Universität Zürich[UZH]

Masterthesis

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Sind Schweizer Shopping Center bereit für die Zukunft? Architektur und Gestaltung im Spiegel der Megatrends

Verfasser: Thomas Stiefel
Im Gubel 46, CH-8706 Feldmeilen
thomas.stiefel@retailpartners.ch
+41 79 421 41 60

Eingereicht bei: Dr. Fabian Wildenauer, MRICS
Leiter Research & Strategy, Wincasa AG

Abgabedatum: 05.08.2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis ..... **IV**
Abbildungsverzeichnis ..... **V**
Tabellenverzeichnis ..... **VI**
Executive Summary ..... **VII**

1 Einleitung **1**
1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1
1.2 Forschungsgegenstand und Zielsetzung 2
1.3 Untersuchungsmodell und Vorgehensweise 3

2 Identifikation von Handlungsfeldern im Kontext der Megatrends **5**
2.1 Untersuchungsmethode und -ablauf 5
2.2 Analyse und Ergebnisse 7

3 Inhaltliche Konkretisierung der Handlungsfelder **14**
3.1 Untersuchungsmethode und -ablauf 14
3.2 Megatrend I: Multichannel Retailing 16
3.2.1 Handlungsfeld: Retail Experience 18
3.2.1.1 Literatur-Review 18
3.2.1.2 Expertenmeinungen 20
3.2.2 Handlungsfeld: Digital PoS Solutions 21
3.2.2.1 Literatur-Review 21
3.2.2.2 Expertenmeinungen 23
3.2.3 Handlungsfeld: Rescaling of Store Sizes 23
3.2.3.1 Literatur-Review 23
3.2.3.2 Expertenmeinungen 25
3.3 Megatrend II: Silver Shopper 26
3.3.1 Handlungsfeld: Tenant Mix 27
3.3.1.1 Literatur-Review 27
3.3.1.2 Expertenmeinungen 28
3.3.2 Handlungsfeld: Excellent Facilities 29
3.3.2.1 Literatur-Review 29
3.3.2.2 Expertenmeinungen 30
3.3.3 Handlungsfeld: More Services and Value for Money 31
3.3.3.1 Literatur-Review 31
3.3.3.2 Expertenmeinungen 31
3.4 Megatrend III: Third Place 32
3.4.1 Handlungsfeld: Socialisation Areas 34
3.4.1.1 Literatur-Review 34

3.4.1.2 Expertenmeinungen ... *35*
3.4.2 Handlungsfeld: Gastronomy Offer ... 36
3.4.2.1 Literatur-Review ... *36*
3.4.2.2 Expertenmeinungen ... *37*
3.4.3 Handlungsfeld: Leisure Activities ... 38
3.4.3.1 Literatur-Review ... *38*
3.4.3.2 Expertenmeinungen ... *39*

4 Ableitung von architektonischen und gestalterischen Massnahmen ... 40
4.1 Massnahmenportfolio: Multichannel Retailing ... 40
4.2 Massnahmenportfolio: Silver Shopper ... 42
4.3 Massnahmenportfolio: Third Place ... 44

5 Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern ... 47
5.1 Untersuchungsmethode und -ablauf ... 47
5.2 Analyse und Ergebnisse ... 50

6 Schlussbetrachtung ... 58
6.1 Fazit ... 58
6.2 Ausblick ... 59

Literaturverzeichnis ... 61
Anhang ... 71

Abkürzungsverzeichnis

BCSC	…	British Council of Shopping Centers
CUREM	…	Center for Urban & Real Estate Management
EG	…	Erfüllungsgrad
GCSC	…	German Council of Shopping Centers
GLA	…	Gross Leasable Area
GMA	…	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung
ICSC	…	International Council of Shopping Centers
MW	…	Mittelwert
PoS	…	Point of Sale
QR	…	Quick Response
SCSC	…	Swiss Council of Shopping Centers
SESC	…	Spar European Shopping Centers

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Untersuchungsmodell zur Aufdeckung der Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern 4
Abb. 2: Ergebnisse der Inhaltsanalyse systematisiert nach Megatrends 10
Abb. 3: Ergebnisse der Inhaltsanalyse systematisiert nach Handlungsfeldern 11
Abb. 4: Entwicklung der Detailhandelsumsätze in Grossbritannien in den höheren Altersgruppen von 2005 bis 2015 26
Abb. 5: Durchschnittlicher, minimaler und maximaler Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Megatrends 51
Abb. 6: Durchschnittlicher, minimaler und maximaler Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Handlungsfeldern 54
Abb. 7: Durchschnittlicher Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Handlungsfeldern 56
Abb. 8: Vergleichende Darstellung der Burteilungsprofile von Sihlcity und Shoppi Tivoli 57
Abb. 9: Leitfaden zur Einzelbefragung von Experten 71
Abb. 10: Beurteilungsbogen zu architektonischen und gestalterischen Merkmalen 94

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Inhaltsanalytische Kategorisierung der Fachbeiträge 9
Tab. 2: Ausgewählte Experten und Datum der Interviews 16
Tab. 3: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Multichannel Retailing“ 42
Tab. 4: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Silver Shopper“ 44
Tab. 5: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Third Place“ 46
Tab. 6: Handlungsplan für die systematischen Objektbegehungen 48
Tab. 7: Charakterisierung der finalen Stichprobe für die Untersuchung der Zukunftsfähigkeit 49
Tab. 8: Deskriptive Statistiken für die Megatrends und ihre Handlungsfelder 50
Tab. 9: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Multichannel Retailing“ 91
Tab. 10: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Silver Shopper“ 92
Tab. 11: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Third Place“ 93

Executive Summary

Die steigende Bedeutung des Internets, der anhaltende demographische Wandel und die zunehmende gesellschaftliche Relevanz dritter Orte sind Trends, von denen man in Wissenschaft und Praxis erwartet, dass sie den Handel im Allgemeinen sowie die Shopping Center-Branche im Speziellen in Zukunft tiefgreifend und dauerhaft verändern werden. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit danach gefragt, ob und inwieweit die heutige Architektur und Gestaltung von Schweizer Shopping Centern auf diese Megatrends – hier bezeichnet als „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ – ausgerichtet sind beziehungsweise welche baulichen Massnahmen seitens der Center geplant und ergriffen werden sollten, um nachhaltig und erfolgsorientiert auf diese Entwicklungen eingestellt zu sein. Gerade im Hinblick auf die in der Schweiz anstehende Revitalisierungsphase der grösstenteils stark überalterten Shopping Center-Landschaft erscheint die Thematik aktuell von besonders hoher praktischer Relevanz. Zur Bestimmung eines zukunftsgerichteten Massnahmenkatalogs werden zunächst die Themen „Retail Experience“, „Digital PoS Solutions“, „Rescaling of Store Sizes“, „Tenant Mix“, „Excellent Facilities“, „More Services and Value for Money“, „Socialisation Areas“, „Gastronomy Offer“ und „Leisure Activities“ als relevante Handlungsfelder für Schweizer Shopping Center im Kontext der genannten Megatrends identifiziert sowie inhaltlich – auch mit Hilfe von Experteninterviews – konkretisiert. Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse werden dann geeignete Massnahmen für die Anpassung von Architektur und Gestaltung von Schweizer Shopping Centern im Spiegel der Megatrends abgeleitet. Ausgehend von dem entwickelten Massnahmenportfolio, das beispielsweise ein „Architekturraster mit grosser Flexibilität für Shopflächen-Zuschnitte“ oder eine „Angliederung von Freizeitanlagen an die Center-Peripherie“ empfiehlt, wird abschliessend das diesbezügliche Entwicklungspotenzial in ausgewählten Schweizer Shopping Centern empirisch geprüft und quantifiziert. Dabei zeigt sich, dass der Durchschnitt der untersuchten Zentren noch deutlichen Handlungsbedarf im Hinblick auf eine zukunftsfähige Ausrichtung der Architektur und Gestaltung besitzt. Das grösste Entwicklungspotenzial wird dabei in den Bereichen „Digital PoS Solutions“, „Rescaling of Store Sizes“, „Tenant Mix“, „More Services and Value for Money“ und „Leisure Activities“ ermittelt.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Schweiz sind aktuell 174 Shopping Center mit einer vermietbaren Fläche [engl. gross leasable area, GLA] von jeweils über 5'000 Quadratmeter angesiedelt.[1] Angesichts der Kleinräumigkeit des Landes ergibt sich daraus eine der höchsten Shopping Center-Dichten Europas: Danach liegt diese in der Schweiz bei 29 Quadratmeter GLA pro 100 Einwohner und insofern weit über der durchschnittlichen Shopping Center-Dichte der EU 27-Staaten in Höhe von 23,1 Quadratmeter.[2] Im Vergleich zu Deutschland ist der Versorgungsgrad der Schweizer Bevölkerung mit Shopping Center-Flächen sogar mehr als doppelt so hoch.[3] Darüber hinaus sollen in der Schweiz bis 2015 weitere 500'000 Quadratmeter Verkaufsfläche durch den Umbau oder Neubau von Shopping Centern entstehen.[4] Diese Entwicklung führt dazu, dass der ohnehin schon hohe Sättigungsgrad des schweizerischen Shopping Center-Marktes weiter ansteigt.[5] Gleichzeitig wird sich das Problem der seit Jahren rückläufigen Flächenproduktivität als Ergebnis der fortwährenden Flächenexpansion bei kontinuierlich abnehmendem Konsum der Schweizer Haushalte im Detailhandel,[6] weiter verschärfen.[7] Es ist offensichtlich, dass sich aus dieser Markt- und Wettbewerbssituation ein Verdrängungswettbewerb entfaltet, in dem vor allem die älteren Center nur dann bestehen können, wenn es ihnen gelingt,[8] sich durch nachhaltige Revitalisierungsmassnahmen kunden- und zukunftsorientiert neu aufzustellen. Jan TANNER, Stücki-CEO und Präsident des Branchenverbandes SCSC, bemerkt dazu: „Die Revitalisierung bestehender Center ist die grosse Herausforderung für die Branche in den nächsten paar Jahren. Diese Herausforderung wird nun auch angetreten.“[9] Tatsächlich besteht gemäss einer Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) aus dem Jahre 2009 bei 45 Prozent der 115 untersuchten Center Revitalisierungsbedarf.[10] Rund die Hälfte der Schweizer Einkaufszentren wurde zwischen 1970

---

1 Vgl. GfK Switzerland (2013), S. 21.
2 Zu den Zahlenangaben vgl. Dumm/Meyke/Wellstein (2010), S. 7; RegioData (2011), o. S.
3 So beträgt die Shopping Center-Dichte in Deutschland gemäss RegioData (2011), o. S., gerade einmal 13 m^2 GLA pro 100 Einwohner.
4 Vgl. KPMG (2013), S. 7.
5 Vgl. stoffelzurich (2012), S. 2.
6 Bspw. hat die Verkaufsfläche bei den Shopping Centern zwischen 2000 und 2008 um 58%, die Umsatzentwicklung hingegen um lediglich 37% zugenommen. Vgl. hierzu Heer (2008), o. S.
7 Vgl. stoffelzurich (2012), S. 2.
8 Vgl. in diesem Zshg. auch die Situation auf dem deutschen Markt bei Falk (2011), o. S.
9 Jan Tanner, SCSC, zit. in Rotzinger (2010), o. S.
10 Vgl. GDI (2009), zit. in Wüst 2009, o. S.

und 1995 erbaut – ihr Standard liegt häufig weit unter dem jüngerer Konkurrenten und erfüllt längst nicht mehr die heutigen Kundenanforderungen.[11] Dies gilt insbesondere für die architektonischen und gestalterischen Merkmale dieser Center, welche im Immobilien-Lebenszyklus den „mid life crisis"-Status[12] scheinbar längst erreicht haben: „Auch ein Einkaufscenter hat einen Lebenszyklus. Wenn ein Center 30 Jahre alt ist, hat sich viel im Umfeld verändert. Einige Mieter und Konkurrenten sind gegangen, neue sind hinzugekommen. Doch in der Architektur ist oft alles beim Alten geblieben. Wir haben in der Schweiz viele Betonbauten, die für 100 Jahre gebaut sind und für den Konsumenten nach 20 bis 30 Jahren eben alt aussehen."[13] An dieser Stelle wird das grundsätzliche Problem von Shopping Center-Projekten besonders deutlich: Während das Zeitfenster zur Amortisation architektur- und gestaltungsbezogener Massnahmen relativ gross ist, Architektur und Gestaltung aus Rentabilitätsgründen also über einen relativ langen Zeitraum hinweg als starre Parameter angesehen werden, unterliegt das Umfeld des Detailhandels einer hohen Dynamik, das Zeitfenster für markt- und umweltbezogene Veränderungen ist also wesentlich kleiner.[14] Vor diesem Hintergrund beeinflusst die Fähigkeit, zukünftige Trends zu antizipieren, deren relative Bedeutung einzuschätzen sowie diese in Architektur und Gestaltung zielorientiert zu integrieren, massgeblich die langfristige Tragfähigkeit eines Shopping Center-Konzepts.[15]

1.2 Forschungsgegenstand und Zielsetzung

Angesichts der – wie oben skizziert – anstehenden Revitalisierungsphase in der Schweiz, wird eine Auseinandersetzung mit Zukunftstrends sowie die Erarbeitung trendbezogener Empfehlungen für eine zielgerichtete und nachhaltige Anpassung von Shopping Center-Architektur und -Gestaltung als besonders akut betrachtet und insofern in den Mittelpunkt dieser Arbeit gestellt. Grundsätzlich werden in Literatur und Praxis zahlreiche Entwicklungen etwa in den Bereichen Wirtschaft respektive Handel, Gesellschaft, Technologie und Umwelt genannt, welche die Erfolgsaussichten der Betriebsform Shopping Center in Zukunft in mehr oder weniger grossem Ausmass beeinflussen

---

11 Siehe dazu bspw. die Situation des Einkaufszentrums Witikon bei Zingaro (2010), o. S.

12 Siehe dazu auch die Entwicklung der Shopping Center-Branche in den USA in den 1990er Jahren bei Sturm (2006), S. 2.

13 Prof. Dr. Thomas Rudolph, Universität St. Gallen, zit. in Prange 2003, S. 2.

14 Zur Dynamik des Handels vgl. Zentes (2006), S. 5–12.

15 Gemäss einer Untersuchung der GfK GeoMarketing lässt sich eine unterdurchschnittliche Performance von Shopping Centern am häufigsten auf Fehler bei Layout und Gestaltung zurückführen. Insgesamt wurden bei 64% der identifizierten schlecht laufenden Center diese Fehlerquellen festgestellt. Vgl. hierzu Jahn (2010), S. 4.

werden.[16] Um die in Kapitel 1.1 skizzierte Problematik der divergierenden Veränderungszeiträume von Architektur und Umwelt explizit zu berücksichtigen, fokussieren die folgenden Ausführungen jedoch nur auf eine „überschaubare Anzahl von großen, bedeutenden Trends, die von einer unmittelbaren und herausragenden Bedeutung sind“[17] und von denen angenommen wird, dass sie eine relativ hohe Dauerhaftigkeit besitzen. Zu diesen im Sinne von LUX definierten „Megatrends“[18] werden hier „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ gezählt. Die Einordnung dieser Entwicklungsbereiche als Megatrends stützt sich dabei auf die Einschätzung zahlreicher Experten aus Theorie und Praxis.[19]

Vor dem Hintergrund der gemachten Ausführungen wird schliesslich die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage als erste zentrale Zielsetzung für diese Arbeit formuliert:

> Durch welche Massnahmen sollten Architektur und Gestaltung von Schweizer Shopping Centern im Zuge einer erfolgsorientierten Ausrichtung auf die Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ angepasst werden?

Daran anschliessend soll das Entwicklungspotenzial – oder anders: die Zukunftsfähigkeit – von Schweizer Shopping Centern im Spiegel der Megatrends quantifiziert beziehungsweise beurteilt werden. Als zweite zentrale Zielsetzung wird insofern die Beantwortung der nachstehenden Forschungsfrage festgesetzt:

> Wie hoch ist bei einer erfolgsorientierten Ausrichtung von Architektur und Gestaltung auf die Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ der aktuelle Anpassungsbedarf bei Schweizer Shopping Centern?

1.3 Untersuchungsmodell und Vorgehensweise

Um diese Fragestellungen möglichst differenziert und anwendungsorientiert zu beantworten, wird hier ein vierstufiges Untersuchungsmodell entwickelt, das in den *Kapiteln 2 bis 5* schrittweise umgesetzt wird. *Kapitel 6* schliesst die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick für die Schweizer Shopping Center-Branche und ihre Akteure ab.

---

16 Siehe bspw. die erwähnten Trends bei Brown (2011), S. 12; KPMG/EHI Retail Institute (2012), S. 16–39; Kreimer/Acar/Vogell (2006), S. 24–39; Lux (2012), S. 71–256; Zukunftsinstitut (2013).

17 Lux (2012), S. 43.

18 Pompe (2012), S. 21, begreift einen Megatrend ähnlich und definiert ihn als „Trend in großem Maßstab, lang anhaltend mit tiefgreifenden Veränderungen (Beispiel: alternde Gesellschaft).“

19 Siehe bspw. Brown (2011), S. 12; Hahn (2007), S. 31; Hardebusch (2012), S. 16–17; Klaris/Ellis (2011), o. S.; Rumsey (2013).

Die folgende Abbildung 1 stellt das entworfene Modell sowie die damit verbundenen Arbeitsschritte per Kapitel im Überblick dar:

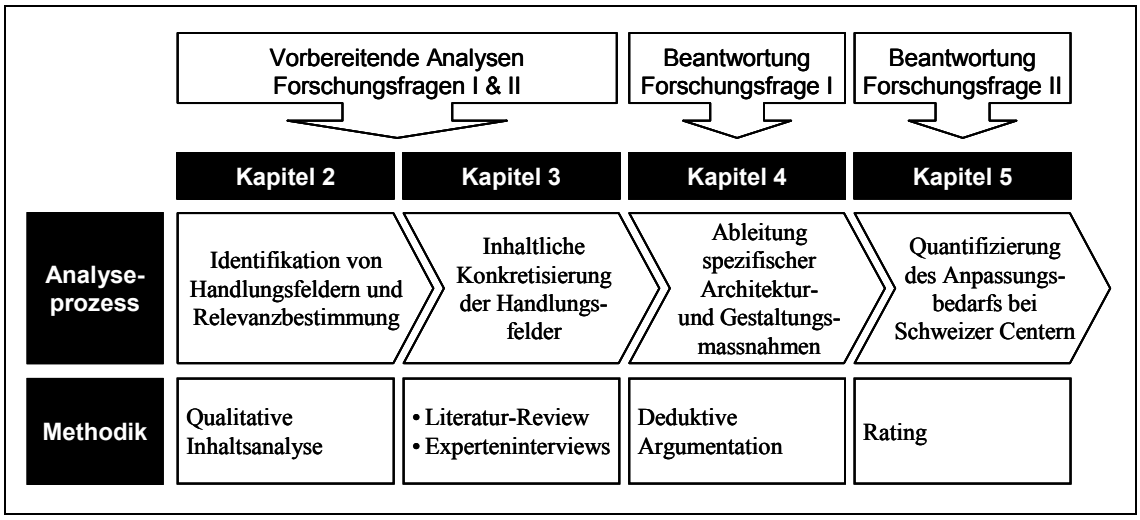

Abb. 1: Untersuchungsmodell zur Aufdeckung der Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern

Kapitel 2 beschäftigt sich zunächst mit der Aufdeckung von konkreten Handlungsfeldern, welche im Kontext der Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ in Zukunft von besonderer Relevanz für Shopping Center sein werden. Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse werden dazu aktuelle Fachbeiträge systematisch analysiert und zentrale Themenkategorien erarbeitet. Um zu einer Einschätzung der relativen Wichtigkeiten dieser Handlungsfelder zu gelangen, werden die Fachbeiträge innerhalb der gebildeten Kategorien quantitativ ausgewertet. Anschliessend wird in *Kapitel 3* danach gefragt, welche konkreten Entwicklungen und Faktoren in den identifizierten Handlungsfeldern eine erfolgskritische Rolle bei einer Ausrichtung von Shopping Center-Architektur und -Gestaltung auf die genannten Megatrends spielen werden. In diesem Zusammenhang wird zum einen die vorhandene Literatur geprüft, zum anderen werden Experteninterviews ausgewertet, welche zur Gewinnung weiterführender Erkenntnisse in diesem Zusammenhang erhoben wurden. Aufbauend auf den in *Kapitel 3* gewonnenen Ergebnissen und unter Rückgriff auf bestehendes Wissen des Autors aus der Retailarchitektur-Praxis werden in *Kapitel 4* dann gestalterische und architektonische Massnahmen abgeleitet, welche sich im Kontext einer Revitalisierung von Shopping Centern als besonders erfolgkritisch erweisen könnten. Auf Basis der Ergebnisse aus der Befragung zu und Begehung von zehn Schweizer Zentren wird in *Kapitel 5* schliesslich geprüft, inwieweit die vorgeschlagenen Massnahmen bereits implementiert sind beziehungsweise wie ausgeprägt das diesbezügliche Entwicklungspotenzial ist.

2 Identifikation von Handlungsfeldern im Kontext der Megatrends

Megatrends lassen sich interpretieren als „eine Obermenge miteinander zusammenhängender und interagierender einzelner Trends, die das Leben von Vielen dauerhaft verändern.“[20] Um im Hinblick auf die zu erarbeitenden Revitalisierungsempfehlungen einen differenzierten sowie handlungsnahen Massnahmenkatalog für die Architektur und Gestaltung von Schweizer Shopping Centern erarbeiten zu können, werden zunächst spezifische (Einzel-) Entwicklungen ermittelt, welche im Kontext von „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ eine bedeutende Rolle spielen. Diese Entwicklungen werden hier als besonders relevante Handlungsfelder für Shopping Center im Spiegel der Megatrends interpretiert. Zur zielgerichteten und vor allem praxisorientierten Ausdifferenzierung der Megatrends werden im Rahmen dieser Arbeit textlich fixierte Fachbeiträge (Kongressvorträge, Forschungsstudien, Zeitschriften- und Zeitungsartikel, Internetveröffentlichungen etc.) zu den Themen „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ mittels qualitativer Inhaltsanalyse auf einzelne Einflussgebiete hin untersucht, welche dann unter einigen wenigen thematischen Schwerpunktkategorien subsumiert werden. Die verwendete Methode der qualitativen Inhaltsanalyse und der konkrete Untersuchungsablauf werden in Kapitel 2.1 beschrieben.

2.1 Untersuchungsmethode und -ablauf

Erläuterung und Begründung der Forschungsmethode

Die qualitative Inhaltsanalyse „[…] stellt eine Methode der Auswertung fixierter Kommunikation (z.B. Texte) dar, geht mittels eines Sets an Kategorien systematisch, regel- und theoriegeleitet vor und misst sich an Gütekriterien. Das qualitative Element besteht in der Kategorienentwicklung und der inhaltsanalytischen Systematisierung der Zuordnung von Kategorien zu Textbestandteilen – Schritte, die in quantitativer Inhaltsanalyse meist übergangen werden.“[21] Primär liegt ihre Aufgabe darin, das vorhandene Textmaterial – das können zum Beispiel Dokumente, Akten, Aufschriebe, Notizen, Internetmaterialien oder ähnliches sein – unter einer (theoretischen) Fragestellung zielorientiert zu untersuchen und zu systematisieren.[22] Insofern zielt die qualitative Inhaltsanalyse schlussendlich darauf ab, „ad hoc eine für die Fragestellung adäquate Struktur zu entwi-

[20] Lux (2012), S. 43.
[21] Mayring/Brunner (2009), S. 673.
[22] Vgl. Mayring (2002), S. 114.

ckeln."[23] Anders als bei der quantitativen Inhaltsanalyse, bei der Textbestandteile nur ausgezählt und nach (Wort- und Themen-) Häufigkeiten ausgewertet werden – Sinnstrukturen und -zusammenhänge werden also vollständig vernachlässigt –, wird bei der qualitativen Inhaltsanalyse eine Art Interpretationsakt eingeführt, wonach auch die latenten Relationen der Kommunikationsgehalte berücksichtigt werden.[24]

In Abhängigkeit des jeweiligen Forschungsdesigns, das in der Regel Untersuchungspläne, Aufbau, Logik und Zielrichtung einer Studie umfasst, lassen sich mehrere Einsatzgebiete der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungstechnik bestimmen.[25] MAYRING und BRUNNER nennen in diesem Zusammenhang explorative und deskriptive Studien sowie Zusammenhangs- und Kausalanalysen.[26] Wie einleitend bereits angedeutet, besteht die grundsätzliche Zielsetzung dieses Kapitels in der Identifikation von Handlungsfeldern, welche sich im Spiegel der Megatrends „Multichannel Retailing", „Silver Shopper" und „Third Place" für die gestalterische und architektonische Ausrichtung von Shopping Centern in Zukunft als besonders erfolgskritisch herausstellen könnten.[27] Da in der Literatur bislang noch kein geschlossenes Modell vorliegt, an dem man sich in diesem Kontext orientieren könnte, und die konkreten Auswirkungen der einzelnen Megatrends in der Literatur weitgehend fragmentiert besprochen werden, handelt es sich also um eine Untersuchung mit stark explorativen Zügen. Ziel ist es demnach, eine grosse Menge an vorgefundenem Textmaterial so auszuwerten und zu verdichten, dass im Ergebnis ein neuer, anwendungsorientierter Bezugsrahmen für den erfolgsorientierten Entwurf nachhaltiger baulicher Massnahmen für Shopping Center entsteht.

Grundsätzlich existieren für die qualitative Inhaltsanalyse verschiedene Techniken, die sich entlang ihrer Ablaufmodelle näher charakterisieren lassen. Im Rahmen eines spezifischen Forschungsprojektes gilt es dann, eine passende Prozedur oder Prozedurenkombination auszuwählen.[28] Dabei können die Techniken textzusammenfassend, -erklärend oder -strukturierend sein. Vor dem Hintergrund des explorativen Charakters der geplanten Untersuchung, wird hier in Anlehnung an MAYRING und BRUNNER eine textstrukturierende Technik, namentlich die Technik der induktiven Kategorienbildung, gewählt.[29]

---

23 Naderer (2011), S. 416.
24 Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 672–673; Naderer (2011), S. 419.
25 Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 671.
26 Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 671.
27 Siehe dazu das Untersuchungsmodell in Kap. 1.3.
28 Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 674.
29 Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 671.

Induktive Kategorienbildung und Auswahl des Textmaterials

Die Technik der induktiven Kategorienbildung besteht darin, dass „[n]ach einem vorgegebenen Definitionskriterium […] Kategorien aus dem Material heraus entwickelt [werden].“[30] In Abhängigkeit vom Untersuchungsproblem kann dieses Definitions- oder auch Ordnungskriterium „[…] formalen Charakter haben, sich an inhaltlicher Ähnlichkeit orientieren oder auf besondere Charakteristika im Sinne einer Typisierung fokussieren.“[31] Für die vorliegende Untersuchung werden Kategorien vor allem anhand der inhaltlichen Ähnlichkeit von Textbestandteilen, welche sich implizit oder explizit mit den handlungsrelevanten Einflussgebieten der Megatrends beschäftigen, gebildet.

Das verwendete Textmaterial setzt sich aus 72 nationalen und internationalen Fachbeiträgen zusammen, welche im Zuge einer 10-monatigen Recherche (Oktober 2012 bis Juli 2013) gesammelt wurden. Bei den Fachbeiträgen handelt es sich in erster Linie um Artikel in Fachzeitschriften, Forschungsstudien aus Wissenschaft und Praxis, Vorträge beziehungsweise Mitschriften oder PowerPoint-Präsentationen von Fachtagungen und Kongressen sowie Internetmaterialien wie zum Beispiel Blog-Einträge oder Pressemitteilungen. Alle Beiträge beschäftigen sich mit mindestens einem der fokussierten Megatrends im Kontext der Detailhandels- und/oder der Shopping Center-Branche.

2.2 Analyse und Ergebnisse

Die ausgewählten Texte wurden systematisch nach Bestandteilen hin untersucht, welche in Zusammenhang mit dem oben genannten Definitionskriterium, namentlich den relevanten Einflussfaktoren und -gebieten der Megatrends im Hinblick auf Shopping Center-Architektur und -Gestaltung, stehen. Dabei wurde im Laufe der Untersuchung eine Tabelle angelegt, in der die als relevant eingestuften Textbestandteile pro Fachbeitrag gesammelt und schliesslich nach inhaltlicher Ähnlichkeit geordnet wurden. Auf diese Weise konnten schliesslich neun Themenblöcke (drei pro Megatrend) identifiziert werden, welche in der Fachliteratur besonders häufig als Einflussgebiete der Megatrends auftreten und sich insofern als wichtige Handlungsfelder für die zukunftsfähige Ausrichtung von Shopping Centern auffassen lassen. Bei dem Megatrend „Multichannel Retailing“ handelt es sich dabei um die Themen „Retail Experience“, „Digital PoS Solutions“ und „Rescaling of Store Sizes“. Im Kontext des Megatrends „Silver Shopper“ werden vor allem die Bereiche „Tenant Mix“, „Excellent Facilities“ und „More Services

30 Mayring/Brunner (2009), S. 674.
31 Naderer (2011), S. 419–420.

and Value for Money“ als relevante Handlungsfelder identifiziert. Für den Megatrend „Third Place“ ergeben sich schliesslich wichtige Handlungsspielräume bei „Socialisation Areas“, „Gastonomy Offer“ und „Leisure Activities“. Die Überbegriffe sind weitgehend frei bestimmt und stehen repräsentativ für die im Kontext der Shopping Center-Branche relevanten Themenbereiche innerhalb der Megatrends. Da ein Grossteil der untersuchten Texte in englischer Sprache verfasst ist und die Thematik länderübergreifend untersucht wird, hat man sich dabei auf englischsprachige Begriffe festgelegt.

Um schliesslich zu einer Einschätzung der wahrgenommenen Relevanz der Megatrends und ihrer jeweiligen Handlungsfelder zu gelangen, wurden die einzelnen Fachbeiträge nach Präsenz und Absenz der Megatrends sowie der neun identifizierten Handlungsfelder kategorisiert, entsprechend kodiert (wobei „1“ für „Präsenz“ und „0“ für „Absenz“ steht) und häufigkeitsanalytisch ausgewertet. Tabelle 1 führt die Materialsammlung sowie die Ausprägungen der Quellen im Hinblick auf dieses Merkmal gesamthaft auf.

	Megatrends und Handlungsfelder											
Fachbeiträge	**Multichannel Retailing**	Retail Experience	Digital PoS Solutions	Rescaling of Store Sizes	**Silver Shopper**	Tenant Mix	Excellent Facilities	More Services & Value	**Third Place**	Socialisation Areas	Gastronomy Offer	Leisure Activities
Allen (2012)	**1**	1	1	0	**1**	0	0	1	**1**	0	1	1
Augustin (2013)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Bayfield (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Bloching et al. (2013)	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0
Böhm et al. (2013)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**1**	0	0	1
Breiner (2013)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Brown (2010)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Brown (2011)	**1**	1	1	1	**1**	0	0	0	**1**	0	0	0
Brown/Atherton/Burnet (2012)	**1**	1	1	1	**1**	0	0	1	**1**	0	0	1
Delves Broughton (2012)	**1**	0	1	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Doughty (2013)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Ellrott/Wolf (2012)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Erman (2012)	**1**	1	0	0	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1
Espinet (2012)	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1	**1**	1	0	0
Espinet (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Falk (2011)	**1**	0	0	1	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Gatterer (2013)	**1**	0	0	1	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1
Gondring (2012)	**1**	1	1	0	**1**	0	0	0	**0**	0	0	0
Jones Lang LaSalle (2010)	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1
Hakert (2013)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Hammerson (2012)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	0
Hammerson (2013a)	**1**	1	0	1	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Hammerson (2013b)	**1**	1	1	0	**1**	1	1	1	**1**	0	1	1

Hardebusch (2012)	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1
Hasenmaile (2012)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Hein (2013)	**1**	0	1	0	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Hochreutner/Güntert (2013)	**1**	0	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
ICSC (2011)	**1**	1	1	0	**1**	0	1	1	**1**	0	0	0
Jahn (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Jones Lang LaSalle (2013)	**1**	1	1	1	**1**	0	0	1	**1**	0	0	1
Keller (2013)	**1**	1	0	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Kircher (2013)	**1**	0	0	1	**1**	0	0	1	**1**	0	1	1
Klaris/Ellis (2011)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Kok (2012a)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Kok (2012b)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Kok/Striebich/Tegner (2013)	**1**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Kühne (2010)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**1**	0	0	0
Kühne (2012)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Kuhne (2013)	**1**	1	1	0	**1**	0	0	1	**1**	1	1	1
Laternser (2012)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Lowry (1997)	**1**	0	0	1	**0**	0	0	0	**1**	0	0	1
Marx (2012)	**1**	1	1	1	**1**	0	0	1	**1**	0	0	1
mfi (2013)	**1**	0	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Muetstege (2012)	**1**	1	0	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Myers/Lumbers (2006)	**1**	1	0	0	**1**	1	1	1	**1**	1	1	1
o. V. (2011)	**0**	0	0	0	**1**	0	0	1	**1**	0	0	1
o. V. (2012)	**1**	1	1	0	**1**	0	0	1	**0**	0	0	0
o. V. (2013a)	**1**	0	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
o. V. (2013b)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Ochtinger (2007)	**1**	0	0	0	**1**	0	0	0	**1**	0	0	0
Petit (2012)	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0
Possinke (2013)	**1**	1	0	1	**1**	0	0	0	**1**	1	1	0
Puntas Bernet (2011)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**1**	0	1	1
Rafajlovič (2012)	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1	**1**	1	1	0
RegioPlan (2012a)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	0
RegioPlan (2012b)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
RegioPlan (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Reynolds (2011)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Rubinsohn (2012)	**1**	0	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Rufrano (2011)	**1**	0	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Ruigrok (2012)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1
Rumsey (2013)	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0
Savova (2012)	**1**	1	1	1	**1**	0	0	1	**1**	0	1	1
Schleinhege (2013)	**1**	1	1	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Spencer (2013)	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**1**	0	1	0
Stephens (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0
Striebich (2013)	**1**	1	0	0	**0**	0	0	0	**1**	1	0	0
Talwar (2011)	**1**	1	1	0	**1**	0	0	0	**1**	0	0	1
Theilgaard (2012)	**0**	0	0	0	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0
Wildenauer (2011)	**1**	1	0	1	**1**	1	1	0	**1**	1	1	0
Wilhelmus (2012)	**1**	1	0	0	**1**	0	1	1	**1**	1	0	1
Zukunftsinstitut (2013)	**1**	1	1	1	**0**	0	0	0	**1**	0	1	1

Tab. 1: Inhaltsanalytische Kategorisierung der Fachbeiträge

Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Megatrends

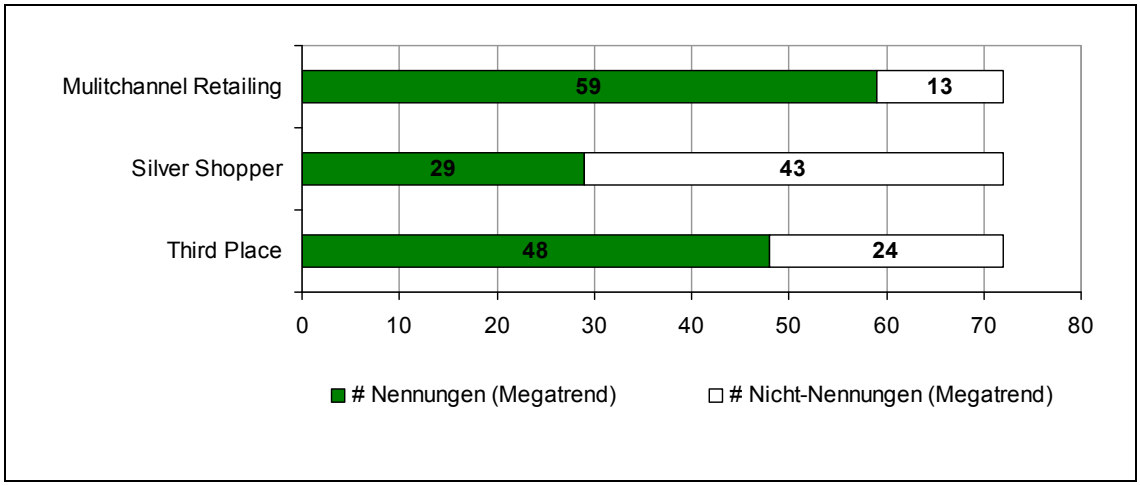

Abb. 2: Ergebnisse der Inhaltsanalyse systematisiert nach Megatrends

Die in Abbildung 2 dargestellte Häufigkeitsverteilung der fokussierten Megatrends in der Literatur zeigt auf, dass im Kontext von Shopping Centern vor allem die Megatrends „Multichannel Retailing“ und „Third Place“ von der Fachwelt als besonders akute Themen wahr genommen werden. So wird der Megatrend „Multichannel Retailing“ in 59 von 72 untersuchten Beiträgen beziehungsweise in 82 Prozent der Fälle explizit erwähnt. Der Megatrend „Third Place“ wird in rund 67 Prozent der Texte und damit in 48 von 72 Fällen angesprochen. Die hohen Nennquoten dieser beiden Megatrends machen deutlich, dass sich die Branchenexperten bereits heute ernsthafte Gedanken darüber machen, welche Auswirkungen diese Trends zukünftig auf das Geschäftsmodell von Shopping Centern haben werden.

