmarke ein Bewusstsein für das regionale

Einkaufserlebnis geschaffen. Eine eigene Webseite fungiert zusätzlich als digitaler Treffpunkt für Betriebe und Konsumenten. Auf der Webseite werden Einkaufsgebiete präsentiert, Einkaufstipps gegeben und innovative Geschäfte und Konzepte sowie „Wiener Originale“ vorgestellt. Zudem gibt die Webseite einen Überblick über Aktionen und Veranstaltungen in den Einkaufsgebieten und stellt die Kontakte zu den IGs her.

Im Rahmen des **Baustellenmarketings** durch die Wirtschaftskammer werden von Großbaustellen betroffene Unternehmen zudem durch einen Baustellen-Obmann regelmäßig informiert und beraten, welche Förderungen und Hilfsmaßnahmen für kleine Unternehmen zur Verfügung stehen.<sup>55</sup> Gemeinsam mit der Stadt Wien hat die Wirtschaftskammer ein umfangreiches Unterstützungspaket geschnürt, welches sowohl finanzielle Mittel (z.B. Mietkostenzuschuss für Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten oder die Förderung von Initiativprojekten) als auch Sachleistungen und Aktionen vor Ort bietet (z.B. Schaufensterreinigung, Verteilaktionen).



Abbildung 71: Baustellenmarketing in Wien

**Die Dachmarkenstrategie im Wiener Einkaufsstraßenmanagement mit dem Appell, möglichst nachhaltig und ortsnah zu konsumieren („buy local“), erscheint als ein wirkungsvolles und auch zeitgemäßes Marketinginstrument, das sich grundsätzlich auch auf Hamburg übertragen ließe. Besonders sinnvoll erscheinen auch die Maßnahmen im Zuge des Baustellenmarketings, die die Akzeptanz von Großbaustellen erhöhen – was vor allem im Hinblick auf die Verkehrswendethematik in der Hamburger Innenstadt und den Stadtteilen interessant sein könnte und bei der Verkehrsbehörde zu verankern wäre.**

<sup>55</sup> Pro Unternehmen und Jahr beträgt die maximale Fördersumme 17.000 Euro.







# 8

## Handlungsfelder und Maßnahmenempfehlungen

## 8.1 Marketing und Kommunikation



### Dachmarkenstrategie für die Shoppingmetropole Hamburg

Wir sehen die Chance und die Notwendigkeit, die Shoppingmetropole Hamburg mithilfe einer Dachmarkenstrategie neu zu positionieren. Räumlich soll diese Strategie alle Handelsstandorte im Stadtgebiet aufgreifen, sich also nicht ausschließlich auf die Innenstadt beschränken.

Folgende Gründe sprechen aus unserer Sicht dafür:

- Die Hamburg Tourismus GmbH (HT) konzentriert sich aufgrund ihrer eigenen Budgetanforderungen verständlicherweise auf die Unterstützung der touristischen Leistungsträger sowie spezifischer Teilmärkte, wie der Kultur. Der Einzelhandel wird zwar nachrichtlich mitgeführt, steht aber nicht im Mittelpunkt.
- Das Citymanagement Hamburg konzentriert sich räumlich auf die Innenstadt und unterliegt erheblichen Budgetrestriktionen.
- Die Hamburger Innenstadt hat sich als Einkaufsstandort in den letzten vier Jahren erheblich verändert, dieser Veränderungsprozess kann durch die aktuelle Struktur der Instrumente für Marketing und Kommunikationskampagnen abgebildet werden.
- Mit Westfield Hamburg-Überseequartier kommt ein wichtiger Einzelhandelsstandort mit hoher Tourismusbedeutung in 2024 dazu, der auch in die Marketingstrategie des Handels integriert werden muss.

Es bleibt die Frage, welchen Nutzen eine neue Dachmarkenstrategie für die Shoppingmetropole Hamburg entfalten kann. Wir sehen hier folgende Vorteile:

- Einheitliches Auftreten: Eine neue Dachmarke schafft Einheitlichkeit in der Kommunikation und Positionierung. Dadurch wird Hamburg als Einkaufsziel kohärenter und leichter verständlich für Besucher.
- Steigerung der Bekanntheit: Eine gut etablierte Dachmarke kann die Bekanntheit Hamburgs als Einkaufsstadt sowohl national als auch international steigern.
- Image und Vertrauen: Eine Dachmarke kann das Image von Hamburg als Einkaufsstadt stärken, indem sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft.
- Effiziente Ressourcennutzung: Die Bündelung von Ressourcen und Marketingaktivitäten unter einer Dachmarke ermöglicht eine effizientere Vermarktung.
- Wettbewerbsvorteil: Eine klug gestaltete Dachmarkenstrategie hilft dabei, Hamburg mit seinen neuen Alleinstellungsmerkmalen im europäischen Wettbewerb zu differenzieren.

Fachlich sehen wir eine wesentliche Verankerung der Dachmarke für die Shoppingmetropole Hamburg bei der Handelskammer Hamburg. Die Handelskammer verfügt über

das fachliche Know-how zur Bewältigung dieser Aufgabe und könnte auch für die Weiterentwicklung der Strategie verantwortlich sein. Selbstredend muss sich die Strategie für die Shoppingmetropole 2035 in die übergeordnete Marketingstrategie Hamburgs einordnen.

### **Kampagne für „Hamburger Shopping-Originale“**

Im Hamburger Stadtgebiet gibt es viele wirklich einzigartige Läden, deren Betreiber den Mittelstand vertreten. Viele dieser zum Teil historischen Ladengeschäfte und Konzepte bezeichnen wir als „Hamburger Originale“. Sie bilden so etwas wie das immaterielle Kulturgut unserer Stadt und sollten besondere Aufmerksamkeit und Wertschätzung genießen.

Als Teilkampagne aus dem Konzept der neuen Dachmarkenstrategie empfehlen wir, die Hamburger Originale besonders herauszustellen. Dabei geht es darum, über Storytelling den besonderen Hintergrund dieser Läden sympathisch und authentisch zu transportieren und die Gründer und Macher explizit vorzustellen.

Ziel ist es, abseits der viel gescholtenen Uniformität von Einkaufslagen die besonderen Geschäfte zu befruchten und deren Umsätze zu steigern. Erfahrungsgemäß schätzen gerade die Touristen aus dem In- und Ausland diese Geheimtipps der besonderen Adressen. Ausgehend von diesen Impulsen profitieren auch weitere Händler im Standortumfeld der Hamburger Originale von dieser Kampagne.

## 8.2 Strategisches Quartiersmanagement 2.0



Ein in Hamburg seit vielen Jahren etabliertes Instrument der Quartiersentwicklung sind die **Business Improvement Districts (BID)**. Dabei handelt es sich um klar begrenzte Räume, in denen auf Veranlassung der Betroffenen bzw. der Eigentümer in einem festgelegten Zeitraum (maximal fünf Jahre) in Eigenorganisation Maßnahmen zur Aufwertung des Standorts durchgeführt werden. Typische Maßnahmen sind Service- und Reinigungsleistungen, Marketing/Veranstaltungen bis hin zu Baumaßnahmen. Hoheitliche Aufgaben gehören allerdings nicht dazu.

Finanziert werden die BIDs durch eine von der Stadt erhobene Zwangsabgabe, die alle im Gebiet ansässigen Grundeigentümer zu leisten haben und die auf einer eigens für BIDs geschaffenen Gesetzesgrundlage basiert. Beantragt werden die BIDs bei der Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen. Für die Antragstellung benötigt die Initiative mindestens 15 Prozent Zustimmung aus der Grundeigentümerschaft, sowohl nach Anzahl der Grundstücke als auch nach Grundstücksflächen. Mit diesem Quorum soll die Initiative ihren Rückhalt im Quartier nachweisen. Sofern die Eigentümer dann zu weniger als einem Drittel der im beantragten Bereich gelegenen Grundstücke ihre Nichtzustimmung zum Antrag erklären, kann der Senat das BID durch den Erlass einer Rechtsverordnung einrichten.

Der Vorteil der BIDs gegenüber freiwilligen Initiativen wie den Interessengemeinschaften (IGs) ist der oftmals weit über die Möglichkeiten freiwilliger Initiativen hinausgehende Handlungsrahmen sowie die Vermeidung von „Trittbrettfahreffekten“, da aufgrund der Zwangsabgabe alle Eigentümer einen Beitrag zur Aufwertung des Standorts leisten und keiner davon profitieren kann, ohne sich daran zu beteiligen. Insbesondere institutionelle Grundeigentümer wie Versicherungen oder Fondsgesellschaften sind zumeist nicht in der Lage, sich freiwillig an Maßnahmen im Quartier zu beteiligen – wenn sie jedoch zu einer Teilnahme gezwungen werden, folgt nicht zwingend ein Widerspruch.

Die Evaluation der zahlreichen in Hamburg bestehenden BID-Initiativen zeigt, dass die Maßnahmen zur Stabilisierung der Immobilienwerte beigetragen haben und vielerorts eine Hebelwirkung für Folgeinvestitionen eingetreten ist. Zudem tragen die Maßnahmen erheblich zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität und zur Erhöhung der Verweildauer in den Einkaufsquartieren bei, wodurch sich wiederum die Kundenfrequenz erhöht hat und die Einkaufslage gestärkt wurde. Der positive Einfluss der BIDs auf die Innenstadtquartiere ließ sich auch im Rahmen der Standortbegehungen verifizieren (Kap. 3.3.6).

