Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Identifikation von Einflusskriterien auf die zukünftige Positionierung von Shopping Centern

Verfasser: Sutter

Pascal

Eingereicht bei: Dr. oec. HSG Stephan Kloess

Abgabedatum: 06.09.2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

1. Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Abgrenzung des Themas 2

1.4 Übersicht Vorgehen und Methodik 3

1.5 Forschungslücke und Relevanz 3

2. Theoretische Grundlagen 5

2.1 Shopping Center in der Schweiz 5

2.2 Das magische Dreieck der Investoren 6

2.3 Segmentierung – Kaufverhalten der Generationen 7

2.3.1 Die vier Nutzergruppen und deren Konsens 8

2.3.2 Die Einkaufstypen der Nutzergruppen 10

2.4 Motorisierter Individualverkehr und ÖV-Güteklassen 11

2.5 Die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo 12

2.6 Urban Management - Placemaking in Shopping Center 14

3. Methodik 17

3.1 Forschungsdesign 17

3.2 Auswahl der Shopping Center 18

3.3 Validität und Skalierbarkeit der Untersuchungen 19

3.4 Durchführung der Experteninterviews 21

3.4.1 Vorbereitung der Interviews 22

3.4.2 Durchführung der Interviews 22

3.4.3 Nachbereitung der Interviews 23

3.4.4 Datenerhebung und Auswertung ... 23
3.4.5 Methodische Reflexion ... 24
4. Analyse der fünf Shopping Center und Interviewauswertung ... 26
4.1 Herleitung der Untersuchungskriterien ... 26
4.1.1 Aufteilung des Retail-und Dienstleistungsangebots ... 26
4.1.2 Herangehensweise für die Untersuchung des Einzugsgebiets und der Lage ... 27
4.2 Angebot der untersuchten Shopping Center ... 27
4.3 Lage und Einzugsgebiet der Shopping Center ... 29
4.4 Ergebnisse der Experteninterviews ... 35
4.4.1 Auswirkungen nach der Covid-19 Pandemie ... 35
4.4.2 Offline vs. Online-Vertrieb ... 35
4.4.3 Positionierung eines Shopping Centers in der Schweiz ... 38
4.4.4 Brand-Building und Communities ... 41
4.5 Positionierung anhand der Nachfragesegmente ... 42
5. Synthese der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen ... 45
5.1 Synthese der Ergebnisse im Kontext der bestehenden Literatur ... 45
5.2 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Praxis ... 47
5.3 Community Building als Innovation des Modells Shopping Center ... 49
5.4 Beantwortung der Forschungsfragen ... 51
6. Schlussbetrachtung ... 54
6.1 Zusammenfassung ... 54
6.2 Diskussion ... 55
6.3 Ausblick ... 56
7. Literaturverzeichnis ... 58
8. Anhang ... 62
8.1 Einteilung Nachfragegruppen Fahrländer und Sotomo ... 62
8.2 Fragenkatalog für das Experteninterview zu Shopping Centern ... 65
8.3 Auflistung Experten der Experteninterviews ... 72

8.4 Paraphrasierung der Experteninterviews 73

Abkürzungsverzeichnis

ÖV-Güteklassen	Güteklassen des öffentlichen Verkehrs
MIV	Motorisierter Indnvidualverkehr
GIS	Geoinformationssystem
USP	Unique Selling Position
Omnichannel	Abkürzung für die Tätigkeit, den Kunden auf mehreren Wegen (Internet, Social Media, Plakatwerbung) ständig in Kontakt mit den Produkten und Leistungen eines Unternehmens zu bringen (Peyinghaus & Zeitner, 2019, S. 321).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das magische Dreieck der Geldanlagen 7
Abbildung 2: Fachschema der Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo 13
Abbildung 3: Community basiertes iteratives Hochschaukeln 15
Abbildung 4: Terminplan 18
Abbildung 5: Anzahl Shopping Center nach Grösse gemäss GfK Switzerland AG 20
Abbildung 6: Vergleich Branchenmix Untersuchungsobjekte mit Gesamtbestand gemäss GfK Switzerland AG 21
Abbildung 7: Konkurrenzangebot Dietlikon Shopping Center X 30
Abbildung 8: Konkurrenzangebot Winterthur Shopping Center Y 31
Abbildung 9: Konkurrenzangebot Bern Westside 32
Abbildung 10: Konkurrenzangebot Zürich Sihlcity 33
Abbildung 11: Konkurrenzangebot Spreitenbach Shoppi Tivoli 34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Absolutes Retailangebot nach Branchen kategorisiert 28
Tabelle 2: Relatives Retailangebot nach Branchen kategorisiert 28
Tabelle 3: Absolute Einteilung des Gesamtangebots an Retail pro Shopping Center.... 42
Tabelle 4: Relative Einteilung des Gesamtangebots an Retail pro Shopping Center 43

1. Executive Summary

Das Business-Modell des Shopping Centers, wie wir es heute kennen, wurde im Verlauf des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt und beruht grundsätzlich auf der Bündelung von Einkaufs- und Dienstleistungsangeboten in einem Gebäudekomplex mit einer minimalen Grösse an Verkaufsfläche von 5'000 m^2. Die Mehrheit der heute in der Schweiz betriebenen Shopping Center wurden vor dem Jahr 2010 erbaut. Die Standortwahl der Shopping Center wurde jedoch vielmals anhand der Flächenverfügbarkeit gewählt. Seit dem verstärkten Aufkommen des Online-Handels ab dem Jahre 2010 gab es nur noch wenige Fertigstellungen von Shopping Centern, da nun ein neuer Absatzkanal, nebst dem Verkauf über die Retailfläche begann, auf der Bühne zu erscheinen. Dies führte dazu, dass der generierte Umsatz auf der Verkaufsfläche seit jeher nicht proportional zum Bevölkerungswachstum stieg, sondern spätestens mit dem Beginn der Covid-19 Pandemie stagnierend bis teilweise rückläufig verlief. Im Gegensatz zu Highstreet-Läden müssen Shopping Center die Besucherströme als Zielverkehr generieren. Dies ist heutzutage auch der Grund, weshalb sich viele Einkaufszentren in einem Balanceakt zwischen dem Streben nach Einkaufserlebnis und Unterhaltung, der Notwendigkeit von Versorgungsdienstleistungen und dem Verlangen nach Kauf- oder Produkterlebnissen wiederfinden. Das frühere Business-Modell mit dem beinahe alleinigen Fokus auf die Vermietung von Verkaufsfläche und der Führung des Einkaufzentrums sieht sich heutzutage einer Vielzahl von komplexeren Anforderungen der Gesellschaft gegenüber.

In dieser Arbeit wurden fünf Shopping Center untersucht und Interviews mit dem Center Management geführt. Aus den Inhalten der Gesprächen kam hervor, dass der Positionierung der einzelnen Zentren in Abstimmung auf das vorliegende Einzugsgebiet und dessen Lage viel Wert beigegeben wird. Die Hoheit zur Gestaltung und zur Bestückung der Mietfläche in Abstimmung auf das Einzugsgebiet jedoch vollkommen den Mietern überlassen wird. Inhalte zur Markenidentität und zum Community Building auf der Mietfläche bilden keine Themen in den Vergabegesprächen. Es herrscht beinahe eine hoheitliche Trennung zwischen der Verantwortung der Mietfläche und der Centerverantwortung. Dadurch sind die Bestrebungen zur Schaffung der Erlebnisqualität in der Regel auf Bereiche ausserhalb der Mietfläche gerichtet. In der Aufteilung der Branchen konnte gezeigt werden, dass es ein Angebot von Freizeit, Gastronomie und Dienstleistungen heutzutage benötigt. Nebst einem Ankermieter aus der Branche Lebensmittel, weisen die untersuchten Shopping Center mehrheitlich 15 % des gesamten Retailangebots der Branche Gastronomie zu.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Aus dem Investorenblickwinkel betrachtet, ist es entscheidend, dass erfolgreiche Shopping Center so positioniert sind, dass sie optimal auf das zukünftige Kundensegment abgestimmt sind. Dies gelingt nur dann, wenn die Lage, die Qualität der Fläche und die Bestückungsqualität der Mietfläche perfekt mit den Bedürfnissen des Zielkundensegments übereinstimmen. Diese Abstimmung beeinflusst massgeblich das Risiko-Rendite-Profil von Shopping Centern. Shopping Center finden sich heutzutage innerhalb des Kräftedreiecks im Streben nach Einkaufserlebnis und Unterhaltung, in der Erfüllung der Notwendigkeit von Versorgungsdienstleistungen und in der Stillung des Verlangens nach Kauf- oder Produkterlebnissen. Aufgrund ihrer Standorte sind Einzelhändler in Shopping Centern im Gegensatz zu Highstreet-Läden an einem Standort mit konstant hohem Passantenaufkommen, wie einer Bahnhofstrasse, stark auf Umsätze angewiesen, da die Besucherströme vielmals als Zielverkehr zu generieren sind. Auffallend ist jedoch, dass die Lage von Shopping Centern meistens nach dem Kriterium der Flächenverfügbarkeit gewählt wird und somit das Kundensegment mit den anderen beiden «Eckpfeilern» angesprochen werden muss.

Dem Prozess der Vermietung und Bestückung von Mietflächen in Shopping Centern ist seit der Covid-19 Pandemie besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Shopping Center weisen idealerweise aus jeder der neun Branchen (Lebensmittel, Bekleidung, Schuhe/Lederwaren, Medien, Bijouterie/Optik, Coiffeur/Kosmetik, Hobby/Freizeit/Sport, Dienstleistungen und Gastronomie) attraktive Marken resp. Brands als Vertreter ihrer Branche aus. Auf der einen Seite gilt es Brands zu wählen, welche das Kundensegment des jeweiligen Shopping Centers ansprechen. Auf der anderen Seite gilt es ein umfangreiches Angebot zu schaffen, dass möglichst vollständig den Bedarf eines jeden Kunden deckt. Die Ertragsstärke der Branchen unterscheidet sich innerhalb dieser neun Branchen. Innerhalb von diesen gibt es jedoch margenträchtigere Brands, die es bei Möglichkeit (aus Sicht des Shopping Center Betreibers) zu wählen gilt. Zu diesem abwägen kommt nun noch der Preisdruck des Online-Handels hinzu, welcher die Erträge auf der Retailfläche reduziert. Somit können bestimmte Brands in den verschiedenen Branchen die Renditeerwartungen einer Verkaufsfläche in einem Shopping Center nicht im gleichen Masse erfüllen wie andere. Bestimmte Branchen können als Konsequenz nur schwer in den gegebenen Bedingungen des Kundensegments und des bestehenden

Preisdrucks im Markt eines Shopping Centers bestehen. Die Mieten, welche auf der Mietfläche in Shopping Centern häufig anhand einer Basismiete und einer umsatzbedingten Miete aufgebaut sind, fallen daher ebenfalls geringer für das Shopping Center aus, wodurch die Performance des Shopping Centers ebenfalls sinkt. Sind die Umsätze der Brands für die Betreiber der Mietfläche unzureichend, folgt eine Schliessung des Shops und die Mietfläche gilt es neu zu vergeben. Dieser Angebotswechsel wertet wiederum die angebotene Fläche eines Shopping Centers ab und «erschüttert» das Vertrauen in ein umfangreiches und gewissermassen vollständiges Angebot des Einkaufszentrums. Dies lindert die Attraktivität des Shopping Centers als Ganzes und reduziert dadurch den Zielverkehr. Dadurch kann die Umsatzmiete weiter sinken und die Attraktivität der Shopping Centern nimmt nun auch aus der Sicht des Investors ab. In diesem Zusammenhang ist es heutzutage essentiell für ein Shopping Center seine Kunden, sein Einzugsgebiet und seine Stärken zu kennen um die Positionierung des Angebots als stationäre Einkaufsquelle zu optimieren und dadurch mehr Zielverkehr zu generieren, wodurch die Rendite und die Attraktivität aus Investorensicht gesteigert wird.

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit gilt es die folgenden drei Forschungsfragen anhand der Untersuchung des Branchenmixes, der Konkurrenz im Einzugsgebiet und durch die Führung von Experteninterviews zu beantworten.

1. Welche Retail-Segmente konkurrieren mit dem steigenden Preisdruck des Online-Shoppings und wieso?
2. Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Shopping Centern?
3. Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern um aus Investorensicht attraktiver zu werden?

Die Experteninterviews werden ebenfalls genutzt um weitere inhaltlich spannende Themen, wie die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie und den Einbezug von Massnahmen für Community-Building, rund um eine Marke, in die Vergabegespräche von Retailflächen miteinzubeziehen.

1.3 Abgrenzung des Themas

Aufgrund der steigenden Anforderungen des Datenschutzes wurden die Anfragen für die Zurverfügungstellung quantitativer Retaildaten von fünf namhaften Shopping Cen-

ter Betreibern, welche ein Minimum von fünf Einkaufszentren im Portfolio aufweisen, abgelehnt. Es ist daher nicht möglich Trends und Aussagen von Experten aus Interviews quantitativ in dieser Arbeit zu untermauern. Die Arbeit beruht daher auf der qualitativen Sozialforschung. In diesem Rahmen beschränkt sich die Untersuchung auf Shopping Center in der Deutschschweiz. Des Weiteren werden nur Zentren untersucht, welche eine Retailfläche von mehr als 5000 m^2 aufweisen. Retailgeschäfte an Bahnhöfen werden in dieser Arbeit nicht untersucht. Im Bereich der Segmentierung wird die Kaufkraft des Einzugsgebietes der Shopping Center anhand einer Begehung und einer Online-Recherche qualitativ mit dem Retailangebot, welches in die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo eingeteilt wurde, nur grob plausibilisiert.

1.4 Übersicht Vorgehen und Methodik

Das Vorgehen dieser qualitativen Sozialforschung beruht auf der Auswahl von fünf Shopping Centern. Diese unterscheiden sich bewusst im Shop-Angebot, in der Erreichbarkeit und in der Lage. Nachdem die Auswahl der Shopping Center erfolgt ist, wird der Retailbestand der fünf Shopping Center erfasst und in neun Branchen eingeteilt. Der Retailbestand wird mit dem Retailbestand der übrigen 190 Shopping Center, gemäss GfK Switzerland AG, verglichen und dessen Repräsentativität hinterfragt. Des Weiteren werden die Shops in die Nachfragesegmente gemäss Fahrländer und Sotomo eingeteilt und das umliegende Einzugsgebiet analysiert, ob der Retailbestand des Einkaufszentrums mit den Anforderungen des Einzugsgebietes korreliert. Das Einzugsgebiet eines Shopping Centers und die Erreichbarkeit wird anhand der Begehung des entsprechenden Quartiers und einer GIS und Google-Maps-Analyse erfasst. Die umliegende Konkurrenz an alternativen Shopping Centern wird ebenfalls erfasst und aufgelistet. Hierbei wird auch versucht, Aussagen über die Kaufkraft des Einzugsgebietes zu treffen. In Kombination mit den Experteninterviews des Center Managements der fünf Shopping Center, werden die Forschungsfragen anhand der erhaltenen Informationen beantwortet.

1.5 Forschungslücke und Relevanz

Während der Covid-19 Pandemie erlebte der Online-Handel einen massiven Aufschwung. Nun gilt es für den stationären Handel mehr denn je, eine Symbiose für die Co-Existenz mit dem Online-Handel einzugehen. Umso wichtiger erscheint daher die Brisanz der Bestimmung von Einflusskriterien für die Positionierung von Shopping Centern um in den gegebenen Marktbedingungen eine optimale Performance abzubilden. Doch genau in diesen Bereichen gibt es kaum fachliche Literatur für den Schweizer Markt. Diese Arbeit bildet einen Versuch ab, mögliche Einflusskriterien im Rahmen der

Beantwortung der drei Forschungsfragen zu formulieren. Im Prozess der Vermietung und der Bestückungsqualität von Retailflächen kann der Inhalt dieser Arbeit weitere generelle Herangehensweisen in der Ära nach Covid-19 unterstützend aufzeigen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Shopping Center in der Schweiz

Unter dem Begriff Shopping Center versteht man eine Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben innerhalb eines Gebäudekomplexes, welcher durch ein Center Management verwaltet wird (Neiberger & Hahn, 2020, S. 194). Das Angebot deckt hierbei den Kurz- Mittel- und langfristigen Bedarf der Konsumenten ab. Die Kapitalgeber und Eigentümer für die Erstellung und Betreibung des Gebäudekomplexes sind meist institutionelle Eigentümer (Schoch, 2023, S. 17). In der Schweiz werden jedoch auch zahlreiche Shopping Center durch die marktführenden Lebensmittelfachgeschäfte Coop und Migros gebaut und betrieben. Um in er Schweiz unter die Begrifflichkeit eines Shopping Centers zu fallen, muss der Gebäudekomplex eine minimale Retail-Hauptnutzfläche von insgesamt 5000 m^2 aufweisen, was in der Schweiz im Jahr 2023 für 195 Center zutraf (Schoch, 2023, S. 18–19).

