

Strukturwandel im Detailhandel

Handlungsempfehlungen für den Metropolitanraum Zürich

Ein Projekt der Metropolitankonferenz Zürich mit Unterstützung des Detailhandels (IG Detailhandel Schweiz, Swiss Retail Federation)

Arbeitsbericht C:

Handlungsempfehlungen

Zürich, 5. März 2019

Inhalt

1 Ausgangslage und Ziel	2
1.1 Projektverständnis	2
1.2 Bedeutung der Projektergebnisse	2
2 Vorgehen	3
2.1 Workshop «Handlungsfelder»	3
2.2 Workshop «Handlungsempfehlungen»	3
3 Handlungsfelder und Empfehlungen	4
3.1 Innovations- und Transformationsfähigkeit der kleinen und mittleren Detailhändler steigern	5
3.2 Strategien für Stadt- und Ortszentren entwickeln und umsetzen	10
3.3 Wirtschaftliche, bauliche und planerische Regulatorien anpassen	16
3.4 Gute Erreichbarkeit gewährleisten	20
3.5 Zusammenarbeit verbessern	24
4 Zusammenfassung	28
4.1 Massnahmen primär durch den Detailhandel	28
4.2 Massnahmen primär durch die öffentliche Hand	30
4.3 Gemeinsame Massnahmen	32
5 Fazit	34
6 Anhang: Teilnehmende der Workshops	37

1 Ausgangslage und Ziel

Bei der vorliegenden Dokumentation handelt es sich um den dritten Arbeitsbericht des Projekts «Strukturwandel im Detailhandel» der Metropolitankonferenz Zürich. Im ersten Arbeitsbericht wurden die Entwicklungen und Herausforderungen des Detailhandels beschrieben, im zweiten die Erfolgspotenziale und Handlungsfelder. Diese Themen werden im vorliegenden Arbeitsbericht nicht mehr umfassend dargestellt. Stattdessen wird auf Massnahmen und Umsetzungsvorschläge fokussiert. Ziel dieses Arbeitsberichts ist es, Handlungsempfehlungen zuhanden der öffentlichen Hand und der Detailhandelsbranche zu erarbeiten.

1.1 Projektverständnis

Das Projekt verfolgt den Ansatz, dass sich die Detailhandelsbranche selbst bzw. mit möglichst geringem staatlichem Mitwirken transformieren und sich die öffentliche Hand auf die Weiterentwicklung optimaler Rahmenbedingungen konzentrieren kann. Dem Strukturwandel des Detailhandels ist mit innovativen Ideen zu begegnen und nicht mit protektionistischen Massnahmen. Dabei bildet der direkte Dialog zwischen der öffentlichen Hand, dem Detailhandel und weiteren Akteuren wie den Grundeigentümern eine wichtige Basis für zukünftige Entwicklungen. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass nicht alle Formate oder Standorte des Detailhandels zukunftstauglich sind. So sieht zum Beispiel Fredy Hasenmaile, Analyst bei der Credit Suisse, rund ein Drittel der gut 50'000 stationären Schweizer Läden in den nächsten zehn Jahren gefährdet.

1.2 Bedeutung der Projektergebnisse

Die Handlungsempfehlungen sind als umsetzungsorientierte Vorschläge für Gemeinden, Städte und Kantone sowie für den Detailhandel zu verstehen. Sie wurden in Zusammenarbeit mit Vertreterinnen und Vertretern des Detailhandels, der öffentlichen Hand und der Immobilienbranche erarbeitet und sind daher breit abgestützt.

Die erarbeiteten Handlungsfelder mit ihren Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen stellen eine Art Kompendium dar. Die breite Themenvielfalt an Handlungsempfehlungen stellt das Besondere am vorliegenden Projekt dar. Die thematische Vielfalt ist notwendig, da der Strukturwandel sehr vielfältig und der Metropolitanraum sehr unterschiedlich ist. Die einzelnen Massnahmen und Umsetzungsvorschläge mögen bekannt sein, die Art der Zusammenstellung ist jedoch neu. Das Projektteam ist überzeugt, dass es nicht die Massnahme gibt, mit welcher der Strukturwandel erfolgreich angegangen werden kann, sondern dass es auf die richtige Kombination ankommt. Dabei muss die Auswahl den jeweiligen politischen oder betrieblichen Bedingungen angepasst werden. Das vorliegende Kompendium bietet dazu einen reichen Fundus.

2 Vorgehen

Die Handlungsempfehlungen speisen sich im Wesentlichen aus zwei Workshops, die mit Vertreterinnen und Vertretern von Gemeinden, Städten und Kantonen des Metropolitanraums Zürich, des Detailhandels und der Immobilienwirtschaft durchgeführt wurden. Die Erkenntnisse der Workshops wurden ergänzt durch weitere Hinweise aus Diskussionen mit dem Projektteam und einem Begleitgremium der Metropolitankonferenz Zürich (KOF-Wirtschaft, ergänzt durch Vertreterinnen und Vertreter des Espace Mobilité, des Espace Suisse und der Swiss Retail Federation).

2.1 Workshop «Handlungsfelder»

Der Workshop «Handlungsfelder»¹ fand am 24. August 2018 im Stadthaus Zürich statt. Im Kern stand die Frage des WAS: Was sind die wichtigsten Handlungsfelder zur Stärkung des stationären Detailhandels in Orts- und Stadtzentren? Im Rahmen von thematischen Inputs und drei Dialogrunden wurden Trends und Herausforderungen sowie Handlungsfelder diskutiert und bewertet. Als Ergebnis entstanden fünf konsolidierte Handlungsfelder, die im vorliegenden Bericht weiter ausgeführt werden.

2.2 Workshop «Handlungsempfehlungen»

Der Workshop «Handlungsempfehlungen»² fand am 4. Oktober 2018 ebenfalls im Stadthaus Zürich statt. Als Basis dienten die im ersten Workshop identifizierten Handlungsfelder. Im Kern standen folgende Fragestellungen: Welche Ziele wollen wir in den Handlungsfeldern erreichen? Mit welchen Massnahmen können wir die Ziele erreichen? Im Rahmen von thematischen Inputs und fünf Themenworkshops wurden für jedes Handlungsfeld Ziele und Massnahmenideen diskutiert, gebündelt und bewertet. Als Ergebnis entstand eine umfangreiche Ideensammlung mit Praxisbeispielen. Im vorliegenden Bericht sind diese Erkenntnisse eingearbeitet.

¹ Teilnehmende am Workshop 1 siehe Anhang

² Teilnehmende am Workshop 2 siehe Anhang

3 Handlungsfelder und Empfehlungen

Auf Basis der vorgängigen Analysen (vgl. Arbeitsberichte A und B) und der oben erläuterten Workshops lassen sich fünf Handlungsfelder ableiten. Diese dienen dazu, den Strukturwandel des Detailhandels in Stadt- und Ortszentren zu bewältigen. Die aktive Bewältigung des Strukturwandels ist ein gemeinsames Interesse des Detailhandels und der öffentlichen Hand. Dies wird unter anderem im Wirkungsmodell deutlich, welches im Rahmen des ersten Arbeitsberichts entwickelt wurde. Abbildung 1 zeigt, wie die fünf Handlungsfelder ins Wirkungsmodell eingebettet sind.

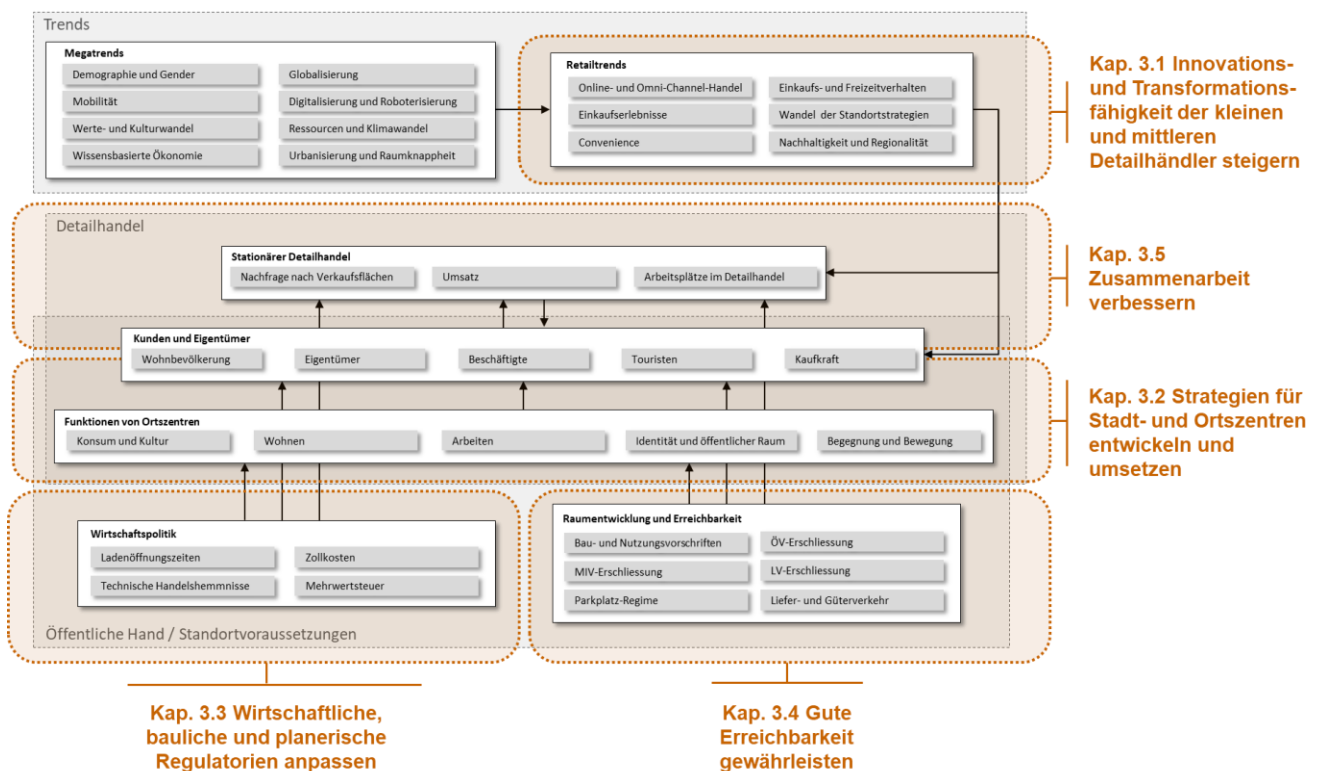


Abbildung 1: Wirkungsmodell und Handlungsfelder im Überblick.

Die Handlungsfelder haben unterschiedliche Adressaten. Die grösste Wirkung ist zu erwarten, wenn die Bewältigung des Strukturwandels als Zusammenspiel von Detailhandel und öffentlicher Hand verstanden wird. Die Kooperationsfähigkeit dürfte das Ausmass der Wirkung wesentlich mitprägen: Je mehr Handlungsfelder geprüft, analysiert und aktiv angegangen werden, desto besser. Der Weg ist das Ziel.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Handlungsfelder erläutert. Für jedes Handlungsfeld werden Ziele³ definiert sowie Massnahmen und Umsetzungsvorschläge inkl. Zielkonflikte in Form von Kommentaren präsentiert. Die politische Akzeptanz der Massnahmen wird bewusst ausgeblendet, um möglichst klare Aussagen mit Blick auf das Projektziel zu erhalten. In Kapitel 4 werden

³ Die Ziele werden nicht streng nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert) formuliert. Sie dienen im Wesentlichen der Illustration und dem Verständnis der Handlungsfelder.

die Massnahmen und Umsetzungsvorschläge tabellarisch zusammengefasst und qualitativ abgeschätzt, welche Akteure und welche Raumtypen wie stark betroffen sind. In Kapitel 5 schliesslich wird ein Fazit gezogen und die Umsetzungsvorschläge mit Blick auf Wirkung und Umsetzbarkeit beurteilt.

3.1 Innovations- und Transformationsfähigkeit der kleinen und mittleren Detailhändler steigern

In einem dynamischen Umfeld ist Innovations- und Transformationsfähigkeit zentral. Nicht alle Angebote, Formate und Standorte des Detailhandels sind zukunftstauglich. Es stellt sich die Frage: Wie können Detaillisten aus gängigen Vorgehensweisen ausbrechen? Wie können sie neue Geschäftsmodelle umsetzen? Häufig geht dies nicht ohne Risiko. Manchmal muss man einfach etwas ausprobieren (Trial and Error). Dies gilt insbesondere auch im Umgang mit dem Onlinekanal. Der Kunde wird immer mobiler, digitaler und fordert mehr Convenience – online und offline. Neben Engagement und Empathie für den Kunden erfordert dies von den Detaillisten auch Offenheit gegenüber digitalen Hilfsmitteln.

3.1.1 Ziele

Mit der Steigerung der betrieblichen Innovationsfähigkeit werden folgende Ziele verfolgt:

- Der stationäre Detaillist versteht seine Kunden und bietet entsprechende Angebote.
- Der stationäre Detaillist bietet hochwertige Beratung und Servicequalität.
- Der stationäre Detaillist nutzt die Digitalisierung nach seinen Möglichkeiten.
- Der stationäre Detaillist positioniert seinen Laden als Ort des Einkaufserlebnisses und/oder des effizienten Einkaufens (Convenience).
- Der Detailhandel schult sein Personal in Unternehmertum und Innovation.
- Der stationäre Detaillist ist fähig, in Innovationen zu investieren.

3.1.2 Massnahmen

Mit den folgenden Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen kann ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen.

Massnahme A. Kundenorientierung und -bindung stärken	
Worum geht's?	Jeder Detaillist muss sich immer wieder grundsätzlich fragen: Findet mein Angebot an diesem Standort auch in Zukunft beim Kunden noch eine Nachfrage? Welches sind meine Kundinnen heute und morgen? Der Strukturwandel führt dazu, dass Detailhandelsangebote an verlustbringenden Standorten verschwinden, andere werden sich wandeln. Die Kundenorientierung ist ein Schlüssel, um im Strukturwandel zu bestehen. Durch die Veränderung der Kundenbedürfnisse ist die Kundenorientierung einem stetigen Wandel unterworfen. Dies erfordert vom stationären Detailhandel eine konsequente Fokussierung auf seine Kernkompetenzen. Gemäss Experten gibt es vier Bereiche, wo der stationäre Detailhandel dem Onlinehandel (noch) überlegen ist (Quelle: Carpathia ⁴): (1) bei der Inspiration und dem physischen Einkaufserlebnis; (2) bei der Haptik und der Möglichkeit, Produkte an- und auszuprobieren; (3) bei der Möglichkeit, Produkte individuell anpassen zu lassen (Customizing); (4) bei der sofortigen Verfügbarkeit und der

⁴ Ausführungen von Thomas Lang, CEO Carpathia AG am projektinternen Workshop vom 4.10.2018

