

# Wirtschaftspolitische Positionen der baden-württembergischen IHKs für den Einzelhandel



<b>Herausgeber</b>	<b>Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag</b> <b>Jägerstraße 40, 70174 Stuttgart</b> Federführung Handel: IHK Bodensee-Oberschwaben, Lindenstraße 2, 88250 Weingarten Telefon 0751   409-0, Telefax 0751   409-159 www.weingarten.ihk.de
<b>Konzeption und Text</b>	Bernhard Nattermann – Martin Eisenmann
<b>Datenquelle</b>	IHK Bodensee-Oberschwaben bzw. wie angegeben
<b>Bildnachweis</b>	Fotolia, Achim Mende
<b>Layout und Druck</b>	<b>IHK Bodensee-Oberschwaben</b>
<b>Stand</b>	<b>April 2017</b> Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie zwischenzeitliche Änderungen kann dennoch keine Gewähr übernommen werden.

© **Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag** (alle Rechte vorbehalten)

Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern  
sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers.

## Vorwort

Der Einzelhandel in Baden-Württemberg ist mit seinen über 126.000 Unternehmen (inklusive Betriebstätten und Filialen), in denen über eine halbe Million Menschen beschäftigt werden, der drittgrößte Wirtschaftszweig im Lande. An der Nahtstelle zwischen Produzenten und Verbrauchern stehen die Einzelhandelsunternehmen im Zeitalter der Digitalisierung vor großen Herausforderungen.

Millionen Verbraucher kaufen täglich in den baden-württembergischen Einzelhandelsunternehmen ein. In den Innenstädten prägen die Einzelhandelsunternehmen nach wie vor das Stadtbild. Die Händler bieten den Menschen das, was sie für das tägliche Leben benötigen oder was sie interessieren könnte: aus der Region, aber auch vom anderen Ende der Welt. Was die Kunden in einer Region oder in einem Ort wollen und brauchen, wissen die Händler in der Regel sehr genau.

Durch die deutliche Zunahme des Online-Handels in den vergangenen Jahren steht der stationäre Einzelhandel aber deutlich unter Druck. Das Internet verändert die Handelslandschaft nachhaltig und hat massive Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Standorte und die Kommunikationspolitik vieler Unternehmen.

Der demografische Wandel verändert unsere Gesellschaft und die Einzelhandelsbetriebe tiefgreifend und auf lange Sicht. Bei vielen Traditions- und Familiengeschäften steht der Generationswechsel bevor. In allen Branchen fehlen übernahmebereite und geeignete Nachfolger.

In dieser Ausarbeitung erläutern die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern die volkswirtschaftliche Bedeutung und die Rahmenbedingungen des Einzelhandels. Außerdem stellen wir die handelspolitischen Positionen der zwölf baden-württembergischen IHKs vor.

Prof. Dr. Peter Jany  
Hauptgeschäftsführer der IHK Bodensee-Oberschwaben  
Federführung Handel des IHK-Tages Baden-Württemberg

## 1. Bedeutung des Einzelhandels in Baden-Württemberg

Die Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und in Baden-Württemberg bilden bezogen auf den Umsatz nach dem Großhandel und der Automobil-Industrie den drittgrößten Wirtschaftszweig.

- Bei den zwölf baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern waren am 31.07.2017 über 126.000 Einzelhandelsbetriebe (inkl. Betriebsstätten/Filialen) Mitglied. Über 9.500 Unternehmen vertreiben ihre Produkte ausschließlich über das Internet. In diesen Zahlen sind auch nebenberufliche Gründungen im Einzelhandel erfasst. Der genaue Anteil der nicht hauptberuflich ausgeübten selbständigen Tätigkeit kann nicht exakt ermittelt werden.
- In Baden-Württemberg erzielte der Einzelhandel nach den verfügbaren Zahlen des Statistischen Landesamtes (8/2016), Stuttgart, rund 107 Milliarden Euro Umsatz. In diesem Gesamtumsatz sind auch die Umsätze aus den Niederlassungen erfasst, die in anderen Bundesländern erzielt worden sind. Die Zahl der in den über 126.000 baden-württembergischen Einzelhandelsbetrieben angebotenen Produkte wird auf über drei Millionen geschätzt. Die besondere Leistung örtlicher Handelsbetriebe besteht darin, das eigene Sortiment für regionale Käufergruppen unter Berücksichtigung des Wettbewerbsangebots zu gestalten.
- Nach Angaben des statistischen Landesamtes wurden 2016 fast 576.000 Menschen im Einzelhandel beschäftigt, davon 60 Prozent in Teilzeit. 70 Prozent der Beschäftigten im Einzelhandel sind weiblich. Rund 13.300 junge Menschen in Baden-Württemberg befanden sich im Herbst 2016 in einem Ausbildungsverhältnis im Einzelhandel. Damit liegt der Einzelhandel auf Platz zwei der beschäftigungsintensivsten Branchen im Lande.

