



Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

**Masterthesis**  
zur Erlangung des  
Master of Science in Real Estate (CUREM)

**Erfolgsfaktoren aus Marketingsicht  
beim Betreiben eines Shopping-Centers**

Eingereicht von: Christine Peter Büchi  
Albisstr. 131, 8038 Zürich  
Eingereicht bei: Prof. Dr. Hans Peter Wehrli, Universität Zürich  
Peter Zeugin, Zeugin Gölker Immobilienstrategien GmbH  
Abgabedatum: 14. August 2009

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehen .....	2
<b>2 Grundlagen .....</b>	<b>2</b>
2.1 Shopping-Center.....	2
2.1.1 Begriff des Shopping-Centers .....	2
2.1.2 Marketing beim Betreiben eines Shopping-Centers.....	3
2.2 Strategische Marketingplanung .....	4
2.2.1 Situationsanalyse .....	4
2.2.2 Zielformulierung.....	5
2.2.3 Strategiewahl.....	8
<b>3 Implementierung der Marketingstrategie .....</b>	<b>9</b>
3.1 Aufbau einer «Retail Brand».....	9
3.1.1 Storytelling.....	10
3.1.2 Experience Economy.....	11
3.1.3 Der «Dritte Ort» .....	12
3.1.4 Schlussfolgerungen für den Aufbau einer «Retail Brand» .....	14
3.2 Marketinginstrumente beim Betreiben von Shopping-Centern.....	15
3.2.1 Einführung .....	15
3.2.2 Branchenmixpolitik .....	16
3.2.3 Kollektive Qualitätspolitik.....	17
3.2.4 Kollektive Servicepolitik.....	18
3.2.5 Kollektive Präsentationspolitik.....	18
3.2.6 Kollektive Kommunikationspolitik .....	19
3.3 Matrix der Erfolgsfaktoren beim Betreiben eines Shopping-Centers .....	21
<b>4 Sihlcity .....</b>	<b>23</b>
4.1 Einführung.....	23
4.1.1 Allgemeine Informationen zum Objekt .....	23
4.1.2 Organisatorische Rahmenbedingungen von Sihlcity .....	25
4.2 Strategische Marketingplanung .....	26
4.2.1 Situationsanalyse .....	26
4.2.2 Zielplanung .....	27
4.2.3 Strategie .....	27
4.3 Umsetzung der Strategie .....	28
4.3.1 Branchenmixpolitik .....	28
4.3.2 Kollektive Qualitätspolitik.....	29
4.3.3 Kollektive Servicepolitik.....	29
4.3.4 Kollektive Präsentationspolitik.....	30
4.3.5 Kollektive Kommunikationspolitik .....	32

---

4.4	Auswertung .....	33
4.4.1	Zielgruppen.....	33
4.4.2	Exotische Welt.....	35
4.4.3	Vielfalt.....	36
4.4.4	Spannung .....	38
4.4.5	Orientierung.....	39
4.4.6	Einbezug der Kunden.....	40
4.5	Zusammenfassung .....	41
4.5.1	Stärken und Schwächen von Sihlcity .....	41
4.5.2	Handlungsempfehlungen .....	43
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtungen und Ausblick .....</b>	<b>46</b>
	Anhang 1: Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler.....	47
	Anhang 2: Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm .....	51
	Anhang 3: Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch .....	57
	Anhang 4: Situationspläne Sihlcity.....	65
	Anhang 5: Fotodokumentation Sihlcity .....	67
	Literaturverzeichnis .....	75

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielsystem eines Shopping-Centers.....	7
Abbildung 2: Nutzungsmix von Sihlcity.....	24

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Ausprägungen von Erlebnissen .....	11
Tabelle 2: Matrix der Erfolgsfaktoren beim Betreiben eines Shopping-Centers .....	22

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Für den Eigentümer eines Shopping-Centers stellen sich abhängig vom Abschnitt im Lebenszyklus des Centers unterschiedliche Marketingfragen. In der Projektentwicklungsphase stellen die potenziellen Mieter den Hauptabsatzmarkt dar, der zu bearbeiten ist. Ist ein Center eröffnet, so wechselt der Fokus der Marketingaktivitäten in der Betriebsphase auf das Anwerben potenzieller Kunden für die Mieter. Nach Ablauf der in der Regel langfristig abgeschlossenen Mietverträge kann eine Neupositionierung erfolgen, die viel Ähnlichkeit mit der Projektentwicklungsphase hat. In der vorliegenden Arbeit wird die Betriebsphase ins Zentrum der Betrachtungen gestellt.

In der Betriebsphase wird die Rendite des Eigentümers dann maximiert, wenn die eingemieteten Ladengeschäfte einen möglichst hohen Umsatz erzielen, da die Mietverträge in der Regel einen umsatzabhängigen Mietanteil vorsehen. Eine wichtige Voraussetzung für die Maximierung der Umsätze ist ein hohes Aufkommen an Besuchern.

Es obliegt dem Centermanagement, die anvisierten Zielgruppen durch geeignete Marketingmassnahmen anzusprechen und sie einzuladen, das Shopping-Center zu besuchen. Die Schaffung einer Atmosphäre, welche die Besucherinnen und Besucher des Centers zum Konsum animiert, ist ebenfalls Aufgabe des Centermanagements. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Frage, wie diese Aufgaben erfolgreich erfüllen werden können.

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Masterthesis ist es, jene Faktoren zu identifizieren, welche bei der Planung und Umsetzung von Marketingmassnahmen während der Betriebsphase zu berücksichtigen sind, damit diese möglichst wirksam dazu beitragen, die angestrebten Kundenfrequenzen und Umsatzziele zu erreichen. Dabei soll das Hauptaugenmerk auf die Phase der Markenpflege gelegt werden, d. h. auf jene Phase, welche auf eine erfolgreiche Eröffnung eines Centers folgt.

Im Zentrum der Diskussion stehen somit jene Faktoren, welche für eine direkte oder indirekte Kontaktaufnahme mit den Endkunden wichtig sind und dazu beitragen, das Shopping-Center als Marke zu positionieren. Die Beziehung zwischen dem Centermanagement und den Mietern wird dabei nur am Rande betrachtet.

### 1.3 Vorgehen

Im ersten Teil der Arbeit, in den Kapiteln 2 und 3, werden in einer theoretischen Betrachtung jene Faktoren identifiziert, welche für den Aufbau einer Dachmarke, welche ein ganzes Shopping-Center repräsentieren soll, zentral sind. In Kapitel 4 wird an einem Fallbeispiel untersucht, ob sich die in der Theoriebetrachtung identifizierten Erfolgsfaktoren eignen, Handlungsempfehlungen für die Praxis zu ermitteln.

Als Fallbeispiel wird Sihlcity, ein im März 2007 im Süden von Zürich eröffnetes Urban Entertainment Center<sup>1</sup>, gewählt. Neben Shopping und Gastronomie, den klassischen in einem Shopping-Center vorfindbaren Nutzungen, gibt es in Sihlcity eine Vielzahl weiterer Angebote wie Kino, Kultursaal, Hotel, Wellness-Center, Büros und Wohnungen. Zumal aber 42% der Gesamtfläche an Läden und lediglich rund 20% an den übrigen Freizeitbereich (inkl. Gastronomie) vermietet sind, werden in der Fallbetrachtung von Sihlcity die Fragen um die Positionierung eines Shopping-Centers in den Vordergrund gestellt und folglich der Begriff Shopping-Center in den Erörterungen verwendet.

Im abschliessenden Kapitel 5 werden die Schlussfolgerungen gezogen, das Forschungsfeld abgegrenzt und ein Ausblick darüber gegeben, welcher zusätzliche Forschungsbedarf sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ergibt.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Shopping-Center

#### 2.1.1 Begriff des Shopping-Centers

Bei einem Shopping-Center handelt es sich um eine räumliche Konzentration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben verschiedener Art und Grösse, wobei der Angebotsmix durch einheitliche Planung zusammengestellt worden ist. Es zeichnet sich dadurch aus, dass es durch zentrale Leitung und Organisation den Konsumenten eine der Nachfrage eines Marktgebiets angepasste Handelsleistung offeriert.<sup>2</sup>

Die Handelsleistung eines Shopping-Centers setzt sich somit nicht nur aus Angeboten des Einzelhandels zusammen, sondern umfasst auch Gastronomie und andere Dienstleistungsangebote. Weiter sind als zentrale Merkmale des Betriebstyps «Shopping-Center» dessen einheitliche Planung, Leitung und Organisation zu nennen.

Ein Shopping-Center kann also als Plattform bezeichnet werden, die es dem Handel oder präziser dem Einzelhandel ermöglicht, Absatzmärkte für Nachfrager nach Waren und Diensten zu organisieren.<sup>3</sup> Im Unterschied zum Einzelhandel, der sich nahezu jederzeit dazu entscheiden kann, einen spezifischen Verkaufsstandort aufzugeben, ist das

---

<sup>1</sup> Vgl. 4.1.1.

<sup>2</sup> Vgl. Martin 2003, S. 47–48.

<sup>3</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 16.

Shopping-Center standortgebunden. Eine Immobilie, deren Grundriss im Hinblick auf das Betreiben eines Shopping-Centers geplant und gebaut wurde, kann nicht ohne grosse Investitionen in eine andere Nutzung überführt werden.

### 2.1.2 Marketing beim Betreiben eines Shopping-Centers

Wird Marketing als «[...] eine konsequent auf den Absatzmarkt ausgerichtete Unternehmenspolitik»<sup>4</sup> definiert, so kann das Betreiben eines Shopping-Centers als klassische Marketingaufgabe betrachtet werden. Abhängig vom aktuellen Abschnitt im Lebenszyklus eines Shopping-Centers muss ein unterschiedlicher Absatzmarkt bearbeitet werden.

#### a) Projektentwicklungsphase

In der Projektentwicklungsphase stellen sich Fragen zum Standort und zu zukünftigen Mietern. Ein Nutzungskonzept muss entwickelt werden, das vielversprechend genug ist, um gewünschte Mieter zu finden. Die potenziellen Mieter stellen somit den zentralen Absatzmarkt dar. Umfasst ein Nutzungskonzept Einzelhandels- und Dienstleistungsflächen, die viele Besucher anziehen sollen, so hat sich der Investor auch in der Projektentwicklungsphase Gedanken über die zukünftig zu attrahierenden Konsumenten zu machen, um bei der Vermietung der Flächen einen Erfolg versprechenden Branchenmix gestalten zu können.

#### b) Betriebsphase

Wurde ein Shopping-Center gebaut und sind die Flächen vermietet, so kann der Eigentümer während längerer Zeit nur beschränkt Einfluss auf die Umsatzentwicklung nehmen. Da die Mietverträge in Shopping-Centern häufig über eine Laufzeit von 10 Jahren abgeschlossen werden, kann in dieser Zeit keine grundlegende Neupositionierung erfolgen.<sup>5</sup> In der eigentlichen Betriebsphase liegt das Ziel darin, angemessene Besucherfrequenzen zu erreichen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die eingemieteten Einzelhändler und Dienstleister ihre anvisierten Umsatzziele erreichen können. Deshalb gilt in der Betriebsphase das Hauptaugenmerk dem Anwerben potenzieller Kunden für die eingemieteten Geschäfte.

#### c) Neupositionierungsphase

Vor der Fälligkeit der Mietverträge wird die Neupositionierungsphase eingeleitet, die grosse Ähnlichkeit mit der Projektentwicklungsphase hat. Es sind Fragen zu den Mietern, dem Standort und der zukünftigen Nutzung zu analysieren. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sind Massnahmen für eine Neupositionierung einzuleiten. Bei den zu ergreifenden Massnahmen kann es sich um bauliche Eingriffe oder um Anpassungen im Mietermix handeln.

In der vorliegenden Arbeit soll wie in der Einleitung<sup>6</sup> erwähnt der Fokus auf die Phase des Betriebs eines Shopping-Centers gerichtet werden.

---

<sup>4</sup> Berekoven 1995, S. 56.

<sup>5</sup> Vgl. Martin 2003, S. 111.

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 1.

## 2.2 Strategische Marketingplanung

Der Prozess der strategischen Marketingplanung lässt sich wie folgt gliedern:<sup>7</sup>

1. Situationsanalyse
2. Zielformulierung
3. Strategieauswahl
4. Implementierung der Strategie
5. Steuerung und Kontrolle

In den nachfolgenden Unterkapiteln sollen die Prozessschritte Situationsanalyse, Zielformulierung und Strategieauswahl beschrieben werden. Die Implementierung der Strategie sowie die Steuerung und Kontrolle werden in Kapitel 3 zusammen mit den wichtigsten einzusetzenden Marketinginstrumenten diskutiert.

### 2.2.1 Situationsanalyse

Nachdem der Situationsanalyse in der Projektentwicklungsphase<sup>8</sup> grosser Wert beigegeben werden musste, kann sich das Centermanagement während der Betriebsphase darauf beschränken, die getroffenen Annahmen und ermittelten Erkenntnisse regelmässig zu überprüfen. Neue Erkenntnisse sollen aber im Rahmen des Spielraums des Centermanagements laufend einfließen. Sobald die Gesamterneuerung der Mietverträge bevorsteht, muss im Hinblick auf eine allfällige Neupositionierung erneut eine detaillierte Situationsanalyse durchgeführt werden.

Wichtige Faktoren, welche zu einer sorgfältigen Situationsanalyse gehören, sind die nachfolgend aufgeführten:

- a) Analyse der überregionalen Rahmenbedingungen
  - *Ökonomische Faktoren* wie Konjunkturentwicklung, Inflationsrate, Arbeitslosenrate, Energiepreise oder das Sparverhalten haben einen Einfluss auf die Kaufkraft bzw. die Ausgabenbereitschaft der potenziellen Kunden.<sup>9</sup>
  - *Sozioökonomische Veränderungen* können das Kaufverhalten beeinflussen. Die Abnahme der Bevölkerungszahl oder die Alterung der Bevölkerung etwa wirken sich auf die Akzeptanz von innovativen Produkten aus. Die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen erhöht den Bedarf an Convenience<sup>10</sup>. Der Trend zu Ein- und Zwei-Personen-Haushalten erfordert es, dass kleinere Gebrauchs- oder Verbrauchseinheiten angeboten werden müssen. Es gilt heute als gesellschaftsfähig, sich teilweise als Schnäppchenjäger und teilweise sehr wählerisch zu verhalten. Solche hybriden Konsumenten lassen sich keiner genau abgrenzbaren Zielgruppe mehr zuordnen.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> In Anlehnung an Martin 2003, S. 66, und an Haller 2008, S. 104.

<sup>8</sup> Oder in der Neupositionierungsphase.

<sup>9</sup> Vgl. Haller 2008, S. 109–110.

<sup>10</sup> Haller 2008, S. 112, übersetzt Convenience mit «Bequemlichkeit und Schnelligkeit».

<sup>11</sup> Vgl. Haller 2008, S. 110–113.

- *Politisch-rechtliche Faktoren* wie Ladenschlussgesetz oder Mehrwertsteuer können die potenziell zu erzielenden Umsätze beeinflussen.<sup>12</sup>
- b) Analyse des Makrostandorts<sup>13</sup>
  - Die *Analyse der Nachfragesituation* in einem Marktgebiet erfordert die Erhebung von Daten zu Kaufkraft, Arbeitslosenquote, Einkommensschichtung, Bildungsniveau, Haushaltsgrösse und Geschlecht der zu erreichenden potenziellen Kunden. Die zu erwartenden Bedarfsstrukturen werden daraus abgeleitet.
  - Bei der *Analyse der Konkurrenzstruktur* in einem Marktgebiet müssen die bestehenden und entstehenden konkurrenzierenden Flächen erhoben werden. Daraus ist entweder eine unterbesetzte Nische zu identifizieren, oder es kann das Verdrängungspotenzial zugunsten des neu entstehenden Shopping-Centers abgeschätzt werden.<sup>14</sup>
- c) Analyse des Mikrostandorts<sup>15</sup>

Sind in der Nachbarschaft weitere Einzelhandelsgeschäfte vorhanden, so muss sich das Shopping-Center in diese Agglomeration einfügen. Bestehen im Umfeld des Grundstücks keine weiteren Einzelhandelsgeschäfte, so muss es durch Eigenattraktivität die Kunden anziehen. Weiter sind Aspekte zu planungsrechtlichen Vorgaben und zur intralokalen Wegführung zu berücksichtigen.<sup>16</sup>

### 2.2.2 Zielformulierung

Ziele stellen Richtgrössen für das unternehmerische Handeln dar. Sie sind als Leitlinien für sämtliche später zu treffenden Entscheidungen zu betrachten.<sup>17</sup>

Ein Shopping-Center kann nur bedingt mit einem Einzelhandelsunternehmen verglichen werden. Die eingemieteten Detailhändler und Dienstleister handeln autonom, und ihre individuellen Zielsysteme können nur beschränkt durch das Centermanagement beeinflusst werden. Die Aufgabe des Centermanagements liegt darin, für einen Interessenausgleich zwischen den Mietern zu sorgen. Eine von allen Mietern getragene gemeinsame Meinung über die anzustrebenden Ziele bildet die Grundlage für die Etablierung eines konsistenten Images des Shopping-Centers. Das Centermanagement befindet sich aber immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen zwischen Mietern und dem Eigentümer der Immobilie.<sup>18</sup>

Die Oberziele werden durch den Eigentümer vorgegeben und bilden den Orientierungsrahmen, an dem sich das Centermanagement ausrichten muss.

---

<sup>12</sup> Vgl. Haller 2008, S. 107–108.

<sup>13</sup> Martin 2003, S. 71, versteht unter Makrostandort das Einzugs- oder Marktgebiet. Das Einzugsgebiet muss in der Untersuchung abgegrenzt werden.

<sup>14</sup> Martin 2003, S. 72.

<sup>15</sup> Martin 2003, S. 73, versteht unter Mikrostandort das unmittelbar an ein Shopping-Center angrenzende Umfeld der direkt benachbarten Liegenschaften.

<sup>16</sup> Martin 2003, S. 73–76.

<sup>17</sup> Vgl. Haller 2008, S. 152.

<sup>18</sup> Vgl. Martin 2003, S. 77.

### a) Kapitalverzinsung

Der Eigentümer erwartet eine angemessene *Kapitalverzinsung* für seine immobile Kapitalanlage. Die Verzinsung kann maximiert werden, indem der Ertrag gesteigert und/oder die Kosten gesenkt werden. Kollektive Massnahmen, welche durch das Centermanagement ergriffen werden, sollen eine Steigerung des Gesamtmietetrags auslösen. Als Messgrösse wird die *Nettorendite* (Gewinn in % der Investitionssumme)<sup>19</sup> definiert. Eine angemessene Nettorendite kann nur dann dauerhaft erreicht werden, wenn das Shopping-Center innerhalb seines Marktgebiets erfolgreich ist und somit die Mietzahlungen der Anbieter gesichert sind. Die erfolgreiche Positionierung eines Shopping-Centers innerhalb eines definierten Einzugsgebiets ist deshalb eine zentrale Zielstellung des Eigentümers.<sup>20</sup>

### b) Nettomietetrug und Umsatz

Mit dem *Nettomietetrug* kann der Erfolg der Branchenmixpolitik gemessen werden. Häufig wird er als pro Quadratmeter durchschnittlich erwirtschaftete Nettomiete ausgewiesen. Der Zeithorizont zur Zielvorgabe einer bestimmten Gesamtnettomiete ist eher langfristig anzusetzen, da das Centermanagement diese Grösse nur langsam beeinflussen kann.<sup>21</sup> Er setzt sich aus einem fixen und einem variablen, umsatzabhängigen Anteil zusammen.

Dem *Umsatz* kommen somit zwei Bedeutungen zu. Einerseits stellt er bei umsatzabhängigen Mietverträgen eine Steuerungsvariable dar. Andererseits dient er als Indiz für den erreichten Markterfolg. Wird er in Relation zum gesamten Umsatz eines Marktes oder Teilmarktes gesetzt, so kann beurteilt werden, inwiefern das Shopping-Center sich gegenüber seinen Wettbewerbern durchsetzen konnte.

### c) Positionierung am Markt und Image

Neben dem Umsatz müssen für die Beurteilung der Marktstellung eines Shopping-Centers dessen *Image bzw. Bekanntheitsgrad*<sup>22</sup> hinzugezogen werden. Ein positives Image steigert langfristig die Nettorendite des Eigentümers, da für Flächen in einem erfolgreichen Shopping-Center höhere Mieten bezahlt werden.<sup>23</sup>

Um eine langfristig nachhaltige Nettorendite sicherzustellen, muss das Shopping-Center erfolgreich im Markt positioniert sein. Im Rahmen der Zielbildung müssen deshalb die zu bearbeitenden Marktsegmente festgelegt werden. Ein Segment soll Zielkunden umfassen, welche sich durch gleichartige Bedürfnisse auszeichnen. Es soll klar von einem anderen Segment abgrenzbar sein. Eine Segmentierung kann aufgrund soziodemografischer, psychografischer oder verhaltensorientierter Kriterien erfolgen, wobei die demografische Segmentierung nach Alter, Geschlecht, Haushaltsgrösse oder Einkommen am

---

<sup>19</sup> Die Nettorendite errechnet sich aus dem Reinertrag (Gewinn) in % der Investitionssumme. Der Reinertrag definiert sich als jährliche Gesamtnettomiete abzüglich Instandhaltungskosten, nicht überwälzbare Betriebs- und Fremdkapitalkosten, interne Verwaltungskosten, Mietausfälle und Abschreibungen. Vgl. Martin 2003, S. 78.

<sup>20</sup> Vgl. Martin 2003, S. 78–79.

<sup>21</sup> Martin 2003, S. 81.

<sup>22</sup> Der Bekanntheitsgrad, die Verbreitung des Wissens um eine bestimmte Einkaufsstätte, bildet die Voraussetzung für deren Imageprofilierung. Vgl. Martin 2003, S. 83.

<sup>23</sup> Vgl. Martin 2003, S. 81–83.

einfachsten ist, weil die Kriterien leicht messbar sind. Die psychografische Segmentierung nach Lebensstil und die verhaltensorientierte Segmentierung nach Kundennutzen (z. B. Wirtschaftlichkeit, Bequemlichkeit oder Prestige) sind im Konsumgüterbereich jedoch ebenfalls von grosser Bedeutung.<sup>24</sup>

Inwiefern ein Shopping-Center erfolgreich im Markt positioniert ist, lässt sich über eine Erhebung des Bekanntheitsgrads oder eine Messung des Images ermitteln. Da die Primärdatenerhebung für eine Imagemessung sehr aufwendig ist und deshalb angesichts der hohen Kosten nur in grösseren Zeitabständen überprüft werden kann, wird auf Hilfsgrössen wie Besucherfrequenz, Leerstandsrate und Fluktuationsquote zurückgegriffen, welche kontinuierlich Hinweise auf den Umfang des Markterfolgs liefern. Mit diesen Messgrössen kann die für eine Imagemessung aufwendige Primärdatenerhebung teilweise substituiert werden, da eine solche wegen der hohen Kosten nur in grösseren Zeitabständen überprüft werden kann.<sup>25</sup>

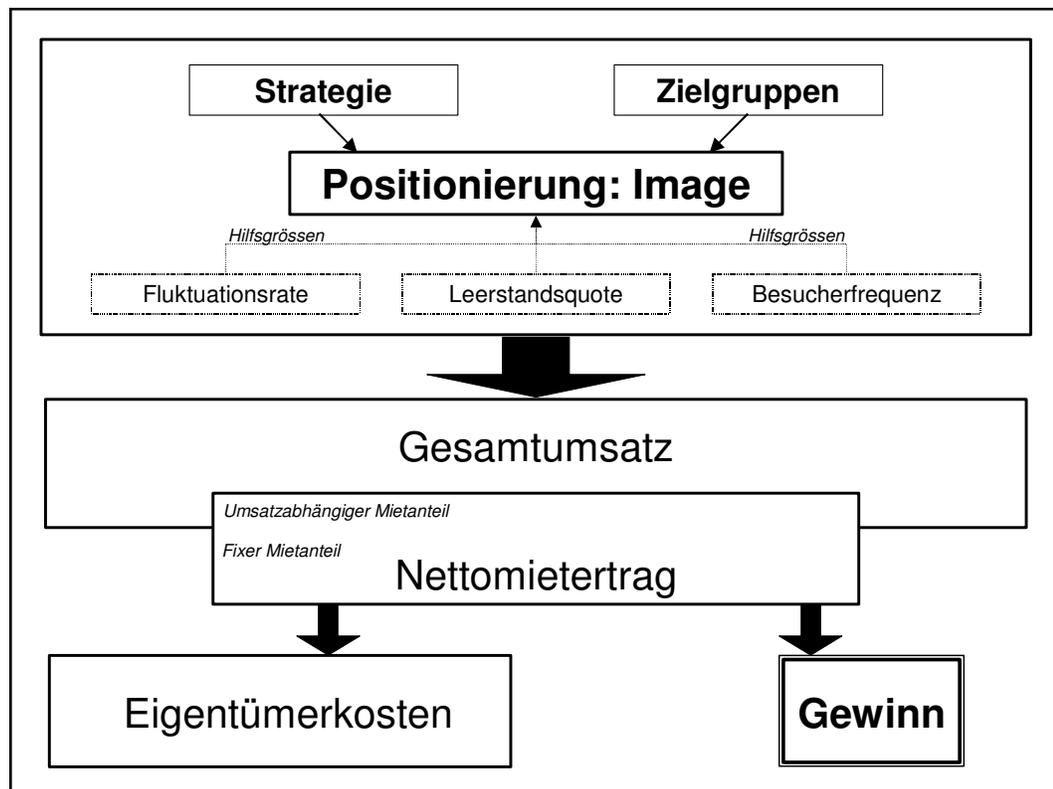


Abbildung 1: Zielsystem eines Shopping-Centers

In Abbildung 1 wird das Zielsystem eines Shopping-Centers schematisch dargestellt. Auf Basis der gewählten Strategie und der Festlegung der Zielgruppen wird eine gewünschte Marktpositionierung bzw. ein Image festgelegt, die angestrebt werden sollen. Da die Messung des Images kostenintensiv ist, werden als Hilfsgrössen die Fluktuationsrate, die Leerstandsquote und die Besucherfrequenz eingesetzt. Eine erfolgreiche Positionierung des Shopping-Centers im Markt sollte sich in einem entsprechenden Ge-

<sup>24</sup> Vgl. Haller 2008, S. 155–157.

<sup>25</sup> Vgl. Martin 2003, S. 83.

samtumsatz abbilden. Dieser wiederum ist die Berechnungsgrundlage für den umsatzabhängigen Teil des Nettomietetrags. Aus dem Nettomietetrags müssen die mit dem Objekt zusammenhängenden Eigentümerkosten finanziert werden. Mit dem verbleibenden Ertrag wird das vom Eigentümer eingesetzte Eigenkapital verzinst. Dieser sollte deshalb möglichst hoch sein.