Das Center Management ist für die Anwerbung und die Auswahl der Mieter verantwortlich. Die Auswahlkriterien zur Festlegung des Branchen- und Mietermixes hängen von der angewandten Praxis des Center Managements ab und orientieren sich in der Regel an einer Erlebniskaufphilosophie, welche sich auf das jeweilige Einzugsgebiet resp. dem Marktgebiet des SC orientiert (Neiberger & Hahn, 2020, S. 194). Da sich das Marktgebiet über den Laufe der Zeit soziographisch, sowie demographisch ändert, ist es für ein Shopping Center langfristig von existenzieller Bedeutung, seinen Mietermix resp. das Gesamtangebot an die wandelnden Anforderungen anzupassen um seine Attraktivität zu wahren. Auf der Kehrseite ist das Center Management für die kontinuierliche Entwicklung und Aufwertung des Gebäudekomplexes und dessen Angebot zuständig, sodass die Attraktivität und der damit korrelierende Gesamtumsatz weiter steigt. Das Center Management betreibt hierbei stellvertretend für sämtliche Mieter ein übergreifendes Marketingkonzept (Schoch, 2023, S. 57). Dies schliesst in diesem Zusammenhang Veranstaltungen nicht aus. Weitere Aufgabenbereiche umfassen die Verantwortung für den inneren Betrieb. Zum inneren Betrieb zählen Aufgaben wie die Organisation von Sicherheits- und Reinigungsdiensten. Für den Service des Center Managements zahlen die Mieter eine zusätzliche Gebühr, welche sich als Teil der Nebenkosten der angemieteten Retailflächen einspielt. Das Center Management ordnet grossflächige Geschäfte mit starker Anziehungskraft (Lebensmittel wie Migros oder Coop, Elektronikgeschäfte und weitere Fachmärkte) an den Enden von Ladenstrassen oder in oberen Geschossen an. Diese sind im Erfolgskonzept eines Einkaufszentrums

besonders wichtig, da sie die Kundenströme innerhalb des Gebäudekomplexes streuen. Auf dem Weg zu den Anziehungsmärkten (oder auch Ankermietern genannt) werden zahlreiche kleinere Retailflächen zu einem höheren Preis pro Quadratmeter Ladenfläche vermietet. Die Anziehungsfachmärkte erhalten in der Regel einen viel niedrigeren Quadratmeterpreis pro Ladenfläche. Das Ziel eines jeden Shopping Centers ist es, ein möglichst attraktives Angebot aus solchen Anziehungsankermietern zu schaffen, sodass die Attraktivität für potenzielle Kunden in dieses SC zu gehen steigt, um dort einzukaufen. Durch diese Steigerung der Attraktivität werden höhere Kundenströme im gesamten Gebäudekomplex generiert. Dadurch gibt es automatisch auch mehr Besucher und potentielle Kunden, welche in die «kleineren Shops» strömen um Produkte zu kaufen (Neiberger & Hahn, 2020, S. 194...196). Als Konsequenz erhöht sich der Umsatz auf den Quadratmeter Retailfläche und dabei die Zahlungskapazität von weiteren Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben für die Anmietung von Verkaufsflächen. Dadurch lassen sich höher Mieten, welche sich in Shopping Centern häufig aus einer Basismiete und aus einer variablen Umsatzmiete zusammensetzt, generieren. Dies erhöht die Performance des Einkaufszentrums und seine Attraktivität gegenüber potenziellen Investoren.

2.2 Das magische Dreieck der Investoren

Das Konzept des magischen Dreiecks wird in der Finanzwelt verwendet um die drei fundamentalen Aspekte einer Investition zu beschreiben. Das Dreieck setzt sich aus den Polarpunkten Rendite, Verfügbarkeit (auch als Liquidität bezeichnet) und Sicherheit (auch als Risiko bezeichnet) zusammen. Das Konzept des magischen Dreiecks dient als Leitfaden für Investoren um Anlagestrategien zu planen und diese mit den verschiedenen Anlagetypen zu vereinen (Finanzgrundlagen.de, 2023).

Rendite: Die Rendite beschreibt den Ertrag (oder auch Gewinn), den eine Investition generiert. Sie bildet die Entscheidungsgrundlage, anhand welcher zu entscheiden ist, in welche Anlageklasse zu investieren ist (Finanzgrundlagen.de, 2023).

Risiko (Sicherheit): Gibt es eine bestimmte Wahrscheinlichkeit anhand welcher eine Anlage Verluste generiert oder an Wert generiert, spricht man von Risiko. Um eine Anlage detailliert bewerten und einschätzen zu können, ist es essentiell das Risiko einer Anlage zu verstehen. Das Risiko kann beispielsweise durch Inflation, politische Beständigkeit oder von der Volatilität abhängen (Finanzgrundlagen.de, 2023).

Liquidität (Verfügbarkeit): Wie schnell und mit welchem Verlust eine Investition in „Bargeld“ umgewandelt wird, ist mit dem Begriff Liquidität umschrieben. Es ist daher essentiell über eine ausreichende Liquidität zu verfügen, um unvorhergesehene, kurzfristige, finanzielle Forderungen zu decken und finanzielle Flexibilität zu gewährleisten (Finanzgrundlagen.de, 2023).

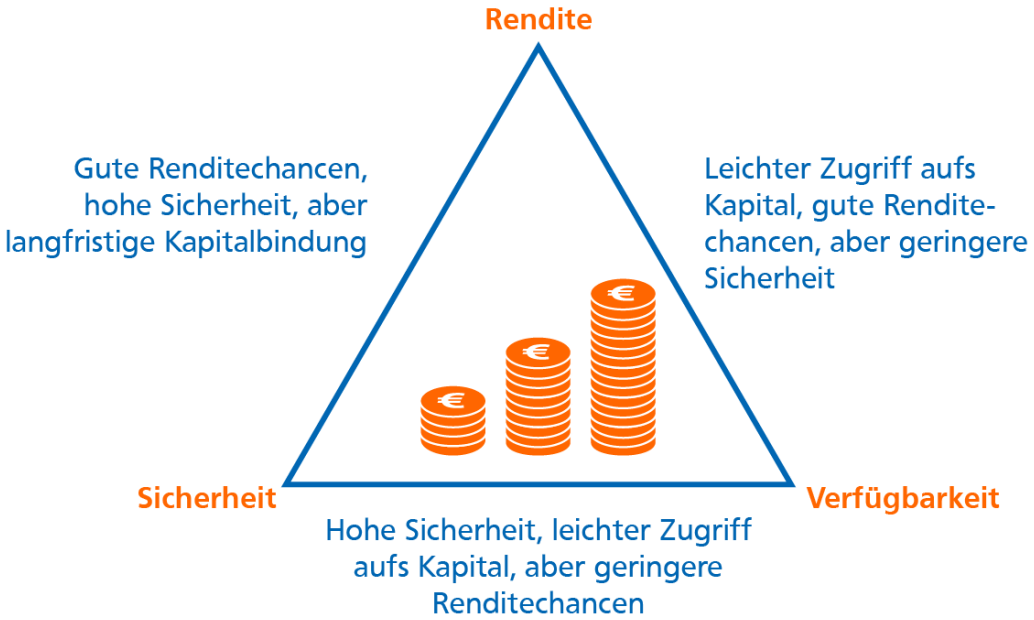

Abbildung 1: Das magische Dreieck der Geldanlagen (Volksbanken Raiffeisenbanken, ohne Datum)

Visuell gesehen, zeigt die Abbildung 1, dass Finanzprodukte optimale Renditen in Abhängigkeit von Risiko und Liquidität erwirtschaften, wenn sich der Schnittpunkt der drei Seitenhalbierenden im Schwerpunkt des gleichseitigen Dreiecks befindet. Es befinden sich jedoch nur die wenigsten Finanzprodukte in der Mitte. Risikoreiche Finanzprodukte weisen eine geringere Renditevoraussetzung aus, können aber gegebenenfalls besonders in den Bereichen Liquidität und Rendite als attraktiv betrachtet werden. Auf Shopping Center bezogen, kann ein häufiger visueller Fall im magischen Dreieck sein, dass die Renditen sinken (aufgrund abnehmender Attraktivität und daher geringerem Publikums-Zielverkehr) und zeitgleicher Erhöhung des Risikos, da die erwartete Rendite möglicherweise nicht erreicht werden kann und daher ein möglicher Mieterwechsel bevorsteht.

2.3 Segmentierung – Kaufverhalten der Generationen

Konsumenten und Nutzergruppen lassen sich mittels demographischen, geographischen, sozioökonomischen und psychographischen Merkmalen segmentieren. Auf diese Klassifizierung wird jedoch im Rahmen dieser Untersuchungen verzichtet. Die potentiellen

Kunden werden in die vier Generationen Baby-Boomer, Generation X, Generation Y und Generation Z unterteilt.

2.3.1 Die vier Nutzergruppen und deren Konsens

Generation der Baby-Boomer

Die Generation der Baby-Boomer umfasst Personen, welche zwischen 1945 und 1965 geboren wurden. Die Mehrheit dieser Generation ist bereits im Rentenalter oder wird in den kommenden fünf Jahren pensioniert. Gemäss (Ibrahim, 2022, S. 11) war diese Generation verantwortlich für die Hälfte der Kaufkraft im vergangenen Jahrhundert. Da diese Generation heutzutage vielmals länger im Berufsleben verbleibt, ist auch deren Kaufkraft höher als jene der anderen Generationen. Eine repräsentative Charaktereigenschaft dieser Generation ist, dass diese das Beratungsangebot von Retail-Shops gerne für ihre Einkäufe nutzt, da dieses vor dem digitalen Zeitalter als eine der einzigen zuverlässigen Informationsquellen bot.

Die Generation X

Die Generation X umfasst Personen, welche zwischen 1965 und 1980 geboren wurden. Diese Generation weist global mit Abstand am meisten Mitglieder in Führungsposition auf. Daher sind viele der Generation X-Repräsentanten in sehr gut bezahlten Arbeitsverhältnissen eingebunden. Diese Generation weist über alle Nutzergruppen hinweg die höchste Marken-Loyalität auf (Ibrahim, 2022, S. 12).

Die Generation Y

Die Generation Y umfasst Personen, welche zwischen 1980 und 1994 auf die Welt gekommen sind. Gemäss (Ibrahim, 2022, S. 12) wird die Generation Y in den kommenden Jahren die konsumstärkste Generation sein. Repräsentanten dieser Generation sind äusserst gewandt mit Technologien und nutzen Online-Verkaufskanäle und Preisvergleichsportale routiniert. Im Gegensatz zu den vorherigen Generationen reagieren Repräsentanten dieser Nutzergruppe wenig auf Newsletter- und Katalogangebote. Die Generation weist eine höhere Universitätsabsolventenquote auf und bevorzugt gemäss (Ibrahim, 2022, S. 12) „authentische Erlebnisse von Marken“. In Fachgeschäften haben sie hohe Erwartungen an die Expertise des Verkaufspersonals. Eine Mehrheit der Generation Y bevorzugt authentische hochstehende Erlebnisse gegenüber materiellen Statusobjekten (Ibrahim, 2022, S. 12).

Die Generation Z

Die Generation Z umfasst Personen, welche zwischen 1995 und 2012 geboren wurden. Diese Generation ist im digitalen Zeitalter gross geworden und ist daher die technikaffinste Gruppe. Viele Repräsentanten dieser Generation sind bereits im Berufsleben angekommen. Eine Mehrheit dieser Gruppe ist davon überzeugt, dass sämtliche Informationen, die für den Kaufentscheid eines Produkts benötigt werden, im Internet verfügbar sind. (Ibrahim, 2022, S. 13) wagt die Aussage, dass die Generation Z von einer Webseite erwartet, dass sie bereits beim Aufruf weiss, welches Produkt der Nutzer kaufen möchte, noch bevor dieser es selbst weiss. Eine Konsequenz aus dieser Erwartung resultiert darin, dass die Generation Z für ihre Ungeduld bekannt ist und daher keine Wartezeiten toleriert. Somit ist diese Generation besonders über die Kanäle der sozialen Medien für Marken und Communities empfänglich und nutzt die Expertise des Verkaufspersonals in Retail-Shops eher weniger (Ibrahim, 2022, S. 13).

Verschwimmende Grenzen der Nutzergruppen – Konsens Generation C

Obwohl diese vier Generationen unterschiedliche prägende Merkmale aufweisen, sind demographische Unterscheidungskriterien niemals über Ausnahmen erhaben. In unserer Gesellschaft verkehren alle vier Generationen jeden Tag in unterschiedlichsten Alltagssituationen. Hierbei können gewisse Eigenschaften wie die Technikaffinität der Generation Z auf andere Generationen übergehen. So ist die Generation der Baby-Boomer zwar vor dem digitalen Zeitalter aufgewachsen, ihre Versiertheit mit Technik unterscheidet sich aber teilweise wesentlich innerhalb derselben Generation. Hierbei kann der Austausch zwischen den Generationen die genannten Kriterien verschwimmen lassen. Vertreter von mehreren Generationen werden auch gemäss (Ibrahim, 2022, S. 15) Generation C genannt. Die Generation C zeichnet sich durch verschiedene Merkmale aus. Diese sind:

- Komfort: Die Anforderung, dass Produkte- und Dienstleistungen ohne Aufwand jederzeit erreichbar sind.
- Kontrolle: Umgebung und Erlebnisse müssen so intuitiv und einfach wie möglich gestaltet werden.
- Digitale Verbundenheit: Der Retail-Standort alleine genügt nicht als Berührungspunkt mit einer Marke. Die digitale Verbundenheit zu einer Marke erfordert deren Präsenz und Miteinbezug des Nutzers in den sozialen Medien und am Retail-Standort.

- Kollaboration: Die Nutzer erwarten ein Sprachrohr, in welchem sie die Anforderungen und Verbesserungsvorschläge zu einem Produkt oder die Werte von einer bestimmten Marke einbringen können und das Label so ansatzweise durch Feedback mitzugestalten können.
- Co-Kreation: Die Möglichkeit neue Produkte in einer Art Teamwork, beispielsweise in Wettbewerben, schaffen oder verbessern zu können. Hierbei kann beispielsweise Lego Wettbewerbe durchführen um neue Bausätze zu kreieren. Wenn eine Idee als gut bewertet wird vom Unternehmen, kann der Urheber beim Gewinn miteinbezogen werden.
- Communities: Nutzer wollen eine physische und digitale Plattform um sich mit gleichgesinnten austauschen zu können.
- Gewissenhaftigkeit: Marken und Firmen welche eine soziale und nachhaltige Verantwortung kommunizieren und auch wahrnehmen, schaffen damit Verbundenheit mit vergleichbaren Werten der Generation C-Gruppe.

Diese Werte sollten gemäss (Ibrahim, 2022, S. 13...20) die heutigen Anforderungen des Nutzers an ein Retail- und Dienstleistungsangebot in einem Shopping Center erfüllen. In der Schweiz sind diese Nutzeranforderungen jedoch noch in den wenigsten Situationen komplett erfüllt.