**Daher sollten BIDs auch künftig als wesentliches Instrument der Quartiersentwicklung zur Stärkung des Einzelhandels weiter gefördert werden. Dazu sind bestehende BID-Initiativen zu verfestigen und neue BID-Initiativen zu unterstützen.**

### **Besonders im Fokus sollten dabei die innerstädtischen Quartiere und die Hauptzentren der Bezirke (Altona, Bergedorf, Harburg, Wandsbek) stehen.**

Bis auf wenige Ausnahmen konzentrieren sich die BID-Initiativen auf die Innenstadt und die großen Hauptzentren. Versuche, BIDs in den Stadtteilen und Quartieren umzusetzen, sind überwiegend gescheitert, und zwar aus folgenden Gründen:

- In den Stadtteilen sind die Nutzungsstrukturen deutlich heterogener als in der Innenstadt. Anders als in der Innenstadt ist der Anteil der Wohnnutzungen dabei besonders hoch – insbesondere in den Obergeschossen. Das notwendige Quorum zur Einrichtung eines BIDs wird daher oftmals verfehlt, da sich Wohnungseigentümer nur selten dazu bereit erklären, zusätzliche Abgaben zu tragen.
- Die Grundeigentümer in den Stadtteilen sind i.d.R. weniger solvent und auch weniger professionalisiert. Die zur Einrichtung eines wirksamen BIDs erforderlichen Mittel stehen gerade in benachteiligten Quartieren nicht zur Verfügung.

Auch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Eigentümer die finanziellen Belastungen an ihre Mieter weitergeben und es dadurch zu Mietpreiserhöhungen kommen kann, die weniger zahlungskräftige Mieter aus den Ladenlokalen verdrängen, was dann vor allem zu Lasten der kleinen Fachgeschäfte gehen könnte.

**Zur Stärkung und Aufwertung der Stadtteillagen und deren Einzelhändler ist daher ein Standortmarketing über das klassische Quartiersmanagement die erste Wahl.** Das Quartiersmanagement ist die erste Anlaufstelle für alle Akteure eines Quartiers. Es organisiert typischerweise Feste, Events und Veranstaltungen, macht Öffentlichkeitsarbeit/Standortmarketing und sorgt für die Vernetzung und den Informationsaustausch aller Akteure im Quartier. Zudem kanalisiert das Quartiersmanagement die Anliegen der Gewerbetreibenden und kommuniziert diese an Behörden und Bezirke. Der Quartiersmanager sollte künftig aber mehr als der „Kümmerer“ sein, sondern eher als eine Art „Bürgermeister“ für das Quartier fungieren. **Dazu ist das klassische Quartiersmanagement zu einem strategischen Quartiersmanagement 2.0 im Sinne eines Geschäftsstraßenmanagements aufzuwerten.**

Wichtige Voraussetzung hierfür ist eine **Managementorientierung**. Das bedeutet, dass zunächst ein detailliertes Konzept mit klar definierten Zielen, Entwicklungsstrategien und Aufgabenfeldern auszuarbeiten ist, welches mit einem Business-Plan inkl. dauerhaft angelegtem Finanzierungskonzept zu unterlegen ist. Anhand zuvor festgelegter KPIs ist zudem eine regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung als Erfolgskontrolle durchzuführen. Mögliche KPIs können sein:

- Anzahl der Gewerbetreibenden und Fluktuationsrate im Quartier
- Leerstandsrate im Quartier
- Anzahl durchgeführter Veranstaltungen/Events und Besucherzahlen
- Entwicklung der Passantenfrequenz



- Anzahl Follower in sozialen Medien und Anzahl Website-Besucher
- Umfrageergebnisse unter Geschäftsleuten und Passanten zur Zufriedenheit

Für das Quartiersmanagement kommen unterschiedliche Organisationsformen in Betracht. Gerade in Quartieren mit bestehenden IGs lässt sich ein strategisches Quartiersmanagement im Sinne einer Professionalisierung und Digitalisierung operativ an die IGs anhängen, die die zu erbringenden Leistungen des Quartiersmanagements dann an externe und professionell agierende Dienstleister/Büros vergeben. Alternativ kommen auch Vereinsträgerlösungen in Betracht oder städtische/halböffentliche Entwicklungsgesellschaften, was sich vor allem in Neubauquartieren anbietet. Zudem sollte eine zentrale Koordinierungsstelle bei der Handelskammer eingerichtet werden, da die Handelskammer die Interessengemeinschaften schon heute mit dem Service Quartiersmanagement berät und dessen Funktion darüber noch weiter aufgewertet werden würde.

Abgesehen von einer Anschubfinanzierung muss das Quartiersmanagement **ohne dauerhafte finanzielle Unterstützung durch öffentliche Gelder** auskommen. Es muss nachhaltig sein und sich nach der Etablierungsphase dauerhaft allein tragen können. Für die Anschubfinanzierung sollten insbesondere bestehende Förderprogramme in den Blick genommen werden.

- Auf Bundesebene ist dies vor allem die Städtebauförderung des BMWSB „**Lebendige Zentren – Erhalt und Entwicklung der Stadt- und Ortskerne**“. Ziel des Förderprogramms ist es, die Stadt- und Ortskerne zu attraktiven, multifunktionalen und identitätsstiftenden Standorten für Arbeiten, Wirtschaft, Wohnen, Bildung und Kultur weiterzuentwickeln. Quartiers- und Citymanagement bzw. Management der Zentrenentwicklung gehören dabei zu den explizit genannten Maßnahmen, wofür die Fördergelder eingesetzt werden können.
- Auch das Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (**RISE**) der Stadt Hamburg eignet sich zur Anschubfinanzierung eines Quartiersmanagements. RISE zielt darauf ab, die Lebensqualität in Quartieren mit einem besonderen Entwicklungsbedarf zu verbessern und die Quartiere städtebaulich aufzuwerten. Zur stärkeren Aktivierung, Beteiligung und Mitwirkung von Betroffenen wird ein Verfügungsfonds für das jeweilige Fördergebiet eingerichtet. Förderfähig sind u.a. insbesondere Maßnahmen zur Belebung des Einzelhandelsstandorts, lokale Öffentlichkeitsarbeit oder Veranstaltungen sowie Maßnahmen, die Netzwerke stärken. In jedem RISE-Entwicklungsquartier wird vom zuständigen Bezirksamt ein Quartiersentwicklungsbüro eingesetzt, das vor Ort die aktive Stadtteilentwicklung moderiert und für alle vor Ort als Ansprechpartner fungiert. Das Quartiersentwicklungsbüro kann auch Aufgaben eines Quartiersmanagements übernehmen. Allerdings beschränkt sich RISE dabei auf Quartiere mit schwierigen sozialen Rahmenbedingungen und problematischen baulich-räumlichen und funktionalen

Gegebenheiten, sodass eine Förderung über RISE nicht für alle Quartiere infrage kommt und sich eher auf konventionelles Quartiersmanagement beschränkt.

- Mit dem **Hamburger Neustartfonds City&Zentren (HmbNFCZ)** verfügt Hamburg über ein Förderinstrument, welches zur Abfederung der Folgen der Corona-Pandemie in der City und den Zentren aufgelegt wurde. Gefördert werden laut Förderrichtlinie verkaufsfördernde Events oder andere Aktivitäten von Interessengemeinschaften, Werbegemeinschaften, BIDs oder anderen Verbänden. Für die Umsetzung wird auf das Engagement der Interessengemeinschaften und BIDs zurückgegriffen. Nach derzeitigem Stand läuft der Neustartfonds aber zu Ende 2023 aus. Da die Förderrichtlinie auf temporäre Veranstaltungen und Events fokussiert war, die dazu dienen sollten, die Frequenzen in den Einkaufsquartieren der Stadt in der unmittelbaren Nachcoronazeit wieder zu erhöhen, erscheint das Auslaufen zunächst sachgerecht, zumal die Passantenfrequenzen vielerorts wieder das Vorcorona-Niveau erreicht haben und z.T. darüber liegen. Allerdings weisen viele Einkaufsquartiere und Händler nach wie vor strukturelle Probleme auf und benötigen Unterstützung beim Transformationsprozess in einen künftig stark durch Digitalisierung, den demografischen Wandel und Nachhaltigkeitsaspekte geprägten Stadtraum. Daher sollte der Neustartfonds unter neuen Vorzeichen unbedingt weitergeführt werden und zu einem strukturellen Förderinstrument umgebaut werden. Hierzu ist der Anwendungszweck in der Förderrichtlinie weiter zu fassen, sodass hierüber auch die Anschubfinanzierung zum Aufbau eines langfristigen und strategischen Quartiersmanagements förderfähig wird. Auch Fördertatbestände zur Unterstützung der KMUs bei der Implementierung von Methoden der Künstlichen Intelligenz sollten separat in den Förderkatalog mit aufgenommen werden (siehe Kap. 9.8.2). Events und Veranstaltungen sollten zwar auch künftig über den Neustartfonds förderfähig sein, aber auf eine Anstoßfinanzierung für neue Events beschränkt bleiben.