Das Centermanagement hat somit verschiedene Möglichkeiten, um den Gewinn zu maximieren. Einerseits können die Eigentümerkosten so optimiert werden, dass eine möglichst hohe Gewinnspanne verbleibt. Andererseits kann darauf hingewirkt werden, dass sich der Gesamtumsatz erhöht und damit der umsatzabhängige Anteil des Nettomietetrags maximiert wird. Der Hauptparameter, der durch das Centermanagement beeinflusst werden kann, ist die Positionierung des Shopping-Centers. Dabei ist es wichtig, periodisch die gewählte Strategie und die anvisierten Zielgruppen zu überprüfen und allenfalls Anpassungen vorzunehmen.

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus darauf gelegt, wie der in einem Shopping-Center erwirtschaftete Gesamtumsatz mit geeigneten Massnahmen maximiert werden kann. Die Beeinflussung der Eigentümerkosten wird nicht weiter diskutiert.

### 2.2.3 Strategiewahl

Nachdem die Ziele festgelegt worden sind, soll daraus abgeleitet jene Strategie gewählt werden, welche den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht.

Werden die von Porter<sup>26</sup> entwickelten drei strategischen Grundkonzeptionen als Rahmen für Marketingstrategien genommen, so kann zwischen Differenzierung, Kostenführerschaft und einer Nischenstrategie unterschieden werden. Martin<sup>27</sup> stuft die Verfolgung einer Nischenstrategie in einem Shopping-Center als nicht zielführend ein, da die grosse zu vermietende Geschäftsfläche es erforderlich macht, mehrere Marktsegmente anzusprechen, um genügend Kaufkraft auf das Shopping-Center zu ziehen. Deshalb stehen für ein Shopping-Center lediglich die zwei Alternativen Kostenführerschaft und Differenzierung zur Auswahl.

Wird die *Strategie der Kostenführerschaft* verfolgt, so soll dem Konsumenten in erster Linie ein ökonomischer Nutzen gestiftet werden. Dabei kann es sich sowohl um finanzielle als auch zeitliche Einsparpotenziale handeln, welche sich aus einem «One-Stop-Shopping» ergeben können. Wird diese Strategie verfolgt, so würden in erster Linie Einzelhändler eingemietet, welche preisorientierte Sortimente offerieren. Als Betriebstypen würden vor allem Fachmärkte platziert. Der Ausbau des Shopping-Centers wäre einfach, da die Mieteinnahmen für den Eigentümer verhältnismässig gering ausfallen würden.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Porter 2008, S. 71–77.

<sup>27</sup> Vgl. Martin 2003, S. 87–88.

<sup>28</sup> Vgl. Martin 2003, S. 90–91.

Bei der *Differenzierungsstrategie* wird das Ziel verfolgt, sich durch Einzigartigkeit von der Konkurrenz abzuheben.<sup>29</sup> Diese Strategie wird oftmals an innerstädtischen Standorten angewendet. Sie hat höhere Investitionskosten zur Folge, da beim Ausbau des Shopping-Centers auf einen qualitativ hochstehenden Ausbau geachtet werden sollte, welcher die Differenzierungsstrategie widerspiegelt. Der Branchenmix der Mieter ist stärker auf Fachgeschäfte ausgelegt, welche im Vergleich zu Discountern eine höhere Miete pro Quadratmeter erwirtschaften und bezahlen können. Bei der Umsetzung der Differenzierungsstrategie muss Kompetenz in Service/Beratung, Sortimentsqualität, Erlebnis und Einkaufsqualität bewiesen werden.<sup>30</sup> Auch bei der Verfolgung dieser Strategie ist das «One-Stop-Shopping» ein wichtiges Verkaufsargument. Damit kann den Besuchern neben Zeitersparnis auch Convenience geboten werden. Sie haben die Möglichkeit, sämtliche Besorgungen – nicht nur jene des täglichen Bedarfs – bequem an einem Ort zu machen, ohne dabei auf Dienstleistungen oder Beratung verzichten zu müssen.

Wurde der Entscheid für die Verfolgung einer bestimmten Strategie getroffen, so soll diese implementiert werden. Dabei ist es wichtig, dass die aus der Strategie abgeleiteten Massnahmen einen Beitrag an den Aufbau der gewünschten Marke leisten. Mit der Positionierung des Shopping-Centers im Markt als «Retail Brand» soll eine nachhaltige Sicherung der Nettorendite des Eigentümers des Shopping-Centers angestrebt werden.

Eine Einkaufsstätte, welche mit einem Markenzeichen versehen ist, kann als Retail Brand verstanden werden.<sup>31</sup> «A brand is the perceived added value that a company or product represents, making us loyal in our preferences both to the company and to its products.»<sup>32</sup> Wird ein Shopping-Center als Marke wahrgenommen, so kann eine höhere Kundenbindung realisiert werden, welche sich in den erwirtschafteten Umsätzen niederschlagen kann. Ebenso wird die Bereitschaft der Einzelhändler steigen, eine höhere Quadratmeter-Miete für Flächen im Shopping-Center zu bezahlen.

### 3 Implementierung der Marketingstrategie

#### 3.1 Aufbau einer «Retail Brand»

Verschiedene theoretische Ansätze können zu einer erfolgreichen Positionierung des Shopping-Centers als Retail Brand beitragen. Die Ansätze «Storytelling», «Experience Economy» und «Dritter Ort» sollen näher beleuchtet werden. Alle drei Ansätze geben Hinweise darauf, wie der Betreiber eines Shopping-Centers einen persönlichen Bezug zu den Kunden und Besuchern herstellen und den Ort als einzigartig positionieren kann.

---

<sup>29</sup> Vgl. Haller 2008, S. 162.

<sup>30</sup> Vgl. Martin 2003, S. 91–92.

<sup>31</sup> Vgl. Haller 2008, S. 167.

<sup>32</sup> Fog et al. 2005, S. 20.

Die für eine Positionierung des Ortes ebenfalls wichtigen Beziehungen zwischen Centermanagement und den Mietern bzw. zwischen den Mietern und ihren Kunden werden in den nachfolgenden Erläuterungen nicht weiter berücksichtigt.

### 3.1.1 Storytelling

Fog et al.<sup>33</sup> empfehlen, die Werte, auf welchen eine starke Marke aufbaut, durch geeignete Geschichten zu kommunizieren, die von allen Adressaten einfach verstanden werden. Um im Wettbewerb zu bestehen, sei nicht das physische Produkt ausschlaggebend, sondern die Geschichte. Das damit verbundene Erlebnis mache den Unterschied aus und helfe, ein Band zwischen dem Kunden und dem Anbieter zu knüpfen.<sup>34</sup>

Jede Geschichte enthält folglich vier Elemente:<sup>35</sup>

1. Botschaft
2. Konflikt
3. Charaktere
4. Roter Faden

Zuerst muss eine *zentrale Botschaft* definiert werden. Dabei kann es sich um eine «ideologische» oder «moralische Aussage» handeln, die sich durch die gesamte Geschichte zieht. Pro Geschichte reicht eine Botschaft.

*Konflikte* sind die treibende Kraft in einer guten Geschichte. Eine Geschichte ohne einen Konflikt ist keine Geschichte. Sobald die Harmonie gestört wird, wird alles unternommen, damit sie wiederhergestellt wird. Konflikte zwingen zum Handeln. Es ist am wirksamsten, wenn ein Konflikt infolge eines Problems hervorgerufen wird, dessen Lösung nicht unmittelbar auf der Hand liegt.

Für eine Geschichte sind *Charaktere* zentral. Am hilfreichsten ist es, wenn wie in einem Märchen gegensätzliche Figuren geschaffen werden, die sich im Erreichen eines Ziels konkurrenzieren.

Der *rote Faden* einer Geschichte zeigt auf, wie sie sich entwickelt. Nach einer Eröffnung, in welcher der Konflikt eingeführt wird, entwickelt sich die Geschichte stetig, bis sich der Konflikt zu einem Höhepunkt ausgebildet hat. Im Anschluss an die Konfliktlösung läuft die Geschichte aus.

Storytelling kann sowohl als Branding-Konzept auf strategischem Niveau als auch als Kommunikationsinstrument auf operativem Niveau eingesetzt werden. Die zentrale Unternehmens-Story ist die Grundlage für alle Kommunikationsmassnahmen einer Unternehmung. Verschiedene Anekdoten und Geschichten können für die Verbreitung der Unternehmensbotschaft eingesetzt werden.<sup>36</sup>

Wird Storytelling für den Aufbau einer Retail Brand eingesetzt, so sollte die zu erzählende Geschichte einen Bezug zum Ort haben und sollte dort erlebbar sein. Denkbare

---

<sup>33</sup> Vgl. Fog et al. 2005, S. 21.

<sup>34</sup> Fog et al. 2005, S. 20.

<sup>35</sup> Vgl. Fog et al. 2005, S. 30–44.

<sup>36</sup> Fog et al. 2005, S. 52.

Ansätze wären hier der Aufbau einer spezifischen Themenwelt, welche die Grundlage für die Geschichte liefert, oder die Fokussierung auf den historischen Hintergrund eines Ortes.

### 3.1.2 Experience Economy

Da es sich bei einem Shopping-Center um einen spezifischen Ort handelt, der zum Einkaufen aufgesucht werden soll, müssen die Konsumenten Gründe dafür haben, weshalb sie diesen Ort und nicht einen anderen für ihre Einkäufe oder ihre Freizeitaktivitäten wiederholt aufsuchen. Der Ort muss ihnen somit ein einzigartiges Erlebnis vermitteln.

Pine II und Gilmore<sup>37</sup> empfehlen, Erlebnisse als vierte Güterart neben Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen einzuführen. Erlebnisse ermöglichen es, einem Gut einen deutlichen Mehrwert zu verschaffen, der sich in einer höheren Gewinnspanne für den Anbieter äussert: «Companies that stage experiences, [...], increase the price of their offerings much faster than the rate of inflation simply because consumers value experiences more highly.»<sup>38</sup> Erlebnisse zu inszenieren, bedeutet nicht, Kunden zu unterhalten, sondern sie zu involvieren: «Staging experiences is not about entertaining customers; it's about *engaging* them.»<sup>39</sup> Um dieses Involvement zu erreichen, müssen sie auf einer persönlichen Ebene angesprochen werden.<sup>40</sup>

Unterhaltung ist nur ein Aspekt von Erlebnissen. Erlebnisse lassen sich nach Grad der Beteiligung der Gäste bzw. nach Art der Beziehung, welche zwischen dem Kunden und der Aktivität oder Inszenierung besteht, in vier verschiedene Ausprägungen einordnen (vgl. Tabelle 1).

	<b>Absorption</b>	<b>Immersion</b>
<b>Passive Partizipation</b>	Entertainment	Esthetic
<b>Aktive Partizipation</b>	Educational	Escapist

Tabelle 1: Die Ausprägungen von Erlebnissen (in Anlehnung an Pine II, Gilmore 1999, S. 30)

Der Grad der Beteiligung spannt sich zwischen passiver und aktiver Partizipation auf. Was die Beziehung zwischen dem Kunden und der Aktivität oder Inszenierung betrifft, wird das Spektrum der möglichen Ausprägungen durch die zwei entgegengesetzten Pole Absorption und Immersion begrenzt. Pine II und Gilmore<sup>41</sup> beschreiben die zwei Begriffe wie folgt: «At one end of this spectrum lies *absorption* – occupying a person's attention by bringing the experience into the mind – at the other end *immersion* – becoming physically (or virtually) a part of the experience itself.»

<sup>37</sup> Vgl. Pine II, Gilmore 1999, S. 2.

<sup>38</sup> Pine II, Gilmore 1999, S. 14.

<sup>39</sup> Pine II, Gilmore 1999, S. 30.

<sup>40</sup> Vgl. Pine II, Gilmore 1999, S. 3.

<sup>41</sup> Pine II, Gilmore 1999, S. 31.

Während bei *Entertainment* eine passive Aufnahme durch die menschlichen Sinne erfolgt,<sup>42</sup> muss eine Person bei einer *Education Experience* aktiv teilnehmen, um die Informationen aufzunehmen.<sup>43</sup> Bei *Esthetic Experiences* tauchen Gäste in eine Szenerie ein,<sup>44</sup> bleiben aber passive Konsumenten. In einer *Escapist Experience* tauchen die Gäste in eine Szenerie ein und werden dabei zu aktiven Teilnehmern.<sup>45</sup> Die reichsten Erfahrungen werden dann gemacht, wenn sie alle vier Ausprägungen beinhalten.<sup>46</sup>

Ein Erlebnis wird geschaffen, indem eine sich vom Alltag unterscheidende Realität etabliert wird, in die ein Gast eintauchen kann. Damit dies gelingt, müssen Raum, Zeit und Thematik zu einem realistischen Ganzen zusammengefügt werden. Innerhalb eines Ortes sollten verschiedene Orte geschaffen werden, welche aufgesucht werden können. Das gewählte Thema sollte mit dem Charakter der veranstaltenden Unternehmung zusammenpassen.<sup>47</sup>

### 3.1.3 Der «Dritte Ort»

In den 1980er Jahren wurde der Begriff des «Dritten Ortes» geprägt. Neben dem Zuhause und dem Arbeitsplatz existiert ein dritter Ort, an dem Menschen ihre Freizeit verbringen. Oldenburg<sup>48</sup> führte diesen Begriff vor dem Hintergrund einer starken Suburbanisierung in Amerika ein, welche zur Folge hatte, dass immer weniger öffentliche Plätze für ein ungezwungenes Beisammensein zur Verfügung standen. Er sieht neben dem Privat- und dem Arbeitsleben ein grosses Bedürfnis nach Sozialkontakten ausserhalb dieser zwei Welten, die ohne Zwang informell entstehen können. Die Plätze, die solche Sozialkontakte ermöglichen, nannte er Dritte Orte:

«Third places exist on neutral ground and serve to level their guests to a condition of social equality. Within these places, conversation is the primary activity and the major vehicle for the display and appreciation of human personality and individuality. Third places are taken for granted and most have a low profile. Since the formal institutions of society make stronger claims on the individual, third places are normally open in the off hours, as well as at other times. The character of a third place is determined most of all by its regular clientele and is marked by a playful mood, which contrasts with people's more serious involvement in other spheres. Though a radically different kind of setting from the home, the third place is remarkably similar to a good home in the psychological comfort and support that it extends.»<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Zum Beispiel einen Kinofilm ansehen.

<sup>43</sup> Zum Beispiel ein Themenweg mit Informationstafeln.

<sup>44</sup> Zum Beispiel der Besuch eines architektonisch ansprechenden Gebäudes.

<sup>45</sup> Zum Beispiel Besuch des Restaurants Blinde Kuh in Zürich, wo im Saal kein Licht ist und die Bedienung durch Blinde erfolgt. Man taucht in die Welt der Blinden ein.

<sup>46</sup> Pine II, Gilmore 1999, S. 31–39.

<sup>47</sup> Pine II, Gilmore 1999, S. 49–52.

<sup>48</sup> Vgl. Oldenburg 1999, S. 42.

<sup>49</sup> Oldenburg 1999, S. 42.

Oldenburg wünscht sich somit Orte, an welchen Konversation die zentrale Aktivität ist. Da es Orte sein sollen, an denen jemand seine Freizeit verbringen kann, müssen sie nahezu jederzeit zugänglich sein. Zentral scheint dabei zu sein, dass für die Besucher diese Orte zu einer Art Heimat werden.

Mikunda<sup>50</sup> hat den Gedanken des Dritten Ortes aufgenommen, ihn aber anders interpretiert. Anstelle eines unspektakulären Ortes um die Ecke, an dem sich Gleichgesinnte zu einem sozialen Austausch treffen, bezeichnet er jene halböffentlichen oder öffentlichen Räume als Dritte Orte, welche zu Erlebniswelten inszeniert wurden und als Folge daraus von den Menschen als persönlicher Lebensraum wahrgenommen wurden. Mikunda sieht im Bedürfnis der Menschen, ihre eigene Seelenverfassung zu beeinflussen, einen neuen Trend der heutigen Erlebnisgesellschaft. Deshalb sollen Dritte Orte entweder Entspannung oder Anregung bzw. Aufregung bieten.<sup>51</sup>

Um eine Erlebniswelt zu inszenieren, müssen vier Punkte beachtet werden:<sup>52</sup>

1. Ein Dritter Ort soll ein Wahrzeichen, eine «Landmark» sein.

Jede Art von Signalhaftigkeit, jede Abweichung von der Norm, kann aus einem Ort ein Wahrzeichen machen: «The Eye of London» (Riesenrad in London) oder eine Architekturikone wie WestSide in Bern von D. Libeskind.<sup>53</sup>

2. Die Besucher sollen innerhalb des Ortes herumbewegt werden. Ein Dritter Ort soll also zum Promenieren, zum «Malling», einladen.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass die Menschen unterstützt werden, sich schnell ein inneres Bild des Ortes zu machen. Hierfür sind Merkmale erforderlich, die intuitiv erkannt und für die Orientierung verwendet werden können. Mit Hauptachsen und Schnittpunkten (= zentrale Plätze), welche durch einen Merkmalspunkt gekennzeichnet sind, sowie der Gestaltung unterschiedlicher Viertel wird es den Besuchern ermöglicht, eine kognitive Landkarte zu erstellen, welche die Grundlage für ein intuitives Navigieren darstellt.<sup>54</sup>

3. Alle Abteilungen und Regionen des Ortes sollen durch einen gemeinsamen roten Faden, eine «konzeptionelle Linie», verbunden werden. Wenn sich dieser rote Faden erleben lässt, bewirkt dies, dass eine Besucherin oder ein Besucher sich wohl fühlt und lange an einem Ort verweilt.<sup>55</sup>

4. Ein Dritter Ort muss die Menschen wie magnetisch anziehen und deshalb etwas aufweisen, was unbedingt gesehen werden muss. Dabei soll eine Spannung aufgebaut werden, die sich in unerwarteter Art, in einer «Core Attraction» auflöst.<sup>56</sup>

Wie Pine II und Gilmore<sup>57</sup> nimmt Mikunda den Gedanken an die Schaffung verschiedener Orte innerhalb eines Ortes auf und empfiehlt bei der Gestaltung eines Shopping-

---

<sup>50</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 12.

<sup>51</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 179–194.

<sup>52</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 24.

<sup>53</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 25–28.

<sup>54</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 28–34.

<sup>55</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 24.

<sup>56</sup> Vgl. Mikunda 2002, S. 42–43.

Centers, einen Rundweg durch die Mall zu planen, der in verschiedene Viertel führt. Gut sichtbare Merkmale sollen dabei die Orientierung erleichtern und z. B. Kindern Spielmöglichkeiten bieten. Die Abschnitte der Promenade – also die Viertel – können unterschiedlich hochwertig sein. Indem ein Architekt ein Shopping-Center gestaltet, schafft er sich eine frei zugängliche Bühne seiner Kunst. Gleichzeitig muss der Ort aber für die Öffentlichkeit auch ein emotionaler Ort sein, wo die Menschen sich entspannen und/oder sich treffen können.<sup>58</sup>

Ebenso kann zwischen der Theorie von Mikunda und dem Storytelling nach Fog et al.<sup>59</sup> ein Bezug hergestellt werden. Der von Mikunda bei der Inszenierung des Raums geforderte rote Faden könnte gleichzeitig die Geschichte im Sinne des Storytellings abbilden.

### 3.1.4 Schlussfolgerungen für den Aufbau einer «Retail Brand»

Aus den zuvor beschriebenen Ansätzen können verschiedene Gestaltungsempfehlungen für die Etablierung eines Shopping-Centers als Retail Brand abgeleitet werden.

Da es sich bei einem Shopping-Center um einen spezifischen Ort handelt, an den potenzielle Kunden zu einem (wiederkehrenden) Besuch eingeladen werden sollen, ist es wichtig, ihnen ein einzigartiges Erlebnis zu bieten. Die Besucher sollen das Shopping-Center als einen Ort in Erinnerung behalten, der ihnen eine *Vielfalt* sich im Verlaufe der Zeit wechselnder Optionen anbietet, welche sie nach persönlichem Belieben in Anspruch nehmen können. Neben dem Angebot an Einkaufs- und Restaurationsmöglichkeiten sollen die *Kunden* in Erlebnisse unterschiedlicher Ausprägung *einbezogen* werden. Neben reinem Konsum (Unterhaltung) oder dem Genuss einer ästhetisch ansprechenden Welt soll ihnen die Möglichkeit geboten werden, sich aktiv einzubringen, indem sie etwas lernen oder als aktive Teilnehmer in eine Szenerie eintauchen und eine eskapistische Erfahrung machen können.

Bei der Gestaltung des Ortes ist darauf zu achten, dass eine *exotische*, sich vom Alltag unterscheidende Welt geschaffen wird. Damit die Besucher den Ort erfahren können und an die verschiedenen Angebote herangeführt werden, sollten die Wege so gestaltet sein, dass sie zum Malling einladen. Hierfür sind Hauptachsen, Plätze mit spezifischen Merkmalen und unterschiedlich gestaltete Viertel, die besucht werden können, erforderlich. Dabei ist darauf zu achten, dass sie sich auch in einer exotischen Welt in der gewohnten Art und Weise *orientieren* können.

Ein Besucher wird dann an den Ort wiederkehren, wenn er ihn in seinen privaten Lebensraum als Dritten Ort neben dem Heim und dem Arbeitsplatz integriert hat. Es soll ihm ein Erlebnis geboten werden, das Entspannung oder Aufregung bietet. Für die Inszenierung eines Ortes bildet die Geschichte, welche erzählt werden soll, die Grundlage. Es soll ein *Spannungsbogen* aufgezogen werden, der sich in einem positiven Ende auflöst und dazu führt, dass die Besucher den Ort gut gelaunt und zufrieden verlassen.

---

<sup>57</sup> Vgl. 3.1.2.

<sup>58</sup> Mikunda 2002, S. 155–160.

<sup>59</sup> Vgl. 3.1.1.

Aus den vorhergehenden Ausführungen lassen sich somit folgende zentrale Faktoren nennen, welche bei der Positionierung eines Shopping-Centers als Retail Brand berücksichtigt werden sollten:

- Exotik
- Vielfalt
- Spannung
- Orientierung
- Einbezug der Endkunden

Durch eine Berücksichtigung dieser Faktoren kann ein mit dem Ort oder der Marke verbundener Mehrwert generiert werden, welcher dazu beiträgt, dass sich ein Shopping-Center von konkurrenzierenden Einrichtungen abhebt.

### **3.2 Marketinginstrumente beim Betreiben von Shopping-Centern**

Mit Hilfe geeigneter Marketinginstrumente sollen die Strategie implementiert und die in 3.1 beschriebenen Erlebniswelten oder Geschichten geschaffen und an potenzielle Kunden kommuniziert werden. Als Leitlinie hierzu können die in 3.1.4 genannten fünf Faktoren Exotik, Vielfalt, Spannung, Orientierung und Einbezug der Endkunden dienen.

#### **3.2.1 Einführung**

Wird der Fächer<sup>60</sup> an im Handel eingesetzten Marketing-Instrumenten im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen beim Betreiben eines Shopping-Centers analysiert, so lassen sich folgende Instrumente identifizieren:<sup>61</sup>

- Branchenmixpolitik
- Kollektive Qualitätspolitik
- Kollektive Servicepolitik
- Kollektive Präsentationspolitik
- Kollektive Kommunikationspolitik

Die spezifische Sortimentsgestaltung oder Produkte- bzw. Händlerwerbung obliegt den einzelnen Mietern eines Shopping-Centers. Das Centermanagement kann nur Instrumente einsetzen, welche dem Shopping-Center als Gesamtinstitution zugute kommen. Deshalb wird von kollektiver Qualitäts-, Service-, Präsentations- und Kommunikationspolitik gesprochen.

In der Folge sollen die einzelnen Marketing-Instrumente beschrieben werden.

---

<sup>60</sup> Vgl. dazu Berekoven 1995, S. 64, oder Haller 2008, S. 30.

<sup>61</sup> In Ergänzung zu den von Martin 2003, S. 65, vorgeschlagenen Instrumenten wurde die Qualitätspolitik angefügt.

### 3.2.2 Branchenmixpolitik

In der strategischen Marketingplanung steht dem Centermanagement als Exekutivorgan des Eigentümers die Gestaltung des Branchenmixes<sup>62</sup> als effektivstes Instrument zur Verfügung. Die Wirkung der Abschlüsse der Mietverträge ist langfristig, da diese in der Regel über mehrere Jahre abgeschlossen werden. Somit kann der einmal gewählte Branchenmix nur in grossen Zeitabständen verändert werden. In der Zwischenzeit sind die Einflussmöglichkeiten des Centermanagements eingeschränkt.<sup>63</sup> Einzig bei einer vorzeitigen Kündigung durch einen Mieter lassen sich partielle Änderungen am Branchenmix vornehmen. Es ist aber zu empfehlen, im Laufe der Betriebsphase zu überprüfen, ob der gewählte Branchenmix und die räumliche Anordnung der Geschäfte den gewünschten Erfolg haben oder ob Optimierungspotenzial besteht.

Der Branchenmix eines Shopping-Centers wird gestaltet, indem bei jeder Steuerungsvariable definiert wird, ob die Ausprägung eher hoch oder niedrig bzw. spezifisch oder unspezifisch sein soll. Steuerungsvariablen für ein Shopping-Center sind:<sup>64</sup>

- Verbundbeziehungen
- Magnetmieter
- Branchenmixbreite
- Branchenmixtiefe
- Branchenmixniveau
- Parzellierung
- Betreiberstruktur

Im Entscheidungsprozess um das Festlegen des Branchenmixes empfiehlt Martin ein sequenzielles Vorgehen. Aufgrund der Standortanalyse und der internen, durch das Gebäude gegebenen Determinanten wird die Basisstrategie (Ökonomisierungs- oder Präferenzstrategie) festgelegt. Anschliessend erfolgt ein erster Entscheid darüber, welche Branchen generell vertreten sein sollen. Daran anknüpfend werden Entscheidungen zu den übergeordneten Verbundbeziehungen getroffen, bevor entschieden wird, wie breit die einzelnen Branchen verfügbar sein sollen. Nun erfolgt die Festlegung der Verbundbeziehungen innerhalb der einzelnen Branchen (Komplementarität). Erst jetzt wird entschieden, für welche Branchen Magnetmieter gesucht werden sollen. Nachdem die Kopplungsbeziehungen zwischen einem Magnetmieter zu Anbietern seiner Branche bzw. zu den anderen Magnetmietern analysiert sind, wird über die Tiefe des Branchenmixes entschieden. Es erfolgt der Entscheid über die substitutionalen Verbundbeziehungen innerhalb der Branchen. Am Schluss wird entschieden, wo und in welcher räumlichen Konzentration die Anbieter platziert werden, um die Verbundbeziehungen möglichst zu fördern. Während des gesamten Entscheidungsprozesses muss die Niveaunkompatibilität zur Erzeugung eines konsistenten Images sichergestellt sein.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Martin 2003, S. 59: «Der Branchenmix stellt die Gesamtheit aller Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen dar, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Shoppingcenter vertreten sind.»