Durch die schnellen Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite gehört der Einzelhandel zu den dynamischsten Wirtschaftszweigen. Zu den herausragenden Eigenschaften des Einzelhandels zählt die enorme Wettbewerbsintensität, von der die Verbraucher in Baden-Württemberg durch ein im internationalen Vergleich niedriges Preisgefüge profitieren. Diese Wettbewerbsintensität ist aber auch Ergebnis des Überangebots in vielen Branchen des Einzelhandels. Insbesondere im Lebensmittel-einzelhandel herrscht Verdrängungswettbewerb.

Der Strukturwandel hat auch besondere Bedeutung für die baden-württembergischen Städte und Gemeinden, deren Innenstädte in den vergangenen Jahrzehnten mit öffentlichen und privaten Geldern saniert worden sind. Insbesondere in den Klein- und Unterezentren des Landes wird der Strukturwandel im Handel schon seit einigen Jahren deutlich. Leerstände, nicht nur von Handelsimmobilien, nehmen zu und schwächen die Funktion der Innenstadt. Wenn diese leer stehenden Laden- und Büroimmobilien nicht mehr von leistungsstarken Anbietern angemietet werden, treten Trading-Down-Effekte zutage und die enorme städtebauliche Problematik der (R)Evolution im Einzelhandel wird in den betroffenen Kommunen deutlich.

## 2. Die Rahmenbedingungen des baden-württembergischen Einzelhandels

### ▪ Veränderung des Verbraucherverhaltens

Das Verbraucherverhalten hat sich in den letzten Jahren fundamental verändert. Die Ansprüche der Kunden nehmen stetig zu. Das Kaufverhalten der Konsumenten beschreiben viele Marktforscher als unberechenbar. So steht der Einzelhandel vor der großen Herausforderung, auf die sich immer stärker diversifizierenden Anforderungen der Kunden zu reagieren.

### ▪ Online-Handel ist fester Bestandteil des Handels geworden

80 Prozent aller Einwohner in Baden-Württemberg nutzen nach einer aktuellen Studie des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg das Internet regelmäßig bzw. sind in sozialen Netzwerken aktiv. Auch der Vertriebsweg hat spätestens seit der Jahrtausendwende stetig an Bedeutung gewonnen. Die überwiegende Mehrheit der Kunden unterscheidet nicht mehr zwischen On- und Offline. Sie nutzen den Verkaufskanal, der situationsbezogen den größten Komfort bei einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Nach Erhebungen des Instituts für Handelsforschung (IfH), Köln, hat der Online-Handel 2016 in Deutschland über 50 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Seit 2010 hat dieser Vertriebsweg den Umsatz somit mehr als verdoppelt (2010: 23,8 Milliarden Euro), während der Gesamtumsatz des „Einzelhandels im engeren Sinne“ im gleichen Zeitraum lediglich um 10 Prozent gestiegen ist (2010: 427 Milliarden Euro; 2016: 474 Milliarden Euro). Der Anteil des Online-Handels betrug 2016 etwa 13 Prozent am Gesamtumsatz des Einzelhandels und wird nach Erhebungen des Institutes für Handelsforschung (IfH) auf ca. 20 Prozent im Jahr 2020 steigen.

### ▪ Demografischer Wandel in Baden-Württemberg

Die Bevölkerung in Baden-Württemberg wird älter, sie geht nach den Erhebungen des statistischen Landesamtes ab dem Jahr 2030 zurück. Junge Arbeitskräfte und Familien ziehen vermehrt in prosperierende Regionen; vorzugsweise in Städte. Flüchtlinge verstärken den Trend unserer Gesellschaft zu einer größeren Heterogenität. Die durchschnittliche Haushaltsgröße sinkt auf 2,0 Personen. Die Zahl der Single-Haushalte hat deutlich zugenommen und die Zahl der Hochbetagten wird sich bis 2035 verdreifachen. Diese Entwicklungslinien werden nicht in gleichem Maße in allen Landesteilen wirksam werden. Neben Räumen mit Schrumpfungstendenzen wird es Regionen geben, die lediglich stagnieren oder sogar wachsen werden. Entsprechend wird der lokale Handel betroffen sein.