	<p>Möglichkeit, die Produkte sogleich mitzunehmen. Diese Vorteile gilt es vom stationären Detailhandel zu nutzen und gezielt in Wert zu setzen.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>A1. Massgeschneiderte Kundenservices anbieten: Sofortige Anpassungen gekaufter Produkte an die Bedürfnisse des Kunden – z.B. bei Kleidern – stellen einen wichtigen Pluspunkt des stationären Detailhandels dar (Anpassung und Customizing). Diese Dienstleistung – wie auch der Unterhalt und die Reparatur gekaufter Produkte – muss noch stärker integral mit dem Verkauf angeboten werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Aufgrund der Lohnkosten sind Reparaturen oft teurer als der Kauf eines neuen Produkts.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Schaffhausen:</i></p> <p><i>Dux Mode Schaffhausen setzt auf massgeschneiderte Kleidung und Services. Zwei Drittel sind Stammkunden. An der Bar wird Kaffee offeriert. Zum Kundendienst gehört ein Änderungs- und Bestellservice (www.duxmode.com).</i></p> <p>A2. Mit ergänzenden Dienstleistern kooperieren: Um die Kundenorientierung und -bindung noch besser zu gewährleisten, können Kooperationen mit ergänzenden Dienstleistern eingegangen werden. Dadurch können stationäre Detaillisten ihre Dienstleistungspalette erweitern. Ein Modegeschäft zum Beispiel kann durch Kooperation mit einem professionellen Schneideratelier seinen Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten.</p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Das Schweizer Baumarktunternehmen Jumbo-Markt AG kooperiert mit der Gemeinschaftsplattform Needhelp.com. Auf der Onlineplattform findet man Hilfe für jegliche Arbeiten: von der Handwerksarbeit bis hin zur Hilfe bei der Organisation eines Events.</i></p> <p>A3. «Point of Sale» auf Experience und/oder Convenience ausrichten: Bei der Ausrichtung von Erlebniswelten (Experience) geht es darum, dem Kunden neben dem Einkauf ein «gutes Gefühl» zu bieten, indem Identität, Werte und Lifestyle gepflegt werden und der Kunde animiert wird, im Laden zu verweilen – in der Hoffnung, dass er weitere Spontankäufe tätigt. Bei der Ausrichtung auf Convenience hingegen geht es darum, dass der Kunde zum geforderten Zeitpunkt schnell und bequem ein gebrauchts- bzw. genussfertiges Produkt beziehen kann.</p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>Die Kioske von Valora sind konsequent auf Convenience ausgerichtet. Transa Travel & Outdoor in der Europaallee setzt mit Kletterwand, Rutschbahn für Kinder und weiteren Erlebnisangeboten konsequent auf Experience.</i></p>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Detaillisten</u> stärken ihre Kundenorientierung als ureigentliche Kernaufgabe • Detailhandelsverbände stellen Informationen zur Verfügung und beraten
Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist nahe bei den Kundenbedürfnissen • kann seine Stärken gegenüber der Onlinekonkurrenz ausspielen • kann Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von den Frequenzen eines kundenorientierten, stationären Detailhandels • profitiert von belebten und attraktiven Ortszentren

Massnahme B. Digitalisierung und Logistik betriebsgerecht nutzen	
Worum geht's?	Die Digitalisierung bietet dem stationären Detailhandel zahlreiche Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu verbessern, die Kundenkommunikation zu gestalten oder Effizienzsteigerungen zu realisieren. Auch kleinere und mittlere Detaillisten können dadurch Dienstleistungen und Angebote kombinieren, z.B. mittels Nutzung verschiedener Onlineplattformen. Viele Detaillisten verhalten sich jedoch sehr zögerlich bei der Adaption von neuen, digitalen Ideen. Die Digitalisierung und der Onlinehandel sind nicht als Feind, sondern als Ergänzung und Hilfsmittel zu sehen.
Umsetzungsvorschläge	<p>B1. Betriebsangepasste Omni-Channel-Strategie entwickeln: Bei der Entwicklung einer Online- bzw. Omni-Channel-Strategie geht es darum, eine den Detaillisten angepasste Nutzung der verschiedenen Kanäle und Tools (z.B. Point of Sale, Onlineplattformen, Onlineshop, Social Media, Beacons⁵) zu verfolgen. Dabei geht es um die richtige Auswahl und Kombination von Kanälen, wobei auch ein bewusster Verzicht gewisser Kanäle sinnvoll sein kann. Zudem muss sich ein Detaillist überlegen, ob er einen Kanal – z.B. einen Onlineshop – selber schaffen, diesen mit anderen zusammen teilen oder sich bei Dritten einkaufen will (Make or Buy). Die eingesetzten Kanäle und Tools müssen stets zur Steigerung des Kundennutzens beitragen.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Es ist zu berücksichtigen, dass die Umsetzung einer Online- bzw. Omni-Channel-Strategie⁶ oft auch mit grösseren technischen Veränderungen und finanziellen Investitionen verbunden ist. Wie gross die Herausforderung ist, zeigt der Online-marktplatz KALOKA der Schweizerischen Post für die Städte Bern und Zürich. Nach drei Jahren beendete die Post KALOKA wieder. Grund dafür sei, dass das Projekt nicht auf weitere Städte skalierbar gewesen sei.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Die Mymuesli GmbH vertreibt Müsli übers Internet, in eigenen Läden und über Partnerunternehmen. Zudem bewirbt das Unternehmen die Produkte gezielt im Internet unter Einsatz von Suchmaschinenmarketing, einem eigenen mymuesli-Blog, Twitter etc. Als einer der ersten Onlinehändler hat mymuesli begonnen, ein eigenes Netz an stationären Geschäften aufzubauen. Mittlerweile folgen viele Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen diesem Beispiel.</i></p> <p>B2. Neue Kombinationen von Verkaufs- und Lagerfläche testen: Digitalisierung und Logistik ermöglichen neue Kombinationen und Aufgabenteilungen zwischen Verkauf und Lagerflächen im stationären Laden. Einerseits kann ein Laden zu einem Showroom ohne Lager werden. In einer Modeboutique zum Beispiel muss nicht jedes Kleidungsstück in x-facher Ausführung im Laden sein. Es reicht, wenn das Kleidungsstück zum Anprobieren zur Verfügung steht und dann direkt vom Logistikzentrum nach Hause geliefert wird. Dies ermöglicht es, den Flächenbedarf im Laden und die damit verbundenen Fixkosten zu reduzieren. Andererseits kann ein Laden gleichzeitig auch ein Lager sein, von welchem online bestellte Produkte an die Kunden geliefert werden.</p>

⁵ Beacons ermöglichen die Lokalisierung von Personen mit Smartphones basierend auf Bluetooth. Im Detailhandel sind dadurch eine Reihe von neuen Dienstleistungen möglich: Diese reichen von der gezielten Einblendung von Produktinformationen am Point of Sale über Sonderangebote, Lenkung der Besucherwege beim Betreten eines Geschäfts bis zum mobilen Einkauf.

⁶ Omni-Channel ist ein kanalübergreifendes Geschäftsmodell für Unternehmen zum Verbessern des Kundenerfahrungsmanagements. Im Omni-Channel-Detailhandel werden für das Einkaufserlebnis des Kunden einschliesslich der Recherche vor dem Einkauf verschiedene Kanäle genutzt. Zu diesen Kanälen zählen z.B. der Laden, Onlineshops, Onlinemarktplätze und -plattformen, Käufe über Mobilgeräte, Käufe über spezielle Apps auf Mobilgeräten. Die Transaktionen umfassen Suche, Kauf, Rückgabe sowie Presale- und Postsale-Services.

	<p><i>Kommentare:</i></p> <p><i>Eine angepasste Lösung zu finden, stellt in der sich rasch wandelnden Detailhandelswelt keine einfache Aufgabe dar. Alle Kombinationen werden Auswirkungen auf die urbane Logistik und den Stadtraum haben.</i></p> <p><i>Wenn in einem Laden zwischen Lager- und Verkaufsfläche nicht mehr unterschieden wird, kann dies zu Konflikten mit bestehenden Gesetzgebungen (PBG) führen.</i></p> <p><i>Logistischer Aufwand für Kleingeschäfte.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Die schweizweit zehn Filialen von Digitec Galaxus dienen als Showroom, als Verkaufs-, Beratungs- und Abholstellen sowie Rückgabeort und sollen zukünftig auch als Lagerstandort für häufig gekaufte Produkte genutzt werden, die am Tag der Bestellung ausgeliefert werden (Same-Day Delivery).</i></p> <p>B3. Gemeinsamen Lieferdienst anbieten: Die sofortige Verfügbarkeit der gekauften Produkte stellt einen wichtigen Vorteil des stationären Detailhandels gegenüber dem Onlinehandel dar. Für Kunden, welche die gekauften Produkte nicht selber mitnehmen können oder wollen, kann ein Hauslieferdienst angeboten werden, zum Beispiel gemeinsam mit anderen stationären Detaillisten. Hauslieferdienste bündeln zudem den Verkehr und vereinfachen das Einkaufen mit dem ÖV, zu Fuss oder mit dem Velo.</p> <p><i>Praxisbeispiel Burgdorf BE:</i></p> <p><i>In Burgdorf können die Kunden in fast 50 Geschäften ihre gekauften Waren an der Kasse stehen lassen. Diese werden innerhalb von drei Stunden nach Hause geliefert, mit leistungsfähigen Elektrovelos und Transportanhängern. Kontakt: Stiftung intact, Burgdorf.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Detaillisten</u> nutzen digitale Hilfsmittel betriebsgerecht • Detailhandelsverbände bieten gezielt Unterstützung • Ausbildungsinstitutionen beraten bei Bedarf • Die öffentliche Hand schafft die notwendigen Rahmenbedingungen • Weitere publikumsorientierte Nutzungen kooperieren bei Bedarf
<p>Wirkung auf den stationären Detaillisten</p>	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann den digitalen Bedürfnissen der Kunden besser gerecht werden • kann seine Logistikprozesse optimieren • kann seine Stärken gegenüber der Onlinekonkurrenz ausspielen • kann Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
<p>Wirkung auf die öffentliche Hand</p>	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von den Frequenzen eines digital aufgeschlossenen Detailhandels • profitiert von neuartigen, digitalen Einkaufserlebnissen • profitiert von belebten und dynamischen Ortszentren • profitiert von einem verbesserten Image durch Kunden- und Serviceorientierung der Betriebe

<p>Massnahme C. Information, Coaching und Weiterbildung für kleine und mittlere Detaillisten fördern</p>	
<p>Worum geht's?</p>	<p>Mit Innovation, Spezialisierung und Unternehmertum können stationäre Detaillisten einen wichtigen Unterschied zu den standardisierten Massenprodukten des Onlinehandels machen. Vor allem kleinere Detaillisten befassen sich aufgrund mangelnder Ressourcen oder fehlenden Wissens zu wenig mit der Bedeutung von Retailtrends für ihre Unternehmung. Zielgruppengerechte Informationen, Coachings und Ausbildungen für kleine und mittlere Detaillisten können hier ansetzen. So ist es zum Beispiel nicht nötig, dass jeder Detaillist Trendscouting betreibt. Kleine Detaillisten können auch mit einfachen Mitteln aktuelle Trends für</p>

	<p>sich nutzen (z.B. Amazon-Topseller ins Sortiment aufnehmen). Fachverbände und Ausbildungsinstitutionen können bei solchen Fragen gezielt unterstützen.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>C1. Informations- und Coaching-Angebote weiterentwickeln und bündeln: Mit bedürfnisgerechten Informations- und Coaching-Angeboten können stationäre Detaillisten unterstützt werden, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln bzw. anzupassen. Ein vergleichbares Angebot gibt es bei Innosuisse (vormals KTI). Dort werden Start-ups und Gründungsinteressierte mit einem individuellen Start-Coaching unterstützt. Erfahrene Business-Coaches begleiten und unterstützen Jungunternehmer bei der Gründung und der Weiterentwicklung des Unternehmens. Um Berührungspunkte mit Coaching-Angeboten zu reduzieren, müssen diese einfach zugänglich und niederschwellig organisiert sein. Denkbar ist auch, dass beim Zurverfügungstellen von Informationen und beim Coaching für kleinere und mittlere Detaillisten grosse Detailhändler miteinbezogen werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Bei Coaching-Angeboten geht es nicht darum, private Beratungsunternehmen zu konkurrieren. Die Detailhandelsverbände können aber im Sinne eines Intermediären Informationen zusammentragen, bestehende Angebote bündeln und auf eine geeignete Weise den Detaillisten zur Verfügung stellen.</i></p> <p>C2. Kooperation mit Hochschulen verstärken: Bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen geht es um einen Austausch von Praxis und Forschung, damit beide Seiten voneinander profitieren. Dabei können Chancen und Herausforderungen aktueller Entwicklungen und neue Geschäftsmodelle thematisiert werden. Das Institut für Handelsökonomie der Universität St. Gallen befasst sich ebenso wie das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon mit dem Detailhandel. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Thinktanks ist durch verschiedene Verbände des Detailhandels und gegebenenfalls mit weiteren Partnern pragmatisch und bedürfnisorientiert weiterzuentwickeln.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Bei Kooperationen mit Hochschulen und Thinktanks besteht die Herausforderung darin, die Erkenntnisse aus Theorie und Forschung in konkrete Hilfestellungen für den stationären Detaillisten zu übersetzen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>In der Hotellerie betreibt die École hôtelière de Lausanne (EHL) einen Innovations- und Business-Inkubator, um neue Hotel- und Tourismuskonzepte anwendungsorientiert zu entwickeln, zu erproben und umzusetzen (www.ehl.edu/en/about-ehl/innovation).</i></p> <p>C3. Weiterbildung für kleinere und mittlere Detaillisten auf veränderte Herausforderungen ausrichten: Um die Branche auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten, muss insbesondere die Weiterbildung für kleinere und mittlere Detaillisten verstärkt werden. Dazu zählt das verbesserte Bekanntmachen bestehender Angebote sowie deren bedarfsgerechte Weiterentwicklung, namentlich im Bereich zukunftsorientierter Geschäftsmodelle und Innovation (z.B. Umgang mit dem Onlinekanal, Produkt- und Serviceberatung).</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Bei der Weiterbildung der Detailhandelsangestellten besteht zurzeit grösserer Handlungsbedarf als bei der Ausbildung. Bei der Ausbildung ist mit dem «Berufsbild 2022» sowie mit verschiedenen Projekten (z.B. Projekt «berufsbildungdigital.ch» der Metropolitankonferenz Zürich) einiges am Laufen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>In der Hotellerie setzt die École hôtelière de Lausanne (EHL) mit einer auf Entrepreneurship ausgerichteten Ausbildung alles daran, die zukünftigen Hotelbetreiberinnen und -betreiber zu zukunftsorientierten Unternehmerinnen und Unternehmern auszubilden. Zukunftsthemen sind explizit in den entsprechenden Curricula verankert.</i></p>

	<i>Die Einsicht für die Notwendigkeit von Weiterbildung ist nicht immer vorhanden, wie das Beispiel aus dem Shoppi Tivoli Spreitenbach zeigt, wo die Center-Leitung eine Weiterbildung für die Detaillisten anbot, welche aber aufgrund mangelnden Interesses nicht durchgeführt werden konnte.</i>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Detaillisten</u> erkennen und setzen neue Geschäftsmodelle um • <u>Detailhandelsverbände</u> sensibilisieren und beraten, beobachten Trends • Ausbildungsinstitutionen sensibilisieren und beraten • Die öffentliche Hand ermöglicht die Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen, indem sie die rechtlichen Spielräume ausnutzt oder erweitert
Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • erkennt neue Geschäftsmodelle und kann diese umsetzen • kann den Strukturwandel besser bewältigen • kann Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von den Frequenzen eines innovativen, stationären Detailhandels • profitiert von einem kompletten Dienstleistungsmix (Städte und Gemeinden) • profitiert von belebten und dynamischen Ortszentren

3.2 Strategien für Stadt- und Ortszentren entwickeln und umsetzen

Für Städte und Gemeinden ist es entscheidend, dass sie zukunftsorientierte Perspektiven für ihre Stadt- und Ortszentren entwickeln und umsetzen können. Eine räumliche Konzentration und eine nachfragebasierte Angebotsgrösse des Detailhandels und weiterer publikumsorientierter Nutzungen sind dabei zentral. Mit einer ganzheitlichen Entwicklungsstrategie können die Stadt- und Ortszentren als Einheit betrachtet und die verschiedenen, komplementären Elemente im Gesamtkontext strategisch und politisch gewichtet werden. Die Entwicklung der Stadt- und Ortszentren darf nicht auf den Detailhandel fixiert bleiben. Es geht um attraktive Zentren, falls möglich mit publikumsorientierten Nutzungen, wovon der Detailhandel ein Element darstellt. Um eine breite Abstützung zu garantieren, muss die Erarbeitung solcher Strategien partizipativ erfolgen, mit Einbezug der betroffenen Detaillisten, Grundeigentümer und weiteren Akteuren.