Mit 29 Erwähnungen beziehungsweise einer Nennquote von etwa 40 Prozent findet der Megatrend „Silver Shopper“ in den untersuchten Fachbeiträgen etwas weniger Berücksichtigung als die beiden anderen Trends. Dennoch wird auch hier deutlich, dass die Diskussion um die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Shopping Center bereits angestossen ist. Dieser Trend wird in der Literatur möglicherweise auch deshalb weniger gewichtet, da sich die Entwicklung der Silver Shopper, wie in der Arbeit noch dargestellt wird, entlang ihrer zeitlichen Dimension (2050+), ihrer Kontinuität sowie ihres statistischen Ausmasses relativ gut abschätzen lässt und sie somit eine weniger grosse Unbekannte als die beiden anderen Trends für die Branche darstellt.

Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Handlungsfeldern

Die nachstehende Abbildung 3 stellt zunächst die Ergebnisse der Inhaltsanalyse, systematisiert nach Handlungsfeldern, graphisch dar.

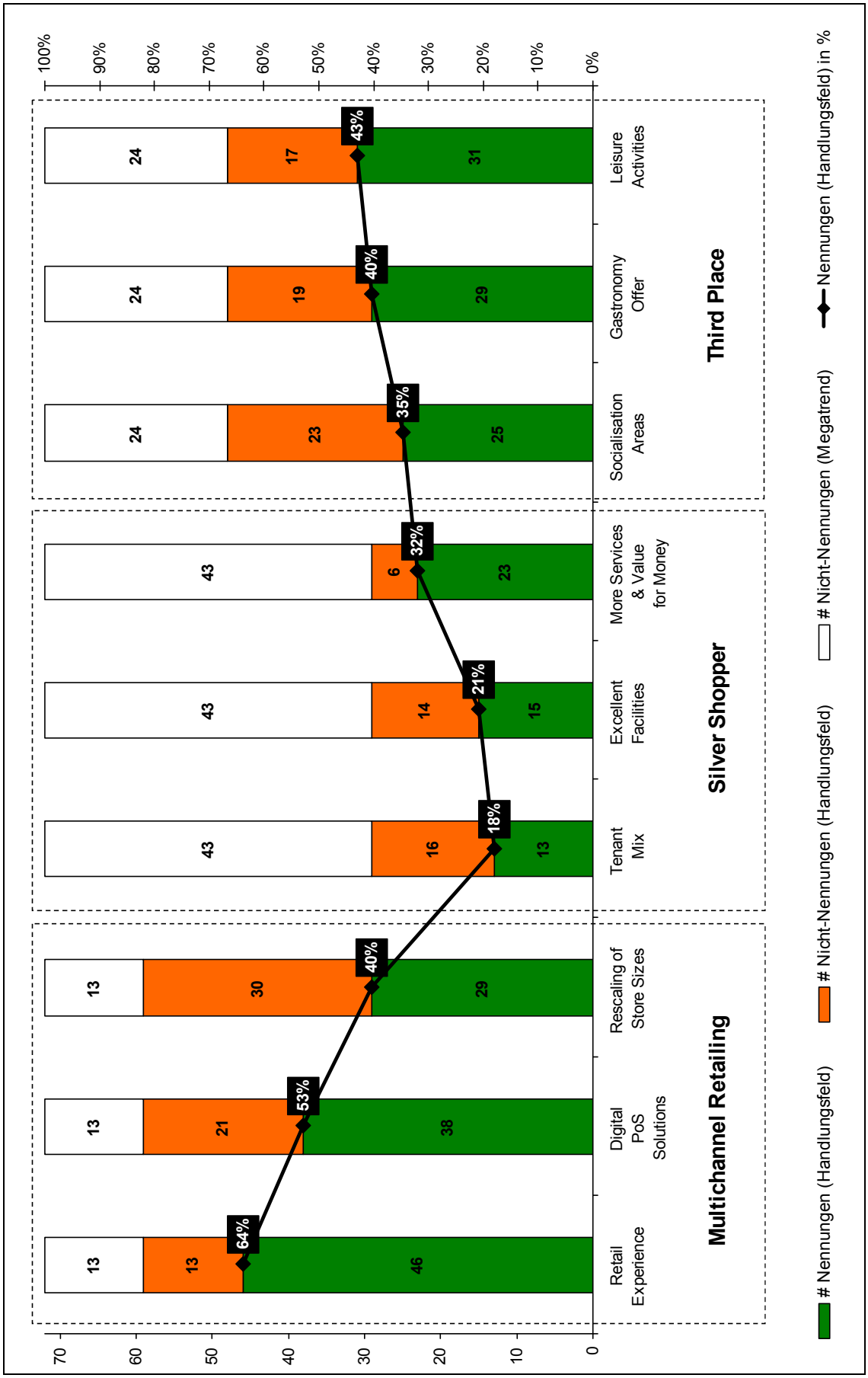

Abb. 3: Ergebnisse der Inhaltsanalyse systematisiert nach Handlungsfeldern

Bei dem Megatrend „Multichannel Retailing“ wurde in 46 von 72 Beiträgen mindestens eines der drei identifizierten Handlungsfelder genannt. Das entspricht einer Nennquote in Höhe von 64 Prozent. Bei dem Megatrend „Silver Shopper“ wurde in 23 Fällen mindestens eines der drei entsprechenden Handlungsfelder genannt, was wiederum einer 39-prozentigen Nennquote entspricht. Bei dem Megatrend „Third Place“ wurde in 31 Beiträgen beziehungsweise in 43 Prozent der Fälle mindestens eine der aufgedeckten Kategorien erwähnt.

Innerhalb des Megatrends „Multichannel Retailing“ ist insbesondere das Handlungsfeld „Retail Experience“ von besonders hoher Relevanz. Mit 46 Nennungen wird dieser Themenbereich in 64 Prozent der Beiträge angesprochen. Der Bereich „Digital PoS Solutions“ wird in mehr als der Hälfte der Beiträge erwähnt (38 Nennungen). Dem Handlungsfeld „Rescaling of Store Sizes“ kommt hingegen die geringste Relevanz innerhalb des Megatrends „Multichannel Retailing“ zu: Diese Themengruppe wurde in den Fachbeiträgen 29-mal genannt; das entspricht einer Nennquote in Höhe von 40 Prozent. Im Falle des Megatrends „Silver Shopper“ fällt der Bereich „More Services and Value for Money“ mit einer Nennquote in Höhe von 32 Prozent am stärksten ins Gewicht. Die Kategorien „Excellent Facilities“ beziehungsweise „Tenant Mix“ werden mit 15 beziehungsweise 13 Nennungen in den Fachbeiträgen etwa gleich stark berücksichtigt. Im Kontext des Megatrends „Third Place“ werden in den analysierten Fachbeiträgen besonders häufig Faktoren und Entwicklungen diskutiert, welche sich der Kategorie „Leisure Activities“ zuordnen lassen: In 43 Prozent der Fachbeiträge werden entsprechende Elemente erwähnt. Am zweithäufigsten (40 Prozent) werden im Rahmen dieses Megatrends Ausführungen zu dem Thema „Gastronomy Offer“ gemacht. Das Handlungsfeld „Socialisation Areas“ wird hingegen in nur 35 Prozent der analysierten Fachbeiträge thematisiert.

Die unterschiedliche Gewichtung der Themen war zu erwarten und hat sich bereits bei der Auswertung nach Megatrends angedeutet. Es zeigt sich nun auch, dass innerhalb der Megatrends einzelne Themen stärker diskutiert werden als andere. Nennenswert sind der Themenbereich „Retail Experience“ mit 46 Nennungen und einem Anteil in Höhe von knapp 64 Prozent. Offensichtlich beurteilen Branchenexperten die Notwendigkeit einer Veränderung des Einkaufserlebnisses im Zusammenhang mit wachsenden Online-Verkäufen auf Ebene Retailer wie auch Shopping Center als das wichtigste der untersuchten Themen. Auf der anderen Seite wird das Thema „Tenant Mix“ im Zusammen-

hang mit dem Megatrend „Silver Shopper“ mit 13 Nennungen und einem Anteil von nur 18 Prozent nur in rund jedem fünften Beitrag erwähnt. Wie bereits erwähnt muss zumindest aufgrund des Ergebnisses der Inhaltsanalyse davon ausgegangen werden, dass der Megatrend „Silver Shopper“ in Literatur und Praxis etwas weniger stark gewichtet wird. Konsequenterweise sind auch die drei entsprechenden Themenbereiche von untergeordneter Relevanz.

3 Inhaltliche Konkretisierung der Handlungsfelder

Im Folgenden werden die in Kapitel 2.2 aufgedeckten Handlungsfelder näher beschrieben. Dabei werden unter Rückgriff auf die analysierten Fachbeiträge in einem ersten Schritt einige wesentliche Faktoren und Entwicklungen aufgezeigt, von denen ausgegangen wird, dass sie in Zukunft einen kritischen Einfluss auf den Erfolg von Shopping Centern haben werden. Um die getroffenen Aussagen empirisch abzustützen und zu ergänzen, werden in einem zweiten Schritt die Aussagen, welche im Rahmen einer qualitativen Befragung von sechs ausgewählten Experten aus der Schweizer Shopping Center- und Detailhandelsbranche gewonnen wurden, themenorientiert ausgewertet. Das in diesem Zusammenhang eingesetzte Instrument des „semi-strukturierten Leitfadeninterviews mit Experten“ sowie der Untersuchungsablauf werden nachstehend kurz erläutert, bevor in Kapitel 3.2 die Handlungsfelder konkretisiert werden.

3.1 Untersuchungsmethode und -ablauf

Erläuterung und Begründung der Forschungsmethode

Das Leitfadeninterview wird als „[…] Typ nichtstandardisierter Interviews charakterisiert, bei dem der Interviewer eine vorbereitete Liste offener Fragen (den Leitfaden) zur Grundlage des Gesprächs macht.“[32] Im Vergleich zu dem typischen, explorativen Experteninterview („narratives Interview“), das gänzlich ohne Fragebogen arbeitet und bei dem der Interviewer die Gesprächssituation weitgehend frei gestalten kann, besitzt das Leitfadengespräch demzufolge einen höheren Strukturierungsgrad.[33] Der Leitfaden soll dabei sicherstellen, dass alle forschungsrelevanten Themen erwähnt werden; auch, damit die getroffenen Aussagen bei der Analyse miteinander verglichen werden können. Er umfasst somit eine Reihe von Schlüsselfragen, die jedem Interviewten im Verlauf des Gespräches gestellt werden. [34] Grundsätzlich bietet sich die Wahl dieser Art von Forschungsmethode an, wenn einerseits „[…] in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden […],“[35] und wenn andererseits andere Forschungsinstrumente ergänzt und validiert werden sollen.[36] Da das folgende Kapitel 3.2 auf die Analyse vordefinierter Megatrends und ihrer Handlungsfelder

32 Gläser/Laudel (2010), S. 111.
33 Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 379–381.
34 Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 379.
35 Gläser/Laudel (2010), S. 111.
36 Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 379.

abzielt sowie die Ergebnisse aus der Literaturrecherche mit spezifischem Wissen aus der Praxis verglichen und ergänzt werden sollen, wird das Leitfadeninterview hier als adäquate Methode eingestuft.

Konstruktion des Leitfadens

Der für die Gespräche entwickelte Leitfaden ist in Abbildung 9 in Anhang A aufgeführt. Er basiert auf einer zweiteiligen Grundstruktur, bei welcher der erste Teil aus einem Frageblock besteht, der eher in einem allgemeinen Zusammenhang zu der Thematik steht. Im zweiten Teil wird auf die konkreten Handlungsfelder eingegangen. Die Grundlage für die Konstruktion der Einzelfragen bildet vor allem die Literaturrecherche, welche im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 2 vorgenommen wurde.

Auswahl der Experten und Durchführung der Interviews

Die hier hinzugezogenen Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner orientieren sich an GLÄSER und LAUDEL, nach denen die Experten über die nötigen Informationen verfügen müssen, genaue Informationen geben können, zum Interview bereit und für den Interviewer im festgelegten Zeitplan verfügbar sein sollen.[37] Angesichts des Untersuchungsschwerpunktes, namentlich die zukünftige Entwicklung von Shopping Centern im Kontext bestimmter Megatrends und dem entsprechend strategieorientierten Fragenkatalog wird davon ausgegangen, dass hier insbesondere solche Personen präzise Auskünfte erteilen können, welche sich auf strategischer Ebene mit der Detailhandelsbranche im Allgemeinen und der Shopping Center-Branche im Speziellen beschäftigen. Vor diesem Hintergrund setzt sich die getroffene Auswahl an Experten aus Entscheidungsträgern und Beratern von Consulting-Unternehmen, Interessenverbänden, Marktforschungsunternehmen, Retailimmobilien-Unternehmen und Trägerschaften in den Bereichen Shopping Center und Detailhandel zusammen.

Von den sechs, nach diesen Kriterien ausgewählten und kontaktierten Experten haben schliesslich alle einem Gespräch zugestimmt. Der Leitfaden wurde den jeweiligen Experten zwei Tage vor dem vereinbarten Termin zugesandt. Die Durchführung der Interviews fand schliesslich zwischen dem 23. Mai 2013 und dem 31. Mai 2013 statt. Die Gespräche dauerten durchschnittlich etwa eine Stunde und wurden alle am Arbeitsort der Experten durchgeführt. Tabelle 2 führt die Experten mit ihrer Position, Unternehmens- und Branchenzugehörigkeit sowie das Datum des Interviews nochmals auf.

---

[37] Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 117.

Name	Position	Unternehmen	Branche	Datum
Marcel STOFFEL	CEO / Chairman	stoffelzurich / Retail Forum Schweiz	Beratung / Interessenverband	23.05.2013
Philipp SCHOCH	Leiter Center Management Ost & Mitte	Wincasa AG	Bewirtschaftung & Property Management	25.05.2013
Dr. David BOSSHART	CEO	GDI Gottlieb Duttweiler Institut	Wissenschaftliche Sozialforschung	26.05.2013
Christina HAAG	Direktor	Credit Suisse Property Asset Management	Portfolio Management	30.05.2013
Roland WEBER	Gründer & Partner	Retail Factory SA	Retail & Gastro Broker	31.05.2013
Jan TANNER	Präsident & Chairman	Swiss Council of Shopping Centers	Interessenverband	31.05.2013

Tab. 2: Ausgewählte Experten und Datum der Interviews

Auswertung der Interviews

Die Antworten zu zwei von sechs durchgeführten Interviews wurden schriftlich abgegeben. Bei den anderen vier Interviews wurden schliesslich Transkriptionen der auf Band festgehaltenen Interviewprotokolle erstellt.[38] Die Experten hatten danach Gelegenheit erhalten, die Transkriptionen einzusehen, zu korrigieren und zu ergänzen. Der Inhalt der transkribierten Antworten wurde dann systematisch nach den in Kapitel 2 identifizierten Handlungsfeldern untersucht. Entsprechende Antworten wurden daraufhin stichwortartig in einer nach den spezifischen Themenbereichen gegliederten Antwortmatrix zusammengefasst.[39]

Sämtliche bei den Experteninterviews erhobenen Daten werden in dieser Arbeit anonymisiert wiedergegeben und ausgewertet. Die Namen der Interviewpartner werden einzig bei der Auflistung der befragten Experten (Tabelle 2) erwähnt.

3.2 Megatrend I: Multichannel Retailing

Die Analyse der Fachbeiträge wie auch die Aussagen der hier interviewten Experten machen deutlich, dass der Megatrend „Multichannel Retailing“ die zukünftige Ausrichtung von Shopping Centern stark beeinflussen wird.[40] Die Nutzung des Internets als Einkaufskanal wächst seit Jahren ungebremst, was zu einer fortwährenden Verschie-

[38] Die Transkriptionen der vier Interviewprotokolle wie auch die zwei schriftlich beantworteten Fragebögen sind in Anhang B aufgeführt.

[39] Siehe dazu die Tabellen 9 bis 11 in Anhang C.

[40] Vgl. bspw. Bloching et al. (2013), S. 37; Brown (2010), S. 7–9; Ellrott/Wolf (2012), S. 27–30; Espinet (2013), o. S.; Hardebusch (2012), S. 16; KPMG/EHI Retail Institute (2012), S. 19; o. V. (2013a), S. 41. Vgl. auch die entsprechenden Aussagen der Interviewpartner: So z. B. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 3; Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10. Für einen kompakten Überblick über alle Expertenaussagen zu dem Megatrend „Multichannel Retailing“ siehe Tab. 9, Anhang C.

bung der Marktanteile in Richtung Distanzhandel führt.[41] Unter diesen Bedingungen steht die Betriebsform Shopping Center vor der Herausforderung, die eigenen Stärken und Potenziale sowie die sich verändernden Anforderungen an den PoS im Kontext von „Multichannel Retailing“ (neu) zu definieren und erfolgsorientiert auszugestalten.[42] Marcel STOFFEL, Gründer und Inhaber des Retailforum, formuliert dies wie folgt: „Es geht also grundsätzlich darum, diese Veränderungen wahrzunehmen und daraus die Chancen und Möglichkeiten zu erkennen, damit entsprechende Strategien entwickelt werden können, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.“[43]

Grundsätzlich wird gelten, dass sich Innovationen sowie einzigartige Produkte und Konzepte auch zukünftig gut im Markt positionieren können. Hingegen werden schlechte, austauschbare Produkte und Konzepte an Stellenwert verlieren. Diejenigen Shopping Center, welche nicht in der Lage sein werden, schnell, flexibel und effektiv auf die sich ständig wandelnden Handels- und Konsumentenanforderungen zu reagieren, werden es dabei immer schwerer im Markt haben.[44] Der Revitalisierungsdruck solcher Center wird in den nächsten Jahren deutlich steigen, wobei man davon ausgehen kann, dass diese Herausforderung für Shopping Center in Kleinstädten beziehungsweise C- und D-Standorten wesentlich grösser ausfallen wird als für Zentren in Metropolen sowie Gross- und Mittelstädten mit hinreichendem Einzugsgebiet.

Mehrfach wird auch darauf hingewiesen, dass die Relevanz des Showrooming-Prinzips für Einzelhändler und Standorte weiter zunehmen wird.[45] Das heisst, dass Standorte und Ladenlokale in Zukunft noch stärker als Informationsstätte genutzt werden, um dann die Produkte – eventuell zu niedrigeren Preisen – über den Online-Vertriebskanal zu erwerben. In diesem Kontext wird der Präsentation der Produkte ein immer zentralerer Stellenwert zukommen. In der Branche ist unbestritten, dass für den Handel mittel- bis langfristig internetbasierte Verkaufsstrategien nicht bloss eine Option, sondern ein Muss sind. Die Konsumenten werden dabei mit ihren Marken und Retailern parallel über verschiedene Kanäle interagieren und erwarten dementsprechend eine sinnvolle Integration und Synchronisation dieser Kanäle.

---

41 Vgl. Bayfield (2013), o. S.; Ellrott/Wolf (2012), S. 6.
42 Vgl. dazu bspw. die bei Reynolds (2011), o. S., vorgeschlagenen Massnahmen.
43 Marcel Stoffel, Retailforum, zit. in Mikusik (2013), S. 40.
44 Vgl. Besemer (2007), S. 127.
45 Siehe z. B. Ellrott/Wolf (2012), S. 8; RegioPlan (2013), S. 4; Ruigrok (2012), o. S.; Seidel (2013), S. 71–72.

3.2.1 Handlungsfeld: Retail Experience

3.2.1.1 Literatur-Review

In Anbetracht der immer weiter zunehmenden Bedeutung des Internethandels, stellt das mit der physischen Umwelt eines realen Marktplatzes verbundene Potenzial, Kundenerlebnisse zu schaffen, einen wesentlichen Erfolgsfaktor von Shopping Centern dar.[46] „Kein Konsument will sich ausschließlich hinter dem Bildschirm verkriechen. […] Er will verführt und fasziniert werden.“[47] Dabei hängt nach KUHNE das Vermögen zur Schaffung solcher Erlebnisse zunächst davon ab, inwieweit es einem Center gelingt, durch die Gestaltung der Makroumwelt seiner Shops die Identität der Besucher abzubilden und aufzuwerten: „The city must enhance the identity of its people or it fails in its primary purpose: to empower its citizens.“[48] Als erfolgskritische Einflussgrössen nennt er in diesem Zusammenhang unter anderem die Beleuchtung, die Wegführung, die Landschaftsgestaltung, die Einrichtung, die Sicherung, die Festlichkeit, Komfortzonen, die Erreichbarkeit, Displays, das Leitsystem, Gerüche, die Angebotsvielfalt, die Kompatibilität der Einrichtungen sowie das Branding auf Laden- und Center-Ebene. Die Aufzählung macht deutlich, dass die Stimulierung von Sinneseindrücken eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Retail Experiences einnimmt. Tatsächlich setzen heute zahlreiche Detailhandelsdesigner auf Massnahmen in den Bereichen Geruch, Farbe, Oberfläche, Geschmack und Geräusch, um den Besuchern ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu ermöglichen.[49]

Daneben stellt die Förderung emotionaler Erfahrungen eine weitere wichtige Anforderung an das erlebnisorientierte Design von Shopping Centern dar. MIKUNDA betont, dass es bei einem Einkauf weniger um den Konsum, sondern vielmehr um das Erleben von Gefühlen geht.[50] Danach sieht er die Erregung der sieben Hochgefühle, namentlich „Glory“, „Joy“, „Power“, „Bravour“, „Desire“, „Intensity“ und „Chill“, als erfolgversprechende Möglichkeit an, den Kunden eine echte Retail Experience zu liefern und sie auf diese Weise zu verführen.[51] An dieser Stelle wird besonders deutlich, dass das zukünftige Selbstverständnis eines Shopping Centers weit über das einer räumlichen Ag-

---

46 Vgl. Bayfield (2013), o. S.; Kuhne (2013), S. 1; RegioPlan (2013a), o. S.
47 Michael Oberweger, RegioPlan, zit. in RegioPlan (2012b), o. S.
48 Kuhne (2013), S. 1.
49 So z. B. der Einzelhandelsdesigner Douglas Cooper, der sich bei der Neugestaltung von Kaufhäusern an der Architektur englischer Gärten orientiert. Vgl. Kuhne (2013), S. 2.
50 Vgl. Mikunda (2009).
51 Vgl. Mikunda (2009).

glomeration von Einzelhändlern hinausgehen muss. Ein Shopping Center muss „[…] viel mehr sein als nur ein Ort, an dem man Ware kaufen kann. Menschen müssen hier ihr Leben bereichern können.“[52]

Eine Konsumentenbefragung des BCSC hat dabei ergeben, dass ein Grossteil der Studienteilnehmer, die soziale, unmittelbare sowie haptische „In-Store-Experience“ einem Online-Kauf, trotz damit verbundener Vorteile wie beispielsweise „Convenience“ oder unbeschränkte Öffnungszeiten, weiterhin vorzieht.[53] Damit dieses Potenzial allerdings im Sinne einer gesteigerten Besuchsfrequenz besser und vor allem nachhaltig genutzt werden kann, müssen neben den bekannten Hygienefaktoren eines Einkaufserlebnisses wie etwa kostenloses und bequemes Parken oder eine gute Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel vor allem solche (Zusatz-) Faktoren in den Vordergrund von Center-Planung und -Management rücken, welche den Kunden einen echten Mehrwert gegenüber dem Online-Einkauf oder dem Einkauf in einem Fachgeschäft und insofern ein einzigartiges Einkaufserlebnis bieten. Dazu zählen beispielsweise die Integration von Restaurants und Cafés, die schwerpunktmässige Ausrichtung auf Services und Beratung oder die Veranstaltung und das Management von Events.[54]

Einen wichtigen Einfluss auf die wahrgenommene Einzigartigkeit einer Retail Experience hat laut MUETSTEGE auch der Innovationsgrad des Gesamtkonzeptes: „Successful shopping centres will require a distinctive concept […].“[55] Eine aktuelle Studie der Zukunftsinstitut GmbH hat in diesem Zusammenhang einige innovative Kernideen entwickelt, wie sich über die Gestaltung und Inszenierung von Ladenlokalen die Retail Experience in der Zukunft steigern liesse.[56] Vorgeschlagene Konzepte wie zum Beispiel das „Showrooming“, das „Nostalgie-Shopping“ oder das „Zoning“ könnten sich dabei auch für die erlebnisorientierte Shopping Center-Gestaltung als richtungweisend herausstellen. So besteht die Idee des Showrooming darin, Verkaufsflächen („Point of Sale“) zu Plattformen für die Marken- und Produktinszenierung („Point of View“) umzunutzen – anstatt des Produktverkaufs steht hier vor allem ein durch ein spannendes Design sowie ästhetische Experimente erzeugtes, emotional aufgeladenes Kaufereignis im Vorder-

52 Ron Johnson, Apple, zit. in Mikunda (2009).

53 Vgl. BCSC (o. J.), zit. in Savova (2012), o. S. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt auch eine Studie von Roland Berger in Koop. mit ECE, in der festgestellt wird, dass Konsumenten das „Touch and Feel“-Moment beim stationären Kauf deutlich wichtiger einstufen als die Rücksendeoption von Online-Händlern. Vgl. dazu Bloching et al. (2013), S. 21.

54 Vgl. Marx (2012), o. S.; Savova (2012), o. S.

55 Muetstege (2012), o. S.

56 Siehe Seidel (2013), S. 70–79.

grund.[57] Beim Nostalgie-Shopping orientiert sich das Design der Shops an der traditionellen Ästhetik vergangener Epochen und strahlt auf diese Weise jenes Qualitäts- und Wertebewusstsein aus, nach dem sich heute immer mehr Menschen im Kontext einer schnelllebigen Moderne sehnen.[58] Das Zoning wiederum betrifft die Gestaltung von Themenwelten – durch eine themenorientierte Zusammenfassung von Produkten beziehungsweise Shops ist es möglich, Kunden in ihrer Shoppingroutine zu überraschen und sie zu Spontankäufen anzuregen.[59]

3.2.1.2 Expertenmeinungen

Der im vorangegangenen Kapitel herausgearbeitete Faktor des Erlebniseinkaufs wird von einer Mehrzahl der befragten Experten ebenfalls aufgegriffen und als zentrale strategische Direktive für Shopping Center (insbesondere) im Wettbewerb mit dem Online-Handel eingestuft. Dazu bemerkt ein Experte: „Man [der klassische Handel mit Verkaufspunkt; Anm. d. Verf.] muss eine andere Rolle übernehmen. Mehr Erlebnismarketing, neue Formate wie Popup-Stores, Retail-Labs, Sample-Labs […].“[60] Zwei Experten verweisen in diesem Zusammenhang vor allem auf Chancen im Bereich des Showroomings: „Auch alternativen Konzepten im Showroom-Stil, wo es im Sinne von Multichannel Retailing nicht in erster Linie um Einkaufen geht, müsste man mehr Platz einräumen können.“[61]

Die steigende Bedeutung der Makroumwelt der Shops wird von den Experten ebenfalls mehrfach bestätigt. Ein Experte sagt: „Dazu kommt die Verbesserung der Mallgestaltung in moderne Center, wo, vergleichbar mit den schönen Innenstädten der Schweiz, nicht mehr nur das reine Einkaufen im Vordergrund steht, sondern wo die gesteigerte Aufenthaltsqualität zu einem insgesamt angenehmen Einkaufserlebnis führt.“[62]

Insgesamt lässt sich in den Expertenaussagen eine klare Tendenz erkennen, dass Shopping Center in Zukunft verstärkt als „begehbare Markenwelten“[63] begriffen werden müssen, welche dem Kunden emotionale aber auch sachliche Mehrwerte wie beispielsweise Events, eine einzigartige Atmosphäre oder eine ausgedehnte und persönliche Be-

---

57 Vgl. Seidel (2013), S. 71–72.
58 Vgl. Seidel (2013), S. 74.
59 Vgl. Seidel (2013), S. 78.
60 Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 10.
61 Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 8. Ähnlich Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 3.
62 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 2.
63 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 3.

ratung bieten: „Ähnlich wie ein Museum mit einem Retailshop.“[64] Der Kern oder vielmehr die notwendige Voraussetzung einer erfolgreichen Retail Experience ist zwar weiterhin die Zusammenstellung der Sortimente beziehungsweise der Mieter-Mix, erfolgsentscheidend wird jedoch der Zusatznutzen sein, den die Kunden aus dem Besuch eines Zentrums ziehen: „Das Shopping Center muss viele Gründe liefern, dass sich ein Besuch im Center lohnt und diese Bedürfnisbefriedigung nur vor Ort stattfinden kann.“[65]

In diesem Kontext nimmt schliesslich auch die Notwendigkeit einer klaren Positionierung und Kommunikation zu. Gerade dieses Thema wird von den Experten besonders häufig als eine wesentliche Erfolgsdeterminante zukünftiger Shopping Center-Projekte hervorgehoben. Ein Experte stellt hierzu fest: „Man wird sich zukünftig konsequenter auf eine klare Identität und Strategie ausrichten müssen, um noch erfolgreich zu sein. Unabhängig davon ob ein Coop oder Migros im Center zu finden ist, muss das Center zu einer unverwechselbaren Marke werden.“[66]

3.2.2 Handlungsfeld: Digital PoS Solutions

3.2.2.1 Literatur-Review

Im Zentrum des Handlungsfelds „Digital PoS Solutions“ steht die Einbindung neuer Technologien in den stationären Handel und insofern die Ergänzung des realen Verkaufsraumes um digitale Elemente.[67] „Die nachhaltige Zusammenführung von stationärem Handel, insbesondere mit den Vorteilen der Online-Welt, sind wesentliche Bestandteile, um Shoppingcenter zukunftsfähig zu machen.“[68] In diesem Zusammenhang wird in der Literatur vielfach das Konzept der so genannten „Augmented Reality“ als ein relevanter Trend benannt.[69] Die Idee der „erweiterten Realität“ geht auf MILGRAM ET AL. zurück, die unter dem Begriff des „reality-virtuality continuum“ einen fliessenden Übergang zwischen realer und virtueller Umwelt postulieren.[70]

In diesem Sinne soll die Realitätswahrnehmung in Shopping Centern durch die Virtualisierung am PoS aufgewertet werden: Nach der Devise „bricks and clicks“ versucht man, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren und hebt die Grenze zwischen dem physi-

---

64 Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 4.
65 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 11.
66 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 6.
67 Vgl. GCSC (2010), S. 139; Haderlein (2013), S. 41.
68 Dr. Marcus U. Hüttermann, mfi management für immobilien AG, zit. in mfi (2013), o. S.
69 Siehe bspw. Lux (2012), S. 170–171; Zukunftsinstitut (2013).
70 Vgl. Milgram et al. (1994), S. 283, zit. in Mehler-Bicher/Reiß/Steiger (2011), S. 9.

schen und dem virtuellen Shopping-Erlebnis auf.[71] Als zentrale Massnahmen der Gestaltung betrachtet SAVOVA etwa die Installation von interaktiven Displays und Multimedia Entertainment-Plattformen.[72] Daneben kommt vor allem der Mobile-Technologie eine besonders hohe Bedeutung zu.[73] So ist das „Smartphone […] die Schaltzentrale von immer mehr Verbrauchern und damit auch ein wichtiges Element innerhalb der Kundenbindungssysteme und des Customer-Relationship-Managements der Zukunft. Es ist im wahrsten Sinne ein zuverlässiger Touchpoint zum Kunden und öffnet Räume für Service, Kommunikation und Verkauf.“[74] Für Shopping Center-Betreiber ergeben sich hieraus neue Opportunitäten, insbesondere im Bereich des Customer Service, welcher sich mit Hilfe von speziellen Online-Anwendungen beziehungsweise Apps deutlich verbessern lässt.[75] Dass die Center dabei auch entsprechende Zugangsvoraussetzungen schaffen sollten, erscheint offensichtlich: „WiFi access in shops is now expected by customers, so landlords must ensure they provide the same facility in their shopping centers.“[76]

Wie sich solch virtuell-räumliche Erfahrungen in der Praxis erreichen lassen, zeigt sich beispielsweise in den von der deutschen mfi management für immobilien AG betriebenen Shopping Centern. Dort hat man in den letzten Jahren unter anderem kostenlos nutzbare Hotspots, ein Steuerungssystem für die integrierte sowie zeitnahe Kommunikation aller Mietpartner (via Social Media-Kanäle, Websites, Displays etc.), eine Indoor-Navigation in Kooperation mit Google Maps, Play Labs, ein digitales Aquarium, Multimedia-Infostellen und QR-Lounges implementiert.[77] [78] Ein anderes Beispiel, das zeigt, wie man im Rahmen eines physischen Shopping-Erlebnisses durch virtuelle Elemente einen Mehrwert schaffen kann, ist der Burberry Flagship-Store in London: Hier bildet der klassische Ladenbau ein harmonisches Gefüge mit einer Vielzahl von interaktiven Screens, Displays, digitalen Bildspiegeln und Tablet PCs.[79]

Schlussendlich kann man vor dem Hintergrund der weiter fortschreitenden Entwicklung von Breitband- und Internettechnologien davon ausgehen, dass gerade der Bereich der

---

71 Vgl. Böhm et al. (2013), S. 17; Hardebusch (2012), S. 16; RegioPlan (2013), S. 4.
72 Vgl. Savova (2012), o. S.
73 Vgl. Allen (2012), S. 6; Lux (2012), S. 195–197; Savova (2012), o. S.
74 Haderlein (2013), S. 46.
75 Vgl. Allen (2012), S. 6.
76 Allen (2012), S. 6.
77 Vgl. mfi (2013), o. S.
78 Für weitere Digitalisierungsbeispiele in der Shopping Center-Branche siehe Nowicki (2013), S. 24.
79 Vgl. Haderlein (2013), S. 41.