### ▪ Nachfolgeproblematik im Einzelhandel nimmt deutlich zu

Laut einer Studie des Institutes für Mittelstandsforschung (IfM) steht in den kommenden Jahren jeder dritte Einzelhändler bzw. Einzelhändlerin vor der Nachfolgeentscheidung. Über 40 Prozent der geplanten Unternehmensnachfolgen scheitern. Dies ergab der DIHK-Nachfolgereport 2015. Die Gründe sind vielfältig. So korrespondiert der Berufswunsch des eigenen Nachwuchses bspw. nicht immer mit den Nachfolgehoffnungen der Eltern. Darüber hinaus sind übernahmewillige Existenzgründer rar. Geschäfte mit Investitionsstau haben nur geringe Chancen, geeignete Nachfolger zu finden. Es trifft letztlich vorwiegend die Unternehmen, die für die Identität eines Standortes von großer Bedeutung sind, die inhabergeführten Fachgeschäfte. Dies hat eine immer stärkere Uniformität der Innenstädte zur Folge.

- **Die Bedeutung des inhabergeführten Einzelhandels**

In einem sich stark verändernden Marktumfeld haben es die inhabergeführten Einzelhandelsunternehmen immer schwerer zu bestehen. Die Attraktivität einer City oder einer Ladenstraße lebt aber gerade auch von der Vielfalt und Individualität unabhängiger Einzelhändler, Gastronomen und Dienstleister. Vor diesem Hintergrund heben die zwölf IHKs in Baden-Württemberg die Bedeutung der selbständigen Fachhändler für attraktive und vielfältige Handelsstandorte hervor.

- **Nachwuchsproblematik im Handel**

Der Fachkräftemangel ist in vielen Wirtschaftszweigen ein erhebliches Problem und wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Fachkräfte werden größtenteils direkt in den Betrieben ausgebildet und herangezogen. Im Wettbewerb um die weniger werdenden Schulabgänger, für die eine Ausbildung infrage kommt, ist der Einzelhandel besonders gefordert, attraktive Rahmenbedingungen für die Absolventen zu schaffen.

- **Entwicklung der Verkaufsflächen**

Das Verkaufsflächenwachstum in Baden-Württemberg hat sich abgeschwächt. Die Gesamtverkaufsfläche betrug nach den vorliegenden Angaben des Statistischen Landesamtes (Stala) im Jahr 2014 19 Mill. qm. Die Verkaufsfläche ist im Zeitraum 2009 bis 2014 nach Angaben des Stala um 14 Prozent zurückgegangen. Diese Entwicklung ist unter anderem auf den Online-Handel zurückzuführen. Jedoch sind die Verkaufsflächen in peripheren Lagen in den vergangenen zehn Jahren gewachsen. Der Flächenanteil der Innenstadt ist im Vergleich zu den Verkaufsflächen in den Randbereichen entsprechend gesunken. Diese Entwicklung führt zu einem Funktionsverlust der zentralen Versorgungsbereiche, der insbesondere in den Unter-, Klein- und Mittelzentren mittelfristig existenzielle Auswirkungen haben kann.

### 3. Die einzelhandelspolitischen Positionen der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern

#### 3.1 Kommunale Einzelhandelskonzepte erstellen – Bau- und Planungsrecht ausschöpfen

Der intensive Wettbewerb im Handel hat Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit der Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg. Nicht integrierte Standorte an den Stadträndern konkurrieren mit gewachsenen Innenstadtlagen und entziehen ihnen Kaufkraft. Die Ansiedlung von Einzelhandelsvorhaben soll nach dem zentralörtlichen Gliederungssystem des Landes Baden-Württemberg, das im Landesentwicklungsplan niedergelegt worden ist, erfolgen. Die IHKs befürworten die Einhaltung des Zentrale-Orte-Systems, insbesondere für die Steuerung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben (inklusive Factory-Outlet-Centern). Danach sind großflächige Einzelhandelsbetriebe mit innenstadtrelevanten Sortimenten den jeweiligen Siedlungsschwerpunkten zuzuordnen. Nicht alle Kommunen definieren ihre zentralen Versorgungsbereiche und stellen integrierte Stadtentwicklungskonzepte auf, um für die Funktionsvielfalt der Stadt auch als Wirtschaftsraum zu sorgen. Bau- und Planungsrecht werden nicht ausgeschöpft. Meist fehlen auch strategische Überlegungen zur Sicherung bzw. Attraktivitätssteigerung von Zentren.