3.2.1 Ziele

Mit der Erarbeitung von Entwicklungsstrategien für Stadt- und Ortszentren werden folgende Ziele verfolgt:

- Stärken, Schwächen und Perspektiven von Zentren sind bekannt und können in einer Entwicklungsstrategie umgesetzt werden.
- Die Entwicklungsstrategie ist bei allen Akteuren breit abgestützt.
- Die Entwicklungsstrategie definiert, wo Detailhandel und weitere publikumsorientierte Erdgeschossnutzungen stattfinden sollen und wo nicht. An frequenzschwachen Lagen sind Alternativnutzungen identifiziert.
- Ortszentren bieten einen frequenzgenerierenden, multifunktionalen Nutzungsmix und belebte Zentren mit hoher Aufenthaltsqualität, dank räumlich sinnvoll angeordneten Nutzungen.
- Städte und Gemeinden haben eine klare strategische Haltung zum Umgang mit Shopping- und Fachmarktzentren.

3.2.2 Massnahmen

Mit den folgenden Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen kann ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen.

Massnahme D. Lage analysieren	
Worum geht's?	Um eine realistische Stadt- bzw. Ortsentwicklungsstrategie zu erarbeiten, müssen das Potenzial, die Perspektiven und die Strukturen des Stadt- und Ortszentrums sowie der Region unter spezieller Berücksichtigung des Detailhandels und weiterer publikumsorientierter Erdgeschossnutzungen untersucht werden. Jedes Ortszentrum ist ein Spezialfall, obwohl die Entwicklung jeweils ähnlichen Prozessen unterliegt. Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum: Wo steht unser Ortszentrum punkto Strukturwandel? Welche Veränderungen haben wir hinter uns, welche stehen noch bevor? Was geschieht mit dem Detailhandel und anderen publikumsorientierten Nutzungen? Braucht es alternative Erdgeschossnutzungen? Welche Interessenkonflikte gibt es?
Umsetzungsvorschläge	<p>D1. Potenziale des Ortszentrums und des stationären Detailhandels untersuchen: Die Potenzialanalyse dient dazu, eine realistische Stadt- bzw. Ortszentrumsstrategie zu entwickeln, wobei Fragen der räumlichen Konzentration und des Nachfragepotenzials zentral sind. Dabei sind sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren zu berücksichtigen, z.B. mit einem SWOT-Profil, das die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Ortszentrums aufzeigt, inklusive Rolle und Funktion des Detailhandels. Dabei müssen auch Kaufkraftpotenziale, Angebotsstrukturen und Konkurrenzsituationen (auch auf regionaler Ebene) analysiert werden.</p> <p><i>Praxisbeispiel Richterswil ZH:</i></p> <p><i>Bei der Stadtanalyse im Rahmen der Entwicklung einer Nutzungsstrategie in Richterswil hat Espace Suisse einen «Detailhandelsbarometer» eingesetzt. Dieser half, sachlich über Stärken und Schwächen des Ortszentrums zu sprechen und Vergleiche zu ziehen.</i></p> <p>D2. Entwicklung des Detailhandels mit einfachen Analyseinstrumenten beobachten: Um bei Bedarf und zum richtigen Zeitpunkt Massnahmen ergreifen oder optimieren zu können, sollte die Entwicklung des Detailhandels im Stadt- bzw. Ortszentrum kontinuierlich beobachtet werden. Indikatoren wie die Beschäftigungsentwicklung im Detailhandel, Leerstände, Immobilienpreise oder die Entwicklung des Nutzungsmix können auf kritische Veränderungen hinweisen. Ergänzend können Befragungen durchgeführt werden, um Klarheit über Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Akteure zu gewinnen. Im Bereich des Detailhandels ist es wichtig, dass die Bedürfnisse sowohl vom Detailhandel als auch von den Kunden bzw. der Bevölkerung identifiziert werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Für die Analyse kann das Beiziehen externer Unterstützung sinnvoll sein: u.a. bietet Espace Suisse – der Schweizer Verband für Raumplanung und Umweltfragen – eine Stadtanalyse an.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Weinfelden TG:</i></p> <p><i>Bei der Entwicklung der Nutzungsstrategie in Weinfelden machte Espace Suisse im Rahmen der Stadtanalyse eine einfache Istanalyse der Erdgeschossnutzungen in nur drei Kategorien: publikumsorientiert (kommerziell), teilweise publikumsorientiert (parakommerziell), nicht publikumsorientiert. Damit erkennt man, wie attraktiv eine Einkaufslage ist. Wenn man diese einfache Erhebung alle zwei Jahre wiederholt, sieht man die Migration der publikumsorientierten Nutzungen.</i></p>

	<p>D3. Detailhandelsanalyse auf Ebene Metropolitanraum mittelfristig wiederholen: Um die Entwicklung auf Ebene Metropolitanraum Zürich zu beobachten, wird im Zeithorizont von 3-4 Jahren erneut eine bedarfsgerechte Analyse des Detailhandels durchgeführt. Diese baut auf der statistischen Analyse (GIS-Analyse zu Beschäftigten und Bevölkerungsentwicklung) auf, welche im Rahmen dieses Projektes durchgeführt wurde. Die Analyse erfolgt wiederum in Zusammenarbeit mit den Detailhandelsverbänden.</p>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Die <u>öffentliche Hand</u> gibt den Anstoss • Detaillisten, weitere publikumsorientierte Dienstleister und Eigentümer kooperieren und geben bei Bedarf Auskunft • Lokale Detailhandels- und Gewerbevereinigungen kooperieren und finanzieren gegebenenfalls mit • Unabhängige Experten/Expertinnen führen die Analyse durch
Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann seine Bedürfnisse einbringen • erhält einen Überblick über den Stand und die Perspektiven des lokalen Detailhandels • erhält möglicherweise Investitionssicherheit
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • erhält einen systematischen Überblick über den Stand und die Perspektiven des stationären Detailhandels im Ortszentrum • verfügt über eine transparente Entscheidungsgrundlage bei relevanten Planungen • kann bei Bedarf Massnahmen ergreifen oder optimieren

Massnahme E. Räumliche Entwicklungsstrategie partizipativ erarbeiten und umsetzen	
Worum geht's?	<p>Bei der Entwicklung von Stadt- und Ortszentrumsstrategien ist es wichtig, die strategischen Stossrichtungen räumlich zu verorten und die relevanten Stakeholder einzubinden: Wo soll Detailhandel stattfinden und wo nicht? Wie können die Bedürfnisse der Stakeholder aufgegriffen und umgesetzt werden (vgl. auch Handlungsfeld «Zusammenarbeit verbessern»)? Können allenfalls Zonen mit beschleunigten Verfahren definiert werden? Der Detailhandel ist dabei als Ensemble zusammen mit der Gastronomie und den anderen publikumsorientierten Nutzungen im Ortszentrum zu verstehen. Auch der Verkehr (inkl. Gewerbeverkehr) und der Tourismus sind mitzudenken. Um kein Überangebot zu provozieren, ist bei der Strategieentwicklung ein regionaler Blickwinkel über die Gemeindegrenzen hinweg einzunehmen.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>E1. Bestehende Zentrumsstrukturen weiterentwickeln und stärken: Bei der Entwicklung der Strategie sind bestehende Zentrumsstrukturen zu stärken und in Wert zu setzen. Eine räumliche Konzentration des Detailhandels sowie weitere publikumsorientierte Nutzungen in der Entwicklungsstrategie ermöglichen kurze Wege und erhöhen das Einkaufserlebnis. Mit konzentrierten Angeboten und vielfältigen Ladenformaten kann dem Kunden eine effiziente und multifunktionale Bedürfnisbefriedigung geboten werden. Zum Beispiel kann der Detailhandel mit verschiedenen detailhandelsergänzenden Dienstleistungen kombiniert werden, wie Arzthäusern, Wellness, Fitness, Co-Working, Gastronomie, Kultur etc. Die Innenverdichtung ist dabei als Chance zu sehen, da damit die lokale Nachfrage durch Bewohner und Beschäftigte erhöht wird.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Für die Erarbeitung einer Strategie kann das Beiziehen externer Unterstützung sinnvoll sein. Verschiedene Dienstleister bieten an, Nutzungsstrategien partizipativ zu erarbeiten.</i></p>

	<p><i>Praxisbeispiel Kreuzlingen TG:</i></p> <p><i>In Kreuzlingen hat Espace Suisse im Rahmen der Stadtanalyse und der Entwicklung der Nutzungsstrategie eine Analyse der Zentrumslagen gemacht und mit den Betroffenen diskutiert. Dabei ging es um wahrgenommene Perspektiven und um Widersprüche zwischen den einzelnen Lagen.</i></p> <p>E2. Nutzungs- und Eventkonzept erarbeiten: Publikumsintensive Erdgeschossnutzungen wie Detailhandel und Gastronomie, aber auch Veranstaltungen und Events beleben Stadt- und Ortszentren. Diese führen aber zu Emissionen. Von Politik und Gesellschaft braucht es ein Bekenntnis zu lebendigen Orts- und Stadtzentren, wo auch Emissionen zulässig sind. Nicht von allen Veranstaltungen und Events in Stadt- und Ortszentren profitiert der ansässige Detailhandel gleichermaßen. Gewisse Events sind wichtig für das Standortmarketing (z.B. Sportveranstaltungen in der Innenstadt), von anderen (z.B. Nightshopping) hat der Detailhandel einen direkten Nutzen. Mit einem Bonus – zum Beispiel in Form eines Gratisstandes während eines Events – kann der stationäre Detailhandel zusätzlich gestärkt werden. Wichtig ist eine dem Standort angepasste Mischung von Veranstaltungen, wobei das Nutzungs- und Eventkonzept partizipativ zu erarbeiten und in der Entwicklungsstrategie festzuhalten sowie mit entsprechenden Rahmenbedingungen zu ermöglichen ist.</p> <p><i>Kommentare:</i></p> <p><i>Das Thema «Events» birgt Konfliktpotenzial, da Betroffene teilweise unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufweisen. Events können sich positiv oder negativ auf den stationären Detailhandel auswirken.</i></p> <p><i>Die Umsetzung eines Nutzungskonzepts hängt von den Bewilligungen ab (siehe Umsetzungsvorschlag G2).</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Sursee LU:</i></p> <p><i>In Sursee hat die Stadt zwei Zonen definiert (Altstadtzonen A und B), sodass die recht gut laufenden Nachtnutzungen möglich bleiben, aber nicht beliebig in die rückwärtigen Gassen eindringen können. In Burgdorf wurde dies ebenfalls gemacht, kombiniert mit klaren Auflagen an Events und zu deren Emissionen.</i></p> <p>E3. Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum gewährleisten: Die Aufenthaltsqualität liefert einen Beitrag zur Begegnungs- und Identifikationsfunktion in Stadt- und Ortszentren, generiert Frequenzen und stellt damit eine zentrale Differenzierungsmöglichkeit gegenüber dem Onlinehandel dar. Die Aufenthaltsqualität der Stadt- und Ortszentren ist sowohl über bauliche Massnahmen (z.B. zentrale Plätze, konsumfreie Aufenthaltsräume) als auch über die Art der Nutzung (z.B. Boulevard-Gastronomie, Veranstaltungen etc.) zu steigern. Letzteres bedingt eine detailhandelsfreundliche Bewilligungspraxis.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Die Belegung des öffentlichen Raums birgt auch Konfliktpotenzial. Es müssen Regelungen gefunden werden, die den Detaillisten in seinem unternehmerischen Handeln nicht einschränken und gleichzeitig die Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raums nicht negativ beeinflussen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>Die Stadt Bülach ZH möchte zwischen Bahnhof und Altstadt eine «Stadtachse» einrichten, um die Geschäftslage aufzuwerten und das Zufussgehen attraktiver zu machen.</i></p> <p><i>In der Altstadt von Frauenfeld TG wurden im Sommer 2018 temporäre Interventionen im öffentlichen Raum installiert, um die Aufenthaltsqualität zu stärken.</i></p>
--	--

	<p>E4. Bei fehlenden Frequenzen Alternativnutzungen prüfen: In Ortszentren, wo sich der Detailhandel nicht nachhaltig entwickeln kann, sind alternative Nutzungen wie Wohnen oder andere Dienstleistungen zu prüfen. Bei kleineren Altstädten mit historischer Bausubstanz stellt dies oft eine Option dar.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Dabei können die Erfahrungen der Vereinigung Aargauer Altstädte oder von Espace Suisse genutzt werden. Die Planungssicherheit für die Investoren hat immer im Blickfeld zu bleiben.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Die Publikation «Wohnen in der Altstadt» (Espace Suisse) stellt Beispiele für Wohnen als Alternativnutzung in frequenzarmen Altstädten dar.</i></p> <p>E5. Strategische Haltung zum Umgang mit Shoppingzentren und Fachmärkten erarbeiten: Um eine Kannibalisierung bestehender Strukturen zu verhindern, ist eine strategische Haltung zum Umgang mit Shopping- und Fachmarktzentren zu erarbeiten. Neue Einkaufszentren sind nur dann vorzusehen, wenn die entsprechende Bevölkerungsdichte und Kaufkraft vorhanden ist. Falls neue Shoppingzentren gebaut werden, empfiehlt es sich, diese als multifunktionale «Urban Service Providers» in die Stadt zu integrieren. Bei nicht funktionierenden und erneuerungsbedürftigen Shopping- und Fachmarktzentren sind Umnutzungen zu prüfen. Damit zukunftstaugliche Umnutzungen möglich sind, müssen geltende Rahmenbedingungen überdacht werden. Um Zentren in ihrer Einkaufsfunktion zu stärken, soll auf neue, grossflächige Detailhandelsstandorte (Fokus Food/Near-Food) ausserhalb von Stadt-, Orts- und Quartierzentren verzichtet werden.</p> <p><i>Kommentare:</i></p> <p><i>Bei der Entwicklung einer strategischen Haltung zum Umgang mit Shoppingzentren und Fachmärkten ist eine interkommunale Koordination sinnvoll.</i></p> <p><i>Auch Tankstellenshops können zu einer Kannibalisierung bestehender Strukturen führen. Auch hier ist die Entwicklung einer strategischen Haltung sinnvoll.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Kloten ZH:</i></p> <p><i>Die Stadt Kloten schränkt über die kommunale Bau- und Zonenordnung die Entwicklung von neuen, grossflächigen Detailhandelsstandorten ausserhalb des Stadtzentrums ein, um das Zentrum in seiner Einkaufsfunktion zu stärken.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die <u>öffentliche Hand</u> ist im Lead und stellt Ressourcen für die Strategieentwicklung bereit • Detaillisten, weitere publikumsorientierte Dienstleister, Eigentümer sowie lokale Detailhandels- und Gewerbevereinigungen werden eingebunden • Bei Bedarf moderiert ein unabhängiger Experte den Prozess
<p>Wirkung auf den stationären Detaillisten</p>	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann sich aktiv in die Strategieerarbeitung einbringen • profitiert von detailhandelsfreundlichen Entscheiden • muss in gewissen Punkten aber auch Kompromisse eingehen • kann Umsätze und Erträge halten oder sogar steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
<p>Wirkung auf die öffentliche Hand</p>	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von einer breit abgestützten Stadt- und Ortsentwicklungsstrategie • hat einfachere Voraussetzungen in der Umsetzung der Strategie • profitiert von den Frequenzen eines funktionierenden Detailhandels