„Digital PoS Solutions“ in Zukunft von einer besonders hohen Dynamik geprägt sein wird. BROWN, ATHERTON und BURNET verweisen in diesem Zusammenhang auf einige wesentliche Technologietrends wie zum Beispiel „Location-based technology“ – also die Anpassung von Angeboten in Abhängigkeit von dem Ort an dem man sich gerade befindet – oder „Body scanning“ – also das Erstellen eines Körperscans, um diesen mit vorhandenen Kleidermodellen und -grössen abzugleichen.[80]

3.2.2.2 Expertenmeinungen

Die Perspektive eines zukünftigen Einsatzes von digitalen Technologien am PoS zur Steigerung des Einkaufserlebnisses wird von den Experten weitgehend vernachlässigt. Zwar deutet ein Experte implizit auf derartige Lösungen hin („Ich glaube schon, dass es Ideen gibt, welche Neuigkeiten bringen. Sei es virtuell oder in einer anderen Form des Erlebnisses […]“[81]), in keinem der Gespräche werden „Digital PoS Solutions“ allerdings explizit als ein wesentliches Handlungsfeld für moderne Shopping Center erwähnt.

3.2.3 Handlungsfeld: Rescaling of Store Sizes

3.2.3.1 Literatur-Review

„Flexibility is key to enabling physical space to react to the changing retail landscape.“[82] In Literatur und Praxis wird vielfach darauf hingewiesen, dass sich das Flexibilitätspotenzial eines Shopping Centers im Hinblick auf Flächenkonfiguration, Sortiments- und Gebäudestrukturen in Zukunft zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor entwickeln wird.[83] Man geht davon aus, dass sich der Erfolg eines Shopping Centers an seinem Vermögen, auf Markttrends und -veränderungen möglichst schnell reagieren zu können, messen wird.[84]

Besonders häufig wird dabei das Anpassungsvermögen an Anforderungen in den Bereichen Flächenkonfiguration und -bedarf genannt. „There will be significant space and storage implications for shopping centres as a result of multi-channel.“[85] Bei einer Betrachtung der Flächenproduktivität pro Quadratmeter im Einzelhandel ist zunächst er-

---

80 Vgl. Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 17. In der Stratford City der Westfield Group wird diese Möglichkeit heute bereits angeboten. Vgl. dazu Talwar (2011), o. S.

81 Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 3.

82 Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 25.

83 Vgl. bspw. Besemer (2007), S. 137; Brown (2010), S. 6; Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 25; Ellrott/Wolf (2012), S. 29; Seidel (2013), S. 71.

84 Vgl. Ellrott/Wolf (2012), S. 29.

85 Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 32.

kennbar, dass diese seit der Entwicklung des Online-Handels stark zurückgegangen ist: Gemäss einer Analyse des Handelsverbands Deutschland in Kooperation mit KPMG verzeichnet die Flächenproduktivität pro Quadratmeter zwischen den Jahren 2000 und 2010 einen Rückgang um mehr als 20 Prozent.[86] Das Marktforschungsunternehmen Nielsen stellt in diesem Zusammenhang fest, dass sich ein Grossteil dieses Rückgangs auf das Segment der Läden mit einer Fläche von 1'000 bis 2'500 Quadratmeter bezieht.[87] Der Trend zum Point of View[88] ist eine logische Konsequenz dieser Entwicklung: Grossstädtische 1A-Lagen werden sich in Zukunft hauptsächlich aus grossflächigen Vorzeige-Flagship-Stores, absatzstarken Brandstores und Showrooms, welche eine Produktinszenierung auf möglichst wenig Raum anstreben, zusammensetzen.[89]

Insbesondere in gehobeneren Lagen werden sich preisbewusste Unternehmen auf das Konzept des Showroomings konzentrieren, wodurch der Bedarf an kleineren Ladeneinheiten steigen wird. Für Shopping Center folgt daraus, dass die grossen Retailflächen mit hohen Raumtiefen parzelliert werden müssen. Auch MARX geht davon aus, dass man die Shopping Center-Flächen in Zukunft neu justieren muss: „Within the new multi-channel business models, anchor tenants may require less space. At existing centres, the large stores may have to be redesigned, repositioned and subdivided into smaller units.“[90] Die Notwendigkeit, sich als Shopping Center durch Zusatzangebote wie zum Beispiel Entertainment und Gastronomie gegenüber dem Online-Handel abzugrenzen, verstärkt den Trend zu kleineren Ladenflächen zusätzlich.[91]

Eine vom BCSC in Grossbritannien durchgeführte Befragung aus dem Jahre 2012 hat ergeben, dass 81 Prozent der Umfrageteilnehmer davon ausgehen, dass sich infolge des E-Commerce die Anzahl an Filialen in den kommenden fünf bis 10 Jahren reduzieren wird.[92] In diesem Zusammenhang meint Neil SAUNDERS: „Previously, physical space was the only mechanism to grow market share. There are now competing channels for that market share, and as a result we have seen significant changes to retailer portfolios. Most high profile changes have been those that have been in the most exposed catego-

86 Vgl. Seidel (2013), S. 71.
87 Vgl. Seidel (2013), S. 71.
88 Vgl. Kap. 3.3.1. Wie hier bereits gezeigt wurde bleibt der physische Raum ein relevanter Ort für den Konsumenten.
89 Vgl. Seidel (2013), S. 71.
90 Marx (2012), o. S. Ähnlich Wildenauer (2011), S. 2.
91 So die Experten Alexander Otto, ECE, und Marcus Wild, SESC, in Wesp (2012), S. 41.
92 Vgl. Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 19.

ries."[93] Zwar gibt es diesbezüglich auch Ausnahmen – zum Beispiel sucht die britische Ladenkette Next aktuell 55'000 Quadratmeter Ladenfläche für ihr „Home and Garden"-Format –, tatsächlich wird sich bei den meisten allerdings eine Verkleinerung des Filialnetzwerks anbahnen.[94] Man kann allerdings davon ausgehen, dass Ladengeschäfte in einem Multichannel-Umfeld eine bedeutende strategische Rolle einnehmen werden, so etwa im Hinblick auf die Markenwahrnehmung. Das Potenzial mancher Standorte könnte beispielsweise darin liegen, dass sie als Abholstelle für online reservierte Waren genutzt werden oder als Präsentationsplattform für die Marke beziehungsweise die Produktpaletten dienen können. Würde man diese Filialen an ihrer Rentabilität messen, dann wären sie langfristig kaum tragbar, in Kombination mit dem Online-Vertrieb erfüllen sie jedoch einen strategischen Zweck.[95]

3.2.3.2 Expertenmeinungen

Die Themen Flexibilität, Flächenkonfiguration und -bedarf sind bei den befragten Experten durchaus präsent. Ein Experte weist darauf hin, man solle in Shopping Centern „[…] nur die Fläche für Retail nutzen, die wirklich dem Marktpotenzial entspricht. Die Restfläche soll möglichst synergetische Effekte für den Retail haben, aber anders genutzt werden."[96] Ein Experte ist sich unsicher darüber, inwieweit der Online-Handel Auswirkungen auf die jeweiligen Retailflächen der Stores haben wird: „Das heisst aber nicht, dass es den stationären Handel nicht mehr geben wird. Vielleicht bleibt er sogar gleich gross. Ob und von wem dann mehr oder weniger Verkaufsflächen gebraucht werden, ist schwierig zu beantworten."[97] Ein anderer Experte hingegen sieht es als relativ wahrscheinlich an, dass „der zunehmende Online-Absatz auch bei florierenden Handelskonzepten negative Auswirkungen auf den Quadratmeterbedarf haben [wird]. Die Folge: Grössere Einheiten müssen in mehrere kleine Flächen aufgeteilt werden."[98]

Daneben wird von den Experten vielfach der aktive Austausch von Mietern beziehungsweise die flexible Veränderung der Angebotsstruktur als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Revitalisierung oder die Entwicklung von Centern besprochen.[99] Auf die Frage, wie das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aussehe, antwortet

---

93 Neil Saunders, Conlumino, zit. in Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 19.
94 Vgl. Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 19.
95 Vgl. Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 19.
96 Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 7.
97 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 3.
98 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 10.
99 Vgl. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 13; Experte 2, Anhang B.2, Abschnitt 8; Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 9.

beispielsweise Experte 4: „Für mich müsste das Center […] in seiner Angebotsstruktur flexibler sein, um schneller auf Trends reagieren zu können.“[100] Ein anderer Experte hinterfragt in diesem Zusammenhang auch die Dominanz von Ankermietern wie etwa Coop oder Migros in Schweizer Shopping Centern.[101]

3.3 Megatrend II: Silver Shopper

Die Alterung der Gesellschaft ist ein vieldiskutiertes Thema in Literatur und Praxis.[102] Man schätzt, dass die Population der Über-60-Jährigen im Jahre 2050 grösser sein wird als die der Unter-15-Jährigen. In den entwickelten Ländern wird dann jeder Dritte 60 Jahre und älter sein, in den weniger entwickelten jeder Fünfte.[103] „Damit ändert sich die Kundschaft der Einkaufszentren. Mehr Alte, weniger Junge, so lautet die einfache Faustformel.“[104] Die nachstehende Abbildung 4 macht deutlich, dass auf die Über-55-Jährigen in den kommenden Jahren ein immer bedeutsamerer Anteil der Einzelhandelsausgaben entfallen wird.

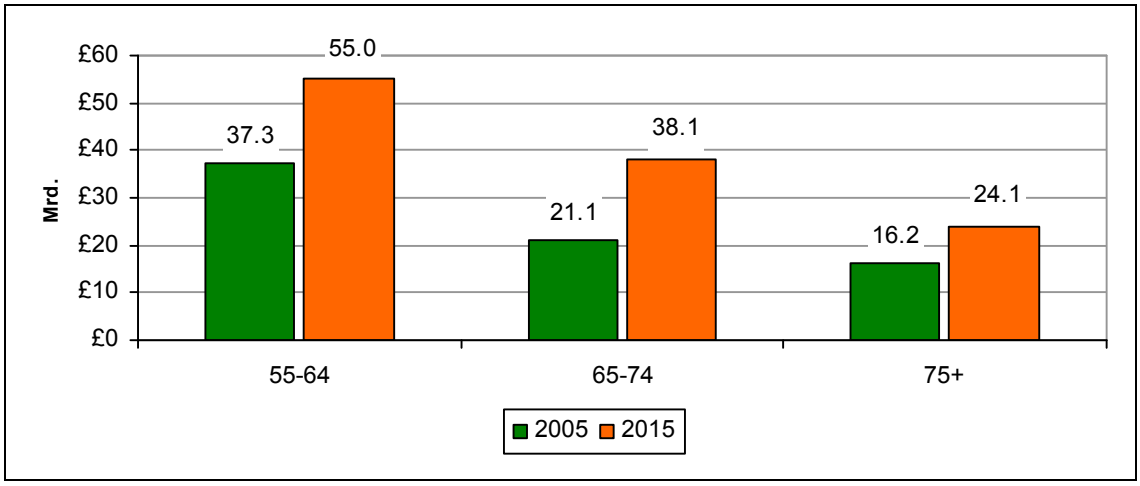

Abb. 4: Entwicklung der Detailhandelsumsätze in Grossbritannien in den höheren Altersgruppen von 2005 bis 2015, Myers/Lumbers (2006), S. 9

Im Jahre 2005 war diese Altersgruppe noch für 28 Prozent sämtlicher Detailhandelsverkäufe in Grossbritannien verantwortlich – bis 2015 soll sich dieser Anteil auf 31,6 Prozent erhöhen. Die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen wird ihre diesbezüglichen Ausgaben zwischen 2005 und 2015 um 47,4 Prozent steigern, die 65- bis 74-Jährigen sogar um 80,6 Prozent und die Über-75-Jährigen um 48,7 Prozent. Insgesamt geht man davon

100 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 8.
101 Vgl. Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 5.
102 Siehe z. B. Händeler/Rauch (2008), S. 12–14; Hardebusch (2012), S. 16–17; KPMG/EHI Retail Institute (2012), S. 13; Rumsey (2013), S. 39. Für einen kompakten Überblick über die Meinungen der interviewten Experten zu dem Megatrend „Silver Shopper“ siehe Tab. 10, Anhang C.
103 Vgl. Clur (2012), o. S.
104 Hardebusch (2012), S. 16.

aus, dass sich die Detailhandelsverkäufe in Grossbritannien bei den Über-55-Jährigen bis 2015 auf 117,2 Milliarden Pfund belaufen werden.[105]

Dabei wird sich das Konsumverhalten der Käufer im Seniorenalter entscheidend ändern – Shopping Center werden diese Veränderungen antizipieren müssen, wenn sie sich auf diese Zielgruppe ausrichten wollen. Gemäss HÄNDELER und RAUCH wird das Alter aktuell von den Menschen grundlegend redefiniert.[106] So gilt für die meisten heutzutage weniger das tatsächliche, sondern vielmehr das gefühlte beziehungsweise das subjektiv empfundene Alter.

Dementsprechend nehmen sich die derzeit 50-Jährigen eher als Ende-30-Jährige wahr, die 65-Jährigen empfinden sich als 50-Jährige, viele 70-Jährige verhalten sich inzwischen wie früher 55- oder 60-Jährige.[107] Dieser Trend zur Verjüngung generiert eine neue marktrelevante Zielgruppe. Diese plant für die Zeit nach dem Berufsleben anderes als den klassischen Ruhestand. Verbraucheranalysen zeigen: Die Silver Shopper konsumieren gerne und genussorientiert, sind dabei aber zugleich kritische, anspruchsvolle Verbraucher. Sie sind mobil, offen für Neues, vielseitig interessiert und ausgesprochen aktiv im Freizeitleben. Sie halten sich körperlich und geistig fit. Es sind die Aktiven in einem Alter ab circa 50 Jahre, die sich überdurchschnittlich für ihre Gesundheit und für ihr Wohlbefinden interessieren und bereits sind, in ihren Körper zu investieren.[108]

3.3.1 Handlungsfeld: Tenant Mix

3.3.1.1 Literatur-Review

Nach PETIT wird die Produktdiversifikation einer der zentralen erfolgskritischen Faktoren bei einer Shopping Center-Ausrichtung auf die Zielgruppe der Silver Shopper sein.[109] So sind heute die meisten Shopping Center in Grossbritannien schwerpunktmässig mit Shops ausgestattet, welche sich vor allem an den Bedürfnissen junger Menschen – insbesondere in dem Bereich Mode – orientieren. Ältere Kundengruppen wünschen sich hingegen ein stark diversifiziertes Produkt- beziehungsweise Mieterportfolio, das verschiedene Sparten wie etwa Supermärkte, Heimwerker- und Einrichtungsläden, Spezialgeschäfte für Hobbies, Fitness- und Wellness-Einrichtungen sowie Kultur- und

105 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 9.
106 Vgl. Händeler/Rauch (2008), S. 21.
107 Vgl. Händeler/Rauch (2008), S. 21.
108 Vgl. Händeler/Rauch (2008), S. 21.
109 Vgl. Petit (2012), o. S.

Bildungsformate abdeckt.[110] Auch im Bereich der Lebensmittel wird man sich laut HARDEBUSCH an die Bedürfnisse der älteren Zielgruppen anpassen müssen, indem man beispielsweise kleinere Portionen, weniger Fastfood und vermehrt organische Produkte anbietet.[111] Hinzu kommen neue Anforderungen in den Bereichen Gesundheit und medizinische Dienstleistungen.[112] Darüber hinaus sollte die Zielgruppe der „Silver Shopper" weiter segmentiert und die Mieterstruktur entsprechend angepasst werden – ähnlich wie die Gruppe der Null- bis 20-Jährigen machen die älteren Konsumenten noch einmal eine starke Entwicklung durch, wonach diese nicht einfach in einer zum Beispiel „60+"-Gruppe zusammengefasst werden sollten.[113]

MYERS und LUMBERS betonen in diesem Zusammenhang, dass die Bedeutung des chronologischen Alters zur Erfassung von Konsumenteneinstellungen und -reaktionen immer weiter abnehmen wird.[114] Andere Faktoren wie etwa die Haushaltsstruktur auf einer bestimmten Lebensstufe, das Einkommensniveau und die Beschäftigung haben wahrscheinlich weit stärkere Auswirkungen als das Alter an und für sich. Tatsächlich hängen einige Verhaltensweisen und Haltungen eher mit einer Generation als mit einer Altersgruppe zusammen. In zehn Jahren werden sich die heute 55-jährigen Konsumenten nicht unbedingt gleich verhalten oder gleich einkaufen wie die gegenwärtig 65-Jährigen.[115] Insofern bietet sich eine Typologie älterer Konsumenten an, die auf den Einstellungen und dem Einkaufsverhalten der Konsumenten und nicht lediglich auf deren Alter gründet.[116]

3.3.1.2 Expertenmeinungen

Eine explizite Ausrichtung der Mieterstruktur auf die Zielgruppe der „Silver Shopper" bleibt bei den Experten vielfach unerwähnt. Zwar wird die allgemeine Relevanz eines flexiblen und breiten Mieter-Mix von allen betont;[117] zu der Frage, ob und inwieweit die demografische Entwicklung bei der konkreten Zusammenstellung des Angebotes eine Rolle spielen wird, äussert sich jedoch nur die Hälfte. Ein Experte merkt in diesem Zusammenhang an: „Wichtigste Faktoren für Silver Shopper sind einerseits der Angebotsmix. Da müssen in erster Linie von den Retailern Antworten in den entsprechenden

110 Vgl. Petit (2012, o. S.
111 Vgl. Hardebusch (2012), S. 17.
112 Vgl. Espinet (2012), o. S.; Petit (2012), o. S.
113 Vgl. Rafajlovič (2012), o. S. Siehe dazu auch Myers/Lumbers (2006), S. 7 u. 15.
114 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 7.
115 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 7.
116 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 7.
117 Vgl. bspw. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 8; Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 8.

Sortimenten, Konzepten, Brands, Formaten und Dienstleistungen gefunden werden. Das Center muss sich aber darum bemühen, dass die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung ernst genommen und besser abgeholt werden. Dabei sind eine zentralere Lage und mehr und neue Dienstleistungen sicher wichtige Faktoren.“[118]

Gleichzeitig weist dieser Experte darauf hin, dass Menschen heute länger jung und fit bleiben, der Anpassungsbedarf also gar nicht so gross ausfallen könnte: „Da die 70-Jährigen möglicherweise in Zukunft so fit sind wie die heutigen 50-Jährigen, muss man ja vielleicht weniger anpassen als man meint.“[119] Ein anderer Experte drückt dies noch deutlicher aus: „Silver Shopper sollte man nicht als spezielle Zielgruppe segmentieren beziehungsweise clustern, die Altersgruppen und Zielgruppen vermischen sich immer mehr und orientieren sich gegenseitig aneinander und können nicht mehr abgegrenzt werden.“[120]

3.3.2 Handlungsfeld: Excellent Facilities

3.3.2.1 Literatur-Review

PETIT betont, dass Silver Shopper die Anordnung von Shops und sonstigen Angeboten auf einer möglichst dichten Fläche bevorzugen.[121] Sie empfiehlt daher, grössere Einkaufszentren entlang klar erkennbarer Zonen zu organisieren, wodurch gerade ältere Kunden auf schnelle und einfache Art und Weise, die für sie angelegte Umgebung finden und ansteuern können. Andere Massnahmen, die im Kontext einer Ausrichtung von Shopping Centern auf ältere Zielgruppen ihrer Meinung nach eine hohe Relevanz haben, sind: festgesetzte Senioren-Parkplätze in Eingangsnähe, direkte, überdachte und barrierefreie Erreichbarkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln, Präsenz und Visibilität von Sicherheitspersonal und verschiedene Formen der Shopping-Unterstützung (z. B. Informierung, Beratung, Elektroroller, Portierdienst).[122]

HARDEBUSCH ergänzt diese Aufzählung um Faktoren wie ein erhöhtes Angebot an Sitzmöglichkeiten, Ruhezonen, Sanitäreinrichtungen und Garderoben.[123] Ausserdem sollten Shopping Center und Shops auch der nachlassenden Sehkraft älterer Kunden Rechnung tragen, indem Beschriftung, Beleuchtungsstärke, Kartenlesbarkeit und Zirku-

---

118 Vgl. Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10. Ähnlich Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 4.
119 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10.
120 Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 10.
121 Vgl. Petit (2012), o. S.
122 Vgl. Petit (2012), o. S. Ähnlich Myers/Lumbers (2006), S. 17.
123 Vgl. Hardebusch (2012), S. 17.

lationsgeschwindigkeit im Einkaufszentrum entsprechend angepasst werden.[124] Ältere Kunden leiden zudem häufig unter den hohen Lärmpegeln, welche in den Centern vor allem durch Musik, Kinder und Teenager verursacht werden – dieses Problem liesse sich mit der oben eingeführten Idee der Unterteilung des Zentrums in Zonen durchaus lösen. Alternativ könnte man die Silver Shopper durch geschickte Anreizsetzung dazu motivieren, das Zentrum antizyklisch zu den Kindern und Jugendlichen zu benutzen.[125]

3.3.2.2 Expertenmeinungen

In den geführten Interviews wird das Thema der infrastrukturellen Optimierung von Shopping Centern zugunsten älterer Kunden weitgehend ausgeklammert – dies deckt sich auch mit den Ergebnissen in Kapitel 2.2, in dem gezeigt wurde, dass das Handlungsfeld „Excellent Facilities“ über alle Kategorien hinweg die geringste Priorität nach dem „Tenant Mix“ besitzt. Ein Experte merkt allerdings an: „Eine aktuelle Umfrage bei älteren Personen (ca. 70-jährige) im Quartier des Sihlcity hat aber zum Beispiel klar ergeben, dass die Zugangswege im Center für diese Kunden zu lang sind und kein gemütliches und ruhiges Café zu finden ist. Das hat uns ins Bewusstsein gerufen, dass man schon auf diese Bedürfnisse Antworten finden sollte.“[126]

Dies deutet darauf hin, dass die Thematik zumindest bei einigen wenigen bereits Eingang in das Bewusstsein gefunden hat. Dieser Experte verweist ebenfalls, wenn auch nicht explizit im Kontext von Silver Shoppern, auf eine nicht selten mangelhaft implementierte Signaletik in Schweizer Shopping Centern: Bereits mehrmals hätte diese nach der Eröffnung nochmals überarbeitet werden müssen, da man bei der Planung das Kundenverhalten nicht ausreichend berücksichtigt hätte.[127] Ein anderer Experte formuliert diesen Zusammenhang noch allgemeiner: „Eine weitere verpasste Chance ist, dass man immer wieder vergisst, den Retail-Spezialisten in konzeptionelle Fragen frühzeitig einzubinden. Dazu gehören neben den Retail-Spezialisten auch die Facility Management-Spezialisten. Deshalb muss man oft bereits unmittelbar nach Fertigstellung eines Centers leider feststellen, dass gerade aus Kunden- und Bewirtschaftungssicht vieles nicht optimal umgesetzt worden ist.“[128]

---

124 Vgl. Petit (2012), o. S.
125 Vgl. Petit (2012), o. S.
126 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10.
127 Vgl. Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 6.
128 Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 7.

3.3.3 Handlungsfeld: More Services and Value for Money

3.3.3.1 Literatur-Review

In Verbindung mit dem Megatrend „Silver Shopper“ wird immer wieder auf die Notwendigkeit einer erhöhten Serviceorientierung in Shopping Centern hingewiesen.[129] MYERS und LUMBERS sehen in dem Angebot einer erweiterten und auf die spezifischen Bedürfnisse von Silver Shoppern zugeschnittenen Dienstleistungspalette ein enormes Erfolgs- und Differenzierungspotenzial für die Shopping Center der Zukunft, wobei ihre Empfehlungen weit über die blosse Anpassung des Customer Service hinausgehen: „As older consumers take a more post-materialist perspective, the addition of services in shopping places will act as a further draw and means of differentiation.“[130] Nach MYERS und LUMBERS sollten dabei vor allem solche Dienstleistungen in das Angebot von Shopping Centern aufgenommen werden, welche die relativ stärkeren Bedürfnisse älterer Kunden in den Bereichen Medizin und „well-being“ abdecken – als Beispiele werden in diesem Zusammenhang Zahnärzte, Nagelstudios und Coiffeure genannt.[131] Auch Poststellen und Reisebüros werden nach MYERS und LUMBERS von den Silver Shoppern als besonders wichtige Dienstleister wahrgenommen.[132]

Als ein gelungenes Praxisbeispiel führt ESPINET hier die Revitalisierung eines Einkaufszentrums in der Londoner Vorstadt an: Dort hat man unter anderem ein Gesundheitszentrum sowie einen Wellness-Bereich mit Spa, Sauna und Fitnessstudio integriert; ausserdem wurde eine grossflächige „Seniors Lounge“ mit verschiedene Zonen – zum Beispiel eine Ruhezone, eine Bibliothekszone, eine TV-/Filmzone, eine Musikzone sowie ein virtuelles Reisebüro – für die ältere Kundschaft eingerichtet.[133]

3.3.3.2 Expertenmeinungen

Eine Anpassung des Shopping Center-Dienstleistungsangebotes an die spezifischen Bedürfnisse von Silver Shoppern wird von einer Mehrheit der Interviewten nicht expliziert. Lediglich ein Experte meint, dass schlussendlich „von den Retailern Antworten in

---

129 Siehe z. B. bei Espinet (2012), o. S. In Kap. 3.3.2 wurden bereits verschiedene Möglichkeiten zur Anpassung von Shopping Centern an die Bedürfnisse der Silver Shopper aus infrastruktureller Sicht vorgestellt. Da i. d. R. erst die Kombination aus Infrastrukturmassnahmen und Dienstleistungen zu optimalen Ergebnissen führt, werden die Begriffe häufig gemeinsam besprochen. Insofern lassen sich einige der zuvor gemachten Erläuterungen zwar auch dem Handlungsfeld „More Services and Value for Money“ zuordnen, werden aber zur Vermeidung von Redundanzen hier nicht wiederholt.

130 Myers/Lumbers (2006), S. 18.

131 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 18. Ähnlich Espinet (2012), o. S.

132 Vgl. Myers/Lumbers (2006), S. 18.

133 Vgl. Espinet (2012), o. S.

den entsprechenden Sortimenten, Konzepten, Brands, Formaten und Dienstleistungen gefunden werden [müssen].“[134] Seiner Meinung nach, sollten die Shopping Center in Zukunft deutlich stärker die Bedürfnisse von Silver Shoppern berücksichtigen: „Dabei sind eine zentralere Lage und mehr und neue Dienstleistungen sicher wichtige Faktoren.“[135]

3.4 Megatrend III: Third Place

Vor dem Hintergrund des fortwährenden Bedeutungszuwachses des Onlinehandels werden stationäre Handelsagglomerationen zukünftig wesentlich mehr Gewicht auf die Schaffung sozialer und emotionaler Erlebnisse legen.[136] Mit einem deutlich ansteigenden Gastronomieanteil, mehr Verweilmöglichkeiten in Shops, die stärker auf Inszenierung und Verführung setzen, werden sich Shopping Center dabei immer mehr als Begegnungsstätten positionieren.[137] ELLROTT formuliert dies wie folgt: „Einkaufscenter müssen […] künftig noch mehr denn je den Einkaufserlebnisfaktor in den Fokus rücken und inszenieren. Sie müssen der ‚Third Place’ sein.“[138]

Das Konzept des dritten Ortes bezieht sich auf das Bedürfnis der Menschen, sich Zufluchtsorte ausserhalb ihres Zuhauses oder des Arbeitsplatzes zu suchen.[139] „Dort verabredet man sich, dort isst und trinkt man, schaut einfach den Menschen zu, geht ins Kino, ins Theater – und kauft ein.“[140] Shopping hat sich längst zu einer allgemeinen Freizeitbeschäftigung etabliert – Menschen stellen ihre Einkaufsaktivitäten heutzutage immer mehr unter das Motto „Ich shoppe, also bin ich“.[141] Shopping Center werden dabei zu „Orten der Zeitverbringung“ und müssen sich in diesem Sinne immer stärker darum bemühen, ihr Innenleben zu gestalten und Gefühle und Sinnlichkeit zu vermitteln; der richtige Laden- und Freizeit-Mix wird dabei eine zentrale Rolle einnehmen.[142]

Laut RUIGROK bestehen dritte Orte bereits seit einigen Jahren, zum Beispiel in Form von Quartierläden, Gasthäusern und Cafés. Das „Forum“ beziehungsweise der Stadtplatz spielte schon in der römischen Gesellschaft eine zentrale Rolle – dies nicht nur aus

---

134 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10.
135 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 10.
136 Vgl. Kühne (2010), S. 4; RegioPlan (2012a), o. S.
137 Vgl. RegioPlan (2012a), o. S.
138 Ellrott/Wolf (2012), S. 28. Siehe in diesem Zusammenhang auch die Expertenaussagen zu dem Megatrend „Third Place“ in einem kompakten Überblick in Tab. 11, Anhang C.
139 Vgl. ICSC European Research Group (2012), o. S.
140 Hardebusch (2012), S. 17.
141 Vgl. David Bosshart, GDI, zit. in Puntas Bernet (2011), o. S.
142 Vgl. David Bosshart, GDI, zit. in Puntas Bernet (2011), o. S.

wirtschaftlichen, sondern auch aus gesellschaftlichen und kulturellen Gründen: Diese Räume vermitteln einen angenehmen Rahmen, um etwas zu unternehmen, sich die Zeit zu vertreiben und einander zu treffen.[143]

In der postmodernen Gesellschaft gerät das Alltagsleben allerdings zunehmend unter Druck. Hochbauten, Suburbanisierung und die Privatisierung des öffentlichen Sektors untergraben vielerorts das städtische Gefüge, das im Verlauf der Geschichte attraktive öffentliche Räume (einschliesslich Quartierbeiz) geschaffen hat. Die wenigen, verbleibenden Räume sind strikt reguliert und kommerzialisiert und lassen deshalb die gesellige Spontaneität der öffentlichen Räume von früher vermissen.[144]

Bei der architektonischen Umsetzung eines dritten Ortes empfiehlt KOK den Einsatz örtlicher Farben, Materialien und Kunst.[145] Ihm zufolge lassen sich solche Konzepte besser in den öffentlichen Raum und das örtliche Umfeld einfügen; so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass ortsansässige Konsumenten die betreffenden Räume zu ihren eigenen dritten Ort machen. Durch eine so erzeugte Identifikation mit lokalen Gegebenheiten wird den Besuchern ein persönlicheres Erlebnis vermittelt. Projekte, die in ihrem städtischen Umfeld gut integriert sind, haben langfristig grössere Erfolgschancen. Dies gilt insbesondere für Shopping Center in Stadtzentren sowie in bestehenden Wohnvierteln in der Nähe von Schulen, wo bestehende physische und funktionelle Verbindungen einen Mehrwert für das Projekt und seine Nachbarschaft liefern können.[146]

Obwohl Projekte mit Merkmalen dritter Räume oft ähnliche Funktionen beinhalten, können sie nicht einfach kopiert werden.[147] Standortmerkmale, städtisches Umfeld, Marktverhältnisse und spezifische regionale Identitäten verlangen massgeschneiderte Konzepte. Ortsansässige Besucher müssen von „ihrem“ dritten Ort Besitz ergreifen können, wenn das spezifische Konzept von Erfolg gekrönt sein soll. Während sich Funktionen verändern und Räumlichkeiten angepasst werden, müssen Konzept und Gestaltung stets auf die Schaffung eines Third Place fokussiert bleiben.[148] Da Einzelhandelsmieter zusehends europaweit tätig sind, wird die Aufgabe, ortsspezifische Räume zu schaffen zu einer grossen Herausforderung. Ziel der Betreiber muss es sein, einen Mieter-Mix zusammenstellen, der über die führenden europäischen Marken hinausgeht

143 Vgl. Ruigrok (2012), o. S.
144 Vgl. Ruigrok (2012), o. S.
145 Vgl. Kok (2012a), o. S.
146 Vgl. Kok (2012a), o. S.
147 Vgl. Kok (2012a), o. S.
148 Vgl. Kok (2012a), o. S.

und zur kommerziellen und gleichzeitig lokalen Identität eines einzigartigen Raumes beiträgt.[149]

3.4.1 Handlungsfeld: Socialisation Areas

3.4.1.1 Literatur-Review

KUHNE sieht die „re-imagination" eines traditionellen Marktplatzes als ein erfolgversprechendes Leitprinzip bei der Konzeption von Shopping Centern an, wonach vor allem die Transformation eines Shopping-Erlebnisses von einer persönlichen in eine gemeinschaftliche Erfahrung als ein zentraler Differenzierungsfaktor gegenüber dem Online-Shopping und dem Einkauf in einem netzwerkunabhängigen Ladengeschäft gesehen wird.[150] In diesem Sinne fungiert das Shopping Center dann als gesellschaftlicher Treffpunkt, dessen Lebendigkeit online kaum reproduzierbar wäre.[151] KOK bemerkt hier: „The shopping centre gains physical meaning as a market and meeting place […]."[152] Die zentrale Herausforderung für ein Center besteht demnach in der Bereitstellung eines Rahmengefüges aus Veranstaltungen, Erlebnissen und Begegnungen, welches die Konsumenten unterstützt, betreut, stärkt und begeistert.[153]

Das Shopping Center wird zu einer Art Gastgeber, in dessen Rolle seine Aufgabe in der erlebnis- und gemeinschaftsorientierten Vor- und Nachbereitung der Kaufakte liegt – konkret meint dies, die Besucher vor und nach dem Betreten eines Ladengeschäftes ganzheitlich aufzufangen und ihnen das zu bieten, was sie gerne in Gemeinschaft und in einer realen Umgebung tun: essen, sich treffen, bummeln, erkunden, entdecken, sich unterhalten, diskutieren etc.[154]

Hier zeigt sich deutlich, dass die Qualität der physischen Erfahrung in Zukunft weit reichhaltiger sein muss als jene der virtuellen Welt. Die Symbiose aus Ladengeschäft und gesellschaftlichem Leben mit all seiner Fülle wird dabei ein bedeutendes Kriterium sein, um sich von der virtuellen Welt abzugrenzen. Dort wo sich Umgebung und Ladeninhalt optimal ergänzen und gegenseitig unterstützen, entsteht ein bevorzugter Einkaufsort.[155]

---

149 Vgl. Kok (2012a), o. S.
150 Vgl. Kuhne (2013), S. 2.
151 Vgl. Kuhne (2013), S. 2; RegioPlan (2012a), o. S.
152 Kok (2012b), o. S.
153 Vgl. Kuhne (2013), S. 2.
154 Vgl. Ene/Ellis (2012), o. S.; Kuhne (2013), S. 2.
155 Vgl. Kuhne (2013), S. 5.