<sup>63</sup> Martin 2003, S. 63.

<sup>64</sup> Vgl. Martin 2003, S. 99.

<sup>65</sup> Vgl. Martin 2003, S. 119–121.

Im Gegensatz zu autonomen Einzelhändlern ist für das Centermanagement die Ermittlung und Analyse existierender Verbundbeziehungen sehr viel schwieriger, da die Einzelhändler nicht gezwungen werden können, Informationen hierzu zur Verfügung zu stellen. Hilfsmittel wie der Kassenbon oder eine Kundenkarte stehen nicht zur Verfügung, da die Einrichtung einer hierfür notwendigen elektronischen Infrastruktur zu hohe Kosten verursachen würde. Weil auch die Beobachtung der Kunden angesichts der Strukturen in einem Shopping-Center ungeeignet ist, verbleibt als letzte Möglichkeit die Befragung der Kunden. Hier ist aber einzuschränken, dass eine breite Datenbasis erforderlich wäre, um valide Aussagen machen zu können. Eine Befragung einer entsprechend hohen Anzahl an Kunden ist aber zeitaufwendig und teuer, weshalb sie sich für ein einzelnes Shopping-Center oft nicht lohnt. In diesen Fällen bliebe den Shopping-Centern der Rückgriff auf allgemeingültige Primärdatenerhebungen, die aber keine spezifischen Fragen beantworten können.<sup>66</sup>

In der Literatur lassen sich nur wenige Studien zu Verbundsbeziehungen in Shopping-Centern finden.<sup>67</sup> Grösstenteils handelt es sich dabei um Studien aus dem nordamerikanischen Raum, sodass deren Erkenntnisse nur bedingt auf den europäischen Raum angewendet werden können. Deshalb ist anzunehmen, dass die Anordnung der Geschäfte innerhalb eines Shopping-Centers in der Regel infolge praktischem Erfahrungswissens erfolgt, welches jedoch bisher nicht durch theoretische Untersuchungen belegt wurde.

### 3.2.3 Kollektive Qualitätspolitik

Qualitätspolitik wird nicht wie sonst im Einzelhandel als Sicherung der Qualität der angebotenen Waren verstanden. Der Auftrag des Centermanagements besteht darin, sicherzustellen, dass einerseits die Infrastruktur im Shopping-Center einwandfrei funktioniert sowie Ruhe und Ordnung herrscht und andererseits dessen Erscheinungsbild den strategischen Vorgaben des Eigentümers entspricht.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass die Mieter die vertraglich vereinbarten Rahmenbedingungen bezüglich Signaletik, Warenpräsentation oder Sortiment einhalten. So kann ein einheitliches Erscheinungsbild gewährleistet und ein gewünschtes Image erzeugt werden. Nähmen Mieter selbstständig massive Anpassungen in ihren Sortimenten vor, um ihre Umsätze zu steigern, so könnte dies einen negativen Einfluss auf den Gesamtumsatz des Shopping-Centers haben, weil sich der geplante Branchenmix verändert hat.

Weiter muss die Erreichbarkeit des Shopping-Centers für die Besucher gewährleistet werden. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass den Kunden genügend bequeme Parkplätze zur Verfügung stehen und die Angestellten ihre Autos an anderen Orten parken.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Martin 2003, S. 107–111.

<sup>67</sup> Vgl. Martin 2003.

<sup>68</sup> Vgl. Beyard, O'Mara, S. 218–219.

Neben der Erreichbarkeit durch den Individualverkehr ist jener durch den öffentlichen Verkehr insbesondere bei Innenstadt- oder Stadtrandlagen Beachtung zu schenken. Neben dem Einsparpotenzial an Parkplätzen kann die urbane Bevölkerung, welche häufig kein Auto besitzt, durch eine gute Erschliessung ebenfalls angesprochen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei der kollektiven Qualitätspolitik um Massnahmen handelt, welche das gewünschte Erscheinungsbild erhalten und den Besuchern einen angenehme, geschützte Atmosphäre vermitteln.

### 3.2.4 Kollektive Servicepolitik

Aus Betreibersicht sind in einem Shopping-Center in erster Linie warenunabhängige Nebenleistungen unter den Serviceleistungen zu verstehen. Darunter fallen einerseits Einrichtungen, die der Bequemlichkeit der Kunden dienen wie z. B. Parkplätze, Kinderhort oder Schliessfächer. Andererseits handelt es sich um selbstständige Dienstleistungen, die der Ergänzung des Kernangebots wie z. B. Restaurant, oder Friseur dienen.<sup>69</sup>

Die Einführung einer Vielzahl von Serviceleistungen kann aus Differenzierungsüberlegungen heraus interessant sein. Dabei ist aber darauf zu achten, dass es sich als schwierig erweisen kann, einmal eingeführte Serviceleistungen zu streichen, da die Kunden darauf negativ reagieren könnten.<sup>70</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei der kollektiven Servicepolitik um Massnahmen handelt, welche die Einkaufsbequemlichkeit zum Ziel haben. Der Beschaffungsvorgang soll als angenehm empfunden werden.<sup>71</sup>

### 3.2.5 Kollektive Präsentationspolitik

Einerseits ist in einem Shopping-Center die Anordnung der Geschäfte sehr wichtig. Die Magnetmieter sollten so in der Mall verteilt sein, dass die Besucher auf dem Weg von einem Magnetmieter zu einem anderen an den übrigen Geschäften vorbeigeführt und zum Eintreten eingeladen werden. Andererseits wird durch die Architektur und den Innenausbau eine Erlebniswelt gestaltet, die es für einen Kunden attraktiv macht, das Center aufzusuchen. Mit der Raumgestaltung soll die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Besucher Kaufentscheide treffen.<sup>72</sup>

Es soll eine Bühne geschaffen werden, deren Gestaltung neue, überraschende Elemente enthält. Der Kunde soll dabei die Angebotsvielfalt wahrnehmen. Mittels temporärer Aktionen kann Leben in das Ladenumfeld gebracht werden.<sup>73</sup> Die Besucher sollen dabei zum Ansehen, Konsumieren, Mitmachen oder Lernen im Sinne von Pine II und Gilmore animiert werden.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Berekoven 1995, S. 167.

<sup>70</sup> Vgl. Berekoven 1995, S. 170–171.

<sup>71</sup> Vgl. Martin 2003, S. 64.

<sup>72</sup> Vgl. Haller 2008, S. 344–345.

<sup>73</sup> Vgl. Berekoven 1995, S. 281.

<sup>74</sup> Vgl. 3.1.2.

Bei der Inszenierung des Raums ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Besucher sich darin einfach zurechtfinden können. Durch die Signaletik und die Gestaltung von Wegen, Plätzen und unterschiedlichen Vierteln kann den Menschen geholfen werden, sich in gewohnter Art und Weise zu orientieren.<sup>75</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei der kollektiven Präsentationspolitik um Massnahmen handelt, die dazu dienen, eine Welt zu inszenieren, welche sich vom Alltag unterscheidet und in die jemand beim Besuch eines Shopping-Centers eintauchen kann. Dabei muss die Welt so gestaltet sein, dass sich die Menschen darin in gewohnter Weise zurechtfinden können. Ebenso ist zu erwähnen, dass bei der Gestaltung der Präsentationspolitik für das Centermanagement die Möglichkeit besteht, unmittelbar mit den Kunden in Kontakt zu treten.

### 3.2.6 Kollektive Kommunikationspolitik

Unter Kommunikation kann der Unterhalt und die Gestaltung einer planvollen informatorischen Beziehung zwischen Marktpartnern verstanden werden.<sup>76</sup>

Eine echte Kommunikationsbeziehung, in der ein Informationsaustausch zwischen zwei oder mehreren Partnern erfolgt,<sup>77</sup> findet beim Betreiben eines Shopping-Centers in erster Linie zwischen dem Centermanagement und den Mietern statt. Die Mieter ihrerseits stehen in direktem Kontakt zu den Kunden, welche die Adressaten von Kommunikationsmassnahmen sein sollten. Eine Möglichkeit, mit den Endverbrauchern direkt in Kontakt zu treten, ist der Unterhalt eines Kundendienstes, die Bereitstellung eines Kummerkastens oder der Betrieb eines Internetforums, mit deren Hilfe das Centermanagement auf die Anliegen der Kunden eingehen kann.

Es können drei Formen der Kommunikationspolitik beim Betreiben eines Shopping-Centers unterschieden werden:<sup>78</sup>

- Märkteinformation
- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit

Generell soll sich die Kommunikationspolitik an die Partner auf allen vier Märkten, dem Beschaffungsmarkt<sup>79</sup>, dem Absatzmarkt<sup>80</sup>, dem Konkurrenzmarkt<sup>81</sup> und dem internen Markt<sup>82</sup> richten.

---

<sup>75</sup> Vgl. 3.1.3.

<sup>76</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 232.

<sup>77</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 232.

<sup>78</sup> In Anlehnung an Schenk 2007, S. 233: Sponsoring und persönlicher Verkauf sind im Zusammenhang mit dem Betreiben eines Shopping-Centers nicht von Relevanz.

<sup>79</sup> Bei einem Shopping-Center können dies die Finanzierungspartner oder Partner im Unterhalt der Liegenschaft sein.

<sup>80</sup> Unter dem Absatzmarkt sollen die Endverbraucher der in einem Shopping-Center angebotenen Waren und Dienstleistungen verstanden sein.

<sup>81</sup> Zum Konkurrenzmarkt gehören andere Shopping-Center oder eine Einkaufsagglomeration in einer Innenstadt.

Unter *Märkteinformation* wird die gezielte Informationsabgabe an die Partner auf den vier Märkten verstanden. Es handelt sich dabei um zweckgerichtete und planmässige Abgabe von Informationen, welche den Kenntnisstand der Marktpartner verbessern und vertrauenbildend wirken soll. Diese gezielte Informationsabgabe hat häufig den Charakter von Serviceleistungen. Wird der Fokus auf die Erhöhung oder Sicherung der Besucherfrequenzen als Voraussetzung für die Generierung eines angemessenen Umsatzes im Shopping-Center gelegt, so ist die Information an den Absatzmarkt sowie an den internen Markt von zentraler Bedeutung. Indem die Kunden über geplante Veranstaltungen, Sonderverkäufe, Neuigkeiten oder Marktforschungsdaten informiert werden, werden sie Teil des sozialen Gefüges Shopping-Center. Mit der internen Information der Mieter über Umsatzentwicklung, Marktforschungsdaten, Kommunikationspläne oder Platzierungs-, Präsentations- und Dekorationsempfehlungen werden sie Teil der Erlebniswelt Shopping-Center. Es kann ein «Wir»-Gefühl erzeugt werden, das mithilft, den Kunden ein konsistentes Erscheinungsbild zu verschaffen.<sup>83</sup>

Die *Werbung* grenzt sich insofern von der Märkteinformation ab, als sie bei den Marktpartnern Präferenzen für die angebotenen Güter hervorrufen will.<sup>84</sup> «Unter der Werbung ist ein Marketinginstrument zu verstehen, das durch absichtlichen und zwangfreien Einsatz spezieller Kommunikationsmittel die Zielperson zu einem Verhalten veranlassen will, das zur Erfüllung der Werbeziele der Unternehmung beiträgt.»<sup>85</sup> Die Werbeziele leiten sich aus den strategischen Zielen ab. Dabei kann es sich um Imagebildung, Umsatzerweiterung oder Erhöhung der Besucherfrequenzen handeln.<sup>86</sup> Der Entscheid über den Gegenstand der Werbung (das Werbeobjekt) fällt bei einem Shopping-Center leicht, da nur die gesamte Institution beworben werden kann. Die anzusprechenden Zielgruppen leiten sich ebenfalls aus der strategischen Marketingplanung ab. Es kann sich dabei aber auch nur um einzelne Segmente der Marketingzielgruppe handeln, welche mit einer spezifischen Werbemassnahme angesprochen werden sollen.<sup>87</sup> Um das Ziel einer positiven Alleinstellung am Markt zu erreichen, soll die Werbebotschaft jene Inhalte vermitteln, die es erlauben, sich gegenüber Mitbewerbern zu profilieren. Sie kann emotional oder informativ konzipiert werden, wobei bei der Institutionenwerbung eine emotionale Botschaft zu empfehlen ist.<sup>88</sup> «Die Übertragung der gedanklichen Werbebotschaft in eine reale Erscheinungsform stellt das Werbemittel dar.»<sup>89</sup> In Abhängigkeit von mehreren Kriterien wie Kosten, Zielgruppe, Flexibilität, Image und Darstellungsmöglichkeiten werden die einzusetzenden Werbemittel ausgewählt. Es kann sich dabei um Printmedien (Anzeigenwerbung, Prospekte, Beilagen oder Kundenzeitschriften), Aussenwerbung (Plakate oder Verkehrsmittelwerbung), Radio- oder Fernsehwerbung, Direktwerbung (Streuversand, Versand an registrierte Kunden), Internetwerbung (Banner, Newsletter, Newsgroups, Diskussionsforen oder Chats) oder um die Art der Fassa-

---

<sup>82</sup> Der interne Markt umfasst einerseits die durch das Centermanagement angestellten Mitarbeiter und andererseits die Gesamtheit aller Mieter.

<sup>83</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 234–235.

<sup>84</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 234.

<sup>85</sup> Haller 2008, S. 301.

<sup>86</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 241.

<sup>87</sup> Vgl. Haller 2008, S. 311.

<sup>88</sup> Vgl. Haller 2008, S. 312–313.

<sup>89</sup> Haller 2008, S. 315.

den- bzw. Schaufenstergestaltung handeln.<sup>90</sup> Mit der Wahl des Werbeträgers, der spezifischen Zeitschrift oder eines Radio- oder Fernsehsenders, in der eine Anzeige platziert werden soll, wird entschieden, welche Reichweite eine Werbemaßnahme haben soll. Nicht immer lassen sich aber Werbemittel und -träger separieren.<sup>91</sup> Zuletzt wird über die zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes entschieden. Es muss festgelegt werden, wann wie lange in welchem Medium geworben werden soll. Dabei können kalenderbezogene Anlässe (z. B. Weihnachten, Ostern, Saisonbeginn), umweltbezogene Anlässe (z. B. Stadtfest) oder firmenbezogene Anlässe (z. B. Aktionen, Veranstaltungen, Jubiläum) die Grundlage für die zeitliche Terminierung sein.<sup>92</sup>

Die *Öffentlichkeitsarbeit* (= *Public Relations, PR*) zielt nicht auf abgegrenzte Zielgruppen, sondern soll die gesamte Öffentlichkeit ansprechen und bei dieser eine möglichst grosse Aufgeschlossenheit gegenüber der Unternehmung erzeugen. Dabei kann wohl zwischen verschiedenen PR-Zielgruppen unterschieden werden, deren Unterscheidungsmerkmale aber keinen wirtschaftlichen, sondern eher sozialen oder politischen Hintergrund haben.<sup>93</sup> Als Messgröße für den Erfolg von PR-Aktivitäten kann die Anzahl der Medienkontakte oder der Bekanntheitsgrad bzw. das Image einer Institution herangezogen werden.<sup>94</sup>

Ein weiterer Aspekt der Kommunikationspolitik ist die Etablierung einer einheitlichen Corporate Identity und der Umsetzung eines Corporate Designs. Sofern die Mieter sich als Teil einer spezifischen Gemeinschaft mit eigener Identität fühlen und in ihren autonomen Werbeaktivitäten einige zentral definierte Rahmenvorgaben berücksichtigen, kann die Wirkung der kollektiven Kommunikationsanstrengungen verstärkt werden.

### 3.3 Matrix der Erfolgsfaktoren beim Betreiben eines Shopping-Centers

Werden die in 3.1 und 3.2 gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt, so kann eine Matrix erstellt werden, deren eine Achse die fünf Marketinginstrumente und deren andere Achse die fünf für eine Markenpositionierung als zentral definierte Faktoren beinhaltet.

Die in Tabelle 2 dargestellte Matrix fasst in den Schnittfeldern stichwortartig die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und soll als Prüfraster für die in Kapitel 4 diskutierte Fallstudie über Sihlcity eingesetzt werden.

---

<sup>90</sup> Vgl. hierzu Haller 2008, S. 315–329, und Schenk 2007, S. 250–255.

<sup>91</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 248–249.

<sup>92</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 258.

<sup>93</sup> Vgl. Schenk 2007, S. 258.

<sup>94</sup> Vgl. Haller 2008, S. 343.

	<b>Exotik</b>	<b>Vielfalt</b>	<b>Spannung</b>	<b>Orientierung</b>	<b>Einbezug Endkunden</b>
<b>Branchenmixpolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäfte, welche nur an diesem Ort zu finden sind</li> <li>- Festlegen Branchenmixprofil</li> <li>- Den Einkauf ergänzendes Angebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchenmixtiefe</li> <li>- Branchenmixbreite</li> <li>- Temporär wechselnde zusätzliche Einkaufserlebnisse</li> <li>- Den Einkauf ergänzendes Angebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parzellierung</li> <li>- Anordnung Magnetmieter</li> <li>- Abwechslungsreicher Mietermix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anordnung der Geschäfte</li> <li>- Berücksichtigung von Verbundbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktanalyse</li> <li>- Bedürfnisabklärung</li> </ul>
<b>Kollektive Qualitätspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellen des physischen Erscheinungsbilds</li> <li>- Unterhalt der Räume und der Möblierung als Differenzierungselemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellen, dass die in den Verträgen festgehaltenen Sortimente angeboten werden, damit die gewünschte Vielfalt erhalten bleibt</li> </ul>	(Spannung unerwünscht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellen einwandfreier Betrieb der Infrastruktur (Lift, Licht, ...)</li> <li>- Sicherstellen einheitliche Signalistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kummerbox</li> <li>- Kundendesk</li> <li>- Information über Qualitätssicherung und Sicherheit</li> <li>- Ordnungsdienst</li> </ul>
<b>Kollektive Servicepolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot an Dienstleistungen, welches über den üblichen Rahmen hinausgeht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot an Dienstleistungen, welche die Kundenbedürfnisse umfassend abdecken</li> </ul>	(Spannung unerwünscht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellen räumlicher Orientierungshilfen</li> <li>- Sicherstellen Information über ständiges Angebot</li> <li>- Sicherstellen Information über einmalige Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kummerbox</li> <li>- Kundendesk</li> <li>- Kundenbindungsprogramme</li> </ul>
<b>Kollektive Präsentationspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Architektur</li> <li>- Innendekoration</li> <li>- Inszenierung einer emotionalen Welt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltung von Quartieren, Wegen, Plätzen</li> <li>- Inszenierung Events</li> <li>- Wechselnde Dekoration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anordnung der Geschäfte, Positionierung der Magnetmieter</li> <li>- Gestaltung v Quartieren, Wegen, Plätzen</li> <li>- Abwechslungsreiche Ortsgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenführung sowohl erlebnis- als auch individuell bedürfnisorientiert</li> <li>- Einrichten von Wahrzeichen (Landmarks)</li> <li>- Berücksichtigung von Verbundbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation zum Ansehen</li> <li>- Konsumieren</li> <li>- Mitmachen</li> <li>- Lernen</li> </ul>
<b>Kollektive Kommunikationspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Botschaft muss eine sich vom Alltag unterscheidende emotionale Welt vermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information über Vielfalt des Angebots</li> <li>- Laufend neue Anekdoten zur Kernbotschaft entwickeln und erzählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Botschaft soll in eine Geschichte verpackt vermittelt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktinformation</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit/PR</li> <li>- Sicherstellen Information über permanente und einmalige Angebote</li> <li>- Sicherstellen räumlicher Orientierungshilfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versand eines Newsletters (intern und extern)</li> <li>- Internet(-forum)</li> <li>- Kundenbindungsprogramme</li> <li>- Massenwerbung</li> </ul>

Tabelle 2: Matrix der Erfolgsfaktoren beim Betreiben eines Shopping-Centers

## 4 Sihlcity

Nach einer Einführung in das Objekt «Sihlcity» wird in 4.2 bis 4.4 eine Bestandesaufnahme der aus Gesprächen mit an Sihlcity beteiligten Personen gewonnenen Informationen und Erkenntnisse gemacht. In den daran anschliessenden Kapiteln werden diese Erkenntnisse den in den Kapiteln 2 und 3 erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse gegenübergestellt und ausgewertet.

Es wurden Gespräche mit folgenden Personen geführt:<sup>95</sup>

- Conradin Stiffler, Credit Suisse Real Estate Asset Management, Zürich, von der Investorengemeinschaft beauftragter Projektleiter für die Realisierung des Projektes Sihlcity.
- Nicole Stamm, Inhaberin der Firma pep agentur für kommunikation, Wangen ZH, die Verantwortliche für alle Kommunikationsmassnahmen während der Bauphase bis und mit Eröffnung von Sihlcity am 22. März 2007.
- Philipp Schoch, Wincasa, Zürich, Centerleiter von Sihlcity.

### 4.1 Einführung

#### 4.1.1 Allgemeine Informationen zum Objekt

Sihlcity wurde auf dem Areal der früheren Papierfabrik Sihlpapier am südlichen Stadtrand von Zürich gebaut. Dabei wurden drei Fabrikgebäude als erhaltenswert eingestuft, sorgfältig saniert und in die Anlage der Neubauten integriert. Der Kamin ist als Wahrzeichen des Areals ebenfalls erhalten geblieben. Es ist ein dichtes Ensemble an alten und neuen Bauten entstanden.<sup>96</sup>

Bereits im Masterplan, welcher im September 1999 fertiggestellt war, wurde eine Mischnutzung mit Büros, Läden, Kino, Gastronomie, Wellness und Hotel auf dem Areal vorgegeben. Der Nutzungsmix wurde im Projektverlauf etwas angepasst und durch Wohnen und Konferenz ergänzt. Doch die Grundidee aus dem Masterplan blieb bestehen. Sihlcity wurde als erstes Urban Entertainment Center der Schweiz konzipiert.<sup>97</sup> Unter einem Urban Entertainment Center wird eine Kombination von Einkaufen, Unterhaltung, Gastronomie und weiteren Freizeitangebote verstanden.<sup>98</sup> Sihlcity bietet neben 80 Verkaufsläden und 13 Gastronomiebetrieben ein Hotel, ein Kino mit 9 Sälen, ein Kulturhaus, einen Gesundheits- und Wellnessbereich, ein Ärztezentrum, eine Kir-

---

<sup>95</sup> Die Gesprächsprotokolle sind in den Anhängen 1 bis 3 zu finden.

<sup>96</sup> Vgl. Weidmann März 2007, S. 4, und vgl. Fotodokumentation, Anhang 5.

<sup>97</sup> Vgl. Loderer 2007b, S. 11.

<sup>98</sup> Vgl. Blank 2004, S. 196.

che, eine Bibliothek sowie Büros und Wohnungen.<sup>99</sup> Deshalb scheint eine Einstufung als Urban Entertainment Center gerechtfertigt zu sein. Da aber wie in Abbildung 2 dargestellt 42% der Gesamtfläche an Läden und lediglich rund 20% an den übrigen Freizeitbereich vermietet ist, kann der in der vorliegenden Arbeit vorherrschende Aspekt des Einkaufens auch in der weiteren Diskussion um Sihlcity in den Vordergrund gestellt werden.

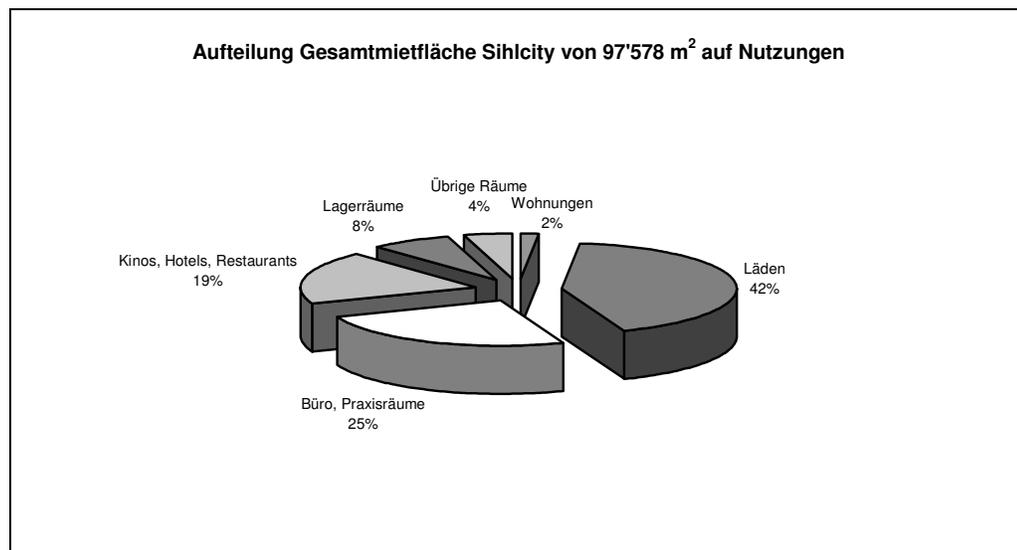


Abbildung 2: Nutzungsmix von Sihlcity (Quelle: Credit Suisse Asset Management 2008, S. 24)

Im Vergleich zu anderen Shopping-Centern stehen mit 850 Plätzen sehr wenige Parkplätze zur Verfügung. Die Planer sind davon ausgegangen, dass etwa 60% der Besucher entweder mit dem öffentlichen Verkehr oder zu Fuss bzw. mit dem Velo anreisen. Lediglich 40% sollen mit dem Auto kommen. Mit dem Verkehrs-Club der Schweiz (VCS) wurde ein Fahrtenmodell für die Nutzung der 850 Parkplätze ausgehandelt. So dürfen ab dem fünften Betriebsjahr die Ein- und Ausfahrten durchschnittlich pro Tag die Zahl von insgesamt 8800 nicht überschreiten. Einmal jährlich wird der Durchschnitt der Fahrten ermittelt und der Stadt Zürich zur Kontrolle vorgelegt. Sollten die Werte höher als vereinbart sein, so muss eine Konventionalstrafe an den VCS gezahlt werden.<sup>100</sup>

Im Zuge dieser Rahmenbedingungen wurde von der Investorenschaft sehr viel Wert darauf gelegt, Sihlcity möglichst optimal an den öffentlichen Verkehr anzubinden, und es wurden die entsprechenden finanziellen Ressourcen eingesetzt. Die Investitionen scheinen sich ausgezahlt zu haben, da aktuell gar 70% der Besucher ohne PW anreisen.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Vgl. Situationspläne Sihlcity, Anhang 4.