Die baden-württembergischen IHKs fordern von den Kommunen die Erstellung von Einzelhandelskonzepten, die oft auch als Märktekonzepte bezeichnet werden, damit großflächige Handelsansiedlungsvorhaben gezielt gesteuert werden können. In der Folge müssen die Bebauungspläne dieser Kommunen entsprechend der Festlegungen im Einzelhandelskonzept zeitnah angepasst werden. Zentrale Versorgungsbereiche können bereits im Flächennutzungsplan ausgewiesen werden und bieten so die Grundlage für eine strategische Handelsansiedlungspolitik.

#### 3.2 Chancen des Online-Handels nutzen – Unterstützung des Landes notwendig

Die Online-Anbieter gewinnen kontinuierlich Marktanteile. In seiner Gesamtheit bietet das Internet eine riesige Sortimentstiefe und -breite, mit welcher der stationäre Handel konkurrieren muss. Immer mehr Einzelhandelsbetriebe, die bislang überwiegend als stationäre Händler agieren, nutzen die Chancen, die die Digitalisierung bietet. Die digitale Mindestanforderung an den Handel lautet, dass jeder Händler über einen optimierten Internetauftritt verfügen muss. Aufgrund der enormen Dynamik und der stetig wachsenden Möglichkeiten, die das Internet bietet, besteht dabei insbesondere im mittelständisch geprägten Einzelhandel ein hoher Beratungsbedarf.

Die baden-württembergischen IHKs appellieren vor dem Hintergrund der o.g. Entwicklungen an die Landesregierung, die Handelsbetriebe im Rahmen ihrer Digitalisierungsoffensive auch zukünftig z.B. durch die Ausgabe von Digitalgutscheinen zu unterstützen.

### 3.3 Städtebauförderung zur Entwicklung der Innenstädte sichern

Die Städtebauförderung ist nach wie vor das zentrale Instrument zur städtebaulichen Weiterentwicklung in Baden-Württemberg. 2016 erhielten die Städte und Gemeinden des Landes für Vorhaben der städtebaulichen Erneuerung fast 204 Millionen Euro.

Die baden-württembergischen IHKs sprechen sich dafür aus dieses wichtige Infrastrukturprogramm auch in den kommenden Jahren mit ausreichenden Mitteln von Bund und Land auszustatten. Die Projektfonds-Förderung sollte so ausgestaltet werden, dass auch klassische Stadtmarketing-Projekte in diese Förderung einbezogen werden können.

### 3.4 Stadtmarketing-Initiativen fördern

Nach Erhebungen der baden-württembergischen IHKs gibt es in 176 Städten des Landes Stadtmarketing-Organisationen, das heißt, dort wurde ein City- bzw. Stadtmanager eingestellt, der das örtliche Stadtmarketing vorantreiben kann. Aber auch in vielen Stadtverwaltungen wurden entsprechende Stabsstellen geschaffen. Im Wettbewerb müssen die Städte ihre Stärken, wie zum Beispiel den vielfältigen Angebotsmix weiter entwickeln und in die Aufenthaltsqualität investieren. Dafür sind Stadtmarketing-Initiativen nötiger denn je.

Die baden-württembergischen IHKs regen an, dass die Städte und Gemeinden gemeinsam mit den Gewerbetreibenden die Stadtmarketing-Aktivitäten intensivieren. Darunter verstehen die IHKs nicht ein Mehr an Events und nur kurzfristig wirkenden Projekten und Maßnahmen. Vielmehr sollten die individuellen Stärken der Stadt im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes entwickelt werden und in einen Maßnahmenplan münden.