### **Exkurs: Anpassung der Förderrichtlinie zum HmbNFCZ**

*Die Förderrichtlinie zum Neustartfonds City&Zentren ist derzeit auf temporäre Maßnahmen fokussiert („attraktivitätssteigernde Events und Aktivitäten“). Künftig sollte der Neustartfonds aber stärker in Richtung eines strukturellen Förderinstruments umgebaut werden. Hierfür sind Anpassungen an der Förderrichtlinie vorzunehmen.*

- *Förderziele und Anwendungszweck sind bislang darauf ausgerichtet, dem stationären Einzelhandel und der Gastronomie durch Zuschüsse zu attraktivitätssteigernden Events/Aktionen zu einer wirtschaftlichen Erholung zu verhelfen. Als förderfähig gelten verkaufsfördernde Aktionen, Events oder Projekte von förderwürdigen Institutionen bzw. alle Maßnahmen, die dazu geeignet und bestimmt sind, den Neustart des lokalen Einzelhandels, der Gastronomie und des dienstleistenden Gewerbes zu unterstützen sowie Aufmerksamkeit bei den Kundinnen und Kunden zu erreichen und die Kundenbindung zu erhöhen. Die bisherigen*

*Formulierungen sollten dahingehend angepasst werden, dass künftig nicht mehr nur temporäre Maßnahmen wie Events/Aktionen förderfähig sind, sondern sämtliche Maßnahmen, die zur Stärkung von Einkaufsquartieren beitragen und einen langfristigen und strategischen Ansatz haben, worunter auch das Quartiersmanagement fällt.*

- *Förderwürdig sollten auch künftig nur die in der Förderrichtlinie benannten Interessengemeinschaften und vergleichbaren Zusammenschlüsse sowie BIDs im Geltungsbereich der Hamburger Zentren gemäß dem Hamburger Zentrenkonzept sein, da vor allem der stationäre Handel in den Zentren gestärkt werden soll.*
- *Der schriftliche Antrag auf Förderung nach der Förderrichtlinie ist an das jeweils zuständige Bezirksamt (Zuwendungsgeber) zu richten, welches über den Antrag entscheidet. In einigen Bezirken, wie z.B. im Bezirk Mitte, entscheidet die Bezirkspolitik über die Maßnahmen. Die Entscheidung über die Förderfähigkeit konkreter Projekte sollte jedoch keine politische Entscheidung, sondern eine Sachentscheidung sein. Daher sollte in der Förderrichtlinie verankert werden, dass nicht die Bezirksversammlungen, sondern grundsätzlich die zuständigen Stellen in den Bezirksamtern über die Förderfähigkeit entscheiden. Die politische Entscheidung erfolgt hingegen auf einer höheren Ebene, nämlich ob der Neustartfonds als Förderinstrument überhaupt verlängert wird.*
- *Gemäß Förderrichtlinie sind durch den Antragsteller u.a. ein Projektplan und ein Finanzierungsplan einzureichen. Hier sollte noch ergänzt werden, dass – zusätzlich zur obligatorischen Verwendungsnachweisprüfung (Evaluierung/Monitoring) – der Antragstellung ein schlüssiges strategisches Gesamtkonzept zur Verwendung der Fördergelder beigelegt werden muss.*

Langfristig sollte sich das Quartiersmanagement aber selbst tragen können. Eine wichtige Einnahmequelle stellen Gebühren aus Veranstaltungen und Events dar, wenngleich die Einnahmen aus Veranstaltungen aufgrund gestiegener Kosten insbesondere im Hinblick auf Sicherheitsmaßnahmen in den letzten Jahren zurückgegangen sind. Erforderlich ist daher zusätzlich eine Umlagefinanzierung über freiwillige Beiträge der Eigentümer, Gewerbetreibenden und Bewohner („Quartierspaten“) bis hin zu freiwilligen Mietzusatzkostenabgaben. Eigentümer können auch darauf hinwirken, ihre Mietverträge langfristig umzustellen und eine Verpflichtung zur finanziellen Beteiligung am Quartiersmanagement in den Vertragstext aufnehmen. In Neubauquartieren, in denen die Stadt Grundstückseigentümer ist und ein strategisches Quartiersmanagement aufgebaut werden soll, sollten bereits in den Kaufverträgen entsprechende „Zwangsabgaben“ für das Quartiersmanagement fixiert werden (Beispiel: Nordbahnhofviertel Wien).

**Gleichwohl wird es bei freiwilligen Abgaben in Bestandsquartieren immer „Trittbrettfahrer-Effekte“ geben. Insofern sollte das langfristige Ziel eines jeden Quartiersmanagements die Überführung in ein BID sein.**

Dabei ist jedoch die jeweilige Ausgangslage in den Zentren zu beachten. In problembehafteten Stadtteilen bzw. Zentren mit erheblichem Entwicklungsbedarf dürfte eine Anschubfinanzierung über RISE der richtige Weg sein. Hier wird es zunächst darauf ankommen, die klassischen Aufgaben eines Quartiersmanagements im Sinne eines „Kümmerers“ zu übernehmen (v.a. Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Kontakt zu Behörden). Ein gutes Beispiel hierfür findet sich in Hamburg mit der Fuhlsbüttler Straße, die im zentralen Bereich um den Bahnhof Barmbek als RISE-Fördergebiet ausgewiesen war. Zwar handelt es sich bei RISE eher um ein städtebauliches Instrument, hier wurde u.a. aber auch die Etablierung eines ökonomischen Quartiersmanagements gefördert, welches eng mit der sehr aktiven IG „Fuhle“ kooperierte, die heute im Übrigen zu 100 % in selbsttragenden finanziellen Strukturen arbeitet. Das Quartiersmanagement hat insbesondere Unternehmen bei der Existenzgründung unterstützt, die überregionale Wahrnehmung der „Fuhle“ vergrößert und die vor Ort handelnden Akteure vernetzt.

Der Ansatz eines strategischen Quartiermanagements, welches um zusätzliche Aufgabenbereiche zu erweitern ist, sollte nach dem Motto „Stärken stärken“ zunächst aber eher auf solche Quartiere und Zentren fokussiert werden, die eine hohe Erfolgsaussicht versprechen und später als „best practice“-Modellquartiere mit Leuchtturm-Charakter herausgehoben werden können. Erforderlich sind eine bestehende und engagierte IG, eine aktive Akteursstruktur sowie ein hoher Anteil privater (solventer) Immobilieneigentümer, um eine dauerhafte (von öffentlichen Geldern langfristig unabhängige) Finanzierung sicherstellen zu können. Solche Modellquartiere finden sich z.B. in der Langen Reihe, in Altona/Ottensen, im Grindelviertel, am Mühlenkamp oder in Eppendorf/Eppendorfer Baum. Für die Anschubfinanzierung in solchen Quartieren bietet sich der (in seiner Förderrichtlinie zu modifizierende) Neustartfonds an. Aber auch die Fuhlsbüttler Straße mit der aktiven IG Fuhle käme als Modellprojekt für ein strategisches Quartiersmanagement infrage. So könnte ein aus RISE finanziertes konventionelles Quartiersmanagement für ein benachteiligtes Quartier mittelfristig in ein strategisches Quartiersmanagement 2.0 zur Stärkung der Stärken überführt werden und dann langfristig bestenfalls zu einem BID weiterentwickelt werden.

Im Folgenden sollen beispielhaft neue Aufgabenbereiche benannt werden, die je nach Ausgangslage in den Einkaufsquartieren dazu geeignet sind, das Quartiersmanagement strategischer auszurichten und aufzuwerten und einem Verstetigungsprozess zu unterziehen.

### **Professionelles Leerstands- und Ansiedlungsmanagement**

Weder in der Innenstadt noch in den Stadtteilen zeigt sich derzeit eine strukturelle Leerstandsproblematik<sup>56</sup>, die die Notwendigkeit zum Aufbau eines stadtweiten Leerstands- und Ansiedlungsmanagements, wie es bspw. in Wien gemacht wurde, erkennen lässt. Es gibt aber Zentren im Hamburger Stadtgebiet, die mit Leerständen zu

---

<sup>56</sup> Dies konnte über die stichprobenartigen Begehungen in den Zentren und der Innenstadt empirisch belegt werden (siehe Kap. 3.3).

kämpfen haben. Zudem ist die geringe Leerstandsquote in den Hamburger Zentren möglicherweise auch nur eine Momentaufnahme. Angesichts der Dynamik im Online-Handel und der Nachfolgeproblematik im inhabergeführten Einzelhandel (siehe Kap. 2.2) kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich leerstehende Ladenlokale in den nächsten Jahren häufen werden. Mit der Etablierung eines professionellen Leerstands- und Ansiedlungsmanagements kann dem frühzeitig begegnet werden.

Als digitale Plattform hierfür bietet sich für die Quartiersmanager vor allem die kostenfreie Open Source-Software **LeAn** an, die aus einem Förderprojekt des BMWK entstanden ist und mit der bereits zahlreiche deutsche Städte arbeiten (u.a. Bremen, Köln, Nürnberg, Hanau, Lüneburg). Aber auch private Anbieter wie die „Leerstandslotsen“ bieten vergleichbare Services an, die auch mit LeAn gekoppelt werden können. Beiden Plattformen ist gemein, dass darüber leerstehende Ladenlokale und passende Nachnutzungskonzepte für Innenstädte und Zentren mithilfe eines intelligenten Matching-Algorithmus zusammengebracht werden sollen (ähnlich wie es Wien mit den „Freien Lokalen“ stadtweit betreibt).

Solch ein System muss jedoch aufgebaut und gepflegt werden, wofür der Quartiersmanager aufgrund seiner Verankerung im Quartier prädestiniert ist. Denn die Eigentümer der Ladenlokale müssen überzeugt werden, ihre Daten in das System integrieren zu lassen. Dabei geht es nicht nur um die Erfassung von Bestands- und Leerstandsflächen sowie objekt- und standortbezogener Informationen, sondern auch um die regelmäßige Datenpflege und das Monitoring der Flächenentwicklung. Besonders lohnenswert auch gegenüber konventionellen Immobilienplattformen erscheint dabei die Implementierung eines Frühwarnsystems, welches drohende/perspektivische Leerstände aufzeigt, um bereits reagieren zu können, bevor der Leerstand überhaupt entsteht und das Erscheinungsbild der Einkaufsstraße belastet. Aufgrund der Vernetzung der Quartiersmanager in den jeweiligen Quartieren lassen sich solche perspektivischen Leerstände am besten erfassen.

Die Erfahrungen aus anderen Städten (z.B. Wien) zeigen, dass ein System wie LeAn nicht als Konkurrenz von den Maklern wahrgenommen wird, sondern eher als Ergänzung zu den konventionellen Immobilienplattformen, da Makler in das System eingebunden sind und deren Provisionen nicht angetastet werden.

Das System ließe sich noch durch einen zusätzlichen Service zur Standortanalyse erweitern, wie es bspw. in Wien angeboten wird, wenngleich dies eine Inaugenscheinnahme der Ladenlokale durch die potenziellen Mieter natürlich nicht ersetzt.