<sup>100</sup> Vgl. Loderer 2007c, S. 25, und Rohrer 16.3.2007

<sup>101</sup> Sihlcity-Centermanagement 20.1.2009

#### 4.1.2 Organisatorische Rahmenbedingungen von Sihlcity

Das Centermanagement hat den Auftrag, das kaufmännische, das technische sowie das infrastrukturelle Gebäudemanagement sicherzustellen und das Marketing für das Objekt zu betreiben.<sup>102</sup>

Nach Auskunft des Centerleiters von Sihlcity erfolgt die Finanzierung der Tätigkeiten des Centermanagements über drei Quellen. Die Nebenkosten der Mieter finanzieren grösstenteils die Ausgaben für das kaufmännische, das technische und das infrastrukturelle Gebäudemanagement. Einige Aufgaben wie das Objektmanagement oder das Parking werden durch die Miteigentümergeinschaft Sihlcity bezahlt. Für die Marketingaktivitäten werden die Beiträge der Mieter an die Interessengemeinschaft (IG) Sihlcity eingesetzt, welche das Ziel hat, die Marke Sihlcity im Markt zu positionieren.<sup>103</sup>

Mit dem Abschluss des Mietvertrags verpflichten sich die Mieter, der IG Sihlcity beizutreten. Die Summe aller Mitgliederbeiträge<sup>104</sup> stellt das dem Centermanagement zur Verfügung stehende Marketing-Budget dar und liegt mit einem Umfang von etwa CHF 2 Mio. im Vergleich zu den Budgets anderer Shopping-Center im Durchschnitt. Die Miteigentümergeinschaft Sihlcity hat sich entschieden, dem Verein ebenfalls beizutreten und einen jährlichen Beitrag zu zahlen. Mit dem damit verbundenen Sitz im Vorstand kann sie weiterhin etwas Einfluss auf die Positionierung und Vermarktung des Objekts nehmen.<sup>105</sup>

Das Centermanagement steht in einer relativ schwierigen Position. Einerseits ist es durch die Eigentümer beauftragt und diesen gegenüber Rechenschaft schuldig. Andererseits muss es Marketingaktivitäten mit den Mietern, welche in der IG Sihlcity organisiert sind, abstimmen und ihnen gegenüber die dafür getätigten Ausgaben verantworten. Der breite Nutzungsmix in Sihlcity hat zur Folge, dass innerhalb der IG Sihlcity verschiedenste Interessen aufeinandertreffen, die sich nur schwer harmonisieren lassen. Das Spannungsfeld, in dem sich das Centermanagement bewegt, lässt sich am Umfang der verfügbaren Marketingmittel illustrieren.

Laut dem Centerleiter ist der Fixkostenblock, der mit Marketingmitteln bezahlt werden muss, unüblich hoch, sodass für die Finanzierung von Kampagnen und Events ein eher bescheidener Betrag übrig bleibt. Ursache für die hohen Fixkosten ist die Verpflichtung, den Betrieb des Infopoints in der Mall und des Kinderparadieses über diesen Etat zu finanzieren. Eine Verbesserung der Finanzsituation gestaltet sich schwierig. Der Versuch, eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge zu erreichen, war nicht erfolgreich. Lediglich die kleinen Mieter zeigten Bereitschaft, höhere Beiträge zu zahlen, nicht aber die

---

<sup>102</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>103</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>104</sup> Die Höhe der zu bezahlenden Mitgliederbeiträge ermittelt sich aus einem nach Ladengrösse abgestuften Ansatz pro m<sup>2</sup>.

<sup>105</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

grösseren Geschäfte. Eine alleinige Erhöhung der Beiträge der kleinen Mieter hätte aber die Einkommenssituation nicht substantiell verbessert. Ein anderer Ansatz würde darin liegen, das Kinderparadies an einen externen Betreiber auszulagern. Um kosten-deckende Konzepte umsetzen zu können, müssten aber grössere Flächen als heute be-reitstehen, weshalb diese Lösung derzeit nicht weiterverfolgt werden kann.<sup>106</sup>

## 4.2 Strategische Marketingplanung

Während der Projekt-, Bau- und Einführungsphase legten die Investoren die strategische Positionierung unter Beizug von externen Experten fest. Aufgrund dieses Entscheids wurde die endgültige Anordnung der Flächen, die Gestaltung der Mall und die Art des Ausbaus festgelegt.

### 4.2.1 Situationsanalyse

Nachdem die Investorenschaft<sup>107</sup> 2003 das Projekt Sihlcity vom Projektentwickler Karl Steiner AG gekauft hatte, wurde ein Projekt-Kernteam eingesetzt, das sich mit der Po-sitionierung und der Realisierung des Projektes befasste. In diesem Kernteam war der Projektleiter von Credit Suisse Real Estate Asset Management, der Verantwortliche für die Vermietung, der Bauherrenvertreter und die Verantwortliche für Kommunikation vertreten.<sup>108</sup>

Bei der Projektübernahme durch Credit Suisse waren bereits einige Detailhandels-flächen vermietet. Die bereits abgeschlossenen Mietverträge mit Fust, Coop, Media Markt, Ochsner und Dosenbach mussten somit übernommen werden. Damit war der Gestaltungsspielraum des Projektteams etwas eingeschränkt.<sup>109</sup>

Während der Situationsanalyse wurde eine kleinere Marktstudie in Auftrag gegeben. Die Annahmen des Kernteams und die daraus entwickelten Ideen wurden jeweils einem erweiterten Steuerungsgremium und externen Spezialisten zur Gegenprüfung und Kommentierung vorgelegt.<sup>110</sup>

Die in der Projektphase getroffenen Annahmen sollen nun im Auftrag des Centermana-gements nach einer Betriebszeit von zwei Jahren überprüft werden. Es ist geplant, eine Marktstudie in Auftrag zu geben, in welcher Besucher von Sihlcity befragt werden sol-len. Auf Basis der daraus gezogenen Erkenntnisse soll entschieden werden, ob Anpas-sungen an den bisherigen Annahmen und Vorgaben vorgenommen werden müssen.<sup>111</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>107</sup> An der Miteigentümergeinschaft Sihlcity sind 5 Immobilienanlagegefässe der Credit Suisse sowie die Immobilieninvestmentgesellschaft Swiss Prime Site AG beteiligt. Vgl. Miteigentümergein-schaft Sihlcity (Zürich), 2007

<sup>108</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

<sup>109</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>110</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

<sup>111</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

## 4.2.2 Zielplanung

Im Vergleich zu anderen Shopping-Centern soll Sihlcity eher oberhalb des Durchschnitts positioniert sein, und folgende Zielgruppen sollen angesprochen werden:<sup>112</sup>

- «Nesthocker»  
Junge Erwachsene, die noch bei ihren Eltern wohnen, wenige finanzielle Verpflichtungen haben und Meinungsführer in Modetrends sind.
- Dinks  
Erwachsene, die finanziell unabhängig sind und keine Kinder haben. Sie haben eine hohe Konsumrate und knapp bemessene Freizeit.
- «Volles Nest»  
Ehepaare mit unabhängigen Jugendlichen. Die Ehepartner sind wieder beide berufstätig, und die Jugendlichen haben ein eigenes Einkommen. Deshalb wachsen die finanziellen Spielräume.
- «Leeres Nest»  
Alleinstehende, ältere, berufstätige Ehepaare, welche über mehr Freizeit verfügen. Die finanzielle Lage erlaubt «Veredelung».
- Touristen  
In- und ausländische Touristen verbringen nur kurze Zeit in Zürich. Sie möchten auf engstem Raum viel sehen und sind bereit, viel Geld auszugeben.

Während der Einführungsphase wurde Sihlcity als kleinste Grossstadt positioniert, in der es neben Einkaufs- und Verpflegungsmöglichkeiten auch eine Kirche, eine Bibliothek und Unterhaltungseinrichtungen gibt.<sup>113</sup>

Eine Frequenz von 20'000 Besuchern pro Tag wurde als Ziel definiert.<sup>114</sup> Im Jahr 2010 soll der erwirtschaftete Umsatz CHF 400 Mio.<sup>115</sup> betragen. Es wurde mit einem jährlichen Mietertrag von CHF 46 Mio. kalkuliert,<sup>116</sup> welcher laut Centerleiter auch eingenommen werden konnte.<sup>117</sup>

## 4.2.3 Strategie

Aus den in 4.2.2 beschriebenen Zielgruppen kann abgeleitet werden, dass der Fokus auf Kunden liegen soll, welche genügend finanzielle Mittel verfügbar haben, um auch teurere Produkte zu kaufen. Kunden, welche bei ihren Kaufentscheiden in erster Linie den Preis beachten, sollen nicht explizit angesprochen werden. Wie in 2.2.3 beschrieben, handelt es sich dabei im Sinne von Porter um die Wahl einer Differenzierungsstrategie.

---

<sup>112</sup> Vgl. Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich), 2009

<sup>113</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>114</sup> Vgl. Rohrer 16.3.2007

<sup>115</sup> Vgl. Sihlcity-Centermanagement 21.1.2009

<sup>116</sup> Vgl. Sihlcity-Centermanagement 19.4.2009

<sup>117</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

Die Abgrenzung von der Konkurrenz erfolgt einerseits durch die architektonische Gestaltung. Bei der Planung wurde bewusst auf den Bau eines klassischen Shopping-Centers, bei dem alle Nutzungen unter einem Dach vereint sind, verzichtet und dafür ein offener Stadtraum mit Abfolgen von Gassen und Plätzen geschaffen. Es sollte ein Stadtteil mit multifunktionaler Nutzung entstehen, der «dem heterogen strukturierten Stadtkreis ein neues urbanes Zentrum gibt».<sup>118</sup>

Das breite Angebot an Einkaufs-, Erholungs-, Unterhaltungs- und Verpflegungsmöglichkeiten soll andererseits eine Vielzahl verschiedener Besucher zu jeder Tag- und Nachtzeit anziehen. Das Einkaufsangebot soll Menschen ansprechen, die das Besondere suchen und sich dieses auch leisten wollen. Dabei erfolgt die qualitative und preisliche Positionierung oberhalb des Marktdurchschnitts.

Für die Eröffnung wurde das Bild der kleinsten Grossstadt, die ein umfassendes Angebot bereitstellt, inszeniert. Inzwischen ist in der Vermarktung das Bild der kleinsten Grossstadt in den Hintergrund gerückt, und es soll in erster Linie mit dem Angebot, das «Alles fürs Leben» bietet, geworben werden. Es kann gesagt werden, dass in den zwei Jahren seit der Eröffnung ein strategischer Wechsel von einer eher touristischen Sicht auf den Ort zu einer verkaufsorientierten Sicht erfolgt ist, die das Angebot an Läden und den Versorgungsaspekt in den Vordergrund stellt.

## 4.3 Umsetzung der Strategie

### 4.3.1 Branchenmixpolitik

Wie schon in 4.2.1 erwähnt, übernahm die Investorenschaft bereits beim Kauf des Projekts einige vereinbarte Mietverträge. Eine Herausforderung lag nun darin, mit diesen Mietern die konkreten Ladenstandorte zu verhandeln, damit aus der Gesamtsicht eine sinnvolle Anordnung der Geschäfte möglich war.

Aufgrund einer Matrix wurden Wunschmieter ermittelt und in die Pläne eingezeichnet. Dies war die Grundlage für die mit der Erstvermietung beauftragte Organisation.<sup>119</sup> Im Erdgeschoss (sowohl ausserhalb als auch innerhalb der Mall) sollten jene Geschäfte positioniert sein, welche ein jüngeres Publikum ansprechen oder Dinge anbieten, die jemand spontan in kurzer Zeit kauft. Auf der ersten Ebene der Mall wurden jene Geschäfte platziert, welche Dinge für den täglichen Bedarf und Artikel für Kinder anbieten. Auf der zweiten Ebene der Mall finden die Besucher ein höherwertiges Angebot an Kleidern und Accessoires. Auf der dritten Ebene finden sich Sport, Elektronik sowie ein Ärztezentrum.<sup>120</sup>

Eine Besonderheit von Sihlcity ist es, dass 40% der Flächen an «Fashion» vermietet sind. Im Vergleich zu anderen Shopping-Centern, wo dessen Flächenanteil ca. 18–27% beträgt, ist er also deutlich höher. Es war die Absicht, sich im Modebereich mit besonderer Kompetenz auszuzeichnen. Bei zwei bis drei Mietern im Bereich Mode zeichnet

---

<sup>118</sup> Berger März 2007, S. S. 176.

<sup>119</sup> Vgl. Stiffler März 2007, S. 92.

<sup>120</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

es sich inzwischen ab, dass sie sich mit einer vorzeitigen Auflösung des Mietverhältnisses einverstanden erklären könnten. Aus Anlass eines solchen Wechsels sollte laut dem Centerleiter von Sihlcity überprüft werden, ob der hohe Modeanteil beibehalten werden soll oder ob andere bisher im Center untervertretene Branchen gestärkt werden sollten.<sup>121</sup>

Gegenwärtig steht eine Fläche leer. Der Mietvertrag mit dem Club, einem der Unterhaltungsangebote, wurde nach Differenzen mit dem Mieter gekündigt. Es ist geplant, die Fläche an einen Anbieter aus dem Bereich Unterhaltung oder Convention zu vermieten. Es sind Gespräche im Gange, aber konkrete Aussagen können noch nicht gemacht werden. Im Erdgeschoss der Mall wurde nach etwa zwei Jahren ein neuer Take-away Mieter eingesetzt.<sup>122</sup> Ansonsten ist die Mieterschaft seit der Eröffnung unverändert.

#### 4.3.2 Kollektive Qualitätspolitik

Während der Bauphase wurde bei der Architektur und der Wahl der eingesetzten Materialien darauf geachtet, dass öffentlich zugängliche Räumen einen qualitativ hochstehenden Eindruck vermitteln, welcher der gewünschten Positionierung gegenüber der Kundschaft entspricht.<sup>123</sup>

Die Kosten für Reinigung und Sicherheit fallen bei Sihlcity im Vergleich zu einem klassischen Shopping-Center deutlich höher an, da das Gelände wegen der Zusatznutzungen im Bereich Gastronomie und Kino nicht abgesperrt werden kann und auch während der Nachtstunden und an den Sonn- und Feiertagen frequentiert wird.<sup>124</sup>

Der Centerleiter bestätigt, dass das Centermanagement den Auftrag hat sicherzustellen, dass sich die Mieter an die vereinbarten Rahmenbedingungen halten. Ist dies nicht der Fall, so muss es reagieren. Es muss sicherstellen, dass sich die Mieter an die im Vertrag vereinbarte Produktkategorie oder -kategorien halten. Innerhalb dieses Rahmens bestimmen sie das Sortiment selbstständig.<sup>125</sup>

#### 4.3.3 Kollektive Servicepolitik

Das Angebot an selbstständigen Dienstleistungen, welche der Angebotsergänzung und der Bequemlichkeit der Kunden dienen, ist sehr umfassend.<sup>126</sup> Wegen der bescheidenen Anzahl Parkplätze, welche angeboten werden kann, wurde in Zusammenarbeit mit Züriwerk<sup>127</sup> ein Heimlieferdienst eingerichtet. Neben einem Kinderparadies, einer Änderungsschneiderei und einer chemischen Reinigung gibt es eine Kirche, ein Ärzte-

---

<sup>121</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>122</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3, und mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>123</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>124</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>125</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>126</sup> Vgl. 3.2.4

<sup>127</sup> Züriwerk ist eine Stiftung, die Menschen mit Behinderung fördert.

zentrum sowie eine Bibliothek. Ebenso wurden gekühlte und nicht gekühlte Schliessfächer installiert, welche es den Kunden ermöglichen, den Aufenthalt in Sihlcity zu verlängern.<sup>128</sup>

Eine Herausforderung, vor welcher das Centermanagement steht, ist die Finanzierung des defizitären Kinderparadieses über das Marketing-Budget. Eine Streichung dieses Angebots ist aber risikobehaftet, da die Reaktion der Kundschaft auf dessen Schliessung schwer abzuschätzen ist. Auch wenn möglicherweise unmittelbar keine wesentliche Umsatzeinbusse zu verzeichnen wäre, könnte damit ein Imageschaden verbunden sein, der nachhaltigen negativen Einfluss auf die Frequenzen und auf den Umsatz haben kann, indem Sihlcity als ein Center wahrgenommen wird, das nicht mehr kinder- und familienfreundlich ist.<sup>129</sup>

Garantiert werden soll die gute Erreichbarkeit des Centers. Dabei kommt, wie bereits in 3.2.3 geschildert, der Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr ein wichtiger Stellenwert zu. Die gewählte Strategie scheint bis jetzt aufzugehen. Gegenwärtig reisen 70% der Besucher mit öffentlichen Verkehrsmitteln, zu Fuss oder per Velo an. 30% kommen per Auto.<sup>130</sup> Offensichtlich scheint sich die beträchtliche finanzielle Unterstützung des öffentlichen Verkehrs durch die Miteigentümergeinschaft Sihlcity auszuzahlen.

Im Parkhaus wurde zu Beginn bereits für die erste Parkstunde CHF 4.00 verlangt, was von den Kunden als zu viel empfunden wurde. Deshalb wurde nach kurzer Zeit der Betrag auf CHF 2.50 für die erste Stunde reduziert. Seither scheint die Preisgestaltung akzeptiert zu sein.<sup>131</sup>

#### 4.3.4 Kollektive Präsentationspolitik

Im Sinne einer höherwertigen Positionierung wurden entsprechend werthaltige Materialien in der Bauausführung gewählt. Um zu verhindern, dass sich zu viele Schaulustige um die Brüstungen in der Mall scharen, wurden massive Brüstungen eingesetzt. Durch die Wahl gedeckter Farben sollte den Geschäften eine gute Präsentationsplattform bereitgestellt werden. Es wurde darauf verzichtet, die Freiflächen mit Pflanzen oder Mobiliar zu verstellen. Im Aussenbereich enthält der Teerbelag Glitzerteile, welche im Lichterschein funkeln. Die überall in der Mall und auf dem Kalenderplatz verteilten beweglichen Sitzmöbel Pebro, die sich nach Benützung selbstständig aufrichten und Grashalmen nach einem Platzregen gleichen, entstammen einem Wettbewerb und wurden extra für Sihlcity angefertigt. Die Ausschilderung der Wege und Orte erfolgte dezent durch schwarze Schilder mit weisser Beschriftung.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Interessengemeinschaft Sihlcity (Zürich)

<sup>129</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>130</sup> Vgl. Sihlcity-Centermanagement 20.1.2009

In der Planungsphase gingen die Verantwortlichen bei einer geschätzten durchschnittlichen Frequenz von 20'000 Besuchern pro Tag davon aus, dass 40% mit dem Auto anreisen würden. Vgl. Rohrer 16.3.2007

<sup>131</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>132</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1, und vgl. Fotodokumentation, Anhang 5.

In der Mall sind die für Promotionen vorgesehenen Flächen bewusst klein gehalten, da die Architektur im Vordergrund stehen soll. Die Struktur der Mall verhindert es, dass die Magnetmieter wie andernorts häufig beobachtbar an den «Knochenenden»<sup>133</sup> der Mall platziert sind.<sup>134</sup> Als Magnetmieter gelten Coop auf der ersten Ebene, PKZ auf der zweiten Ebene und Media Markt auf der dritten Ebene. Nach Auskunft von C. Stiffler sind die Geschäfte auf der obersten Ebene sowie das dort situierte Ärztezentrum mit dem Geschäftsverlauf sehr zufrieden.<sup>135</sup>

Über die Orientierung innerhalb der Mall gibt es unterschiedliche Ansichten. Einerseits versperren die hohen, massiven Brüstungen und die Treppen, welche den Raum durchschneiden, die Sicht. Andererseits hilft der Tageslichteinfall auf der Seite des Kalenderplatzes zur Orientierung.

Die Signaletik hat sich als nicht optimal erwiesen. Alle Hinweisschilder sind mit weißer Schrift auf schwarzem Grund gestaltet und können deshalb von sehbehinderten Menschen schlecht gelesen werden. Da aber die Zahl von Anfragen am Infopoint in der Mall deutlich zurückgegangen ist, kann vermutet werden, dass die Besucher sich inzwischen mit der Örtlichkeit vertraut gemacht haben.<sup>136</sup> Es wäre aber auch denkbar, dass Personen, welche sich bei ihrem ersten Besuch nicht zurechtgefunden hatten, nicht wiedergekehrt sind.

Ausstellungen oder Dekorationen lassen sich in der Mall nur sehr aufwendig realisieren, da keine entsprechende Infrastruktur (z. B. Befestigungsvorrichtungen) fest installiert ist. Ein Aufhängen von Elementen ist ebenfalls nicht möglich, da die installierten Brandmelder sonst Alarm geben. Auf Weihnachten 2009 hin sollen nun Anpassungen vorgenommen werden.<sup>137</sup>

Nach Auskunft des Centerleiters werden Promotionen nur selten durchgeführt. Findet eine statt, so handelt es sich um Produkte, welche der «Wertigkeit des Ortes» angepasst ist. Der Hauptevent, der vom Centermanagement durchgeführt wird, ist Weihnachten. Nahezu die Hälfte der frei verfügbaren Marketingmittel wird in die Finanzierung dieses Anlasses investiert. Wegen der mit einem Event verbundenen hohen Kosten ist es dem Centermanagement nicht möglich, neben Weihnachten eine Vielzahl weiterer Events zu inszenieren. Wenn externe Unternehmen auf dem Gelände von Sihlcity einen Anlass durchführen möchten, bestehen häufig Interessenkonflikte über die Höhe der finanziellen Beteiligung. Während Sihlcity eine Miete verlangen und die Ausgaben für Sicherheit und Reinigung gedeckt haben möchte, sehen die Veranstalter in ihrem Event einen Beitrag ans Branding des Ortes und erwarten eher noch Sponsoringbeiträge durch das Center.<sup>138</sup>

---

<sup>133</sup> Unter einem «Knochen» wird ein langgezogener Raum verstanden, der sich an beiden Seiten in einen Platz öffnet. Entlang des Raums und um die Enden herum sind die Geschäfte angeordnet.

<sup>134</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>135</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>136</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>137</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>138</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

Entgegen dem ursprünglichen Anliegen der Projektleitung, die Mall mit Ausnahme einiger Pebros leer zu lassen,<sup>139</sup> wurden im Frühling 2009 neue Sitzmöbel installiert, welche eigens für Sihlcity gestaltet wurden. Es handelt sich dabei um mobile Sitzmöbel, die aus einem Pflanzenbereich und Sitzbänken bestehen.<sup>140</sup> Sie können auseinandergelagert und als Bühnenelemente eingesetzt werden. Für eine Aussage darüber, ob sie sich langfristig im täglichen Betrieb bewähren, ist es noch zu früh.<sup>141</sup> Die massiven Rahmen der Möbel versperren die Sicht durch die Mall. Da die architektonische Gestaltung eine Orientierung in der Mall bereits nicht einfach macht, wird sie durch die neuen Sitzmöbel weiter beeinträchtigt.

#### 4.3.5 Kollektive Kommunikationspolitik

Es war das Ziel, Sihlcity bereits während der Bauphase bekannt zu machen. Einerseits wurden Image- und Verkaufsbroschüren produziert, welche die Grosszügigkeit und Besonderheit des Areals Sihlcity untermalten und die sechs für Sihlcity definierten emotionalen Welten «Geniessen», «Einkaufen», «Arbeiten», «Vergnügen», «Wohlfühlen» und «Leben» ins Zentrum stellten. Andererseits wurde eine Website für Interessierte und Medien bereitgestellt, auf der interessierte Personen über eine Webcam den Baufortschritt verfolgen oder sich für eine Baustellenführung anmelden konnten. Die Medien wurden in periodischen Anlässen über den Projektfortschritt informiert, und es wurden insgesamt vier Bauzeitungen erstellt und an alle Interessengruppen verteilt. Sehr stark nachgefragt waren die für die interessierte Bevölkerung kostenlos angebotenen Baustellenführungen.<sup>142</sup>

Der Start der Eröffnungskampagne erfolgte ein halbes Jahr vor Eröffnung. Neben Verkehrsmittelwerbung wurde im Lichthof der Credit Suisse am Paradeplatz eine Ausstellung über Sihlcity präsentiert. Ab Februar 2007 wurde die Kampagne mit Plakaten, Fenstertransparenten in den öffentlichen Verkehrsmitteln, Radiospots und Inseraten intensiviert. Das Zielgebiet umfasst die Stadt Zürich, das linke Seeufer und das weitere Einzugsgebiet von Zürich. Es sollen aber auch die gesamte Schweiz und Touristen angesprochen werden.<sup>143</sup>

Das Motto des Eröffnungsanlasses war «Willkommen in der kleinsten Grossstadt». Dabei sollten die Gäste Sihlcity so erleben, wie es auch später zu erleben ist. Ein VIP-Anlass wurde in den Sälen des Kinos durchgeführt. Anschliessend konnten die Gäste Sihlcity individuell oder mit einem Reiseleiter besichtigen. Die Verpflegung erfolgte in den Restaurants von Sihlcity, und es konnte zwischen verschiedenen Abendunterhaltungen gewählt werden. An den Eröffnungstagen für die breite Bevölkerung wurden ebenfalls Stadtführungen angeboten. Weiter konnten die Mieter Attraktionen inszenieren. Radio 24 sendete während dieser Tage live aus Sihlcity.<sup>144</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>140</sup> Vgl. Foto 8 in Fotodokumentation, Anhang 5.

<sup>141</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>142</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

<sup>143</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

<sup>144</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

Da die Investorenschaft den Hauptteil der Eröffnungswerbung finanziert hatte, konnte ein konsistentes Bild einer neuen Stadt geschaffen werden. Die Mieterschaft hatte nur wenig Einfluss auf die Gestaltung der Eröffnungsaktivitäten.<sup>145</sup>

Im Anschluss an die Eröffnung wurde die Verantwortung für die Kommunikation an das Centermanagement und an die IG Sihlcity übertragen. Die dem Centermanagement zur Verfügung stehenden Mittel, um Sihlcity mittels Werbung sichtbar zu machen, sind im Vergleich zum Eröffnungsbudget bescheiden. Es war deshalb nicht mehr möglich, mit der gleichen Präsenz wie für die Eröffnung zu werben, und kostengünstigere Lösungen mussten gefunden werden. Das Centermanagement hat beschlossen, sich auf einige wenige Plakatkampagnen zu konzentrieren. Werbung im Radio wird in den zwei Lokalsendern Radio Zürisee und Radio 24 geschaltet. Bei den Printmedien liegt der Schwerpunkt auf den Titeln Tagesanzeiger und 20 Minuten.<sup>146</sup>

Die Zeit seit der Eröffnung bis heute kann laut dem Centerleiter als Zeit des «Ausprobierens» bezeichnet werden. Zuerst wurde die Idee der Städtereise im Sinne des Eröffnungsevents mit entsprechend gestalteten Plakaten und touristischen Durchsagen in der Mall weitergeführt. Es konnten Einkaufsgutscheine gekauft werden, welche in einem touristischen Set, das auch einen Cityguide beinhaltete, abgegeben wurden. Da die Werbezielgruppen den Bezug zwischen Einkauf und Sihlcity als Grossstadt zu wenig herstellen konnte, entschieden die Verantwortlichen, die Idee der Städtereise nicht weiterzuverfolgen. Seit 2008 wird mit dem Claim «Sihlcity – Alles fürs Leben» geworben. Momentan laufen Ausschreibungen für ein neues Werbekonzept, das ab November 2009 zum Einsatz kommen soll.<sup>147</sup>

## 4.4 Auswertung

In diesem Kapitel sollen die in 4.1 bis 4.3 dargestellten Erkenntnisse aus den Interviews mit an Sihlcity beteiligten Personen mit den in Kapitel 2 und 3 entwickelten theoretischen Grundlagen ausgewertet werden. Die Erkenntnisse aus den Ansätzen «Storytelling», «Experience Economy» und «Dritter Ort», die dazu beitragen sollen, eine Retail Brand aufzubauen, sollen dabei im Vordergrund stehen. Als Leitlinie für die Diskussion wird die in Tabelle 2<sup>148</sup> dargestellte Matrix der Erfolgsfaktoren eingesetzt.