2.3.2 Die Einkaufstypen der Nutzergruppen

Für die Bearbeitung des Themas werden zwei Einkaufstypen definiert. Auf der einen Seite gibt es den **Versorgungseinkauf**. Diese Art von Einkauf läuft mehrheitlich im stationären Handel im Rahmen eines täglichen und routinierten Handelns ab. Beispiele hierfür sind Einkäufe in den Bereichen Lebensmittel und Drogerie. Die Kunden wissen häufig genau welches Produkt oder welche Produktart sie benötigen. Das Ziel besteht darin so schnell wie möglich die Einkaufsliste abzuhacken. Der Versorgungseinkauf ist eher preissensitiv und kann unter Umständen auch in den Online-Bereich verlagert werden (Peyinghaus & Zeitner, 2019, S. 317). Auf der anderen Seite findet sich der Erlebniseinkauf. Beim **Erlebniseinkauf** können zwei Unterkategorien, der Entdeckungseinkauf und der Inspirations- und Freizeiteinkauf unterschieden werden (Ibrahim, 2022, S. 34). In einem Entdeckungseinkauf weiss der Kunde häufig welche Produktart gesucht ist. Der Kunde möchte sich jedoch informieren und das Produkt bei Möglichkeit innerhalb einer Beratung oder in einem Shop testen. Der effektive Kaufprozess kann online, im Shop oder per Click-and-Collect erworben werden. Dem Freizeit- und Inspirationseinkauf fehlt in vielen Fällen das Bewusstsein, was für eine

Produktart benötigt wird. Der potentielle Kunde weist gewisse Produktbedürfnisse auf, will aber in Erfahrung bringen welches Produkt oder Dienstleistung dieses Bedürfnis am besten stillt. In diesem Zusammenhang besteht beim Kunde häufig keine Eile dieses Bedürfnis schnellstmöglich zu stillen. Der Kaufprozess erfolgt über die gleichen Kanäle wie beim Entdeckungseinkauf (Ibrahim, 2022, S. 34). Somit ist der Erlebniseinkauf auch empfänglicher für das Omnichannel-Marketing, wie Tiktok, Newsletter, Instagramm, Print-Medien, etc..

Einflussfaktoren des Erlebniseikaufs wurden bereits mehrfach definiert und fassen sich gemäss (Peyinghaus & Zeitner, 2019, S. 317) in folgenden Inhalten zusammen:

1. Einkaufsatmosphäre (Sauberkeit, Sicherheit, Ambiente (z.B. Musik) und Designfaktoren (z.B. Produktinszenierung)
2. Soziales Umfeld (Verhalten des Verkaufspersonals)
3. Gestaltung des Services (Kompetenz des Verkaufspersonals, Displays um Online Produkte der eigenen Webseite zu suchen, etc.)
4. Kundenloyalitätsprogramme
5. Auswahl des Sortiments (teilweise im Vergleich zum Online-Shop)
6. Preisgestaltung
7. Psychische und zeitliche Kosten des Einkaufs
8. Marken- und Produkterlebnis (innerhalb einer bewussten oder unbewussten Fangemeinschaft oder Community) (Peyinghaus & Zeitner, 2019, S. 317)

Unter den genannten Einflussfaktoren des Erlebniseinkaufs gibt es daher unterschiedliche Stellschrauben, die vom Center Management am Shopping Center und von den Retail- und Dienstleistungsshops getätigt werden können. Der Erlebniseinkauf ist daher auch das primäre Publikum von Shopping Center und der zahlreichen Mieter, welche keine Ankermieter repräsentieren.

2.4 Motorisierter Individualverkehr und ÖV-Güteklassen

Mobilität wird als die Fähigkeit beschrieben, sich von einem Standort A zu einem Standort B zu bewegen (Hagedorn, 2023, S. 10). Idealerweise positioniert man ein Shopping Center an einem Ort, der für alle Kunden sehr gut erreichbar ist. Da die Standortwahl von Shopping Centern häufig nicht nach dem Kriterium der besten Lage ermittelt wird, sondern nach dem Kriterium der Flächenverfügbarkeit, ist die Erreichbarkeit für die verschiedenen Verkehrsteilnehmer selten homogen positiv. Für den öffentlichen Verkehr gibt es in jedem Kanton auf den Geoinformationsplattformen eine

Einteilung der Ortschaften in so genannte ÖV-Güteklassen. Die Ermittlung erfolgt anhand zweier Faktoren. Erstens wird untersucht wie gross die Distanz zur nächsten Haltestelle ist. Zweitens wird die Fahrplanfrequenz des öffentlichen Verkehrs untersucht, (Bundesamt für Raumentwicklung, 2020, S. 3). Da sich neben jedem Shopping Center in der Schweiz eine Haltestelle des öffentlichen Verkehrs befindet, ist die ÖV-Güteklasse ein direkter Parameter für die Fahrplanfrequenz zu den Shopping Centern. Die Skala weist die Kategorie A als die höchste Güteklasse für den öffentlichen Verkehr aus und Gebiete mit der Kategorie F mit der schlechtesten ÖV-Güteklassen. Ortschaften, welche über keinen Anschluss an den öffentlichen Verkehr aufweisen, sind mit dem Titel „keine Güteklasse“ definiert, (Bundesamt für Raumentwicklung, 2020, S. 3).

Shopping Center, welche sich in ÖV-Güteklassen Kategorie B oder tiefer befinden (oder sich in eher ländlichen Gebieten oder städtischen Agglomerationen befinden), werden häufig mit dem Auto angefahren. Ein wesentlicher Grund hierfür kann der Anspruch an den Komfort sein, dass der getätigte Einkauf bei nicht zentral gelegenen Shopping Centern auf dem mühelosestem Weg zu seinem Ziel transportiert werden soll (Hagedorn, 2023, S. 54...55). Obwohl es noch zahlreiche weitere Verkehrsmodi gibt, beschränkt sich diese Arbeit auf die Untersuchung zwischen der Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr und der Erreichbarkeit mit dem motorisierten Individualverkehr.

2.5 Die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo

Die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo (Fahrländer & Heye, 2009) im Wohnungsmarkt stellen eine differenzierte Betrachtung der Wohnbedürfnisse und Präferenzen der Haushalte dar, die auf einer soziokulturellen Rasterung basieren. Diese Segmentierung berücksichtigt dabei drei wesentliche Dimensionen. Diese sind die soziale Schicht, der Lebensstil und die Lebensphase der Haushalte.

Die **soziale Schicht** (Fahrländer & Heye, 2009, S. 57) ist eine Kategorisierung, die Haushalte nach Bildungsniveau, Einkommen und beruflicher Stellung unterscheidet. Sie reicht von einem niederen Status über einen mittleren Status und bis hin zu einem hohen Status. Haushalte in der statusniedrigen Schicht haben typischerweise ein geringeres Bildungsniveau, niedrige Einkommen und umfassen ungelernte Arbeiter und Angestellte. Haushalte der mittleren Schicht weisen ein mittleres Bildungsniveau und Einkommen auf und bestehen häufig aus höher ausgebildeten Handwerkern und Angestellten. Die hohe Schicht umfasst Haushalte mit tertiärer Bildung und hohem Einkommen und sind häufig vertreten durch das obere Kaderpersonal oder freie Berufe. Der **Lebensstil** (Fahrländer & Heye, 2009, S. 57) bildet die zweite Dimension und reflektiert die unter-

schiedlichen Einstellungen und Wertvorstellungen der Haushalte. Diese Dimension spannt sich von einem bürgerlich-traditionellen über einen eigentumsorientierten bis hin zu einem individualisierten Lebensstil. Der bürgerlich-traditionelle Lebensstil ist typischerweise mit traditionellen Familienmodellen, ländlich-suburbanen Wohnlagen und einer hohen Mobilität durch private Fahrzeuge verbunden. Individualisierte Lebensstile hingegen präferieren städtische Umfelder, nutzen eher öffentliche Verkehrsmittel oder den Langsamverkehr und zeichnen sich durch eine öffentlichkeitsorientierte Lebensweise aus. Die dritte Dimension, die **Lebensphase** (Fahrländer & Heye, 2009, S. 57), unterscheidet Haushalte nach dem Lebensalter und der familiären Situation. Zu den Lebensphasen gehören junge Singles (20-34 Jahre), mittlere Singles (35-54 Jahre), ältere Singles (55+ Jahre), junge Paare, mittlere Paare, ältere Paare, Familien mit Kindern, Einelternfamilien und Wohngemeinschaften. Diese Klassifikation spiegelt die unterschiedlichen Bedürfnisse an Wohnraum wider, die sich im Laufe des Lebens verändern.

Durch die Kombination dieser drei Dimensionen können Haushalte in spezifische Nachfragesegmente eingeordnet werden, die jeweils unterschiedliche Wohnpräferenzen und Anforderungen aufweisen. Es entstehen insgesamt 900 mögliche Klassen, die zu möglichst homogenen Nachfragesegmenten zusammengefasst werden. Diese Segmentierung ermöglicht es, Wohnimmobilien zielgerichtet auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen auszurichten, wodurch sowohl die Nachfrager als auch die Investoren profitieren.

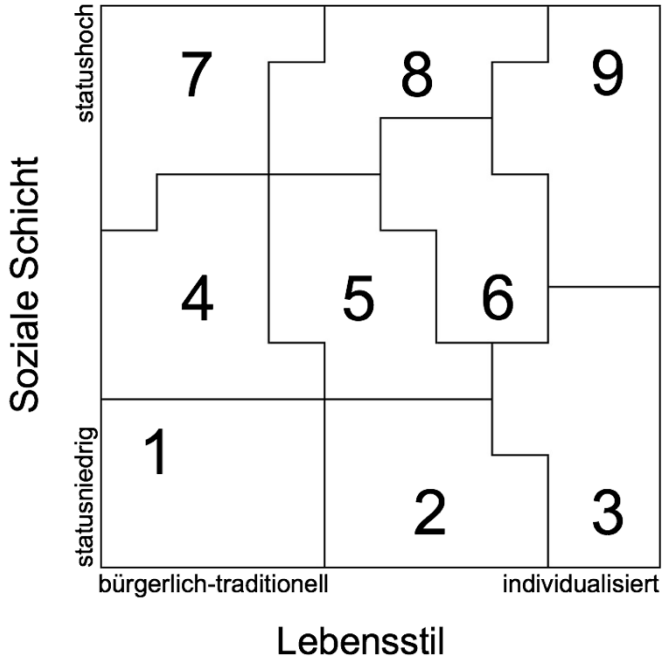

Abbildung 2: Fachschema der Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo (Fahrländer & Heye, 2009, S. 57)

1. Ländlich-Traditionelle: Präferieren ländliche oder suburbane Regionen und ein traditionelles Familienmodell.
2. Moderne Arbeiter: Fokussieren auf preiswerten Wohnraum und haben tendenziell einfachere Lebensbedingungen.
3. Improvisierte Alternative: Bevorzugen unkonventionelle Wohnformen in urbanen oder sich entwickelnden Quartieren.
4. Klassischer Mittelstand: Strebt nach Wohneigentum und lebt meist in stabilen Verhältnissen.
5. Aufgeschlossene Mitte: Eine flexible Gruppe mit hoher Anpassungsfähigkeit an moderne Lebensstile.
6. Etablierte Alternative: Lebt häufig in städtischen Gebieten und bevorzugt alternative Lebensformen.
7. Bürgerliche Oberschicht: Umfasst wohlhabende Haushalte, die typischerweise Wohneigentum bevorzugen.
8. Bildungsorientierte Oberschicht: Legt Wert auf Bildung und Kultur, meist in urbanen Wohnlagen.
9. Urbane Avantgarde: Starke Individualisierung, hohe Mobilität, präferiert Mietwohnungen in zentralen urbanen Lagen.

Diese Nachfragesegmente bilden ein starkes Instrument, um den Wohnungsmarkt differenziert zu analysieren und die Planung von Wohnimmobilien gezielt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen auszulegen. Dadurch können die richtigen Haushalte an den passenden Standorten angesprochen werden, was sowohl die Attraktivität der Immobilienprojekte als auch die Zufriedenheit der Bewohner erhöht. Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht, dieses Modell auf das Angebot an Retail- und Dienstleistungsshops von Shopping Centern anzuwenden.

2.6 Urban Management - Placemaking in Shopping Center

Die Thematik des Urban Managements befasst sich mit der Wertschöpfung im Raum. Sie setzt sich mit der Frage zusammen, wie sich Lagequalität erschaffen lässt. An Orten mit einer hohen Lagequalität lässt sich eine hohe Aufenthaltsqualität feststellen. An Orten mit einer hohen Aufenthaltsqualität wollen sich in der Regel viele Menschen aufhalten. Somit resultiert eine höhere Zahlungsbereitschaft und der Bodenwert an diesen Orten aufgrund der besonderen Lagequalität (Leder, 2024, S. 54) steigt. Das Urban Management befasst sich daher mit der Aufgabe, gemeinsame Werte zu schaffen durch Kompromisse und einer bedingten Steuerung des räumlichen Transformationsprozesses

(Leder, 2024, S. 70). Die Praktiken des Urban Managements wurden bisher mehrheitlich auf Gebiete und Überbauungen angewendet und befassen sich häufig mit der Weiterentwicklung im Bestand. Der Inhalt dieser Arbeit befasst sich jedoch mit der Belebung von Shopping Centern (Steigerung der Attraktivität und Generierung von Zielverkehr). Hierbei ist der Fokus auf die Schaffung von Lagequalitäten zu legen. Um diesem Ziel näher zu kommen wird eine Unterkategorie des Urban Managements, das Placemaking eingeführt. Der Begriff Placemaking definiert «einen Ort im Wechselspiel mit einer engagierten lokalen Community (Nutzer, Eigentümer, Organisationen, etc.) zu entwickeln», (Güttinger & Leder, 2024, S. 13). Die Mehrheit der Shopping Center in der Schweiz verfügt über hallenförmige Räume, wobei an den Wänden Retailfläche für Verkaufs- und Dienstleistungsangebote vermietet wird. Eine «Art» (Marken-) Community ist daher in jedem Shopping Center vorhanden und bietet Potenzial um die Theorie des Placemakings zur Erhöhung der Lagequalität in den Shopping Centern zu bilden. Hierbei braucht es ein Wechselspiel zwischen dem Center Management (Ansatz des Top-Down) und der Initiative der zahlreichen Retail- und Dienstleistungsshops (Ansatz des Bottom Up).

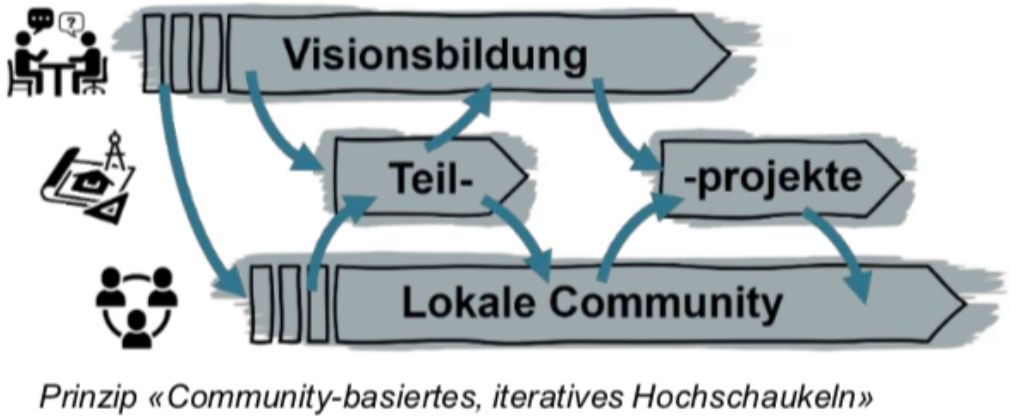

Abbildung 3: Community basiertes iteratives Hochschaukeln (Gastvorlesung Placemaking, 2024, S. 55)

Der Anstoss für das Placemaking ist in Abbildung 3 illustriert und ein Beispiel hierfür erläutert. Das Center Management hat in einem anonym bleibenden Referenzfall, das Ziel gefasst unter den Verkaufsmitarbeitenden im umschriebenen Zentrum eine lokale Community zu beleben. Hierfür bot sie an, während eines Jahres einmal im Monat einen Abend für die Angestellten zu hosten, an welchen es Bier und Wurst für alle gibt. Das Angebot wurde von den Mitarbeitenden wahr genommen und mit der Zeit kam die Initiative eines Shops, ob dieser nicht die Produkte seines Ladens vorführen könne (Bottom Up). Als dritter Schritt wurde eingeführt, dass an jedem Anlass ein anderer Shop den Event hostet und etwas über oder mit seinen Produkten vorführt. Der Anlass wurde

mit der Zeit zu einem Selbstläufer und das Center Management konnte sich bei der Organisation zurückziehen und an den jeweiligen Anlässen teilnehmen. Die Shops hosten seither die monatliche Veranstaltung und bringen weitere Ideen zur Programmgestaltung. Dadurch entstand durch die ursprüngliche Top-Down und Bottom-Up Initiative ein Hochschaukeln an Ideen und Initiativen innerhalb der entstandenen Community, (Güttinger & Leder, 2024, S. 118...121). Dieses Vorgehen könnte das Center Management auch bei der Vergabe von Retailfläche anwenden. Die Retailfläche von vielen Shopping Centern besteht mehrheitlich aus einer unvollständigen Abbildung des Online-Angebots des Brands. Um die Fläche zu beleben, könnten von Seiten Center Management Vorgaben (vielleicht auch in Kombination mit finanziellen Vorteilen) formuliert werden, dass der Mieter auf seiner Fläche monatlich acht Produktvorstellungen oder Kurse in lockerer Atmosphäre durchführt (Top Down). Ein mögliches kulinarisches Angebot um mit gleichgesinnten zu reden (nicht einfach nur Vierertische innerhalb der Ladenfläche platzieren), könnte den Prozess weiter verbessern. Dies könnte den Einkauf auf der Verkaufsfläche persönlicher und spannender gestalten und einen Mehrwert zum gleichen Erlebnis im Online-Shop des Brands bieten. Es besteht durchaus eine Chance, dass die Mieter diese Events weiterentwickeln um mit den Bedürfnissen der Kunden zu interagieren (Bottom Up). Dadurch könnte man versuchen auf den einzelnen Mietflächen von Shopping Centern eine Art Community an Kunden zu bilden, die den Ansatz des Placemakings tragen.