„Surprises and events – combined with quality of public space – are becoming important triggers for people to visit the mall, next to brands and merchandise.“[156] Dabei ging, laut den Experten KOK und STIEBRICH, die Funktion eines Marktplatzes im Grunde immer über den blossen Handel mit Produkten und Dienstleistungen hinaus.[157] Allerdings haben sich die Shopping Center im Verlauf der letzten Jahrzehnte zu einer Art „anonyme Verkaufsmaschinen“ entwickelt, bei denen diese Zusatzfunktionen immer stärker in den Hintergrund getreten sind: So sind diese heute in der Hauptsache auf die Erfüllung der Bedürfnisse jener Zielgruppe ausgerichtet, die stark auf die Arbeit fokussiert ist und unter einem entsprechend hohen Zeitdruck steht.[158] Die hier untersuchten Megatrends deuten allerdings an, dass sich diesbezüglich ein Paradigmenwechsel einstellen muss und es zu einer zukunftsorientierten Neudefinition der Shopping Center als Orte der Begegnung kommen sollte.

3.4.1.2 Expertenmeinungen

Unter den Experten wird immer wieder hervorgehoben, dass sich das Shopping Center in Zukunft stärker in Richtung „Gathering Place“ entwickeln wird: „Für mich müsste das Center […] zu einer Art Third Place werden, wo ich spontan hingehe.“[159] In diesem Kontext wird unter anderem auf die Notwendigkeit eines vielfältigen Gastronomie-Angebotes, das Vorhandensein einer ansprechenden Architektur sowie die Bereitstellung von Verweilzonen hingewiesen.[160] Wichtig sei auch, dass eine angenehme und relativ ruhige, entspannte Atmosphäre herrsche – nur dann haben die Besucher Lust, zu verweilen und beispielsweise einen Kaffee zu trinken. Experte 2 betont, dass gerade der „soziale Aspekt“ ein wichtiger Faktor für Shopping Center sein wird, um in einen erfolgreichen Wettbewerb mit dem Shopping-Angebot der Innenstädte treten zu können.[161] Ein anderer Experte weist darauf hin, dass sich das „soziale Verhalten unserer Gesellschaft […] ja auch dahingehend [entwickelt], dass […] [Berufstätige] eher aus-

---

156 Kok (2012b), o. S. Ähnlich Guest (2010), S. 6.

157 Vgl. Kok/Striebich/Tegner (2013).

158 Vgl. Kok/Striebich/Tegner (2013).

159 Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 8. Ähnlich Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 2 u. 4; Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 10. Diese Aussage deckt sich mit der von Besemer (2007), S. 136, in einer Befragung deutscher Experten gewonnenen Erkenntnis: „Auch konnten für den deutschen Shopping-Center-Markt erstmalig empirisch fundierte Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, dass die Mehrheit der Experten der These zustimmt, dass Shopping-Center im Zeitalter der Postmodeme eine spezifische Form von künstlichen (Ersatz-) Lebenswelten darstellen und als Keimzelle neuen urbanen Lebens zu erachten sind.“

160 Vgl. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 8; Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 8; Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 4.

161 Vgl. Experte 2, Anhang B.2, Abschnitt 3. Ähnlich Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 2.

wärts essen gehen und Gelegenheiten von solchen Third Places [in Zukunft] mehr nutzen werden als heute."[162]

3.4.2 Handlungsfeld: Gastronomy Offer

3.4.2.1 Literatur-Review

In den analysierten Fachbeiträgen wird vielfach von einem deutlichen Anstieg des Gastronomieanteils in den Shopping Centern ausgegangen.[163] Beispielsweise entfallen laut TEGNER heute bereits 25 Prozent der Gesamtfläche chinesischer Malls auf die Gastronomie.[164] Im Sinne des in Kapitel 3.4.1 geforderten Verständnisses eines Shopping Centers als Begegnungsstätte mit einer hohen Aufenthaltsqualität werden die Grenzen zwischen Handel, Gastronomie und Freizeitangebot in Zukunft zunehmend verschwimmen.[165] In diesem Zusammenhang werden dann auch innovative, erlebnisorientierte Gastronomie-Konzepte wie beispielsweise die temporäre Vermietung von Flächen für Koch-Events eine wichtige Rolle spielen.[166]

KOK sieht das Third Place-Konzept als eines der prioritären Handlungsfelder der Zukunft an und betont hierbei, dass der Einkauf nur eines von vielen Motiven für den Besuch eines Shopping Centers sein wird.[167] Das kulinarische Erlebnis wird dabei eine immer wichtigere Rolle spielen: „Shopping can be one incentive for people to come, among many other reasons such as having fun, meeting, or eating out. The project performs as a shopping venue, but also as a ‚town square' and ‚café street', and the public function thus becomes more important. Public space experience, local identity, and culinary experience are important elements."[168] In der Türkei etwa gehen die Menschen längst nicht mehr nur für das Shoppen in ein Einkaufszentrum, sondern auch, um dort mit ihren Familien zu frühstücken, Freunde zu treffen oder mit Geschäftspartnern Mittag zu essen – Einkaufszentren verbinden hier ein Angebot an Unterhaltung, Kulinarik und Einzelhandel unter einem Dach.[169] Der Schweizer Gastronomieberater Peter HERZOG vertritt die Ansicht, dass die wahrgenommene Qualität der Gastronomie, einen wesentlichen Anteil zu der Lebensqualität beiträgt und für das Gesamterlebnis „Shoppen

---

162 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 4.
163 Siehe bspw. Brown/Atherton/Burnet (2012), S. 26–27; GCSC (2010), S. 139; Hammerson (2013b), S. 21–23; Kircher (2013), o. S.; Talwar (2011), o. S.
164 Vgl. John Tegner, Inter Ikea Center Group, zit. in RegioPlan (2013), S. 4.
165 Vgl. RegioPlan (2013), S. 4.
166 Vgl. RegioPlan (2013), S. 5.
167 Vgl. Kok (2012a), o. S.
168 Kok (2012a), o. S.
169 Vgl. Erman (2012), o. S.

Plus“ überproportional wichtig ist.[170] Laut dem Experten sollte bereits in der Entwicklungsphase eines Shopping Centers eine Überprüfung geeigneter Plätze für die Gastronomie stattfinden, um diese im Sinne eines „Catwalks“ optimal in Szene zu setzen: Häufig bieten sich hierbei – nach dem Leitprinzip „Menschen ziehen Menschen an“ – zentral gelegene Flächen im Erdgeschoss oder Standorte mit Aussenflächen oder Terrassen an.[171]

Insgesamt sollte der gastronomiebezogene Flächenanteil, so HERZOG, zukünftig mindestens 15 Prozent der Gesamtfläche ausmachen – parallel dazu erwartet er eine Verdoppelung des gastronomiebezogenen Umsatzanteils auf bis zu zehn Prozent des Gesamtumsatzes.[172] Einen entscheidenden Erfolgsfaktor – insbesondere im Hinblick auf die Differenzierung – sieht HERZOG hierbei im optimalen Gastro-Mix, der sich ihm zufolge aus Imagetreibern und „Cash Cows“, oder anders, aus interessanten, internationalen, nationalen und regionalen Konzepten mit attraktiven eigenständigen Interior Designs auf der einen Seite und bekannten Marken zur Wiedererkennung und zum Vertrauensaufbau auf der anderen Seite, zusammensetzt.[173]

3.4.2.2 Expertenmeinungen

Ausnahmslos alle Experten sehen in der Erhöhung des Gastronomie-Anteils und in der optimalen Zusammenstellung des Gastronomie-Mix wesentliche Handlungsparameter bei der zukunftsorientierten Ausrichtung von Schweizer Shopping Centern in Richtung Third Place.[174] Ein Experte weist darauf hin, dass sich die Qualität des Angebotes in den Shopping Centern dann allerdings auch an innerstädtischen Massstäben orientieren muss: „Das [Essen gehen; Anm. d. Verf.] kann neben dem Italiener in der Innenstadt durchaus auch einmal ein Restaurant in einem Shopping Center sein, sofern dieses den Ansprüchen an ein romantisches Dinners genügen kann.“[175]

In diesem Sinne wird die Gastronomie für die Shopping Center in Zukunft auch ein wichtiger Differenzierungsfaktor sein: „Die Profilierung wird auch über die Gastronomie erfolgen. Der Third Place-Gedanke wird dabei durch ein vielfältiges Gastronomie-

---

170 Vgl. Herzog (2012), o. S.
171 Vgl. Herzog (2012), o. S.
172 Vgl. Herzog (2012), o. S.
173 Vgl. Herzog (2012), o. S.
174 Vgl. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 8; Experte 2, Anhang B.2, Abschnitt 11; Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 4; Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 9; Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 4; Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 2.
175 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 4.

Angebot getragen und lädt zum Treffen von Freunden ein und natürlich zum Verweilen.“[176]

3.4.3 Handlungsfeld: Leisure Activities

3.4.3.1 Literatur-Review

Bestrebungen bei denen mit Hilfe so genannter „Leisure Activities“ die Attraktivität von Shopping Centern erhöht und deren Position als Third Place ausgebaut werden soll sind bereits seit einigen Jahren international – zum Beispiel in den USA, den Vereinigten Arabischen Emiraten oder Asien – beobachtbar.[177] Inzwischen folgen allerdings auch immer mehr europäische Shopping Center dieser Strategie.

So kann man etwa in einem vor kurzem eröffneten Shopping Center in der Türkei auch gleichzeitig ein überdimensional grosses Aquarium besuchen; in einem anderen Center hat man die Möglichkeit, Ski fahren zu gehen.[178] Laut ERMAN zählen Eissporthallen, Kegelbahnen und Kinder-Erlebniswelten aus Konsumentensicht heute bereits zu der Grundausstattung eines türkischen Shopping Centers. Um die Besucher tatsächlich begeistern zu können, erarbeiten und implementieren türkische Betreiber deshalb nun andere, innovativere (Unterhaltungs-) Konzepte wie beispielsweise 3D-Theatren, VIP-Lounges, Ausstellungsräume, Skihallen, Aquarien, Go Kart-Pisten oder sogar Grand Prix-Strecken.[179]

Neben diesen extremen Formen von Unterhaltungs- und Freizeitangebot in Shopping Centern lassen sich unter dem Begriff der Leisure Activities aber auch moderatere Arten von Freizeitaktivitäten zusammenfassen, welche sich ebenfalls dazu eignen, Kunden anzulocken und ihr Einkaufserlebnis zu steigern. Mitglieder der ICSC European Research Group verweisen hierbei unter anderem auf Angebote wie Multiplex-Kinos, Theater, Musikaufführungen, Events, Ausstellungen, Bibliotheken, TV/Audio-Zonen, Auktionen, Modeschauen und Kunst-Installationen; für ältere Kunden erwägen sie Wellness- und Bildungsangebote.[180]

---

176 Experte 5, Anhang B.5, Abschnitt 8.

177 So etwa bei der Mall of the Emirates (MOE) in Dubai, bei welcher u. a. eine Skihalle integriert wurde. Siehe hierzu ausführlich O'Neill/Cocker/Drummond (2007), S. 121.

178 Vgl. Erman (2012), o. S.

179 Vgl. Erman (2012), o. S.

180 Vgl. Ene/Ellis (2012), o. S.; Marx (2012), o. S.; Savova (2012), o. S. Siehe hierzu auch die geplanten Massnahmen bei Hammerson (2012), S. 8.

3.4.3.2 Expertenmeinungen

Insgesamt deutet sich an, dass das Handlungsfeld „Leisure Activities“ für Schweizer Shopping Center eine strategisch stark untergeordnete bis gar keine Rolle spielt: Vier der sechs Experten sprechen das Thema zwar proaktiv in den Interviews an,[181] zwei von ihnen betonen allerdings, dass sie hier keinerlei Erfolgspotenzial für Schweizer Zentren sehen: „Die Schweiz hat hochattraktive Innenstädte und eine hohe Dichte an Freizeitangeboten und darum braucht es die Urban Entertainment Center nicht wie im Ausland.“[182] Ein anderer Experte hingegen bezeichnet die Leisure Activities zwar nicht als eine notwendige Erfolgsbedingung für einen Retail-Standort, sieht allerdings in der Kombination Unterhaltung, Leisure und Kultur eine gute Möglichkeit zur Stärkung der Destination und zur Risikodiversifikation, da die Kosten der gemeinsamen Infrastruktur verteilt werden können.[183]

Ein weiterer Experte meint schliesslich, dass dieses Handlungsfeld durchaus Erfolgspotenzial hervorbringen könnte: „Die Schweizer Konsumenten sind vielleicht generell auch etwas konservativer und weniger affin für Showtime und das so genannte Erlebnis-Shopping. Auf der anderen Seite zeigen Formate wie der Europapark wie dankbar auch Schweizer für etwas Unterhaltung und Fun sind. Dies wäre wahrscheinlich auch eine Chance für Shopping Center sich mehr von anderen Centern abzugrenzen, indem sie Elemente einbauen, die diesem Fun-Faktor mehr Rechnung tragen und das Kind im Erwachsenen mehr ansprechen.“[184]

---

181 Vgl. Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 8; Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 5; Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 9; Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 5.

182 Experte 1, Anhang B.1, Abschnitt 8. Ähnlich Experte 3, Anhang B.3, Abschnitt 5.

183 Vgl. Experte 4, Anhang B.4, Abschnitt 9.

184 Experte 6, Anhang B.6, Abschnitt 5.

4 Ableitung von architektonischen und gestalterischen Massnahmen

Ausgehend von den in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnissen werden im Folgenden geeignete Massnahmen abgeleitet, durch deren Implementierung die nachhaltige und erfolgsorientierte Ausrichtung der Architektur und Gestaltung von Shopping Centern auf die drei Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ in Zukunft gesichert werden soll. Im Hinblick auf die in Kapitel 5 angestrebte Quantifizierung des diesbezüglichen Entwicklungspotenzials bei Schweizer Shopping Centern dient das hier entwickelte Massnahmenportfolio auch als Merkmalsbasis für die in diesem Zusammenhang durchgeführte empirische Untersuchung bei zehn ausgewählten Schweizer Zentren. Ausser auf die zentralen Aussagen aus Kapitel 3 greift die nachstehende Argumentation auch auf das vorhandene Praxiswissen des Autors sowie das Architekturwissen eines Experten zurück, namentlich Gerd BURLA, Diplom-Architekt ETH und Director Architectural Design bei der Retailpartners AG, der insofern massgeblich an der Erstellung dieses Kapitels beteiligt ist.

4.1 Massnahmenportfolio: Multichannel Retailing

Massnahmen „Retail Experience“

Die Bedeutung einer klaren Positionierung von Shopping Centern bezüglich Gestaltung, Angebot und Inhalt wird in Zukunft stark zunehmen. Ziel muss die Schaffung einer „inszenierten Gesamtdramaturgie“ sein, welche erkennbar auf ein Thema fokussiert. Auf diese Weise lassen sich exklusive Orte mit eigenen Identitäten schaffen, welche sich mit den innerstädtischen Einkaufsstrassen der grossen Metropolen – zum Beispiel mit der Avenue des Champs-Élysées in Paris, der Bahnhofstrasse in Zürich oder dem Broadway in Manhattan – vergleichen lassen. Der Name eines Centers soll als Ortsbezeichnung, prominent eingeblendet an den Fassaden, dienen. Die Namen der Mieter werden wiederum über Grossbildschirme im Wechsel aufgeführt. Dabei werden diese durch ihre Grösse und die Häufigkeit ihrer Anzeige unterschiedlich gewichtet. Durch eine Zwischenschaltung von atmosphärischen Bildsequenzen mit Image-Bildern der Mall wird ein Gesamtbild geschaffen. Die innere Struktur bildet ein Zusammenspiel aus gebogenen Malls und offenen Höfen über mehrere Geschosse hinweg. Die Ablesbarkeit des Raumgefüges wird zum zentralen Thema, weil nur sie dem Besucher die Sicherheit gibt, immer zu wissen wo er ist, wo er hin will und wo er schon war.

In Anlehnung an das individuelle Erscheinungsbild der Shopfronten in den innerstädtischen Einkaufsmeilen, sollen die Shopfronten in den Malls ebenso gestaltet werden. Nicht architektonisch uniform, sondern vielmehr individuell, offen, mit Icon-Portalen, geschlossen, eingeschossig oder zweigeschossig. Diese Vielfalt belebt und ist Teil der Identität des Ortes. So wie die Shops zukünftig zur Bühne der Produktinszenierung werden, müssen auch die Mallflächen zur Event- und Promotionsbühne werden. Nicht permanent sondern temporär und situativ. Dazu sind Infrastrukturen und Flächen bereit zu stellen.

Massnahmen „Digital PoS Solutions“

Über alle Altersstufen hinweg bildet die digitale Kommunikation bereits heute einen wesentlichen Bestandteil des Kommunikationsalltags – man geht davon aus, dass sich dies in Zukunft noch einmal deutlich intensivieren wird. Aus diesem Grund, müssen die technischen Strukturen für die integrale Vernetzung aller Systeme geschaffen werden. Systeme wie Mall-Navigation, Veranstaltungsinformation, digitale Shoppingbegleitung, Dienstleitungsplattformen zwischen Shop und Kunden, und Online-Koordination zwischen Centermanagement und Shops. Auch wenn diese nicht überall und immer genutzt werden, sind die Vorbereitungen dazu zu treffen.

Massnahmen „Rescaling of Store Sizes“

Wie angedeutet wird sich die Landschaft der Stores mit variierenden Flächenzuschnitten zukünftig noch konsequenter und schneller dem Wandel des Kaufverhaltens entsprechend verändern müssen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die architektonische Grundauslegung der Shopping Center entsprechende Möglichkeiten dazu liefert. Stützenraster, Raumhöhen und rückwärtige Erschliessungsinfrastrukturen müssen demzufolge zukünftig grosszügiger angelegt werden, auch wenn das zu höheren Erstellungskosten führt – durch Einsparungen bei der Umsetzung der Anpassungen an den Wandel in der Verkaufslandschaft werden sich diese Kostenn jedoch nivellieren. Offene Flächen für wechselnde Popup Stores, fahrbare Container für temporäre Themenshops in Mallfächen, Fächenzuschnitten für Shared Stores sowie Centerflächen für Digital Shopping und Pickup Lounges werden Atmosphäre und Themeninszenierungen tragen. Diese Flächen und deren infrastrukturelle Einbindung sind der Schlüssel zum Erfolg auf dem Weg zur Inszenierung des Center im Wandel der Zeit.

Abschliessend werden die hier entwickelten Massnahmen zur zukunftsorientierten Ausrichtung von Architektur und Gestaltung auf den Megatrend „Multichannel Retailing“ nochmals im Kontext ihrer Handlungsfelder sowie der in Kapitel 3 dargestellten Handlungsdimensionen in Tabelle 3 aufgeführt.

Handlungsfeld	**Dimensionen**	**Massnahmen**
Retail Experience	Emotionen/ Einzigartige Identität	Gestaltung und emotionale Inszenierung von Mall-Themen/-Positionierung/-USP
	Shopping Center als Marke	Auskennzeichnung nur mit Mallname/Mieter über Medienwände bei Zugängen
	Aufenthaltsqualität/ Atmosphäre	Konzentration auf 1 bis 2 Malls pro Geschoss in gebogener Form mit Höfen dazwischen
	Begehbare Markenwelten	Individualisierte Shopfronten (w. m. 2-geschossig)/fliessende Übergänge
	Lieferung & Management von Mehrwerten	Klar geregelte Plattformen/Infrastruktur für Events und Promotion in Mall
Digital PoS Solutions	„bricks and clicks“/ Mobile/Touchpoint	Eigene Mall-App mit Navigation, Info, Angeboten, PP Erinnerung usw.
	Customer Service/ virtueller Mehrwert	Interaktive Elemente der Shopping-Begleitung wie QR Lounge, Play Labs, Mallwall usw.
	Customer Service/ virtueller Mehrwert	Digitale Dienstleistungsplattform zwischen Shops und Kunden (Push-Angebote Shops)
	Virtuelle Kooperations-möglichkeiten	Mallcomm: Qualitätsmanagement zwischen Center und Shops
	Infrastrukturelle Voraussetzungen	Öffentliche WiFi-Vernetzung im Center (ohne Login)
Rescaling of Store Sizes	Flexible Anpassung des Flächenbedarfs	Architekturraster mit grosser Flexibiltät für Shopflächenzuschnitte
	Flexible Flächenkonfigura-tion/Abwechslung	Offene Flächenbereiche für wechselnde Popup Stores
	Flexible Flächenkonfigura-tion/Abwechslung	Fahrbare Container für temporäre Shops in Mall
	Justierung von Non-Retail-Flächen	Centerflächen für Digital Shopping und Pickup Lounges
	Umnutzung von Flä-chen/Markenplattform	Fächenangebote für Shared Stores

Tab. 3: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Multichannel Retailing“

4.2 Massnahmenportfolio: Silver Shopper

Massnahmenportfolio: Tenant Mix

Zielgruppen verschiedener Altersklassen haben differenzierte Ansprüche und Bedürfnisse. Dies muss zwangsläufig dazu führen, dass einzelne Bereiche diese Unterschiede auch abbilden. So sollten zukünftig integrale Bereiche mit speziell auf die Bedürfnisse

der jeweiligen Zielgruppen ausgerichteten Angeboten geschaffen werden: Angebots-Cluster mit Themenstores, Lounges, Gastronomie, integrale Bereiche für Heimwerker und Hobby, Health und Wellness sowie Kultur und Bildung. Speziell für Silver Shopper sollten Ruhezonen geschaffen werden, für aktivere Zielgruppen hingegen aktivere Bereiche. So wie in den städtischen Einkaufszonen solche Clusterungen entstehen und sich wandeln, sollen sich diese auch im Center entwickeln können. Variable, freie Flächen im Center mit sich entwickelnde Nutzungen sind dabei der Schlüssel zum Erfolg.

Massnahmenportfolio: Excellent Facilities

Alle Besucher, speziell aber Silver Shopper fühlen sich dann wohl, wenn sie sich sicher fühlen. Multifunktionale Leitsysteme von und zum öffentlichen Verkehr, im Parkhaus und den Mallbereichen, helle und breite Wege, gesteuerte Akustik, Durchblicke, Sicht nach draussen und auch Tageslicht werden zukünftig einen noch grösseren Stellenwert haben und den Erfolg entscheidend beeinflussen. Sonderbehandlungen für Frauen, Familien und Silver Shopper mit überwachten Parkplätzen an den Malleingängen sind auch weiterhin Pflicht und nicht „Nice to have“. Mallwege mit Breiten von 10 Metern und mehr geben die Gelegenheit schnell zu einem Ort zu gelangen, während andere gemütlich flanieren und verweilen können. Wenn gleichzeitig Sichtbezüge von Lounges, Gastronomien und Sitzgelegenheiten nach aussen vorhanden sind, wird aus einem Center mehr als nur eine bequeme Ansammlung von Shops. Die Center werden auf diese Weise vielmehr zu Orten wie es städtische Plätze und Einkaufsstrassen sind. Nur mit dem Vorteil, dass man weder nass wird, noch schwitzt oder friert. Und das ist gerade für die Generation der Silver Shopper entscheidend. Die Center werden zu Orten des Verweilens, des sozialen Umfelds und der Entspannung.

Massnahmenportfolio: More Services and Value for Money

Infrastrukturelle Voraussetzungen allein können die Bedürfnisse der Silver Shopper nicht abdecken. Parallel müssen auch entsprechende Leistungsangebote entwickelt werden. Dazu zählen Concierge Lounges mit Rollstuhlservice, Autoholdienst, Warentransportdienst und integrierte Public Services wie Post, Bank, Ticketsales. Diese Concierge Lounges dienen auch als Informationszentren mit interaktiven Displays, an denen Mitarbeiter allen Kunden die Wegführung im Center, Gastronomien und Veranstaltungsflächen erklären können. Ärztezentren erweitern das Angebot ebenso wie Lounges mit Bibliotheken, Film und TV und Musikbereichen. Teilweise sind diese allerdings an die Zielgruppen spezifisch anzupassen und doppelt zu führen.

Die erläuterten Massnahmen zur zukunftsorientierten Ausrichtung von Architektur und Gestaltung auf den Megatrend „Silver Shopper“ werden abschliessend nochmals im Kontext ihrer Handlungsfelder sowie der in Kapitel 3 dargestellten Handlungsdimensionen in Tabelle 4 aufgeführt.

Handlungsfeld	**Dimensionen**	**Massnahmen**
Tenant Mix	Zielgruppenbedürfnisse/ Diversifikation	Speziell auf Silver Shopper ausgerichtete Angebote
	Organisation und Anordnung von Flächen	Silver Shopper Clustering, Zonen/ Angebote
	Anordnung und Anpassung Angebot	Integraler Bereich Health, Fitness, Wellness mit Aussenanbindung
	Anordnung und Anpassung Angebot	Integraler Bereich Heimwerken und Hobby mit Aussenanbindung
	Anordnung und Anpassung Angebot	Integraler Bereich Kultur-/Bildungsangebote mit Aussenanbindung
Excellent Facilities	Sicherheit/ Convenience	Direkter, sicherer und geschützter Zugang von ÖV und Parkgarage in Center Mall
	Orientierung	Multifunktionales gut sichtbares Wegleitsystem und ÖV/Parkleitsystem
	Orientierung/ Convenience	Mallgänge >10m /zentrale Mall mit vertikalen Durchblicken/Tageslicht
	Atmosphäre	Angenehmer Lärmpegel und Zirkulationsgeschwindigkeit
	Convenience	Vorrangparkplätze nahe Eingang zur Mall für Silver Shopper, Frauen und Familien
More Services & Value for Money	Customer Service	Gut ersichtlicher zentral gelegener Concierge Schalter
	Customer Service	Spezielle Dienstleistungen für Silver Shopper (Rollstuhlservice, Autoholdienst usw.)
	Dienstleistungsangebot	Integrierte Public Services (Post, Bank, Billete etc.)
	Dienstleistungsangebot	Integrierte Medizinische Services (Arzt, Zahnarzt u. ä.)
	Anpassung Non Retail-Flächen an Bedürfnisse	Diverse Lounges mit Bibliothek, TV-/Filmzone, Musikzone usw.

Tab. 4: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Silver Shopper“

4.3 Massnahmenportfolio: Third Place

Massnahmenportfolio: Socialisation Areas

Wenn Shopping Center vermehrt zu Third Places, also zu Plätzen an denen man sich auch in der Freizeit aufhält, werden sollen, dann müssen diese zukünftig eine städtische Haltung einnehmen. Sie müssen ein ähnliches Ambiente entwickeln wie ein Quartier.

Oder es steht nicht mehr nur auf der grünen Wiese, sondern es wird zum Zentrum des neuen Quartiers selbst. Dann sind sie mit kurzen Wegen eingebunden in das Quartierleben. Shopping Center müssen Orte der Begegnung werden und sich als solche positionieren. Sie werden allerdings nur dann zu solchen, wenn ihre Architektur den städtebaulichen Kontext der Umgebung respektiert, dessen Gehalt weiter entwickelt und zum tragenden Teil des Ganzen wird. Die Architektur trägt dabei auch lokale Züge, ist teilweise transparent und einsehbar, schafft fliessende Übergänge von Innen nach Aussen. Sie ist authentisch und nicht ein dekoratives Themengebilde à la Disney World. Ihre Peripherie besteht nicht länger aus Parkhausfassaden und geschlossenen Fassaden von Erschliessungs- und Lagerflächen. Die Peripherie bilden vielmehr Einrichtungen für Leisure Activities, Gastronomie und Aussenevents.

Massnahmenportfolio: Gastronomy Offer

Auch das Thema Gastronomie ist unter den Gesichtspunkten der städtebaulichen Einbindung und der Positionierung der Center als „Socialisation Area“ zu werten. Infolgedessen wird erwartet, dass Gastronomieflächen zukünftig bis zu 15 Prozent und mehr der Gesamtfläche eines Centers einnehmen werden. Dabei muss man sich endgültig verabschieden von den USA Food Courts mit Gemeinschaftssitzbereichen und darum herum angesiedelten Fastfood-Takeout-Kiosken. Authentische Angebote mit innovativen lokalen Restaurants und bekannter, qualitativ ansprechender Markengastronomie sowie gesunde und verantwortungsbewusste Verpflegung sind bei Jugendlichen und Silver Agers heute von grossem Wert und haben ein entsprechendes Anziehungspotential. Diese Gastronomien sollen in zielgruppenspezifischen Bereichen, mit Mallbezug und/oder Aussenbezug liegen, an den Schnittstellen der Besucherwege, um zu sehen oder gesehen zu werden oder mit Ausblick in die Umgebung und Landschaft

Massnahmenportfolio: Leisure Activities

Wie bereits beschrieben sollen neben der Gastronomie die Freizeitanlagen das Bindeglied zwischen innen und aussen bilden. Dazu bedarf es aber der entsprechenden Freiflächen, Infrastrukturen und eine städtebaulich entwickelte Anbindung an die Umgebung. Zusammen mit den im Inneren integrierten Flächen für Events, Ausstellungen und dergleichen entsteht so ein integrales Ganzes das mehr ist als nur die Summe seiner einzelnen Teile. Dabei muss aber stets darauf geachtet werden, dass das Einkaufen durch all diese Angebote nicht in den Hintergrund verdrängt wird sondern der wesentliche Faktor beim Ganzen bleibt. Einkaufen ist heute nicht länger die alleinige Abde-

ckung eines Bedürfnisses sondern ein wesentlicher Teil der Leisure Activities. Der Besucher muss nach wie vor seine Einkäufe ohne Hindernisse in der geplanten Zeit erledigen können. Nur so findet er auch die Zeit danach, sich seinen Leisure Activities zu widmen. So wird aus dem Shoppingcenter ein „Third Place".

Zur kompakten Darstellung der angeführten Massnahmen zur zukunftsorientierten Ausrichtung von Architektur und Gestaltung auf den Megatrend „Third Place" werden diese abschliessend nochmals im Kontext ihrer Handlungsfelder sowie der in Kapitel 3 dargestellten Handlungsdimensionen in Tabelle 5 aufgeführt.

Handlungsfeld	**Dimensionen**	**Massnahmen**
Socialisation Areas	Integration in Umwelt/Ästhetik	Center Architektur im Einklang mit Bestand und Neubau der Umgebung
	Integration in Umwelt/Vorbild Marktplatz	Offenheit und Transparenz: Draussen und Drinnen verschmelzen
	Integration in Umwelt/Emotionen	Architektur mit lokalem Bezug (Materialen, History, Kultur u. ä.)
	Vorbild traditioneller Marktplatz	Sichtbezüge nach aussen und Tageslichtstimmung
	Angebots-/ Branchen-Mix	Vielfalt und Lebendigkeit des Angebotes: Events, Gastro und Shopping
Gastronomy Offer	Gastronomieanteil/ Exklusivität/Qualität	Flächenanteil Gastro an Gesamtfläche >15% mit lokalen Angebot/Spezialitäten
	Kulinarisches Erlebnis	Zentrale in Mall gelegene Gastronomie gestaltet als Meetingplace mit Erlebnisfaktor
	Kulinarisches Erlebnis/ Abwechslung/Gastro-Mix	Attraktive Mischung zwischen bekannten Brands und neuen innovativen Konzepten
	Inszenierung der Gastronomie	Gastronomie mit Aussenflächen, Terrassen und Erweiterung in Mallbereich
	Diversität/Abwechslung	Grosse Auswahl an unterschiedlichen Sitzgelegenheiten und Foodangeboten
Leisure Activities	Freizeitangebot	Angliederung von Freizeitanlagen an Centerperipherie
	Flexible Erweiterungsmöglichkeiten des Angebots	Freiflächen um das Shoppingcenter herum für zukünftigen Ausbau von Freizeitanlagen
	Freizeitangebot/Vielfalt und Abwechslung	Im Center integrierte Freizeitaktivitäten (Events, Ausstellungen, Auktionen u. ä.)
	Freizeitangebot/ Entertainment	Im Shoppingecenter integrierte Elemente mit „Funfaktor"
	Freizeitangebot/Anpassung an Zielgruppen	Kinderparadies/Funpark mit Aussenanbindung

Tab. 5: Architektonische und gestalterische Massnahmen im Kontext von „Third Place"

5 Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern

Auf Basis der in Kapitel 4 entwickelten architektonischen und gestalterischen Massnahmen zur nachhaltigen Ausrichtung von Shopping Centern auf die Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ wird im Folgenden schliesslich der spezifische Anpassungsbedarf von Schweizer Zentren im Status quo ermittelt. Damit wird die Frage beantwortet, ob und inwieweit Schweizer Shopping Center über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, um zukünftig im Spiegel der Megatrends erfolgreich operieren zu können. Die Grundlage für die Quantifizierung der so definierten „Zukunftsfähigkeit“ von Schweizer Shopping Centern bilden die Angaben von elf Beurteilungspersonen, welche zu den idealtypischen Ausprägungen von 45 Architektur- und Gestaltungsmerkmalen, also dem entwickelten Massnahmenportfolio, in zehn ausgewählten Schweizer Zentren befragt wurden. Die Analysemethode sowie der konkrete Ablauf der Untersuchung werden in Kapitel 5.1 beschrieben. Kapitel 5.2 stellt die Analyse und die Ergebnisse vor.