### 4.4.1 Zielgruppen

In diesem Abschnitt soll überprüft werden, ob das Angebot von Sihlcity auf die anlässlich der Eröffnung definierten Zielgruppen passt und in welchen Bereichen Optimierungspotenzial besteht.

---

<sup>145</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm, Anhang 2.

<sup>146</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>147</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>148</sup> Vgl. 3.3.

Grundsätzlich will Sihlcity die drei Zielgruppen junge Erwachsene, berufstätige Paare und Touristen ansprechen. In der Liste der Zielgruppen sind Familien und Pensionierte nicht genannt.

Im Einkaufsbereich ist vermutlich deshalb «Fashion» mit einem überdurchschnittlichen Flächenanteil vertreten. Auch wenn Kinder nicht als Zielgruppe genannt sind, gibt es einige Geschäfte mit Artikeln für deren Ausstattung. Ebenso gibt es ein Kinderparadies. Ein Grossteil des Kleiderangebots ist auf jüngere Kundschaft zugeschnitten, und höherwertige Wohn- und Modeaccessoires sind eher untervertreten. Für die Generation der älteren berufstätigen Ehepaare stehen eher weniger Angebote bereit. Die Restaurants sind mit ihren trendigen Konzepten mit internationaler Küche gut auf die Zielgruppen zugeschnitten. Das Kino vermittelt eine gewisse Eleganz, ist bequem und bedient sämtliche Altersgruppen, auch Familien. Das Wellness-Angebot ist im Viersterne-Bereich angesiedelt und nach Auskunft von C. Stiffler sehr beliebt.<sup>149</sup> Es ist weder auf Familien noch auf Senioren ausgerichtet.

Die moderne urbane Architektur des Objekts spricht vermutlich die angestrebten Zielgruppen an. Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr und die relativ zentrale Lage sind auch für den Abendbetrieb von grosser Bedeutung. So bietet sich Sihlcity als genauso erreichbar an wie andere Ausgehorte. Hinzu kommen aber noch die Parkplätze, welche – anders als z. B. in der Innenstadt – ebenfalls bereitstehen.

Es ist jedoch anzumerken, dass auch Familien mit Kindern in Sihlcity häufig anzutreffen sind. Das abwechslungsreiche, autofreie Gelände mit den Pebros, welche nicht nur als Sitzmöbel, sondern auch als Turngerät genutzt werden können, scheint sich grosser Beliebtheit zu erfreuen. Dass Familien als Kunden nicht uninteressant sind, zeigt eine Promotion von Lego auf dem Kalenderplatz im August 2009, als die vorliegende Arbeit verfasst wurde.

Die für die zweite Hälfte des Jahres 2009 geplante Kundenbefragung<sup>150</sup> bietet Anlass dazu, zu überprüfen, ob die Besucher den ursprünglich avisierten Zielgruppen angehören. Sollten sie sich eher in andere Gruppen wie z. B. Familien einordnen lassen, so wäre zu klären, ob diese Gruppen stärker begrüsst werden sollten, indem das Angebot für diese Gruppen ausgebaut wird.

Für Touristen wird kein spezifisches Angebot bereitgestellt. Bei den Besuchen in Sihlcity während der Sommerferien 2009 waren aber regelmässig Touristen auf dem Gelände zu sehen.

In den folgenden Kapiteln soll überprüft werden, inwiefern die zuvor geschilderte konkrete Ausgestaltung der Marketing-Instrumente in Sihlcity zu einer zielgruppengerechten Positionierung als Retail Brand beiträgt.

---

<sup>149</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>150</sup> Vgl. 4.2.1.

#### 4.4.2 Exotische Welt

Unter exotischer Welt soll eine Welt verstanden werden, die sich von der Alltagswelt unterscheidet. Sehr wichtig hierfür sind entsprechend gestaltete Innen- und Aussenräume, welche eine emotionale, «andere» Welt inszenieren sollen. Aber auch Geschäfte, welche nur an diesem Ort zu finden sind, tragen zur Differenzierung bei. Ebenso ist bei der Gestaltung des den Einkauf ergänzenden Angebots darauf zu achten, dass sich dieses von jenem der Konkurrenz unterscheidet. Die Inszenierung des Ortes soll sich an einer zentralen Geschichte bzw. Botschaft orientieren, welche der Bevölkerung vermittelt werden kann.<sup>151</sup>

Die architektonische Gestaltung von Sihlcity mit ihrem Gebäudeensemble aus Alt und Neu ist im Grossraum Zürich, wenn nicht gesamtschweizerisch, einzigartig. Es ist gelungen, einen modernen urbanen Stadtteil mit hohen Häuserfluchten und engen Gassen zu bauen, der an internationale Metropolen erinnert. Die alte Bausubstanz, die an einigen Orten stehen gelassen und renoviert worden ist, führt dazu, dass nicht der Eindruck eines völlig neuen, sterilen Baukomplexes entsteht. Wird Sihlcity vom Utoplatz aus betreten, so wird durch den mit Glitzerteilen versetzten Asphaltbelag angezeigt, dass eine neue Welt beginnt. Der Kalandplatz lädt ein zu verweilen. Er ist das eigentliche Zentrum der Anlage, um das herum die Restaurants angeordnet sind. Will ein Besucher in erster Linie das Schauspiel der «urbanen Konsumentin»<sup>152</sup> geniessen und vielleicht darin ebenfalls eine Rolle spielen, so kann er dies tun, bevor er einen Schritt in die Mall gemacht hat. Hat er keine konkreten Einkaufsbedürfnisse, so hat er keinen Grund, die Mall zu betreten.

Bei schlechtem Wetter oder in der kalten Jahreszeit gibt es keinen valablen Ersatz für den Kalandplatz als Versammlungsort der Besucher. Die Situation ist vergleichbar mit jener in einer Innenstadt, wo geschützte halböffentliche Räume in der Regel ebenfalls fehlen. Solche Plätze sind aber in anderen Shopping-Centern häufig zu finden.

In der Mall sind die Freiflächen relativ klein gehalten und die im freien Raum inszenierten Treppenaufgänge und -abgänge verhindern es, dass auf den Galerien ein Gefühl des «Sehens und Gesehenwerdens» aufkommen kann. Loderer schreibt über die Treppen, die einerseits die Leute im Gebäude verteilen und andererseits die Bedeutung des Shopping-Centers ausdrücken sollen. Er spricht davon, dass den Besuchern Lust gemacht werden soll, nach oben zu fahren. «Die Aufwärtsbewegung ist entscheidend.»<sup>153</sup> Das dominierende Element in der Mall ist die Architektur. Auch wenn die Farbgebung bewusst dezent gehalten wurde, damit den Mietern eine möglichst dezente Plattform zur Verfügung gestellt wird, um ihre Läden und Schaufenster zu inszenieren,<sup>154</sup> verhindern die Treppen und Brüstungen den freien Blick auf das Einkaufsangebot.<sup>155</sup> Nicht die Geschäfte sind der Blickfang, sondern die architektonische Gestaltung, welche sich anders als in anderen Shopping-Centern präsentiert. Menschen, welche Interesse an Architektur haben und sich gerne in

---

<sup>151</sup> Vgl. 3.1.4.

<sup>152</sup> Loderer 2007a, S. 14.

<sup>153</sup> Loderer 2007a, S. 16.

<sup>154</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs C. Stiffler, Anhang 1.

<sup>155</sup> Vgl. Fotos 8 und 9 in Fotodokumentation, Anhang 5.

entsprechend gestalteten Räumen aufhalten, werden sich vermutlich darüber freuen, ihre täglichen Einkäufe in einer solchen Umgebung tätigen zu können. Es ist jedoch zu vermuten, dass Menschen, welche weniger Wert auf die architektonische Gestaltung legen, von der Raumgestaltung etwas überfordert sind, weil sie sich nicht in gewohnter Art orientieren können.

Im Einkaufs- und Dienstleistungsangebot in der Mall ist nur wenig Exotik zu finden. Viele der eingemieteten Geschäfte sind in der Region bereits eingeführt und bieten keine Überraschung. Die in der Region oder in der Schweiz noch unbekanntes Geschäfte präsentieren ihr Warenangebot mit wenigen Ausnahmen in der den Branchen üblichen Art und Weise. Läden, welche explizit die Exotik betonen, wie beispielsweise Delikatessengeschäfte mit einem Angebot aus einem spezifischen Kontinent oder Land, fehlen grösstenteils.

Ein wichtiges Erkennungsmerkmal sind die Pebros. Sie kennzeichnen den Ort in einzigartiger Weise und tragen zu einem spielerischen, sinnlichen Erlebnis bei. Weitere Elemente einer emotionalen, sich vom Alltag einer «normalen» Ladenstrasse unterscheidenden Welt können in der Mall nicht identifiziert werden. Auch das spielerische Element wird nicht weiter aufgegriffen. In anderen Räumen als der Mall wie z. B. in der Rüsterei, im Papiersaal oder im Kino ist der emotionale Aspekt besser spürbar. Ein eigentliches Eintauchen in eine andere Welt ist im Wellnessbereich möglich.

Der bei der Eröffnung kommunizierte Claim «Willkommen in der kleinsten Grossstadt» wurde inzwischen durch «Alles fürs Leben» abgelöst. Während der ursprüngliche Claim einen spezifischen Bezug zum Ort aufgewiesen hat, kann der neue für viele Shopping-Center Gültigkeit haben. Anstelle einer Distanzierung vom Alltag wird dieser eher integriert. Eine auf die Botschaft abgestimmte Inszenierung des Ortes lässt sich damit nur schwer realisieren.

#### 4.4.3 Vielfalt

Vielfalt kann sich in der Tiefe und Breite des gewählten Branchenmixes oder im den Einkauf ergänzenden Angebot äussern. Es ist darauf zu achten, dass die Besucher dank der abwechslungsreichen Gestaltung der Plätze, Wege und Quartiere eingeladen werden, am Ort herumzuschlendern. Neben dem ständigen Angebot sollten in periodischen Abständen Sonderveranstaltungen stattfinden, die zum Wiederkommen anregen. Dabei kann es sich um ein zusätzliches Einkaufsangebot oder um kulturelle Veranstaltungen handeln. In der Kommunikation ist darauf zu achten, dass die Vielfalt des Angebots thematisiert wird.

Neben Einkauf und Restauration gibt es ein Kino, einen Kultursaal, einen Club, eine Kirche, eine Bibliothek sowie ein Wellness-Center. Das vor Ort vorhandene ständige Angebot an unterschiedlichen Freizeitbeschäftigungen ist somit bereits sehr vielfältig. Ein Besucher kann also aus verschiedenen Gründen nach Sihlcity kommen und profitieren.

In Ergänzung zum ständigen Angebot werden periodisch weitere Veranstaltungen durchgeführt. Der wichtigste Event ist dabei Weihnachten.<sup>156</sup> 2008 wurden Kinder zwischen drei und neun Jahren eingeladen, sich fotografieren zu lassen und gleichzeitig einen Wunsch für eine bessere Welt zu äussern. 200 Porträts wurden aufgrund der geäusserten Wünsche ausgewählt und als lebensgrosse Figuren während der Adventszeit in der Mall ausgestellt.<sup>157</sup> Neben Weihnachten können wegen den beschränkten Mitteln nur wenige weitere Events organisiert werden.

Sihlcity hat aber auch ohne solche Zusatzevents eine gute Angebotsvielfalt vorzuweisen. Es hat sich im Rahmen der Recherchen für diese Masterthesis allerdings als sehr schwierig erwiesen, sich über öffentliche Kanäle einen Überblick über die seit Eröffnung durchgeführten oder in nächster Zeit geplanten Veranstaltungen zu verschaffen. Einerseits sind nicht alle vom Centermanagement Sihlcity publizierten Pressemitteilungen auf der eigenen Internetseite verfügbar. Andererseits existiert kein Sihlcity-Portal, auf dem sich Interessierte über das Angebot täglich informieren können. Nur in einem kleinen Feld auf der Einstiegsseite von <http://www.sihlcity.ch> werden eine bis zwei Veranstaltungen angekündigt. Es ist aber nicht möglich, sich auf einen Blick über sämtliche an einem spezifischen Tag in Sihlcity stattfindenden Veranstaltungen zu informieren. Es wird auch keine Möglichkeit angeboten, einen E-Mail-Newsletter oder einen RSS-Feed zu abonnieren, welche über die aktuellsten Neuigkeiten laufend informieren.

Generell besteht der Eindruck, dass der direkte Kontakt zum Kunden nicht vordringlich gesucht wird. Weder am Standort selbst, noch auf der Sihlcity-Website besteht ein Kundenportal, das jederzeit aktualisiert über die Angebote in Sihlcity informiert. Es wird dabei versäumt, auf kostengünstigen, hauseigenen Kommunikationskanälen auf die Vielfalt der Möglichkeiten aufmerksam zu machen und jene Atmosphäre zu schaffen, in welche die Kunden beim Besuch von Sihlcity eintauchen sollen.

Wie bereits erwähnt, ist Sihlcity wegen der beschränkten Marketingmittel nicht in der Lage, viele Events, welche Besucher anziehen könnten, zu veranstalten. Umso wichtiger wäre es, das ständige Angebot sowie sämtliche von Mietern oder vom Centermanagement durchgeführten Aktivitäten zu bündeln und besser aufzuzeigen, welche Vielfalt an Betätigungsfeldern sich den Besuchern eröffnet.

In der Massenwerbung wird die Vielfalt thematisiert, indem in der Regel auf die grosse Anzahl Geschäfte und Restaurants Bezug genommen und teilweise in der Plakatwerbung auf einen Ausschnitt dieses Angebots hingewiesen wird. Generell ist festzuhalten, dass dabei die einseitige Wahrnehmung von Sihlcity als Shopping-Center eher gefördert wird. Besser wäre es aber, wenn in der Werbung jenem zusätzlichen Angebot, welches in einem klassischen Shopping-Center nicht vorhanden ist, genügend Platz eingeräumt würde.

---

<sup>156</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs P. Schoch, Anhang 3.

<sup>157</sup> Sihlcity-Centermanagement 16.10.2008.

#### 4.4.4 Spannung

Spannung kann einerseits im Raum durch Anordnung der Geschäfte und Attraktionen sowie Dekoration oder durch ständig wechselnde und damit neu zu entdeckende Angebote erzeugt werden. Attraktionen müssen so platziert werden, dass die Besucher angeregt werden, sich im Raum zu bewegen.

Durch die Anlage in Sihlcity zieht sich ein gewisser Spannungsbogen, der gemäss Loderer auf dem Kalenderplatz am höchsten ist: «Auf dem Kalenderplatz [...] fühlt man sich unterhalten, geniesst das Schauspiel «Leute sehen Leute an». Hier ist die milde Spannung am höchsten, weil hier die Bühne am besten ausgestattet ist, hier ist die Selbstdarstellung am deutlichsten. Sie nimmt ab, je weiter man sich vom Kalenderplatz entfernt.»<sup>158</sup> Neben dem Kalenderplatz gibt es einen Vorplatz mit Bäumen und Bänken, eine Gasse, das historische Ensemble mit der Rüsterei und dem hohen Kamin, eine Bahnstation und eine architektonisch interessante Mall. Somit bestehen unterschiedliche Viertel, die dazu einladen, besucht zu werden. Im Inneren der Mall selbst können aber keine unterschiedlichen Viertel erkannt werden. Die eingemieteten Geschäfte bilden das einzige Unterscheidungsmerkmal der einzelnen Ebenen. Als Orientierungshilfe dient der Tageslichteinfall auf der Seite des Kalenderplatzes.

Die Inszenierung des Komplexes gleicht einem Stadtzentrum, wo sich an unterschiedlichen Orten Geschäfte unabhängig voneinander eingemietet haben. Jeder Mieter kümmert sich in erster Linie um die eigene Vermarktung. Das Potenzial eines einheitlich geführten Centers wird zu wenig genutzt. Es wird über das baulich Gegebene hinaus kein Rahmen inszeniert, in welchen die eingemieteten Geschäfte eingebettet sind.

Ein Ansatz für die Inszenierung eines Rahmens könnte die Wiederaufnahme des Claims der kleinsten Grossstadt sein. Eine Überzeichnung der Botschaft, indem der Claim auf «Willkommen in der kleinsten Metropole der Welt» abgeändert wird, könnte eventuell noch hilfreicher sein. Eine Metropole suggeriert vielgeschossige Neubauten, enge Strassen mit wenig Tageslicht und pulsierendes Leben. Alle diese Elemente sind in Sihlcity anzutreffen. Ein anderer Ansatz wäre die Thematisierung des Kontrasts zwischen der Geschichte des Geländes und der Gegenwart. Weiter wäre es denkbar, dass das durch die Pebros bereits bestehende spielerische Element durch andere Angebote verstärkt würde. Ein letzter Ansatz wäre die Schärfung des bereits heute stark unterstrichenen intellektuell-kulturellen Aspekts, indem entsprechende Ausstellungen oder Konzerte veranstaltet und das Verkaufs- und Gastronomieangebot auf dieses Thema ausgerichtet würden. Da die Freiflächen in der Mall relativ klein sind, wäre zu prüfen, ob eine Ladenfläche allenfalls freigehalten und in einen offeneren Loungebereich umgewandelt werden könnte. Dieser könnte dann für Ausstellungen, wechselnde Einkaufsangebote oder für die Durchführung kleinerer Konzerte oder sonstiger kultureller Aktionen genutzt werden. Mit dem Erklängen von Livemusik in der Mall wäre es möglich, die Entdeckungslust der Besucher zu fördern und sie gezielt auf weniger frequentierte Verkaufsebenen zu führen, um ihnen indirekt die dort eingemieteten Geschäfte vorzustellen.

---

<sup>158</sup> Loderer 2007a, S. 16.

#### 4.4.5 Orientierung

Orientierung muss für die Besucher in für sie gewohnter Art und Weise gewährleistet werden. Indem sie sich mit einem Ort vertraut machen, kann er zu einem Dritten Ort neben dem Zuhause und dem Arbeitsplatz werden. Orientierung bedeutet aber auch, dass Informationen über das Angebot, über den Geschäftsverlauf oder über geplante Events den interessierten Gruppen oder Einzelpersonen zur Verfügung gestellt werden.

Bei den Orientierungshilfen ist festzuhalten, dass das Design vor der Funktionalität steht. Die Hinweistafeln sind bewusst dezent gehalten, und die Informationstafel, welche beim Ausgang der Station Saalsporthalle steht, lässt sich intuitiv nicht einfach lesen. Die in der Mall installierten Informationssäulen sind schwer zu finden, da sie zu weit von den Treppen entfernt schlecht sichtbar vor Säulen angeordnet wurden. Sie helfen nur bedingt weiter, da sie lediglich darüber Auskunft geben, welcher Geschäftsname auf welcher Etage zu finden ist. Ein Situationsplan, der aufzeigen würde, wo ein spezifisches Geschäft angeordnet ist, bleibt Wunsch. Auf allen Tafeln sind die Geschäfte nur mit ihrem Namen aufgeführt. Eine thematische Suche nach Geschäften, welche eine spezifische Produktgruppe anbieten, existiert nicht.<sup>159</sup>

Die Mall hat zum Hauptziel, Menschen zum Einkaufen zu animieren. Sie sollten angeregt werden, nicht nur das Erdgeschoss, sondern auch die darüberliegenden Verkaufsetagen zu besuchen. Da in der Mall aber das Angebot pro Etage nicht einfach erkennbar ist, sollten alternative Ideen gesucht werden, welche dazu animieren, die oberen Ebenen zu frequentieren. Es wäre deshalb zu überlegen, wie die Themen der einzelnen Verkaufsetagen besser gekennzeichnet werden könnten. Hilfreich wäre zudem eine nach Branchen geordnete Information, wie sie z. B. im Shop-Ville des Hauptbahnhofs Zürich oder in Warenhäusern zu finden ist, da nicht alle Geschäftsnamen auf die in einem Laden angebotenen Waren schliessen lassen.

Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln erwähnt, wäre es wichtig, dass sich Personen einfach und schnell über das aktuelle Angebot an Aktivitäten informieren können. Sihlcity stellt aber diesbezüglich keine Orientierungshilfen in Form einer elektronischen Anzeige vor Ort oder einer hierfür gestaltete Website bereit.

Der für die Eröffnung produzierte Cityguide, welcher weiterhin am Infopoint abgegeben wird, ist veraltet. Es sind darin nach wie vor die für das zweite Halbjahr 2007 vorgesehenen kulturellen Veranstaltungen aufgeführt. Auf den Veranstaltungsseiten fehlt aber die Angabe des Jahres, sodass das Risiko besteht, dass gewisse Besucher 2009 eine der aufgeführten Veranstaltungen vergebens besuchen möchten. Eine Neuauflage des Cityguides sollte lediglich Informationen über die festen Angebote, nicht aber einen Veranstaltungskalender beinhalten. Es wäre zu prüfen, ob neben dem ausführlicheren Cityguide ein einfaches Faltblatt produziert werden sollte, welches die Liste der eingemieteten Geschäfte sowie die Situationspläne enthält.

---

<sup>159</sup> Vgl. Fotodokumentation, Anhang 5 und Situationspläne, Anhang 4. Der Übersichtsplan von Sihlcity in Anhang 4 ist mit jenem identisch, welcher auf den Informationstafeln (vgl. Fotos 2 und 4) abgebildet ist.

#### 4.4.6 Einbezug der Kunden

Wie Pine II und Gilmore<sup>160</sup> ausführten, kann sich ein Erlebnis einerseits in der Partizipation der Besucher und andererseits in der Vermittlung der Botschaft unterscheiden. Um die Menschen nachhaltig an einen Besuch des Ortes zu erinnern, sollten sie die Wahl zwischen Erlebnissen unterschiedlicher Ausprägung haben, von passivem Konsum bis hin zu einer eskapistischen Erfahrung. Neben dem Erlebnisaspekt kann Einbezug der Kunden aber auch bedeuten, dass sie aktiv über die Geschehnisse und Neuigkeiten in Sihlcity informiert oder über eine andere Spezialauszeichnung gleichsam zu «Ehrenbürgern» von Sihlcity werden. Sie sollen sich aber auch einbringen können, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Anliegen entweder in einer Kummerbox oder an einem Kundendesk abzugeben. Ein weiterer Aspekt sind die Bedürfnisse der Besucher nach Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit, welche im täglichen Gebäudemanagement berücksichtigt und erfüllt werden sollten.

Sihlcity bietet in erster Linie Möglichkeiten der passiven Teilnahme. Der ästhetische Eindruck der unverwechselbaren Architektur des Ortes erlaubt es, sich vom Alltag zu entfernen. Auf dem Kalenderplatz können Besucher beobachtet und in der Mall kann eingekauft werden. Teilweise finden Lesungen in der Buchhandlung oder in der Bibliothek statt. Solche Veranstaltungen können auch einen Bildungscharakter haben. Als eskapistische Erfahrung könnten allenfalls ein Besuch im Wellnessbereich oder die Teilnahme an einer Meditationsstunde in der Kirche bezeichnet werden.

Da auch in der Innenstadt Menschen beobachtet und Einkäufe getätigt werden können, reichen diese Elemente für eine nachhaltige Positionierung von Sihlcity nicht aus. Der Vorteil einer zentralen Verwaltung und Gestaltung des Mietermixes durch den Betreiber eines Centers liegt darin, dass das Gesamtangebot so geplant werden kann, dass es sich von der Konkurrenz in der Innenstadt oder anderer Shopping-Center unterscheidet. Um eine nachhaltige Kundenbindung zu erreichen, sollten die Besucher über die einzigartige Vielfalt der Angebote informiert werden.

Als mögliche Kundenbindungsmassnahme wäre die Gründung eines «Sihlcity-Clubs» denkbar, der für die Mitglieder spezifische Anlässe innerhalb des Angebots von Sihlcity veranstaltet. Neben dem Angebot an Veranstaltungen sollte auch eine Website mit einem Forum unterhalten werden, in welchem die Mitglieder ihre Erlebnisse oder Erfahrungen im Zusammenhang mit Sihlcity austauschen können. Der Aufbau einer solchen «Brand Community» kann mithelfen, die Loyalität einer Person zur Marke, in diesem Fall Sihlcity, zu verstärken und auch neue Kunden an eine Marke zu binden.<sup>161</sup>

Beim Einbezug von Besuchern muss in der Wahl der Aktivitäten darauf geachtet werden, jene Besucher anzusprechen, welche zu den Hauptzielgruppen gehören. Die Weihnachtsaktion 2008 mit den Engelsbildern lief unter Einbezug von Familien. Da diese Gruppe aber nicht als strategische Zielgruppe genannt wird, wäre zu entscheiden, ob entweder die Strategie angepasst oder Marketingaktivitäten für andere Zielgruppen gestaltet werden sollten.

---

<sup>160</sup> Vgl. 3.1.3.

<sup>161</sup> Vgl. Algesheimer et al. 2006, S. 951.

Damit das Centermanagement prominenter vor Ort mit den Besuchern in Kontakt treten kann, wäre vielleicht die Einrichtung eines Info-Kioskes an einem zentralen Ort ausserhalb der Mall zu prüfen. An diesem Ort könnten sich die Besucher über die aktuell laufenden Aktivitäten informieren, Eintrittskarten für Anlässe oder Merchandising-Artikel von Sihlcity kaufen. Weiter wäre zu prüfen, wie Touristen-Führungen angeboten werden könnten. Anstelle von Gruppenführungen wäre ein virtueller Guide auf iPod oder Handy denkbar, mit dem die Besucher sich individuell durch die Anlage führen lassen könnten.