Massnahme F. Grundeigentümer in die Zentrumsentwicklung einbinden	
Worum geht's?	Die Grundeigentümer spielen eine zentrale Rolle für die Zentrumsentwicklung. Sie müssen sowohl die Rahmenbedingungen der öffentlichen Hand (z.B. Zonenordnung, Denkmalpflege etc.) wie auch die Marktnachfrage berücksichtigen. Aufgrund des Strukturwandels verändert sich die Situation der Erdgeschossnutzungen für viele Grundeigentümer. Die Erdgeschossnutzungen erbrachten lange höhere Renditen und waren einfacher zu vermieten als die Obergeschosse. Dies scheint sich an vielen Lagen umzukehren. Die öffentliche Hand ist als Grundeigentümerin vor dieselben Herausforderungen gestellt wie die Privaten.
Umsetzungsvorschläge	<p>F1. Dialog mit Grundeigentümern über Zentrumsentwicklung führen: Um Synergien besser nutzen und Zielkonflikte lösen zu können, braucht es einen konstruktiven Austausch zwischen der öffentlichen Hand und den Grundeigentümern. Durch den direkten Kontakt sollen Grundeigentümer ermutigt werden, bei Bauvorhaben – namentlich bei historischer Bausubstanz – frühzeitig das Gespräch mit der Verwaltung aufzunehmen. Die öffentliche Hand kann ihrerseits den Dialog nutzen, um Herausforderungen der Zentrumsentwicklungen zu thematisieren. Sie kann dabei geeignete Fachleute beiziehen, um thematische Fragen zu klären oder den Dialog zu moderieren.</p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>In Steckborn TG hat die Stadt den Grundeigentümern bei der Erarbeitung der Nutzungsstrategie einen Dialogprozess angeboten, um über die Neuorientierung der Häuser zu sprechen. Dabei ist eine gute Resonanz zustande gekommen. Ein Ergebnis ist die Broschüre «Zehn Tipps für Hauseigentümer im Städtli Steckborn».</i></p> <p><i>Der Planungsdachverband Region Zürich und Umgebung, die Baugenossenschaft «mehr als wohnen» und die Stadtentwicklung Zürich haben zusammen den Leitfaden «Lebendige Erdgeschosse» erarbeitet, der entlang der verschiedenen Entwicklungsphasen konkrete Umsetzungsmittel aufzeigt. Dabei wird unter anderem auf Kooperationsmodelle von Grundeigentümern für die Entwicklung und die Bewirtschaftung der Erdgeschosse hingewiesen.</i></p> <p>F2. Zwischennutzungen ermöglichen: Die Ermöglichung von Zwischennutzungen ist wichtig, um lange Leerstände und im schlimmsten Fall eine Abwärtsspirale einer Detailhandelslage zu vermeiden. Hier sind vor allem die Grundeigentümer gefordert, welche temporäre Nutzungen als Chance für ihre Immobilie und den Standort erkennen sollen. Zudem soll die öffentliche Hand die Rahmenbedingungen für Zwischennutzungen möglichst einfach gestalten.</p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>Mittlerweile gibt es verschiedene digitale Plattformen (z.B. www.intermezzo.ch, www.popupshops.com, projekt-interim.ch), die Grundeigentümer und temporäre Nutzer zusammenbringen. Zudem gibt es einen Leitfaden für Zwischennutzungen, der auch online verfügbar ist: www.zwischennutzung.ch.</i></p> <p><i>Die Stadt St. Gallen hat im Projekt «Zukunft St. Galler Innenstadt» eine Hinweisliste zur Umsetzung von Zwischennutzungen erarbeitet.</i></p> <p>F3. Aktive Immobilien- und Bodenpolitik der öffentlichen Hand: Damit die öffentliche Hand an strategisch wichtigen Standorten den Nutzungsmix mitgestalten kann, ist das öffentliche Immobilienportfolio mit der Entwicklungsstrategie abzugleichen. Dazu muss die öffentliche Hand wissen, welche Lagen sie als strategisch wichtig einstuft und wo sie welche Nutzungen präferiert. Es gibt drei Möglichkeiten, wie die öffentliche Hand ihr Immobilienportfolio strategisch einsetzen kann: 1) mit einer bewussten Standortwahl der öffentlichen Dienstleistungen; 2) mit einer Beeinflussung der Erdgeschossnutzungen von Gebäuden, die im Portfolio der öffentlichen Hand sind; 3) mit dem Erwerb von Grundstücken an strategisch wichtigen Lagen.</p>

	<p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Es ist auch zu prüfen, ob der Kanton als Grundeigentümer eine Rolle für die Zentrumsentwicklung in einer Gemeinde oder Stadt spielen kann.</i></p>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	<ul style="list-style-type: none"> Die <u>Grundeigentümer</u> – sowohl die privaten wie auch die öffentliche Hand – sind wichtige Akteure für die Entwicklung und die Umsetzung von Stadt- und Ortszentren Die öffentliche Hand soll proaktiv einen Dialog mit den Grundeigentümern über die Zentrumsentwicklung führen
Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> ist meist in der Rolle des Mieters. Er profitiert, wenn sich die Grundeigentümer stärker mit der Stadt- und Ortszentrumsentwicklung auseinandersetzen hat einen Nutzen, wenn an seinem Standort Leerstand durch Zwischennutzungen überbrückt wird kann als Nutzer temporärer Detailhandelsflächen innovative Konzepte oder neue Standorte testen, ohne sich langfristig zu binden
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> profitiert von einem direkten Austausch mit den Grundeigentümern erzielt eine grössere Wirkung, wenn sie ihre Planung für das Zentrum mit ihrer Immobilien- und Bodenpolitik abgleicht

3.3 Wirtschaftliche, bauliche und planerische Regulatorien anpassen

Politik, Verwaltung und Berufsverbände sind auf verschiedenen Ebenen herausgefordert. Die Globalisierung des Handels erfordert Anpassungen bei bestehenden Vorgaben. Neue Geschäftsmodelle passen oft nicht in die Kategorien bestehender Vorschriften. Gleichzeitig gibt es immer mehr Gesetze und Vorschriften, die «perfektionierter» werden, jedoch kaum aufeinander abgestimmt sind. Dies bedeutet einen Mehraufwand für den Detailhandel und limitiert dessen Entwicklungsmöglichkeiten. Der Detailhandel fordert darum faire Rahmenbedingungen und Chancengleichheit für alle Detailhändler (In- und Ausland, Online- und stationärer Handel, in Ortszentren und an Bahnhöfen bzw. Tankstellen etc.). Mit verschiedenen Gesetzesbereichen (Planungs- und Bauvorschriften, Raumplanung, Arbeitnehmerschutz, Ladenöffnungszeiten etc.) beeinflussen die öffentliche Hand und die Normen schaffenden Berufsverbände die Standortvoraussetzungen für den Detailhandel massgeblich mit.

3.3.1 Ziele

Mit der Anpassung von wirtschaftlichen, baulichen und planerischen Regulatorien werden folgende Ziele verfolgt:

- Die kostentreibenden Effekte durch wirtschaftliche, bauliche und planerische Vorschriften und Normen sind reduziert.
- Die Erdgeschossvorschriften führen nicht zu einem Überangebot an Detailhandelsflächen.
- Wettbewerbsverzerrende Anreize zugunsten des Auslandseinkaufs sind eliminiert.
- Die Ladenöffnungszeiten richten sich nach den Kunden- und Personalbedürfnissen; insbesondere auch bei hybriden Nutzungen (Kombinationen von Detailhandel, Gastronomie oder Dienstleistungen).

3.3.2 Massnahmen

Mit den folgenden Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen kann ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen.

Massnahme G. Gesetzesanpassungen vornehmen und Optimierungen im Vollzug anstreben	
Worum geht's?	<p>Damit der stationäre Detailhandel seine Chancen nutzen und die Existenz sichern kann, muss er über ein flexibles Regulierungsumfeld verfügen. Dieses schafft Handlungsspielräume für einen Vollzug von Vorschriften und Normen, der den jeweiligen Situationen des Detailhandels und der Stadt- und Ortszentren angepasst ist. Weitere Verschärfungen dagegen sind zu vermeiden Seitens Detailhandelsvertretern und Immobilieneigentümern wird deshalb ein Regulativ gewünscht, welches die aufgrund des Strukturwandels erforderliche Anpassungsfähigkeit erleichtert statt erschwert. Anpassungen an sich verändernde Kundenbedürfnisse setzen zum Beispiel die Umnutzung von Räumen, Erneuerungs- oder Umbauten oder kundengerechte Ladenöffnungszeiten voraus.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>G1. Regulierungsfolgen-Abschätzung für Gewerbe inkl. Detailhandel einführen bzw. optimieren: Gesetze und Vorgaben führen in der Summe zur Verschlechterung der Rahmenbedingungen für den Detailhandel. Diese Zusammenhänge sind oft nicht bekannt. Deshalb sollen Normen und Gesetze auf deren Folgen für den Detailhandel mittels einer Regulierungsfolgen-Abschätzung geprüft werden. Regulierungsbremsen können unterschiedlich ausgestaltet werden, wie im Bericht des Bundesrates zum Postulat von Ständerat Andrea Caroni (FDP, Appenzell Ausserrhoden) aufgezeigt wird («NZZ» vom 11.12.2018). Den stationären Detailhandel bzw. den Immobilieneigentümer einschränkende Vorschriften sollen im Sinne einer Interessenabwägung geprüft werden (z.B. in den Bereichen Energie, Brandschutz, Gesundheit und Hygiene, Lichtpausen, Lüftung und Toiletten für Gastronomie, ISOS, Erdgeschossvorgaben, Vorschriften zur Nutzung von Aussenräumen, Parkierungsvorschriften). Ein grosses Anliegen dabei sind u.a. «skalierbare Gesetze», d.h. Regulatorien, welche eine variable Anwendung von Vorschriften auf unterschiedliche Fälle möglich machen und z.B. erst ab einer bestimmten Ladengrösse zum Tragen kommen. Damit würden kleinere Detaillisten entlastet. Zudem sollen Gesetze grundsätzlich stärker mit Anreizen zulasten von Vorschriften und Verboten ausgestattet werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Konflikt mit der Pflicht der öffentlichen Hand, eine Interessenabwägung vorzunehmen, z.B. mit anderen Nutzungen, Lärm, Energie, Gesundheit, Hygiene etc.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Eine Regulierungsfolgen-Abschätzung, z.B. der Kanton und die Stadt Zürich kennen die Nutzen und Herausforderungen dieses Instruments..</i></p> <p>G2. Bewilligungen (Bau/Betrieb) für hybride Nutzungen und Nutzungsänderungen vereinfachen: Mit hybriden Geschäftsmodellen (z.B. Detailhandel und Gastronomie/Hotellerie, Drogerie/Apotheke und Gesundheitsdienstleistungen) können neue und überraschende Nutzungskombinationen realisiert werden, die den Kundinnen und Kunden nicht nur ein zusätzliches Einkaufserlebnis bieten, sondern für die Geschäfte auch zusätzliche Umsätze und Erträge generieren. Vereinfachte Nutzungsänderungen ermöglichen eine flexiblere Anpassung an die sich stetig verändernden Kundenbedürfnisse. Im Rahmen der räumlichen Entwicklungsstrategie empfiehlt es sich, die Nutzungsart möglichst flexibel zu halten und gleichzeitig Detailhandelslagen räumlich zu konzentrieren, um die nötige Angebotsdichte und -vielfalt zu erreichen.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Fragen der Bauvorschriften, des Arbeitsrechts und der Öffnungszeiten können bei hybriden Geschäftsmodellen für stationäre Detaillisten eine Herausforderung darstellen, da sich die Nutzungen und die bauliche Ausgestaltung der Läden flexibel an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anpassen müssen.</i></p>

	<p>G3. Erdgeschossvorschriften nachfrageorientiert ausrichten: Falls zu grossflächige und nicht dem Markt entsprechende Vorschriften für publikumsorientierte Erdgeschossnutzungen bzw. gewerbliche Nutzungen vorhanden sind, müssen diese revidiert werden. Vorgaben sind auf frequenzstarke Lagen zu konzentrieren. Gegebenenfalls muss auch die Definition von publikumsorientierten Nutzungen den neuen Angebotsformen angepasst werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Die Stadt Zürich hat in ihrer Bauordnung Vorschriften für Erdgeschossnutzungen erlassen. Diese beziehen sich auf sehr zentrale Lagen (Plätze, Strassenkreuzungen, ÖV-Haltestellen) und schreiben je nach Zonentyp gewerbliche oder publikumsorientierte gewerbliche Nutzungen ausschliesslich in der ersten Raumtiefe auf dem bezeichneten Platz- oder Strassenraum vor.</i></p> <p>G4. Öffnungszeiten ermöglichen, die kundenorientiert und zwischen den Branchen (Detailhandel, Gastronomie, Dienstleistung) optimiert sind: Heute besteht in Bezug auf Ladenöffnungszeiten eine Wettbewerbsverzerrung zugunsten von Bahnhofs- und Flughafenläden sowie Tankstellenshops. Zudem gelten für Detailhandel, Gastronomie und weitere Dienstleister unterschiedliche Öffnungszeiten, was aufgrund der zunehmend hybriden Angebotsformen nicht mehr zeitgemäss erscheint. Die Ladenöffnungszeiten sollen sich daher vermehrt nach den Kundenbedürfnissen ausrichten. Zudem sind die unterschiedlichen Öffnungs- bzw. Betriebszeiten zwischen den Branchen (Detailhandel, Gastronomie, Dienstleistung) einander anzupassen und ebenfalls vermehrt den Kundenbedürfnissen entsprechend auszugestalten. Dazu gehört auch die Abstimmung von Öffnungszeiten mit Veranstaltungen bzw. auf allfällig vorhandene Event-Strategien. Gerade während der Adventszeit sind gleiche Öffnungszeiten für Weihnachtsmärkte und für den Detailhandel anzustreben. Längerfristig könnten Städte und Gemeinden verschiedene Zonen und Gebiete mit unterschiedlichen «Aktivitätszeiten» testen. In diesen Gebieten würden je nach Emissionsempfindlichkeit unterschiedliche Tageszeiten festgelegt, während denen publikumsorientierte Aktivitäten (Detailhandel, Gastronomie, Dienstleistungen und weitere) stattfinden könnten. Dadurch würden die unterschiedlichen Öffnungszeiten zwischen den unterschiedlichen Branchen wegfallen und in Stadt-, Orts- und Quartierzentren könnten längere «Aktivitätszeiten» gelten als z.B. in Wohnquartieren, in denen ein grösseres Ruhebedürfnis besteht.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Die Optimierung der Öffnungszeiten stellt in der föderalen Schweiz eine Herausforderung dar. Die Ausdehnung der Öffnungszeiten ist zudem politisch umstritten.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Die Stadt Baden prüft die Etablierung flexiblerer Öffnungszeiten für die Innenstadt im Zuge der Eröffnung des neuen Thermalbades.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Bund, Kantone</u> und <u>Gemeinden</u> optimieren die angesprochenen Rahmenbedingungen und schöpfen die Spielräume beim Vollzug aus • Detailhandelsverbände bieten gezielt Unterstützung
<p>Wirkung auf den stationären Detaillisten</p>	<p>Der stationäre Detaillist oder der Immobilieneigentümer</p> <ul style="list-style-type: none"> • verfügt über ähnliche Spiesse gegenüber der Auslandskonkurrenz • kann einfacher auf das sich verändernde Kundenverhalten reagieren • profitiert von optimierten Verfahren und einer kosteneffizienten Planung und Bauweise • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken

Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von den Frequenzen eines innovativen, stationären Detailhandels • profitiert von einem Detailhandel, der sich wandeln kann und damit die Versorgung gewährleistet sowie Arbeitsplätze und Lehrstellen anbietet • profitiert von belebten und dynamischen Ortszentren
----------------------------------	---

Massnahme H. Auslandseinkäufe neu regeln	
Worum geht's?	Der Einkauf im Ausland – sei es in einem stationären Laden oder in einem ausländischen Onlineshop – ist zu einer allgegenwärtigen Realität geworden. Diese soll und kann nicht unterbunden werden, jedoch sollen Marktverzerrungen zugunsten des Einkaufs im Ausland minimiert werden. Dazu gehören insbesondere die Themen Mehrwertsteuerpflicht, Posttarife und Zollabgaben. Aktuell laufen verschiedene Vorstösse auf nationaler Ebene (z.B. Standesinitiative des Kantons Thurgau ⁷).
Umsetzungsvorschläge	<p>H1. Marktverzerrungen bei Auslandseinkäufen (stationär und online) korrigieren: Die Mehrwertsteuer-Freigrenze von CHF 300/Person und Tag ist ein Wettbewerbsvorteil für die ausländischen Anbieter jenseits der Grenze, welche diese Situation strategisch ausnützen. Im benachbarten Ausland wurden in den letzten Jahren zahlreiche Einkaufszentren mit grossem Parkplatzangebot in unmittelbarer Nähe zur Schweizer Grenze gebaut, um Kaufkraft abzuschöpfen. Diese Expansion ist noch nicht abgeschlossen. Es ist darum anzustreben, dass künftig Einkaufstouristen Mehrwertsteuer entrichten müssen – entweder im Land, wo sie eingekauft haben, oder in der Schweiz. Die Wertfreigrenze ist zu überprüfen. Wettbewerbsnachteile hat auch der Schweizer Onlinehandel gegenüber dem ausländischen, insbesondere demjenigen aus Asien. Es ist wenig einleuchtend, warum Pakete aus China («Alibaba») immer noch von vergünstigten Posttarifen, welche im Rahmen des Weltpostvereins festgelegt wurden, profitieren (voraussichtlich bis 2021). Zudem sind sie mitunter falsch deklariert, wodurch Mehrwertsteuer und Zollgebühren nicht korrekt verrechnet werden. Seit dem 1.1.2019⁸ müssen auch ausländische Onlinehändler auf Kleinsendungen (< 5 CHF) Mehrwertsteuer bezahlen – ein wichtiger Schritt zum Abbau von Marktverzerrungen.</p>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	Der <u>Bund</u> reduziert die Marktverzerrungen der angesprochenen Rahmenbedingungen
Wirkung auf den stationären Detaillisten	Der stationäre Detaillist profitiert von verringerten Marktverzerrungen zugunsten des Auslandseinkaufs.