Es ist unklar ob der Ansatz des Placemakings auf Shopping Center mit mehreren hunderten von Angestellten anwendbar ist. Orte, die den Ansatz des Placemakings für die Schaffung einer Community nutzen möchten, können dafür häufig auf ein Marketingkonzept verzichten oder die finanziellen Aufwendungen für dieses reduzieren (Güttinger & Leder, 2024, S. 128).

3. Methodik

3.1 Forschungsdesign

In diesem Abschnitt wird die methodische Herangehensweise und die Struktur der Untersuchung zur Ermittlung der Einflusskriterien für eine Positionierung von Shopping Centern festgelegt. Das Ziel besteht darin, die Forschungsfragen, gemäss Kapitel 1.2, anhand des definierten Vorgehens systematisch und akkurat zu beantworten. Daher werden fünf Shopping Center mit unterschiedlichen Ausgangssituationen (Lage, Grösse, Bestückungsqualität, Einzugsgebiet, ÖV-Güteklasse) ausgewählt und mit dem Center Management Experteninterviews durchgeführt. Die fachlichen Inhalte der Experteninterviews zielen darauf ab, die folgenden drei Forschungsfrage zu beantworten:

1. Welche Retail-Segmente konkurrieren mit dem steigenden Preisdruck des Online-Shoppings und wieso?
2. Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Shopping Centern?
3. Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern um aus Investorensicht attraktiver zu werden?

Die Frage Nr. 3 blendet bewusst weitere relevante Entscheidungsgrundlagen wie die Nachhaltigkeit, die verbleibende Vertragsdauer der Ankermieterschaft und weitere Entscheidungsgrundlagen aus und fokussiert sich lediglich auf die Positionierung von Shoping Centern um deren Attraktivität aus Investorensicht zu steigern.

Das Ziel liegt hierbei darin mittels der Experteninterviews und einer Analyse des Einzugsgebiets auf die Erfahrung und die Praktiken von Shopping Center-Betreibern, resp. dem Center Management zugreifen zu können. Diese verfügen über das grundsätzliche Fachwissen, die ersten beiden Forschungsfragen zu beantworten. Mögliche Unterschiede in der Beantwortung der Fragen werden anhand von Standortfaktoren zu plausibilisieren versucht. In den Interviews wird hierbei insbesondere auf die Neuvergabegespräche von Retailflächen eingegangen, da aus diesen Erfahrungen und Vorgehenspraktiken viele Schlüsse auf die zukünftige Strategie und Positionierung von Shopping Centern geschlossen werden kann. Für den Zeitrahmen dieser Arbeit stehen rund fünf Monate zur Verfügung (vgl. Abbildung 4). Die Arbeit beginnt im April 2024 und ist am 09. September 2024 einzureichen. Die Literaturrecherche im Schweizer Shopping Center Markt nimmt einen grossen Bestand der Arbeit ein. Während der In-

terviewphase ist die Schreibphase unterbrochen, um die Auswertungen der Interviews voranzutreiben. Der zeitliche Ablauf ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt. Die Länge der Litertaturphase begründet sich dadurch, da der Beschaffung von Informationen für die Basis dieser Arbeit äusserst schwierig und zeitaufwändig war.

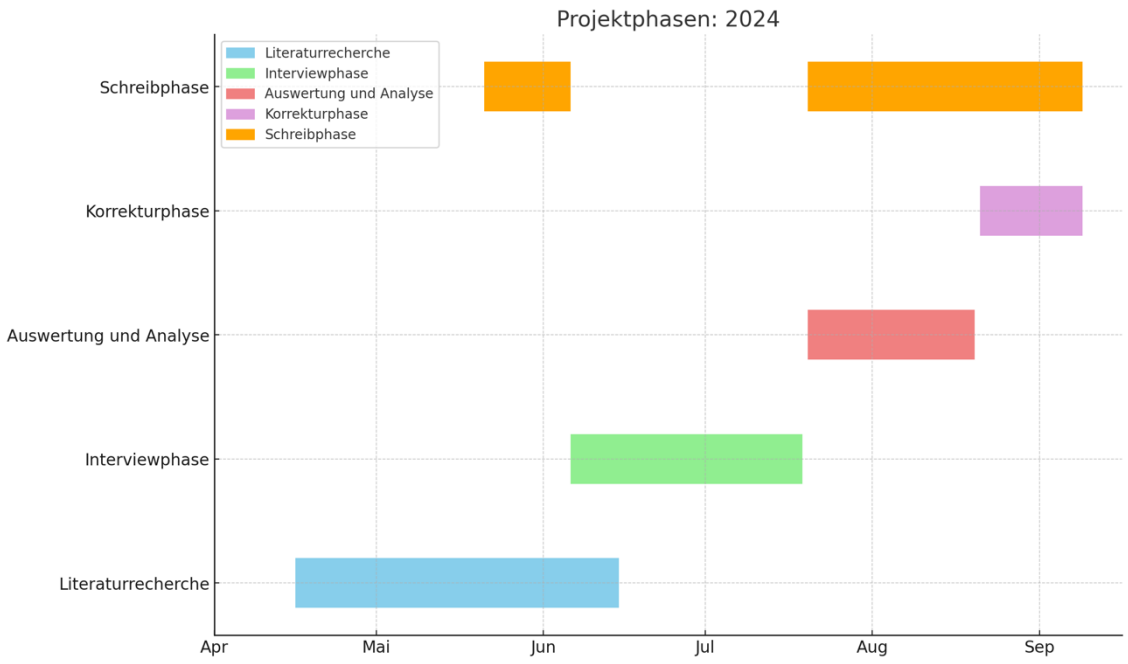

Abbildung 4: Terminplan (Eigene Darstellung, 2024)

3.2 Auswahl der Shopping Center

Für diese Arbeit wurden zahlreiche Shopping Center für ein Interview angefragt. Obwohl die Brisanz des Themas durchaus auf Interesse stiess, stimmten nur wenige Vertreter eines Center Managements einem Interview zu. Bei der Wahl der Shopping Center wurde dennoch darauf geachtet, dass grössere resp. teilweise namhaftere Shopping Center, wie das Sihlcity oder das Shoppi Tivoli zu den Interviewpartnern gehören. Es wurde aber ebenso bedacht, dass Einkaufszentren mittlerer und kleinerer Grösse wie das Shopping Center Y (keine Freigabe zur Namensnennung erfolgt) in Winterthur oder das Shopping Center X (keine Freigabe zur Namensnennung erfolgt) in Dietlikon untersucht werden. Die in dieser Arbeit detaillierter vertieften Shopping Center sind im Folgenden in einem Kurzportrait präsentiert.

Shopping Center Y in Winterthur: Das Shopping Center Y in Winterthur, welches namentlich nicht genannt werden will, weist die Vergleichszahlen nicht aus. Aus den Unterlagen der Besucherinformationen lässt sich entnehmen, dass das Shopping Center über 15 verschiedene Detailläden verfügt. Im Bereich Dienstleistungen, Multimedia und Restaurants sind weitere 18 verschiedene Player aufgelistet. Da das Shopping Center an

zentraler Lage neben dem Bahnhof Winterthur liegt, verfügt dieses Shopping Center über die beste ÖV Anbindung im Vergleich. (Webseite Shopping Center Y (Name nicht freigegeben für Nennung), ohne Datum)

Shopping Center X in Dietlikon: Das Shopping Center X in Dietlikon weist ebenfalls keine Vergleichszahlen aus. Es verfügt über 10 verschiedene Shops und ist mit einer Buslinie an den öffentlichen Verkehr angebunden. Der nächste Bahnhof ist unweit entfernt in Dietlikon. Parkplätze sind verfügbar. Das Shopping Center befindet sich in einem Industriequartier. Der Coop und die Migros sind in der direkten Nachbarschaft zu finden. (Webseite Shopping Center X (Name nicht freigegeben für Nennung), ohne Datum)

Shoppi Tivoli in Spreitenbach: Das Shoppi Tivoli ist zentral in Spreitenbach gelegen und weist eine vermietbare Verkaufsfläche von 80'000 m^2 auf, inklusive rund 4'000 Parkplätzen. Der nächste Bahnhof ist in Killwangen-Spreitenbach. Das Shoppi Tivoli wird von 3 Buslinien und seit kurzem ebenfalls von einer Tramlinie mit dem ÖV angebunden. Das Multimedia-Angebot beinhaltet ein iMax Kino. Es weist eine durchschnittliche jährliche Besucheranzahl von rund 6.5 Mio. aus. (Webseite Shoppi Tivoli, ohne Datum)

Sihlcity in Zürich : Das Sihlcity weist eine vermietbare Verkaufsfläche von 42'000 m^2 auf und verfügt über rund 800 Parkplätze. Der nächste Bahnhof ist der Bahnhof Saalsporthalle. Das Sihlcity ist aufgrund seiner zentralen Lage innerhalb von Zürich durch 7 Buslinien und 3 Tramlinien mit dem ÖV angebunden. Das Multimedia-Angebot umfasst unter anderem ein Kino. Eine aktuelle jährliche Besucheranzahl ist nicht verfügbar. (Webseite Sihlcity, ohne Datum)

Westside in Bern: Das Westside in Bern beim Bahnhof Brünnen verfügt nebst einem Kino auch über ein Erlebnisbad (inklusive weiteren Freizeitattraktionen) und weist eine «Verkaufs- und Freizeitnutzfläche» von 42'000 m^2 aus. Es sind 1'275 Parkplätze verfügbar. Mit dem öffentlichen Verkehr ist das Center mit vier verschiedenen Zuglinien, einer Tramlinie und zwei verschiedenen Buslinien erreichbar. (Webseite Westside, ohne Datum)

3.3 Validität und Skalierbarkeit der Untersuchungen

Um eine Vergleichbarkeit der fünf untersuchten Shopping Center mit den übrigen 190 Shopping Center (Stand 2023) schaffen zu können, wird deren Retail-Angebot und deren Verkaufsfläche in Relation zur Gesamtmenge in der Schweiz gesetzt.

Die Grösse der gesamten Verkaufsflächen der Shopping Center in der Schweiz wurden von der GfK Switzerland AG (Güntert, 2024, S. 162) in vier Kategorien gemäss nachstehender Abbildung eingeteilt:

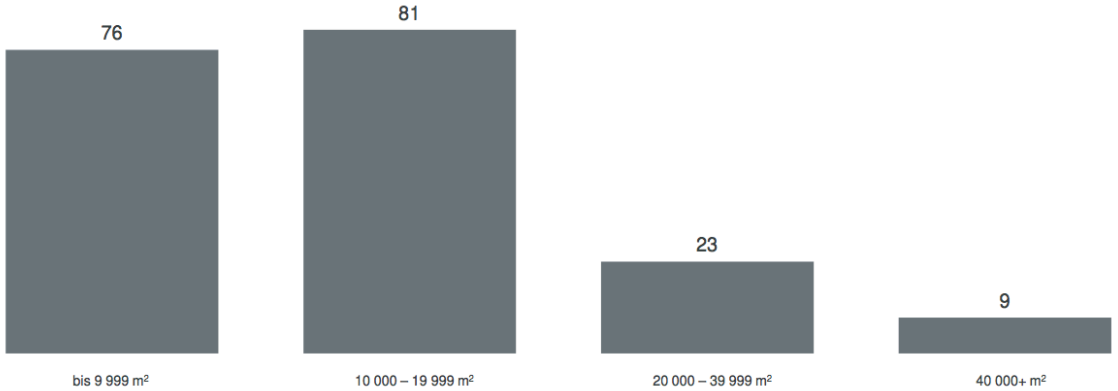

Abbildung 5: Anzahl Shopping Center nach Grösse gemäss GfK Switzerland AG, (Güntert, 2024, S. 162)

Die Verkaufsfläche des Shopping Center Y und des Shopping Center X liegen für die Erstellung dieser Arbeit nicht genau vor. Das Shopping Center X wird anhand der Begehung in die erste und kleinste Flächengrössenkategorie eingeteilt. Das Shopping Center Y gehört deutlich in die zweite (zweitkleinste) Flächengrössenkategorie. Das Westside Bern mit einer Verkaufsfläche von 23‘500 m^2 gehört der dritten Flächengrössenkategorie an. Das Sihlcity mit rund 42‘400 m^2 und das Shoppi Tivoli mit rund 80‘000 m^2 Verkaufsfläche gehören deutlich zur vierten und grössten Flächengrössenkategorie (Güntert, 2024, S. 164). Somit weist die vorliegende Untersuchung Shopping Center aus allen vier Flächengrössenkategorien der Schweiz auf. Es gilt jedoch zu sagen, dass die Untersuchung zwei der neun grössten Shopping Center der Schweiz beinhaltet. Es wäre praktisch gewesen, wenn noch ein weiteres Shopping Center aus dem Bereich 10‘000 m^2 bis 19‘999 m^2 zur Untersuchung in dieser Arbeit verfügbar gewesen wäre.

Betrachtet man den gesamten Branchenmix der Schweizer Shopping Center im Vergleich zum Branchenmix der fünf untersuchten Shopping Center, bildet sich folgender Vergleich:

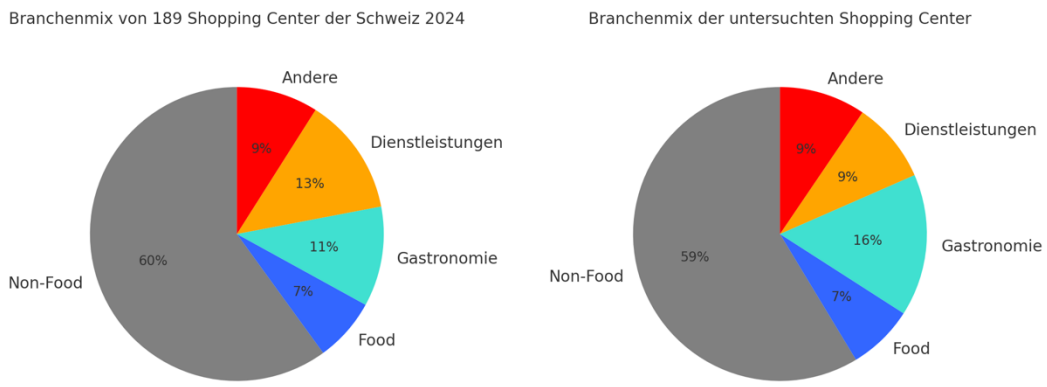

Abbildung 6: Vergleich Branchenmix Untersuchungsobjekte mit Gesamtbestand gemäss GfK Switzerland AG, (Güntert, 2024, S. 163)

Im linken Kuchendiagramm sind die Branchen gemäss (Güntert, 2024, S. 164) abgebildet. Auf der rechten Seite der Grafik ist der Branchenmix der fünf untersuchten Shopping Center abgebildet. Die Einteilung der fünf Kategorien wurde von der GfK Schweiz 2024 (Güntert, 2024, S. 164) übernommen. In der Quelle ist keine Definition der Kategorien enthalten, sodass die Einteilung der Branchen in die fünf Kategorien für die untersuchten Shopping Center bei gewissen Brands Interpretationsspielraum bietet. Des Weiteren weist die Quelle keine Aussagen auf, ob der Branchenmix der deutschschweizerischen Shopping Center mit dem gesamtschweizerischen Branchenmix korreliert. Nichts desto trotz ist die Vergleichbarkeit der untersuchten Shopping Center, auf den schweizerischen Branchenmix projiziert, gegeben.