5.1 Untersuchungsmethode und -ablauf

Datengrundlage und -erhebung

Die Ermittlung der Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern erfolgt auf Grundlage von subjektiven Merkmalseinschätzungen bei zehn Deutschschweizer Zentren, welche über einen Fragebogen (Beurteilungsbogen) im Ratingverfahren erhoben wurden. Insgesamt wurden elf Beurteilungspersonen eingesetzt, welche die zehn ausgewählten Center jeweils entlang der 45 hergeleiteten (Revitalisierungs-) Massnahmen in den spezifischen Handlungsfeldern, hier interpretiert als die idealtypischen Ausprägungen megatrendrelevanter Architektur- und Gestaltungsmerkmale, bewerten sollten. Bei den Beurteilungspersonen handelte es sich zum einen um den Autor selbst, zum anderen handelte es sich um die jeweiligen Leiter der betreffenden Shopping Center. Da in der vorliegenden Studie aufgrund des knapp bemessenen Zeitrahmens auf einen Pretest für den Fragebogen verzichtet wurde, führte der Autor die Beurteilung durch die Leiter in Form einer persönlichen Befragung durch, um sicherzustellen, dass alle Beurteilungspersonen die Fragen richtig verstanden haben – etwa durch Beantwortung von Rückfragen, Kommentierungen, Erläuterungen etc.[185] Auf diese Weise liess sich auch

[185] Vgl. dazu die genannten Vorteile einer mündlichen Befragung bei Hüttner/Schwarting (2002), S. 77.

erreichen, dass alle Beurteilungsbögen vollständig beantwortet wurden. Mit den zu befragenden Center-Leitern wurde telefonisch ein Termin vereinbart. Die Interviews haben ausschliesslich am Standort des Shopping Centers stattgefunden.

Die Wahl der Shopping Center-*Leiter* als Beurteilungspersonen begründet sich auf dem Anliegen des Autors, möglichst *effektive* Beurteilungen zu erhalten: Aufgrund ihres Qualifikationsniveaus und ihrer tiefen Kenntnis der gesamten Center-Struktur wird davon ausgegangen, dass die Leiter am geeignetsten sind, solche Urteile zu liefern. Allerdings besteht bei einer solchen Auswahl auch das Risiko, dass die Antworttendenz unter den Befragten aufgrund deren Verbundenheit mit den Unternehmen eher positiv beziehungsweise zum Vorteil des Shopping Centers ausfällt.[186] Um solche Verzerrungen zu minimieren wurden alle Center ein zweites Mal durch den Autor selbst beurteilt. Dieser füllte dabei den Beurteilungsbogen im Anschluss an eine systematische Objektbegehung aus. Die Vorgehensweise bei der Begehung wurde im Vorfeld wie folgt festgelegt:

Dimension	**Erläuterung**
Begehungsroute	Haupteingang EG – 1. OG – 2. OG – 3. OG – UG – Aussenansicht → Wenn einzelne Geschosse nicht vorhanden sind, wird die Begehung nach vorgegebener Reihenfolge weitergeführt.
Routenplan pro Geschoss	Rechtsdrehend bis zurück zum Ausgangspunkt, dann erst Geschosswechsel.
Beobachtungsgegenstand	45 Architektur und Gestaltungsmerkmale
Beobachtungsdauer	Max. 30 Min.
Protokollierung	Vorbereitete Beurteilungsbögen

Tab. 6: Handlungsplan für die systematischen Objektbegehungen

Danach bestand der für die Datenanalysen verwendete Datensatz aus insgesamt 900 Fällen (= 45 Merkmale x 2 Beurteilungen x 10 Shopping Center).

Stichprobencharakterisierung

Die Stichprobe, welche aus der Grundgesamtheit von 174 Schweizer Shopping Centern mit über 5'000 Quadratmetern Verkaufsfläche ausgewählt wurde, orientiert sich an den „Hitlisten der grössten Shopping-Center über 5'000 m^2“ im Hinblick auf Verkaufsfläche und Umsätze einer GfK-Studie aus dem Jahre 2013.[187] Um die Begehungen und Befragungen in finanzieller und zeitlicher Sicht vertretbar zu halten, beschränkte man sich auf die Auswahl von Centern aus dem Deutschschweizer Raum. Wenn im Ranking der beiden Hitlisten (Verkaufsfläche und Umsätze) gleiche Center vorkamen oder die Mög-

186 Zu der Problematik der Antworttendenzen vgl. ausführlich Bortz/Döring (2006), S. 236.
187 Vgl. GfK Switzerland (2013), S. 34–39 u. 45–49.

lichkeit für eine Befragung von der Eigentümerin nicht erteilt wurde, dann wählte der Autor jeweils das im Ranking nachfolgende Center aus. Ausserdem wurde auf eine ausgewogene regionale Abdeckung geachtet. So genannte „Airport Center“ und „RailCity Center“ wurden von der Auswahl ausgeschlossen. Insgesamt konnten auf diese Weise zehn Shopping Center für die Stichprobe generiert werden. Tabelle 7 gibt einen Überblick zur Zusammensetzung der finalen Stichprobe.

GfK-Rank	Shopping Center	Standort	Verkaufsfläche (m^2)	Umsatz (Mio. SFr.)	Eröffnung	Letzter Umbau
1	Shoppi Tivoli	Spreitenbach	67'646	419	1970	2010
3	Shoppyland	Schönbühl	48'818	323	1975	2010
4	Glattzentrum	Wallisellen	43'387	620	1975	2012
5	Sihlcity	Zürich	42'466	357	2007	2007
8	Shopping Arena	St. Gallen	36'500	224	2008	2008
13	Emmen Center	Emmenbrücke	30'300	255	1975	2001
20	Zugerland	Steinhausen	22'107	216	1979	2005
25	St. Jakob-Park	Basel	20'500	121	2001	2012
26	Seedamm-Center	Pfäffikon	20'103	252	1974	2005
33	Länderpark	Stans	19'353	163	1980	2010

Tab. 7: Charakterisierung der finalen Stichprobe für die Untersuchung der Zukunftsfähigkeit

Die ausgewählten Shopping Center eignen sich deshalb gut für die Untersuchung, da sie die bedeutendsten Shopping Center der Deutschschweiz hinsichtlich Grösse (Verkaufsfläche) und Erfolg (Umsatz) darstellen. Damit ist zum einen sichergestellt, dass sie keine generellen Einschränkungen in Architektur und Gestaltung aufgrund mangelnder Grösse ausweisen. Zum anderen kann bei diesen Centern aufgrund ihrer Bedeutung davon ausgegangen werden, dass man sie eher auf einem aktuellen architektonischen und gestalterischen Stand hält und sie für zukünftige Entwicklungen vergleichsweise besser gerüstet sind als kleinere Center. Sie bilden sozusagen das Tafelsilber der Investoren und sollten aufgrund ihrer Wichtigkeit in jeder Hinsicht auf einem hohen Niveau gehalten werden. Ferner bildet die Auswahl eine relativ homogene und vergleichbare Gruppe an Centern. Damit kann davon ausgegangen werden, dass Aussagen zum Zustand und Revitalisierungsbedarf der Center aus der Stichprobe bei der Zielpopulation der Gesamtheit der Schweizer Shopping Center eher verstärkt zutrifft.

Messung

Zur Messung der Zukunftsfähigkeit der Architektur und Gestaltung im Spiegel der Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ wird aus den in

Kapitel 4 erarbeiteten Massnahmen eine Itembatterie mit insgesamt 45 geschlossenen Items entwickelt. Die Items stehen dabei für die idealtypischen Ausprägungen der Handlungsdimensionen beziehungsweise Massnahmen und repräsentieren damit die Merkmale einer optimal zukunftsfähigen Shopping Center-Architektur und Gestaltung. Die Beurteilungspersonen sollten schliesslich jedes Merkmals in Bezug auf das fokussierte Shopping Center auf einer fünfstufigen Ratingskala raten, wobei „1“ für „gar nicht erfüllt“ und „5“ für „ausserordentlich erfüllt“ stand. Der vollständige Fragebogen ist in Abbildung 10 in Anhang D dargestellt.

5.2 Analyse und Ergebnisse

Das Datenmaterial wurde zunächst dahingehend vorbereitet, indem für jedes der abgefragten Merkmale das arithmetische Mittel aus den Ratingwerten der beiden Beurteilungspersonen (Autor und Shopping Center-Leiter) gebildet wurde. Für die nachstehende Analyse wurden aus den Mittelwerten der Beurteilungspersonen schliesslich die arithmetischen Mittel für die Einzelmerkmale, die Handlungsfelder und die Megatrends über alle Shopping Center hinweg gebildet. Die Mittelwerte für die Megatrends wie auch die Handlungsfelder sind in Tabelle 8 aufgeführt. Ergänzend werden hier die durchschnittlichen Minima und Maxima in den jeweiligen Bereichen dargestellt.

Notation	**Megatrend**	**MW (EG)**	**MIN (EG)**	**MAX (EG)**
MT_1	Multichannel Retailing	2.26 (31.7%)	1.8 (20.0%)	2.6 (40.0%)
MT_2	Silver Shopper	2.71 (42.7%)	2.3 (32.5%)	3.1 (53.3%)
MT_3	Third Place	3.06 (51.5%)	2.5 (37.5%)	3.9 (72.5%)
Notation	**Handlungsfeld**	**MW (EG)**	**MIN (EG)**	**MAX (EG)**
HF_1	Retail Experience	3.18 (54.5%)	2.6 (40.0%)	3.8 (70.0%)
HF_2	Digital PoS Solutions	2.02 (25.5%)	1.3 (7,5%)	2.8 (45.0%)
HF_3	Rescaling of Store Sizes	1.60 (15.0%)	1.3 (7.5%)	2.1 (27.5%)
HF_4	Tenant Mix	2.10 (27.5%)	1.2 (5.0%)	2.9 (47.5%)
HF_5	Excellent Facilities	3.47 (61.8%)	2.9 (47.5%)	4.0 (75.0%)
HF_6	More Services & Value for Money	2.55 (38.8%)	1.7 (17.5%)	3.4 (60.0%)
HF_7	Socialisation Areas	3.23 (55.8%)	2.2 (30.0%)	4.4 (85.0%)
HF_8	Gastronomy Offer	3.36 (59.0%)	2.1 (27.5%)	4.3 (82.5%)
HF_9	Leisure Activities	2.59 (39.8%)	2.0 (25.0%)	3.6 (65.0%)

Tab. 8: Deskriptive Statistiken für die Megatrends und ihre Handlungsfelder (Legende: MW = Mittelwert; EG = Erfüllungsgrad; MIN =Minimum; MAX = Maximum) (N = 10)

Um die Bedeutung der Ratingwerte besser veranschaulichen zu können, wurden diese in Prozentwerte umkodiert. Diese Prozentwerte stehen für die „Erfüllungsgrade“ der Ar-

chitektur- und Gestaltungsmerkmale in den untersuchten Shopping Centern und werden dazu genutzt, den Handlungsbedarf und damit die Zukunftsfähigkeit der Center besser veranschaulichen zu können. Da die Skalenwerte „1“ und „5“ für „gar nicht erfüllt“ und „ausserordentlich erfüllt“ stehen, werden ihnen die Prozentwerte „0%“ und „100%“ zugeordnet. Da die Ratingwerte ausserdem als intervallskaliert interpretiert werden, werden auch die Abstände zwischen den Ratingwerten als gleich gross eingestuft, wonach sich auf der Prozentskala ein Abstand in Höhe von 25 Prozent ergibt. Als Formel für die Umkodierung der errechneten Mittelwerte (MW) in Prozentwerte beziehungsweise Erfüllungsgrade (EG) ergibt sich somit: EG = [(MW-1) x 0.25] x 100. Die so berechneten Erfüllungsgrade sind ebenfalls in Tabelle 8 in Klammern aufgeführt. In den folgenden Erläuterungen wird ausschliesslich auf die Erfüllungsgrade verwiesen.

Analyse nach Megatrends

Die nachstehende Abbildung 5 stellt die Ergebnisse im Kontext des Megatrends „Multichannel Retailing“ zunächst graphisch dar. Dabei werden neben den durchschnittlichen Erfüllungsgraden auch die Erfüllungsgrade derjenigen Center abgebildet, welche in diesem Kontext am besten und am schlechtesten abschneiden.

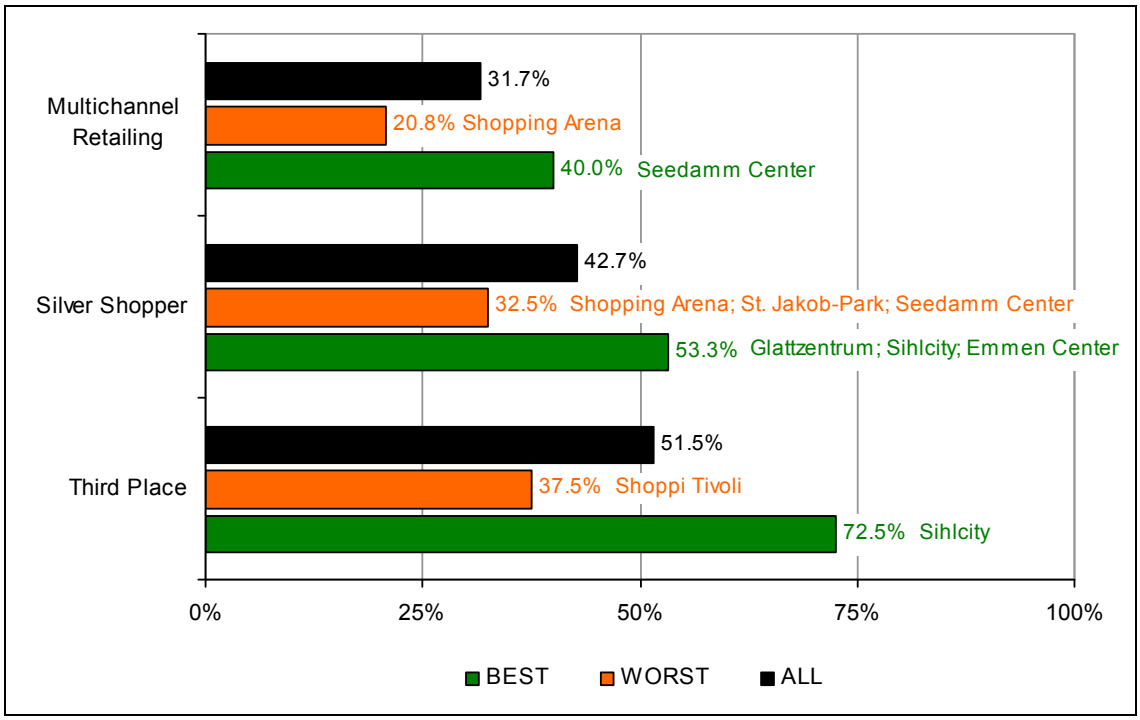

Abb. 5: Durchschnittlicher, minimaler und maximaler Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Megatrends

Die Untersuchung zeigt, dass Schweizer Shopping Center vor allem im Spiegel des Megatrends „Multichannel Retailing“ noch erheblichen Handlungsbedarf besitzen – der

Erfüllungsgrad der entsprechenden Architektur- und Gestaltungsmerkmale beläuft sich hier auf lediglich 31,7 Prozent im Durchschnitt. Dies ist insofern interessant, als dass gerade „Multichannel Retailing“ im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse als die wichtigste der drei betrachteten Zukunftsentwicklungen für die Shopping Center-Landschaft identifiziert werden konnte (82 Prozent Nennquote). Eine Ausrichtung der Architektur und Gestaltung auf diesen Megatrends erscheint hier also besonders dringend. Mit einem Erfüllungsgrad von 20,8 Prozent schneidet die „Shopping Arena“ als das am schlechtesten performende Shopping Center im Bereich „Multichannel Retailing“ ab. Das „Seedamm Center“ ist hingegen mit einem Erfüllungsgrad von 40 Prozent zwar ebenfalls nicht besonders gut für die Zukunft gerüstet, im Vergleich zu den anderen untersuchten Shopping Centern aber immerhin am besten. Insgesamt kann allerdings geschlussfolgert werden, dass über alle betrachteten Shopping Center hinweg noch ein hohes Entwicklungspotenzial besteht, wenn Architektur und Gestaltung optimal auf den Megatrend „Multichannel Retailing“ ausgerichtet sein sollen.

Im Rahmen des Megatrends „Silver Shopper“ wird im Hinblick auf die Erfüllung zukunftsorientierter Architektur- und Gestaltungsmerkmale festgestellt, dass die untersuchten Shopping Center hier eine Leistung in Höhe von 42,7 Prozent erreichen. Berücksichtigt man, dass diesem Megatrend in der Literatur die geringste Priorität eingeräumt wird – die Inhaltsanalyse hat hier eine Nennquote in Höhe von rund 40 Prozent ergeben – dann relativiert sich der durchschnittliche Handlungsbedarf in Höhe von 57,3 Prozent (= 100% - 42,7%) jedoch etwas. Mit einem Erfüllungsgrad von 53,3 Prozent schneiden hier das „Glattzentrum“, „Sihlcity“ sowie das „Emmen Center“ weit überdurchschnittlich ab; sie besitzen damit die vergleichsweise höchste Zukunftsfähigkeit im Spiegel des Megatrends „Silver Shopper“. Die „Shopping Arena“, der „St. Jakob-Park“ und das „Seedamm Center“ liegen hier mit 32,5 Prozent etwa zehn Prozent unter dem Durchschnitt und sogar 20 Prozent unter den Besten.

Der geringste Handlungsbedarf der Shopping Center kann nach den Analyseergebnissen im Bereich „Third Place“ ausgemacht werden – der Erfüllungsgrad der vorgeschlagenen Massnahmen liegt hier bei rund 52 Prozent im Durchschnitt, das entspricht einem Handlungsbedarf in Höhe von 48 Prozent. Berücksichtigt man die in der Inhaltsanalyse ermittelte hohe Nennquote des Megatrends „Third Place“ in Höhe von 67 Prozent, dann scheint, dass die Shopping Center diesen Trend bereits bewusst wahrnehmen und richtige Massnahmen zur Steigerung ihrer Zukunftsfähigkeit ergreifen. Das Shoppi Tivoli

performt in diesem Zusammenhang am schlechtesten und liegt mit einem Erfüllungsgrad von 37,5 Prozent zwar nur 14 Prozent unter dem Durchschnitt, der Abstand zu Sihlcity, das hier einen Erfüllungsgrad in Höhe von 72,5 Prozent erreicht, liegt jedoch bei deutlichen 35 Prozent.

Analyse nach Handlungsfeldern

Die auf der nächsten Seite angezeigte Abbildung 6 stellt den durchschnittlichen Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale der untersuchten Shopping Center in den neun Handlungsfeldern sowie den Erfüllungsgrad des am besten und des am schlechtesten abschneidenden Shopping Centers dar.

Im Rahmen von Multichannel Retailing ergeben sich die grössten Handlungsbedarfe aus den Handlungsfeldern „Digital PoS Solutions“ und „Rescaling of Store Sizes“. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad liegt hier gerade einmal bei 25,5 beziehungsweise 15 Prozent. Die Experteninterviews stützen vor allem das Ergebnis im Bereich der „Digital PoS Solutions“, welche noch eine stark untergeordnete Rolle im Schweizer Markt spielen, da das Thema in den Gesprächen weitgehend ausgeklammert wurde. Im Gegensatz dazu waren sich die Experten über die Relevanz des Themas „Rescaling of Store Sizes“ durchaus bewusst und man kann davon ausgehen, dass die Center ihr diesbezügliches Entwicklungspotenzial in den nächsten Jahren ausbauen werden. Mit 54,5 Prozent sind die untersuchten Shopping Center im Spiegel des Megatrends „Multichannel Retailing“ schliesslich am besten in dem Handlungsfeld „Retail Experience“ aufgestellt. Das deckt sich mit dem Ergebnis der Inhaltsanalyse, durch welche diesem Thema mit einer Nennquote von rund 64 Prozent oberste Priorität beigemessen wird. Die Meinungen der Experten stützen dieses Ergebnis zusätzlich.

Bei einer zukunftsfähigen Ausrichtung der Shopping Center im Kontext des Megatrends „Silver Shopper“ ergibt sich vor allem in dem Handlungsfeld „Tenant Mix“ ein deutliches Entwicklungspotenzial. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad liegt hier bei lediglich 28 Prozent. Mit fünf Prozent schneidet die Shopping Arena hier abermals weit unterdurchschnittlich ab. Das Sihlcity erfüllt diese Merkmale hingegen mit einem Wert von 48 Prozent am besten. Weiterhin besteht hier Handlungsbedarf in dem Bereich „More Services and Value for Money“. Im Durchschnitt erreichen die Zentren hier zwar einen Erfüllungsgrad in Höhe von 39 Prozent – dies liegt jedoch weit unter dem Erfüllungsgrad des Besten in diesem Gebiet, namentlich das Glattzentrum (60 Prozent Erfüllungsgrad).

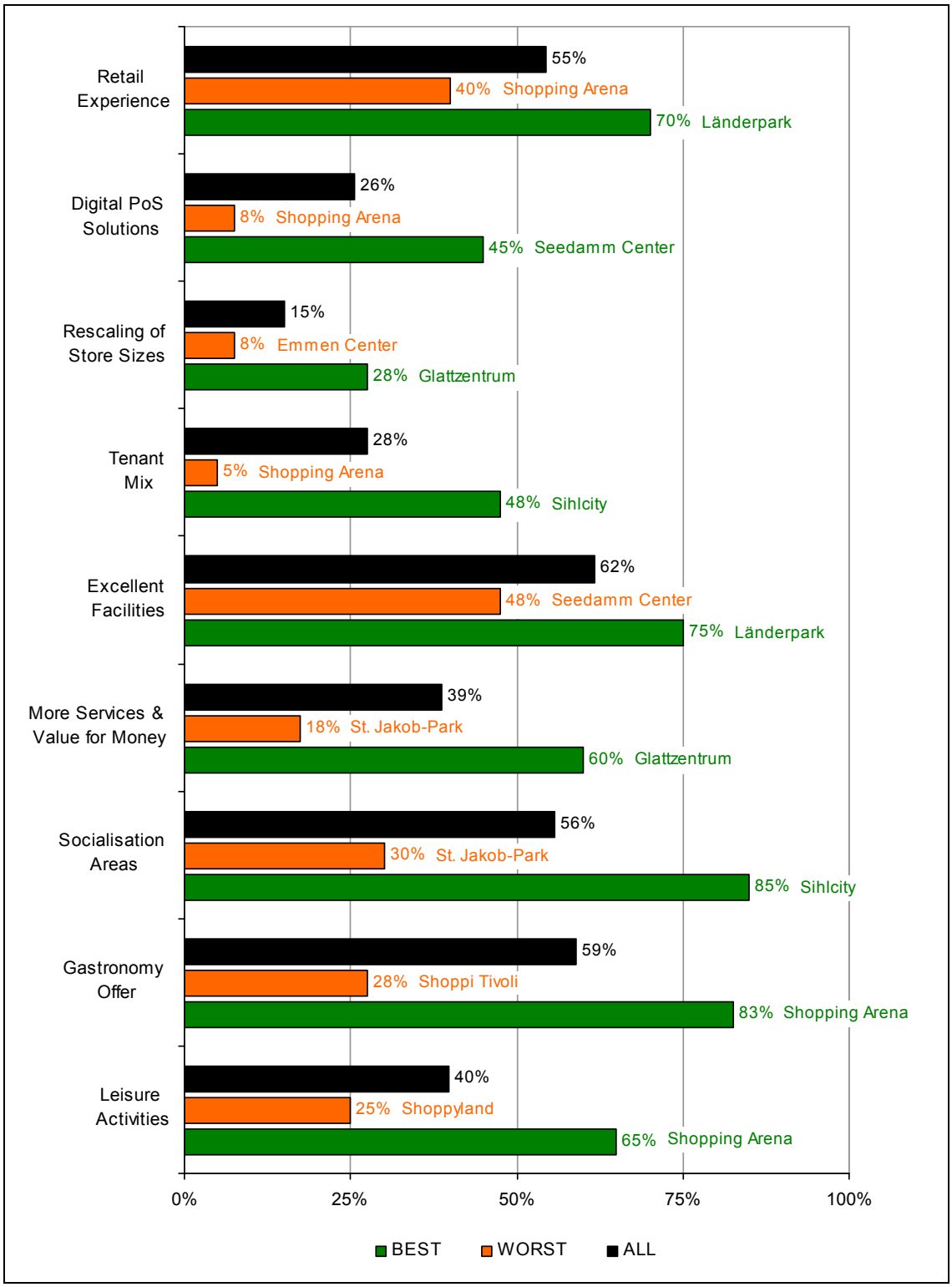

Abb. 6: Durchschnittlicher, minimaler und maximaler Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Handlungsfeldern

Im Kontext des Megatrends „Third Place“ schneiden die betrachteten Center mit einem durchschnittlichen Erfüllungsgrad von 59 Prozent am besten in dem Handlungsfeld „Gastronomy Offer“ ab. Zwar zeigt das Ergebnis, dass hier durchaus noch Potenzial nach oben besteht, allerdings wird auch deutlich, dass die Shopping Center hier bereits

im Sinne der Fachliteratur und Expertenmeinungen handeln. Am schlechtesten schneiden die Center in diesem Feld allerdings bei den Massnahmen „Flächenanteil Gastro an Gesamtfläche >15% mit lokalen Angebot/Spezialitäten“ (53,8 Prozent) sowie „Attraktive Mischung zwischen bekannten Brands und neuen innovativen Konzepten“ (53,8 Prozent) ab. Viele Fachbeiträge und Experten sehen aber gerade den Gastronomieanteil von über 15 Prozent sowie den innovativen Gastronomie-Mix als die prioritären Handlungsparameter in diesem Handlungsfeld an. Entsprechend sollten die Shopping Center ihre Aktivitäten hier in Zukunft kalibrieren. Am schlechtesten schneiden die untersuchten Shopping Center im Kontext des Megatrends „Third Place“ wiederum in dem Handlungsfeld „Leisure Activities“ mit einem durchschnittlichen Erfüllungsgrad der Massnahmen in Höhe von 39,8 Prozent ab. Dies ist insofern nicht erstaunlich, da dieses Handlungsfeldes, sofern es als begriffliches Dach für so genannten „Urban Entertainment Center“ interpretiert wird, von einer Mehrheit der befragten Experten für die Schweiz explizit als Erfolgsfaktor ausgeschlossen wird. Begreift man darunter allerdings auch moderatere Arten von Freizeitaktivitäten, um Kunden anzulocken und das eigentliche Einkaufserlebnis eines Shopping Centers zu steigern (zum Beispiel durch Kinos, Theater, Musikaufführungen oder Events), dann ist man sich über die Wirksamkeit solcher Aktivitäten unter den Experten nicht einig. Ein Experte ist hier der Meinung, dass Unterhaltung, Leisure und Kultur zwar keine zwingende Voraussetzung für den Erfolg eines Retail-Standortes sind, sie aber gut zu einem solchen passen würden – so können dadurch die Destination gestärkt und die Kosten der gemeinsamen Infrastruktur verteilt werden.

Die Analyse macht insgesamt deutlich, dass die untersuchten Shopping Center noch in allen drei Megatrends Handlungsbedarfe besitzen, um ihre Zentren nachhaltig und erfolgsorientiert auf die Zukunft auszurichten. Über alle Megatrends hinweg betrachtet scheint vor allem die Zukunftsfähigkeit der Shopping Center in den Handlungsfeldern „Digital PoS Solutions“ (26 Prozent Erfüllungsgrad), „Rescaling of Store Sizes“ (15 Prozent Erfüllungsgrad), „Tenant Mix“ (28 Prozent Erfüllungsgrad), „More Services and Value for Money“ (39 Prozent Erfüllungsgrad) und „Leisure Activities“ (40 Prozent Erfüllungsgrad) noch nicht gesichert. Berücksichtigt man in diesem Zusammenhang die ermittelten Prioritäten aus der qualitativen Inhaltsanalyse, dann ergibt sich hier insbesondere eine Handlungslücke in den Bereichen „Digital PoS Solutions“ und „Rescaling of Store Sizes“, die mit 53 und 40 Prozent vergleichsweise hohe Nennquoten erzielen.

Besinnt man sich zusätzlich auf die Einschätzung der Experten, dass der Bereich „Leisure Activities“ für die Schweiz eine stark untergeordnete Rolle spielt, dann stellen sich aktuell vor allem Massnahmen in den Bereichen „Digital PoS Solutions“ und „Rescaling of Store Sizes“ als besonders dringend dar, um die Zukunftsfähigkeit von Schweizer Shopping Centern zu sichern. Die nachstehende Abbildung 7 stellt den durchschnittlichen Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale der untersuchten Shopping Center in den jeweiligen Handlungsfeldern nochmals integriert dar.

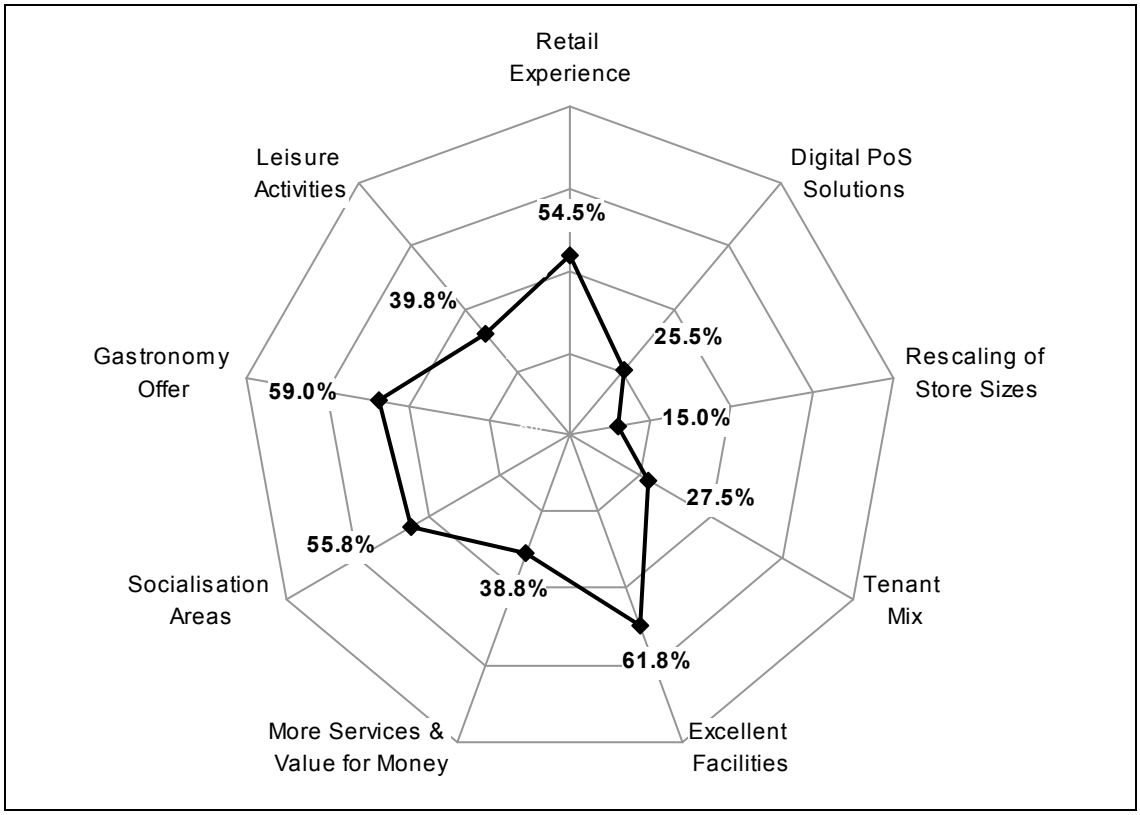

Abb. 7: Durchschnittlicher Erfüllungsgrad der Architektur- und Gestaltungsmerkmale in den einzelnen Handlungsfeldern

Betrachtet man den durchschnittlichen Erfüllungsgrad der einzelnen Zentren über alle Architektur- und Gestaltungsmerkmale hinweg, dann lassen sich abschliessend das „Shoppi Tivoli“ (Spreitenbach) als Worst Practice- und das „Sihlcity“ (Zürich) als Best Practice-Beispiel für ein zukunftsfähiges Shopping Center benennen. Die detaillierten Beurteilungsprofile der beiden Zentren sind auf der nächsten Seite in Abbildung 8 vergleichend dargestellt. Der Durchschnitt aller Center besitzt merkmalsübergreifend einen Erreichungsgrad in Höhe von rund 42 Prozent. Mit einem Erreichungsgrad in Höhe von 32 Prozent unterschreitet das Shoppi Tivoli diesen Wert deutlich. Das Sihlcity übertrifft diesen Wert hingegen um 10 Prozent, was einem Erreichungsgrad von 52 Prozent entspricht.

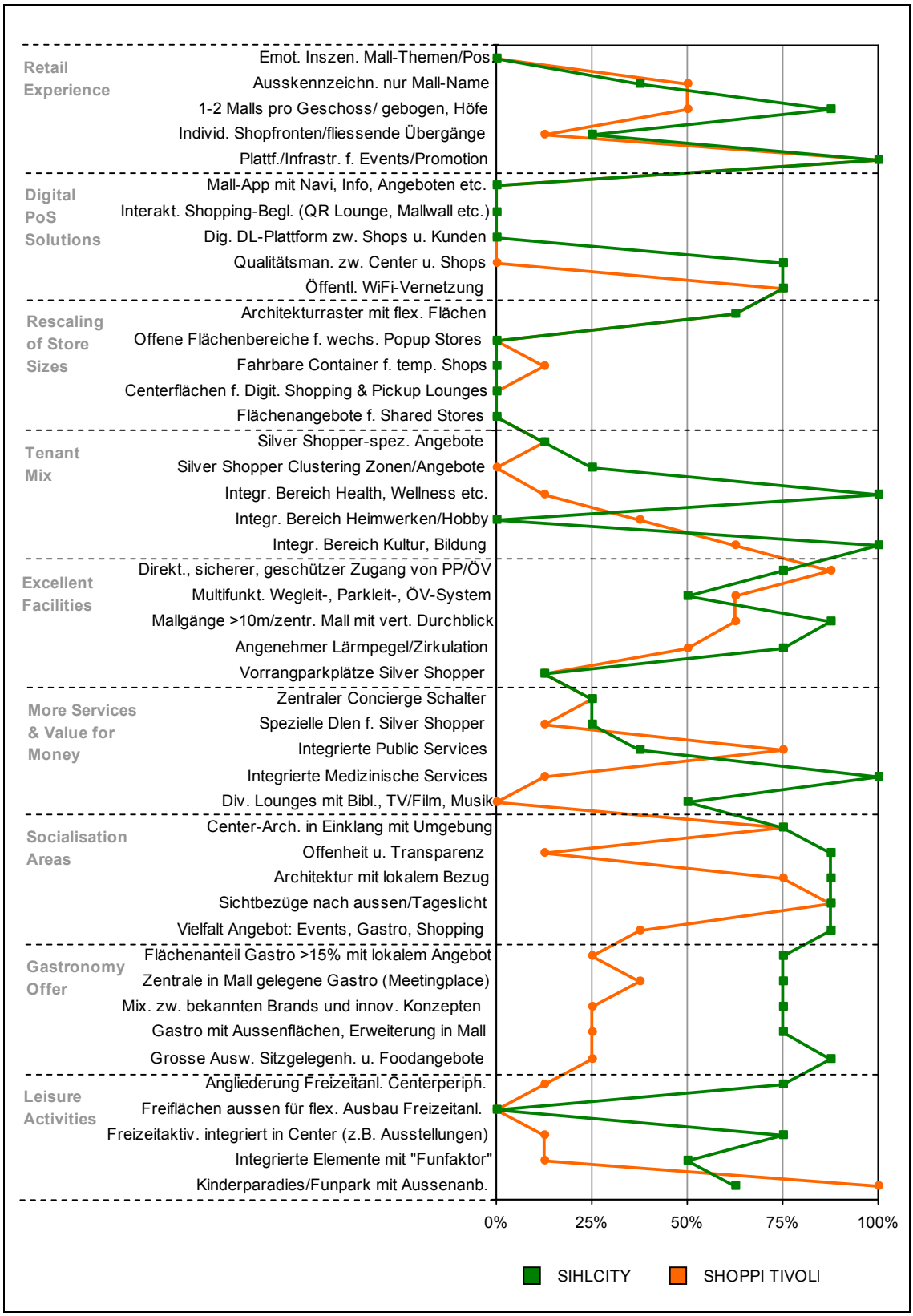

Abb. 8: Vergleichende Darstellung der Burteilungsprofile von Sihlcity und Shoppi Tivoli

6 Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, die Zukunftsfähigkeit der Architektur und Gestaltung von Schweizer Shopping Centern im Spiegel der Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ zu beurteilen. Vor diesem Hintergrund wurden in einem ersten Schritt durch eine qualitative Inhaltsanalyse von Fachbeiträgen neun Handlungsfelder aufgedeckt, welche sich für eine zukunftsorientierte Ausrichtung von Center-Architektur und -Gestaltung als besonders relevant einstufen lassen. Die Handlungsfelder wurden dann auf Basis von vorhandener Literatur sowie den Ergebnissen aus einer Expertenbefragung inhaltlich konkretisiert und die Ausführungen im Anschluss in konkrete Massnahmen übersetzt. Diese Massnahmen bildeten gleichzeitig eine Merkmals- beziehungsweise Itembasis für die abschliessend durchgeführte empirische Untersuchung, in der Schweizer Shopping Center entlang dieser Merkmale beurteilt und mit Hilfe der so bestimmten Erfüllungsgrade das Entwicklungspotenzial der Center in Bezug auf die genannten Megatrends und ihre Handlungsfelder bestimmt werden konnte.