## 4.5 Zusammenfassung

### 4.5.1 Stärken und Schwächen von Sihlcity

Auf Basis der vorhergehenden Ausführungen lassen sich für Sihlcity folgende *Stärken* festhalten:

- Die architektonische Gestaltung ist unverwechselbar und abwechslungsreich. Es entsteht der Eindruck, sich in einer internationalen Metropole aufzuhalten.
- Der Kalenderplatz bietet eine Plattform für Begegnungen und Veranstaltungen.
- Die Erreichbarkeit ist sehr gut, und mehr Besucher als erwartet nutzen für die Anreise die öffentlichen Verkehrsmittel.
- Das den Einkauf ergänzende Angebot ist sehr breit und zum Teil auch einzigartig. Als Beispiele für aussergewöhnliche Angebote sind die Bibliothek oder die Kirche zu nennen. Auch ist der Heimlieferdienst als neuartige Dienstleistung in einem Shopping-Center zu erwähnen.
- Im Bereich Shopping finden sich einige Geschäfte, welche bisher im Raum Zürich oder in der Schweiz nicht vertreten waren.
- Die eigens für Sihlcity gestalteten Sitzmöbel Pebros vermitteln Einzigartigkeit und machen sowohl Erwachsenen als auch Kindern Spass, da sie auch als Spielgerät eingesetzt werden können.

Neben diesen Stärken sind auch *Schwächen* festzustellen:

- Nachdem die architektonische Gestaltung für die gesamte Anlage als Stärke gesehen werden kann, bietet sie auch Nachteile, die sich in der Mall am deutlichsten akzentuieren, da die im Raum angeordneten Treppen und Brüstungen eine einfache Orientierung auf und zwischen den Verkaufsebenen verhindern und die Übersichtlichkeit beeinträchtigen.
- Der öffentliche Raum ist in der Mall generell recht knapp gehalten. Es sind nur kleine Freiflächen verfügbar, welche für Sonderaktionen genutzt werden können.
- Es steht kein dem Kalenderplatz gleichwertiger überdachter und geschützter Raum zur Verfügung, der auch bei schlechtem Wetter oder in der kalten Jahreshälfte den Besuchern eine Plattform der Begegnung bieten würde.

- Ein grosser Teil des Shopping-Angebots ist Standard und bietet keine Überraschungen. Wie an den Schuhgeschäften Navyboot und Dosenbach gezeigt werden kann, besteht teilweise ein grosses Gefälle im Qualitäts- und Angebotsniveau.
- Es fehlen sowohl einfach verständliche räumliche Orientierungshilfen als auch gebündelte Informationen über das ständige und das sich wechselnde Angebot in Sihlcity.
- Im Unterhaltungsbereich ist die Situation teilweise unbefriedigend. Einerseits ist zu erwähnen, dass der Club bereits seit einem Jahr leer steht. Andererseits lag vom Papiersaal im August 2009, zum Zeitpunkt des Verfassens der vorliegenden Arbeit, im Gegensatz zum normalen Kulturbetrieb noch kein Herbst- und Winterprogramm vor. Generell sind die Veranstaltungen mangelhaft beworben.
- Es besteht keine Möglichkeit, sich individuell zu Sihlcity Informationen zusammenzustellen. Weder existiert ein übergreifender Veranstaltungskalender im Internet noch wird die Möglichkeit angeboten, sich einen Newsletter oder einen RSS-Feed zu abonnieren.
- Der derzeitige Claim «Alles fürs Leben» ist sehr allgemein gehalten. Es ist schwierig, mit ihm eine ortsspezifische Geschichte zu erzählen und inszenieren zu wollen.
- In der Kommunikationspolitik fehlt die direkte Ansprache an die einzelnen Besucher. Es wird in erster Linie Massenwerbung über Tageszeitungen, Radio und Plakate betrieben.
- Die angebotenen Erlebnismöglichkeiten beschränken sich in erster Linie auf Erlebnisse mit einer ästhetischen oder einer unterhaltenden Komponente. Bildende und eskapistische Komponenten, welche über eine aktive Beteiligung der Besucher zu einer Kundenbindung führen, sind untervertreten.

Einige Befunde lassen sich nicht eindeutig als Stärken oder Schwächen identifizieren. Dazu zählen die nachfolgenden:

- Inwiefern sich der Branchenmix mit einem überdurchschnittlichen Anteil an Fashion bewährt, ist schwierig zu beurteilen. Auf der einen Seite erlaubt dies eine Differenzierung von anderen Shopping-Centern. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr eines Klumpenrisikos bei sich verändernder Wirtschaftslage. Zudem kann eine solche Ausrichtung als einseitig und damit als langweilig wahrgenommen werden.
- Der Angebotsmix weist ein breites Qualitäts- bzw. Preisspektrum auf. Dadurch kann eine eindeutige Marktpositionierung erschwert werden. Andererseits kann so für hybride Konsumenten, welche teilweise möglichst billige Produkte suchen und teilweise im Hochpreissegment einkaufen wollen, ein attraktives Angebot bereitgestellt werden.
- In der Mall wurden 2009 auf den kleinen öffentlichen Flächen 2009 neben den Pebros weitere Sitzmöbel installiert, welche sich aus Bänken und einem Pflanzenbehälter zusammensetzen und sich durch eine massive Rahmenkonstruktion auszeichnen. Der Vorteil dieser Möbel ist, dass Besucher hier einen Rückzugsort finden und sich erholen können. Der Nachteil liegt darin, dass die massive Bauweise

die bereits bescheidene Übersichtlichkeit im Raum weiter einschränkt. Erst durch eine längere Nutzung lässt sich zeigen, ob die Vor- oder die Nachteile dieser Möbel überwiegen.

#### 4.5.2 Handlungsempfehlungen

Eine verbesserte Positionierung und Inszenierung von Sihlcity kann dadurch erreicht werden, dass einerseits die zuvor genannten Stärken weiter akzentuiert und andererseits identifizierte Schwächen eliminiert werden. Dabei sind nicht alle Parameter beliebig modifizierbar.

Nicht oder nur schwer veränderbar sind die baulichen Gegebenheiten. Deshalb lassen sich in der Mall nicht alle identifizierten Schwächen beseitigen, sondern müssen teilweise in Kauf genommen werden. Einige Verbesserungen lassen sich jedoch anbringen. So kann die Orientierung mit Hinweistafeln, welche einen Situationsplan sowie eine nach Branche geordnete Liste der Läden beinhaltet, optimiert werden. Ebenso könnte geprüft werden, ob eine thematische Unterscheidung und Positionierung der verschiedenen Verkaufsebenen möglich wäre. Weiter liesse sich überlegen, wie auf innovative Art und Weise trotz der massiven Brüstungen ein Hinweis auf die dahinterliegenden Läden gegeben werden könnte, sodass sie auch von der Ebene ober- oder unterhalb wahrgenommen werden könnten. Auf Weihnachten 2009 hin soll die Basisinfrastruktur zur Installation von Ausstellungen verbessert werden.<sup>162</sup> Somit sollen wechselnde Ausstellungen einfacher und billiger werden.

Ein Parameter, der ebenfalls nur schwer veränderbar ist, ist der Branchenmix. Wegen der langen Dauer der Mietverträge kann vor Ablauf der Frist nur in Einzelfällen eine Korrektur vorgenommen werden. Bei zwei oder drei Mietern aus dem Bereich Fashion wird eine Wechselbereitschaft vermutet,<sup>163</sup> welche dazu genutzt werden könnte, eine beschränkte Anpassung im Angebot vorzunehmen. Dabei wären verschiedene Optionen zu prüfen. Etwas mehr Exotik und Vielfalt könnte eingebracht werden, indem das Angebot Delikatessen- oder Getränkeläden mit internationalem oder spezifisch schweizerischem Sortiment erweitert würde. Eine Erweiterung des Branchenmixes in den Bereichen Design, Wohnaccessoires oder in den Segmenten Gesundheit und Kosmetik liesse sich ebenfalls prüfen. Um den Touristen, welche den Ort besuchen, gerechter zu werden, wäre eine Ausdehnung des Angebots um Geschäfte, welche schöne Dinge anbieten, die gut im Gepäck mit nach Hause genommen werden können, empfehlenswert. In diesem Zusammenhang liesse sich über den Verkauf von Merchandising-Artikeln von Sihlcity nachdenken. Würde der Entscheid getroffen, Familien mit Kindern als eine Hauptzielgruppe zu definieren, so liesse sich das entsprechende Angebot ausweiten. Als weitere Option liesse sich prüfen, ob sich die Umwandlung einer Ladenfläche in einen offenen Bereich als Lounge oder Freifläche für wechselnde Ausstellungen oder Verkaufsaktionen für die Mall insgesamt als vorteilhaft auszeichnen könnte.

---

<sup>162</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

<sup>163</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

Neben einer allfälligen Anpassung des Einkaufsangebots steht die Vermietung des heute leer stehenden Clubs an. Im Zusammenhang mit dieser Neuvermietung sollte geprüft werden, ob eine gleichzeitige Optimierung des Angebots im Papiersaal Sinn ergeben würde.

Im Aussenbereich lassen sich Anpassungen einfacher vornehmen. Empfehlenswert wäre wie in der Mall die Installation besserer Orientierungshilfen. Die Tafeln, welche auf dem Utoplatz und in der Nähe der Bahnstation Saalsporthalle installiert sind, geben weder über das Angebot pro Branche noch über die präzise Lage der Geschäfte Auskunft. Bei der Gestaltung des darauf abgebildeten Situationsplans wurde dem ästhetischen Aspekt mehr Gewicht gegeben als dem orientierenden. Mit einem Infokiosk am Kalenderplatz oder in der Kalandergasse würde eine Einrichtung geschaffen, in der Besucher sich über die Anlage und die stattfindenden Aktivitäten informieren können. Ebenso würde ihnen Gelegenheit geboten, Souvenirs und Eintrittskarten für die in Sihlcity stattfindenden Veranstaltungen zu kaufen. Die Existenz eines solchen Kioskes suggeriert Urbanität und kann deshalb den Zentrumscharakter der Anlage verstärken. Indem der Aussenbereich durch zusätzliche Aktivitäten wie z. B. einen Warenmarkt belebt würde, könnte das Bild eines Stadtzentrums weiter betont werden.<sup>164</sup>

Die Kommunikationspolitik ist heute etwas einseitig auf die Werbung über Massenmedien ausgerichtet. Der Kontakt mit den einzelnen Besuchern wird nicht gesucht. Dies wäre zu verbessern, indem z. B. auf der Website ein Forum geschaffen würde. Damit liesse sich sowohl der Informationsaustausch zwischen den Kunden als auch zwischen Kunden und dem Centermanagement fördern. Weiter könnte interessierten Personen die Möglichkeit gegeben werden, einen elektronischen Newsletter zu abonnieren. Ebenso sollte die Chance genutzt werden, das in Sihlcity bereits bestehende breite Angebot den Besuchern gebündelt vorzustellen. Interessierte Personen sollten sich auf einfache Art und Weise über sämtliche in nächster Zeit geplanten Aktivitäten informieren können. Diese Informationen sollten sowohl im Internet als auch vor Ort verfügbar sein. Weiter ist in der Kommunikation darauf zu achten, dass die Werbebotschaft einen konkreten, unverwechselbaren Bezug zum Ort, zur Destination, herstellt, was beim heute eingesetzten Claim «Alles fürs Leben» nicht der Fall ist. Die vom Centermanagement inszenierten Dekorationen oder Events sollten Bezug auf diese Botschaft nehmen und so ein integriertes Erscheinungsbild schaffen.

Als einschränkendes Kriterium für die Umsetzung der zuvor erwähnten Empfehlungen erweist sich das knappe zur Verfügung stehende Marketingbudget. Offenbar waren Versuche, die Mitglieder der IG Sihlcity zu einem höheren Beitrag zu bewegen, erfolglos verlaufen. Die Auslagen für den Betrieb des Infopoints sowie das defizitäre Kinderparadies, welche über diese Mittel finanziert werden, schränken die frei verfügbaren Marketingmittel empfindlich ein.<sup>165</sup> Allenfalls wäre zu prüfen, ob eine Schliessung des Kinderparadieses möglich wäre, wobei ein solcher Entscheid von der zukünftigen Ziel-

---

<sup>164</sup> Dabei ist aber zu erwähnen, dass ein dreimonatiger Versuch, samstags einen Biomarkt durchzuführen, abgebrochen wurde. Eine Wiederaufnahme der Idee wäre aber prüfenswert. Eventuell wäre die Durchführung eines allgemeinen Markts wie er z. B. am Bürkliplatz oder in Oerlikon stattfindet ohne eine spezifische Bio-Ausrichtung sinnvoller. Oder das Angebot könnte weitere Warengruppen wie Kleider oder Designartikel umfassen.

<sup>165</sup> Vgl. Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch, Anhang 3.

gruppenausrichtung abhängt. Sofern Familien als Zielgruppe angesprochen werden, wäre eine Schliessung des Kinderparadieses wohl ein falsches Signal. Würde an den bisher definierten Zielgruppen festgehalten, wäre eine Schliessung aber prüfenswert. Zudem ist die Lage des Hütedienstes ungünstig. Er befindet sich im zweiten Stock eines ans Parkhaus anschliessenden Bürogebäudes. Alle Besucher, welche mit öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen, müssen grosse Wegstrecken zurücklegen, um die Kinder dort abzugeben und wieder abzuholen. Ein anderer Ansatz, um die Finanzlage zu verbessern, liesse sich in einer höheren finanziellen Beteiligung der Miteigentümergeinschaft finden. Es ist aber nur dann eine höhere finanzielle Beteiligung durch die Eigentümer zu erwarten, wenn sie sich davon einen Anstieg des umsatzabhängigen Mietertrags versprechen, der die zusätzlich eingebrachten Marketingmittel übersteigt.

Nachdem der Fächer an Handlungsempfehlungen in den vorhergehenden Ausführungen allgemein ausgebreitet worden ist, sollen abschliessend die wichtigsten Hinweise nach einem möglichen Umsetzungszeitpunkt geordnet zusammengefasst werden.

a) Kurzfristige Massnahmen

- Überprüfung der Zielgruppen.
- Verbesserung der räumlichen Orientierung im Innen- und Aussenbereich.
- Verbesserung der Information über auf dem Areal geplante bzw. stattfindende Aktivitäten.
- Aktualisierung und Optimierung der abzugebenden Werbemittel (Cityguide).
- Optimierung des Unterhaltungsangebots (Club, Papiersaal).
- Individualisierung der Kommunikationspolitik.
- Definition eines Claims, der es erlaubt, den Ort als einzigartig zu positionieren und zu inszenieren.
- Planung Massnahmen zur Belebung des Aussenbereichs.

b) Mittelfristige Massnahmen

- Überprüfung und evtl. Optimierung des Marketingbudgets.
- Überprüfung und Optimierung Branchenmix.
- Überprüfung der Etablierung von Kundenbindungsprogrammen.
- Anpassungen in der Mall: Evtl. Definition einer Freifläche bzw. Lounge als Magnet, Verbesserung der Personenführung über mehrere Verkaufsebenen hinweg.
- Installation eines Infokioskes im Aussenbereich (Kalenderplatz oder -gasse).

c) Langfristige Massnahmen

- Überprüfung der grundsätzlichen Marktpositionierung von Sihlcity.
- Neudefinition Branchenmix (auf den Zeitpunkt des Ablaufs der Mietverträge hin).
- Überprüfung und allfällige Anpassung der Parzellierung der Mietflächen.
- Prüfen allfälliger baulicher Massnahmen zur Vergrösserung der öffentlichen Flächen im Innern der Mall.

## 5 Schlussbetrachtungen und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus auf das Marketing während der Betriebsphase eines Shopping-Centers gerichtet. Dabei wurde in erster Linie die Beziehung zwischen dem Centermanagement und dem Endkunden betrachtet. Auch wenn ein ausgewogener Branchenmix und die räumliche Anordnung der Geschäfte eine zentrale Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Shopping-Centers sind, wurden Fragen zu diesen Themen nicht eingehend erörtert, weil sie sich hauptsächlich bei einer Neueröffnung oder Neupositionierung und nur bedingt während der Betriebsphase eines Shopping-Centers stellen. Ein weiterer Aspekt, welcher nicht näher verfolgt wurde, ist die Beziehung zwischen dem Centermanagement und den Mietern.

Kern der Arbeit war die Fragestellung, welche Aspekte in der Ausgestaltung der für ein Shopping-Center relevanten Marketing-Instrumente berücksichtigt werden sollten, damit sich das zur Diskussion stehende Center als Retail Brand positionieren und damit eine nachhaltige Kundenbindung erreichen kann. Die aus den Ansätzen zu Storytelling, Experience Economy und zum Dritten Ort gewonnenen Erkenntnisse wurden zusammen mit den Hinweisen zur Ausgestaltung der Marketinginstrumente in eine Matrix der Erfolgsfaktoren überführt.

Durch die Anwendung der Matrix der Erfolgsfaktoren auf ein konkretes Fallbeispiel wurde untersucht, ob sie als Analyseinstrument in der Praxis einsetzbar ist. Es hat sich gezeigt, dass die Praktikabilität gegeben ist und dass konkrete Handlungsempfehlungen daraus entwickelt werden konnten. Als nächster Schritt sollte die Umsetzung der empfohlenen Massnahmen begleitet und die vorhergesagten Effekte empirisch verifiziert werden. Ebenso sollte die Praxistauglichkeit der Matrix breiter überprüft werden, indem sie auf andere Fallbeispiele angewendet wird.

Generell ist zu sagen, dass nur beschränkt Literatur verfügbar ist, welche sich mit Shopping-Center-Marketing auseinandersetzt. In der dazu erhältlichen Forschung wird in der Regel der Fokus auf die Neueröffnung oder Neupositionierung gelegt. Dabei werden Fragen, welche sich während der Betriebsphase stellen, nur am Rande gestreift. In einer weiterführenden theoretischen Analyse sollten die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse durch das Studium von Literatur im Bereich des Freizeit-, Tourismus-, Destinations- und Standortmarketings verifiziert und breiter abgestützt werden.

## **Anhang 1: Protokoll des Gesprächs mit C. Stiffler**

Gespräch zwischen Christine Peter Büchi und Conradin Stiffler, Projektleiter für Sihlcity bei Credit Suisse, Real Estate Asset Management.

Das Gespräch fand am 5. Juni 2009, 9.00 – 10.10 Uhr, in den Räumen von Credit Suisse Asset Management, Kalandergasse 4, 8070 Zürich, statt.

Protokoll: Christine Peter Büchi.

### **1 Projekt Sihlcity**

Als die CS das Projekt Sihlcity vom Projektentwickler Karl Steiner AG für einige ihrer Anlagegefässe übernommen hatte, waren bereits einige Detailhandelsflächen vermietet. Die bereits abgeschlossenen Mietverträge mit Fust, Coop, Media Markt, Ochsner und Dosenbach mussten somit übernommen werden.

Nach Übernahme des Projektes entschied die CS, Sihlcity in der Wertigkeit „Mitte oder höher“ zu positionieren. Es wurde festgelegt, dass die Hotelräumlichkeiten an ein Hotel mit mindestens 4 Sternen vergeben sollten. Der geplante Wellnessbereich sollte sich ebenfalls im 4- bis 5-Sterne-Bereich bewegen.

Das ursprüngliche Projekt wurde in verschiedenen Punkten überarbeitet:

- Der Grundriss der Mall wurde von einer rechteckigen Form in eine leicht geschwungene Form abgeändert.
- Der Zugang zum Wellness-Center erfolgt durch das Hotel. Damit ist gewährleistet, dass die Hotelgäste die Anlage bequem nutzen können.
- Die Restaurants wurden alle um den Kalenderplatz herum angeordnet.
- Der Bau einer Treppe an die Sihl wurde veranlasst.
- Mit den bereits feststehenden Mietern wurde teilweise über einen Abtausch von bereits zugesagten Retailflächen verhandelt, damit die Verkaufsebenen thematisch gegliedert werden konnten. So konnten z.B. Media Markt und Ochsner Sport dazu bewogen werden, Flächen auf der obersten Verkaufsebene zu beziehen.

Mit diesen Abtauschverhandlungen konnte ebenfalls erreicht werden, dass Besucherinnen und Besucher erkennen können, dass Sihlcity hochwertiges Angebot an Einkaufsmöglichkeiten bereitstellt.

## 2 Vermietung und Kommunikation

Für die Kommunikation war Frau Nicole Stamm, Inhaberin der Agentur Pep, bis nach der Eröffnung von Sihlcity verantwortlich.

Die Vermietung sämtlicher Retailflächen erfolgte durch einen einzigen Vermarkter. Die Büroflächen wurden vollumfänglich durch Credit Suisse gemietet. Der Branchenmix auf den Retailflächen wurde gemäss nachfolgenden Vorgaben zusammengestellt:

- Im Erdgeschoss sollten jene Geschäfte positioniert sein, welche ein jüngeres Publikum ansprechen. Ebenso sollten Dinge, welche jemand spontan oder mit wenig verfügbarer Zeit kauft, auf dieser Ebene angeboten werden. Auf dieser Ebene finden auch Startup-Unternehmen Platz. Es wird in Kauf genommen, dass hier eine etwas höhere Mieterfluktuation anfallen könnte.
- Auf der ersten Ebene der Mall sind jene Geschäfte angesiedelt, welche Dinge für den täglichen Bedarf anbieten, sowie Geschäfte, welche Artikel für Kinder anbieten.
- Auf der zweiten Ebene der Mall finden Besucherinnen und Besucher ein höherwertiges Angebot an Kleidern, Schuhen, Lederartikeln etc.
- Auf der dritten Ebene finden sich Sport, Elektronik sowie ein Ärztezentrum.

## 3 Ausbau und Materialisierung

Angesichts des Entscheids, sich in der oberen Mitte zu positionieren, wurden in der Bauausführung entsprechend werthaltige Materialien gewählt.

In der Mall wurden massive Brüstungen gewählt, die es verhindern, dass zu viele Schaulustige sich an den Brüstungen scharen. Die Kundinnen und Kunden sollen ihre Einkäufe tätigen können, ohne sich unter permanenter Beobachtung zu wähnen.

Es wurde darauf verzichtet, die Freiflächen mit Pflanzen oder Mobiliar zu verstellen. Der Kalenderplatz wurde nicht bepflanzt. Es wurde aber für den Aussenbereich ein besonderer Teerbelag gewählt, der Glitzerteile enthält, welche im Lichtschein funkeln.

Ebenso wurden in der Mall gedeckte Farben gewählt, damit die Geschäfte mit ihren Schaufenstern und Leuchtnamen eine gute Präsentationsplattform haben.

Die Ausschilderung der Wege und Orte erfolgte dezent durch schwarze Schilder mit weisser Beschriftung.

Die überall in der Mall und auf dem Kalenderplatz verteilten Sitzmöbel («Pebros») sind das Siegerprojekt eines für Sitzmöblierung veranstalteten Wettbewerbs.

## 4 Erfahrungen seit der Eröffnung

### 4.1 Mietermix

Als Haupttreiber der Frequenzen gelten Coop (1. Ebene), PKZ (2. Ebene) sowie Media Markt (3. Ebene). Offensichtlich sind die Geschäfte auf der obersten Ebene sowie das Ärztezentrum mit dem Geschäftsverlauf sehr zufrieden. Es lassen sich keine generellen Aussagen über den Erfolg der einzelnen Geschäfte machen, da sich kein klares Muster bezüglich Branche oder Preissegment erkennen lässt. Der Erfolg eines Geschäftes scheint vielmehr davon abzuhängen, wie viel Werbung es macht und wie es das Angebot im Laden gestaltet.

Das Hotel und der Asia-Spa sind sehr gut gestartet. Aufgrund der aktuellen Finanzkrise hat sich die Situation für das Hotel erschwert. Der Asia-Spa hat sich aber gut etabliert und führt inzwischen Wartelisten für Abonnemente. Auch Tageseintritte sowie das Angebot an Treatments erfreuen sich grosser Nachfrage.

Bisher gab es einen Wechsel. Ein Gastronomiebetrieb im Erdgeschoss der Mall wurde durch einen neuen abgelöst.

Nachträgliche Anmerkung C. Stiffler zu den Wechseln in Sihlcity: Der Club, welcher sich unter dem Kino befindet, wurde aufgrund von Unstimmigkeiten mit dem Mieter geschlossen, eine Nachfolgeregelung liegt noch nicht vor.

### 4.2 Ausbau und Architektur

Dadurch, dass eine Seite der Mall Tageslichteinfall hat, fällt den Besucherinnen und Besuchern die Orientierung in der Mall leicht. Die massiven Brüstungen führen zu einem gewissen Verlust an Übersichtlichkeit. Die Signaletik wurde kritisiert, da insbesondere ältere Menschen, die nicht mehr gut sehen, Schwierigkeiten haben, die Hinweisschilder zu lesen. Es ist aber festzustellen, dass sich inzwischen die Anzahl Anfragen am Infopoint deutlich verringert haben. Es ist somit ein Gewöhnungseffekt festzustellen.

Seit Frühling 2009 stehen in der Mall neben den bisherigen Sitzmöbeln («Pebros») neu «Verde mobile», gestaltet von Enzo Enea, an verschiedenen Orten. Die Mall wird also mit Objekten gefüllt.

C. Stiffler bezweifelt, ob sich durch diese neuen Möbel die Besucherfrequenzen verändern werden.

### 4.3 Events

Gewisse Events, welche auf dem Kalanderplatz durchgeführt worden waren, waren sehr erfolgreich, andere nicht. So war die Fussball-EM ein Flop. Ein Schaukochen von Jamie Oliver, das Coop organisiert hatte, war hingegen ein voller Erfolg. Ebenso erfolgreich war das Kino, das die Zwillinge aus der Harry-Potter-Verfilmung zur Schweizer Premiere eingeladen hatte.

Inwiefern solche Events oder Promotionen wie z.B. durch Nespresso die Frequenzen und das Einkaufsverhalten der Besucherinnen und Besucher beeinflussen, ist gemäss C. Stiffler nicht wissenschaftlich belegt. Der Entscheid, einen Event durchzuführen, ist somit auf ein Bauchgefühl aufgrund von Erfahrungen und Verfügbarkeit der Events zurückzuführen.

Koordinaten:

Conradin Stiffler  
Director  
Real Estate Asset Management  
Real Estate Projects  
[conradin.stiffler@credit-suisse.com](mailto:conradin.stiffler@credit-suisse.com)  
Tel. 044 334 66 46

CREDIT SUISSE  
AIIA 22  
Kalanderplatz 5  
8070 Zürich

## **Anhang 2: Protokoll des Gesprächs mit N. Stamm**

Gespräch zwischen Christine Peter Büchi und Nicole Stamm, Inhaberin der Firma pep agentur für kommunikation, Wangen ZH, und Verantwortliche für alle Kommunikationsmassnahmen während der Bauphase bis und mit Eröffnung vom 22. März 2007.

Das Gespräch fand am 17. Juni 2009, 9.00 – 10.00, in den Räumen der Credit Suisse Real Estate Asset Management, Kalandergasse 4, 8070 Zürich, statt.