Schlussfolgernd kann festgestellt werden, dass trotz der kleinen Stichprobe von fünf Shopping Centern, repräsentative Center aus jeder Grössenkategorie in dieser Arbeit untersucht werden. Der Branchenmix der fünf Shopping Center deckt den gesamten Branchenmix von 189 Shopping Center der Schweiz gut ab. Ob pauschale Aussagen über den Branchenmix der deutschschweizerischen Shopping Center, ausgehend aus den fünf untersuchten Einkaufszentren, getroffen werden können, kann nicht verifiziert werden.

3.4 Durchführung der Experteninterviews

In diesem Bereich wird die Umsetzung und Durchführung der Experteninterviews beschrieben. Hierbei wird der gesamte Prozess, die Schritte Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung unterteilt.

3.4.1 Vorbereitung der Interviews

In der Vorbereitungsphase wurde in einem ersten Schritt auf Basis der **Forschungsfragen** und der während der Literaturrecherche erworbenen theoretischen Grundlagen ein Leitfaden entwickelt, der die zentralen Themen und Fragen enthält um die Forschungsaufgabe dieser Arbeit zu bearbeiten. Eine wesentliche Hilfestellung hierbei bot die Vorlesung von Herr Matthias Näf (Matthias Näf, 2024, S. 2). Es wurde ein Interviewfragebogen mit 20 Fragen und mindestens einer Unterfrage erstellt. Die Themen des Fragenkatalogs widmeten sich möglichen Trends und Veränderungen nach der Covid-19 Pandemie, der Einschätzung der Konkurrenz aus dem Online-Handel auf die finanzielle Performance (und daher auch Attraktivität) eines Shopping Centers, dem Vorgehen bei der Bestückung eines Shopping Centers, inklusive welcher Faktoren (Lage, Einzugsgebiet, etc.) die zu beachten sind und um Treueprogramme und Markenidentität. Es war jedoch wichtig, den Leitfaden auf der einen Seite spezifisch, aber auf der anderen Seite auch flexibel anwendbar, auf die Expertise des jeweiligen Interviewpartners, zu gestalten.

Der **Rekrutierungsprozess der Interviewexperten** entpuppte sich als äusserst delikate Angelegenheit. Die Experten waren in den wenigsten Fällen für die Durchführung eines Interviews bereit, sodass sich die Auswahl an zu untersuchenden Shopping Centern aus der Interviewbereitschaft der jeweiligen Center Management-Experten ergab. Einige Experten, die sich für die Durchführung des Experteninterviews bereit erklärten, stellten einschränkende Bedingungen an den Fragekatalog, sodass von vorne herein klar war, dass gewisse Fragen im jeweiligen Interview nicht behandelt werden konnten. Als Gegenmassnahme wurden vier Fragen im Fragenkatalog farblich hervorgehoben. Beim vorgängigen Versand des Fragekatalogs an den Interviewpartner wurde kommuniziert, dass diese vier Fragen den Kerninhalt der Arbeit abbildeten und im Rahmen der Arbeit zu beantworten seien. In den vier Fragen wurden die Kerninhalte der Forschungsfragen zu einem grossen Teil abgebildet.

Bei der Terminvereinbarung der Interviews mit den Experten, konnte gewählt werden, ob das Interview online oder physisch vor Ort stattfindet. Insgesamt wurden zwei Interviews vor Ort abgehalten. Alle Shopping Center waren im Vorfeld des Interviews bereits besucht und analysiert.

3.4.2 Durchführung der Interviews

Um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurde der Fragenkatalog nach dem ersten Interview nicht mehr angepasst. Es stellt sich heraus, dass die 20 Fra-

gen zu viele Unterfragen aufwiesen und die Experten vielmals auf einer gewissen Tiefe gar keine Antwort gaben. Als Konsequenz wichen viele von den Themen ab, sodass die Wahrung des roten Fadens im Nachhinein als schwer machbar einzustufen ist. Als Konsequenz dauerten viele Interviews zwischen 60 und 70 Minuten. Der Interviewer machte sich parallel zum Interview Notizen, wodurch das Zeitbudget noch weiter gestrafft wurde. Von den fünf Interviews konnten vier aufgezeichnet werden, sodass die Möglichkeit besteht, die wesentlichsten Inhalte im Nachgang nochmals zu rekapitulieren. Zwei der Interviewpartner baten um einen Vorabzug, der im Nachgang zu verfassenden paraphrasierten Interviewantworten, um deren Inhalte für diese Arbeit frei zu geben. Die paraphrasierten Antworten wurden daher im Nachgang der Interviews an das jeweilige Center Management versandt. Das Interview mit dem Shopping Center Westside konnte nicht durchgeführt werden. Der Interviewexperte retournierte im Nachgang den teilweise beantworten Interviewfragebogen. Die farblich hervorgehobenen Fragen wurden von sämtlichen Experten beantwortet. Als Ersatz für das nicht durchführbare Interview, konnte der Dozent der Gastvorlesung Retail Management, gefunden werden, wobei der Dozent seit wenigen Jahren nicht mehr als Center Manager tätig ist, sich aber nach wie vor im beruflichen Alltag mit Shopping Centern befasst.

3.4.3 Nachbereitung der Interviews

Im Nachgang wurde anhand der Audioaufnahmen und den gemachten Notizen die 20 Interviewfragen und deren Unterfragen paraphrasiert zusammengefasst. Auf Basis der Empfehlung von (Matthias Näf, 2024, S. 23) wurde keine Transkription der Interviewaufnahmen angefertigt. Der Vorabzug der paraphrasierten Zusammenfassung wurde zur Korrektur an die Center Management-Interviewexperten versandt. Die paraphrasierten Interviews listete man anschliessend in einem Excel File thematisch nebeneinandergereiht auf, um die Aussagen der Experten für die gleichen Fragen vergleichen zu können. Es stellte sich heraus, dass viele Fragen von Interviewexperten nicht oder nur knapp beantwortet vorlagen. Die entsprechende Excel-Zelle wurde bei einer fehlenden Antwort leer gelassen.

3.4.4 Datenerhebung und Auswertung

Die primäre Erhebung der Daten war das Führen von strukturierten Experteninterviews. Diese Methode wurde gewählt, da zum einen die Basis an Fachliteratur für den schweizerischen Shopping Center Markt kaum existiert und zum anderen die vorhandene Fachliteratur kaum oder nur teilweise ohne aktive Verbandsmitgliedschaft zugänglich ist. Die Datenerhebung mittels Experteninterviews ermöglichte somit eine tiefgehende

und kontextbezogene Informationensammlung in den ausgewählten Fachthemen bei verschiedenen Experten einzuholen.

Die paraphrasierten Interviews wurden in einem Excel-Dokument einander gegenübergestellt und deren Antworten je Fragenkategorie nebeneinander aufgelistet. Identische, vergleichbare oder widersprechende Aussagen konnten innerhalb der gleichen Fragenkategorie identifiziert werden. Nach mehrmaligem Durchgehen der einzelnen Antworten wurde je Abschnitt eine kurze Zusammenfassung notiert. Anhand dieser Zusammenfassung konnten zentrale Muster und Zusammenhänge identifiziert werden. Für die Forschungsfragen Nr. 1 und Nr. 2 zeichnete sich noch während des Interviews ab, dass die Experteninterviews über den gewünschten Informationsgehalt verfügen um diese beiden Forschungsfragen beantworten zu können. Die Dritte Forschungsfrage wurde von den meisten Interviewpartnern nicht in genügender Tiefe beantwortet, um eine klare Antwort zur Forschungsfrage geben zu können.

In einem zweiten Schritt wurde nun die Lage resp. das konkurrierende Shopping Center-Einzugsgebiet dieser fünf Center erfasst. Unter dem konkurrierenden Shopping Center-Einzugsgebiet versteht man die Anzahl alternativer Shopping Center, welche als Alternative zum Besuch des untersuchten Einkaufzentrums zur Auswahl stehen. Die Anzahl Shops wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls erfasst. In dieser Konkurrenzanalyse sind weitere Detailmärke im innerstädtischen Gebiet oder mögliche Warenhäuser nicht enthalten. Dies sollte jedoch für die Beantwortung der dritten Frage nicht von Belangen sein, da sich diese Frage ebenfalls nur auf die untereinander konkurrierenden Shopping Center fokussiert.

In einem dritten Schritt wurde das Einkaufs- und Dienstleistungsangebots der fünf untersuchten Shopping Center in die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo eingeteilt. Dies dient dem Zweck das Sortiment des Shopping Centers mit seiner direkten Lage in Relation zu setzen. Es kann ein Indikator sein um mögliche Positionierungshinweise für das untersuchte Shopping Center zu erlangen und entsprechende Einflusskriterien abzuleiten.

3.4.5 Methodische Reflexion

Zwei von drei Forschungsfragen lassen sich mit dem angewandten methodischen Vorgehen gut beantworten. Wie bereits in Kapitel 3.3 erläutert, ist die Vergleichbarkeit der ausgewählten Vertreter an Shopping Centern im gesamtschweizerischen Vergleich skalierbar in Relation zur Verkaufsflächengrösse und zu deren Shops und deren Proportio-

nen in der Branchenverteilung. Die dritte Forschungsfrage (Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern um aus Investorensicht attraktiver zu werden?) könnte auf noch so viele weitere Arten beantworten werden. Hierbei ist fraglich, ob der Ansatz von qualitativen Sozialforschungsinterviews als alleinige Antwortenquelle für legitim erachtet werden kann. Aus diesem Grund wurden die Themen Konkurrenzangebot und eine mögliche Plausibilisierung gemäss den Nachfragesegmenten nach Fahrländer und Sotomo als mögliche Antwortenquelle geschaffen. Die dritte Frage bedürfte hierbei jedoch noch weiteren und mehr detaillierten Einsichten in den Ablauf eines Shopping Centers. Diese werden im Rahmen der Diskussion genauer eruiert.

4. Analyse der fünf Shopping Center und Interviewauswertung

Um das generelle Verständnis der fünf Shopping Center zu vermitteln, werden diese in Lage und Einzugsgebiet und teilweise in der Positionierung vor der Auswertung der Interviews kurz dargestellt. Dieses Vorgehen bewirkt, dass die Inhalte der Experteninterviews besser verstanden werden.

4.1 Herleitung der Untersuchungskriterien

In der Herangehensweise für die Untersuchung der fünf Shopping Center wurden die Objekte alle besichtigt. In einem ersten Schritt wird das Retail- und Dienstleistungsangebot des Centers untersucht und in die einzelnen Branchen aufgeteilt. Hierbei kann festgestellt werden, welche Branchen beispielsweise über- oder untervertreten sind. In einem zweiten Schritt wird mittels dem kantonalen Geoinformationssystem (kurz GIS) und einer Google-Maps Recherche das umliegende Angebot an konkurrierenden Shopping Centern und ein mögliches alternatives Einzugsgebiet untersucht.

4.1.1 Aufteilung des Retail-und Dienstleistungsangebots

Für die Erfassung des Angebots wird das Retail-Sortiment in neun Kategorien, gemäss der Vorlesung Retail Management, eingeteilt. Diese sind in Lebensmittel, Bekleidung, Schuhe/Lederwaren, Medien, Bijouterie/Optik, Coiffeur/Kosmetik, Hobby/Freizeit/Sport, Dienstleistungen und Gastronomie unterteilt (Schoch, 2023, S. 49). Innerhalb einer jeden Branche befinden sich unterschiedliche Preisklassen von Produkten. Dies zeigt sich besonders in den Branchen der Mode, Bijouterie/Optik, Medien und Schuhe/Lederwaren. Um diesen preislichen Differenzen ebenfalls gerecht zu werden, wird das Retail- und Dienstleistungsangebot weiter in die Kategorien «preiswert», «affordable» (auf Deutsch in etwa «leistbar») und in «teurer» unterteilt. Oft ist diese Unterteilung innerhalb eines Shops resp. eines Shopping Centers fliessend. Die Entscheidung für eine solche Ausrichtung kann bereits in der Standort- und Marktanalyse infolge des ersten Bestückungsprozesses des Shopping Centers erfolgt sein. Hierbei kann ein Center entscheiden grundsätzlich nur Retail- und Dienstleistungsangebote aus der Preisklasse «teurer» auszuwählen.

Es gilt anzumerken, dass die definierten Branchen sich auf die Gastvorlesung von Herr Philipp Schoch an der Universität Zürich beziehen (Schoch, 2023, S. 49). Wie bereits in früheren Kapiteln aufgefallen ist, verwendet die GfK Switzerland AG eine wesentlich gröbere Einteilungsstruktur der Branchen, deren Verteilschlüssel nicht bekannt ist. Die Einteilung in die Branchen ist nicht als exakte Wissenschaft zu verstehen, sondern als einen Ansatz um eine objektive Einteilungsstruktur in die Welt des Retails einzubrin-

gen. Die Zuordnung des gesamthaften Dienstleistungs- und Fachgeschäftsangebots kann aber subjektiven Kriterien unterliegen und zwischen den einzelnen Experten abweichen. Des Weiteren weisen gewisse Shopping Center Dienstleistungen aus, welche bei anderen Centern als ein selbstverständliches Gut bereits nicht mehr weiter hervorgehoben werden. Diese Faktoren können zu einer gewissen Diskrepanz bei den verschiedenen Quellen führen.

4.1.2 Herangehensweise für die Untersuchung des Einzugsgebiets und der Lage

Das Einzugsgebiet wird mittels des Online Karten- und Werbeanzeigedienstes von Google Maps und den kantonalen GIS-Portalen erfasst. Es wird in diesem Zusammenhang jedoch nur die Gesamtanzahl an Retail- und Dienstleistungsshops der konkurrierenden Shopping Center genannt. Wichtig ist hierbei, dass die innerstädtische Detailläden und Warenhäuser, welche ebenfalls in Konkurrenz stehen, einzeln nicht in diese Untersuchung einfliessen. Das Angebot um den Bahnhof Bern und den Bahnhof Zürich wurde dennoch als ein Gesamtangebot in der Auswertung dargestellt. Es wird jedoch stillschweigend davon ausgegangen, dass der Kunde seinen Einkauf grundsätzlich in einem Shopping Center erleben resp. erledigen will. Diese Annahme ist für den Erlebniseinkauf legitim, für den Versorgungseinkauf steht häufig die Distanz zum nächsten Shop im Vordergrund. Die Minimierung der räumlichen Distanz für die Erledigung des Versorgungseinkaufs ist grundsätzlich ein Faktor den ein Shopping Center nicht beeinflussen kann.

4.2 Angebot der untersuchten Shopping Center

In der Tabelle 1 ist das Dienstleistungs- und Detailhandelsangebot der fünf untersuchten Shopping Center ausgewiesen. Wie bereits unter 4.1.1 angemerkt, obliegt die Einteilung zwar objektiven Schlüsselbegriffen, die effektive Einteilung kann aber je nach Experten aufgrund subjektiver Kriterien abweichen. Auffallend ist, dass die drei grösseren Shopping Center Westside, Sihlcity und Shoppi Tivoli ein sehr ausgeprägtes Gastronomie- und Unterhaltungsangebot aufweisen. Das Sihlcity und teilweise das Westside vermarkten sich zu einem grossen Teil als Urban Entertainment Center. Das Shopping Center X weist als einziges Center keinen Ankermieter aus der Lebensmittelindustrie aus. Das Shopping Center Y verfügt über nur einen Ankermieter aus der Branche Lebensmittel. Beide Shopping Center befinden sich jedoch in einem Cluster, mit Vertretern der Lebensmittelbranche in unmittelbarer Umgebung. Beim Shopping Center Y fällt auf, dass es einen sehr hohen Anteil der Branche Coiffeur/Kosmetik beherbergt. Dahingegen ist beim Shopping Center Y der Bereich Medien eher untervertreten.