Vor dem Hintergrund der durchgeführten Untersuchung kann schliesslich festgestellt werden, dass bei den Schweizer Shopping Centern im Durchschnitt noch erhebliches Entwicklungspotenzial besteht, wenn diese ihre Architektur und Gestaltung optimal auf die Megatrends ausrichten möchten. Dabei besteht vor allem in dem Bereich „Multichannel Retailing“ und hier insbesondere in den Handlungsfeldern „Digital PoS Solutions“ sowie „Rescaling of Store Sizes“ ein vergleichsweise hoher Aufholbedarf. Die Experteninterviews lassen in diesem Zusammenhang darauf schliessen, dass zumindest das Thema „Rescaling of Store Sizes“ in der Shopping Center-Branche inzwischen ausreichend prioritär wahrgenommen wird. Das Thema „Digital PoS Solutions“ wurde jedoch auch hier weitgehend ausgeklammert. Die Ergebnisse aus Inhaltsanalyse und Literatur-Review machen jedoch deutlich, dass Shopping Center nur dann zukunftsfähig sein können, wenn sie den Einsatz solcher Technologien zur Steigerung des Einkaufserlebnisses in Zukunft erheblich vorantreiben. Die Schweizer Shopping Center müssen in diesem Zusammenhang deutlich umdenken. Um in Zukunft auf den Megatrend „Silver Shopper“ optimal ausgerichtet zu sein, sollten die Shopping Center ihre Massnahmen insbesondere im Bereich des „Tenant Mix“ ausbauen. Auch wenn die qualitative Inhaltsanalyse gezeigt hat, dass dieser Megatrend sowie seine Handlungsfelder aktuell

noch eine eher untergeordnete Rolle bei der Diskussion um die Veränderungen in der Shopping Center-Branche spielen, kann dennoch mit einer deutlichen Verschärfung der Problematik in den nächsten zehn Jahren gerechnet werden. Die Zukunftsfähigkeit der untersuchten Shopping Center im Spiegel des Megatrends „Third Place“ kann hingegen insgesamt als relativ gut eingeschätzt werden. Zwar bestehen hier erhebliche Entwicklungspotenziale im Bereich der „Leisure Activities“, allerdings scheinen selbige, folgt man der Meinung der Experten, für die Schweiz eine eher untergeordnete Rolle für den Erfolg von Shopping Centern zu spielen.

Zusammenfassend wird schliesslich festgehalten, dass die Zukunftsfähigkeit der Schweizer Shopping Center im Spiegel der Megatrends „Multichannel Retailing“, „Silver Shopper“ und „Third Place“ weder generell bejaht noch verneint werden kann. Tatsächlich sind einzelne Center, so zum Beispiel das Sihlcity, in vielen Bereichen sehr gut aufgestellt. Andere hingegen befinden sich in ihrer Entwicklung in einigen Handlungsfeldern weit hinter dem Durchschnitt, so zum Beispiel die Shopping Arena oder das Shoppi Tivoli, und insofern noch weiter hinter den Best Practices. In Anbetracht dessen, dass bei einigen dieser Center der letzte Umbau noch keine fünf Jahre zurückliegt, ist dieses Ergebnis ernüchternd. Gerade diese Center werden in Zukunft umso systematischer und zukunftsorientierter bei der Planung ihrer Revitalisierungsmassnahmen vorgehen müssen – nur so lässt sich Ineffektivität vermeiden und nicht ganz der Anschluss an den Wettbewerb verlieren.

6.2 Ausblick

Wenn Shopping Center in Zukunft eine tragende Rolle bei der Entwicklung von Städten und Agglomerationen spielen sollen, dann müssen diese eine dieser neuen Positionierung entsprechende Haltung einnehmen. Dies bedeutet insbesondere, dass sie sich nicht länger als ein rein nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien konzipiertes, von der Aussenwelt isoliertes System begreifen. In Architektur und Gestaltung spiegelt sich diese Haltung nicht selten in einer ausschliesslich künstlichen Beleuchtung, der Umzingelung durch Parkierungsanlagen oder abweisenden Fassaden wieder – die Center stellen dann letztlich eine Art lebensfeindlichen Raum nach aussen dar. Shopping Center sollten jedoch nicht einen Cocon im Umfeld, sondern eher ein transparentes Raumgefüge für das orchestrierte Cocooning der einzelnen Inhalte darstellen.

Zahlreiche Akteure der Shopping Center-Branche haben das inzwischen erkannt und versuchen nun entsprechend zu handeln. Allzu häufig scheitern sie dabei aber noch im-

mer an der Haltung von Investoren, welche ihre Investitionen möglichst gering halten möchten und welche damit das Risiko eingehen, in den Folgejahren hohe Kosten für Revitalisierungen oder Umnutzungen auf das Budget Unterhalt abbuchen zu müssen. Dabei ist den Investoren oft nicht bewusst, dass man Anpassungen an Umweltveränderungen mit intelligenten, zukunftsgerichteten Architektur- und Gestaltungsinfrastrukturen schneller, kostengünstiger und zielgerichteter bewerkstelligen könnte. Sie sprechen zwar von Nachhaltigkeit, verhindern aber oft entsprechend ausgerichtete Umbauten. Nachhaltigkeit bedeutet, Infrastrukturen zu schaffen, mit denen sich ohne grossen Aufwand und unter Verwendung von möglichst viel Bestehendem Neues – das zwar dem Zeitgeist folgt, mit dem man sich aber nicht selbst verleugnet – entwickelt und implementiert werden kann. So wird ein Shopping Center Bestandteil einer Gesamtentwicklung und hilft, diese mit zu prägen. Und so entsteht auch die gewünschte langfristige Akzeptanz.

Jede der in dieser Arbeit beschriebenen architektonischen und gestalterischen Massnahmen trägt dazu bei, offene Lebensräume und Angebote zu schaffen, die zu Begegnungszentren für das tägliche Leben werden, dieses erleichtern und aufwerten. Wenn dabei auch noch die Mobilitätswege verkürzt werden, wird die Umwelt geschont und die verfügbare Zeit für den Einzelnen wird zunehmen. Familien werden gleichzeitig an diesem Ort ihren individuellen Bedürfnissen nachgehen können und dabei auch gemeinsame Momente finden.

Bestehende kleinere Center werden sich zwar auf die wichtigsten Massnahmen beschränken, diese aber trotzdem als integrales Konzept verfolgen müssen. Das erfordert Untersuchungen der Vernetzungsmöglichkeiten mit Dienstleistern, öffentlichen Einrichtungen und Einkaufsmöglichkeiten im Umfeld. Der Erfolg führt dabei nicht über den Verdrängungswettbewerb von Centern, Fachmärkten und Innenstädten sondern in erster Linie über Kooperationen.

Literaturverzeichnis

Allen, A. (2012): Embracing change in retail. In: Commercial Property Journal (May-June), S. 6–7.

Augustin, C. (2013): Expertentalk. Europäisches Shopping Center Symposium. Regio-Plan. Wien, 25.04.2013.

Bayfield, J. (2013): What is retail's future? Jones Lang LaSalle EMEA Research. Online verfügbar unter: http://www.joneslanglasalleblog.com/EMEAResearch/2012/12/what-is-retail's-future [abgerufen am 21.06.2013].

Besemer, S.-K. (2007): Zukunft der Shopping-Center. In: Greipl, E./Müller, S. (Hrsg.): Zukunft der Innenstadt. Herausforderungen für ein erfolgreiches Stadtmarketing. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 124–150.

Bloching, B./Otto, A./Luck, L./Kötter, H. W./Kiene, R./Franke, M.-K. (2013): Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen. Hrsg. v. Roland Berger Strategy Consultants und ECE. Online verfügbar unter: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Dem_Kunden_auf_der_Spur_rev_20130221.pdf [abgerufen am 17.06.2013].

Böhm, T.-M./Dorn, N./Grosshans, L./Lobe, K. (2013): Future Store 3.0. Fashion Shopping im Jahr 2020. Expertenstudie. Hrsg. v. Harald Eichsteller. Hochschule der Medien (HdM). Stuttgart.

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin.

Breiner, R. (2013): The Shopping-Show must go on. In: IMMOBILIEN Business (5), S. 17.

Brown, J. (2010): 5 Key Lessons from the Future. The New Retail Rulebook. Chapter 9. In: Jones Lang LaSalle (Hrsg.): Retail 2020. Online verfügbar unter: http://www.joneslanglasalle.com/ResearchLevel1/Chapter 9_Retail2020_Retail Rulebook.pdf [abgerufen am 14.07.2013].

Brown, J. (2011): Adapting to Change. Wrap Up Presentation. MAPIC. Cannes, France, 16.11.2011.

Brown, J./Atherton, H./Burnet, C. (2012): The Rise and Rise of Multi-Channel Retailing. Hrsg. v. BCSC und Jones Lang LaSalle. London. Online verfügbar unter: http://www.bcsc.org.uk/media/downloads/2012_BCSCMulti-ChannelRetailing.pdf [abgerufen am 17.06.2013].

Clur, B. (2012): A global perspective: The world's ageing population. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: impact of age shift.

Delves, B. P. (2012): Keeping zombies out of the mall. In: Financial Times (Europe), 14.08.2012, S. 10.

Doughty, J. (2013): Coverpoint Foodservice Consultants: International Experiences in Foodcourts and Shoppingcenters. EHI Shopping-Center Kongress. EHI Retail Institute. Köln, 18.06.2013.

Dumm, J./Meyke, G./Wellstein, A. (2010): Shopping-Center-Märkte in Europa. In: Immobilien Research Spezial (7). Online verfügbar unter: www.dekabank.de/global download/de/economics/immobilien_research_spezial/IS07_2010-10-26_Shopping -Center-Maerkte.pdf [abgerufen am 22.06.2013].

Ellrott, R./Wolf, S. (2012): Entgrenzter Handel. Welche Zukunft haben stationärer Einzelhandel und Handelsimmobilien im Zeitalter von Multi-Channel-Selling, Internethandel und Smartphones? Hrsg. v. GMA. Online verfügbar unter: http://www.gma.biz/app/download/7131544286/06_GMA.pdf [abgerufen am 20.06.2013].

Ene, M./Ellis, R. (2012): Third places at the heart of our communities. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: 're-placemaking'.

Erman, K. (2012): The 'Third Place' in Turkey. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: 're-placemaking'.

Espinet, M. (2012): Scenario for a UK shopping centre in 2020. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: impact of age shift.

Espinet, M. (2013): Multichannel Retailing in Europe: Key findings and potential future initiatives. Report. ICSC European Research Group.

Falk, B. (2011): Im Westen viel Neues. Online verfügbar unter: http://www.shoppingcenters.de/upload/DIY Im Westen viel Neues.pdf [abgerufen am 20.06.2013].

Gatterer, H. (2013): Konsumenten von morgen in der Praxis von heute. Europäisches Shopping Center Symposium. RegioPlan. Wien, 25.04.2013.

GCSC (2010): The Top 10 Megatrends in the Shopping Center Industry. In: Dijkman, J. (Hrsg.): Germany Real Estate Yearbook 2010. Den Haag, S. 138–139.

GfK Switzerland (Hrsg.) (2013): Shopping-Center Markt Schweiz 2013. Hergiswil.

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gondring, H. (2012): Handbuch Zukunft der Immobilie. Megatrends des 21. Jahrhunderts – Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft. Köln: Immobilien Manager.

Guest, P. (2010): Change is coming. Are you ready? Executive Summary. Chapter 1. In: Jones Lang LaSalle (Hrsg.): Retail 2020. Online verfügbar unter: http://www.retail2020.com/sites/default/files/uploads/retail2020executivesummary.pdf [abgerufen am 17.07.2013].

Haderlein, A. (2013): Augmented Shopping. Die Erweiterung des realen Verkaufsraums in die Weiten des Netzes. In: Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.): Sales Trends. Strategien für den erfolgreichen Handel von morgen. Frankfurt a. M., S. 40–49.

Hahn, B. (2007): Shopping Center als internationales Phänomen. In: Wehrheim, J. (Hrsg.): Shopping Malls – Interdisziplinäre Betrachtungen eines neuen Raumtyps. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–34.

Hakert, N.-C. (2013): Expertentalk. Europäisches Shopping Center Symposium. RegioPlan. Wien, 25.04.2013.

Hammerson (Hrsg.) (2012): Catering trends in the UK.

Hammerson (Hrsg.) (2013a): 2012 Annual Report. Online verfügbar unter: http://www.hammerson.com/investors/reports/2012-annual-report [abgerufen am 24.06.2013].

Hammerson (Hrsg.) (2013b): Creating winning retail locations.

Händeler, E./Rauch, C. (2008): Silberne Revolution. Gesundheit, Arbeit, Märkte in der Alterskultur. Hrsg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Kelkheim.

Hardebusch, C. (2012): Das Shoppingcenter der Zukunft. In: Immobilien Manager (5), S. 14–17.

Hasenmaile, F. (2012): Die Innenstadt als Archetyp des modernen Einkaufszentrums. Gesellschafterversammlung City Vereinigung. City Vereinigung Zürich. Zürich, 08.03.2012.

Heer, G. (2008): Detailhandel: Die fatale Gier nach noch mehr Flächen. In: Handelszeitung, 24.06.2008. Online verfügbar unter: http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/detailhandel-die-fatale-gier-nach-noch-mehr-flaechen [abgerufen am 03.06.2013].

Hein, R. (2013): So-Lo-Mo im Shoppingcenter: Apps auf dem Vormarsch in USA. EHI Shopping-Center Kongress. EHI Retail Institute. Köln, 18.06.2013.

Herzog, P. (2012): Real Estate Einschätzung Standort. CUREM Vorlesung, 24.11.2012.

Hochreutner, T./Güntert, A. (2013): Interview mit Stefan Gross, Leiter Glattzentrum. In: GfK Switzerland (Hrsg.): Shopping-Center Markt Schweiz 2013. Hergiswil, S. 108–111.

Hüttner, M./ Schwarting, U. (2002): Grundzüge der Marktforschung. 7., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

ICSC (2011): Future of the Shopping Center: How to Make it Happen? ICSC European Research Seminar. Kopenhagen, 03.11.2011.

ICSC European Research Group (Hrsg.) (2012): The shopping center of the future: 're-placemaking'.

Jahn, M. (2010): Das Shopping Center-Investment aus Sicht der Bank. Stabiler Mietgarant oder unkalkulierbare Risikoimmobilie? White Paper zur Krise im Investorenmarkt - Teil 1. Hrsg. v. GfK GeoMarketing. Hamburg.

Jahn, M. (2013): Braucht der Handel den Ort? Herausforderungen in einem reifen Markt. EHI Shopping-Center Kongress. EHI Retail Institute. Köln, 18.06.2013.

Jones Lang LaSalle (Hrsg.) (2010): Retail 2020. Online verfügbar unter: http://www.retail2020.com/knowledge/executive-summary/karl-johan-perrson-ceo-hm [abgerufen am 19.06.2013].

Jones Lang LaSalle (2013): The Impact of Multi-Channel on UK Real Estate. Adapting to Change. European Research Group Sharing Session, January 2013.

Keller, P. (2013): Einkaufen über Mobiltelefone wird immer beliebter. In: NZZ am Sonntag, 10.03.2013, S. 27.

Kircher, N. (2013): Eventflächen statt langweiliger Läden. In: SonntagsZeitung, 12.05.2013. Online verfügbar unter: http://www.sonntagszeitung.ch/suche/artikel-detailseite/?newsid=251587 [abgerufen am 15.06.2013].

Klaris, A./Ellis, G. (2011): Customer Experience in a Multichannel World. Online verfügbar unter: http://therobinreport.com/customer-experience-in-a-multichannel-world [abgerufen am 15.06.2013].

Kok, H. J. (2012a): The consumer is key. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: 're-placemaking'.

Kok, H. J. (2012b): The shopping mall as crossroads of the real and virtual worlds. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping centre of the future: impact of internet commerce.

Kok, H. J./Striebich, K./Tegner, J. (2013): Expertentalk: Strukturelle Veränderungen der Shopping Center Landschaft. Moderation: Jan Tanner. Europäisches Shopping Center Symposium. RegioPlan. Wien, 25.04.2013.

KPMG (Hrsg.) (2013): Ist der Zenit überschritten? Aktuelle Entwicklungen auf dem Schweizer Immobilienanlagemarkt. Online verfügbar unter: http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/pub-20130416-snapshot-schweiz-fruehling-13-de.pdf [abgerufen am 25.06.2013].

KPMG/EHI Retail Institute (Hrsg.) (2012): Trends im Handel 2020. Köln. Online verfügbar unter: http://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf [abgerufen am 12.07.2013].

Kreimer, T./Acar, C./Vogell, K. (2006): Trends im Handel 2010. Hrsg. v. KPMG. Köln. Online verfügbar unter: http://www.kpmg.de/docs/trends_im_handel_2010_de.pdf, [abgerufen am 14.07.2013].

Kuhne, E. R. (2013): The Marketplace of Ideas. Digital Age Enhances Consumers' Need for Civic Life. In: Retail Property Insights 20 (1), S. 39–43. Online verfügbar unter: http://content.yudu.com/A26hop/Vol20No12013/resources/40.htm [abgerufen am 19.06.2013].

Kühne, M. (2010): The Story of Unstoring – Weshalb der Laden kein Laden mehr ist. GDI Studie Nr. 33. Hrsg. v. GDI Gottlieb Duttweiler Institute. Rüschlikon.

Kühne, M. (2012): Verführung für Fortgeschrittene. Was Kunden von Händlern in Zukunft erwarten. Hrsg. v. German Council of Shopping Centers e. V. Ludwigsburg.

Laternser, L. (2012): Wo, bitte, ist der Point of Sale? In: POS kompakt (7), S. 26–27.

Lowry, J. (1997): The Life Cycle Of Shopping Centers. In: Business Horizons 40 (1), S. 77–86.

Lux, W. (2012): Innovationen im Handel. Verpassen wir die Megatrends der Zukunft? Berlin: Springer.

Marx, S. (2012): Smaller anchor tenants and a more closely-managed tenant mix. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping centre of the future: impact of internet commerce.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.

Mayring, P./Brunner, E. (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 669–680.

Mehler-Bicher, A./Reiß, M./Steiger, L. (2011): Augmented Reality. Theorie und Praxis. München: Oldenbourg.

mfi [management für immobilien] (Hrsg.) (2013): In mfi-Centern hat die Einkaufszukunft längst begonnen! Online verfügbar unter: http://www.mfi.eu/aktuell/meldung/in-mfi-centern-hat-die-einkaufszukunft-laengst-begonnen.html [abgerufen am 12.06.2013].

Mikunda, C. (2009): Warum wir uns Gefühle kaufen: Die 7 Hochgefühle und wie man sie weckt. 3., aktual. Aufl. Berlin: Econ.

Mikusik, M. (2013): Klar ist: Handel ist und bleibt Beziehungs-Management. In: HANDEL HEUTE (3), S. 40–42.

Muetstege, R. (2012): The online experience is evolving. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping centre of the future: impact of internet commerce.

Myers, H./Lumbers, M. (2006): Future of Retail Property. Consumers Over 55: Silver Shoppers Provide a Golden Opportunity. Report 2. Hrsg. v. BCSC. Online verfügbar unter: http://www.bcsc.org.uk/research/forp/reports/FORP_Report02_ES.pdf [abgerufen am 10.06.2013].

Naderer, G. (2011): Auswertung & Analyse qualitativer Daten. In: Naderer, G./Balzer E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 405–434.

Nowicki, J. (2013): Ja, wo kaufen sie denn? In: TextilWirtschaft (13), S. 24.

o. V. (2011): Zukunftsaussichten verschiedener Branchen. Immobilien/Retail: Wieso Malls künftig zu Service-Malls avancieren. In: Zukunftsletter, 15.02.2011. Online verfügbar unter: http://www.zukunftsletter.de/news-archiv/zukunftsaussichten-verschiedener-branchen-4251.html [abgerufen am 05.06.2013].

o. V. (2012): Neue Strategien für neue Märkte. In: POS kompakt (8), S. 8–9.

o. V. (2013a): Auf allen Kanälen: Multi-Channel als Trendthema der EuroCIS 2013. In: POS kompakt (2), S. 42–48. Online verfügbar unter: http://www.pos-kompakt.net/media/Ausgabe/heft022013/POSk_02-13_EuroCIS.pdf [abgerufen am 23.06.2013].

o. V. (2013b): Dialog zwischen Landlords und Retailern. Interview mit Jan Tanner, Präsident SCSC und ECE Center Manager Shopping Center Stücki Basel. In: IMMOBILIEN Business (5), S. 14.

Ochtinger, C. (2007): Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Einzelhandelsimmobilien (mfi-Immobilien). Zugl. Masterarbeit Techn. Univ. München 2007.

O'Neill, T./Cocker, B./Drummond, P. (2007): Future of Retail Property. Future Shopping Places. Report 9. Hrsg. v. BCSC. Online verfügbar unter: http://www.bcsc.org.uk/media/downloads/FORP_Report09.pdf [abgerufen am 19.06.2013].

Petit, A. (2012): A growing and heterogenous group with diverse spending habits. Part III. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: impact of age shift.

Pompe, H.-G. (2012): Boom-Branchen 50plus. Wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können. Wiesbaden: Gabler.

Possinke, B. (2013): Das urbane Shoppigcenter. EHI Shopping-Center Kongress. EHI Retail Institute. Köln, 18.06.2013.

Prange, O. (2003): Interview mit: Thomas Rudolph. In: persönlich. Online verfügbar unter: http://www.persoenlich.com/sites/default/files/interviews217.pdf [abgerufen am 03.06.2013].

Puntas Bernet, D. (2011): Ich shoppe, also bin ich. In: NZZ am Sonntag, 22.06.2011. Online verfügbar unter: http://www.migros-kulturprozent.ch/Magazin/Wissen/Ich-shoppe-also-bin-ich [abgerufen am 20.06.2013].

Rafajlovič, A. (2012): A growing and heterogenous group with diverse spending habits. Part II. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: impact of age shift.

RegioData (2011): Braucht Deutschland mehr Shopping Center? Online unter: http://www.regiodata.eu/de/node/594, zuletzt geprüft am 22.06.2013.

RegioPlan (2012a): Das Ende des Shopping Centers? Pressemitteilung vom 22.05.2012. Online verfügbar unter: http://www.regioplan.eu/de/neuigkeiten/253-das-ende-des-shopping-centers? [abgerufen am 18.06.2013].

RegioPlan (2012b): Die Maus knabbert die Fläche an – Wie online wird der Handel? Pressemitteilung vom 22.08.2012. Online verfügbar unter: http://www.regioplan.eu/de/neuigkeiten/309-die-maus-knabbert-die-flaeche-an-wie-online-wird-der-handel [abgerufen am 23.06.2013].

RegioPlan (2013): Regioplan berichtet vom 15. europäischen Shopping Center Symposium: Multi Channel ändert Shopping Center. Pressemitteilung vom 30.04.2013. Online verfügbar unter: http://www.regioplan.eu/images/pdf/PRA_Bericht_vom_15_SC_Symposium_30042013.pdf [abgerufen am 11.06.2013].

Reynolds, J. (2011): Multi-channel commerce. Breakout Session 1. ICSC European Research Seminar. ICSC. Kopenhagen, 03.11.2011.

Rotzinger, U. (2010): Lieber «Schuhschachteln» als Prestigebauten. In: cash, 11.11.2010. Online verfügbar unter: http://www.cash.ch/news/alle-news/lieber_schuhschachteln_als_prestigebauten-969777-448 [abgerufen am 19.06.2013].

Rubinsohn, S. (2012): Economic forecast. In: Commercial Property Journal (May-June), S. 4.

Rufrano, G. (2011): Global Perspective on Retail Revival. ICSC Recon. Las Vegas, 22.05.2011. Online verfügbar unter: http://www.cpswfl.com/download/2239/Global_Retail_presentation_FINAL.pdf [abgerufen am 10.06.2013].

Ruigrok, A. (2012): Shopping centres can function as ‘Third Places’ for people to visit and come back to, even when the shops are closed. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: 're-placemaking'.

Rumsey, S. (2013): Maturing Assets. In: Shopping Centers Today (June), S. 39–41.

Savova, J. (2012): E-commerce impacts retail sales and real estate values. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping centre of the future: impact of internet commerce.

Schleinhege, M. (2013): E-Commerce, Social Commerce – Sargnagel der stationären Händler? Europäisches Shopping Center Symposium. RegioPlan. Wien, 25.04.2013.

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Aufl. München: Oldenbourg.

Seidel, A. (2013): Vom Point of Sale zum Point of View. Verkaufsflächen wandeln sich zur Bühne der perfekten Produktinszenierung. In: Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.): Sales Trends. Strategien für den erfolgreichen Handel von morgen. Frankfurt a. M., S. 70–79.

Spencer, O. (2013): Expertentalk. Europäisches Shopping Center Symposium. Regio-Plan. Wien, 25.04.2013.

Stephens, D. (2013): The Retail Revival: Reimagining Business for the New Age of Consumerism: Wiley Canada.

stoffelzurich (Hrsg.) (2012): Erfolgsfaktoren und Erfolgschancen von Shopping Centern. Anforderungen bei der Entwicklung und Revitalisierung von Shopping Centern und Shopping Destinationen.

Striebich, K. (2013): Expertentalk. Europäisches Shopping Center Symposium. Regio-Plan. Wien, 25.04.2013.

Sturm, V. (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping Centern – Ein Turnaround Management-Ansatz. Zugl. Diss. European Business School, Oestrich-Winkel 2007. Köln: R. Müller.

Talwar, R. (2011): Fast Forward – A Journey to the Future of Retail. ICSC European Research Seminar. ICSC. Kopenhagen, 03.11.2011.

Theilgaard, P. (2012): A growing and heterogenous group with diverse spending habits. Part I. In: ICSC European Research Group (Hrsg.): The shopping center of the future: impact of age shift.

Wesp, R. (2012): Europa tendiert zu kleineren Flächen. In: Lebensmittel Zeitung (17), S. 41.

Wildenauer, F. (2011): Das Shopping Center der Zukunft. Interne Präsentation. Wincasa AG.

Wilhelmus, G. (2012): Handel ist Wandel – Die Handelsimmobilie Shopping-Center. CUREM Vorlesung. Zürich, 01.12.2012.

Wüst, B. (2009): Grünes Licht für das Basler Stücki-Center. In: IMMOBILIEN Business (9). Online verfügbar unter: http://immobilienbusiness.ch/de/home/archiv/immobilen-business-magazin/ausgabe-09-2009/gruenes-licht-fuer-das-basler-stuecki-center [abgerufen am 23.06.2013].

Zentes, J. (2006): Dynamik des Handels — Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: Joachim Zentes (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler, S. 3–22.

Zingaro, S. (2010): Einkaufszentrum ohne Lack, 04.11.2010. Online verfügbar unter: http://www.tagesanzeiger.ch/16184012/print.html [abgerufen am 13.06.2013].

Zukunftsinstitut (Hrsg.) (2013): Sales Trends. Strategien für den erfolgreichen Handel von morgen. Frankfurt a. M.

Anhang

A Leitfaden zur Einzelbefragung von Experten

Universität Zürich[UZH]

Leitfaden zur Einzelbefragung von Experten

Leitfrage I: Sind Schweizer Shopping Center bereit für die Zukunft?

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?
2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?
3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?
4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?
5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?
6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?
7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?
8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?
9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

Leitfrage II: Welche Handlungsfelder ergeben sich aus den durch die Megatrends entstehenden Herausforderungen?

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center-Branche zukünftig als relevant?
11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?
12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?
13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren, regionalen Shopping Centern?

Abb. 9: Leitfaden zur Einzelbefragung von Experten

B Transkriptionen der Experteninterviews

B.1 Interview mit Experte 1

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

   Weitere Umsatzentwicklungen sind nicht sehr wahrscheinlich, weil das Marktumfeld in der Schweiz generell nicht ausserordentlich positiv ist. Zudem sind neue Flächen für Shopping Center auch längerfristig nur schwierig zu entwickeln und zu kommerzialisieren. Für den Grossteil der heutigen Shopping Center bestehen ein Renovationsrückstau sowie die Notwendigkeit zur konzeptionellen Anpassung an die heutigen und künftigen Bedürfnisse. Die meisten Center weisen keinen aktuellen Mieter-Mix aus.

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber Innenstädten ein?

   Die heutige Shopping Center-Dichte verhindert eine positive Flächenentwicklung. Andererseits sind die Auflagen in den Innenstädten (Bauten, Parking, Verkehr etc.) so behindernd, dass das zum Vorteil der Shopping Center wird. Sehr wahrscheinlich heben sich die beiden Effekte auf, sodass keine der beiden Shoppingformen in der direkten Gegenüberstellung einen markanten Vorteil ausweisen könnte.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Online-Shopping wird ganz klar zunehmen. Ebenso wird der grenzüberschreitende Einkaufstourismus ansteigen. Und drittens das zunehmende Shopping bei Auslandsaufenthalten (Einkaufen auf Geschäfts- oder Ferienreisen, der Durchreise, an Flughäfen etc.).

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Davon ausgehend, dass keine ruckartigen Änderungen in Sachen Management und Investitionen auftreten werden, präsentiert sich das Bild tendenziell eher negativ. Das Ambiente/Einkaufserlebnis wird eher schlechter, da keine Neuinvestitionen stattfinden und die Center überaltern. Der Mieter-Mix wird weiterhin an Attraktivität verlieren, weil er nicht aktiv bewirtschaftet wird. Die geplanten Flächenzunahmen können kaum durch retailseitige Nachfrage absorbiert werden. Deshalb werden die Quadratmeter-Erträge über die Gesamtfläche der Einkaufszentren sinken. Generell wird in der Schweiz noch nicht verstanden, dass Shopping Center über ihren ganzen Lebenszyklus hinweg aktiv gestaltet werden müssen und nicht nur verwaltet werden sollten. Noch immer überwiegt die Optik der reinen Immobiliensicht. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Zustand in den nächsten Jahren nicht verändern wird, was zu einem eher negativen Resultat für das Gesamtbild der Einkaufscenter in 10–15 Jahren führen wird. In den Innenstädten gestalten die Retailer ihren Auftritt selber. In den Einkaufscentern übernehmen die Aufgabe der Gesamtgestaltung der Center jedoch die Hausmeister der Center-Eigentümer. Längerfristig führt dies zu einem verstärkten Auseinanderdriften der Auftrittsqualität von Innenstädten zu Einkaufscentern. Dies ist jedoch vor allem ein Schweizer Phänomen.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?

   Ja. Es gibt verschiedene klare Unterschiede. Viele Märkte haben eine geringere Dichte an Shopping Centern. Damit ergibt sich ein Aufholpotenzial. Historisch haben sich Shopping-Center in der Schweiz sehr früh entwickelt. Und dann oft nicht weiterentwickelt. Das führt zu einer Überalterung, im Vergleich zu vielen andern Ländern. Die politischen Strukturen und die Voraussetzungen für Baulandentwicklung sind in den meisten ausländischen Märkten einfacher. Projekte lassen sich dort leichter und schneller realisieren. In vielen ausländischen Märkten werden die Shopping Center professioneller geführt und vor allem auch mehr Marketingmittel werden investiert. In der Schweiz überwiegt in vielen Centern nicht viel mehr als eine „Hauswartung". In gewissen Auslandmärkten sind die Innenstädte weniger attraktiv, so dass die Einkaufszentren mit zusätzlichen Erlebnisgestaltungen punkten.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Zum einen ist eine herausragende Herausforderung ein hausgemachtes Problem. Der Paradigmenwechsel von Hauswartung in Richtung Marketing. Zum anderen sind es politische Herausforderungen wie Verkehr, Parking, Auflagen etc. Diese Themen müssen aktiver und aggressiver angegangen werden und die Risiken aufgezeigt werden, welche eine fehlgeleitete Politik fördert. Und eine weitere Herausforderung wird sein, die nötigen Businesspläne für die Investoren und Eigner aufzustellen, welche die Renovation und Verjüngung ermöglichen.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   Im Prinzip sind es oben genannte Punkte. Es fehlt querbeet an Professionalität bei der integralen Planung von Shopping Centern, deren Mix und Bewirtschaftung. Zahlreiche grosse Shopping Center-Betreiber (z. B. Coop) verstehen unter Shopping Center-Management nur die Verwaltung der Immobilie und das Besetzten von Flächen nach dem Prinzip „first come first served".