⁷ Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben WAK des Ständerats (WAK-S) diskutiert momentan verschiedene Vorstösse und Standesinitiativen, die das gemeinsame Ziel verfolgen, dem Einkaufstourismus entgegenzuwirken. Bis 3. Quartal 2019 erarbeitet der Bundesrat einen Bericht über die Auswirkung der Frankenstärke auf die Mehrwertsteuer, indem u.a. aufgezeigt wird, wie das Mehrwertsteuerregime zur Bekämpfung des Einkaufstourismus angepasst werden kann. Über die Standesinitiative des Kantons Thurgau wird die WAK-S danach befinden.

⁸ Ab dem 1.1.2019 müssen ausländische Online- und Versandhändler Mehrwertsteuer auf Kleinsendungen bezahlen. Das gilt aber nur für Händler, deren Umsatzgrenze aus Kleinsendungen pro Jahr 100'000 CHF erreicht. Bisher mussten ausländische Händler bei Kleinsendungen mit einem Steuerbetrag von unter 5 CHF keine Mehrwertsteuer bezahlen («Netzwoche», 16.8.2018).

3.4 Gute Erreichbarkeit gewährleisten

Erreichbarkeit ist nach wie vor ein zentraler Erfolgsfaktor für den stationären Detailhandel – und ein kontrovers diskutierter Aspekt. Einerseits geht es darum, dass die Kunden den einzelnen Laden oder die Innenstädte bzw. Ortszentren schnell und bequem erreichen können (inkl. des Themas Parkplätze). Andererseits geht es immer mehr auch um die Frage, wie online gekaufte Produkte mit innovativen Logistiklösungen möglichst schnell und umweltschonend zu den Kunden gebracht werden können. Mit Blick in die Zukunft ist es ratsam, Investitionen in einzelne Verkehrsinfrastrukturen vorsichtig abzuschätzen. Denn die neue Mobilität mit ihren vielfältigen Möglichkeiten könnte eine Reduktion von privaten Fahrzeugen zugunsten von geteilten und langfristig auch selbstfahrenden Fahrzeugen bringen.

3.4.1 Ziele

Mit der Gewährleistung einer guten Erreichbarkeit werden folgende Ziele verfolgt:

- Detailhandelslagen sind mit dem Langsamverkehr (zu Fuss, per Velo) und mit dem ÖV angenehm und einfach erreichbar.
- Detailhandelslagen sind auch mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV) gut erreichbar.
- Die Parkplatzvorschriften orientieren sich an der spezifischen Ausrichtung der Detailhandelslage und an den Kundenbedürfnissen.
- Der gewerbliche An- und Auslieferungsverkehr wird mit der Zentrumsentwicklung zusammen geplant und umgesetzt.
- Für die Warenlieferung zum Kunden gibt es quartierverträgliche Lösungen.

3.4.2 Massnahmen

Mit den folgenden Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen kann ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen.

Massnahme I. Bedarfsgerechte, multimodale Erreichbarkeit gewährleisten	
Worum geht's?	Für den stationären Detaillisten ist es wichtig, dass sein Geschäft mit allen Verkehrsmitteln einfach und bequem erreichbar ist: mit dem Auto, mit dem ÖV, mit dem Velo oder zu Fuss. Die Verkehrsmittel sollten dabei nicht gegeneinander ausgespielt, sondern die Erreichbarkeit je nach Detailhandelslage bedarfsgerecht angepasst werden.
Umsetzungsvorschläge	<p>11. ÖV-Erschliessung sicherstellen: Orts- und Stadtzentren werden zunehmend zu Erlebnisorten, wo der Kunde die gekauften Produkte nicht mehr selber nach Hause trägt. Zudem nehmen Freizeitnutzungen und andere Dienstleistungsangebote in den Zentren zu. Dadurch kann sich die MIV-Ausrichtung der Stadt- und Ortszentren verringern, falls attraktive ÖV-Erschliessungen sichergestellt werden. Mit innovativen Anreizsystemen (z.B. Rabatte auf Einkäufe, wenn der ÖV benutzt wird) kann die Nutzung des ÖV zusätzlich gefördert werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Verbesserte Erreichbarkeit kann zu steigenden Immobilien- und Mietpreisen führen, was negative Folgen für wertschöpfungsschwächere Erdgeschossnutzungen haben kann.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Schlieren ZH:</i></p> <p><i>In Schlieren wird das Stadtzentrum durch die sich im Bau befindende Verlängerung des Stadtzürcher Trams 2 bzw. der Limmattalbahn deutlich besser mit dem ÖV erschlossen werden.</i></p>

	<p>12. Erreichbarkeit mit dem MIV gewährleisten: Verkehrsdaten zeigen, dass der MIV-Erschliessung beim Einkaufen eine wichtige Funktion zukommt. Restriktive Parkplatzmassnahmen führen meist zu einer Verschlechterung der MIV-Erschliessung. Ein komplettes Autoverbot in gesamten Ortszentren ist meistens weder für die Belebung noch für den stationären Detailhandel zielführend. Verkehrsberuhigung ist besser als Verkehrsverbannung, Tempo 20 sinnvoller als ein komplettes Fahrverbot.</p> <p><i>Kommentare:</i></p> <p><i>Gute Erreichbarkeit von Stadtzentren mit dem MIV steht teilweise in Konflikt mit dem Ziel vieler Städte, den Modal Split zugunsten des ÖV und des Langsamverkehrs (Fuss- und Veloverkehr) zu verschieben.</i></p> <p><i>Verbesserte Erreichbarkeit kann zu steigenden Immobilien- und Mietpreisen führen, was negative Folgen für wertschöpfungsschwächere Erdgeschossnutzungen haben kann.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>In der mit dem Wakker-Preis ausgezeichneten Rheinfelder Altstadt AG ist die Marktgasse (Hauptgasse) verkehrsfrei. Die Zufahrtsstrassen sind weiterhin befahrbar. Zudem steht in der Marktgasse zu vorgeschriebenen Zeiten die Zufahrt für Lieferanten zu den Geschäften und Restaurants offen. Neu wurden sämtliche Strassen und Gassen in sogenannte Begegnungszonen mit Höchstgeschwindigkeit 20 sowie Vortrittsrecht für Fussgänger umgewandelt, um die Altstadt als Begegnungsraum lebendig zu halten.</i></p> <p><i>Mit den flankierenden Massnahmen bei der geplanten Ortsumfahrung von Cham ZG wird die Durchfahrt durch das Ortszentrum kostenpflichtig und schränkt so den Durchgangsverkehr ein. Nicht davon betroffen ist, wer das Ortszentrum für den Einkauf oder eine andere Tätigkeit aufsucht.</i></p> <p>13. Langsamverkehr (Fuss- und Veloverkehr) frühzeitig in die Planung integrieren: In der Schweiz werden die meisten Einkaufsetappen zu Fuss unternommen. Dies zeigt, wie wichtig die fussläufige Erschliessung und Zugänglichkeit des stationären Detailhandels in Orts- und Stadtzentren ist. Vielerorts sind Massnahmen zur Siedlungsentwicklung und zur Verdichtung nach innen im Gange. Hierbei dürfte es in Zukunft wichtiger werden, die Erschliessung mit dem Langsamverkehr und die Wege zum stationären Detailhandel und zu weiteren publikumsorientierten Nutzungen mit in die Verdichtungskonzepte zu integrieren. Besonders wichtig sind barrierefreie Zugänge, intuitive Orientierung, sichere Querungsmöglichkeiten, freie Sicht auf Schaufenster, ansprechende Verbindungen vom Parkplatz/Parkhaus/ÖV zum Detailhandel etc.</p> <p><i>Praxisbeispiel Wattwil SG:</i></p> <p><i>Das neue Strassenraumkonzept Bahnhof- und Poststrasse in Wattwil sieht eine Verbreiterung der Gehsteige vor. Das Thurufer-Sanierungskonzept beinhaltet eine neue Uferpromenade sowie einen verbesserten Uferzugang. Ebenfalls geplant ist die Verbreiterung der Thuruferwege für Fussgänger und Radfahrer. Das Strassenraumprojekt Bahnhof- und Poststrasse beabsichtigt die Steigerung der Attraktivität des Ortsbildes und eine Steigerung der Aufenthaltsqualität. Es ist eine ergänzende Massnahme zur geplanten Ortsumfahrung, welche den Verkehrsstrom bzw. die Anzahl Ortsdurchfahrten massiv reduzieren wird.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<p>Die <u>öffentliche Hand</u> gewährleistet eine bedarfsgerechte, multimodale Erreichbarkeit und arbeitet bei Erschliessungsfragen mit dem Detailhandel zusammen</p>
<p>Wirkung auf den stationären Detaillisten</p>	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann seine Bedürfnisse in Erschliessungsfragen einbringen • profitiert von guter Erreichbarkeit mit allen Verkehrsmitteln • kann Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken

Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von gut erreichbaren Ortszentren • profitiert von positiven Auswirkungen auf die Verkehrssituation in den Stadt- und Ortszentren • profitiert von umweltschonendem Langsamverkehr (Fuss- und Veloverkehr) in den Ortszentren • profitiert von modernen, barrierefreien Immobilien im Zentrum • profitiert von den Frequenzen des stationären Detailhandels • profitiert dadurch von belebten und dynamischen Ortszentren
----------------------------------	--

Massnahme J. Parkplatzvorschriften der Detailhandelslage und den Kundenbedürfnissen anpassen	
Worum geht's?	<p>Parkplätze sind ein traditioneller Streitpunkt in vielen Ortskerndiskussionen. Je nach Detailhandelslage und Ausrichtung der Detaillisten können die Kundenbedürfnisse in Bezug auf Parkplätze anders aussehen. Es gibt gewisse Detailhandelslagen, die nur dank einem Parkplatz «vor der Tür» überleben. Andere Standorte sind weniger empfindlich, da die Kunden auch einen kurzen Fussweg in Kauf nehmen. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, sind die Parkplatzvorschriften an der individuellen Ausrichtung der Detailhandelslage zu orientieren. Da die Parkplätze im Zentrum knapp sind, gilt es daraus einen möglichst grossen Kundennutzen zu ziehen.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>J1. Parkplatzregime während Öffnungszeiten an den Kundenbedürfnissen orientieren: Verhaltensökonomische Untersuchungen zeigen, dass weniger Parkplätze nicht zwingend zu weniger Verkehr führen. Obwohl der öffentliche Verkehr und der motorisierte Individualverkehr aus rein objektiven, rationalen Gesichtspunkten als Substitute für das Auto betrachtet werden können, nehmen die Autofahrer den öffentlichen Verkehr oft nicht als vergleichbare Alternative wahr. Aus einer künstlichen Verknappung des Parkplatzangebots resultieren deshalb keine oder nur marginale Effekte des Umsteigens auf den öffentlichen Verkehr. Mit einer kundenorientierten Umsetzung des Parkplatzregimes können verkehrsbezogene Verhaltensmuster besser antizipiert werden. Entsprechende Verhaltensmuster können zum Beispiel mit einer situationsbezogenen Umfrage zu den Präferenzen bei der Verkehrsmittelwahl eruiert werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Dieser Umsetzungsvorschlag entspricht nicht dem gängigen Vorgehen in der heutigen Praxis und würde eine Art Paradigmenwechsel in der Verkehrspolitik bedeuten. Die Dialogplattform Avenir Mobilité forderte dies u.a. an der Tagung «Verhaltensökonomie & Mobilität» (27.6.2018).</i></p> <p>J2. Mehrfachnutzungen von Parkplätzen an zentralen Lagen ermöglichen: Seit einigen Jahren lassen sich mittels Smartphone-Apps private Parkplätze stundenweise mieten. Dies kann für den Detailhandel von Vorteil sein. Pilotversuche mit Parkplatzmehrfachnutzung müssten deshalb an zentralen Lagen während der Öffnungszeiten getestet werden.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Der Nachteil ist, dass es rechtliche Unsicherheiten gibt und lokal allenfalls mehr Verkehr generiert wird.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel Zürich:</i></p> <p><i>In einigen zentralen Strassen der Stadt Zürich sind Büroparkplätze ausserhalb der Bürozeiten für Detailhandelsbesuchende offen.</i></p>

	<p>J3. Infrastruktur und Parkierungsmöglichkeiten für neue Verkehrsmittel bereitstellen: In den letzten Jahren haben sich eine Reihe von neuen Formen des Langsamverkehrs etabliert: Elektrobikes, E-Trottinets, Cargo-Velos etc. Diese Trends erfordern adäquate Infrastrukturen (Abstellplätze, sichere Velowege, sichere und gute Zufahrten zum Detailhandel etc.).</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Bei diesem Umsetzungsvorschlag spielen Sicherheitsfragen eine wichtige Rolle. Die heutigen Infrastrukturen (z.B. Velowege) sind nicht auf die Koexistenz von schnellen und langsamen bzw. breiten und schmalen Fahrrädern ausgerichtet.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die <u>öffentliche Hand</u> setzt ein räumlich differenziertes Parkplatzregime um und prüft dabei verhaltensökonomische Ansätze. Sie arbeitet dabei mit dem Detailhandel zusammen • Der <u>Detailhandel</u> arbeitet bei der Erarbeitung des Parkplatzregimes konstruktiv mit der öffentlichen Hand zusammen
<p>Wirkung auf den stationären Detaillisten</p>	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kann seine Bedürfnisse in Bezug auf das Parkplatzregime einbringen • profitiert von Parkplätzen, die seiner Ausrichtung entsprechen • kann Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
<p>Wirkung auf die öffentliche Hand</p>	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von einem Parkplatzregime, das im Grundsatz ihren Vorstellungen entspricht • profitiert von Einnahmen durch Parkplatzgebühren • profitiert von den Frequenzen des stationären Detailhandels • profitiert dadurch von belebten und dynamischen Ortszentren

<p>Massnahme K. Innovative City-Logistik zusammen mit Stadt-, Orts- und Quartierzentren entwickeln</p>	
<p>Worum geht's?</p>	<p>Um den Lieferverkehr – insbesondere auf der letzten Meile zum Detaillisten wie auch zum Kunden – effizient und umweltschonend zu gestalten, sind innovative Logistikkösungen gefragt. Das Thema Logistik auf der letzten Meile wird in den nächsten Jahren an Wichtigkeit gewinnen. Die City-Logistik befindet sich im Umbruch. Nicht zuletzt übt der zunehmende Onlinehandel auf die letzte Meile enormen Druck aus (siehe auch Projekt ILMA+ der Metropolitankonferenz Zürich).</p>
<p>Umsetzungsvorschläge</p>	<p>K1. Logistik in die strategische Zentrumsplanung integrieren: Die Güteranlieferung und -retournierung wird in der Planung häufig vergessen. Das Laden und Beliefern, die letzte Meile und die Anlieferungszeiten spielen im stationären Detailhandel jedoch eine wichtige Rolle. Der Onlinehandel und die damit verbundene direkte Anlieferung der Waren erhöhen den Güterverkehr und führen damit zu zusätzlichen Lärmemissionen und einer weiteren Verknappung des Verkehrsraums.</p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Vgl. Projekt ILMA+ (Innovative Letzte-Meile-Angebote) der Metropolitankonferenz Zürich.</i></p> <p>K2. Innovative Formen von Abholstationen testen: Produkte, die online bestellt wurden, werden heute direkt nach Hause, an den Arbeitsplatz oder in eine bestimmte Filiale zum Abholen verschickt. Um den Lieferverkehr zu bündeln, würde die Einrichtung von 24-Stunden-Abholstationen an strategisch geeigneten Orten Sinn machen, z.B. in Quartieren, Bahnhöfen, an ÖV-Haltestellen. Diese Abholstationen könnten sich mittelfristig zu Dienstleistungs-Hubs weiterentwickeln, wo ergänzende Angebote wie Änderungs- und Reparaturservices, Rücksendestation etc. zur Verfügung stehen. Mit Pilotprojekten von Abholstationen in ihrem eigenen Immobilienportfolio kann die öffentliche Hand solche innovativen Ansätze testen.</p>