Tabelle 1: Absolutes Retailangebot nach Branchen kategorisiert, (Webseiten der Shopping Center, ohne Datum)

	Shopping Center X	Shopping Center Y	Westside	Sihlcity	Shoppi Tivoli	Total
Lebensmittel	0	1	8	6	10	25
Bekleidung	6	7	16	20	48	97
Schuhe/Lederwaren	1	1	3	4	5	14
Medien	1	1	6	9	15	32
Bijouterie/Optik	0	2	6	4	10	22
Coiffeur/Kosmetik	0	6	3	9	16	34
Hobby/Freizeit/Sport	0	5	13	15	14	47
Dienstleistungen	1	5	12	9	20	47
Gastronomie	1	5	13	14	22	55
Gesamt Dienstleistung & Detailhandel	10	33	80	90	160	373

Vergleicht man nun die Gesamtzahl der Branchen innerhalb des Shopping Centers relativ zueinander in der Tabelle 2, ergeben sich bereits etwas klarere Trends in der Verteilung der Branchen.

Tabelle 2: Relatives Retailangebot nach Branchen kategorisiert, (Webseiten der Shopping Center, ohne Datum)

	Shopping Center X	Shopping Center Y	Westside	Sihlcity	Shoppi Tivoli	Total
Lebensmittel	0%	3%	10%	7%	6%	7%
Bekleidung	60%	21%	20%	22%	30%	26%
Schuhe/Lederwaren	10%	3%	4%	4%	3%	4%
Medien	10%	3%	8%	10%	9%	9%
Bijouterie/Optik	0%	7%	7%	4%	6%	6%
Coiffeur/Kosmetik	0%	18%	4%	10%	10%	9%
Hobby/Freizeit/Sport	0%	15%	16%	17%	9%	12%
Dienstleistungen	10%	15%	15%	10%	13%	12%
Gastronomie	10%	15%	16%	16%	14%	15%
Gesamt Dienstleistung & Detailhandel	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Der Gastronomieanteil liegt stets zwischen 10 Prozent und 16 Prozent. Gesamthaft gesehen, werden 15 Prozent des Gesamtangebots von Dienstleistungen und Detailhandel durch die Gastronomiebranche erbracht. Bei den Dienstleistungen ist es schwieriger eine gesamthafte relative Aussage zu treffen, da beispielsweise Fitnesscenter oder andere Angebote der Freizeit und des Sports je nach Auslegeordnung auch in der Branche Hobby/Freizeit/Sport enthalten sein können. Somit gilt es festzuhalten, dass auf das gesamte Dienstleistungs- und Detailhandelsangebot, die Dienstleistungen minimal 12 Prozent des Gesamtangebots ausmachen. Die Branche Schuhe/Lederwaren scheint in den zu vergleichenden Shopping Centern eher untervertreten resp. den kleinsten Branchenanteil zu repräsentieren.

4.3 Lage und Einzugsgebiet der Shopping Center

Wählt man ein Shopping Center gemäss der Anzahl Shops, so kommt man schnell je nach Einzugsgebiet zu den Shopping Centern Shoppi Tivoli, Sihlcity und Westside. Kleinere Shopping Center wie das Shopping Center X oder das Shopping Center Y können in diesem Bereich nur bedingt Punkten. Dennoch erfüllen auch diese Einkaufszentren die Convenience von Shopping Centern, zahlreiche Shops des täglichen Bedarfs zu bündeln. Gerade bei den kleineren Centern kann versucht werden, die verfügbare Fläche bei der Besatzwahl besonders attraktiv auf die Zielgruppen zugeschnitten zu vergeben. Im Folgenden werden nun nur die Anzahl Shops in einem Shopping Center betrachtet und diese sind in den einzelnen Abbildungen in Klammern ausgewiesen. Es besteht das Ziel den Einkauf (Versorgungs- und / oder Erlebniseinkauf) an einem Ort zu tätigen, wo besonders viele Shops vorhanden sind und die Auswahl somit maximiert ist. Hierbei können innerstädtische Gebiete mit Shopping Centern in Konkurrenz stehen. Die fünf Shopping Center werden im folgenden kurz auf ihre Lage, ihre Erreichbarkeit (ÖV-Güteklasse und MIV) und auf die möglichen alternativen Shopping Center untersucht.

Shopping Center X

Das Shopping Center X weist eine Gesamtanzahl von 10 Shops aus und befindet sich im Industriegebiet von Dietlikon. Das Industriegebiet von Dietlikon weist ein grosses Retail- und Dienstleistungsangebot aus. Ebenfalls gibt es das Kino Pathé unmittelbar neben dem Shopping Center X. Wie bereits erwähnt, fehlt beim Shopping Center X die Ankermieterschaft aus der Branche Lebensmittel. Vertreter der Branche Lebensmittel befinden sich jedoch in der unmittelbaren Nachbarschaft. Innerhalb von 3 km findet sich zudem das Glattzentrum, welches über 100 Geschäfte aufweist und bei welchem in den ersten vier Stunden keine Parkierungsgebühren für den MIV anfallen. Das Shopping Center X ist nur mit einer Buslinie durch den ÖV erreichbar. Das Gebiet ist als ÖV-Güteklasse B klassifiziert (GIS Kanton Zürich, 2024). Weitere Shopping Center-Alternativen sind das Shoppi Tivoli, das Sihlcity und der Letzipark in Altstetten. In der nachfolgenden Abbildung 7 sind die Anzahl Retail- und Dienstleistungsanbieter pro Shopping Center ersichtlich. Das Shopping Center X weist hierbei lediglich 10 Anbieter auf, befindet sich jedoch in einem Cluster mit vielen attraktiven Konkurrenten.

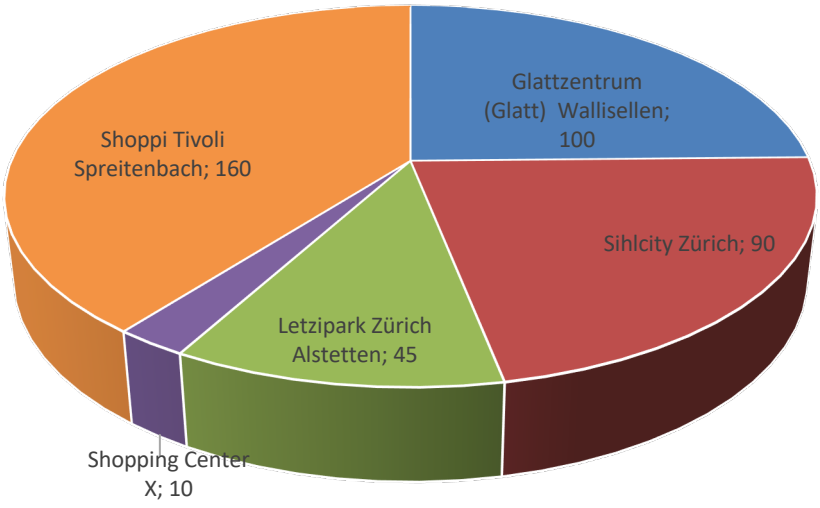

Abbildung 7: Konkurrenzangebot Dietlikon Shopping Center X, (Angaben gemäss Webseiten der Shopping Center, ohne Datum)

Shopping Center Y

Das Shopping Center Y, weist hingegen dem Shopping Center X, ein Retail- und Dienstleitungsangebot von rund 33 Anbietern aus. Die ÖV Güteklasse A ist bei der Lage unweit des Bahnhofs Winterthur gegeben (GIS Kanton Zürich, 2024). Das Shopping Center weist mit seinem abgestuften Branchenmix und mit einem namhaften Ankermieter der Lebensmittelindustrie ein gutes Ziel für den Versorgungs- und Erlebniseinkauf aus. Sucht man jedoch eine grössere Auswahl an Retail- und Dienstleitungsanbietern und eine etwas grössere Auswahl an Lebensmittelanbietern, findet man unweit des Bahnhofs Winterthur weitere namhafte Lebensmittelvertreiber in der Innenstadt von Winterthur. Das Shopping Center Y kann daher von der Symbiose der generierten Passantenfrequenz aufgrund der Auswahl der Winterthurer Innenstadt teilweise profitieren. Möchte man ein alternatives Einkaufszentrum zum Shopping Center Y besuchen, ist gemäss Abbildung 8 ersichtlich, dass das Glattzentrum und die Shopping Arena St. Gallen gute Alternativen bilden können.

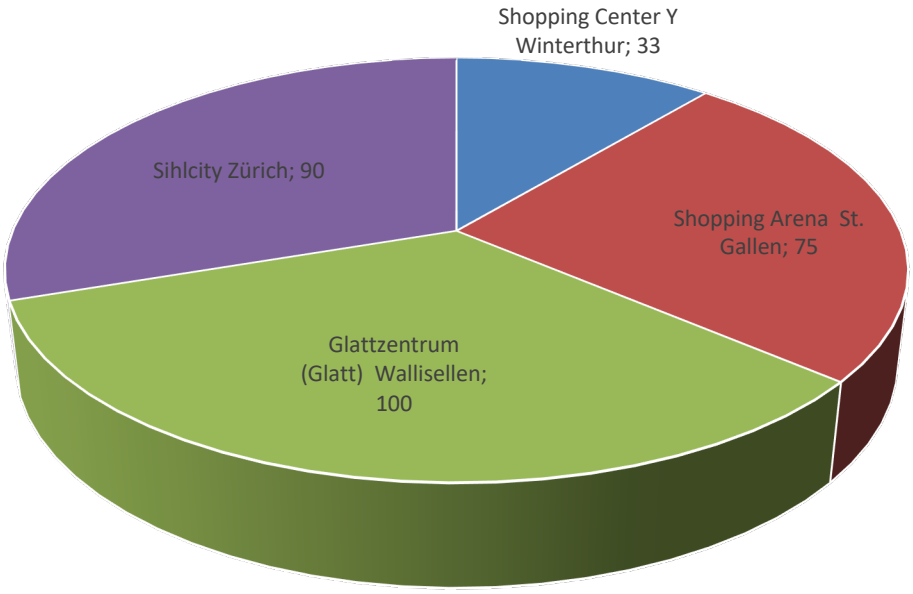

Abbildung 8: Konkurrenzangebot Winterthur Shopping Center Y, (Angaben gemäss Webseite der Shopping Center, ohne Datum)

Westside

Das Shopping Center Westside, befindet sich etwas ausserhalb des Zentrums von Bern, beim Bahnhof Brünnen. Das Bern Westside Einkaufszentrum verfügt über ein Dienstleistungs- und Detailhandelangebot mit rund 80 Anbietern. Zu den grössten Konkurrenten gehört die Einkaufskonkurrenz aus der Innenstadt von Bern. Die Innenstadt ist hierbei mit einer approximativen Anzahl von 120 Shops (Sutter, Zählung gemäss Google Maps, 2024) um den Berner Hauptbahnhof vertreten. Es weist eine ÖV-Güteklasse B gemäss dem kantonalen GIS von Bern auf (GIS Bern, 2024). Nebst dem Bahnhof Brünnen, findet sich ein Busbahnhof mit drei Buslinien und einer Tramlinie. Das Shopping Center stellt mit seinem abgestuften Branchenmix und mit einem stattlichen Unterhaltungsangebot (Bad, Kino, diverse Indoor-Aktivitäten) ein gutes Ziel als Urban Entertainment Center für den Erlebniseinkauf dar. Das Westside liegt eher in der Agglomeration von Bern und hat eher wenige unmittelbare Shopping Center-Konkurrenten mit seiner Lage. Zu den Konkurrenten im Einzugsgebiet zählt nebst der Innenstadt jedoch das Schönbühl Shoppyland mit einer Entfernung von 16 km für den MIV. Weitere Konkurrenten und deren Anzahl Shops sind in der Abbildung 9 ersichtlich.

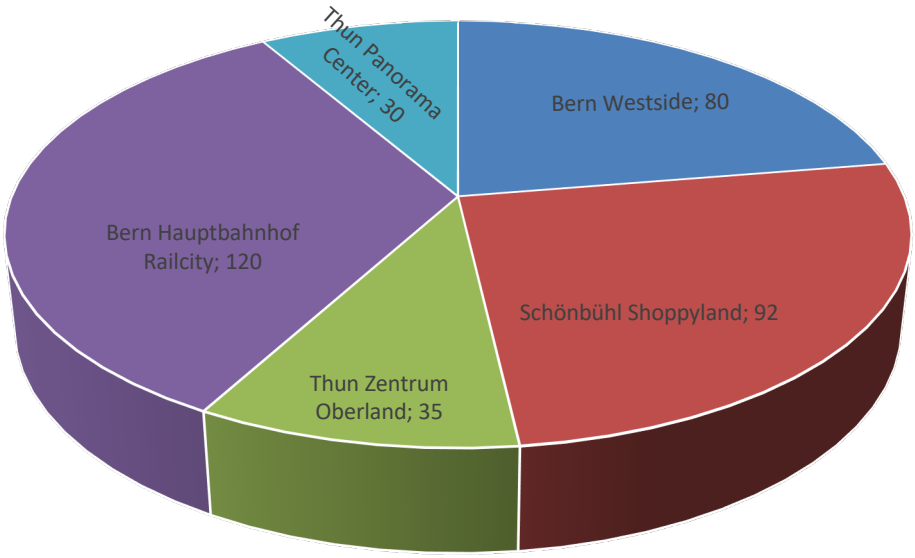

Abbildung 9: Konkurrenzangebot Bern Westside, (Angaben gemäss Webseite der Shopping Center, ohne Datum)

Sihlcity

Das Shopping Center Sihlcity, welches sich im Herzen von Zürich befindet, liegt innerhalb der ÖV-Güteklasse A (GIS Kanton Zürich, 2024). Die Erreichbarkeit mit dem MIV ist im innerstädtischen Bereich öfters aus verkehrstechnischen Gründen eingeschränkt. Das Sihlcity vermarktet sich aktiv als Urban Entertainment Center (Kino und Indooraktivitäten) und kann daher nebst dem Versorgungseinkauf auch den Erlebniseinkauf gut bedienen. Die grösste Konkurrenz des Sihlcity besteht durch das Detailhandels- und Dienstleistungsangebot der Innenstadt. Die Innenstadt ist hierbei mit einer approximativen Anzahl von 200 Shops (Sutter, Zählung gemäss Google Maps, 2024) um den Zürcher Hauptbahnhof vertreten. Die Bahnhofstrasse mit ihrem reichen Angebot an Luxusmarken schliesst sich der innerstädtischen Konkurrenz an. Gemäss dem Kuchendiagramm in Abbildung 10 liegen im mittleren Umfeld des Sihlcity zahlreiche Center mit einem vergleichbaren Dienstleistungs- und Detailhandelsangebot.