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird das erfolgreiche Shopping Center ein bestehendes sein, da neue grosse Center nicht mehr gebaut werden können/dürfen. Es geht also um die optimale Gestaltung bestehender Center. Ein solches Center der Zukunft muss ansprechend renoviert werden, es muss eine Wohlfühlatmosphäre möglichst unter einem klaren Thema (Positionierung) geschaffen werden. Es geht um Details wie z. B. Tageslicht von oben. Starke Identifikationsmöglichkeiten für die Brands. Vielfältiger Gastro-Mix und Verweilzonen. Beste ÖV-Erschliessung und gleichzeitig genügend Parking-Möglichkeiten mit vernünftigen Gebühren (progressive Parkingkosten erst ab ca. 6 Std.). Vielfältiger Mix im Sinne eines Gesamtangebotes als Abbildung der Innenstadt. Wenig angegliederte und optisch unattraktive Fachmärkte, die gehören auf die grüne Wiese. Lange Öffnungszeiten am Abend und Sonntagsbetrieb. Und: Für die Schweiz ist eine Kombination mit Freizeit- oder Kulturangeboten wider viele Stimmen kein Erfolgsfaktor für den Shopping-Betrieb.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Möglichst eine gute Umsetzung von oben genannten Punkten. Aktives, aggressiveres Marketing. Auswechseln von 90% der Shopping Center-Manager. Radikales Umdenken bei den Center-Eigentümern: Weg von der reinen Immobilien-Sicht zum nachhaltigen Angebot aus Konsumentenperspektive. Mut zur stetigen Optimierung des Mieter-Mix. Laufende Mietverträge sollten kein Hindernis sein, dieses Ziel zu erreichen. Künftige Mietverträge müssen so gestaltet werden, dass ein professionelles Center-Management auf das Sortiment sowie auf die Ladengestaltung des Mieters Einfluss nehmen kann. Eine Voraussetzung hierfür ist es, eine andere Klasse von Center-Management zu etablieren.

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center-Branche zukünftig als relevant?

    Die Schweiz ist gebaut. Die heutige Währungssituation (starker SFr.) wird auch längerfristig ein Problem darstellen. Die Angebote in der Schweiz werden immer teurer sein als die im Ausland. Diese Tatsache kann mittlerweile als Megatrend beurteilt werden. Das heisst, Shopping Center in Grenznähe werden insgesamt auch längerfristig Umsatzprobleme haben. In diesen Regionen werden deshalb Investitionen für neue Flächen und Renovationen reduziert werden, und der Marktwert dieser Center wird weiter sinken. Die politischen Auflagen werden nicht schwächer werden (restriktivere Handhabung des Privatverkehrs etc.). Auf der anderen Seite wird es immer mehr Freizeit geben. Und Freizeit kann mit Shopping genutzt werden. Der Überalterungseffekt der Bevölkerung fordert diesen Trend. Die Renditen verkleinern sich (tiefes Zinsniveau). Mieterträge pro Quadratmeter sinken. Kleinere, regionale und überalterte Center an schlechter Lage werden schliessen.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Da grosse Projekte kaum mehr realisierbar sind werden vermehrt überalterte Objekte aufgekauft, renoviert und optimiert genutzt werden. Investitionen im Ausland suchen.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    Positive Beispiele aus dem Ausland heranziehen. Vor Augen führen, wie medioker die Schweizer Shopping Center-Landschaft aussieht im Vergleich z. B. zu aufstrebenden Entwicklungsländern. Grobideen für Umbauten visuell aufzeigen. Plakatives Aufzeigen von konkreten und objektbezogenen Worst Case-Szenarien („Was passiert in 5 oder 10 Jahren, wenn nichts unternommen wird?“).

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren, regionalen Shopping Centern?

    Aktives Auswechseln von Mietern. Optimieren oder Vergrössern von Flächen. Optimierung des Looks, der Namensgebung sowie der Werbung/Signaletik.

B.2 Interview mit Experte 2

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

   Gut, auch qualitativ. Aber nicht herausragend. Updates werden viel schneller kommen müssen, um mit den allgemeinen Veränderungen (siehe z. B. Digitalisierung) Schritt halten zu können bzw. den Bedeutungsverlust verlangsamen zu können.

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?

   Das Dach über dem Kopf, das Sicherheitsgefühl, die Vielfalt auf engem Raum sind Assets. Convenience. Parking, ÖV-Zugang. Die Innenstädte hingegen veralten viel weniger schnell, ein historischer Kontext wie etwa in Bern ist ein Vorteil. Da sind die Kunden grosszügiger als bei den Malls. Entscheidend wird der soziale Aspekt sein: Wo verbringe ich eine gute Zeit, ohne permanent unter zuviel Konsumdruck sein zu müssen.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Mobil. Wir stehen erst am Anfang. Nirgendwo steht geschrieben, dass Händler Läden betreiben müssen.

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Wir haben das bei unserer Studie Detailhandel 2015 aus dem Jahre 2005 ziemlich gut beschrieben. Online wird Schritt für Schritt die einzelnen Handelskategorien, wenn auch sehr unterschiedlich, umkrempeln.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?

   Die Schweiz mit ihrer sehr hohen Versorgungsdichte braucht immer mehr Marketing-Aufwand, um die Konsumenten zu überzeugen, den Anbieter oder den Kanal zu wechseln. Wir haben in vielen Bereichen optimierte Systeme mit viel Kannibalisierung. In den Emerging Nations geht das viel einfacher. Dort ist Aufbau, bei uns Konsolidierung.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Nachhaltige Infrastrukturen, die sich schnell und flexibel den sich rasch wandelnden Bedürfnissen der Konsumenten anpassen. Wer Technologie am besten benutzt, gewinnt.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   Der Immobilien-Mindset überwiegt, die Sicherheitsdenke und „Rendite vor allem anderen“. Platz für wirkliche Innovationen gibt es immer.

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Lokal ausgerichtet, viel Wärme ausstrahlend, soziale Innovationen, flexible Angebotsstruktur.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Siehe Antwort zu Frage 8.

10. Welche Megatrends betrachten sie für die Schweizer Shopping Center Branche zukünftig als relevant?

    Demographie, Romantik und Lokalität als die wichtigsten.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Retail/Gastro-Mix und innovative Dienstleistungen.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    – Keine Antwort des Experten –

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren regionalen Shopping Centern?

    Starke Marken mit lokalem Bezug.

B.3 Interview mit Experte 3

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

   – Keine Antwort durch technischen Fehler in der Aufnahme des Gesprächs –

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?

   Das hat mit der Lage zu tun, stadtnahe Center werden erfolgreicher sein, da sie Frequenz abschöpfen können, Center auf der grünen Wiese hingegen werden nur bei grosser Anziehungskraft (über 40'000 Quadratmeter) erfolgreich sein.

   Shopping Center werden immer erfolgreicher werden. Je mehr Wettbewerb unter den Shopping Centern herrscht, desto besser positioniert müssen sie sein. Die zwei wichtigsten Kriterien dazu sind Erlebnismarketing und hohe Convenience.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Retail und Gastronomie findet überall statt. Deshalb werden immer mehr auch alle Themenformate auch gleichzeitig zu Shoppingorten. Dort wo es einem gelingt, den Kunden zu verführen und emotionell abzuholen wird Konsum entstehen. Das können Shopping Center noch lernen was emotionelle Ansprache heisst.

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Zukünftig weniger Grossprojekte. Diese können aus Platzgründen und wegen fehlendem Einzugsgebiet nicht mehr erfolgreich entwickelt werden. Neue kleinere Center um 20'000 Quadratmeter werden Probleme bekommen. Viele Shopping Center sind älter als 30 Jahre und müssen dringend revitalisiert oder umgenutzt werden. Revitalisierung im Sinne von Neupositionierung im Markt, bauliche Sanierung, Anpassung des Retail- und Gastromix. Umnutzung im Sinne von Neupositionierung. Neue prioritäre Nutzung mit Dienstleistung und Services und Retail eher als Nebenprodukt. Ähnlich wie ein Museum mit einem Retail Shop. Auch Neuentwicklungen von Innenstadt-Shopping Centern können interessant werden. Da kann besser Frequenz abgeschöpft werden.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Center in der Schweiz und im Ausland?

   Die Schweiz hat hochattraktive Innenstädte und eine hohe Dichte an Freizeitangeboten und darum braucht es die Urban Entertainment Center nicht wie im Ausland. Darum haben Shopping Center in der Schweiz nie über 18% Marktanteil.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Investoren müssen ein besseres Verständnis entwickeln für Shopping Center als Einzelhandelsimmobilie und nicht in erster Linie als Immobilie. Retail Immobilien funktionieren anders als andere Immobilien. Wenn Rendite aus Umsatz entsteht, braucht es auch ein Verständnis für den Markt und Markttreiber, Potential, Kaufkraft usw.

   Auch müssen sie selektiver Betreiber auswählen, die nicht einfach nur bewirtschaften sondern aktiv managen. Einer der auch das Verständnis zur Weiterentwicklung mitbringt. Investoren müssten im Vorfeld einer Investition die Erfolgskriterien eines Shopping Centers kennen und abchecken.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   Man muss zuerst eine Markteinschätzung des Umsatzpotentials durchführen und dann aus diesen Erkenntnissen die richtigen Schlüsse für den Bau eines Shopping Centers ziehen. Oder auch bei Revitalisierungen und Umnutzungen nur die Fläche für Retail nutzen, die wirklich dem Marktpotential entspricht. Die Restfläche soll möglichst synergetische Effekte für den Retail haben aber anders genutzt werden.

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Gute Erreichbarkeit, ein Einzugsgebiet mit ausreichendem Potential, eine der Nachfrage entsprechende Marktleistung und eine starke Positionierung, die sich klar von den Mitbewerbern differenziert. Das wird heute und in Zukunft immer gleich sein.

   Das gilt auch für Megatrends wie z. B. Multichannel Retailing oder auch gesellschaftlicher Wandel. Wenn ein Center solche Entwicklungen antizipieren kann, bleibt es erfolgreich. Fähigkeit zum Wandel und Voraussicht wie man sein Angebot

anpassen muss. Online ist dann eine Chance, wenn ich weiss was Online für Auswirkungen auf mein Geschäft haben wird und wie ich das nutzen kann. Veränderungen sind immer Chancen wenn man sie weiss wie zu nutzen.

Es findet aber eine Evolution nicht eine Revolution statt. Zudem wird sich wahrscheinlich nicht so viel verändern als wir meinen. Schon gar nicht im Shopping Center-Markt. Der Handel ist träge und verändert sich nur wenn die Kasse nicht stimmt. Proaktives Handeln ist aber leider selten zu beobachten.

Ich weiss nicht, ob ein Shopping Center der Zukunft anders aussieht als eines von heute. Neue Formate sind Hochrisiko und da wird kein Entwickler darauf einsteigen. Investoren sind zudem sehr konservativ und wollen ohnehin kein Risiko eingehen.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Siehe Antwort zu Frage 8.

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center Branche zukünftig als relevant?

    Die Veränderung Klassischer Handel mit Verkaufspunkt. Man muss eine andere Rolle übernehmen. Mehr Erlebnismarketing, neue Formate wie Popup-Stores, Retail-Labs, Sample-Labs, starke Unterscheidung von Online-Angeboten, Aufbau von Beziehungen zur Marke werden wichtig, Ambassadors aufbauen. Konsolidierung von Flächen mit Umnutzungen, wie nutzen wir diese Flächen neu sinnvoll. Soziale Treffpunkte werden immer wichtiger. Es muss eine gute Atmosphäre herrschen damit man Lust hat, sich zu treffen und Kaffee zu trinken. Bei Railcity ist das schwieriger, dort gehen Ruhezonen und Lounges weniger gut.

    Silver Shopper sollte man nicht als spezielle Zielgruppe segmentieren beziehungsweise clustern, die Altersgruppen und Zielgruppen vermischen sich immer mehr und orientieren sich gegenseitig aneinander und können nicht mehr abgegrenzt werden. Ausländer haben aber einen grossen Einfluss und sollten besser genutzt werden.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Differenzieren gegenüber meinen Mitbewerbern im Marktumfeld. Eine einzigartige Marktleistung anbieten. Klares Profil haben und trotzdem die Masse ansprechen. Hohes Bedürfnis nach Convenience und Experience vermitteln. Dazu gehören Auftritt wie Mall-Gestaltung, Mood-Management, Kommunikation nach aussen, 3D-Auftritt usw. Convenience und Erlebnis sind auch gegenläufig. Der Kunde möchte manchmal bewusst keine Convenience und immer den schnellsten und einfachsten Weg zum Produkt, sondern z. B. eben ein Erlebnis geniessen beim Aufstöbern und Suchen des geeigneten Produktes in Form eines Erlebnisses. Es gibt meiner Meinung nach keine generelle Lösung, um den Megatrends gerecht zu werden. Der geeignete Mix von Massnahmen und wie man diese einsetzt entscheidet über die erfolgreiche Ausrichtung auf Megatrends.

Noch zum Punkt Experience im Bereich Multichannel Retailing: Der Kunde erlebt eine Marke heute bewusst auf verschiedenen Kommunikationskanälen und an unterschiedlichen Touchpoints. Es sollte aber besser keine Vermischung der verschiedenen Touchpoints am PoS stattfinden. Sondern eher eine noch klarere Trennung der beiden Ansätze. Der Kunde möchte diese verschiedenen Touchpoints auf verschiedenen Kanälen erleben. Deshalb machen für mich beispielsweise Online-Plattformen auf der Verkaufsfläche nur bedingt Sinn.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    Überzeugungsarbeit leisten: Projizierung des Szenarios „nichts unternehmen" mit Konsequenzen (Umsatzverlust usw.) und eines Szenarios mit Umsetzung von geeigneten Massnahmen und den entsprechenden Erfolgsaussichten. Investoren warten aber oft zu lange und denken die Performance-Probleme sind nur eine temporäre Entwicklung und lösen sich im Laufe der Zeit.

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren, regionalen Shopping Centern?

    Marktanalyse und zukünftige Marktberechtigung abklären. Wenn Marktpotential ausreichend vorhanden oder konkrete Versorgungslücken bestehen: Revitalisierung anstreben und sonst eine Umnutzung, Verkleinerung u. ä. Kleine regionale Center kommen aber schon generell unter Druck. Durch die speziellen Eigentümerverhältnisse in der Schweiz (vor allem Migros- und Coop-Center) ist das Problem aber überschaubar. Man könnte sich sogar Center mit nur Formaten aus der jeweiligen Gruppe vorstellen (also z. B. reine Migros Shopping Center mit verschiedenen Formaten aus der Migros-Gruppe).

B.4 Interview mit Experte 4

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

   Noch nicht kritisch, aber man muss einiges ändern, wenn man ein neues Shopping Center baut gegenüber noch vor 30 Jahren. Der Trend in den letzten 10 Jahren einer Verdoppelung der Verkaufsfläche hat zur Senkung der Flächenproduktivität geführt. Jetzt muss man eine Antwort finden oder es findet ein noch stärkerer Verdrängungsmarkt statt.

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?

   Der Trend zu Shopping Centern in Innenstädten ist klar erkennbar. Shopping Center auf der grünen Wiese sind momentan in der Schweiz passé. Es zeigt sich einmal mehr, dass schlussendlich die Lage und Erreichbarkeit eines Centers der entscheidende Faktor für dessen Erfolg ist. Darum glaube ich, dass zukünftig neue Center eher in der Stadt oder in Stadtrandlagen Chancen haben als in der Peripherie.

   Eine gute Lage und Erreichbarkeit erhöhen die Convenience. Das heisst, dass man in einem Center ein Angebot als Ganzes verkaufen und steuern kann, z. B. durch einen abgestimmten und steuerbaren Mieter-Mix. Das Angebot in Innenstädten ist

prinzipiell nicht steuerbar. Diese Convenience im Sinne eines ausgewogenen Warenangebots alleine reicht aber nicht, um Center auf der grünen Wiese zu retten.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Online-Versandhandel gibt es schon lange und wird weiter wachsen. Es kommt aber auf die neuen Technologien (Hardware, Software etc.) an wie sehr Online-Handel zukünftig weiter gepusht wird. Dabei ist wieder die Convenience entscheidend. Momentan kann sich der stationäre Handel mit Lager zum Sofort-Mitnehmen noch behaupten. Wenn die Logistik des Online-Handels einmal noch schneller liefern kann, dann könnte das nochmals einen grossen Schub in diese Richtung geben. Technologie wird aber in jedem Falle entscheidend sein für das zukünftige Einkaufsverhalten der Kunden. Wenn einmal die Google-Brille auf den Markt kommt und mit Augmented Reality Online-Angebote als 3D-Erlebnis präsentiert werden können, dann kommt der Online-Handel dem stationären Handel sehr nahe.

   Der stationäre Handel kennt diesbezüglich weder die konkreten Auswirkungen dieser permanenten Verfügbarkeit im Online-Handel noch kennt er Antworten darauf. Man muss einfach versuchen, die Online-Ebene möglichst optimal zu nutzen. Das wird aber schon auch Konsequenzen auf die Stores haben. Vielleicht verkauft man zukünftig weniger über den Store und hat auch weniger Produkte an Lager. Die Stores werden dann mehr zu begehbaren Markenwelten, Produkte werden nach Hause geliefert. Man braucht dann auch keine Logistik in Innenstädten mehr, weil Produkte direkt ab Aussenlager versandt werden. Das heisst aber nicht, dass es den stationären Handel nicht mehr geben wird. Vielleicht bleibt er sogar gleich gross. Ob und von wem dann mehr oder weniger Verkaufsflächen gebraucht werden, ist schwierig zu beantworten. Die Frage für Shopping Center-Investoren stellt sich aber, ob sich zukünftig Umsätze noch als Messgrösse für Miete eignen, wenn ein grosser Teil über Online läuft.

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Wir kommen in eine Konsolidierungsphase. Das heisst nicht insgesamt weniger Flächen aber eine Verschiebung von kleinen regionalen Centern auf neuere, grössere, attraktivere Center an Stadtrandlagen.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?

   Frequenz und Dimensionen von Einzugsgebieten der Center sind wichtige Unterschiede. Das zieht auch nach sich, welche Brands diese Destinationen als attraktiv beurteilen. Wobei diesbezüglich die Schweiz aufgrund ihrer hohen Kaufkraft ein Sonderfall darstellt. Und manch bekannter Retailer entscheidet sich für einen Standort in einem Schweizer Shopping-Center trotz kleinerem Einzugsgebiet und einer etwas niedrigeren Frequenz (z. B. H&M, Mango, Apple). Die hohe Kaufkraft hilft uns diesbezüglich sehr.

   Auch die Attraktivität der Architektur der Shopping Center im Ausland gegenüber der Schweiz birgt Unterschiede. In der Schweiz sind wir da noch nicht auf dem besten Stand. Da wir viele kleine regionale Center haben, lohnt sich eine aufwendige architektonische Inszenierung auch weniger.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Man sollte wieder vermehrt umschalten von den in den letzten Jahren immer öfter beobachtbaren investorengetriebenen Projekten zu marktgetriebenen Projekten. Beispielsweise wurde das Glattzentrum bei seiner Entwicklung mit grosser Wahrscheinlichkeit als marktgetriebenes Projekt entwickelt; andere Projekte wie Mantelnutzungen von Fussballstadien oder das Westside oder Stücki sind eher investorengetrieben Projekte bei welchen man sich vielleicht nicht immer konsequent genug gefragt hat, ob es diese Center aus marktgetriebener Sicht auch an diesen Standorten braucht. Dort stützt man sich in erster Linie darauf ab, ob man überhaupt Mieter findet und die Bewilligung zum Bau bekommt anstatt aus marktgetriebenen Überlegungen heraus zu agieren. Deshalb sind es auch öfter immer die gleichen Retailer die Flächen in neuen Centern mieten. Diese können in der Anfangsphase und bei tiefen Umsätzen länger überleben und werden sogar vielfach wegen ihrer Bekanntheit von den Kunden besser angenommen, obwohl ja gerade in regionalen Centern ein abwechslungsreiches lokales Angebot sehr erwünscht wäre.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   „Form follows function" heisst es ja so schön, und das hat schon was. Architektur und Retail dürften aber noch mehr verbunden werden. Ich finde es aber schon mal gut, dass die Architektur von Shopping Centern in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen hat. Da fühlt der Kunde sich einfach generell wohler, wenn er dort ist. Der nächste Schritt wäre jetzt konsequenterweise, dass man die Erkenntnisse aus der Retail-Architektur auch in die Mallgestaltung einfliessen lassen würde. Also die Frage nach Sichtachsen, Customer Journey, Kundenverhalten, Anordnung von Kundenwegen, um der Frequenz optimal zu begegnen u. ä. Diese Kommerzialisierung der Mall wird noch zu wenig professionell umgesetzt. Diese Belebung von Malls ist zentral in der Bedeutung. Da stimmen vielleicht der Entwicklungsablauf oder die Schnittstellen zwischen den Stakeholdern nicht immer. Auch die Signaletik ist ein wichtiges Thema. Schon einige Male mussten wir die Signaletik kurz nach Eröffnung eines Centers nochmals überarbeiten, weil das Kundenverhalten zu wenig berücksichtigt worden ist.

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Für mich müsste das Center eine gewisse Zentrumslage (Convenience und Footfall) haben und in seiner Angebotsstruktur (Mieter-Mix) flexibler sein, um schneller auf Trends reagieren zu können. Es müsste zu einer Art Third Place werden, wo ich spontan hingehe und welcher auch architektonisch ansprechend und verführerisch auf mich wirkt. Dabei sollte vor allem der Mallgestaltung mehr Gewicht gegeben werden.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Das werden die gleichen vier Hauptkriterien sein, die heute schon gelten: 1. Lage, Erreichbarkeit, Erschliessung; 2. Angebot, Mieter-Mix, Adaptierbarkeit; 3. Atmosphäre, Architektur; 4. Kommunikation, Positionierung und dazu paralleler Nutzen aller Kommunikationskanäle (Multichannel Retailing).

Gastronomie ist auch ein zentraler Faktor (hauptsächlich in City-Lagen, Flächenanteil im Center von über 10%) und wichtiger Bestandteil des Dritten Ortes. Unterhaltung, Leisure und Kultur ist nicht zwingend nötig für den Erfolg von einem Retail-Standort, es passt aber sehr gut zusammen. Das stärkt die Destination und führt zu einer Verteilung der Kosten der gemeinsamen Infrastruktur u. ä.

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center-Branche zukünftig als relevant?

    Wenn einmal die Retailer Antworten auf das Multichannel Retailing gefunden haben und entsprechende Massnahmen treffen, wird sich das natürlich auch auf die Shopping Center auswirken. Diese müssen sich diesbezüglich auch entwickeln und die neuen Technologien einsetzen, aber wahrscheinlich eher etwas nachgelagert.

    Jedoch wird die demografische Entwicklung merklichen Einfluss haben. Ob und welche Massnahmen man umsetzen wird ist noch unklar. Da die 70-Jährigen möglicherweise in Zukunft so fit sind wie die heutigen 50-Jährigen, muss man ja vielleicht weniger anpassen als man meint. Eine aktuelle Umfrage bei älteren Personen (ca. 70-jährige) im Quartier des Sihlcity hat aber z. B. klar ergeben, dass die Zugangswege im Center für diese Kunden zu lang sind und kein gemütliches und ruhiges Café zu finden ist. Das hat uns ins Bewusstsein gerufen, dass man schon auf diese Bedürfnisse Antworten finden sollte.

    Wichtigste Faktoren für Silver Shopper sind einerseits der Angebotsmix. Da müssen in erster Linie von den Retailern Antworten in den entsprechenden Sortimenten, Konzepten, Brands, Formaten und Dienstleistungen gefunden werden. Das Center muss sich aber darum bemühen, dass die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung ernst genommen und besser abgeholt werden. Dabei sind eine zentralere Lage und mehr und neue Dienstleistungen sicher wichtige Faktoren. Man hat aber diesbezüglich noch nicht alle Antworten gefunden.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Die richtigen Mietpartner finden, welche ihrerseits optimale Antworten auf die Megatrends gefunden haben. Lage und Erschliessung in den Fokus der Aufmerksamkeit stellen.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    Aufzeigen, welche Kundenbedürfnisse aus marktgetriebener Optik befriedigt werden können und in der Konsequenz welcher Mieter-Mix dazu geeignet ist. Dies begünstigt, eine Vollvermietung zu erreichen und damit den Wert des Shopping Centers zu optimieren.

    Eine Schweizer Besonderheit ist auch, dass sich die Branche der Entwicklung von Shopping Centern aus verschiedenen Parteien wie Eigentümer, Betreiber, Berater und Dienstleister zusammensetzt, welche sich alle zuerst selbst absichern wollen und welche nicht als Einheit agieren, die bereit ist, gewisse Risiken einzugehen.

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren, regionalen Shopping Centern?

    Das sind die schwierigsten Center. Sie sind relativ alt und haben oft auslaufende Mietverträge. Grundsätzlich sollte man sich aber verabschieden von der Planung mit grossen Einzugsgebieten (Erreichbarkeit in 20 Min. plus). Deshalb eher eine Konzentration auf ein lokales Einzugsgebiet (Erreichbarkeit in 10 Min. minus) und dann genau untersuchen, ob und was in diesem Einzugsgebiet an Angeboten noch fehlt. Man muss lokale Kompetenz aufbauen. Viele Investoren scheuen aber hohe Investitionen, wenn der Leidensdruck nicht entsprechend gross ist.

    Für Umnutzungen ist die Lage noch schwieriger, weil sich dann der Investor von den prognostizierten Renditen verabschieden muss. Einziges Schweizer Beispiel das ich kenne ist die Markthalle Basel, wo man neue Lösungen sucht. Migros und Coop als Eigentümer kleinerer Center verfolgen vielfach auch einfach nur eine Politik der Standortsicherung. Dort ist der Revitalisierungsdruck noch geringer.

B.5 Interview mit Experte 5

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

    Es gibt zwei Kategorien von Shopping Centern. Einerseits die neuen, modernen Shopping Center, welche in letzter Zeit entstanden sind und andererseits die älteren Shopping Center, die dringend revitalisiert oder sogar neu gebaut werden müssten. Das heisst, es gibt ein unglaubliches Ungleichgewicht mit riesigen Unterschieden zwischen diesen beiden Gruppen. Das soll aber nicht heissen, dass die älteren Shopping Center in jedem Fall nicht erfolgreich sind. Das ist so speziell an der Schweiz: Es sind praktisch alle Shopping Center recht erfolgreich oder sehr erfolgreich.

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?

    Aus der Optik des Convenience-Bedürfnisses der heutigen Gesellschaft, welches man gut in den Essgewohnheiten oder im Internetbereich beobachten kann, hat das Shopping Center meiner Meinung nach gute Chancen. Darum, denke ich, ist auch das Internet (Online Shopping) nicht wirklich eine Gefahr für den stationären Handel, sondern es kann im Gegenteil unsere Branche sogar unterstützen. Alles an einem Ort, alles unter einem Dach bringt genau diese gewünschte höhere Convenience im Gegensatz zu Innenstädten. Auch die Einheitlichkeit (z. B. die Öffnungszeiten) aller Stores, welche ich besuchen will, ist dabei relevant und hilft dem Besucher bei der effizienten Planung seines Einkaufsbummels. Dazu kommt die Verbesserung der Mallgestaltung in moderne Center, wo, vergleichbar mit den schönen Innenstädten der Schweiz, nicht mehr nur das reine Einkaufen im Vordergrund steht, sondern wo die gesteigerte Aufenthaltsqualität zu einem insgesamt angenehmen Einkaufserlebnis führt. Aus diesem Blickwinkel müssen sich die Innenstädte zukünftig anstrengen, um der Qualität von modernen Shopping Centern zu entsprechen. Heute haben jedoch vor allem die meisten älteren Center gerade betreffend Aufenthaltsqualität noch einen riesigen Nachholbedarf. Dort haben Innenstädte noch viel mehr zu bieten. Diese Defizite werden diese Center in naher Zukunft aufholen müssen.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Es gibt immer mehr Bildung von sog. Hotspots wie z. B. Bahnhöfe oder Flughäfen, die vor allem mit viel Convenience punkten können. Ich denke diese Hotspots werden zukünftig noch an Bedeutung gewinnen.

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Es braucht auch zukünftig eine gewisse Grösse, um bestehen zu können. Deshalb glaube ich, es werden zukünftig eher die grossen Center erfolgreich sein. Dann werden wir eine Verschiebung vom reinen Einkauf zur Gastronomie beobachten können. Der Gastronomieanteil in einem Shopping Center wird also deutlich dazugewinnen. Shopping Center werden immer mehr den Charakter eines Third Place annehmen, wo man neben shoppen auch essen geht. Diese Tendenz kann man in Europa heute schon beobachten, wo Shopping Center mit bis zu 35% Gastronomieanteil entwickelt werden. Da sieht man deutlich, wo früher oder später der Weg auch in der Schweiz hinführen wird. Vor ein paar Jahren waren es noch 7% Gastroanteil, heute sind es vielleicht 12% und zukünftig werden sicher 20% der Fläche eines Shopping Centers für Gastronomie genutzt werden. Das soziale Verhalten unserer Gesellschaft entwickelt sich ja auch dahingehend, dass die klassischen Hausfrauen eher mehr berufstätig werden und Ehepaare dadurch eher auswärts essen gehen und Gelegenheiten von solchen Third Places mehr nutzen werden als heute. Das kann neben dem Italiener in der Innenstadt durchaus auch einmal ein Restaurant in einem Shopping Center sein, sofern dieses den Ansprüchen an ein romantisches Dinners genügen kann. Der Anspruch an Gastronomie in Shopping Centern wird deshalb zukünftig deutlich höher sein als heute.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?

   Ich denke das Thema Sicherheit ist im Euroraum nicht zu unterschätzen. Die Menschen suchen immer mehr Orte, an welchen die Sicherheit gewährleistet ist. Das können häufig Shopping Center sein. Man kann ja bereits heute in Europäischen Grossstädten beobachten, dass Menschen zumindest am Abend die Innenstädte aus Sicherheitsgründen meiden und eher Shopping Center bevorzugen. Da haben wir auch in der Schweiz schon erste Tendenzen. Z. B. habe ich verschiedentlich gelesen, dass die Lausanner Innenstadt diesbezüglich immer mehr Probleme hat. Ich hoffe es zwar nicht, könnte mir aber trotzdem vorstellen, dass dieses Sicherheitsthema zukünftig auch Schweizer Konsumenten bezüglich Ihrer Einkaufs- und Aufenthaltspräferenzen beeinflussen wird.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Man wird sich zukünftig konsequenter auf eine klare Identität und Strategie ausrichten müssen, um noch erfolgreich zu sein. Unabhängig davon ob ein Coop oder Migros im Center zu finden ist, muss das Center zu einer unverwechselbaren Marke werden. Zudem muss man sich vermehrt die Frage nach dem Einzugsgebiet stellen. Ist der Standort richtig gewählt und braucht es an diesem Standort wirklich noch ein Einkaufscenter? Solche Fragen werden noch genauer untersucht werden müssen. Weil sich zukünftig Einkaufscenter ein noch klareres Profil werden geben müs-

sen, kommen die älteren Center noch mehr unter Druck. Diese können sich nicht mehr darauf abstützen, dass sie ihre bestehenden Bestandskunden haben. Diese sterben vielleicht weg oder werden durch besser profilierte Center abgeworben. Aber man kann auch diesen älteren Centern durch eine Revitalisierung ein klareres Gesicht geben. Dazu braucht es aber den Mut der Investoren, konsequent an Positionierung, Mieter-Mix und Auftritt zu arbeiten. Viele warten lieber ab und profitieren noch so lange es geht. Das Risiko wird meiner Meinung nach von diesen Investoren unterschätzt. Wenn man nicht frühzeitig die Initiative in solchen Centern ergreift, kann das unter Umständen ganz schlecht enden.

Eine klare Positionierung hat nicht nur Konsequenzen im Mieter-Mix mit denen man umgehen muss. Die Strategie muss auch in der Mall-Architektur umgesetzt werden und korrespondieren mit dem Werbeauftritt und anderen Komponenten, welche das Center schlussendlich charakterisieren. Ein Shopping Center muss zukünftig vermehrt mutig und mit aller Konsequenz seine Positionierung durchsetzen und umsetzen. Diese Entwicklung ist aber momentan in der Schweiz ausser beim Stücki noch bei keinem Center zu beobachten. Aufgrund unserer speziellen Situation werden wir eine klare Positionierung nun konsequent angehen und auch umsetzen. Bei den meisten Centern ist der Leidensdruck diesbezüglich einfach noch zu wenig gross.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   Die Top-Spezialisten aus den verschiedenen Bereichen werden leider bei Entwicklungen und Revitalisierungen nicht frühzeitig, zu wenig oder gar nicht eingebunden. Wichtige Entscheidungen sollten dringend besser breiter abgestützt werden. Diese Expertenmeinungen sollten verehrt eingeholt werden, um Fehler zu vermeiden.

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Ein erfolgreiches Shopping Center in der Schweiz hat eine eigene Identität. Das Shopping Center wird zur Marke, die dem Konsumenten ein Versprechen abgibt. Die Betreiber können nicht wie in der Vergangenheit ein Shopping Center eröffnen und den Glauben haben, dass dies bereits als Definition reicht. Das Markendach muss komplexer und konkreter formuliert werden, was Investor und Center Management-Gesellschaft zwingt, die Kernzielgruppe klarer zu definieren. Wir dürfen nicht vergessen, dass das Shopping Center immer für den Mainstream da sein muss, aber eine klare Positionierung wird jedem Shopping Center gut stehen. Die Profilierung wird auch über die Gastronomie erfolgen. Der Third Place-Gedanke wird dabei durch ein vielfältiges Gastronomie-Angebot getragen und lädt zum Treffen von Freunden ein und natürlich zum Verweilen. Aus Sicht der Investoren und Mieter stehen aber auch in Zukunft die Produktivität und die Umsätze im Zentrum. Daran wird das erfolgreiche Shopping Center auch in Zukunft gemessen.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Diese 5 Kriterien werden sich auch in Zukunft nicht ändern: Standort, Mieter-Mix und Angebotsvielfalt, Architektur und Aufenthaltsqualität/Ambiente, Erreichbarkeit (inkl. Parkplätze), Marketing und Kommunikation.

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center-Branche zukünftig als relevant?

    Die grosse Herausforderung der Branche wird das Multi Channelling sein. Die Anforderungen werden mit den neuen Möglichkeiten im Bereich E-Commerce steigen, aber auch die Chancen, diese erfolgreich zu nutzen, sind da. Es gilt dabei für jeden Händler, seinen Kunden und das Verhalten zu verstehen und auf die Bedürfnisse einzugehen. Unter Druck geraten Shopping Center durch den E-Commerce auf drei Ebenen: Da sind einmal die Mieter, die Umsätze an den Wettbewerb im Web verlieren. Nicht alle Artikel sind davon gleichermassen betroffen. Besonders leiden werden Anbieter solcher Waren, die man nicht sehen, anfassen, anprobieren oder riechen muss, um sich von ihrer Qualität zu überzeugen.