	<p><i>Praxisbeispiel Bern:</i></p> <p><i>Die Welle 7 beim Bahnhof Bern bietet einen vielfältigen Mix an Angeboten für Pendlerinnen und Pendler: eine Collect-Lounge für online bestellte Pakete, Meetingräume und Co-Working-Arbeitsplätze, Einkaufen als Convenience und Erlebnis, Restaurants und Bars und diverse Services wie Heimlieferservice, Textilreinigung etc.</i></p>
Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Die <u>öffentliche Hand</u> integriert den Lieferverkehr in die Planung der Stadt- und Ortszentren und erarbeitet zusammen mit Logistikdienstleistern innovative Konzepte für City-Logistik. Mit Pilotprojekten testet sie an geeigneten Standorten ihres eigenen Immobilienportfolios innovative Formen von Abholstationen • <u>Logistikdienstleister</u> entwickeln in Abstimmung mit der öffentlichen Hand geeignete Geschäftsmodelle für innovative City-Logistik • Detaillisten prüfen die Beteiligung an einem Hausliefernetzwerk und kooperieren mit der öffentlichen Hand bei der Entwicklung innovativer Logistiklösungen
Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von effizienteren Logistikprozessen • kann dadurch Umsätze und Erträge halten und steigern • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • profitiert von einer Bündelung des Lieferverkehrs • kann die Verkehrsinfrastruktur entlasten • kann die Lebens- und Aufenthaltsqualität steigern

3.5 Zusammenarbeit verbessern

Zusammenarbeit und neue Schulterschlüsse sind wichtig für die Stärkung des Detailhandels in Stadt- und Ortszentren und bilden eine Grundlage für alle Handlungsfelder. Der Strukturwandel mit den erwähnten Handlungsfeldern führt zu einem härteren Umfeld für den Detailhandel. Deshalb ist eine verstärkte Zusammenarbeit notwendiger denn je – und zwar innerhalb des Detailhandels wie auch mit der öffentlichen Hand, den Grundeigentümern und weiteren Akteuren wie Logistikern, Hotellerie, Gastronomie etc. Zusammenarbeit funktioniert häufig nach dem sozialpsychologischen Modell «Wollen Können Tun». Im Idealfall fördern die Zusammenarbeitsmassnahmen das Wollen, stärken das Können und lösen das Tun aus. Konzeptionelle und nachhaltige Ansätze lassen sich unter dem Begriff «City-Management» subsummieren.

3.5.1 Ziele

Mit der Verbesserung der Zusammenarbeit werden folgende Ziele verfolgt:

- Die öffentliche Hand, Grundeigentümer und der Detailhandel sind fähig, gemeinsame Interessen zu erkennen und zu verfolgen.
- Standortvereinigungen bestehend aus Detaillisten, Grundeigentümern und weiteren Akteuren setzen sich aktiv für ein ganzheitliches Freizeiterlebnis im Stadt- bzw. Ortszentrum ein.
- Bestehende Detailhandelsverbände und ergänzende Interessengruppen bündeln ihre Kräfte hinsichtlich gemeinsamer Ziele.
- Die Metropolitankonferenz Zürich setzt die Herausforderungen des stationären Detailhandels prominent auf die Agenda (Agenda Setting).

3.5.2 Massnahmen

Mit den folgenden Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen kann ein wesentlicher Beitrag geleistet werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen.

Massnahme L. Zusammenarbeitskultur pflegen und entsprechende Strukturen aufbauen bzw. weiterentwickeln	
Worum geht's?	<p>Zusammenarbeit ist eine Kultur, die gepflegt werden will. Erfahrungen aus aktuellen Projekten (z.B. «Zukunft St. Galler Innenstadt») zeigen, dass Vertrauensbildung Zeit braucht. Verständnis füreinander ist wichtig, wenn man die Synergien zwischen Detailhandel und öffentlicher Hand nutzen will. Zusammenarbeit braucht es auf verschiedenen Ebenen: innerhalb des Detailhandels, zwischen dem Detailhandel und der öffentlichen Hand, zwischen dem Detailhandel und weiteren publikumsorientierten Dienstleistern etc. Auch die Zusammenarbeit mit den Grundeigentümern muss gepflegt werden, denn diese bestimmen mit ihren Entscheidungen die Zusammensetzung des Detailhandlungsangebots in Ortszentren massgeblich mit.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>L1. Organisation für Standortmarketing und -entwicklung aufbauen bzw. stärken: Um die Zusammenarbeit in Stadt- und Ortszentren wirkungsvoller zu gestalten sowie das strategische Marketing und die Entwicklung des Standorts (Place Branding) voranzutreiben, braucht es eine entsprechende Organisation. In einer solchen Vereinigung sind nicht nur stationäre Detaillisten, sondern auch weitere publikumsorientierte Dienstleistungen und Akteure aus Tourismus, Logistik, Kunst und Kultur einzubinden. Mit der öffentlichen Hand wird ein regelmässiger Austausch gepflegt, an welchem über Entwicklungen im Zentrum und die Zusammenarbeit diskutiert wird.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Es ist genau zu prüfen, ob neue Strukturen geschaffen oder an bestehenden Strukturen angeknüpft werden soll. Beides birgt Herausforderungen. Neue Strukturen bergen die Gefahr von Konkurrenz und fehlender kritischer Masse. Bestehende Strukturen hingegen müssen bereit sein, einen Wandel zu vollziehen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>Beispiele solcher Vereinigungen sind: «Stammtisch Einkaufsstadt Baden», Verein «Zentrum Wattwil» oder «Cityvereinigung Zürich».</i></p> <p>L2. Kleinräumige Geschäftsvereinigungen für die operative Umsetzung stärken: In grösseren Ortschaften sind Interessenvereinigungen pro Strasse oder Gebiet sinnvoll. Gerade für kleine Detaillisten sind Kooperationen wichtig, um zeitliche und finanzielle Ressourcen zu bündeln. Aufgrund ihres eng begrenzten Perimeters stehen operative Massnahmen zur Steigerung des Einkaufserlebnisses und der Aufenthaltsqualität im Vordergrund. Neben dem Detailhandel und weiteren Dienstleistern sind dabei die Grundeigentümer und Kulturschaffende miteinzubeziehen.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Mit kleinräumigen Interessenvereinigungen werden allenfalls bestehende oder neue Grenzen aufgebaut bzw. Konfliktlinien und Konkurrenzsituationen geschaffen, anstatt als Orts- bzw. Quartierzentrum als Ganzes zu funktionieren.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele Zürich:</i></p> <p><i>Beispiele solcher Vereinigungen sind die Vereinigung der Rennwegeschäfte, die Vereinigung Löwenstrasse (www.loewenstrasse-zuerich.ch) oder die Geschäftsvereinigung Limmatquai-Dörfli (www.gld.ch) in der Stadt Zürich.</i></p>

	<p>L3. «Kümmerer» einsetzen: Für die Umsetzung von Massnahmen für das Stadt- und Ortszentrum braucht es eine «Kümmererin» bzw. einen «Kümmerer». Das Aufgabenfeld richtet sich dabei nach den situationsbezogenen Bedürfnissen. Mögliche Aufgaben sind: Animation und Marketing für die stationären Detaillisten; Organisation von Netzwerkapéros; strategische Arbeiten mit Liegenschaftseigentümern, Mediation etc.</p> <p><i>Kommentare:</i></p> <p><i>Die Erfahrung zeigt, dass es zuerst ein Commitment der Akteure für eine Strategieentwicklung braucht. Erst für die Umsetzung der Massnahmen ist ein «Kümmerer» sinnvoll.</i></p> <p><i>Gegebenenfalls ist es von Vorteil, wenn die Funktion des «Kümmerers» von einer neutralen, externen Person übernommen wird.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Solche «Kümmerer» gibt es aktuell zum Beispiel in den Städten Weinfelden TG und Luzern.</i></p> <p>L4. Zusammenarbeit der kleineren und lokalen Detailhandelsverbänden optimieren und stärken: Aufgrund des Strukturwandels des Detailhandels sind nicht nur die Detaillisten, sondern auch deren Verbände stark gefordert. Sind die Detailhandelsverbände noch richtig aufgestellt und wie können sie stärker zusammenarbeiten, um Synergien zu nutzen? Welche neuen Impulse und Angebote braucht es, um die Branche einen Schritt weiter zu führen? Es braucht ein intensiveres Zusammenrücken der Detailhandelsinteressen. Die Akteure des stationären Detailhandels müssen noch stärker mit einer einheitlichen Stimme die Interessen des Detailhandels vertreten. Insbesondere bei kleinen Verbänden und Branchenvereinigungen besteht hier Handlungsbedarf.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Eine grosse Herausforderung des stationären Detailhandels ist, dass dieser zunehmend nur noch zusammen mit anderen Freizeit- und Dienstleistungsangeboten funktioniert. Die Detailhandelsverbände müssten sich also nicht nur unter sich, sondern auch mit anderen Verbänden abstimmen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiele:</i></p> <p><i>Die Zusammenarbeit zwischen der IG Detailhandel Schweiz und der Swiss Retail Federation in diesem Projekt ist ein Beispiel dafür, wie die Zusammenarbeit zwischen Detailhandelsverbänden gestärkt werden kann.</i></p> <p><i>Ein zweites Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen der Swiss Retail Federation und Veledes, wobei jeder der Verbände auf seine Kernkompetenzen setzt (Swiss Retail Federation = politische Arbeit; Veledes = Bildung) und diese dem anderen Verband zur Verfügung stellt. So kann man kostengünstig die Dienstleistungen für die Mitglieder ausbauen und einen weiteren Service anbieten.</i></p>
<p>Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die <u>öffentliche Hand</u> macht den Anstoss und beteiligt sich aktiv an der Zusammenarbeit • Detaillisten und weitere publikumsorientierte Dienstleister beteiligen sich aktiv an der Zusammenarbeit • Grundeigentümer und lokale Detailhandels- und Gewerbevereinigungen werden aktiv eingebunden • Bei Bedarf begleiten unabhängige Dienstleister den Zusammenarbeitsprozess

Wirkung auf den stationären Detaillisten	<p>Der stationäre Detaillist</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennt die Ansprechpersonen der involvierten Akteure und hat damit einen «direkten Draht» zu diesen • kann aktiv seine Bedürfnisse einbringen • profitiert von detailhandelsfreundlichen Ortsentwicklungsmassnahmen • kann Umsätze und Erträge halten oder sogar steigern • kann gemeinsame Service- und Profilierungsprojekte umsetzen (z.B.: «Die kinder- und familienfreundliche Einkaufsstadt») • kann insgesamt seine Wettbewerbsposition stärken
Wirkung auf die öffentliche Hand	<p>Die öffentliche Hand</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennt die Ansprechpersonen der involvierten Akteure und hat damit einen «direkten Draht» zu diesen • kann aktiv ihre Bedürfnisse einbringen • profitiert von breit abgestützten Ortsentwicklungsmassnahmen • profitiert von den Frequenzen eines funktionierenden Detailhandels

Massnahme M. Metropolitankonferenz Zürich für die Zusammenarbeit weiter nutzen	
Worum geht's?	<p>Die Metropolitankonferenz Zürich ist ein Verein, in welchem über politische Grenzen und Staatsebenen hinweg Herausforderungen im funktionalen Grossraum Zürich diskutiert und angegangen werden. Sie eignet sich deshalb als Dialogplattform für den Strukturwandel im Detailhandel, da sich dieser weder an politische noch an thematische Grenzen hält.</p>
Umsetzungsvorschläge	<p>M1. Metropolitankonferenz Zürich als Gefäss für den Dialog anbieten: Die Metropolitankonferenz Zürich zeigt sich empfänglich für die Anliegen des stationären Detailhandels und bietet das politische Gehör an. Damit die Gemeinden und Städte des Metropolitanraums Zürich gegenseitig von ihren Erfahrungen mit dem stationären Detailhandel in Orts- und Stadtzentren lernen können, organisiert die Metropolitankonferenz den Austausch und den Dialog unter den Akteuren, zum Beispiel anhand von Good-Practice-Beispielen. Denkbar wäre auch, dass die Metropolitankonferenz Zürich mit konkreten, rasch umsetzbaren Pilotprojekten (Modellvorhaben) innovative Ansätze fördert und die Erkenntnisse dann der Öffentlichkeit zur Verfügung stellt.</p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Mit den Praxisseminaren bietet die Metropolitankonferenz Zürich schon heute ein Gefäss für den Dialog an. Ein solches Praxisseminar wurde zum Beispiel im Jahr 2018 im Rahmen des Projekts ILMA+ (Innovative Letzte-Meile-Angebote) durchgeführt.</i></p> <p>M2. Lobbying durch Metropolitankonferenz Zürich auf Bundesebene initiieren: Die Metropolitankonferenz Zürich kann als Ausgangspunkt genutzt werden, um über das eigene Netzwerk Lobbying-Arbeit für die Interessenvertretung auf Bundesebene zu betreiben.</p> <p><i>Kommentar:</i></p> <p><i>Vor allem auf nationaler Ebene dürfte diese Arbeit über bestehende Beziehungen zum Gemeinde- und Städteverband, Espace Suisse, BPUK etc. geschehen.</i></p> <p><i>Praxisbeispiel:</i></p> <p><i>Als Beispiel sei hier die Lobbyarbeit der Metropolitankonferenz Zürich im Bereich Verkehr genannt. Die Metropolitankonferenz Zürich erarbeitet verkehrsrelevante Grundlagen, die ihre Position in der nationalen und internationalen Verkehrspolitik stärken. So trägt die gemeinsame Haltung ihrer Mitglieder dazu bei, dass ihre Stimme bei grossen nationalen Ausbau- und Finanzierungsvorhaben gehört wird.</i></p>

Beteiligte und hauptsächlich <u>Verantwortliche</u>	Die <u>Metropolitankonferenz Zürich</u> führt den Dialog zwischen den Gemeinden, Städten, dem Detailhandel und anderen Akteuren weiter. Zusammen mit Kantonen, Städten und Kommunen stimmt sie sich ab, um Anliegen an der Schnittstelle von Detailhandel und Stadt-/Ortsentwicklung auf nationaler Ebene einzubringen
Wirkung auf den stationären Detaillisten	Der stationäre Detaillist <ul style="list-style-type: none"> • ist nicht zwingend direkt in den Dialog miteinbezogen. Er profitiert aber von der Dialogplattform der Metropolitankonferenz Zürich, welche Inputs für seine Gemeinde oder Stadt liefern kann • hat einen Nutzen, wenn sich die Metropolitankonferenz Zürich für bessere Rahmenbedingungen des Detailhandels und der Stadt-/Ortszentren auf übergeordneter Ebene einsetzt
Wirkung auf die öffentliche Hand	Die öffentliche Hand <ul style="list-style-type: none"> • das heisst die Städte und Gemeinden, können die Plattform der Metropolitankonferenz Zürich nutzen, um sich untereinander auszutauschen und voneinander zu lernen • das heisst einzelne Städte oder Kantone, können dank der Metropolitankonferenz Zürich ihre Interessen auf nationaler Ebene besser einbringen

4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des Wirkungsmodells (vgl. Abbildung 1) lassen sich drei Massnahmenbereiche ableiten:

- Massnahmen, die primär durch den Detailhandel anzugehen sind
- Massnahmen, die primär durch die öffentliche Hand anzugehen sind
- Massnahmen, die gemeinsam anzugehen sind

Im Folgenden werden diese Massnahmenbereiche erläutert. Dabei wird für jeden Umsetzungsvorschlag qualitativ abgeschätzt, welche Akteure und welche Raumtypen wie stark betroffen sind. Ein leerer Kreis bedeutet, dass der entsprechende Akteur bzw. Raumtyp vom Umsetzungsvorschlag nicht betroffen ist. Ein voller Kreis bedeutet eine starke, ein halber Kreis mittlere Betroffenheit.