### **Kuratiertes Erdgeschosszonenmanagement und Flächenmanagement**

Gerade in den Neubauquartieren, wo die Mieten für Erdgeschossflächen tendenziell hoch sind, bildet sich nicht immer ein für die Bewohner des Quartiers attraktiver Nutzungsmix aus. Die unterschiedlichen Eigentümer vermieten in der Regel zu



Höchstpreisen, sodass insbesondere kleinere und weniger solvente Nonfood-Einzelhändler und Gewerbetreibende kaum eine Chance haben, in Neubauquartieren Flächen anzumieten. Doch häufig sind es gerade die kleinen und individuellen Fachgeschäfte, die die besondere Qualität einer Einkaufslage ausmachen.

Entstehen solche neuen Stadtquartiere auf städtischen Grundstücken, besteht nicht nur die Chance, bereits in den Kaufverträgen **Zwangsabgaben für ein strategisches Quartiersmanagement** zu verankern. Die künftigen Eigentümer der Immobilien in den zentralen Bereichen können auch dazu verpflichtet werden, ihre Erdgeschossflächen zu einem einheitlichen Mietzins für einen bestimmten Zeitraum an eine Managementgesellschaft zu vermieten („**Flächen-Pooling**“). Vergleichbar mit dem Vermietungs- und Centermanagement der Shoppingcenter, kümmert sich die Management-Gesellschaft dann um eine koordinierte Untervermietung der Flächen an unterschiedliche Nutzergruppen und berücksichtigt dabei die jeweiligen Miettragsfähigkeiten der Nutzer. Zahlungskräftige Mieter (wie z.B. Bäcker) subventionieren dabei weniger zahlungskräftige Mieter (wie z.B. Nonfood-Fachhändler) oder konsumfreie Angebote (z.B. Quartiersräume/Treffpunkte), die sich im Quartier etablieren können und so für einen vielfältigen und auf die Bedürfnisse der Bewohner abgestimmten Nutzungsmix sorgen.

Das kuratierte Erdgeschosszonenmanagement lässt sich sehr gut mit dem Quartiersmanagement zusammenführen, wie das Beispiel Nordbahnviertel in Wien zeigt. Auch in Hamburg gäbe es dafür Ansatzpunkte wie z.B. auf dem Grasbrook, in Oberbillwerder oder in der Science City Bahrenfeld.

Auf Bestandsquartiere wird sich ein kuratiertes Erdgeschosszonenmanagement in dieser Konsequenz hingegen nur schwer übertragen lassen, da der flächenhafte Zugriff auf die Ladenlokale fehlt. Hierfür wäre über das örtliche Quartiersmanagement auszuloten, ob eine kritische Masse an Eigentümern bereit wäre, auf freiwilliger Basis Vermietungskompetenzen (und damit auch wirtschaftliche Risiken) abzugeben.

Wie der für Shoppingcenter obligatorische Ansatz des Flächenmanagements und die damit verbundene **professionelle Vermarktung und Vermietung auf eine gewachsene Einkaufslage übertragen** werden kann, in der verschiedene Grundeigentümer für die Vermietung ihrer Gewerbeflächen verantwortlich sind, ist im Rahmen des Forschungsvorhaben „**Trans Z**“ der HCU am Beispiel der Osterstraße sowie in Rissen untersucht worden. Die Idee für die Osterstraße bestand darin, eine zentrale Stelle einzurichten, die in Abstimmung mit den Akteuren vor Ort eine Art Branchenmix entwickelt, der sowohl die Einzelhandels- und Gewerbestruktur umfasst als auch die sozialen und kulturellen Angebote im Quartier berücksichtigt. Ziel des Flächenmanagements war es, eine Datenbasis mit Angaben über Größe und Ausstattung der Räumlichkeiten, spezielle Potenziale und Restriktionen, Miethöhe und Mietlaufzeit der Gewerbeflächen im Quartier aufzubauen und dies nach einer Anmeldung allen interessierten Immobilienbesitzern zur Verfügung zu stellen. Außerdem können

mit diesem Instrument auch kurzfristige Leerstände durch Zwischenvermietungen vermieden werden, da auf einen großen Pool an Angeboten und Nachfrage zurückgegriffen werden kann. Das Flächenmanagement stellt zwar keine „Zentralvermietung“ dar, kann aber als ein nützliches Instrument von den Grundeigentümern freiwillig genutzt werden.

Das Projekt in der Osterstraße wurde aufgrund der Corona-Pandemie allerdings zunächst nicht weiter fortgesetzt. Es wurde lediglich eine GIS-basierte Internetseite aufgebaut, die über die bestehenden Nutzungen, Leerstände und mögliche Zwischennutzungen informiert. Aus unserer Sicht erscheint es aber lohnenswert, sich weiterhin mit den Möglichkeiten zu beschäftigen, den Ansatz des Flächenmanagements in gewachsene Einkaufsquartiere zu implementieren, was sich über ein strategisches Quartiersmanagement grundsätzlich bewerkstelligen ließe.

### **Kreative Zwischennutzungen identifizieren und organisieren**

Wie bereits ausgeführt, gibt es nur wenige Zentren in Hamburg, die mit Leerständen zu kämpfen haben, was sich perspektivisch aber auch ändern könnte. Dort, wo sich Leerstände häufen und Erdgeschossflächen durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet sind, können kreative Zwischennutzungen einen wertvollen Beitrag zum Erhalt eines attraktiven Straßenbilds leisten und dafür Sorge tragen, dass Trading-Down-Prozesse gar nicht erst entstehen.

Das Quartiersmanagement ist aufgrund seiner Vernetzung vor Ort prädestiniert dafür, die Koordination zur temporären Bespielung von Ladenlokalen zu übernehmen. Dabei geht es zum einen um die Identifikation und Kontaktaufnahme zu potenziellen Zwischennutzern, worunter vor allem Künstler und Kreative sowie Handwerk und Urbane Produktion aus dem Stadtteil fallen. Aber auch überörtliche Pop-Up-Formate bieten sich grundsätzlich für Zwischennutzungen an, die zu identifizieren und anzusprechen sind. Vorstellbar ist in diesem Zusammenhang auch eine Kooperation mit der Kreativgesellschaft.<sup>57</sup> Dem Quartiersmanagement kommt dabei eine Vermittlerrolle zwischen den Eigentümern leerstehender Ladenlokale und den potenziellen Zwischennutzern zu.

Vorstellbar ist ferner das Ausloben von Wettbewerben für kreative Zwischennutzungen, Schaufensterwettbewerbe etc. durch das Quartiersmanagement.

### **Organisation und Koordination von Coaching-Programmen und Erfahrungsaustausch**

---

<sup>57</sup> Mit dem von der Kreativgesellschaft umgesetzten Förderprogramm "Frei\_Fläche: Raum für kreative Zwischennutzung" wurden über 50 kreative Zwischennutzungen auf über 20.000 Quadratmetern leerstehenden Ladenflächen realisiert, darunter auch das Jupiter im ehemaligen Karstadt-Haus an der Mönckebergstraße. Durch das Programm können Kreative leerstehende Einzelhandelsflächen für 1,50 Euro pro Quadratmeter anmieten. Das Förderprogramm wurde bereits verlängert, läuft allerdings zum Ende des Jahres 2023 aus.

Konventionelles Quartiersmanagement kümmert sich zwar um die Vernetzung der im Quartier relevanten Akteure und kanalisiert Anliegen von Gewerbetreibenden in Richtung der Bezirke und Behörden. Bislang kaum eine Rolle spielt jedoch das Thema Coaching und Beratung der Einzelhändler im Quartier. Dabei könnten Quartiersmanager eine wichtige Rolle bei der Koordination und Organisation von Coaching-Programmen spielen und für einen systematischen Erfahrungsaustausch in der Händlerschaft sorgen.

Dabei geht es zunächst um das Aufgreifen der spezifischen Bedarfe im Quartier und die daran anschließende **Eruierung passender Coaching- und Weiterbildungsangebote zu den Themen Digitalisierung, Visual Merchandising, Nachhaltigkeit** etc. (siehe hierzu auch Kap. 8.3). Das Quartiersmanagement kann als zentrale Koordinierungsstelle und Kontaktperson für die lokale Händlerschaft, die Handelskammer, die Behörden und für die Bildungsdienstleister fungieren. Auch die Organisation eines **regelmäßigen und niedrigschwiligen Erfahrungsaustauschs** zwischen den Gewerbetreibenden zu aktuellen Themen und Herausforderungen (z.B. Digitalisierung, Energiewende, Verkehrswende) fällt in den Aufgabenbereich eines strategischen Quartiersmanagements.

Eine weitere Maßnahme zum Thema Coaching kann auch aus dem Quartier selbst entwickelt werden. So kann der Quartiersmanager zunächst über einen Mystery Shopper<sup>58</sup> Qualitätschecks bei den innerhalb des Quartiers agierenden Einzelhändlern vornehmen lassen, die dann im Rahmen einer Veranstaltung gemeinsam (aber anonym) mit und unter den Händlern diskutiert werden. Auf dieser Basis können dann gemeinsam **Qualitätskriterien** entwickelt werden zu Themen wie Warenpräsentation, Schaufenstergestaltung, Beratungs- und Servicequalität, Digitalisierung, um über die Stärkung einzelner Händler zu einer Stärkung des Einkaufsquartiers im Gesamten zu gelangen.

---

<sup>58</sup> Als Mystery Shopping wird das bewusste Testen eines Einkaufserlebnisses durch versteckte Einkäufer bezeichnet. Laien oder Fachtester geben sich als Kunden aus und bewerten anhand eines zuvor definierten Kriterienkatalogs die Qualität der Dienstleistung und des Einkaufs. Hierfür gibt es spezialisierte Agenturen.

## 8.3 Fortbilden und Coachen! Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung



### Veranstaltungsreihe in den Stadtteilen/Quartieren

Wir schlagen vor, eine konzeptionell ähnliche Veranstaltungsreihe für die mittelständischen Einzelhändler in den Stadtteilen zu organisieren. Ziel ist es, vor Ort in den Stadtteilen eine pragmatische Weiterbildung zu organisieren, die möglichst einfach zugänglich ist. Es geht darum, die Einzelhändler zu sensibilisieren, auf aktuelle Themen aufmerksam zu machen und niedrigschwellige Weiterbildungsangebote zu vermarkten. Entscheidend für den Erfolg ist nach den Erfahrungen in anderen Städten, dass dieses Fortbildungsangebot unmittelbar im Stadtteil stattfindet.