    Zweitens wird wahrscheinlich der zunehmende Online-Absatz auch bei florierenden Handelskonzepten negative Auswirkungen auf den Quadratmeterbedarf haben. Die Folge: Grössere Einheiten müssten in mehrere kleine Flächen aufgeteilt werden. Generell führt die Konkurrenz des E-Commerce im stationären Handel zu einer sinkenden Flächennachfrage. Mindestens ebenso schwer wiegt ein weiteres Problem: Die Abwanderung von Umsätzen aus der Ladenstrasse ins Internet trifft das Geschäftsmodell der Shopping Center an seiner Wurzel. Denn der von den jeweiligen Mietern erzielte Umsatz ist das tragende Fundament des Geschäftsmodells Shopping Center. Der Umsatz bestimmt die Miethöhe, diese den Beleihungswert der Immobilie und damit die Finanzierung und den Verkaufspreis der Center.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Die Differenzierung im Angebot und der Ausbau der Gastronomie werden von grosser Bedeutung sein. Das Shopping Center muss viele Gründe liefern, dass sich ein Besuch im Center lohnt und diese Bedürfnisbefriedigung nur vor Ort stattfinden kann. Darauf muss in Zukunft der Fokus gelegt werden. Dazu gehören auch Center Services wie ein gut geführter Kinderhort oder ein Heimlieferdienst.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Centern überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    Investoren sind Zahlenmenschen. Das ist verständlich, da daran der Wert der Immobilie gemessen wird. Darum gilt es, die geplanten Massnahmen immer unter der Betrachtung einer Wertsteigerung der Immobilie zu planen.

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren, regionalen Shopping Centern?

    Es gibt heute viele Möglichkeiten, mit kleinen Veränderungen grosse Wirkung zu erzeugen. Bereits ein neues Lichtkonzept in Kombination mit einer sanften Renovation (Farben, Folien etc.) kann Wunder wirken.

B.6 Interview mit Experte 6

1. Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die allgemeine Situation der Schweizer Shopping Center?

   Die Strukturprobleme der Shopping Center-Branche sind vergleichbar mit der Schweizer Hotellerie, welche nun seit bald 10–20 Jahren zu kämpfen hat. Das muss man aus Investorensicht selbstkritisch zugeben, dass man teilweise verschlafen hat, gewisse Anpassungen und Revitalisierungen zum richtigen Zeitpunkt umzusetzen. Jetzt kommt man in einen Generationenwechsel, wo ältere, vielleicht 20-jährige, ländliche Center vor grosse Probleme gestellt werden und wo ein grosser Handlungsbedarf besteht und man nun die Probleme anpacken sollte. Dabei wird man sich aus der aktuellen Entwicklung der Wirtschaft und der Retailer überlegen müssen, welche Center es überhaupt noch braucht. Wie jeder Retailer dies auch macht, werden auch wir im Shopping Center-Bereich eine gesunde Bereinigung der Standorte vornehmen müssen.

2. Welche Chancen räumen Sie zukünftig Shopping Centern gegenüber dem Shopping in Innenstädten ein?

   Bei der anstehenden Standortbereinigung werden jene Shopping Center bestehen, welche mehr bieten als überdachte Ladenstrassen. Innenstädte bieten diesbezüglich mehr, weil der Kunde dort frische Luft geniessen, draussen sitzen und bei schönem Wetter flanieren kann. Deshalb müssen auch Shopping Center bestrebt sein, diesbezüglich etwas Vergleichbares zu bieten. Wenn möglich sollte das nicht mit reinem Kulissenbau, sondern mit einer gewissen Echtheit der Architektur realisiert werden wie dies beispielsweise im Sihlcity mit der Kombination von modernen und alten Bauten ausgezeichnet gelungen ist. Kleinere regionale eher unattraktive Center werden da Mühe haben, diesen Ansprüchen zu genügen. Wichtig wird auch das zukünftige Gastronomie-Angebot in Shopping Centern sein, welches momentan in Innenstädten noch klar besser ist.

3. Gibt es in Zukunft neben den Innenstädten weitere (neue) Mitbewerber für die Shopping Center, deren Entwicklung nicht zu unterschätzen ist?

   Ich glaube schon, dass es Ideen gibt, welche Neuigkeiten bringen. Sei es virtuell oder in einer anderen Form des Erlebnisses, welches man vielleicht später zu Hause nochmals bequem über Internet anschauen, bestellen und dann wieder im Shop abholen kann. Ich glaube das Kundenverhalten wird sehr heterogen sein. Man wird Produkte und Marken auf unterschiedlichen Kanälen erleben und einkaufen. Dabei spielen individuelle Bedürfnisse und Präferenzen und auch die Tagesform eine Rolle. Mit Ausnahme beim Einkaufen des Tagesbedarfs wo reine Convenience entscheiden ist, wird man wohl bei Shoppen zukünftig weniger immer den gleichen Gewohnheiten nachgehen. Das macht eine klare Segmentierung der zukünftigen Zielkunden auch entsprechend schwierig. Die Konsumenten sind offener für neue Erfahrungen, neue Erlebnisse, neue Ideen im Zusammenhang mit Shopping.

4. Wie wird sich die Shopping Center-Landschaft Schweiz in 10–15 Jahren präsentieren?

   Ich glaube an eine Reduktion der Anzahl an Shopping Centern in der Schweiz in den nächsten 10–20 Jahren. Ich gehe dabei davon aus, dass es etwa ein Viertel we-

niger kleinere Shopping Center geben wird und dass die überlebenden Center viel klarer positioniert sein werden als heute. In diesem Zusammenhang wird sich jedoch auch die Frage stellen, wie bequem es überhaupt noch sein wird, ein Shopping Center mit dem Auto oder öffentlichem Verkehr zu erreichen. Auch sehe ich eine stärkere Ausrichtung auf das Segment der älteren Zielkundengruppe. Die beobachtbare demografische Entwicklung unserer Gesellschaft wird diese Entwicklung massgeblich beeinflussen. Dort muss man ansetzen und sich mehr auf diese Zielgruppe spezialisieren mit beispielsweise noch mehr Convenience, grösseren Parkplätzen, besserer Übersicht, entsprechendem Angebot u. ä. aufwarten.

5. Gibt es wesentliche Unterschiede in den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten von Shopping Centern in der Schweiz und im Ausland?

   Aufgrund unserer beschränkten Bevölkerungszahl glaube ich nicht an reine Luxus-Shopping Center wie beispielsweise in den USA. Für das sog. Cosmopolitan Shopping braucht es einfach eine anzahlmässig grössere Kundenzielgruppe. Zudem kaufen in der Schweiz gerade diese Kunden gerne in den Innenstädten oder auf Reisen im Ausland ein. Die Schweizer Konsumenten sind vielleicht generell auch etwas konservativer und weniger affin für Showtime und das so genannte Erlebnis-Shopping. Auf der anderen Seite zeigen Formate wie der Europapark wie dankbar auch Schweizer für etwas Unterhaltung und Fun sind. Dies wäre wahrscheinlich auch eine Chance für Shopping Center sich mehr von anderen Centern abzugrenzen, indem sie Elemente einbauen, die diesem Fun-Faktor mehr Rechnung tragen und das Kind im Erwachsenen mehr ansprechen. Ich bin überzeugt, dass Center die mehr bieten als reinen Retail die besseren Überlebenschancen haben. Auch Gastronomie hat diesbezüglich auch in der Schweiz massiv an Bedeutung gewonnen. Da muss das Angebot in den Centern noch eindeutig verbessert werden.

   Auch der Umstand, dass in der Schweiz meistens ein Lebensmittelanbieter wie Coop oder Migros als Ankermieter ein Shopping Center dominiert, ist im Ausland weniger zu beobachten und sollte vielleicht einmal hinterfragt werden.

6. Welches sind zukünftig die grössten Herausforderungen für Investoren und Eigentümer von Schweizer Shopping Centern?

   Im Interesse vom Anleger eine möglichst gesunde und nachhaltige Rendite zu erwirtschaften. Das wird aber nicht mehr so einfach erreicht werden. Darum ist der Einsatz der geeigneten Marketingmittel zum richtigen Zeitpunkt so wichtig geworden. Wir haben inzwischen auch Spezialisten für die verschiedenen Branchen Hotel, Retail, Gastronomie, Shopping Center usw. aufgebaut, um diesen Herausforderungen der Investorenbedürfnisse besser begegnen zu können. Man hat klare Erkenntnisse dazu gewonnen, dass es mehr Know How braucht, um diese Investitionen/Assets kompetent zu betreuen und zu steuern. Sei es im Bereich des Marketings, der Positionierung oder der Mall-Gestaltung, wo es darum geht, periodisch ein Shopping Center immer wieder mit neuem spannendem Inhalt zu füllen. Eine weitere wichtige Tendenz, welche in den USA bereits vielerorts umgesetzt ist, ist die Abschaffung der Mietervereinigungen, wie man sie heutzutage noch in allen Schweizer Shopping Centern antrifft. Die Frage, wie die langfristige Positionierung eines Centers aussieht muss einfach alleinige Sache der Eigentümer sein und auch konsequent von diesen umgesetzt werden können. Dazu gehören auch Fragen des Mieter-Mix und des Warenangebots.

7. Welches sind Ihrer Meinung nach zu wenig oder nicht genutzte Chancen bei der Entwicklung und Gestaltung von Shopping Centern in der Schweiz?

   Es fehlt zuweilen der Mut, Konzepte umzusetzen, bei welchen man nicht weiss, dass sie sich auch bewähren. Darum besteht auch der vielzitierte Einheitsbrei von Brands in Schweizer Centern. Man sollte meiner Meinung nach vermehrt auch neuen und weniger bekannten Einzelformaten eine Chance geben. Eine weitere verpasste Chance ist, dass man immer wieder vergisst, den Retail-Spezialisten in konzeptionelle Fragen frühzeitig einzubinden. Dazu gehören neben den Retail-Spezialisten auch die Facility Management-Spezialisten. Deshalb muss man oft bereits unmittelbar nach Fertigstellung eines Centers leider feststellen, dass gerade aus Kunden- und Bewirtschaftungssicht vieles nicht optimal umgesetzt worden ist. Der Grund liegt einerseits in der Vernachlässigung dieses Aspektes durch die Architekten und andererseits am mangelnden Know How der Investoren. Da müsste der Investor klarere Rahmenbedingungen mit Einbezug von entsprechenden Spezialisten bei der Planung und der Umsetzung fordern.

8. Wie sieht das erfolgreiche Schweizer Shopping Center der Zukunft aus?

   Wahrscheinlich braucht es halt doch als Basis eines Centers einen grossen Lebensmittelanbieter als Ankermieter und einige profilierte mittelständische Retailer im Fashionbereich. Dazu liessen sich aber gut einige neue Formate kombinieren, welche man konsequenterweise mit speziellen Konditionen unterstützen müsste. Dann müsste man der Gastronomie viel Wert zugestehen. Auch alternativen Konzepten im Showroom-Stil, wo es im Sinne von Multichannel Retailing nicht in erster Linie um Einkaufen geht, müsste man mehr Platz einräumen können. Das man neuen Formaten wie beispielsweise den „Trystore“ im Glatt vermehrt Chancen gibt, generell mehr ausprobiert und aus Erfahrungen lernt und dass man versucht dem Fun- und Erlebnisfaktor im Sinne eines spielerischen und humorvollen Umgangs mit den Kunden mehr Gewicht zu geben. Ich glaube zudem das Schweizer Shopping Center der Zukunft eher grössere Center in Stadtnähe sein werden.

9. Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für die Shopping Center in Zukunft?

   Wichtige Erfolgsfaktoren sind eine gute Erreichbarkeit, attraktive Gastronomie, hohe Erlebnisqualität und ein attraktiver, vielseitiger und umfangreicher Angebotsmix.

10. Welche Megatrends betrachten Sie für die Schweizer Shopping Center-Branche zukünftig als relevant?

    Ein Megatrend ist die vermehrte Auseinandersetzung mit dem Thema Umwelt und Nachhaltigkeit. Man wird neue Brands und neue Konzepte z. B. im Ernährungs- aber auch im Fashionbereich einbinden und diese fördern. Der aktuell bereits erkennbare Trend in Richtung Health, Wellness, Beauty und „Forever Young“ wird sich zukünftig noch stark weiterentwickeln. Auch die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft mit einer zahlenmässig stärkeren Kundengruppe 50 plus mit mehr Zeit zum Shoppen und zum Vergleichen wird an Einfluss auf unsere Shopping Center gewinnen. Die Entwicklung in Richtung Multichannel Retailing wird auch an Bedeutung gewinnen aber ich persönlich beurteile diese Entwicklung nicht so stark wie dies andere tun. Ich denke nicht, dass zukünftig alles online von zu Hause aus gekauft werden wird. Das Shopping Center der Zukunft wird aber sicher mehr

ein „Gathering Place“ werden. Man geht nicht nur zum Shoppen in ein Center, sondern auch, um Leute zu treffen und schliesslich auch, um selber gesehen zu werden.

11. Welches sind Ihrer Meinung nach die prioritären Handlungsfelder bei der Ausrichtung auf diese Megatrends?

    Wichtige Handlungsfelder sind eine Top-Erschliessung. Dann ist es auch wichtig, sich ganzheitlicher mehr zu vernetzen, sich politisch um eine nachhaltige kommunale Integration und Unterstützung der Bevölkerung zu bemühen. Der Community-Gedanke sollte dabei mehr in den Vordergrund gerückt werden. Da sehe ich einen gewissen Handlungsbedarf. Damit wird das Shopping Center auch eher zu einem akzeptierten und geschätzten Third Place für die umgebende Bevölkerung und nicht zu einem gemiedenen Streitobjekt.

    Ein prioritäres Handlungsfeld ist auch, dass man bereits mit der Architektur und dem Mieter-Mix die klare Positionierung des Shopping Centers und deren konsequente Ausrichtung auf Megatrends unterstützt. Nur so kann ein attraktives Shopping Center mit Third Place-Eigenschaften geschaffen werden.

12. Welche Argumente würden Investoren und Eigentümer von Shopping Center überzeugen, sich bei anstehenden Revitalisierungen konsequent auf zukünftig erwartete Megatrends auszurichten?

    Schlussendlich lässt sich der Investor einzig durch eine nachhaltige gute Rendite überzeugen. Dies kann mit einer Pyramide dargestellt werden. Dabei müssen sich solide und risikofreudigere Formate die Waagschale halten und insgesamt eine vertretbare Rendite darstellen.

13. Welches sind Ihrer Meinung nach Möglichkeiten zur erfolgreichen Revitalisierung von kleineren regionalen Shopping Centern?

    Der wichtigste Schritt überhaupt ist die vorausgehende seriöse Analyse von ortskundigen Spezialisten, um aufzuzeigen, ob die Revitalisierung eines Centers an einem bestimmten Standort sinnvoll ist oder ob man doch eher eine Umnutzung in Betracht ziehen muss. Dabei erachte ich den Einbezug von Gemeinden, Städten und Behörden als sehr wichtig. Dann ist eine erfolgreiche Revitalisierung stark abhängig von der Analyse der Bedürfnisse und Gewohnheiten der umgebenen Bevölkerung, der erwarteten zukünftigen Entwicklung der Region und daraus resultierend dem neuen Mieter-Mix. Dazu kommt die ganze Palette an Marketingmassnahmen, welche konsequent umgesetzt werden muss. Parallel dazu braucht es aber auch die optische Revitalisierung aus architektonischer Sicht mit einem entsprechenden Umbau oder zumindest einer gestalterischen Anpassung der Mall und des Eingangsbereiches.

C Handlungsfeldorientierte Systematisierung der Expertenaussagen

	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
Multichannel Retailing	Onlineshopping wird ganz klar zunehmen	Updates werden viel schneller kommen müssen, um mit der Digitalisierung Schritt halten zu können. Online wird Schritt für Schritt die einzelnen Handelskategorien – wenn auch sehr unterschiedlich – umkrempeln.	Der Kunde erlebt eine Marke heute bewusst auf verschiedenen Kommunikationskanälen und an unterschiedlichen Touchpoints. Online ist dann eine Chance, wen ich weiss was Online für Auswirkungen auf mein Geschäf haben wird und wie ich das nutze kann.	Technologie wird aber in jedem Falle entscheidend sein für das zukünftige Einkaufsverhalten der Kunden. Wenn einmal die Googl Brille auf den Markt kommt und mit augmented Reality online Angebote als 3D Erlebnis präsentiert werden kann, dann kommt der Online Handel dem stationären Handel sehr nahe.	Die grosse Herausforderung der Branche wird das Multi-Channelling sein. Die Anforderungen werden mit den neuen Möglichkeiten im Bereich Commerce steigen, aber auch die Chancen diese erfolgreich zu nutzen sind da. Es gilt dabei für jeden Händler seinen Kunden und das Verhalten zu verstehen und auf die Bedürfnisse einzugehen.	Ich glaube das Kundenverhalten wird sehr heterogen sein. Man wird Produkte und Marken auf unterschiedlichen Kanälen erlebe und einkaufen. Dabei spielen individuelle Bedürfnisse, Präferenzen und Tagesform eine Rolle. Konsumenten sind offener für neue Erfahrungen, Erlebnisse Ideen im Zshg. mit Shopping.
Retail Experience	Starke Identifikationsmöglichkeiten für die Brands. Optimierung des Looks, der Namensgebung und d Werbung		Mehr Erlebnismarketing, neue Formate wie Popup Store, Retail-Lab, Sample-lab, starke Unterscheidung von Online Angeboten, Aufbau von Beziehungen zur Marke wird wichtig, Ambassadors aufbauen	Der nächste Schritt ist jetzt, dass man Erkenntnisse aus Retailarchitektur auch in Mallgestaltung einfliessen lässt. Sichtachsen, Customer Journey, Kundenverhalten, Kundenwege u.ä. sind zentral. Mall Kommerzialisierung wird noch z wenig professionell umgesetzt.	Wichtig ist die Verbesserung der Mallgestaltung, wo wie in schöne Innenstädten, nicht mehr nur das reine Einkaufen im Vordergrund steht, sondern die gesteigerte Aufenthaltsqualität zum angenehmen Einkaufserlebnis führt. Heute haben die meisten älteren Center diesbzüglich einen riesigen Nachholbedarf.	Auch alternativen Konzepten im Showroom Stil, wo es nicht nur um Einkaufen geht, müsste man mehr Platz einräumen. Dass man neuen Formaten vermehrt Chancen gibt, mehr ausprobiert und aus Erfahrungen lernt. Dass man versucht, dem spielerischen und humorvollen Umgang mit de Kunden mehr Gewicht zu geben.
Digital POS Solutions		Wer Technologie am besten benutzt, gewinnt.	Der Es sollte keine Vermischung der Touchpoints am POS stattfinden. Sondern eine klarer Trennung der beiden Ansätze. De Kunde möchte Touchpoints auf verschiedenen Kanälen.	Vielleicht verkauft man zukünfti weniger über den Store und hat auch weniger Produkte an Lager. Man muss einfach versuchen die Online Ebene möglichst optimal zu nutzen.		Ich glaube schon, dass es Ideen gibt welche Neuigkeiten bringen. Sei es virtuell oder in einer anderen Form des Erlebnisses, welches man vielleicht später zu Hause nochmals bequem über Internet anschauen, bestellen und dann wieder im Shop abholen kann.
Rescaling of store sizes	Die meisten Center weisen keine aktuellen Mietermix aus. Aktive Auswechseln von Mietern. Optimieren oder Vergrössern von Flächen	Nachhaltige Infrastrukturen, die schnell und flexibel den sich rasc wandelnden Bedürfnissen der Konsumenten anpassen	Aus Erkenntnissen von Markteinschätzung die richtigen Schlüsse ziehen. Bei Revitalisierungen nur die Fläche für Retail nutzen die dem Marktpotential entspricht. Die Restfläche soll möglichst synergetische Effekte für den Retail haben aber anders genutzt werden.	Das heisst aber nicht, dass es den stationären Handel nicht mehr geben wird. Vielleicht bleibt er sogar gleich gross. Ob und von wem dann mehr oder weniger Verkaufsflächen gebraucht werd ist schwierig zu beantworten.	Der zunehmende Online-Absatz wird auch bei florierenden Handelskonzepten negative Auswirkungen auf den Quadratmeterbedarf haben. Die Folge: Grössere Einheiten müsste in mehrere kleine Flächen aufgeteilt werden. Generell führt die Konkurrenz des e-Commerce im stationören Handel zu einer sinkenden Flächennachfrage.	Wahrscheinlich braucht es halt doch als Basis eines Centers eine grossen Lebensmittelanbieter als Ankermieter und einige profiliert mittelständische Retailer im Fashionbereich. Dazu liessen sic aber gut einige neue Formate kombinieren, welche man konsequenterweise mit speziellen Konditionen unterstützen müsste

Tab. 9: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Multichannel Retailing“

	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
Silver Shopper	Auf der anderen Seite wird es immer mehr Freizeit geben. Und Freizeit ka mit Shopping genutzt werden. Der Ueberalterungseffekt der Bevölkerun fördert diesen Trend.	Die demographische Entwicklung is ein wichtiger Megatrend für Shoppin Center.	Silver Shoppers sollte man nicht als spezielle Zielgruppe segmentieren clustern, die Altersgruppen und Zielgruppen vermischen sich immer mehr und orientieren sich gegenseitig aneinander und können nicht mehr abgegrenzt werden.	Jedoch wird die demografische Entwicklung merklichen Einfluss au die Shoppingcenter Branche haben. Ob und welche Massnahmen man umsetzen wird, ist noch unklar.		Auch die demografische Entwicklun unserer Gesellschaft mit einer zahlenmässig stärkeren Kundengrup 50+ mit mehr Zeit zum Shoppen und zum Vergleichen wird an Einfluss au unsere Shopping Center gewinnen.
Tenant Mix	Mut zur stetigen Optimierung des Mietermixes. Laufende Mietverträge sollten kein Hindernis sein, dieses Zi zu erreichen.	Lokalität ist eine wichtiger Megatren für Shopping Center.	Viele SC sind älter als 30 Jahre und müssen dringend revitalisiert oder umgenutzt werden. Revitalisierung i Sinne von Neupositionierung im Markt, bauliche Sanierung, Anpassu des Retail- und Gastromix.	Wichtigste Faktoren für Silver Shopper sind einerseits der Angebotsmix. Das muss in erster Lin von den Retailern Antworten in entsprechenden Sortimenten, Konzepten, Brands, Formaten und Dienstleistungen gefunden werden.		Es fehlt der Mut, Konzepte umzusetzen, bei welchen man nicht weiss, dass sie sich auch bewähren. Darum besteht auch der Einheitsbrei von Brands in Schweizer Centern. Man sollte auch neuen und weniger bekannteren Einzelformaten eine Chance geben.
Excellent Facilities	Optimierung Signaletik.			Auch die Signaletik ist ein wichtiges Thema. Schon einige Male mussten wir die Signaletik kurz nach Eröffnu eines Centers nochmals überarbeiten, weil das Kundenverhalten zu wenig berücksichtigt worden ist.		Eine weitere verpasste Chance ist, da man immer wieder vergisst den Reta Spezialisten im konzeptionellen Fragen frühzeitig einzubinden. Deshalb muss man oft bereits unmittelbar nach Fertigstellung eines Centers leider feststellen, dass gerade aus Kunden- und Bewirtschaftungssicht vieles nicht optimal umgesetzt worden ist.
More service & value for money		Innovative Dienstleistungen ist prioritäres Handlungsfeld bei der Ausrichtung auf Megatrends .	Je mehr Wettbewerb unter den SC desto besser positioniert muss es sein Die zwei wichtigsten Kriterien dazu sind Erlebnismarketing und hohe Convenience. SC müssen noch lerne was emotionelle Ansprache heisst.	Das Center muss sich aber darum bemühen, dass die Bedürfnisse der älteren Bevölkerung ernst genommen und besser abgeholt werden. Zentralere Lage und neue Dienstleistungen sind wichtige Faktoren.	Das SC muss viele Gründe liefern, dass sich ein Besuch lohnt und diese Bedürfnisbefriedigung nur vor Ort stattfinden kann. Darauf muss in Zukunft der Fokus gelegt werden. Dazu zählen Services wie ein Kinderhort oder Heimlieferdienst.	Dort muss man ansetzen und sich me auf diese Zielgruppe spezialisieren m beispielsweise noch mehr Convenience, grösseren Parkplätzen, besserer Übersicht, entsprechendem Angebot u.ä. aufwarten.

Tab. 10: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Silver Shopper“

	Experte 1	Experte 2	Experte 3	Experte 4	Experte 5	Experte 6
Third Place	Center der Zukunft muss ansprechend renoviert werden, Wohlfühlatmosphäre möglichst unter einem klaren Thema (Positionierung) geschaffen, vielfältiger Mix im Sinne eines Gesamtangebotes als Abbildung der Innenstadt.	Das Dach über dem Kopf, das Sicherheitsgefühl, die Vielfalt auf engem Raum sind Assets. Convenience. Entscheidend wird der soziale Aspekt sein – wo verbringen ich eine gute Zeit, ohne permanent unter zuviel Konsumdruck sein zu müssen. Parking, OV-Zugang.	Hohes Bedürfnis nach Convenience und Experience vermitteln. Das zugehören Aufritt wie Mallgestaltung Moodmanagement, Kommunikation nach Aussen, 3D Auftritt usw	Es müsste zu einer Art der Third Plac werden, wo ich spontan hingehe und welches auch architektonisch ansprechend und verführerisch auf mich wirkt. Dabei sollte vor allem de Mallgestaltung mehr Gewicht gegebe werden.	SC werden immer mehr den Charakte eines Third Place annehmen, wo man Shoppen und Essen geht. Das soziale Verhalten unserer Gesellschaft entwickelt sich dahingehend, dass die klassischen Hausfrauen mehr berufstätig werden und Ehepaare dadurch eher auswärts essen gehen un Gelegenheiten von solchen Third Places mehr nutzen.	Es ist wichtig sich ganzheitlicher meh zu vernetzen, sich politisch um eine nachhaltige kommunale Integration und Unterstützung der Bevölkerung z bemühen. Da sehe ich einen gewisser Handlungsbedarf. Damit wird das Shoppingcenter auch eher zu einem akzeptieren und geschätzten Third Place für die umgebende Bevölkerung
Socialisation areas	Viele Verweilzonen. Tageslicht von oben.	Faktoren wie lokal ausgerichtet, viel Wärme ausstrahlend, soziale Innovationen und Romantik sind wichtig	Soziale Treffpunkte werden immer wichtiger. Muss gute Atmosphäre sei damit man Lust hat sich zu treffen un Caffee zu trinken, bei Railcity schwieriger dort gehen Ruhezonen un Lounges weniger gut.	Eine aktuelle Umfrage bei älteren Personen (ca. 70jährig) im Quartier des Sihlcity haben aber zum Beispiel klar ergeben, dass die Zugangswege im Center für diese Kunden zu lang sind und kein gemütliches und ruhige Caffee zu finden ist	Der „Third Place“ Gedanke wird dabe durch ein vielfältiges Gastronomie-Angebot getragen und lädt zum Treffen von Freunden ein und natürlich zum Verweilen.	Das Shoppingcenter der Zukunft wird aber sicher mehr ein „Gathering place werden. Man geht nicht nur zum Shoppen in eine Center sondern auch um Leute zu treffen und schliesslich auch um selber gesehen zu werden.
Gastronomy offer	Vielfältiger Gastromix.	Der richtige Mix Retail/Gastro ist ein prioritäres Handlungsfeld bei der Ausrichtung auf Megatrends, Starke Marken mit lokalem Bezug	Viele SC sind älter als 30 Jahre und müssen dringend revitalisiert oder umgenutzt werden. Revitalisierung in Sinne von Neupositionierung im Markt, bauliche Sanierung, Anpassun des Retail- und Gastromix	Gastronomie ist auch ein zentraler Faktor (hauptsächlich in Citylagen), Flächenanteil im Center über 10%, wichtiger Bestandteil des „Dritten Ortes“	Der Gastronomieanteil im Shopppingcenter wird deutlich dazu gewinnen. Shoppingcenter werden immer mehr den Charakter eines Thir Place annehmen, wo man neben Shoppen auch Essen geht. Zukünftig werden sicher 20% der Fläche eines SC für Gastronomie genutzt werden.	Wichtig wird auch das zukünftige Gastronomieangebot in Shoppingcenter sein, welches momentan in Innenstädten noch klar besser ist. Gastronomie hat in der Schweiz massiv an Bedeutung gewonnen. Da muss das Angebot in den Centren noch eindeutig verbesser werden.
Leisure activities	Für die Schweiz ist eine Kombination mit Freizeit- oder Kulturangeboten wider vielen Stimmen kein Erfolgsfaktor für den Shoppingbetrieb		Schweiz hat hochattraktive Innenstäd und eine hohe Dichte an Freizeitangebote und darum braucht e die Urban Entertainment- center nicht wie im Ausland	Unterhaltung, Leisure und Kultur ist nicht zwingend nötig für den Erfolg von einem Retail Standort, es passt aber sehr gut zusammen. Stärkt die Destination, Verteilung Kosten der gemeinsame Infrastruktur u.ä.		Ich sehe eine Chance für Shoppingcenter sich mehr abzugrenzen, indem sie Elemente einbauen, die dem „Funfaktor“ mehr Rechnung tragen und das Kind im Erwachsen mehr ansprechen. Ich bin überzeugt, dass Center die mehr biete als reiner Retail die besseren Überlebenschancen haben.

Tab. 11: Kategorisierte Aussagen der Experten zu „Third Place“

D Beurteilungsbogen zur Diagnose der Zukunftsfähigkeit von Architektur und Gestaltung Schweizer Shopping Center

Universität Zürich[UZH]

Beurteilungsbogen zu architektonischen und gestalterischen Merkmalen in Schweizer Shopping Centern

Shopping Center:
Beurteilungsperson:
Datum:

Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 bis 5 in welchem Ausmass die folgenden architektonischen und gestalterischen Merkmale in dem Shopping Center erfüllt sind, wobei 1 für "gar nicht erfüllt" und 5 für "ausserordentlich erfüllt" steht.

			Beurteilung				
			1	2	3	4	5
		Architektonische und gestalterische Merkmale	gar nicht	kaum	mittel-mässig	ziemlich	ausser-ordentlich
Multichannel Retailing	Retail Experience	Gestaltung und emotionale Inszenierung von Mall-Themen/-Postionierung/-USP	O	O	O	O	O
		Auskennzeichnung nur mit Mallname/Mieter über Medienwände bei Zugängen	O	O	O	O	O
		Konzentration auf 1 bis 2 Malls pro Geschoss in gebogener Form mit Höfen dazwischen	O	O	O	O	O
		Individualiserte Shopfronten (w. m. 2-geschossig)/fliessende Übergänge in Mall	O	O	O	O	O
		Klar geregelte Plattformen/Infrastruktur für Events und Promotion in Mall	O	O	O	O	O
	Digital PoS Solutions	Eigene Mall-App mit Navigation, Info, Angeboten, PP Erinnerung usw.	O	O	O	O	O
		Interaktive Elemente der Shopping-Begleitung wie QR Lounge, Play Labs, Mallwall usw.	O	O	O	O	O
		Digitale Dienstleistungsplattform zwischen Shops und Kunden (Push-Angebote Shops)	O	O	O	O	O
		Mallcomm: Qualitätsmanagement zwischen Center und Shops	O	O	O	O	O
		Öffentliche WiFi-Vernetzung im Center (ohne Login)	O	O	O	O	O
	Rescaling of Store Sizes	Architekturraster mit grosser Flexibiltät für Shopflächenzuschnitte	O	O	O	O	O
		Offene Flächenbereiche für wechselnde Popup Stores	O	O	O	O	O
		Fahrbare Container für temporäre Shops in Mall	O	O	O	O	O
		Centerflächen für Digital Shopping und Pickup Lounges	O	O	O	O	O
		Fächenangebote für Shared Stores	O	O	O	O	O
Silver Shopper	Tenant Mix	Speziell auf Silver Shopper ausgerichtete Angebote	O	O	O	O	O
		Silver Shopper Clustering Zonen/Angebote	O	O	O	O	O
		Integraler Bereich Health, Fitness, Wellness mit Aussenanbindung	O	O	O	O	O
		Integraler Bereich Heimwerken und Hobby mit Aussenanbindung	O	O	O	O	O
		Integraler Bereich Kultur-/Bildungsangebote mit Aussenanbindung	O	O	O	O	O
	Excellent Facilities	Direkter, sicherer und geschützter Zugang von ÖV und Parkgarage in Center Mall	O	O	O	O	O
		Multifunktionales gut sichtbares Wegleitsystem und ÖV/Parkleitsystem	O	O	O	O	O
		Mallgänge >10m /zentrale Mall mit vertikalen Durchblicken/Tageslicht	O	O	O	O	O
		Angenehmer Lärmpegel und Zirkulationsgeschwindigkeit	O	O	O	O	O
		Vorrangparkplätze nahe Eingang zur Mall für Silver Shopper, Frauen und Familien	O	O	O	O	O
	More Services & Value for Money	Gut ersichtlicher zentral gelegener Concierge Schalter	O	O	O	O	O
		Spezielle Dienstleistungen für Silver Shopper (Rollstuhlservice, Autoholdienst usw.)	O	O	O	O	O
		Integrierte Public Services (Post, Bank, Billete etc.)	O	O	O	O	O
		Integrierte Medizinische Services (Arzt, Zahnarzt u. ä.)	O	O	O	O	O
		Diverse Lounges mit Bibliothek, TV-/Filmzone, Musikzone usw.	O	O	O	O	O
Third Place	Socialisation Areas	Center Architektur im Einklang mit Bestand und Neubau der Umgebung	O	O	O	O	O
		Offenheit und Transparenz: Draussen und Drinnen verschmelzen	O	O	O	O	O
		Architektur mit lokalem Bezug (Materialen, History, Kultur u. ä.)	O	O	O	O	O
		Sichtbezüge nach aussen und Tageslichtstimmung	O	O	O	O	O
		Vielfalt und Lebendigkeit des Angebotes: Events, Gastro und Shopping	O	O	O	O	O
	Gastronomy Offer	Flächenanteil Gastro an Gesamtfläche >15% mit lokalen Angebot/Spezialitäten	O	O	O	O	O
		Zentrale in Mall gelegene Gastronomie gestaltet als Meetingplace mit Erlebnisfaktor	O	O	O	O	O
		Attraktive Mischung zwischen bekannten Brands und neuen innovativen Konzepten	O	O	O	O	O
		Gastronomie mit Aussenflächen, Terrassen und Erweiterung in Mallbereich	O	O	O	O	O
		Grosse Auswahl an unterschiedlichen Sitzgelegenheiten und Foodangeboten	O	O	O	O	O
	Leisure Activities	Angliederung von Freizeitanlagen an Centerperipherie	O	O	O	O	O
		Freiflächen um das Shoppingcenter herum für zukünftigen Ausbau von Freizeitanlagen	O	O	O	O	O
		Im Center integrierte Freizeitaktivitäten (Events, Ausstellungen, Auktionen u. ä.)	O	O	O	O	O
		Im Shoppingecenter integrierte Elemente mit "Funfaktor"	O	O	O	O	O
		Kinderparadies/Funpark mit Aussenanbindung	O	O	O	O	O

Abb. 10: Beurteilungsbogen zu architektonischen und gestalterischen Merkmalen

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Sind Schweizer Shopping Center bereit für die Zukunft? Architektur und Gestaltung im Spiegel der Megatrends“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Feldmeilen, den 05.08.2013

_____

Thomas Stiefel