Protokoll: Christine Peter Büchi

### **1 Allgemeine Informationen über das Projekt Sihlcity**

#### **1.1 Kernteam**

Als die Miteigentümergeinschaft Sihlcity das Projekt übernommen hatte, wurde ein Projekt-Kernteam gebildet, das die strategischen Vorgaben bezüglich Gestaltung, Vermietung, Kommunikation etc. festlegte. Das Kernteam umfasste folgende Personen:

- C. Stiffler, Projektleiter, Credit Suisse Real Estate Asset Management
- U. Eckert, Verantwortlicher für die Vermietung, Eckert Real Estate Management
- N. Ettinger, Bauherrenvertreter, Emch & Berger AG
- N. Stamm, Verantwortliche für die Kommunikation, pep agentur für kommunikation gmbh

#### **1.2 Zielgruppen und Nutzungsmix**

Es war das Ziel, ein Zentrum zu schaffen, das verschiedene Nutzungen sicherstellt: Mittagsverpflegung für die Angestellten in Sihlcity und in der Umgebung, Wellness, Einkaufen für den täglichen Bedarf oder Shopping. Sicherstellen der täglichen Versorgung der Nachbarschaft. Abends Kino oder Restaurant oder Besuch Kulturhaus.

Im Prinzip sollte die gesamte Zürcher Bevölkerung angesprochen werden, wobei aber das Gesamtangebot und der Auftritt sich oberhalb des Durchschnitts bewegen sollte.

Die durch das Kernteam entwickelten Ideen wurden einerseits einem erweiterten Steuerungsteam und andererseits externen Beratern wie David Bosshard, Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschnikon, Ulrike Gölker und Peter Zeugin, Zeugin Gölker Immobilienstrategien, Zürich, oder Ruedi Eicher, damals Head of Services Unique, Flughafen Zürich AG zur Gegenprüfung und Kommentierung vorgelegt.

Ebenso wurde eine kleinere Marktstudie bei Manfred R. Lüttgens, MBL Projektmanagement, Riehen, in Auftrag gegeben.

## 2 Kommunikationsmassnahmen

### 2.1 Übersicht

Zwei Kernaussagen waren im Rahmen der Kommunikationskampagne zentral:

- «Sihlcity – Mitten in Zürich.»
- «Sihlcity – Willkommen in der kleinsten Grossstadt.»

Auch wenn Sihlcity eigentlich am Stadtrand neben der Autobahn steht, so ist es vom Hauptbahnhof in 5 Minuten erreichbar. Deshalb war «Mitten in Zürich» eine der zentralen Aussagen. Die Erschliessung sämtlicher Stadtquartiere sowie der Agglomeration am linken Zürichseeufer durch den öffentlichen Verkehr wurde sichergestellt.

Da Sihlcity das erste Urban Entertainment Center in der Schweiz war, fand das Projekt in den Medien während der gesamten Bauzeit grosse Beachtung.

Zur Bekanntheit des Projekts haben auch die am Bauprojekt beteiligten Firmen und Planer beigetragen, indem sie Sihlcity als Referenzobjekt nannten.

Die Miteigentümergeinschaft Sihlcity hatte das Projekt von Karl Steiner AG gekauft. Anlässlich des Kaufs lagen einige Reservationsvereinbarungen bereits vor. Mit der Zunahme des Bekanntheitsgrads des Projekts nimmt die Zahl interessierter potenzieller Mieter zu und viele möchten sich beteiligen. Kleinere Mieter entscheiden sich häufig erst zu einem Vertragsabschluss, wenn Ankermietverträge mit grösseren Anbietern abgeschlossen sind. Die Vermietung war sehr erfolgreich, und bei der Eröffnung war Sihlcity vollumfänglich vermietet.

Generell wurden 6 emotionale Welten definiert, welche in Sihlcity anzutreffen sind:

- Geniessen
- Einkaufen
- Arbeiten
- Vergnügen
- Wohlfühlen
- Leben

Diese Welten wurden sowohl in der Image-/Verkaufsbroschüre als auch im Internet-Auftritt dargestellt.

### 2.2 Während der Bauphase

Es war das Ziel, Sihlcity bereits während der Bauphase bekannt zu machen. Als Zielgebiet wurde die Stadt Zürich, das linke Seeufer, das weitere Einzugsgebiet von Zürich, aber auch die gesamte Schweiz und die Touristen definiert.

Die Werbung sollte schwergewichtig im Umfeld von öffentlichen Verkehrsmitteln platziert werden.

Um die verschiedenen Interessengruppen anzusprechen, wurden verschiedene Kommunikationsinstrumente eingesetzt.

### *2.2.1 Image- und Verkaufsbroschüren*

In diesen Broschüren wurde der Fokus auf die verschiedenen emotionalen Welten von Sihlcity gelegt. Das Format und die Inhalte wurden so gewählt, dass einerseits die Besonderheit des Charakters von Sihlcity und andererseits das grosszügige Erscheinungsbild von Sihlcity zu untermalen.

### *2.2.2 Internet*

Von Beginn weg wurde die Website für Interessierte und Medien betrieben. Es konnten Unterlagen bestellt, über eine Webcam der Baufortschritt verfolgt oder die Anmeldung für eine Baustellenführung gesandt werden.

Die Mieterliste wurde regelmässig auf den neuesten Stand gebracht.

### *2.2.3 Medien*

Es wurden periodisch Presseanlässe durchgeführt, um über den Projektfortschritt zu informieren. Informationen wie z.B. der Stand der Vermietungen wurden bewusst nur an den entsprechenden Presseanlässen abgegeben. Zu jedem Presseanlass gehörte auch eine Führung über die Baustelle.

Insgesamt wurden 5 Medienevents durchgeführt:

30.6.2003 Vertragsunterzeichnung

15.6.2004 Grundsteinlegung

18.8.2005 Aufrichte

5.9.2006 Medienkonferenz ½ Jahr vor Eröffnung

21.3.2007 Eröffnung

Zwischen diesen Presseanlässen wurden auf Anfrage der Presse ebenfalls Führungen über die Baustelle durchgeführt. An diesen Führungen wurden aber nur allgemeinen Informationen zum Projekt abgegeben. Für aktuellste wirtschaftliche Fakten wurde auf den nächsten Presseanlass verwiesen.

Die Medien wurden auch regelmässig über grosse, spektakuläre oder speziell immis-sionsträchtige Baumassnahmen informiert.

### *2.2.4 Bauzeitung*

Während der Bauzeit wurden insgesamt 4 Bauzeitungen erstellt und an alle Interessengruppen (Nachbarn, Medien, Behörden, Wirtschaft, Partner, Mieter, Interessierte aus der Öffentlichkeit, Investoren) verschickt.

Es gab keinen regelmässigen Erscheinungsrhythmus. Nur dann, wenn genügend neue Informationen verfügbar waren, wurde eine neue Nummer erstellt.

### *2.2.5 Baustellenführungen*

Der interessierten Bevölkerung wurden kostenlose Baustellenführungen angeboten. Da ein sehr grosses Interesse bestand, wurden ca. 200 Führungen durchgeführt. Die Führungen wurden einerseits durch Zürich Tourismus und andererseits durch den Generalunternehmer Karl Steiner AG durchgeführt. Zürich Tourismus stellt das Konzept Sihlcity dem Publikum vor (ca. während 30 min.) und der Generalunternehmer war anschliessend für den Baustellenrundgang von 1 Stunde zuständig.

### *2.2.6 Baustellenbeschriftung*

An zwei Standorten waren Baustellentafeln platziert, deren Inhalt regelmässig gewechselt wurde.

Vor der Eröffnung wurde an drei Stellen ein Megaposter platziert, die auf den Eröffnungstermin hinwiesen.

## 2.3 Eröffnung

### *2.3.1 Eröffnungskampagne*

Die Eröffnungskampagne wurde ein halbes Jahr vor Eröffnung gestartet. In erster Linie erfolgte Verkehrsmittelwerbung. Es wurde eine SZU-Lok gestaltet und auf Tram Nr. 13 wurde Dachwerbung betrieben. Im Lichthof der Credit Suisse am Paradeplatz wurde eine Ausstellung über Sihlcity präsentiert.

Später, ab Februar 2007, kamen Fenstertransparente im Tram und Heckwerbung an den Bussen hinzu. Im März 2007 wurden Inserate, Radiospots und Online-Werbung geschaltet. Auch Plakate und das E-Board am Bahnhof wurden eingesetzt. Der Cityguide, ein Reiseführer nach Sihlcity, wurde produziert und als Beilage in der Tagespresse verteilt.

### *2.3.2 Eröffnungsanlass*

Allgemein wurde entschieden, am Eröffnungsanlass keine zusätzlichen Effekte oder Dekoration in den Gassen oder Gebäuden von Sihlcity zu installieren. Sihlcity sollte so erlebt werden können, wie es auch später zu erleben sein wird.

Am VIP-Anlass mit 1800 Personen wurde im Kino der offizielle Teil im Stil einer Sihlcity TV-Show durchgeführt. Die Show wurde in alle anderen Kinosäle übertragen. Im Anschluss daran konnten die Gäste Sihlcity individuell oder mit einem Reiseleiter besichtigen. Die Geschäfte waren geöffnet, doch Einkäufe waren nicht möglich. Die Verpflegung erfolgte in den verschiedenen Restaurants von Sihlcity (von Burger King bis Rüsterei). Im Anschluss daran wurden verschiedene Abendunterhaltungen (z.B. Kinofilme, Konzert, Disco) angeboten.

Den VIP-Gästen wurde ein Sihlcity-Buch, welches die Entstehung von Sihlcity begleitet, abgegeben. Es war ebenfalls in der Buchhandlung Lüthy in Sihlcity erhältlich.

An den vier Eröffnungstagen konnten die Mieter Attraktionen bringen. Von der Eigentümerschaft wurden Pantomime-Figuren eingesetzt. Unter dem Motto „Sihlcity erwacht“ wurde Sihlcity am Donnerstag, 22.3.07, um 9 Uhr eröffnet. Es wurden Kaffee in der Sihlcity-Tasse zum Mitnehmen und Muffins serviert. Neben Malwettbewerb, Kinderfilm und Märchenstunde wurde auch ein Kids-Marathon als kleinsten Grossanlass für die kleinste Grossstadt durchgeführt.

Radio24 sendete anlässlich der Eröffnungstage live aus Sihlcity. Während den Eröffnungstagen wurden Stadtführungen zu verschiedenen Themen angeboten.

Für die Aktionäre von Swiss Prime Site, einer der fünf Investoren (24,2%), wurde ein Brunch für 1300 Personen in der noch nicht ausgebauten Bürofläche in der obersten Etage der Mall durchgeführt.

### **Abschliessende Bemerkungen**

Da die Investorenschaft den Hauptteil der Eröffnungswerbung finanziert hatte, konnte ein konsistentes Bild einer neuen Stadt geschaffen werden. Die Mieterschaft hatte nur wenig Einfluss auf die Gestaltung der Eröffnungsaktivitäten.

In der Mall waren ursprünglich Freiflächen vorgesehen, welche in erster Linie dazu dienen sollten, einen grosszügigen Raumeindruck zu schaffen. Die Flächen hätten nur selten für spezifische Ausstellungen genutzt werden sollen. Es ist den Mietern untersagt, Artikel vor ihren Läden in der Mall zu präsentieren (z.B. Aktionsstände).

Anlässlich der Realisierungsphase sah die Projektleitung keine Promotionen auf den Freiflächen vor. Im laufenden Betrieb werden aber nun Promotionen durchgeführt, die Einkünfte generieren, welche wieder ins Werbebudget investiert werden können.

N. Stamm ist sehr zufrieden mit dem gesamten Projektverlauf und sähe keinen Optimierungsbedarf im Wiederholungsfall. Sie würde das Projekt in der gleichen Art wieder durchführen.

Heute ist das Centermanagement für die Kommunikation zuständig. N. Stamm findet es schwierig, die heutige Kommunikationspolitik zu beurteilen, da sie aufgrund ihrer vorgängigen Zuständigkeit für das Projekt Sihlcity sich für eine sachliche Beurteilung zu voreingenommen fühlt. Grundsätzlich findet sie die heutige Kommunikation von Sihlcity gut.

Koordinaten:

Nicole Stamm  
pep agentur für kommunikation GmbH

im Auftrag der  
CREDIT SUISSE  
Real Estate Asset Management  
Sihlcity - Kalandergasse 4  
8070 Zürich  
Tel. +41 44 333 60 19  
Fax +41 44 332 10 82  
nicole.stamm@credit-suisse.com

Folgende Unterlagen wurden von N. Stamm abgegeben:

- Buch „Sihlcity“
- Präsentation über die Kommunikationsmassnahmen für Sihlcity
- City Guide Sihlcity
- Hochparterre Nr. 6–7/2007: «Sihlcity: Die kleinste Grossstadt»
- PDF der Image-Broschüre in Deutsch
- PDF der Präsentation zu den Zielgruppen für Sihlcity

## Anhang 3: Protokoll des Gesprächs mit P. Schoch

Gespräch mit Philipp Schoch, Centerleiter Sihlcity, Wincasa.

Das Gespräch fand am 15. Juli 2009, 14.00 bis 15.45 Uhr, in den Räumen der Wincasa, Centermanagement Sihlcity, Büttlenweg 16, 8045 Zürich, statt.

### 1 Allgemeine Informationen

#### 1.1 Übersicht

Das Centermanagement wird von Wincasa, der von der Miteigentümerschaft Sihlcity beauftragten Organisation, erbracht. Der Auftrag des Centermanagements umfasst das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement sowie das Marketing.

Die Finanzierung des Centermanagements erfolgt über drei Quellen. Die Marketingaktivitäten werden über Beiträge der Mieter an die Mietervereinigung IG Sihlcity finanziert, welche zum Ziel hat, die Marke Sihlcity als Ganzes im Markt zu positionieren. Das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement wird hauptsächlich über die Nebenkosten der Mieter finanziert. Einige Punkte (Bsp. Objektmanagement, Parking usw.) werden durch die Miteigentümergeinschaft finanziert.

#### 1.2 Interessengemeinschaft (IG) Sihlcity

Die IG Sihlcity ist ein Verein, zu dessen Beitritt sich die Mieter bei Abschluss des Mietvertrags verpflichtet hatten. Die Beiträge an die IG Sihlcity werden in den Statuten des Vereins geregelt. Es kommt ein nach Ladengrösse abgestufter Ansatz pro m<sup>2</sup> gemieteter Fläche zur Anwendung. Die gesamten Einnahmen der IG Sihlcity und das daraus resultierende Marketingbudget siedelt sich im Bereich von CHF 2 Mio. an. Dieses Budget bewegt sich im Vergleich zu anderen Shopping Centern in einem durchschnittlichen Rahmen.

Speziell ist, dass die Miteigentümergeinschaft sich entschieden hat, der IG Sihlcity beizutreten, und deshalb ebenfalls einen jährlichen Beitrag zahlt. Mit einem Sitz im Vorstand sichert sie sich damit einen gewissen Einfluss an der weiteren Positionierung und Vermarktung des Objekts. Für den Centerleiter ist in der IG das Amt des Vizepräsidenten statutarisch vorgesehen. Der Vorstand wird für eine Amtszeit von 2 Jahren gewählt und trifft sich jährlich zu 12 Sitzungen. Die Kadenz sollte sich aber im Laufe der Zeit auf gegen 4–6 jährliche Termine reduzieren.

Die IG Sihlcity ist vollumfänglich für die Finanzierung von Marketingaktivitäten zuständig. Es gibt keine weitere Finanzquelle, aus welcher Mittel für die Vermarktung fliessen. Im Vergleich zu anderen Shopping-Centern hat die IG Sihlcity ein sehr hohes Fixkostenaufkommen. Der unüblich hohe Fixkostenblock resultiert daraus, dass der

Infopoint und das Kinderparadies über diese Mittel finanziert werden müssen. Werden öffentliche Flächen von Sihlcity vermietet, so sind diese Einkünfte ebenfalls Bestandteil des Marketingbudgets.

Eine Verbesserung der Finanzsituation ist nur sehr schwer zu erreichen. Ein Ansatz wäre es, das Kinderparadies an einen externen Betreiber auszulagern. Da die zur Verfügung stehende Fläche aber zu klein ist, um kostendeckende Konzepte umzusetzen, kann diese Lösung aktuell nicht weiterverfolgt werden. Eine Erhöhung der Beiträge der Mieter an die IG Sihlcity ist schwierig zu realisieren (wurde versucht und abgelehnt). Die grossen Ladenketten sehen i. d. R. keinen Grund, höhere Beiträge zu zahlen, da sie weniger daran interessiert sind, eine spezifische Filiale zu positionieren, als ihre Marke generell bekanntzumachen. Mit einer alleinigen Erhöhung der Beiträge der kleinen Mieter kann die Einkommenssituation aber nicht substanziell verbessert werden.

### 1.3 Mietverträge

Die Mietverträge sehen bei den Mieten ein Fixum pro Quadratmeter und ab einem bestimmten Umsatzziel eine variable Umsatzkomponente vor. Es ist P. Schoch nicht bekannt, inwieweit die Miteigentümergeinschaft für die Erwirtschaftung einer angemessenen Kapitalverzinsung in ihrer Kalkulation auf die Umsatzkomponente gezahlt hat.

Es ist P. Schoch aber bekannt, dass der 2008 erwirtschaftete Gesamtmieterttrag höher als geplant ausgefallen ist und die Investorenschaft somit mit der Rendite des Objekts zufrieden ist.

### 1.4 Umsatzentwicklung

Die bisherige Entwicklung des Umsatzes ist zufriedenstellend verlaufen. Es konnten im Vergleich zu den Vorperioden namhafte Wachstumsraten verzeichnet werden. Die Entwicklung im aktuellen Jahr konnte aber nicht in der gleichen Art an frühere Perioden anknüpfen. Bisher ist ein bescheidenes Umsatzplus zu verzeichnen. Aufgrund der aktuellen volkswirtschaftlichen Situation ist dies aber eher als Erfolg zu werten. Andere Shopping Center scheinen stärker unter der Wirtschaftskrise zu leiden.

Es lassen sich aktuell noch keine konkreten Aussagen über die Wirkung der Eröffnung des Üetlibergtunnels machen. Der Umsatz im Monat Juni hat im Vergleich zum Juni 2008 einen hohen Zuwachs verzeichnet. Da aber im Juni 2008 die Fussball-Europameisterschaft stattgefunden hatte und deshalb die Detailhandelsumsätze in den Austragungsorten sehr tief ausgefallen waren, ist es schwierig, einzuordnen, ob tatsächlich ein nachhaltiger Umsatzsprung zu verzeichnen war.

## 2 Strategieentwicklung

Das Centermanagement verfolgt weiterhin die Strategie, Sihlcity im höheren Marktsegment zu positionieren. Um mehr Informationen über die Besucherinnen und Besucher zu erhalten, welche Sihlcity frequentieren, ist für die zweite Hälfte des Jahres geplant, eine Marktstudie durchzuführen. Dabei soll es sich in erster Linie um eine Befragung der Besucherinnen und Besucher handeln. Die Resultate dieser Marktstudie sollen aufzeigen, ob die bisher anvisierten Zielgruppen auch die Kunden von Sihlcity sind oder ob eine etwas andere Positionierung erfolgen soll.

## 3 Marketing-Mix

### 3.1 Mietermix

Eine Besonderheit von Sihlcity ist es, dass 40 % der Flächen an „Fashion“ vermietet sind. Im Vergleich zu anderen Shopping Centern, wo dessen Flächenanteil ca. 18–27 % beträgt, ist er also deutlich höher. Es war die Absicht, sich im Modebereich mit besonderer Kompetenz auszuzeichnen. Bei zwei bis drei Mietern im Bereich Mode zeichnet es sich ab, dass sie sich mit einer vorzeitigen Auflösung des Mietverhältnisses einverstanden erklären könnten. Hinsichtlich eines Mieterwechsels muss geprüft werden, ob der hohe Modeanteil beibehalten werden soll oder ob andere heute im Center noch untervertretene Branchen gestärkt werden sollten. Da Mode ein Markt ist, der gesamtschweizerisch im Rückgang begriffen ist, ist Sihlcity mit seinem hohen Anteil gegenüber dieser Entwicklung besonders exponiert.

H & M als einer der Magnetmieter sollte eine grössere Fläche zur Verfügung haben, damit er ein breiteres Sortiment anbieten kann. Das heutige Format ist zu klein.

### 3.2 Qualitätssicherung

Die Kosten für Reinigung und Sicherheit fallen bei Sihlcity im Vergleich zu einem klassischen Shopping Center deutlich höher an, da das Gelände aufgrund der Zusatznutzungen im Bereich Gastronomie und Kino nicht abgesperrt werden kann und auch während der Nachtstunden frequentiert ist.

### 3.3 Servicepolitik

Eine Herausforderung, vor welcher das Centermanagement steht, ist die Finanzierung des defizitären Kinderhütendienstes über das Marketing-Budget. Eine Streichung des Angebots ist aber risikobehaftet, da die Reaktion der Kundschaft auf eine Schliessung des Kinderhütendienstes schwer abzuschätzen ist. Auch wenn möglicherweise unmittelbar keine wesentliche Umsatzeinbusse zu verzeichnen wäre, könnte der Imageschaden, indem Sihlcity als ein Center wahrgenommen wird, das nicht mehr kinder- und fami-

lienfreundlich ist, nachhaltigen negativen Einfluss auf die Frequenzen und den Umsatz haben.

Das Parkhaus verfügt über relativ wenige Parkplätze und muss sich einem Fahrtenmodell unterwerfen. Es lässt sich vermuten, dass einige potenzielle Kunden Sihlcity nicht aufgesucht haben, weil sie befürchteten, keinen Parkplatz für ihr Auto zu haben. Seit der Eröffnung verzeichnet das Parkhaus jeden Monat eine bessere Auslastung. An den Samstagen, ausserkantonalen Feiertagen und in der Adventszeit musste das Parkhaus teilweise kurz (ca. 5 Min.) geschlossen werden. Zu Beginn wurde bereits für die erste Parkstunde CHF 4.— verlangt. Nach kurzer Zeit wurde der Betrag auf CHF 2.50 für die erste Stunde reduziert. Seither scheint die Preisgestaltung akzeptiert zu sein. Das Parkhaus wird durch ein selbstständiges Profitcenter betrieben.

Aktuell kommen 70 % der Besucherinnen und Besucher mit öffentlichen Verkehrsmitteln, per Velo oder zu Fuss. 30 % kommen mit dem PW. Der öffentliche Verkehr wird von der Miteigentümergeinschaft Sihlcity finanziell beträchtlich unterstützt.

### 3.4 Präsentation und Verkaufsraumgestaltung

In der Mall sind die Plätze für Promotionen bewusst kleingehalten, da vor allem die Architektur im Vordergrund stehen soll. Die Anordnung der Geschäfte (insb. Magnetmieter) ist nicht wie in anderen Shopping-Centern, wo die Magnetmieter i. d. R. an den „Knochenenden“ der Mall platziert sind..

Ausstellungen oder Installationen lassen sich in der Mall nur sehr aufwendig realisieren, da keine Befestigungsvorrichtungen in der Mall fest installiert sind und z.B. ein Aufhängen von Elementen aufgrund der installierten Brandmelder, welche sonst Alarm geben, nicht möglich ist. (Eine Befestigungsvorrichtung wird nun zu Weihnachten realisiert.)

Promotionen werden nur selten durchgeführt. Findet eine statt, so wird es sich um Produkte handeln, die der „Wertigkeit des Ortes“ angemessen sind. Eine Staubsaugerpromotion käme z. B. nicht in Frage.

Der Hauptevent, der vom Centermanagement inszeniert wird, ist Weihnachten. Nahezu die Hälfte der frei verfügbaren Marketingmittel werden in die Finanzierung dieses Anlasses investiert. Auf dem Kalenderplatz wird ein grosser Weihnachtsbaum mit sehr vielen Leuchten aufgebaut und auch die Mall wird dekoriert. Neben diesem Hauptevent ist es aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten nicht möglich, eine Anzahl weiterer Events zu inszenieren.

Es ist möglich, dass externe Unternehmen einen Event auf dem Gelände von Sihlcity durchführen. Häufig bestehen aber Interessenkonflikte über die Höhe der finanziellen Beteiligung. Sihlcity möchte die Flächen vermieten und muss auch die Sicherheit und die Reinigung gewährleisten. Die externen Unternehmen sehen in ihrem Event einen Beitrag ans Branding von Sihlcity und erwarten eher noch Sponsoringbeiträge durch das Center.

Die seit Ostern 2009 neu installierten Sitzmöbel „Verde mobile“ wurden speziell für Sihlcity entworfen und durch die Miteigentümergeinschaft bezahlt. Die seit der Eröffnung verfügbaren Sitzgelegenheiten «Pebros» stehen weiterhin zur Verfügung. Ein Grund, weshalb die Zahl der Pebros nicht erhöht wurde, liegt darin, dass sie zum Spiel einladen, was im Aussenbereich Lärm verursacht und die Anwohner regelmässig zu Klagen veranlasst. Kinder verletzen sich beim Spiel und müssen verarztet werden. Gleichzeitig zerkratzten die Pebros in der Anfangsphase den Boden der Mall (neues Modell im Einsatz). Die neuen Verde mobile können auseinandergelöst und als Bühnenelemente eingesetzt werden. Für eine Aussage darüber, ob sie sich langfristig im täglichen Betrieb bewähren, ist es noch zu früh.

### 3.5 Kommunikationspolitik

Nach Abzug der Fixkosten und den Auslagen für den Weihnachts-Event verbleiben nicht mehr sehr viele Mittel, um mittels Werbung sichtbar zu sein. Die Zeit seit Eröffnung bis heute kann als Zeit des „Ausprobierens“ bezeichnet werden. Für die Eröffnung und die Werbekampagne stand ein Budget zur Verfügung, das gleich hoch war wie jenes, welches im Anschluss daran für nahezu ein Jahr ausreichen musste. Deshalb konnte nicht mehr mit der gleichen Präsenz geworben werden und es mussten kostengünstigere Lösungen gefunden werden.

Zuerst wurde die Idee der Städtereise im Sinne des Eröffnungsvents weitergeführt und entsprechende Plakate gestaltet. In der Mall konnten Einkaufsgutscheine gekauft werden, welche in Anlehnung an eine Buchung einer Ferienreise im Set mit einem Cityguide abgegeben wurde. In der Mall wurden entsprechende touristische Durchsagen gemacht. Am Eingang zu Sihlcity waren Dispenser platziert, aus denen ein Plan der Anlage bezogen werden konnte. Die Dispenser wurde wieder entfernt, da aufgrund des Nachtbetriebs im Kino bzw. im Club häufig die Pläne aus dem Dispenser genommen und auf dem Platz verstreut worden waren.

Die Idee der Städtereise wurde nicht weiterverfolgt, weil die Werbezielgruppen den Bezug zwischen Einkauf und Sihlcity als Grossstadt zu wenig herstellen konnten. Nach einer Übergangszeit um Weihnachten 2007 erfolgte im Februar 2008 mit einer anderen Werbeagentur und einem neuen Claim „Sihlcity – Alles fürs Leben.“ eine Neupositionierung. Mit diesem Claim wurde seither geworben. Aktuell laufen Ausschreibungen für ein aktualisiertes Werbekonzept. Es soll ab November 2009 mit einer neuen Werbeagentur weitergearbeitet werden.