Getragen und finanziert werden sollte diese Veranstaltungsreihe durch den Einzelhandelsverband und/oder die Handelskammer Hamburg, unterstützt mit geeigneten Beratern, praxisorientierten Referenten und Coaches.

Zunächst sollte im Rahmen eines Pilotprojekts ein geeigneter Stadtteil ausgewählt werden, bei dem in einer Abfolge von mehreren Wochen insgesamt ca. fünf Veranstaltungen dieser Reihe angeboten werden sollten. Inhaltlich sollte es um folgende Themen gehen:

- Zielgruppenbestimmung und Stammkunden-Management
- Visual Merchandising und moderner Ladenbau
- Einsatz zeitgemäßer Softwarelösungen
- Kooperation im Stadtteil
- Einsatz von Social Media

Die Inhalte können von Stadtteil zu Stadtteil ergänzt oder modifiziert werden. Mittelfristig sollten möglichst viele Stadtteile von dieser Veranstaltungsreihe profitieren. Da sich erfahrungsgemäß vor allen Dingen starke und erfolgreiche Händler zuerst engagieren, sollte man für das Pilotprojekt einen Stadtteil auswählen, wo möglichst viele dieser engagierten Gewerbetreibenden anzutreffen sind.

### Digitalcoaches einsetzen

Nach dem Vorbild des Einzelhandelsverbands Nordrhein-Westfalen empfehlen wir, sogenannte Digitalcoaches zu gewinnen und einzusetzen. Ziel ist es, IT-Berater als hauptamtliche Mitarbeiter für die unmittelbare Beratung bei mittelständischen Einzelhändlern einzusetzen.

Der Digitalcoach führt zunächst ein initiales Gespräch mit dem Geschäftstreibenden und identifiziert Defizite und Potenziale. Am zweiten, eigentlichen Beratungstag offeriert der Digitalcoach Lösungen, die gemeinsam mit dem Händler besprochen werden.

Der Beratungsprozess wird dokumentiert, eine Anschlussberatung ist grundsätzlich möglich.

Der Vorteil dieses Vorgehens ist die unmittelbare Wirksamkeit und Anwendungsorientiertheit der Beratung. Die Digital Coaches verfügen über vertiefte Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, damit Lösungen zügig entwickelt und umgesetzt werden können.

Das Modell hat sich in Nordrhein-Westfalen bewährt und sollte aus unserer Sicht in Hamburg eingesetzt werden.

### **Hamburg Kreativ Gesellschaft für den „Fachkräftesprint“ einsetzen**

Eines der größten Probleme für den mittelständischen Einzelhandel ist die Sicherung und Gewinnung von Fachkräften. Die Gespräche mit den verschiedenen Akteuren im Rahmen des Projekts haben uns darin bestärkt, hier eine Lösungsidee als Maßnahme zu formulieren, die auf Stadtteilebene umgesetzt werden soll.

Wir schlagen vor, einen sog. „Fachkräftesprint“ in Form eines Veranstaltungsformats auf Stadtteilebene aufzusetzen. Organisiert und betreut wird die Veranstaltung durch die erfahrenen Teams der Kreativgesellschaft Hamburg, die vergleichbare Veranstaltungen erfolgreich umgesetzt haben.

Im Kern geht es darum, mit insgesamt 3 bis 5 Gewerbetreibenden über einen strukturierten Prozess Ideen für die Gewinnung von Arbeitskräften zu generieren und Lösungen zu erarbeiten, die auch anderen Gewerbetreibenden im Stadtteil nützlich sind. Erfahrungsgemäß sollten Einzelhändler ausgewählt werden, die als „Zugpferde“ im Stadtteil dienen, eine besondere Offenheit mitbringen und über eine Umsetzungsbereitschaft im eigenen Betrieb verfügen.

Mit einem Prototyp dieses „Fachkräftesprints“ könnte in einem vergleichsweise starken Stadtteil begonnen werden. Von dort aus kann die Veranstaltung über das Stadtgebiet hinweg multipliziert werden.

Im Ergebnis könnte das wichtigste Problem der mittelständischen Einzelhändler, nämlich das drängende Personalproblem, angegangen werden.

### **Hamburg Kreativ Gesellschaft für „attack your business“ einsetzen**

Gerade etablierten mittelständischen Einzelhändlern fällt die Weiterentwicklung ihres tradierten Geschäftsmodells außerordentlich schwer. Häufig bedarf es eines externen Impulses, um die Frage zu beantworten, ob und inwieweit das Modell in der Zukunft noch trägt.

Das aktive Hinterfragen des Geschäftsmodells findet im Beratungsangebot „attack your business“ der Kreativgesellschaft Hamburg statt. Während bislang ausschließlich große Handelsunternehmen wie Inditex oder Tchibo dies



Beratungsangebot wahrgenommen haben, ist es vom Grundsatz her (nach Rücksprache) auch auf KMU übertragbar.

Wir schlagen also vor, im Rahmen des Beratungsangebots für Klein- und Mittelbetriebe des Handels auch „attack your business“ zu verankern, um die Leistungsfähigkeit und Zukunftssicherheit der Geschäftsmodelle der KMU insbesondere auf Stadtteilebene zu verbessern. Auch hier sollte mit einem Pilotprojekt begonnen werden, das anschließend multipliziert werden kann.

## 8.4 Gewinnung von Arbeitskräften für den Handel



### Imagekampagne „Einzelhandel als Arbeitgeber“

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte weist der Einzelhandel oftmals ein negatives Image auf. Themen wie das vergleichsweise geringe Lohnniveau sowie unattraktive Arbeitszeiten führen zu einer negativen Außenwirkung des Einzelhandels. Dem gilt es entgegenzuwirken.

**Der Handelsverband hat Anfang 2023 seine Imagekampagne zu den Karriere-möglichkeiten im Einzelhandel neu aufgesetzt** ([karriere-handel.de](https://www.karriere-handel.de)): Hier werden zum einen Gründe für die Arbeit im Handel und zum anderen Berufe und Karrierewege im Handel dargestellt. Ein „Realitycheck“ zeigt über kurze Videos Beispiele aus der Arbeitswelt und versucht mit Klischees „aufzuräumen“. Beiträge auf Social Media runden die Kampagne ab.

Wichtig ist es nun, die **Kampagne zu verstetigen und „frisch“ zu halten, auf die lokale Ebene in Hamburg (Veranstaltungen/Job-Börsen/Vernetzung mit Schulen/lokale Beispiele) zu holen und mit anderen Initiativen und Fachkräftestrategien (Freie und Hansestadt Hamburg sowie relevante Stakeholder wie z.B. Verbände) zu verknüpfen**. Zudem empfiehlt sich eine Verknüpfung mit konkreten **Stellenangeboten auf lokaler Ebene**, um potenzielle Bewerber/Interessenten gleich mit konkreten Stellenangeboten „zu versorgen“ und einen Bruch im Informationsfluss zu verhindern. **Federführend sollte die Kampagne dabei weiterhin beim Handelsverband verankert sein. Zudem sollte eine Kooperation mit der Handelskammer angestrebt werden**, um auf bestehende (branchenübergreifende) Veranstaltungen und Kampagnen/Erfahrungen aufsetzen zu können.

Wichtig ist zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit aber auch, dass der Einzelhändler in seinem Unternehmen durch ein angenehmes Arbeitsumfeld zu einem positiven Image beiträgt. Der inhabergeführte Facheinzelhandel kann ggf. das Lohnniveau nicht so stark beeinflussen, aber für ein wertschätzendes, persönliches Arbeitsumfeld sorgen, das auch in die Mitarbeiterbindung einzahlt.

### Kreative Mitarbeitersuche auf Social Media

Bei der Suche nach jungen und innovativen Mitarbeitern ist es erforderlich, diese Zielgruppe an Bewerbern gezielt und auf neuen Wegen anzusprechen. Traditionelle Ausschreibungswege (z.B. Agentur für Arbeit, Stellenportal, eigene Unternehmenshomepage) bleiben weiterhin wichtig, sind dabei gleichwohl um eine Ansprache über **Social-Media-Kanäle zu ergänzen, um potenzielle Bewerber „direkt abzuholen“**.

Dabei ist eine unmittelbare Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Bewerber möglich und es können ggf. Kosten für Stellenanzeigen gespart werden. Noch wichtiger ist

dabei allerdings, dass durch die Integration in den eigenen Social Media-Auftritt Themen wie Glaubhaftigkeit, persönliches Arbeitsumfeld und Emotionalisierung „gespielt“ werden können. Insgesamt geht es darum, mit dem Recruiting aufzufallen und auf sich aufmerksam zu machen.

Händler können dabei unterstützt werden bei der Beratung/Schulung (z.B. über die Coaching-Programme; siehe Kapitel 8.3) zum Thema Social Media-Recruiting sowie einer Zusammenstellung von Best Practice-Beispielen und dem Generieren von Stellenbeschreibungen und Texten über KI.

### **Offensive zur Integration von Geflüchteten/Zuwanderern in den Arbeitsmarkt im Einzelhandel**

Grundsätzlich bietet die wachsende Zahl an Geflüchteten und Zuwanderern Chancen, diese auch als potenzielle Arbeitskräfte für den Einzelhandel zu gewinnen. Gerade für den **beratungsintensiven Facheinzelhandel stellen sich dabei allerdings oftmals fehlende oder eingeschränkte Deutschkenntnisse** als großes Hindernis dar. Dabei kommt es nicht nur darauf an, grundsätzlich Deutsch sprechen zu können, sondern auch die handelsspezifische Fachsprache zu beherrschen.