### 3.5 Nahversorgung stärken

Nahversorgung ist aus Sicht der baden-württembergischen IHK-Organisation ein Grundelement funktionierender und attraktiver Wirtschaftsräume. Mit Nahversorgung ist nicht nur die Versorgung mit Lebensmitteln gemeint, sondern auch mit vielen anderen Dingen des täglichen Bedarfs. Darüber hinaus spielen die personenbezogenen Dienstleistungen eine zunehmend wichtige Rolle. In ländlichen Gebieten wird es zunehmend schwierig, die Nahversorgung sicherzustellen. Städte und Gemeinden können häufig nicht mehr alle wünschenswerten Angebote und Einrichtungen alleine vorhalten. Durch die Verbesserung der Kooperation benachbarter Kommunen kann die Grundversorgung auch auf dem Land gesichert werden.

Die baden-württembergischen IHKs empfehlen Kommunen zur Sicherung der Grund- und Nahversorgung eine strategische Herangehensweise. Dies beginnt bei der baurechtlichen Steuerung des Einzelhandels inklusive des großflächigen Lebensmitteleinzelhandels und beinhaltet darüber hinaus Elemente der Wirtschaftsförderung. Die Bündelung verschiedener Funktionen im ländlichen Raum stellt einen Lösungsansatz dar.



### 3.6 Erreichbarkeit der Innenstädte für Kunden und Lieferanten sicherstellen

Die Erreichbarkeit von Innenstädten und Ortskernen für den Individualverkehr, für den ÖPNV sowie den Wirtschaftsverkehr ist für die Funktionsfähigkeit der Handelsstandorte entscheidend. Für die Attraktivität der Innenstädte und Ortskerne ist aber auch ein ausreichendes und kostengünstiges Parkraumangebot vonnöten.

Die baden-württembergischen IHKs setzen sich für eine umfassende und problemlose Erreichbarkeit der Innenstädte und Ortskerne ein. Eine einseitige Ausrichtung auf den Radverkehr und den ÖPNV ist nicht zielführend. Die zunehmend strengen Anforderungen der EU an die Luftqualität zum Gesundheitsschutz der Bevölkerung dürfen nicht dazu führen, dass sich die Erreichbarkeit der Städte verschlechtert. Deshalb sollte zum Beispiel der zügige Ausbau von Mobilitätsstationen mit ÖPNV-Anschluss forciert werden. Intelligente Verkehrsmanagement- und Parkleitsysteme erleichtern den Kunden und Touristen die Erreichbarkeit der Zentren und verringern unnötigen Parksuchverkehr.

### 3.7 Handels- und Tourismusvermarktung bündeln

Nach Erhebungen des Deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München (dwif e. V.) haben 376 Millionen Tagestouristen im Jahre 2015 etwa 5,8 Milliarden Euro in die Kassen der stationären Einzelhandelsbetriebe in Baden-Württemberg fließen lassen. Dazu kommen Ausgaben in Höhe von 1,4 Milliarden Euro, die von Übernachtungsgästen getätigt werden. In der Summe werden somit rund 7,2 Milliarden Euro durch Touristen im baden-württembergischen Einzelhandel ausgegeben. Ohne diesen Umsatz wäre das Handels- und Dienstleistungsangebot in vielen vom Tourismus geprägten Regionen nicht so umfassend und vielseitig, wie es sich heute darstellt. Davon profitiert auch die einheimische Bevölkerung. Der Inlandsurlaub wird auch in den kommenden Jahren in Deutschland weiter zunehmen. Entsprechend kann der örtliche Handel von dieser Entwicklung profitieren.

Die baden-württembergischen IHKs empfehlen, die örtliche Kooperation der Handels- und Tourismusunternehmen zu intensivieren, um die Umsatzanteile der Touristen im Einzelhandel erhöhen zu können. Immer häufiger werden von den Städten zur Hebung von Synergien die Bereiche Wirtschaftsförderung, Stadt- oder City-Marketing sowie die meist kommunale Tourist-Information unter einem organisatorischen Dach vereint. Diese Entwicklung begrüßen die baden-württembergischen IHKs.

### 3.8 Einzelhandelserlass des Landes überarbeiten

Im Einzelhandelserlass des Landes Baden-Württemberg wird das Instrumentarium erläutert, das eine räumliche Steuerung bei der Planung und Genehmigung von großflächigen Einzelhandelsprojekten mit den Mitteln der Raumordnung und der städtebaulichen Planung ermöglicht. Der Einzelhandelserlass des Landes Baden-Württemberg stammt aus dem Jahre 2001 und dient dem Zweck, eine einheitliche Rechtsanwendung in Baden-Württemberg sicherzustellen. Dabei ist der Einzelhandelserlass selbst keine Rechtsnorm, sondern gibt als Verwaltungsvorschrift die Auffassung der zuständigen Ministerien wider. Der Einzelhandelserlass könnte vor allem für diejenigen kommunalen Entscheidungsträger und Stadt- und Gemeinderäte eine gute Informationsmöglichkeit bieten, die über geringe Vorkenntnisse in der Raum- und Landesplanung und der Bauleitplanung verfügen.