4.1 Massnahmen primär durch den Detailhandel

Im oberen Teil des Wirkungsmodells (vgl. Abbildung 1) sind die übergeordneten Trends und Herausforderungen abgebildet. Umfassende wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen resultieren in einer Reihe von Retailtrends, die den stationären Detailhandel stark beeinflussen. Die zentralen Treiber sind der Onlinehandel und das neue Freizeit- und Einkaufsverhalten verschiedener Bevölkerungsgruppen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist Innovationsfähigkeit gefragt. Dies setzt die Initiative jedes einzelnen Detaillisten voraus, aber auch von den Detailhandelsverbänden und Ausbildungsinstitutionen. Retailtrends lassen sich nicht umkehren. Die Detaillisten müssen ihre Geschäftsmodelle anpassen – insbesondere in den Bereichen Kundenorientierung, Digitalisierung und Logistik – sonst werden sie den Strukturwandel nicht bewerkstelligen können. Die Detailhandelsverbände und Ausbildungsinstitutionen können sie mit Informations-, Weiterbildungs- und Coaching-Angeboten unterstützen. Die Wirkung dieser Angebote ist nicht raumspezifisch.

Gross- und Regionalzentren, Agglomerationsgemeinden und ländliche Kommunen sind ähnlich stark betroffen.

Die folgende Tabelle fasst diejenigen Massnahmen und Umsetzungsvorschläge zusammen, die im Verantwortungsbereich des Detailhandels liegen.

Legende <input checked="" type="radio"/> stark betroffen <input type="radio"/> betroffen <input type="radio"/> nicht betroffen	Betroffene Akteure			Betroffene Raumtypen			
	Detaillisten	Detailhandelsverbände	Ausbildungsinstitutionen	Grosszentren	Regionalzentren	Agglomerationsgemeinden	Ländliche Gemeinden
Innovations- und Transformationsfähigkeit der kleinen und mittleren Detailhändler steigern							
A. Kundenorientierung und -bindung stärken							
A1. Massgeschneiderte Kundenservices anbieten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nicht raumspezifisch			
A2. Mit ergänzenden Dienstleistern kooperieren	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A3. "Point of Sale" auf Experience und/oder Convenience ausrichten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
B. Digitalisierung und Logistik betriebsgerecht nutzen							
B1. Betriebsangepasste Omni-Channel-Strategie entwickeln	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nicht raumspezifisch			
B2. Neue Kombinationen von Verkaufs- und Lagerflächen testen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
B3. Gemeinsamen Lieferdienst anbieten	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
C. Information, Coaching und Weiterbildung für kleine und mittlere Detaillisten fördern							
C1. Informations- und Coaching-Angebote weiterentwickeln und bündeln	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	nicht raumspezifisch			
C2. Kooperationen mit Hochschulen verstärken	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
C3. Weiterbildung für kleinere und mittlere Detaillisten auf veränderte Herausforderungen ausrichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				

4.2 Massnahmen primär durch die öffentliche Hand

Der untere Teil des Wirkungsmodells (vgl. Abbildung 1) zeigt den Bereich der öffentlichen Hand, die über Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen den stationären Detailhandel unterstützen kann.

Mit der Anpassung von baulichen und planerischen Regulatorien, der Gewährleistung guter Erreichbarkeit und kundenorientierten Parkplatzvorschriften haben Kantone, Städte und Gemeinden wichtige Schalthebel in der Hand, um den stationären Detailhandel zu stärken. Das Besondere an diesen Schalthebeln ist, dass sie von der öffentlichen Hand initiiert werden können und starke Wirkung versprechen. Bei der Korrektur der Marktverzerrungen zugunsten von Auslands- und Onlineeinkäufen ist vor allem der Bund in der Pflicht.

Gesetzesanpassungen und Optimierungen im Vollzug betreffen sowohl Gross- und Regionalzentren als auch Agglomerations- und ländliche Gemeinden. Auch Erreichbarkeitsfragen und Parkplatzvorschriften betreffen alle Raumtypen, besonders stark jedoch urbane Gebiete, weil dort der Leidensdruck bzw. der Handlungsbedarf besonders gross ist, insbesondere auch im Bereich der City-Logistik.

Die folgende Tabelle fasst diejenigen Massnahmen und Umsetzungsvorschläge zusammen, die primär im Verantwortungsbereich der öffentlichen Hand liegen.

Legende ● stark betroffen ◐ betroffen ○ nicht betroffen	Betroffene Akteure				Betroffene Raumtypen			
	Bund	Kantone	Gemeinden	Metropolitan-konferenz	Grosszentren	Regionalzentren	Agglomerations-gemeinden	Ländliche Gemeinden
Wirtschaftliche, bauliche und planerische Regulatorien anpassen								
G. Gesetzesanpassungen vornehmen und Optimierungen im Vollzug anstreben								
G1. Regulierungsfolgen-Abschätzung für Gewerbe inkl. Detailhandel einführen bzw. optimieren	◐	●	●	○	●	●	●	●
G2. Bewilligungen (Bau/Betrieb) für hybride Nutzungen und Nutzungsveränderungen vereinfachen	○	◐	●	○	●	●	●	●
G3. Erdgeschossvorschriften nachfrageorientiert ausrichten	○	◐	●	○	●	●	●	●
G4. Öffnungszeiten ermöglichen, die kundenorientiert und zwischen den Branchen (Detailhandel, Gastronomie, Dienstleistung) optimiert sind	●	●	◐	○	●	●	●	●
H. Auslandseinkäufe neu regeln								
H1. Marktverzerrungen bei Auslandseinkäufen (stationär und online) korrigieren	●	○	○	○	●	●	●	●
Gute Erreichbarkeit gewährleisten								
I. Bedarfsgerechte, multimodale Erreichbarkeit gewährleisten								
I1. ÖV-Erschliessung sicherstellen	◐	●	●	○	●	●	◐	◐
I2. Erreichbarkeit mit dem MIV gewährleisten	◐	●	●	○	●	●	●	●
I3. Langsamverkehr (Fuss- und Veloverkehr) frühzeitig in die Planung integrieren	○	◐	●	○	●	●	◐	◐
J. Parkplatzvorschriften der Detailhandelslage und den Kundenbedürfnissen anpassen								
J1. Parkplatzregime während Öffnungszeiten an den Kundenbedürfnissen orientieren	○	●	●	○	●	●	◐	◐
J2. Mehrfachnutzungen von Parkplätzen an zentralen Lagen ermöglichen	○	●	●	○	●	●	◐	○
J3. Infrastruktur und Parkierungsmöglichkeiten für neue Verkehrsmittel bereitstellen	○	◐	●	○	◐	◐	◐	◐
K. Innovative City-Logistik zusammen mit Stadt-, Orts- und Quartierzentren entwickeln								
K1. Logistik in die strategische Zentrumsplanung integrieren	◐	●	●	○	●	●	◐	○
K2. Innovative Formen von Abholstationen testen	○	◐	●	○	●	●	◐	◐

4.3 Gemeinsame Massnahmen

Der Schnittbereich des Wirkungsmodells (vgl. Abbildung 1) zeigt, welche Massnahmen gemeinsam vom Detailhandel und der öffentlichen Hand angegangen werden müssen. Die Wirkungszusammenhänge in diesem Bereich sind lokal sehr spezifisch. Entsprechende Massnahmen müssen der konkreten Situation vor Ort angepasst werden.

Interventionen sind hier mit grösserer Unsicherheit und geringerer Vorhersehbarkeit der Wirkung verbunden. Dennoch gibt es Ansatzpunkte für Bottom-up-Massnahmen, die zum Beispiel im Sinne eines «Programms» in Zusammenarbeit mit vielen Akteuren lanciert werden können.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit in Ortszentren betrifft viele Akteure: die öffentliche Hand, die Detaillisten, die Grundeigentümer, weitere Dienstleister etc. Auf Ebene des Metropolitanraums kann hier die Metropolitankonferenz Zürich eine Plattform für den Dialog zwischen den Akteuren anbieten.

Auch die Umsetzung von Strategien für Stadt- und Ortszentren betrifft viele Akteure. Um eine wirkungsvolle Umsetzung gewährleisten zu können, müssen die betroffenen Akteure bereits bei der Strategieentwicklung beteiligt werden. Der öffentlichen Hand kommt hier eine Leadfunktion zu.

Fragen der Zusammenarbeit und der Entwicklung und der Umsetzung von Ortszentrumsstrategien betreffen im Grunde alle Raumtypen. Besonders virulent sind solche Fragen jedoch in grösseren urbanen Zentren, da dort aufgrund der Dichte und der Vielfalt der Angebote der Abstimmungsbedarf besonders gross ist.

Die folgende Tabelle fasst diejenigen Massnahmen und Umsetzungsvorschläge zusammen, die der Detailhandel und die öffentliche Hand gemeinsam angehen müssen.

Legende <input checked="" type="radio"/> stark betroffen <input type="radio"/> betroffen <input type="radio"/> nicht betroffen	Betroffene Akteure					Betroffene Raumtypen			
	Öffentliche Hand	Detailisten	Weitere Dienstleister	Grundeigentümer	Metropolitan-konferenz	Grosszentren	Regionalzentren	Agglomerations-gemeinden	Ländliche Gemeinden
Strategien für Stadt- und Ortszentren entwickeln und umsetzen									
D. Lage analysieren									
D1. Potenziale des Ortszentrums und des stationären Detailhandels untersuchen	●	◐	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐
D2. Entwicklung des Detailhandels mit einfachen Analyseinstrumenten beobachten	●	◐	○	○	○	◐	◐	◐	◐
D3. Detailhandelsanalyse auf Ebene Metropolitanraum mittelfristig wiederholen	◐	◐	○	○	●	◐	◐	◐	◐
E. Räumliche Entwicklungsstrategie partizipativ erarbeiten und umsetzen									
E1. Bestehende Zentrumsstrukturen weiterentwickeln und stärken	●	◐	◐	◐	○	●	●	◐	◐
E2. Nutzungs- und Eventkonzept erarbeiten	●	◐	◐	◐	○	●	●	○	○
E3. Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum gewährleisten	●	◐	◐	◐	○	●	●	◐	◐
E4. Bei fehlenden Frequenzen Alternativnutzungen prüfen	●	◐	◐	●	○	◐	◐	◐	◐
E5. Strategische Haltung zum Umgang mit Shoppingzentren und Fachmärkten erarbeiten	●	◐	◐	◐	○	●	●	◐	○
F. Grundeigentümer in die Zentrumsentwicklung einbinden									
F1. Dialog mit Grundeigentümern über Zentrumsentwicklung führen	●	●	●	●	○	●	●	◐	◐
F2. Zwischennutzungen ermöglichen	●	◐	◐	●	○	●	●	●	●
F3. Aktive Immobilien- und Bodenpolitik der öffentlichen Hand	●	○	○	○	○	●	●	◐	◐
Zusammenarbeit verbessern									
L. Zusammenbeitskultur pflegen und entsprechende Strukturen aufbauen bzw. weiterentwickeln									
L1. Organisation für Standortmarketing und -entwicklung aufbauen bzw. stärken	●	●	●	●	○	●	●	○	○
L2. Kleinräumige Geschäftsvereinigungen für die operative Umsetzung stärken	◐	●	●	◐	○	●	◐	○	○
L3. «Kümmerer» einsetzen	●	◐	◐	○	○	●	●	◐	○
L4. Zusammenarbeit der kleineren und lokalen Detailhandelsverbände optimieren und stärken	◐	●	○	○	○	◐	◐	◐	◐
M. Metropolitantkonferenz Zürich für die Zusammenarbeit weiter nutzen									
M1. Metropolitantkonferenz Zürich als Gefäss für den Dialog anbieten	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐
M2. Lobbying durch Metropolitantkonferenz Zürich auf Bundesebene initiieren	◐	◐	○	○	●	◐	◐	◐	◐

5 Fazit

Es gibt keine Patentrezepte, um den Strukturwandel des stationären Detailhandels in Stadt- und Ortszentren zu bewältigen. Es geht immer um ein ganzes Bündel von Massnahmen, das auf die konkrete Situation vor Ort angepasst werden muss.

Die Problemwahrnehmung in Städten und Gemeinden ist grundsätzlich vorhanden. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede in den Intensitäten und Ausrichtungen der Massnahmen. Die Spannweite reicht von einer aktiven Detailhandelsförderung bis zu einer bewussten Laissez-faire-Strategie. Auch bei den einzelnen Detaillisten gibt es grosse Kontraste. Gewisse Detaillisten passen sich schon heute an die neuen Gegebenheiten an, gewisse sind sich des Änderungsbedarfs mindestens bewusst, andere müssen erst noch sensibilisiert werden.

Die nachfolgende Abbildung 2 beurteilt die im Projekt erarbeiteten Umsetzungsvorschläge mit Blick auf die räumliche Wirkung und die Umsetzbarkeit. Die horizontale Achse unterteilt die Umsetzungsvorschläge in schwierig und einfach umsetzbare Massnahmen. Die vertikale Achse differenziert zwischen Umsetzungsvorschlägen mit lokalem und nationalem Wirkungssperimeter. Abbildung 2 zeigt, dass es durchaus Umsetzungsvorschläge gibt, die relativ einfach und schnell umgesetzt werden können (Quick-Wins). Aus der Abbildung lassen sich folgende Kernerkenntnisse festhalten:

- Kleine und mittlere Detailhändler können bereits mit kleinen Justierungen ihr Geschäftsmodell verbessern (z.B. Kundenservices anbieten, mit ergänzenden Dienstleistungen kooperieren, «Point of Sale» optimieren).
- Mit pragmatischen Informations-, Weiterbildungs- und Coaching-Angeboten können Detailhandelsverbände und Ausbildungsinstitutionen kleine und mittlere Detaillisten bei der Justierung ihres Geschäftsmodells schnell und einfach unterstützen.
- Die Entwicklung von Strategien für Stadt- und Ortszentren ist relativ einfach zu bewerkstelligen. Die Herausforderung liegt in der konsequenten Umsetzung zugunsten des stationären Detailhandels.
- Mit einer kundenorientierten Bewirtschaftung der Parkplätze in Orts- und Stadtzentren (Ausschöpfung der Handlungsspielräume) können stationäre Detaillisten unterstützt werden (Mehrfachnutzungen, Park & Ride etc.).
- Mit Pilotprojekten von innovativen Abholstationen in ihrem eigenen Immobilienportfolio kann die öffentliche Hand neue Logistikkösungen an der Schnittstelle von Onlinehandel und Lieferverkehr umsetzen und erproben.
- Projekte zur Verbesserung der Zusammenarbeit können schnell lanciert werden. Gerade kleinere oder mittlere Verbände und Interessenvereinigungen gelangen aufgrund ihres Milizcharakters aber oft an ihre Grenzen. Voraussetzung für Veränderung ist der politische Wille der öffentlichen Hand und die Bereitschaft, entsprechende finanzielle Ressourcen bzw. einen «Kümmerer» zugunsten einer erhöhten Professionalität einzusetzen. Die Metropolitankonferenz Zürich bietet sich als Gefäss für den Dialog und den Erfahrungsaustausch an.