Hier gilt es, die Angebote für Sprachkurse gezielt auszubauen und um klar definierte und fachspezifische Angebote für den Handel zu ergänzen. Vertiefende Inhalte der Deutschkurse sollten dabei beispielsweise die Themen Verkaufsberatung und Produktinformation, Beschwerden eines unzufriedenen Kunden verstehen und verständnisvoll darauf eingehen, konstruktive Lösungsvorschläge machen, Wareneingang kontrollieren, Rücknahmegründe/Umtausch- und Rücknahmeregeln nachvollziehbar, sachlich und bestimmt erläutern sein.

Initiator der Maßnahme sollte der Handelsverband in Zusammenarbeit mit der Handelskammer sein. Die Organisation und inhaltliche Aufbereitung erfolgen in Kooperation mit den zuständigen Fachbehörden und Bildungsträgern.

Diese handelsspezifischen Kursangebote sind dann auch klar sowohl gegenüber potenziellen Arbeitgebern als auch Mitarbeitern zu kommunizieren und zu bewerben.

## 8.5 Rahmenbedingungen für den Innenstadthandel verbessern!



Die Hamburger Innenstadt hebt sich von den Einkaufsquartieren und Einkaufsstraßen in den Stadtteilen vor allem dahingehend ab, dass sie auf ein sehr weitläufiges, überörtliches Marktgebiet sowie auf ein hohes Touristenaufkommen abstellen kann. Auch wenn die Innenstadt aufgrund der polyzentrischen Struktur Hamburgs eine weitaus weniger dominante Rolle einnimmt als bspw. die Innenstädte in Köln oder München, stellt sie dennoch den größten und sogstärksten Einzelhandelsstandort Hamburgs dar und zeichnet sich durch ein sehr vielfältiges Einzelhandelsangebot aus, welches durch gastronomische Angebote, Freizeit/Kultur und öffentliche Einrichtungen ergänzt wird. Zwar wird das Einzelhandelsangebot der Innenstadt in erster Linie durch Filialisten und Markenshops geprägt. Wie die Begehungen gezeigt haben, finden sich aber vor allem in den Nebenlagen auch zahlreiche inhabergeführte Fachgeschäfte, die der durch Filialisten und Markenshops geprägten Innenstadt erst ihren individuellen Charakter verleihen und daher im Sinne des Zielbilds für die Innenstadt unbedingt zu sichern sind.

Aufgrund der herausgehobenen Stellung der Innenstadt im Hamburger Einzelhandelsgefüge stellt diese ein eigenes Handlungsfeld dar, welches gesonderter Maßnahmen zur Stärkung des Einzelhandels bedarf, die im Folgenden aufgeführt werden.

### Sicherheit und Sauberkeit

Sicherheit und Sauberkeit werden bei Verbraucherbefragungen regelmäßig zu den wichtigsten Faktoren gezählt, wenn es um Einkaufs- und Wohlfühlatmosfera geht. Dies gilt im besonderen Maße für Touristen und Umlandbewohner, die nicht nur eine erhöhte Erwartungshaltung an die Einkaufsatmosphäre haben, sondern sich auch schnell abschrecken lassen, da sie mit Kriminalität, offenem Drogenkonsum, Vandalismus, Obdachlosigkeit, Verelendung und organisierten Bettlerbanden im ländlichen und kleinstädtischen Raum weniger oft konfrontiert sind. In den letzten Jahren haben sich aber genau diese Themen in der Innenstadt spürbar verstärkt. Damit sich Umlandbewohner und Touristen als für die Innenstadt wichtige Zielgruppen nicht von dieser abwenden, müssen die **Anstrengungen im Bereich Sicherheit/Sauberkeit** intensiviert werden, insbesondere an neuralgischen Orten wie dem Bahnhofsumfeld oder dem Jungfernstieg, um das Sicherheitsgefühl der Innenstadtbesucher zu erhöhen und den problematischen Gruppen an diesen Orten entgegenzutreten.

Als indirekte Maßnahme, um den öffentlichen Raum von problematischen Bevölkerungsgruppen „zurückzugewinnen“, würde aber auch eine **dauerhafte oder zumindest vermehrte Bespielung der kritischen Orte** (z.B. des Jungfernstiegs) mit Veranstaltungen/Events/Festen/Märkten helfen. Ohnehin gilt es, die Menschen wieder stärker für einen Besuch der Innenstadt zu begeistern – insbesondere vor dem Hintergrund, dass aufgrund der neuen Arbeitswelten (Homeoffice) die Innenstadt heute für

viele Menschen weniger im Fokus steht als noch vor der Corona-Pandemie (siehe hierzu auch Kap. 2.4). Dazu allein auf das umfängliche Einzelhandelsangebot zu verweisen, greift jedoch zu kurz. Einkaufserlebnisse, Aufenthaltsqualität und Multifunktionalität sind heute wichtiger denn je, um sich als Innenstadt von digitalen Konsumwelten abheben zu können. **Hochwertige Kulturangebote und attraktive Veranstaltungen/Events und Angebote für Familien** sollten hier besonders in den Blick genommen werden. Denn Untersuchungen zeigen, dass es gerade die jungen (gutverdienenden) Familien sind, die sich verstärkt aus den Innenstädten zurückziehen, obwohl sich gerade diese Zielgruppe mit ihrem Einkaufsverhalten und der Nutzung in der Innenstadt sozialisiert hat (siehe hierzu auch Kap. 2.4). Um diese Zielgruppe wieder für die Innenstadt zu begeistern, bedarf es aber sogstarker Angebote über den Handel hinaus.

Allerdings unterliegen Events und Veranstaltungen oftmals hohen behördlichen Auflagen, die einen hohen personellen und finanziellen Aufwand für die Organisatoren nach sich ziehen. Hier gilt es mit Blick auf das hier zuständige Bezirksamt Mitte (in Grunde genommen aber für alle Bezirksämter in Hamburg) zu prüfen, ob der **bürokratische Aufwand reduziert und Bearbeitungsvorgänge beschleunigt werden können**,<sup>59</sup> um Frustrationen bei der Händlerschaft sowie bei den BIDs und dem Citymanagement, die für die Konzeptionierung und Durchführung von Veranstaltungen verantwortlich sind, zu vermeiden. Denn die Innenstadt braucht eher mehr als weniger Events.<sup>60</sup>

Eng mit Events verknüpft ist das Thema **Sonntagsöffnung**. Verkaufsoffene Sonntage, wie es im Ausland vielerorts selbstverständlich ist, sind in Hamburg auf vier Tage im Jahr beschränkt. Gerade wenn viele Touristen in der Stadt sind, z.B. in den Sommermonaten oder bei großen Sportevents, die in der Innenstadt stattfinden, entgeht dem innerstädtischen Einzelhandel so ein erhebliches zusätzliches Umsatzpotenzial. Daher sind eine offene Diskussion darüber sowie die Prüfung rechtlicher Möglichkeiten, mehr verkaufsoffene Sonntage zu ermöglichen, zu empfehlen. Um darüber insbesondere die ohnehin schon an Bedeutung eingebüßte Innenstadt zu stärken, wäre zu überlegen, ob zusätzliche verkaufsoffene Sonntage auf die Innenstadt (inkl. Hafencity) beschränkt bleiben sollten, zumal sich dies aufgrund der Tourismusbedeutung der Innenstadt voraussichtlich auch besser begründen ließe.

Besonderer Handlungsbedarf im Bereich Aufenthaltsqualität ergibt sich für die Innenstadt vor dem Hintergrund der anstehenden Eröffnung des Überseequartiers in der Hafencity (Kap. 3.3.6). Da der Betreiber des Überseequartiers Hausrecht hat, wird es dort keine Probleme mit den Themen Sicherheit und Sauberkeit geben. Innenstadtbewohner, für die die Aufenthaltsqualität und eine hohes Sicherheits- und

---

<sup>59</sup> Z.B. bei wiederkehrenden Anträgen.

<sup>60</sup> Gerade weil in der KernInnenstadt nur wenige Menschen leben, ist das Konfliktpotenzial bei vermehrten Events mit der Wohnbevölkerung in der Innenstadt überschaubar, zumal den Menschen, die in die Innenstadt ziehen auch klar sein muss, dass es sich nicht um eine „normale“ Wohnlage handelt.



Sauberkeitsbedürfnis besteht, könnten also geneigt sein, künftig bevorzugt das Überseequartier aufzusuchen. Zwar ist natürlich auch das Einzelhandelsangebot für die Wahl, welches innerstädtische Einkaufsquartier besucht wird, entscheidend. Aber mit der zunehmenden Bedeutung des Onlinehandels und dessen nahezu grenzenloser Angebotsvielfalt rücken solche Themen wie Aufenthaltsqualität, Einkaufsambiente, Erlebnisqualität und Nutzungsvielfalt viel stärker in den Fokus der Verbraucher bei der Einkaufsstättenwahl. **Insofern gilt es die Aufenthaltsqualitäten der Innenstadt zu erhöhen und den öffentlichen Raum sowie insbesondere die Plätze in der Innenstadt attraktiv zu gestalten.** Denn auch in diesem Bereich wird sich das Überseequartier stark aufstellen und in Verbindung mit der Nähe zur Elbe hohe Qualitätsstandards setzen, die die traditionellen Einkaufsquartiere der Innenstadt unter Druck setzen könnten. Die bestehenden Planungen zur Aufwertung der Plätze in der Innenstadt sind daher möglichst schnell umzusetzen und sollten einen hohen gestalterischen und funktionalen Anspruch haben. Dazu gehört auch die Integration moderner Spielplätze, um gerade den Familien und Kindern ein Angebot zu machen – hier setzt die HafenCity Maßstäbe.

Chancen zur Erhöhung der Aufenthaltsqualität bietet dabei das Prinzip der „**blue-green-infrastructure**“. Im Zuge der Verkehrswende werden in den nächsten Jahren umfangreiche bauliche Maßnahmen der Verkehrsinfrastruktur umgesetzt. Dabei gilt es „blaue“ (z.B. Wasserspeicherung und Verdunstung) und „grüne“ (z.B. Bäume) Elemente zu integrieren, die nicht nur auf das Stadtklima, sondern auch auf die städtebaulichen Qualitäten des Straßenraums und die Aufenthaltsqualitäten einzahlen.