Die baden-württembergischen IHKs regen die Überarbeitung des Erlasses an, da seit 2001 etliche gesetzliche Bestimmungen novelliert wurden und wegweisende höchstrichterliche Urteile ergangen sind.

### 3.9 Anreize setzen, damit das Gesetz zur Stärkung der Quartiersentwicklung durch Privatinitiative (GQP) Baden-Württemberg genutzt wird

Eigentümergelegene Aufwertungen in Geschäftsquartieren können zu einer Attraktivitätssteigerung führen. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, die Funktionsfähigkeit sicherzustellen und die Anzahl der Passanten zu erhöhen. Nicht zuletzt kann dies zu einer Stabilisierung bzw. Steigerung der Immobilienwerte führen. Da die Erfahrungen mit diesem relativ neuen städtebaulichen Instrument in anderen Bundesländern (BID) positiv sind, hat sich die Mehrheit der baden-württembergischen IHKs in 2015 für die Einführung des GQP in Baden-Württemberg ausgesprochen.

Die baden-württembergischen IHKs fordern, dass es durch eigentümergelegene Aufwertungsbereiche nicht zur Verlagerungen von hoheitlichen Aufgaben in den Kommunen kommen darf. Die Daseinsvorsorge muss nach wie vor den Städten obliegen. Die eigentümergelegene Aufwertung städtischer Quartiere ist dennoch wünschenswert. Kooperationen der Immobilieneigentümer stärken die Identität von Quartieren und können durch geeignete Maßnahmen eine nachhaltige Aufwertung des Quartiers herbeiführen. Durch die finanzielle Förderung von Pilotprojekten könnte das Land die Gründung von Quartiersgemeinschaften unterstützen.

#### 4. Die IHK-Ansprechpartner für die Einzelhandelsunternehmen in Baden-Württemberg

IHK	Name	Straße	PLZ Ort	E-Mail	Telefon
Bodensee-Oberschwaben	Nattermann, Bernhard	Lindenstr. 2	88250 Weingarten	nattermann@weingarten.ihk.de	0751 409-171
Heilbronn-Franken	Kraiß, Jonas	Ferdinand-Braun-Str. 20	74074 Heilbronn	jonas.kraiss@heilbronn.ihk.de	07131 9677-310
Hochrhein-Bodensee	Paganini, Bertram	Reichenaustraße 21	78467 Konstanz	bertram.paganini@konstanz.ihk.de	07531 2860-130
Karlsruhe	Schruff, Nicolas	Lammstr. 13-17	76133 Karlsruhe	nicolas.schruff@karlsruhe.ihk.de	0721 174-161
Nordschwarzwald	Spannagel, Hubert	Dr.-Brandenburg-Str. 6	75173 Pforzheim	spannagel@pforzheim.ihk.de	07231 201-105
Ostwürttemberg	Paluch, Alexander	Ludwig-Erhard-Str. 1	89520 Heidenheim	paluch@ostwuerttemberg.ihk.de	07321 324-179
Region Stuttgart - Bezirkskammer Böblingen	Eisenmann, Martin	Steinbeisstr. 11	71034 Böblingen	martin.eisenmann@stuttgart.ihk.de	07031 6201-8249
Reutlingen	Goldstein, Karin	Hindenburgstr. 54	72762 Reutlingen	goldstein@reutlingen.ihk.de	07121 201-125
Rhein-Neckar	Emmerich, Petra	L1, 2	68161 Mannheim	petra.emmerich@rhein-neckar.ihk.de	0621 1709-160
Schwarzwald-Baar-Heuberg	Sand, Barbara	Romäusring 4	78050 Villingen-Schwenningen	sand@vs.ihk.de	07721 922-167
Südlicher Oberrhein	Kaiser, Thomas	Lotzbeckstr. 31	77933 Lahr	thomas.kaiser@freiburg.ihk.de	07821 2703-640
Ulm	Röll, Josef	Olgastr. 95-101	89073 Ulm	roell@ulm.ihk.de	0731 173-117