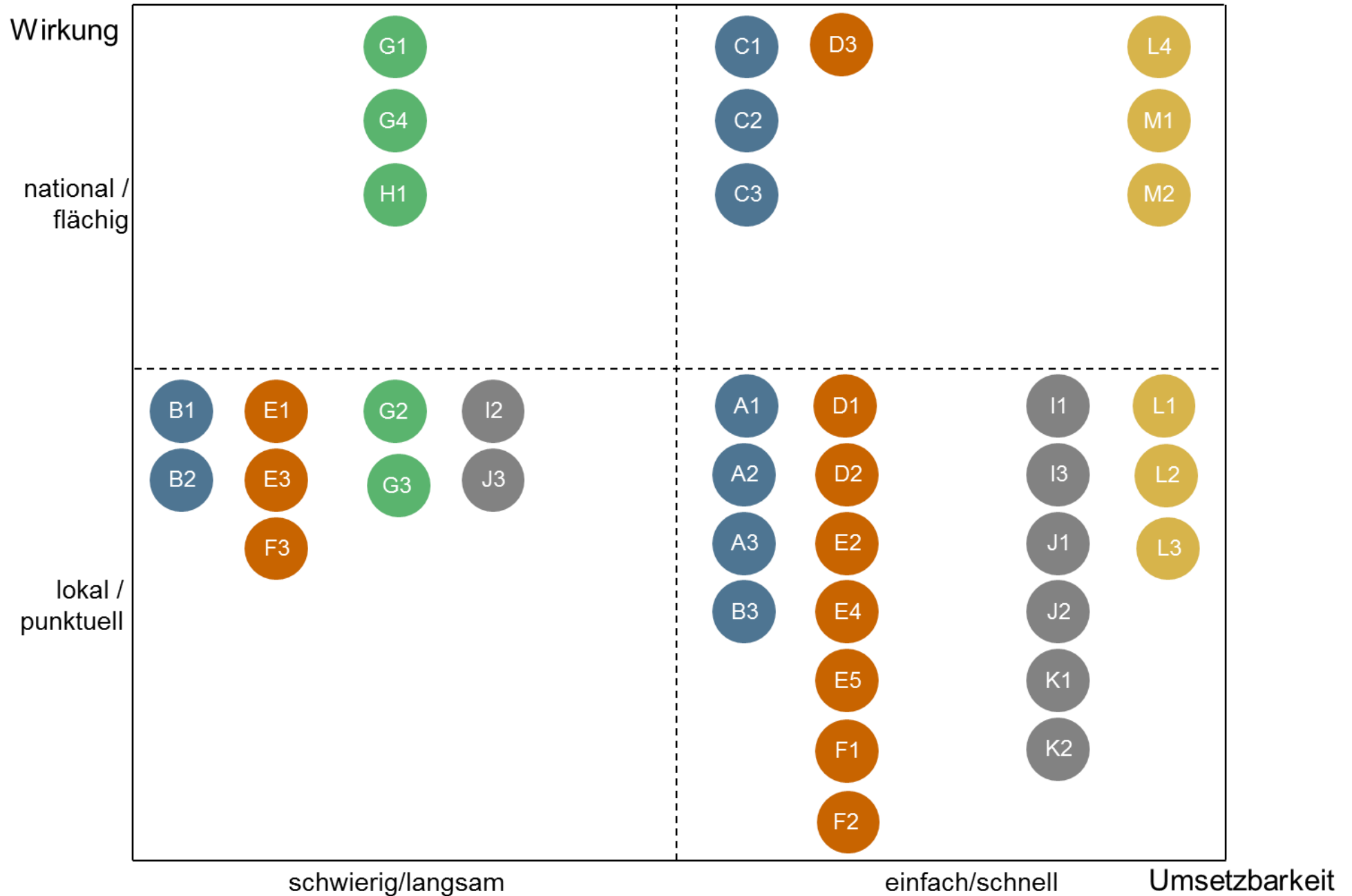


Abbildung 2: Beurteilung der Umsetzungsvorschläge, Matrix (Hinweis: Die Umsetzungsvorschläge innerhalb der vier Quadranten wurden nicht nach Umsetzbarkeit und Wirkung geordnet, sondern lediglich den entsprechenden Quadranten zugeordnet.)

Fünf Handlungsfelder

Innovations- und Transformationsfähigkeit der kleinen und mittleren Detailhändler steigern	Strategien für Stadt- und Ortszentren entwickeln und umsetzen	Wirtschaftliche, bauliche und planerische Regularien anpassen	Gute Erreichbarkeit gewährleisten	Zusammenarbeit verbessern
<ul style="list-style-type: none"> A1. Massgeschneiderte Kundenservices anbieten A2. Mit ergänzenden Dienstleistern kooperieren A3. «Point of Sale» auf Experience und/oder Convenience ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> D1. Potenziale des Ortszentrums und des stationären Detailhandels untersuchen D2. Entwicklung des Detailhandels mit einfachen Analyseinstrumenten beobachten D3. Detailhandelsanalyse auf Ebene Metropolitanraum wiederholen 	<ul style="list-style-type: none"> G1. Regulierungsfolgen-Abschätzung für Gewerbe inkl. Detailhandel einführen bzw. optimieren G2. Bewilligungen (Bau/Betrieb) für hybride Nutzungen und Nutzungsveränderungen vereinfachen G3. Erdgeschossvorschriften nachfrageorientiert ausrichten G4. Öffnungszeiten ermöglichen, die kundenorientiert und zwischen den Branchen (Detailhandel, Gastronomie, Dienstleistung) optimiert sind 	<ul style="list-style-type: none"> I1. ÖV-Erschliessung sicherstellen I2. Erreichbarkeit mit dem MIV gewährleisten I3. Langsamverkehr (Fuss- und Veloverkehr) frühzeitig in die Planung integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> L1. Organisation für Standortmarketing und -entwicklung aufbauen bzw. stärken L2. Kleinräumige Geschäftsvereinigungen für die operative Umsetzung stärken L3. «Kümmerer» einsetzen L4. Zusammenarbeit der kleineren und lokalen Detailhandelsverbände optimieren und stärken
<ul style="list-style-type: none"> B1. Betriebsangepasste Omni-Channel-Strategie entwickeln B2. Neue Kombinationen von Verkaufs- und Lagerflächen testen B3. Gemeinsamen Lieferdienst anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> E1. Bestehende Zentrumsstrukturen weiterentwickeln und stärken E2. Nutzungs- und Eventkonzept erarbeiten E3. Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum gewährleisten E4. Bei fehlenden Frequenzen Alternativnutzungen prüfen E5. Strategische Haltung zum Umgang mit Shoppingzentren und Fachmärkten erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> H1. Marktverzerrungen bei Auslandseinkäufen (stationär und online) korrigieren 	<ul style="list-style-type: none"> J1. Parkplatzregime während Öffnungszeiten an den Kundenbedürfnissen orientieren J2. Mehrfachnutzungen von Parkplätzen an zentralen Lagen ermöglichen J3. Infrastruktur und Parkierungsmöglichkeiten für neue Verkehrsmittel bereitstellen 	<ul style="list-style-type: none"> M1. Metropolitankonferenz Zürich als Gefäss für den Dialog anbieten M2. Lobbying durch Metropolitankonferenz Zürich auf Bundesebene initiieren
<ul style="list-style-type: none"> C1. Informations- und Coaching-Angebote weiterentwickeln und bündeln C2. Kooperation mit Hochschulen verstärken C3. Weiterbildung für kleinere und mittlere Detaillisten auf veränderte Herausforderungen ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> F1. Dialog mit Grundeigentümern über Zentrumsentwicklung führen F2. Zwischennutzungen ermöglichen F3. Aktive Immobilien- und Bodenpolitik der öffentlichen Hand 		<ul style="list-style-type: none"> K1. Logistik in die strategische Zentrumsplanung integrieren K2. Innovative Formen von Abholstationen testen 	

Massnahmen (A bis M)

Abbildung 3: Beurteilung der Umsetzungsvorschläge, Legende

6 Anhang: Teilnehmende der Workshops

Teilnehmerliste (Stand (24/08/2018))

Workshop1: Strukturwandel im Detailhandel vom 24.08.2018



Vorname	Name	Projekt-Funktion	Funktion	Firma
Gianni	Bomio	Begleitgruppe	Generalsekretär	Volkswirtschaftsdirektion, Kanton Zug
Elias	Barth		Research Associate & PhD Candidate	Universität St. Gallen, Institute of Retail Management
Alain	Baumgartner		Portfolio Manager & Head Portfolio Commercial Centers	Swiss Life Asset Management AG
Marc	Bohnenblust		Kommunikationsbeauftragter	Gemeinde Wattwil
Gabriela	Brandenberg	Projektteam	Head Retail Services	SPG Intercity
Peter	Cammerer	Auftragnehmer	Geschäftsführer und Inhaber	ImmoSuisse
Guido	Cavelti	Auftragnehmer	Partner, Mitglied der Geschäftsleitung	BHP – Bruggler und Partner AG
Chalid	Ei Ashker		Managing Director	Pop Up Shop GmbH
Andrea	Engeler	Begleitgruppe	Stv. Amtschefin	Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Marie-Joëlle	Eschmann	Kommunikation	Beraterin	CR Kommunikation
Claudio	Fetz		Projektleiter	Genossenschaft Migros Zürich, Direktion Bau/Immobilien
Paul Dominik	Hasler	Begleitgruppe	Geschäftsführer	Netzwerk Altstadt / VLP-ASPAN
Simon	Haus		Head Asset Management, Real Assets	AXA Investment Managers Schweiz AG
Birgit	Helwig		Projektleiterin	Tiefbauamt Stadt Zürich
Christian	Holderegger		Gemeindepräsident	Gemeinde Uznach
Simon	Keller	Projektleiter	Projektleiter	Stadtentwicklung Zürich
Stefan	Krummenacher		Marketing- und Kulturverantwortlicher	Hafenstadt Romanshorn
Deltef	Larson		Geschäftsführer	betterbusiness
Stefan	Lüthi	Auftragnehmer	Projektleiter / Auftragnehmer	BHP – Bruggler und Partner AG
Daniel	Marty		Head Asset Management Real Estate	Schroders Investment Management (Switzerland) AG
Werner	Michel		Gemeindepräsident/Finanzvorstand	Gemeinde Stallikon
Markus	Neukom	Begleitgruppe	Präsident	espace mobilité
Peter	Neukomm		Stadtpräsident	Stadt Schaffhausen
Stephan	Rawyler		Gemeindepräsident	Gemeinde Neuhausen am Rheinflall
Simone	Müller		Inhaber / Kommunikation	André Roth AG, Immobilien- und Bauberatung
Marc	Scherrer		Direktion Retail, Leiter Wirtschaftspolitik	Manor AG
Anna	Schindler		Direktorin / Leiterin OPA	Stadtentwicklung Zürich / Metropoltankonferenz Zürich
Martin	Schläpfer	Projektteam	Leiter Direktion Wirtschaftspolitik	Migros-Genossenschafts-Bund
Markus	Schmid		Projektleiter Standortentwicklung	Kanton St. Gallen, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Klaus	Sedlmeyer		Leiter Coop Immobilien AG	Coop Immobilien AG
Witali	Späth		Projektleiter und Fachberater ZPK	Regionalplanung Zürich und Umgebung RZU
Patrick	Stäuble		Leiter Center / Vorsitzender der Geschäftsleitung	Shoppi Tivoli Management AG
Anders	Stokholm		Stadtpräsident	Stadt Frauenfeld
Ursula	Widmer Rutschmann		Projektleiterin Internationale Schulen & Relocation	Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Fritz	Zollinger		Projektleiter	Stadtentwicklung Winterthur
Edith	Zuber		Gemeindepräsidentin	Gemeinde Dietlikon
Stefan	Zürcher		Direktion Retail, Regionaldirektor	Manor AG
Weitere Anwesende am Workshop				
Britta	von Wurstemberger	Moderation	Moderatorin	frischer wind
Michael	Dürst	Technik	Techniker	group consulter
Tamara	D'Amico	Assistenz	Empfang	Stadtentwicklung Zürich
Ariane	Früh	Assistenz	Assistenz Technik	Stadtentwicklung Zürich
Matthias	Kappeler	Kommunikation	Regisseur	ansich

Teilnehmerliste (Stand (04/10/2018))

Workshop2: Strukturwandel im Detailhandel vom 04.10.2018



Vorname	Name	Projekt-Funktion	Funktion	Firma
Günther	Arber		Bereichsleiter	Stadtentwicklung Zürich
Elias	Barth		Research Associate & PhD Candidate	Universität St. Gallen, Institute of Retail Management
Hansjörg	Baumberger		Stadtschreiber	Stadt Wil
Alain	Baumgartner		Portfolio Manager & Head Portfolio Commercial Centers	Swiss Life Asset Management AG
Gabriela	Brandenberg	Projektteam	Head Retail Services	SPG Intercity
Peter	Cammerer	Auftragnehmer	Geschäftsführer und Inhaber	Immo suisse GmbH
Guido	Cavelli	Auftragnehmer	Partner, Mitglied der Geschäftsleitung	BHP – Bruggler und Partner AG
Laura	Cortese		Stv. Leiterin Standortförderung	Stadt St. Gallen, Standortförderung
Tamara	D'Amico		Empfang	Stadtentwicklung Zürich
Werner	Eckert		Standortbewirtschafter	Valora Schweiz AG
Chalid	El Ashker		Managing Director	Pop Up Shop GmbH
Claudio	Fetz		Projektleiter	Genossenschaft Migros Zürich, Direktion Bau/Immobilien
Paul	Hasler		Geschäftsführer	Netzwerk Altstadt / VLP-ASPAN
Simon	Haus		Head Asset Management, Real Assets	AXA Investment Managers Schweiz AG
Birgit	Helwig		Projektleiterin	Tiefbauamt Stadt Zürich
Regula	Kaiser	Projektteam	Leiterin	Stadtmarketing Zug
Matthias	Kappeler		Regisseur	Ansich GmbH
Thomas	Keller	Projektteam	Standortberater	Kanton St. Gallen, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Simon	Keller	Projektleiter	Projektleiter	Stadtentwicklung Zürich
Stefan	Krummenacher		Marketing- und Kulturverantwortlicher	Hafenstadt Romanshorn
Thomas	Lang		Founder / CEO	Carpathia AG
Stefan Dr.	Leuninger	Auftragnehmer	Geschäftsführer und Inhaber	Leuniger&Michler
Stefan	Lüthi	Auftragnehmer	Projektleiter	BHP – Bruggler und Partner AG
Thomas	Lütolf	Projektteam	Leiter Standortmarketing	Stadtmarketing Baden
Daniel	Marty		Head Asset Management Real Estate	Schroders Investment Management (Switzerland) AG
Werner	Michel		Gemeindepräsident/Finanzvorstand	Gemeinde Stallikon
Simone	Müller		Kommunikation	André Roth AG, Immobilien- und Bauberatung
Markus	Neukom	Begleitgremium /KOF Wirtschaft	Präsident	espace mobilité
Ursula	Peter		Stv. Stabsleiterin Präsidialreferat	Stadt Schaffhausen
Stephan	Rawyler		Gemeindepräsident	Gemeinde Neuhausen am Rheinflall
Walter	Schenkel		Geschäftsführer Metrokonferenz	Synergo GmbH
Marc	Scherrer		Direktion Retail, Leiter Wirtschaftspolitik	Manor AG
Anna	Schindler	OPA Metrokonferenz	Direktorin	Stadtentwicklung Zürich
Martin	Schläpfer	Projektteam	Leiter Direktion	Migros-Genossenschafts-Bund
Markus	Schmid		Projektleiter Standortentwicklung	Kanton St. Gallen, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Isabel	Schorer		Leiterin Standortförderung	Stadt St. Gallen, Standortförderung
Klaus	Sedlmeyer		Leiter	Coop Immobilien AG
Witali	Späth		Projektleiter und Fachberater ZPK	Regionalplanung Zürich und Umgebung RZU
Patrick	Stäuble		Leiter Center / Vorsitzender der Geschäftsleitung	Shoppi Tivoli Management AG
Britta	von Wurtemberg		Moderation	frischer wind
Max	Wagner	Projektteam	Nationaler Verkaufsleiter	Valora Schweiz AG
Daniela	Wendland		Projektleiterin	Stadtentwicklung zürich
Ursula	Widmer Rutschmann		Projektleiterin Internationale Schulen & Relocation	Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft und Arbeit
Fritz	Zollinger		Projektleiter	Stadtentwicklung Winterthur
Edith	Zuber		Gemeindepräsidentin	Gemeinde Dietlikon
Stefan	Zürcher		Direktion Retail, Regionaldirektor	Manor AG