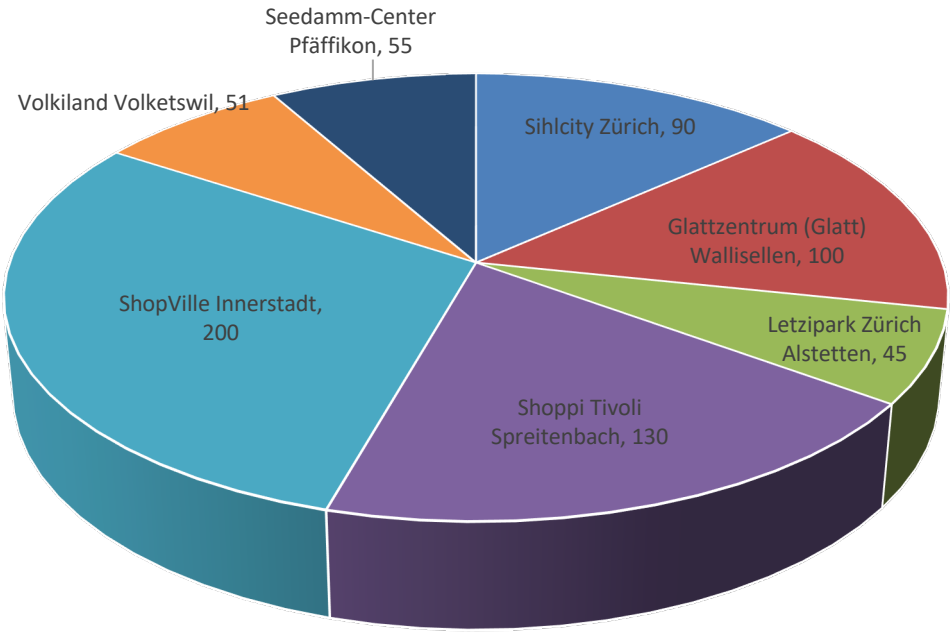

Abbildung 10: Konkurrenzangebot Zürich Sihlcity, (Angaben gemäss Webseite der Shopping Center, ohne Datum)

Shoppi Tivoli

Das Shopping Center Shoppi Tivoli, welches sich im Kanton Aargau in Spreitenbach in der weiteren Agglomeration von Zürich befindet, liegt innerhalb der ÖV-Güteklasse B (Agis.ch, 2024). Unweit des Shoppi Tivoli befindet sich das Industriegebiet von Killwangen- Spreitenbach. Die Erreichbarkeit mit dem MIV ist verkehrstechnisch stets ohne Einschränkungen möglich. Das Shoppi Tivoli vermarktet sich aktiv als eines der grössten Fashion Shopping Center der Schweiz und weist das schweizweit grösste Dienstleitungs- und Detailhandelsangebot mit rund 160 Shops innerhalb eines Einkaufszentrumskomplexes aus. Im Umfeld des Shoppi Tivoli befindet sich zudem ein Kino und diverse Freizeit-Indoor-Aktivitäten.

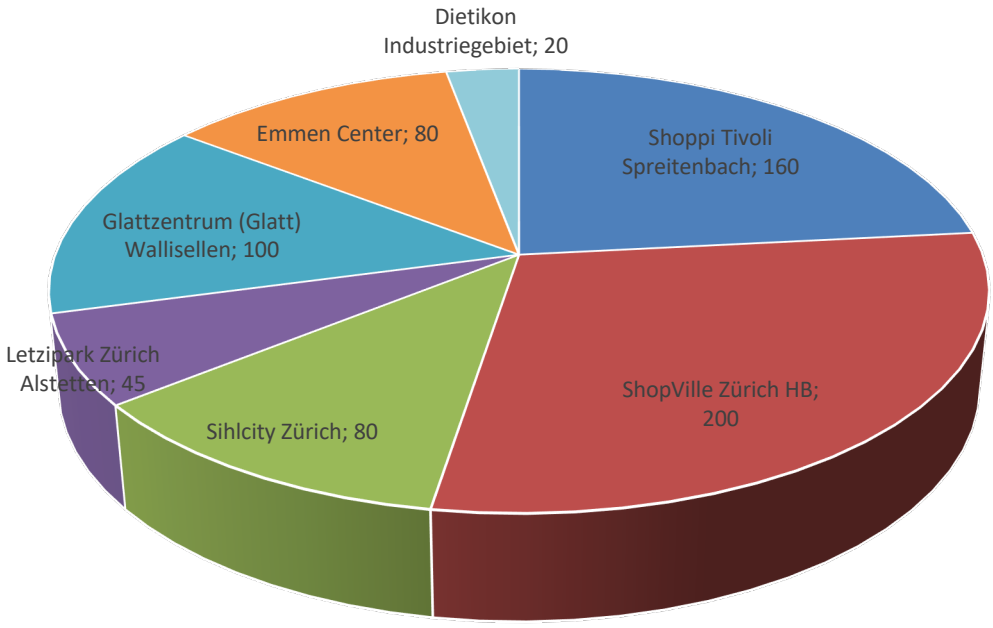

Abbildung 11: Konkurrenzangebot Spreitenbach Shoppi Tivoli, (Angaben gemäss Webseite der Shopping Center, ohne Datum)

Zur Konkurrenz des Shoppi Tivoli gehört das Coop Center Silbern im Industriegebiet von Dietikon rund 4 km entfernt, da dieser Ankermieter im Shoppi Tivoli als einer der Wenigen nicht vertreten ist (vgl. Abbildung 11). Nebst diesem unmittelbaren Konkurrenten sind in der Abbildung 11 viele konkurrierende Shopping Center aus dem Raum Zürich dargestellt. Die von der Anzahl Shops grösste Konkurrenz des Shoppi Tivoli besteht durch das innerstädtische Detailhandels- und Dienstleistungsangebot der Stadt Zürich um den Zürcher Hauptbahnhof. Die Bahnhofstrasse mit ihrem reichen Angebot an Luxusmarken schliesst sich der innerstädtischen Konkurrenz an. Die Innenstadt ist hierbei mit einer approximativen Anzahl von 200 Shops (Sutter, Zählung gemäss Google Maps, 2024) um den Zürcher Hauptbahnhof vertreten. Gemäss dem Kuchendiagramm gibt es im Umfeld des Shoppi Tivoli auf kurzer Distanz nicht viele weitere vergleichbare Konkurrenten mit vergleichbarem Dienstleistungs- und Detailhandelsangebot. Mögliche Alternativen für den Versorgungseinkauf kann die Stadt Baden noch aufweisen.

4.4 Ergebnisse der Experteninterviews

Aus Gründen des Datenschutzes werden die Namen der Experten nur im Anhang 8.3, ohne deren jeweiligen Zuweisung zu den Shopping Centern, aufgelistet. Im Fliesstext sind die Experten durch die Abkürzungen Experte A bis F umschrieben.

4.4.1 Auswirkungen nach der Covid-19 Pandemie

Die Experten sind sich bei den Auswirkungen grundsätzlich einig, dass es für die Kunden, welche einen Erlebniseinkauf erleben wollen, seit der Covid-19 Pandemie deutlich Nachholbedarf gibt. Insbesondere wird hervorgehoben, dass Expansionspläne von Shopping Centern durch die Covid-19 Pandemie stillgelegt wurden. Diese Pläne werden nun langsam spürbar wieder aufgenommen. Insbesondere die Experten A und Experten E merken an, dass baulich ein grosser Nachholbedarf besteht, welcher nun jedoch auch vielmals entweder bereits in Ausführung oder in Diskussion ist. Experte E hebt hierbei nun auch die grosse Investitionslast hervor, welche durch die Pandemie aufgestaut wurde. Zu den Branchen, welche durch die Covid-19 Pandemie einen Aufschwung erlebt haben, zählen gemäss Experte E die Lebensmittelbranche, da diese von der Schliessung der Gastronomiebetriebe während der Pandemie profitiert hatten und die Sportbranche, insbesondere jedoch der Fahrradbereich. Beide Branchen erleben nun nach der Covid-19 Pandemie wieder eine Abnahme der Nachfrage, gemäss Experte E.

Experte D beschreibt die Covid-19 Pandemie wie eine Art Katalysator. Prozesse, welche potenziell durch den Online-Handel substituiert werden konnten, wurden während den beiden Lock-Downs in der Schweiz in windeseile in die Praxis umgesetzt. Dem spricht Experte F bei. Experte F merkt hierbei jedoch an, dass die Zunahme des Online-Handels je nach Branche nun wieder eingebrochen ist.

4.4.2 Offline vs. Online-Vertrieb

Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen und Fragen aus den Interviews zusammengefasst formuliert.

Welche Branchen sind am meisten vom steigenden Druck des Online-Handels betroffen?

Auf die Frage welche Branchen am meisten unter dem wachsenden Druck des Online-Preisdrucks leiden, herrscht unter fünf von sechs Experten der Konsens, dass die Branchen Medien und Bekleidung am meisten Absatz in den Online-Handel verlieren. Als dritte Branche wird von drei weiteren Experten die Branche Schuhe/Lederwaren genannt. Experte E hebt eine weitere Eigenheit des Lock-Downs hervor, nämlich, dass

viele Leute während ihrer Zeit zu Hause Möbel eingekauft haben und ihr zu Hause umgestalteten. Dies hatte kurzfristig zu einem Boom in diesem Bereich geführt und zieht eine entsprechende Flaute nach Ende der Pandemie nach sich. Möbelgeschäfte sind in der Branche Hobby/Freizeit/Sport angegliedert. Diese Aussage deckt sich somit auch mit den Beobachtungen von Experte A, welche Möbel zwar nicht explizit nennt, jedoch eine zögernde Absatzentwicklung in der Branche Hobby/Freizeit/Sport beobachtet, welche möglicherweise auf Basis der Online-Konkurrenz auf diese Branche wirkt.

Werden vermehrt Produkte aus der Preiskategorie „preiswert", „affordable" oder „teurer" mit Online-Produkten substituiert?

Unter dem Begriff „affordable" wurde als Beispiel Shops wie PKZ oder Gant genannt. Der Begriff „preiswerter" umfasste Shops wie Chîcorée und New Yorker.

Hier herrscht bei sämtlichen Experten Konsens, dass die „preiswerteren" bis „affordable" Produkte eher mit Produkten aus dem Internet substituiert werden.

Welche Branchen haben sich als besonders widerstandsfähig gegen eine Abwanderung des Absatzes in den Online-Handel erwiesen?

Bei dieser Frage nannten drei von sechs Experten die Branchen Lebensmittel und Dienstleistungen, welche sich als besonders widerstandsfähig gegen eine Abwanderung des Absatzes in den Online-Handel aufzeigen. Es wurde jedoch im Verlauf des Interviews von allen sechs Experten hervorgehoben, dass eine Präsenz resp. eine Präsentierung der Produkte und Dienstleistungen online und offline heutzutage notwendig ist.

Bei den restlichen Experten herrscht möglicherweise je nach Hintergrund der Experten eine unterschiedliche Erfahrung. Ebenfalls als widerstandsfähig wurde die Gastronomiebranche von Experte D und die Branche Coiffeur/ Kosmetik von Experte F genannt.

Würden Sie eine Shopping Center-eigene Webseite auf welcher man die Produkte und Dienstleistungen der Mietenden buchen resp. kaufen kann begrüssen?

Das virtuelle Experiment, es gäbe eine Webseite eines jeden Shopping Centers, auf welcher sämtliche Produkte und Dienstleistungen der Mietenden des Centers buchbar resp. kaufbar sind, wurde vom Experte E begrüsst und von den anderen Experten kategorisch abgelehnt. Experte E begründete die Befürwortung darin, dass ein Grossteil der Online-Einkäufe nachts oder an Wochenenden getätigt wird. Dies zu Zeiten zu welchen das Shopping Center geschlossen ist. Experte F begründete die Ablehnung stellvertretend für alle damit, dass durch die Logistik und die Möglichkeit des shop-übergreifenden

kreuzenden Einkaufs von Produkten und Dienstleistungen, ein solch hoher Aufwand entstehen würde, dass die Website zum einen hohe Kosten in der Erbringung des Services generiert und zum anderen dadurch im Online-Preisvergleich zu teuer aufgelistet wird.

Wurde in ihrem Shopping Center seit der Covid-19 Pandemie eine Zunahme von Treueprogrammen bei den Mietenden oder auf Ebene des Shopping Centers festgestellt?

Diese Frage war im Interview etwas implizit gestellt und wurde unterschiedlich beantwortet. Experten verstanden unter der Frage zum einen ob eine Zunahme von Treueprogrammen auf der Ebene des Center Managements festgestellt wurde. Innerhalb des Shopping Centers auf Ebene des Center Managements verneinten beispielsweise die Experten A, B, C, D und F dies. Experte C begründete die Existenz solcher Programme auf der Ebene Center Management um kurzfristig die Kundenfrequenz im Shopping Center zu erhöhen. Auf der anderen Seite, bezog sich Experte E auf die Ebene der Mietenden. Hierbei wurde gemäss Experte E eine Zunahme festgestellt. Auf der Ebene der Mietenden ist dies ein Versuch das Kaufverhalten der Kunden zum einen zu verstehen und zum anderen den Kunden durch solche Programme mit möglichen Treueprämien für einen zukünftigen Einkauf zu binden.

Welche Strategien gibt es aus Sicht des Center Managements um mit dem Druck des Online-Handels umgehen zu können?

Hier wurde von sämtlichen Experten darauf hingewiesen, dass das Dienstleistungs- und Detailhandelsangebot online sowohl offline aktiv sein muss. Ein sogenanntes «Omnichannelling», bei welchem der Kunde über mehrere Kanäle (Tiktok, Instagram, Werbung auf der Strassenfläche, etc.) erreicht wird. Dies ist zum einen die Sache der Mietenden, ihre Produkte und Dienstleistungen auf verschiedenen Kanälen zu umwerben. Zum anderen ist das Center Management für das Marketing des Centers verantwortlich. Diese Aufteilung der Hoheiten ist bei sämtlichen Experten als klare Struktur verinnerlicht. Zu den Aufgaben des Center Managements gehört es daher, gemäss Experte D, die Menge an Kunden im Center zu erhöhen. Dies kann, gemäss Experte B, beispielsweise mit einer Call-to-Mall Action durch das Verteilen von leeren Eiscremebechern auf der Strasse gemacht werden. Die Passanten können den Becher mit Eiscreme in der Mall während eines Promotionszeitraums mit Glace auffüllen lassen. Eine weitere Möglichkeit meldete Experte E indem die Aufenthaltsqualität und die Auswahl an Erlebnissen, Produkten

und Möglichkeiten umworben wird. Das Ziel besteht darin, die Mall zu einem Ort zu gestalten, wo ein Kunde gerne seine Freizeit verbringen resp. erleben möchte.

4.4.3 Positionierung eines Shopping Centers in der Schweiz

Worauf ist bei der Zusammenstellung eines Shopping Center-Besatzes zu achten?

Diese Frage wurde von den Experten äusserst unterschiedlich beantwortet. Sämtliche Experten sind sich einig, dass man bei der Zusammenstellung eines Shopping Center-Besatzes sowohl auf die Lage des Centers als auch auf das potenzielle Kundeneinzugsgebiet achten muss. Experte B deutete zudem darauf hin, dass die Konkurrenz in der unmittelbaren Umgebung zu beachten ist. Die Umgebung ist regelmässig auf Veränderung zu untersuchen. Experte A erwähnte, dass man sich der räumlichen Möglichkeiten des Centers bewusst sein muss und keine Ziele zu definieren sind, die ausserhalb dieser Grenzen liegen. Experte F wies auf die Erreichbarkeit der Kunden hin. Es ist essentiell zu verifizieren, dass die erwarteten Kundenströme auch mit den Kapazitäten von MIV und ÖV erreichbar sind. Experte E wies darauf hin, dass die erarbeiteten Ziele als Leitfaden zu befolgen sind und nicht auf einer regelmässigen Basis über den Haufen geworfen werden dürfen.

Was sind aus Sicht des Center Managements Frequenzbringer?

Hierbei gilt es zwischen kurzfristigen (periodischen) Frequenzbringern und langfristigen Frequenzbringern zu unterscheiden.

Die Experten nannten als langfristige Frequenzbringer Vertreter der Lebensmittelindustrie wie einen Aldi, Coop, Lidl oder eine Migros. Weitere langfristige Frequenzbringer können, gemäss Experte E, internationale Top-Brands sein oder das Ziel eine hohe Aufenthaltsqualität für den Kunden zu schaffen. Aktuelle Beispiele für internationale Brands sind Sephora, Zara, Stradivari, H&M, etc..

Als kurzfristige Frequenzbringer nannten Experte B und Experte D beispielsweise Events wie Public Viewing von Sportevents, Wochenmärkte und regionale Kundenveranstaltungen mit lokalen Menschen im Zentrum.

Wie ist die Abstufung der Shops je nach Preisklasse innerhalb des Centers zu handhaben?

Auch in diesem Bereich waren sich die Experten einig, dass es wichtig ist, keine extremen Kontraste zu schaffen. Experte B wies darauf hin, dass es wichtig ist keine preiswerten Shops neben Luxusmarken innerhalb des Centers zu platzieren. Ebenfalls fügte

Experte B an, dass man Shops wählen sollte, die die Kaufkraft der direkten und mitteldirekten Umgebung widerspiegeln. Dies wurde von Experte A bestätigt, da die direkte und mitteldirekte Umgebung die Positionierung eines Shopping Centers beeinflusst.