Überdies ist eine **konsequente Umsetzung der Leitprojekte des Innenstadtkonzepts** zwingend erforderlich.

- Herausnahme des motorisierten Individualverkehrs am Jungfernstieg und teilweise Verlagerung der Busverkehre von der Mönckebergstraße in die Steinstraße
- Weiterentwicklung des öffentlichen Raums im Kontorhausviertel, ausgehend vom künftig autofreien Burchardplatz
- Entwicklung des Hopfenmarkts zu einem attraktiven Platz im Zusammenhang mit der Schaffung eines „Archäologischen Fensters“, um die „Neue Burg“ als zentralen historischen Entwicklungsschritt wieder sichtbar zu machen

Zudem sind die Ergebnisse aus dem Werkstattverfahren zur „**Domachse**“ zügig umzusetzen, um eine attraktive Verknüpfung zwischen dem Überseequartier und der originären Innenstadt zu schaffen, die als alternativlos einzustufen ist, auch wenn es eine gute ÖPNV-Verbindung über die U4 gibt. Die Achse ist insbesondere für Touristen, aber auch für Besucher aus Hamburg und Umland von Relevanz und wird dazu beitragen, dass das Überseequartier mit der tradierten Einkaufsinnenstadt besser verknüpft wird. Gleichwohl wird eine stärkere **Profilbildung der einzelnen Innenstadtquartiere** wichtig sein, um in den verschiedenen Einkaufsquartieren der Innenstadt eigene

Besuchsanlässe zu schaffen und sich jeweils abheben zu können, da aufgrund der räumlichen Entfernungen, des umfangreichen Angebots und der begrenzten Zeitbudgets der Innenstadtbesucher kaum jemand alle Einkaufsquartiere am selben Besuchstag aufsuchen wird. Beim Thema Profilbildung sind auch die bestehenden BID-Initiativen und das City-Management einzubinden und gefordert.

Im Zuge der Verkehrswende kann davon ausgegangen werden, dass der MIV-Verkehr durch unterschiedliche verkehrsinfrastrukturelle Maßnahmen in den nächsten Jahren sukzessive aus der Innenstadt herausgenommen wird. Damit dies auch einen starken positiven Effekt auf die Aufenthaltsqualität hat, sind die vom Verkehr „befreiten“ Straßenräume konsequent durch eine **ansprechende Gestaltung inkl. Möblierung und Bepflanzung** zu qualifizieren. Beispiele aus Barcelona und Wien zeigen, welchen Einfluss eine ansprechende Straßenraumgestaltung ehemals vom Autoverkehr genutzter Straßen auf die Aufenthaltsqualität haben kann. Dafür ist ein großzügiger Umgang mit Sondernutzungsrechten zur Bespielung des öffentlichen Raums durch die anliegenden Händler und Gastronomen anzustreben. Nur durch die Herausnahme des Verkehrs allein entstehen noch keine attraktiven Räume.

### **Verkehrswende gestalten, Erreichbarkeiten sichern**

Insbesondere für Umlandbesucher sowie Besucher aus den Randlagen Hamburgs, aber auch für Bevölkerungsgruppen, die nicht auf den eigenen PKW verzichten können oder wollen (z.B. Senioren, Familien mit Kindern), wird der eigene PKW aber auch künftig das bevorzugte Verkehrsmittel darstellen. Um diese für den Innenstadthandel wichtigen Zielgruppen nicht zu verlieren, **ist die grundsätzliche Erreichbarkeit der Innenstadt für den MIV bzw. der Erhalt leistungsfähiger Parkhäuser und deren uneingeschränkte Zu- und Abfahrt daher unbedingt zu sichern**. Diesbezüglich sei auf eine aktuelle Umfrage des BTE (Handelsverband Textil Schuhe Lederwaren)<sup>61</sup> hingewiesen, nach der 45 % der befragten Innenstadtbesucher mit dem PKW anreisen und fast die Hälfte der Befragten die schlechte Erreichbarkeit der Innenstädte bemängelt. Auch zeigt die Befragung, dass PKW-Kunden nicht nur die höchste Kaufquote unter den Innenstadtbesuchern aufweisen (43 %), sondern auch überdurchschnittlich viele Artikel kaufen. Damit bestätigt die Umfrage die Aussagen der Innenstadthändler, dass die verkehrliche Erreichbarkeit der Innenstadt ein maßgebliches Kriterium für den Geschäftserfolg darstellt.

Wenn der Verkehr aus den Kernbereichen der Innenstadt herausgenommen wird, sollten perspektivisch rund um die Innenstadt bzw. im Umfeld der großen Parkhäuser genügend **multimodale Mobility-Hubs** entstehen, die einen bequemen und unkomplizierten Wechsel der Verkehrsträger an konzentrierten Orten rund um den Innenstadtkern ermöglichen. Mobility Hubs bündeln dabei unterschiedliche

---

<sup>61</sup> Von Ende August bis Mitte September wurden an sechs Wochentagen in 14 Städten rund 3.600 Innenstadtbesucher befragt. Parallel dazu fand eine Online-Befragung mit knapp 600 Personen statt.

Verkehrsträger wie U-/S-Bahn, Busse, MOIA, E-Scooter, Stadträder, Sharing-Angebote, über die die Erreichbarkeit der Innenstadtquartiere gewährleistet werden kann, auch wenn diese künftig nicht mehr alle direkt mit dem PKW angefahren werden können. Anforderungen der E-Mobility sind damit selbstverständlich mitzudenken. Beispielhaft sei hierzu auf den Smart Mobility Hub verwiesen, den Breuninger aktuell in der Stuttgarter Innenstadt realisiert, in dessen Rahmen ein konventionelles Parkhaus zu einem Ort nachhaltiger Mobilität, City-Logistik und Sharing-Konzepte (Carsharing, Lastenradverleih, Fahrradparken, Lieferboxenlogistik, E-Ladeinfrastruktur) umgewandelt wird. Die Mobility-Hubs sind im Umland aktiv zu bewerben, um den Innenstadtbesuchern zu kommunizieren, dass die Innenstadt mit dem Auto grundsätzlich erreichbar bleibt. Auch die konventionellen P-R-Anlagen an U- und S-Bahnstationen im Hamburger Stadtgebiet sind im Umland noch stärker zu bewerben.

Auch der Aufbau einer **digitalen Plattform für ein intelligentes Parkraummanagement und zur Steuerung der Verkehrsströme** könnte dazu beitragen, die Erreichbarkeit der Innenstadt sicherzustellen und zugleich dafür Sorge zu tragen, Verkehrsbelastungen aufgrund von Parksuchverkehr und Stau zu reduzieren. Dabei werden Daten zur Zahl und Lage verfügbarer Parkplätze und E-Ladepunkte in Parkhäusern, Tiefgaragen und Stellplatzanlagen gesammelt und entsprechende Parkplatzempfehlungen abgegeben. Koppeln ließe sich dies noch mit der Erfassung und Einspielung von Baustellen, Unfallstellen oder Straßensperrungen aufgrund von Großveranstaltungen.

### **Belange der Innenstadthändler ernst nehmen und vertreten**

Die Händlerschaft in der Innenstadt beklagt sich regelmäßig über die fehlende politische Wahrnehmung ihrer Anliegen und bürokratische Hürden im Zusammenspiel mit den unterschiedlichen Behörden und dem Bezirk Mitte. Dies lässt sich insbesondere an Sondernutzungsrechten im öffentlichen Raum für das Aufstellen von Tischen/Stühlen, Werbeträgern, Schirmen, aber auch für temporäre Einrichtungen wie Weihnachtsbeleuchtung oder Events etc. festmachen, wofür sehr aufwendige Anträge zu stellen sind, die zudem sehr lange Bearbeitungszeiten haben. Zwar gibt es in Bezug auf Sondernutzungsrechte im öffentlichen Raum auch Interessenskollisionen und Zielkonflikte im Hinblick auf Verkehrssicherheit, Barrierefreiheit und Stadtgestaltung/Denkmalschutz. Dennoch gilt es die Belange der Händler möglichst in Ausgleich zu bringen und deren Probleme und Belange ernst zu nehmen.

Mit der Innenstadtkoordinatorin gibt es eine zentrale Ansprechperson, die als Schnittstelle zwischen Behörden, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Kultur angelegt ist und als zentrale Anlauf- und Vernetzungsstelle für Vorhabenträger, Eigentümer, Kreativwirtschaft und Zivilgesellschaft fungieren soll. Eine der zentralen Aufgaben der Innenstadtkoordinatorin ist die Organisation und Durchführung eines breit angelegten Akteursdialogs mit verschiedenen Interessensgruppen der Innenstadt, woraus ein

gemeinsames Zielbild entwickelt werden soll, an dem dann konkrete Projektideen auszurichten sind. Die Innenstadtkoordinatorin agiert somit weniger auf einer operativen als vielmehr auf einer übergeordneten strategischen Ebene.

Denkbar wäre es, die Aufgaben der Innenstadtkoordinatorin durch operative Elemente im Sinne einer „**Innenstadtkümmern**“ anzureichern. Klar ist, dass die Innenstadtkoordinatorin keine übergreifenden Kompetenzen bekommen kann und somit nicht den Ansprüchen der Händler, allumfassende „Problemlöserin“ zu sein, gerecht werden könnte. Aber zumindest könnten Anliegen aus der Händlerschaft gebündelt bei der Innenstadtkoordinatorin platziert werden und von dort in die zuständigen Behörden oder das Bezirksamt weitergetragen werden. Hierfür könnte auch eine digitale Lösung entwickelt werden nach dem Muster des „Meldemichels“<sup>62</sup> oder auch eine KI-gestützte Lösung. Ziel ist es, der Händlerschaft ein „offenes Ohr“ zu geben, da viele Einzelhändler beklagen, ihre Anliegen würde nicht gehört werden.