Das Centermanagement hat sich entschieden, sich aufgrund der beschränkten verfügbaren Mittel auf einige wenige Plakatkampagnen zu konzentrieren. Radiowerbung wird in Radio Zürisee und Radio 24 gemacht. Bei den Printmedien liegt der Fokus auf die Titel Tagesanzeiger und 20 Minuten.

Nachdem Sihlcity sich anlässlich der Eröffnung durch seine langen Öffnungszeiten hervorheben konnte, ist dieser Vorteil heute nicht mehr zentral, da Glatt und Letzipark samstags ebenfalls bis 20.00 Uhr geöffnet haben. Seit kurzem haben sich auch Warenhäuser in der Innenstadt für die gleichen Öffnungszeiten entschieden (Testbetrieb).

#### **4 Messung des Erfolgs der eingesetzten Marketinginstrumente**

Die für die zweite Jahreshälfte 2009 geplante Marktstudie soll Auskunft über die Besucherinnen und Besucher von Sihlcity geben.

Es kann gemessen werden, wie viele Klicks die Website von Sihlcity erhält.

Teilweise wurde mittels gezielter Aktionen versucht zu ermitteln, wie die Sichtbarkeit der Werbung in der Presse ist, indem z. B. auf einer Innerschweizer Tageszeitung an einem katholischen Feiertag ein Sticker aufgeklebt wurde, der am gleichen Tag gegen Einlösung des Stickers einen Einkaufsgutschein von CHF 5.— versprach.

Die Besucherfrequenzen werden gemessen. Es ist jedoch zu beachten, dass nur der Zutritt zum Areal, nicht aber jener z. B. zur Mall gemessen wird. Jede Person, welche das Areal betritt, gilt als Kundin oder Kunde. Es kann insbesondere nicht gemessen werden, wie sich die Frequenzen pro Stockwerk in der Mall verhalten.

Media Markt liefert Sihlcity Daten über sein Einzugsgebiet.

#### **5 Zusammenfassung und Aussicht**

Nachdem Sihlcity seit mehr als zwei Jahren eröffnet ist, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Kundenstruktur etabliert hat. Indem nun eine Marktstudie durchgeführt wird, soll eine tragfähige Grundlage für eine längerfristige Positionierung von Sihlcity geschaffen werden.

Die Rahmenbedingungen, in denen das Centermanagement seinen Auftrag erfüllen muss, sind um einiges komplexer als in herkömmlichen Einkaufszentren. Da es sich nicht um ein geschlossenes Areal handelt, fallen deutlich höhere Reinigungs- und Sicherheitsaufwendungen an. Aufgrund des hohen Fixkostenanteils, der durch das Marketingbudget finanziert werden muss, steht dem Centermanagement nur ein bescheidener Betrag für eigentliche Marketingmassnahmen zur Verfügung, der der Grösse des Objekts nicht ganz angemessen ist.

Im Rückblick betrachtet stellt sich die Frage, ob es im Sinne einer nachhaltigen strategischen Positionierung nicht besser gewesen wäre, wenn die Miteigentümergeinschaft das Marketing einige Zeit über die Eröffnung hinaus weiterhin in eigener Kompetenz betreut hätte.

In der IG Sihlcity bestehen zwischen den Mitgliedern grosse Interessenkonflikte. Der Kinobetreiber hat kein Interesse daran, das Einkaufen teuer zu vermarkten, und wäre lieber gar nicht verpflichtet, sich an der IG Sihlcity zu beteiligen. Die grossen Filialbetriebe sehen ihren Schwerpunkt in der Vermarktung ihrer eigenen Marke. Ansonsten wünschen sie eine möglichst einfache Werbung mit klaren Verkaufsbotschaften. Will sich Sihlcity weiterhin im oberen Marktsegment positionieren, so wird sie dies mit den beschränkten, heute verfügbaren Mitteln tun müssen.

Ein Beispiel hierzu ist der Versuch, jeweils samstags einen Bio-Wochenmarkt auf dem Kalenderplatz zu etablieren. Einige der Mieter hatten sich bereit erklärt, ebenfalls einen Stand aufzubauen. Es wurden auch externe Anbieter angefragt. Nach einem dreimonatigen Probetrieb entschieden die Standbetreiber, den Markt nicht weiterzuführen, da der Erfolg für sich zu wenig abgezeichnet hatte.

Die Wirkung auf Umsatz und Frequenzen, welche auf die Eröffnung des Üetlibergtunnels zurückzuführen ist, kann erst in einiger Zeit zuverlässig eingeschätzt werden.

Koordinaten:

Philipp Schoch  
Centerleiter Sihlcity

Sihlcity Center Management  
Büttenweg 16  
8045 Zürich  
Telefon 044 204 99 00  
[philipp.schoch@sihlcity.ch](mailto:philipp.schoch@sihlcity.ch)

### **Nachträgliche Fragen, welche auf schriftlichem Weg bzw. in einem Telefongespräch vom 27.7.2009 beantwortet wurden**

1. Ist zu erwarten, dass die von der Credit Suisse gemieteten Flächen auch weiterhin vermietet bleiben, oder wird sie wegen des Stellenabbaus auch Flächen aufgeben?

**Antwort:**

«Sämtliche Büroflächen sind von der Credit Suisse gemietet. Derzeit gibt es keine Anzeichen, dass Credit Suisse Teilbereiche der Büroflächen kündigen werden. Wir gehen davon aus, dass diese auch zukünftig vollumfänglich von Credit Suisse gemietet werden.»

2. Was ist mit dem ehemaligen Club geplant, der aktuell leer steht?

**Antwort:**

«Für uns ist es wichtig, auf der freien Fläche in den kommenden Monaten ein attraktives Angebot anbieten zu können. Geplant ist, dass die Fläche wiederum an Anbieter im Bereich Unterhaltung oder Convention vermietet werden soll. Gespräche dazu laufen, aber es ist zu früh, um schon eine Aussage machen zu können.»

3. Hat das Centermanagement den Auftrag, sicherzustellen, dass Rahmenbedingungen, welche in den Mietverträgen vereinbart wurden, auch eingehalten werden? – Ich denke da an Signaletik, Präsentation von Waren ausserhalb der Geschäfte oder welche Sortimente angeboten werden sollen.

**Antwort:**

«Das Centermanagement muss sicherstellen, dass sich die Mieter an die vereinbarten Rahmenbedingungen halten, und muss im Bedarfsfall auch entsprechend reagieren. Der Einfluss des Centermanagements auf beispielsweise das Sortiment ist jedoch beschränkt. Wir müssen sicherstellen, dass sich der Mieter an die im Vertrag vereinbarte Produktkategorie(n) hält. Innerhalb der Kategorie bestimmt der Mieter das Sortiment jedoch selbstständig.»

4. Wincasa, die für das Centermanagement beauftragte Organisation, hat vermutlich in ihren Vertragsvereinbarungen Zielvorgaben, welche erreicht werden müssen, damit der Auftrag erfolgreich erfüllt ist: An welchen Grössen wird der Erfolg des Centermanagements gemessen?

**Antwort:**

«Das Vertragswerk, besonders der Teil «Leistungspakete» ist sehr ausführlich und beinhaltet über alle Bereiche detaillierte Prozesse mit einer definierten Leistung und einem erwarteten Ergebnis. Dabei werden die Ziele qualitativ formuliert. Pro Ziel werden die Zuständigkeiten klar geregelt. Als generelle Ziele können der Aufbau und die Pflege der Marke Sihlcity, die Planung und Koordination der mit dem Unterhalt der Anlage verbundenen Aufgaben sowie die Kommunikation genannt werden. Die Entschädigung des Centermanagement erfolgt pauschal und enthält keine Bonuskomponente.»

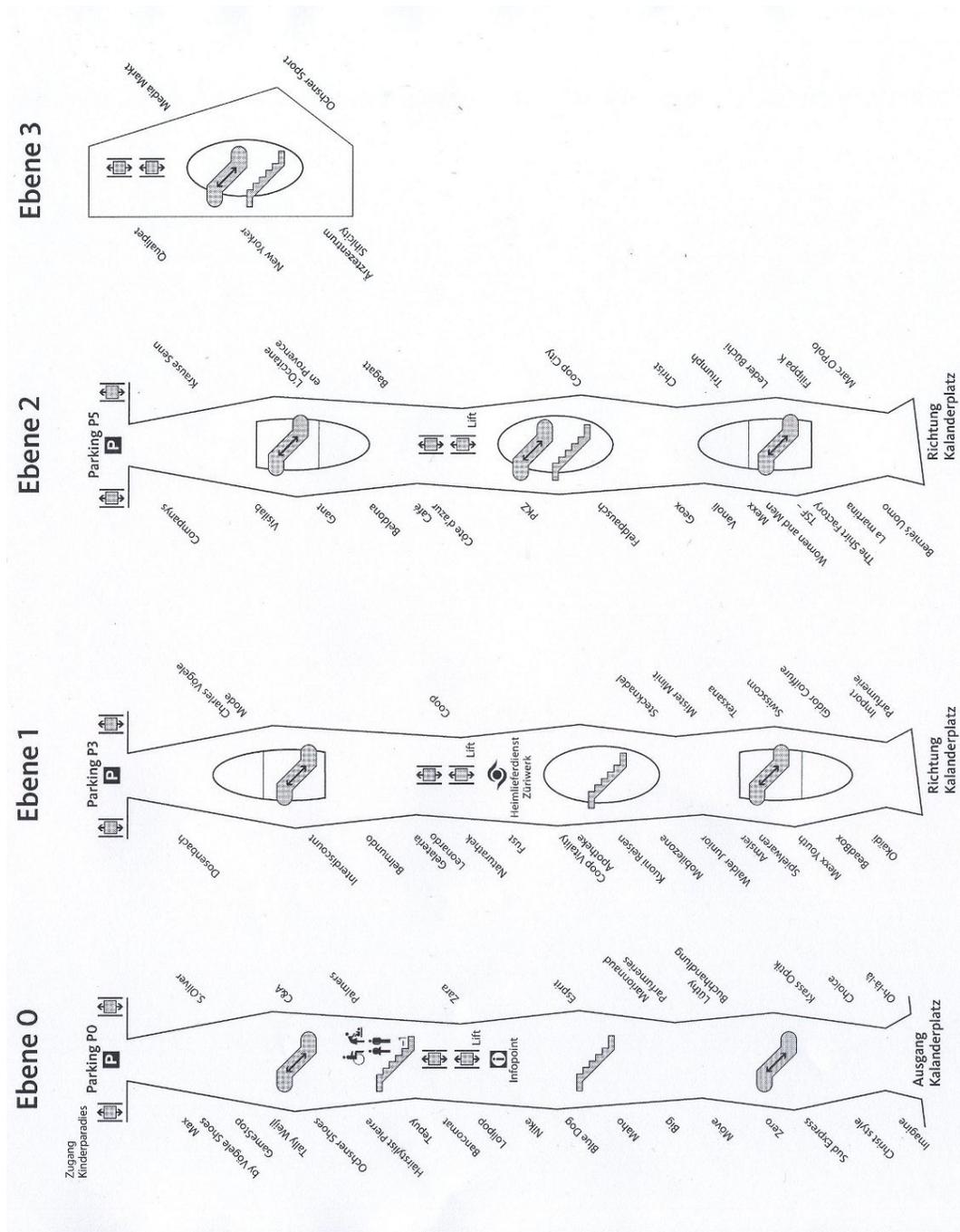
5. Anlässlich unseres Gesprächs erwähnten Sie, dass 2008 die Erträge für die Investoren bei ca. CHF 46 Mio gelegen hatten. Ich habe mir aus dem Geschäftsbericht eines der CS-Fonds die dort publizierten Angaben herausgeschrieben und auf 100 % hochgerechnet. Dabei bin ich auf einen Nettomiettertrag von CHF 40 Mio gekommen. Gibt es eine plausible Erklärung für diese Differenz, dass neben den Mieterträgen noch weitere Erträge geflossen sind, oder handelt es sich bei den CHF 40 Mio um die korrekte Grösse? – Dabei geht es mir weniger um die präzisen Daten als um eine Plausibilisierung.

**Antwort:**

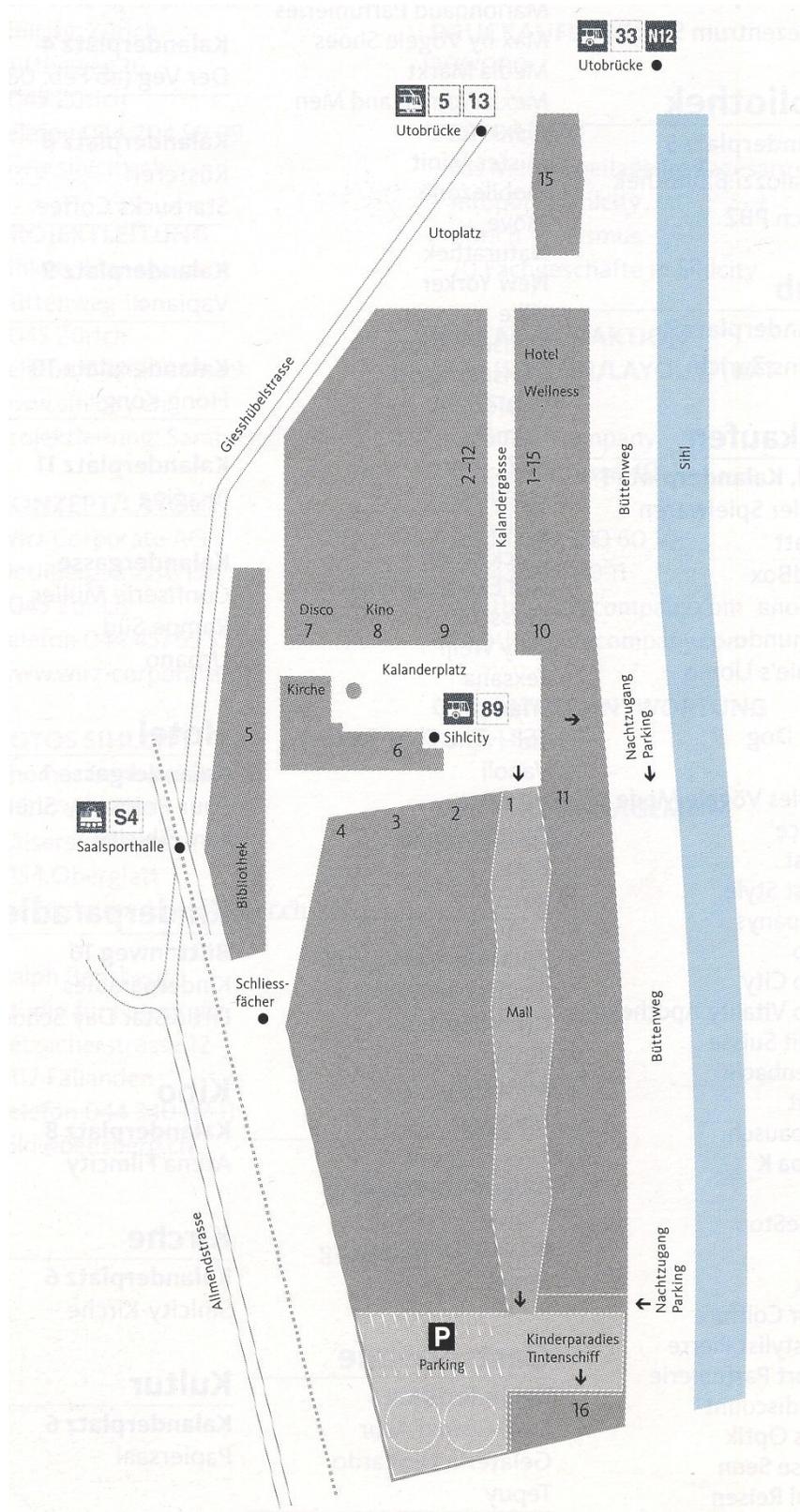
«Die Zahl von CHF 46 Mio. erwirtschafteter Nettomietterträge ist für das Jahr 2008 korrekt. Wie eine allfällige Differenz zwischen CHF 46 Mio. und CHF 40 Mo. wie im Geschäftsbericht des Fonds erwähnt ist, zu erklären ist, ist mir nicht bekannt.»

## Anhang 4: Situationspläne Sihlcity

### Plan der Mall (Quelle: Cityguide Sihlcity)



### Übersichtsplan Sihlcity (Quelle: Cityguide Sihlcity)



## Anhang 5: Fotodokumentation Sihlcity



Foto 1 Eingang zu Sihlcity von Norden, im Vordergrund der Utoplatz und im Hintergrund die Kalandergasse. Eine Informationstafel befindet sich links des Brunnens.

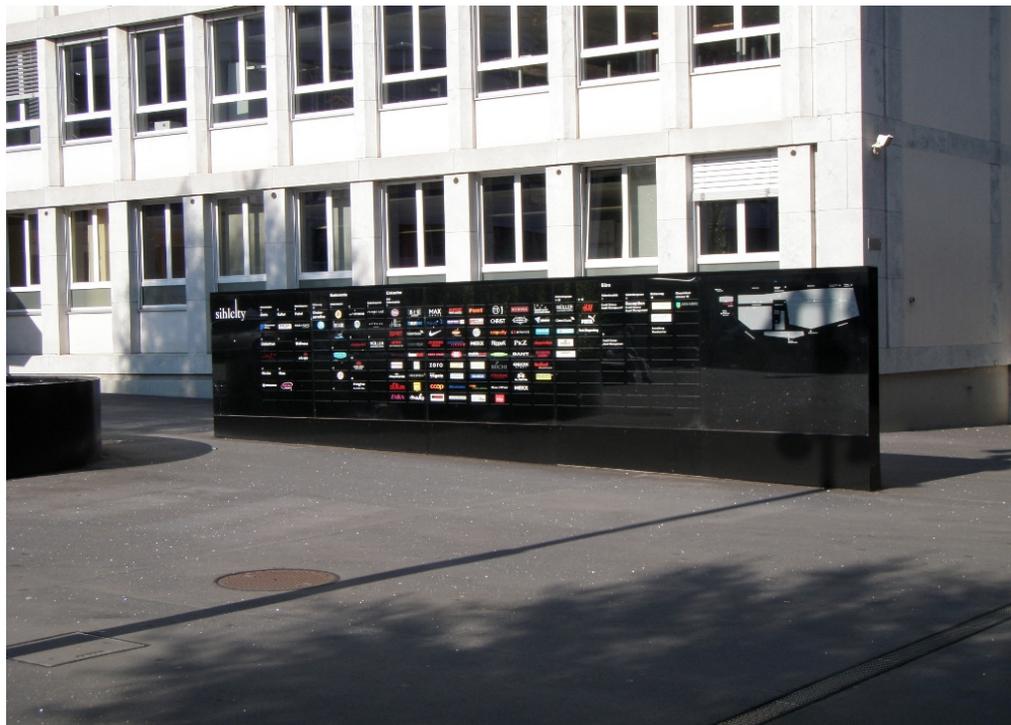


Foto 2 Eingang zu Sihlcity von Norden, Informationstafel auf dem Utoplatz. Sie bietet neben einem Situationsplan und den Firmenlogos keine weiteren Orientierungshilfen.



Foto 3 Eingang zu Sihlcity von Westen, rechts befindet sich die Mall und im Durchgang zum Kalenderplatz ist der als örtliches Wahrzeichen stehende gläserne Fabrikamin sichtbar. Die Bahnstation Saalsporthalle befindet sich auf der Rampe zur Brücke.



Foto 4 Eingang zu Sihlcity von Westen, Informationstafel zwischen Kalenderplatz und Bahnstation Saalsporthalle. Sie erinnert an die Beschilderung in einem Geschäftshaus. Der Situationsplan ist ästhetisch ansprechend, aber für Ungeübte schwer lesbar.





Foto 7 Mall, Infosteile. Durch ihre Gestaltung und räumliche Positionierung ist sie schlecht sichtbar. Die Namen der Geschäfte sind nach Ebene geordnet.



Foto 8 Mall, 1. Etage, Blick durch die Ladenstrasse und ins Erdgeschoss. Es ist nicht erkennbar, welche Läden sich im Erdgeschoss befinden. Im Zentrum des Bildes ein neues Sitzmöbel «verde mobile». Seine massive Konstruktion schränkt die Sicht weiter ein.



Foto 9 Mall, Blick durch die mittlere Lichtöffnung nach oben. Es dominiert das graphische Muster der Treppen und Brüstungen.



Foto 10 Sitzmöbel «Pebro». Sie werden in der Mall und auf dem Kalenderplatz gerne von Kindern und Erwachsenen genutzt.



Foto 11 Kalenderplatz. Links die Mall, in der Mitte das alte Gebäude mit dem Restaurant Rüsterei und dem Papiersaal sowie rechts das Kino.



Foto 12 Kunst am Bau über dem Kalenderplatz. Links das alte Gebäude mit dem Restaurant Rüsterei und dem Papiersaal.



Bildnachweis:

Fotos 1 – 10, 12, 13: Hansjürg Büchi, Zürich, August 2009

Foto 11: Sihlcity-Centermanagement, Zürich, März 2007

## Literaturverzeichnis

- Algesheimer, René/Herrmann, Andreas/Dimpfel, Marcus (2006): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität – eine dynamische Analyse im Automobilmarkt. In: *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 76, H. 9, S. 933–958.
- Berekoven, Ludwig (1995): *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. 2. überarb. Aufl., München 1995.
- Berger, Peter (2007): Bericht zur Architektur. In: Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich) (Hg.): *Sihlcity*. Zürich, S. 176–181.
- Beyard, Michael D./O'Mara (o. J.), W. Paul: *Shopping Center Development Handbook*. 3. Aufl. Washington D. C.
- Blank, Oliver (2004): *Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland. Der Beitrag des Gebietsmarketings zur Verwirklichung einzelhandelsbezogener Ziele der Raumordnungspolitik*, Diss. Bamberg Br. 2004.
- Fog, Klaus/Budtz, Christian/Yakaboylu, Baris (2005): *Storytelling. Branding in Practice*. Berlin, Heidelberg 2005.
- Haller, Sabine (2008): *Handelsmarketing*. 3., vollkommen überarbeitete Auflage. Ludwigshafen (Rhein) 2008.
- Interessengemeinschaft Sihlcity (Zürich) (Hg.) (o. J.): *Cityguide Sihlcity. Willkommen in der kleinsten Grossstadt*. Zürich.
- Loderer, Benedikt (2007a): Gasse, Platz und Mall. In: Verlag Hochparterre und Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Hg.): *Sihlcity: Die kleinste Grossstadt*. Hochparterre, Sonderheft Nr. 6–7. Zürich, S. 12–22.
- Loderer, Benedikt (2007b): Planen heisst umplanen. In: Verlag Hochparterre und Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Hg.): *Sihlcity: Die kleinste Grossstadt*. Hochparterre, Sonderheft Nr. 6–7. Zürich, S. 8–11.
- Loderer, Benedikt (2007c): Umgang mit Flaschenhälsen. In: Verlag Hochparterre und Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Hg.): *Sihlcity: Die kleinste Grossstadt*. Hochparterre, Sonderheft Nr. 6–7. Zürich S. 24–25.
- Martin, Andreas (2003): *Entscheidungsprogramme der Branchenmixpolitik für regionale Shoppingcenter im Kontext der strategischen Marketingplanung*. Frankfurt am Main (Europäische Hochschulschriften, Bd. 2889) 2003.
- Mikunda, Christian (2002): *Marketing spüren. Willkommen am Dritten Ort*. Frankfurt/Wien 2002.
- Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich) (Hg.) (2007): *Sihlcity*. Zürich.
- Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich) (2009): *Wen wir speziell ansprechen wollen. Präsentationsfolien*. Zürich.
- Oldenburg, Ray (1999): *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and other Hangouts at the Heart of a Community*. 3. Aufl., Cambridge 1999.
- Pine II, B. Joseph/Gilmore, James H. (1999): *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston 1999.

- Porter, Michael E. (2008): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11. Aufl. Frankfurt am Main 2008.
- Rohrer, Jürg (2007): Sihlcity: 8800 Fahrten pro Tag. Online-Artikel im Tages-Anzeiger vom 16.3.2007.  
Online verfügbar unter <<http://sc.tagesanzeiger.ch/dyn/news/zuerich/730848.html>>  
Abrufdatum: 12.8.2009.
- Schenk, Hans-Otto (2007): Psychologie im Handel. München 2007.
- Sihlcity-Centermanagement (2008): In jedem Kind steckt ein Engel – Sihlcity und Karina Berger laden zum Foto-Shooting. Pressemitteilung vom 16.10.2008. Zürich.  
Online verfügbar unter <[http://www.presseportal.ch/de/pm/100005659/100571406/miteigentuemergemeinschaft\\_sihlcity?search=sihlcity](http://www.presseportal.ch/de/pm/100005659/100571406/miteigentuemergemeinschaft_sihlcity?search=sihlcity)> Abrufdatum: 12.8.2009.
- Sihlcity-Centermanagement (2009a): Sihlcity auf Kurs. Pressemitteilung vom 21.1.2009. Zürich.  
Online verfügbar unter <[http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte\\_de/MM\\_Sihlcity\\_21012008.pdf](http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte_de/MM_Sihlcity_21012008.pdf)> Abrufdatum: 12.8.2009.
- Sihlcity-Centermanagement (2009b): Sihlcity erhöht den Umsatz um 8.5%. Zunahme der Besucherfrequenz um 6% – Steigende Akzeptanz als Urban Entertainment Center (UEC). Pressemitteilung vom 20.1.2009. Zürich.  
Online verfügbar unter <[http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte\\_de/PR\\_Zahlen\\_2008\\_20\\_01\\_09.pdf](http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte_de/PR_Zahlen_2008_20_01_09.pdf)> Abrufdatum: 12.8.2009.
- Sihlcity-Centermanagement (2009c): Sihlcity gewinnt eine European Shopping Center Commendation. Pressemitteilung vom 19.4.2009. Zürich.  
Online verfügbar unter <[http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte\\_de/PR\\_Shopping%20Center\\_Award\\_17\\_04\\_08.pdf](http://www.sihlcity.ch/downloads/medienberichte_de/PR_Shopping%20Center_Award_17_04_08.pdf)> Abrufdatum: 12.8.2009.
- Stiffler, Conradin (März 2007): Sihlcity – Dialoge. In: Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich) (Hg.): Sihlcity. Zürich, S. 90–96.
- Weidmann, Ruedi (März 2007): Erinnerungen an die Papierfabrik an der Sihl. In: Miteigentümergeinschaft Sihlcity (Zürich) (Hg.): Sihlcity. Zürich, S. 4–11.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*«Erfolgsfaktoren aus Marketingsicht beim Betreiben eines Shopping-Centers»*

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, 14. August 2009

Christine Peter Büchi