Darüber hinaus sollte darüber nachgedacht werden, in der Handelskammer einen weiteren Ausschuss einzurichten, der sich ausschließlich um innerstädtische Belange kümmert (**Innenstadt-Ausschuss**), dessen Ausschussvorsitzender als „Innenstadt-anwalt“ agiert.

---

<sup>62</sup> Der Melde-Michel bietet die Möglichkeit, vom Smartphone oder vom Computer aus Schäden an der öffentlichen Infrastruktur online zu melden. Die eingehenden Meldungen werden gespeichert und an die zuständigen Stellen in der Hamburger Verwaltung (z. B. die Bezirksämter) oder an andere Betriebe weitergeleitet.

## 8.6 Verkehrswende gestalten! Handel mitnehmen!

### Händler im Stadtteil aktiv in Verkehrsberuhigungsmaßnahmen einbinden

Das im Kern auf eine Verkehrsberuhigung orientierte Projekt „Flaniermeile Volksdorf“ hat nach den von uns durchgeführten Gesprächen zu erheblichen Problemen durch das Fernbleiben von PKW-Kunden und daraus resultierenden, zum Teil gravierenden Umsatzverlusten gerade bei den mittelständischen Einzelhändlern im Stadtteil geführt.

Die von uns durchgeführten Expertengespräche zeigen, dass die ortsansässigen Händler eine Verkehrsberuhigung keineswegs ablehnen, sondern im Sinne der Verbesserung der Aufenthaltsqualität grundsätzlich unterstützen.

Problematisch im Prozess erwies sich die ungenügende Einbeziehung der betroffenen kleinen und mittelständischen Einzelhändler in den Umgestaltungsprozess und die zeitliche Koordination der verschiedenen Maßnahmen.

Wir gehen davon aus, dass vergleichbare Umstrukturierungen im Zuge der Mobilitäts- und Verkehrswende in den nächsten Jahren erforderlich und erwartbar sind. Daher regen wir grundsätzlich an, die Interessen der Gewerbetreibenden deutlich stärker zu berücksichtigen.

Im Einzelnen betrifft das aus unserer Sicht die nachfolgenden Punkte:

- frühzeitige Einbeziehung der Gewerbetreibenden, aber insbesondere der kleinen und mittelständischen Einzelhändler in den inhaltlichen und zeitlichen Umgestaltungsprozess
- Integration der jeweiligen Werbegemeinschaft bzw. der Schlüsselpersonen aus der Händlerschaft in die Lenkungsgruppe für das Projekt
- straffes Projektmanagement und -controlling und zwingende Einhaltung fixierter Zeitpläne
- Sicherung der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs zugunsten der Händler insbesondere mit Blick auf die Lieferlogistik der Ladenlokale (Anlieferungsprozesse)
- Sicherung der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der Ladenlokale für mobilitätseingeschränkte Personen (Thema: demographischer Wandel in den Stadtteilen)
- ehrliche, belastbare Evaluation der Projektergebnisse und Übertragung positiver Maßnahmen Ansätze in nachfolgende Umstrukturierungsprozesse



## 8.7 Maßnahmen aus dem Bereich Künstliche Intelligenz (KI) für die KMU

### 8.7.1 Einsatzbereiche der Künstlichen Intelligenz im Einzelhandel



Methoden der Künstlichen Intelligenz **bauen im Kern auf großen Datenmengen auf**, die intelligent ausgewertet und für die Automatisierung oder Teilautomatisierung von Prozessen genutzt werden. Insbesondere die Technologien der **texterzeugenden Künstlichen Intelligenz**, wie Dialogsysteme, sind wie selbstlernende Chatbots inspiriert von ihren natürlichen Vorbildern und zeigen in ihren Algorithmen ein intelligentes, d.h. lernendes Problemlösungsverhalten.

Dr. Lademann & Partner differenzieren in der Anwendung der Methoden der Künstlichen Intelligenz im Einzelhandel grundsätzlich **zwei Bereiche**:

- Zum einen geht es darum, **die nach außen in Richtung Verkauf und Kundenbetreuung gerichteten Prozesse**, also diejenigen Prozesse, die den Endkunden betreffen, mit digitalen Technologien auf der Grundlage von KI zu unterstützen. Tools, die auf Methoden der Künstlichen Intelligenz basieren, können somit einen Beitrag zur Erzielung komparativer Wettbewerbsvorteile leisten. Mit anderen Worten: Wer KI-Werkzeuge intelligent einsetzt, verfügt langfristig über Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb.
- Zum anderen ist KI geeignet, die **Effizienz interner Prozesse durch Teilautomatisierung oder Automatisierung zu erhöhen** und letztlich eine bessere Kosteneffizienz zu erzielen. Gerade in Zeiten höherer Kostenbelastungen in den Kategorien Personal, Energie und höheren Einstandspreisen für bezogene Waren ist es wichtig, aktiv nach Kostensenkungspotenzialen zu suchen. Die Methoden der Künstlichen Intelligenz zum Beispiel zur automatisierten Belegerfassung in der Buchhaltung oder der intelligenten Sortiments- und Bestellplanung (Warensteuerung) aufgrund eines automatisierten Forecasts liefern dafür wichtige Beiträge.

Die regelmäßig durchgeführten Befragungen des Handelsverbands Deutschland (HDE) zeigen folgende **etablierte bzw. geplante Anwendungsfälle im Einzelhandel**:

- Belegbearbeitung in der Buchhaltung,
- intelligente Kamerasysteme zum Diebstahlschutz im Ladenlokal,
- Nutzung der KI für allgemeine Absatzprognosen,
- Prüfung von Lieferantendaten,
- Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung,
- Smart Shelf zur Bestandsüberwachung,

- KI-Einsatz bei der Cybersicherheit,
- Optimierung der Energieeffizienz,
- Klassifizierung von Produkt- und Warengruppen,
- Optimierung von Lagerflächen,
- Automatisierung in der Sortimentsüberarbeitung,
- Bestandsoptimierungen und Ergebnisprognosen,
- Trenderkennung von Kundenbedürfnissen,
- personalisierte Angebote, Nachrichten und Preise,
- automatisierte Kundensegmentierung,
- Generierung von Artikeltexten und Artikelfotos etc.

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz der KI-Technologien sind aus unserer Sicht das **Erkennen relevanter Prozesse im Unternehmen**, die sich für eine Teilautomatisierung oder Automatisierung eignen und die Verfügbarmachung **großer Datenmengen**, die sich für das sogenannte „Trainieren der KI“ heranziehen lassen.

Überdies ist es ratsam, Best-Practices zu berücksichtigen und während des Auswahlprozesses der Technologien auf **Netzwerkpartner wie das Artificial Intelligence Center Hamburg (ARIC) e.V.** zu setzen. Gerade der ARIC verfügt als Plattform über Know-how und Ressourcen, die sich aus unserer Sicht für die Beratung und Weiterentwicklung der Nonfood-KMU in Hamburg hervorragend eignen.

## 8.7.2 Maßnahmenempfehlung im Bereich Künstliche Intelligenz (KI)

Vor dem Hintergrund der geführten Expertengespräche empfehlen wir **das Angebot des deutschlandweit einzigartigen Artificial Intelligence Centers Hamburg (ARIC) e.V. noch stärker mit den KMU zu verknüpfen** und Einsatzmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz (KI) in den Einzelhandelsunternehmen zu prüfen und in den Praxisbetrieb zu übernehmen.

Konkret regen wir an, zunächst eine **zielgruppenspezifische Informationsveranstaltung für die KMU als initiales Veranstaltungsformat** („KI-Kick-off“ für KMU) zu organisieren. Im Rahmen dieser Veranstaltung sollten die Möglichkeiten des Einsatzes von KI-Tools anhand von anschaulichen, überzeugenden Best-Practices anschaulich dargestellt werden.

Darauf aufbauend empfehlen wir **betriebliche Einzelberatungen durch die Netzwerkpartner des ARIC**, die die konkrete Umsetzung der jeweils individuell geeigneten KI-Technologien in den KMU zum Ziel haben.

Entscheidend für einen nachhaltigen Erfolg des KI-Einsatzes in den Unternehmen wird gleichwohl die „digitale Reife“ der Organisation und der handelnden Entscheidungsträger und deren Offenheit sein, sich diesen neuen Themen zu widmen.

Insofern bietet es sich an, im Rahmen des Gesamtprojekts zunächst „**quick wins**“ mit **engagierten KMU's** hoher digitaler Reife zu erreichen, die künftig als Best-Practices herangezogen werden können. Eine begleitende Pressearbeit und wissenschaftliche Evaluation wird zusätzlich empfohlen.

## 9 Übersicht ausgewählter Interviewpartner

- [REDACTED] Wirtschaftsförderung Bezirk Bergedorf
- [REDACTED] Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen
- [REDACTED] Wirtschaftsförderung Bezirk Nord
- [REDACTED] Wirtschaftsförderung Bezirk Mitte
- [REDACTED] Theodor Rumöller e.K.
- [REDACTED] Dössel & Rademacher
- [REDACTED] Wirtschaftsförderung Bezirk Harburg
- [REDACTED] Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen
- [REDACTED], Gebr. Falkenhagen oHG
- [REDACTED], Innenstadtkoordinatorin
- [REDACTED] Mittelstand Digital Zentrum Handel
- [REDACTED] Handelskammer Hamburg
- [REDACTED] Handelsverband Nord
- [REDACTED] Wirtschaftsförderung Bezirk Altona
- [REDACTED], Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
- [REDACTED] Quartiersmanagementgemeinschaft Überseequartier GbR
- [REDACTED] Kontorhausverwaltung Bach GmbH
- [REDACTED] Hanseviertel Hamburg
- [REDACTED] OTTO WULFF Immobilienmanagement GmbH
- [REDACTED] ARIC Hamburg
- [REDACTED] Einzelhandelsverband VMG NORD
- [REDACTED] Globetrotter Ausrüstung GmbH