Welcher Branchenmix ist aus Sicht des Center Managements ein idealer?

Keiner der Experten liess sich bei dieser Frage auf dünne Zweige hinaus. Die Experten wiesen auf eine Abstimmung der Branchen unter Berücksichtigung des Einzugsgebiets hin.

Wovon hängt der Branchemix gemäss Center Management ab?

Die Meinungen der Experten gingen bei dieser Frage auseinander. Experte A wies beispielsweise darauf hin, dass ein idealer Branchenmix mit der Kaufkraft des Einzugsgebiets in Zusammenhang steht. Die Experten waren sich jedoch in eine gemeinsamen Punkt einig, dass Vertreter der Lebensmittelbranche im Branchenmix enthalten sein müssen.

Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Shopping Centern?

Gemäss Experte D erfordert diese Antwort eine detaillierte Standortanalyse. Experte C ergänzt, dass es auf das Gesamtpaket von Lage und Einzugsgebiet ankommt. Hierbei sollte gemäss Experte C die Anfahrt, die Logistik, die Kundeführung, der Angebotsmix, die Service- und Dienstleistungen und das barrierefreie Einkaufen beachtet werden. Der Kunde sollte auf der gesamten Customer Journey angesprochen werden.

Wie wird das Angebot im Branchenmix auf die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben des Einzugsgebiets angepasst?

Viele Experten konnten hier keine Antwort geben. Experte E wies darauf hin, dass bei «seinem» Shopping Center mit dem Ziel, das grösste Fashion Shopping Center der Schweiz zu werden, stets auf die Trends im Ausland geblickt wird. Ein Mieterwechsel innerhalb eines Shopping Centers sei gemäss Experte E etwas positives, da sich die Interessen und Bedürfnisse des Einzugsgebiets ebenfalls über die Zeit ändern. Mit dem Branchenmix sollte man dieser Veränderung nachkommen.

Gibt es eine Altersgruppe die weniger in Shopping Center einkauft?

Experte E beantwortet diese Frage damit, dass der Mittelstand in der Schweiz mehrheitlich in Shopping Centern einkauft. Personen, welche bereits seit längerem im Pensionsalter sind, schätzen den Komfort eines Shopping Centers, sämtliche Einkaufsläden des

(täglichen) Bedarfs an einem Ort zu haben, eher weniger. Diese bevorzugen, gemäss dessen Erfahrung, mehr innerstädtische Einkaufsmöglichkeiten. Eine mögliche Erklärung kann sein, dass Pensionierte das Einkaufen als Tagesbeschäftigung sehen und diese Beschäftigung in einem Shopping Center zu schnell erledigt sei.

Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern um aus Investorensicht attraktiver zu werden?

Experte B weist bei dieser Frage deutlich auf den Bereich Lifestyle und Gesundheit hin. In diesem Bereich wird viel Potenzial gesehen. Experte A weist darauf hin, dass es weitere Shops benötigt, welche die Bedürfnisse des Einzugsgebiets abdecken. Experte D unterstreicht, dass dies eigentlich nur mit mehr vermietbarer Retailfläche möglich ist. Experte F merkt an, dass ein Investor nicht nur auf die Positionierung von Shopping Centern schaut, sondern mehr auf die Umsätze und die verbleibende Vertragslaufzeit von Ankermietern. Experte C sieht in reinen Shopping Centern, die nur Verkaufsfläche anbieten, in der Zukunft kaum Erfolg. Experte C weist darauf hin, dass man Shopping Center mit Wohnimmobilien, Büroimmobilien und Freizeitunterhaltung kombinieren muss um nachhaltig Erfolg zu haben.

Welche Trends und Entwicklungen sollten Shopping Center berücksichtigen um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben?

Experte B und D merken an, dass hierbei das direkte und mittlere Einzugsgebiet bei den Trends berücksichtigt und einbezogen werden sollte. Die Aufenthaltsqualität muss verbessert werden und zum Erlebniseinkauf einladen. Dazu gehören luxuriöse und hygienische Toiletten, Sicherheit, Tageslicht, mehr visuelle Anreize, eventuell einzigartige Architektur, etc.. Diese Eingriffe müssen gemäss Experte B das Brand-Building des Shopping Centers unterstützen und bis zu einem gewissen Punkt zu einem USP des jeweiligen Shopping Centers werden. Experte E weist darauf hin, dass man seiner «Linie» in gewissem Rahmen treu bleiben muss und Veränderungen bereit sein sollte zu erleben.

4.4.4 Brand-Building und Communities

Da diese Sektion des Interviews mehrheitlich nicht beantwortet wurde oder nur sehr wenige Fakten herauskristallisiert werden konnten, wird dieser Abschnitt des Interviews in einem Fliesstext zusammengefasst.

Im Bereich Brand-Building und Communities wird bis zum heutigen Tag beim Center Management nur sehr wenig bis nichts für die Ebene der Mietenden unternommen. Als Begründung wurde beispielsweise von Experte F der Wunsch von internationalen Brands genannt, welche ihre Retailfläche nach einem internationalen firmeneigenen Standard gestalten wollen. Experte B setzt sich beim Brand-Building des Shopping Centers stark mit der Schaffung einer Identität auf Basis des regionalen Umfelds auseinander. Aspekte, wie Regionalität, Nahbarkeit der Menschen vor Ort die das Produkt oder den Service präsentieren, gehören bereits prinzipiell zu den Handlungsgrundsätzen. Experte A weist drauf hin, dass sie mit dem Ziel sich mehr mit der Region zu verknüpfen, kürzlich dem regionalen Gewerbeverein beigetreten sind und Flächen für Events zur Verfügung stellen würden. Experte C, D und E sind bereits aktiv in der Schaffung einer Marken-Identität des jeweiligen Shopping Centers involviert. Hierbei werden die verschiedenen Branchen bei der Entwicklung von Events auf der Ebene des Shopping Centers stets konsultiert.

Grundsätzlich bestätigten alle sechs Experten, dass bei den Neuvergabegesprächen von Retailfläche „Inhalte von Online-Verkäufen als Werkzeug für die Markenbindung von Kunden“ nicht behandelt werden. Darunter ist zu verstehen, dass es grösstenteils dem Mieter überlassen ist, ob und wie sich seine Businessidee online präsentiert. Sämtliche Experten heben jedoch hervor, dass das Business des Mieters auf der Webseite des Shopping Centers aufgelistet ist und sofern es einen Online-Auftritt gibt, dieser auf der Webseite des Shopping Centers verlinkt ist.

Für die Förderung von Communities auf Ebene des Centers sind viele Shopping Center bereits zu gross, gemäss Experte D. Shopping Center mit Communities unter den Angestellten gibt es häufig bei kleinen Centern, wo die Angestellten zusätzlich einen grossen Teil ihrer Freizeit verbringen. Die Schaffung einer Community im Kundenkreis der Mietenden gehört nicht zur Aufgabe des Center Managements und wird von den Experten einheitlich als zu priorisierendes Ziel an ihrer Tätigkeit abgelehnt.

4.5 Positionierung anhand der Nachfragesegmente

Das gesamte Retail- und Dienstleistungsangebot der untersuchten fünf Shopping Center wurde pro Shopping Center auf die im Kapitel 2.5 eingeführten Nachfragesegmente unterteilt. Die Einteilung der Shops erfolgte auf Basis der Inhalte auf der jeweiligen Webseite. Gewisse Shops verfügten jedoch über keine eigene Webseite, konnten jedoch gemäss deren Beschrieb auf der Webseite des jeweiligen Shopping Centers einem Nachfragesegment zugewiesen werden. Die detaillierte Zuweisung beruht auf der Erfahrung des Verfassers und kann sich von anderen Expertenmeinungen in der Retail- und Dienstleistungsbranche unterscheiden. Bei den Einteilungen wurden „erlebnisreiche" Detail- und Dienstleistungsangebote wie (gehobene Gastronomie oder Freizeitangebote) tendenziell in das Nachfragesegment «8. Bildungsorientierte Oberschicht» eingeteilt. Im Anhang 8.1 ist die detaillierte Einteilung zu finden. Gewisse Shopping Center wiesen auf der eigenen Webseite Shops doppelt auf. Hierbei handelt es sich in der Regel um Detailhandels- und Dienstleistungsflächen des Verkaufs, die über mehrere Etagen vom gleichen Mieter genutzt werden. In diesem Fall wurden die Shops ebenfalls in der abgebildeten Anzahl gemäss der Webseite des Shopping Centers aufgelistet.

Die absolute Einteilung der fünf Shopping Center in die neun Nachfragesegmente kann in der nachfolgenden Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3: Absolute Einteilung des Gesamtangebots an Retail pro Shopping Center (Angaben gemäss Webseiten der Shopping Center, ohne Datum)

	Shopping Center X	Shopping Center Y	Westside	Sihlcity	Shoppi Tivoli
1 Ländliche Traditionelle	1	1	4	1	2
2 Moderne Arbeiter	1	2	13	6	24
3 Improvisierte Alternative	1	6	2	2	6
4 Klassischer Mittelstand	2	3	9	11	30
5 Aufgeschlossene Mitte	3	5	14	25	52
6 Etablierte Alternative	1	1	3	3	5
7 Bürgerliche Oberschicht	0	0	2	5	3
8 Bildungsorientierte Oberschicht	1	10	21	25	30
9 Urbane Avantgarde	0	5	12	12	8
Total	10	33	80	90	160

Es zeichnet sich in der Auflistung ab, dass sämtliche Shopping Center ein sehr grosses Angebot ihres Retail- und Dienstleistungsangebots in den Nachfragesegmenten «4 Klassischer Mittelstand» und «5 Aufgeschlossene Mitte» anbieten. Diese Beobachtung würde sich mit der Aussage von Experte E decken, welcher feststellt, dass mehrheitlich der schweizerische Mittelstand in Shopping Centern einkauft. Das Nachfragesegment «8. Bildungsorientierte Oberschicht» weist ebenfalls ein hohes Angebot auf. Um die Unterscheidung noch etwas differenzierter betrachten zu können, ist die Aufteilung in die jeweiligen Nachfragesegmente in der nachfolgenden Tabelle noch in der relativen Ansicht untersucht:

Tabelle 4: Relative Einteilung des Gesamtangebots an Retail pro Shopping Center (Angaben gemäss Webseiten der Shopping Center, ohne Datum)

	Shopping Center X	Shopping Center Y	Westside	Sihlcity	Shoppi Tivoli
1 Ländliche Traditionelle	10%	3%	5%	1%	1%
2 Moderne Arbeiter	10%	6%	16%	7%	15%
3 Improvisierte Alternative	10%	18%	3%	2%	4%
4 Klassischer Mittelstand	20%	9%	11%	12%	19%
5 Aufgeschlossene Mitte	30%	15%	18%	28%	33%
6 Etablierte Alternative	10%	3%	4%	3%	3%
7 Bürgerliche Oberschicht	0%	0%	3%	6%	2%
8 Bildungsorientierte Oberschicht	10%	30%	26%	28%	19%
9 Urbane Avantgarde	0%	15%	15%	13%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Auf Basis von Tabelle 4 kann festgestellt werden, dass die Shopping Center, Shopping Center X und Shoppi Tivoli eine Mehrheit der Nachfragesegmente in «4 Klassischer Mittelstand» und «5 Aufgeschlossene Mitte» aufweisen. Diese beiden Shopping Center liegen beide nahe von Industriegebieten, in welchen gemäss Experte A die Kaufkraft etwas weniger hoch ist. Das Shoppi Tivoli weist aufgrund des schweizweit grössten Retail- und Dienstleistungsangebots ein grösseres Einzugsgebiet aus als das Shopping Center X. Das Shopping Center X versteht sich gemäss Experte A auch als Nahversorgungscenter und liegt innerhalb eines Industriegebiets mit einer starken Konkurrenz. Ein Unterhaltungsangebot ist im Industriegebiet beispielsweise mit dem Kino Pathé vorhanden, dieses gehört aber nicht zum Shopping Center X. Unter anderem darum hat sich das Shopping Center X mit seinem Retail-Angebot auch auf die Nahversorgung der Einwohner von Dietlikon positioniert. Das Shopping Center Y im Herzen von Winterthur, das Westside bei Bern und das Sihlcity in Zürich liegen alle unweit des Zentrums von sehr grossen schweizerischen Städten. Die innerstädtische Konkurrenz des Retail- und Dienstleistungsangebots ist daher äusserst stark. Das Sihlcity und das Westside vermarkten sich hierbei auch aktiv als Urban Entertainment Center. Dies wi-

derspiegelt sich an der hohen Vertretung des Angebots aus den Nachfragesegmenten «8. Bildungsorientierte Oberschicht» und «9. Urbane Avantgarde». Diese Nachfragesegmente weisen einen hohen Anteil an Freizeit- und Unterhaltungsangebot aus und fokussieren sich vermehrt auf den Aspekt des Erlebniseinkaufes. Da das Shoppi Tivoli 160 Shops zählt, hat es gemäss Tabelle 3 sogar noch ein grösseres Retail- und Dienstleistungsangebot als das Westside und das Sihlcity.

Zusammenfassend, lässt sich feststellen, dass bei einem hohen Konkurrenzanteil des Retail- und Dienstleistungsangebots bei Shopping Centern ein Angebots-Shift in der Positionierung zu mehr Erlebniseinkauf und Freizeitunterhaltung zu vernehmen ist. Bei Shopping Centern mit einem sehr breiten Freizeitangebot in der direkten Nachbarschaft, kann ein Angebots-Shift auf die direkte Versorgung der Einwohner in der näheren Umgebung eine Lösung darstellen.

5. Synthese der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

5.1 Synthese der Ergebnisse im Kontext der bestehenden Literatur

Auf dem schweizerischen Shopping Center Markt gibt es kaum Fachliteratur zu diesem Thema. Die vorhandene Fachliteratur und die getätigten Marktforschungen sind häufig nur durch Jahresmitgliedschaften oder unter erheblichen Kosten einsehbar. Die erhobenen Daten decken jedoch nicht die Gesamtheit der Schweizerischen Shopping Center ab. Beispielsweise, bildet die GfK Switzerland AG nicht die gesamten Retaildaten der Migros Genossenschaften ab, da einige Genossenschaften diese der GfK Switzerland AG nicht mehr zur Verfügung stellen. (Schoch, Persönliche Aussage Vorlesung 2023, S.21). Daher wurde teilweise auf internationale Literatur wie (Neiberger & Hahn, 2020) und (Ibrahim, 2022) zurückgegriffen und teilweise auf die Schweiz projiziert. Gemäss (Schoch, 2023, S. 12) gilt der Shopping Center Markt in der Schweiz seit längerem als gesättigt. Dies sieht man daran, dass jedes der fünf untersuchten Shopping Center in geringer Distanz zahlreiche konkurrierende Shopping Center mit einem vergleichbaren Retail- und Dienstleistungsangebot im Umfeld findet. Hierbei gibt es gemäss (Wüest Partner AG, 2024, S. 46) Shopping Center die hervorragende Umsatzzahlen verzeichnen und eine grosse Mehrheit an Shopping Centern, welche mittelmässige Umsatzzahlen verzeichnen. Dies bedeutet, dass der Markt von Shopping Centern äusserst umkämpft sein muss, was sich auch an der restriktiven Informationsmenge in der Antwortqualität der Experteninterviews feststellen lässt. Die Auswahl der Shopping Center wurde auf Basis der Bereitschaft des Center Managements ein Experteninterview zu halten, getroffen. Es finden sich in den Interviews nur sehr wenige quantitative Aussagen, welche sich auf das vom Center Management verwaltete Shopping Center zurückführen lassen. Viele explizite Fragen wurden sehr allgemein beantwortet. Der Schweizer Shopping Center Markt wird daher aufgrund des aktuell ausgetragenen Konkurrenzkampfes sich in den kommenden Jahren wohl weiter ausdünnen. Dieses Marktverhalten wurde gemäss (Neiberger & Hahn, 2020, S. 217) im 2019 bereits für Westeuropa vorausgesagt. Das Indiz, dass seit der Fertigstellung der Mall of Switzerland im Jahr 2017 (Schoch, 2023, S. 44) kein weiteres Shopping Center in der Schweiz eröffnet wurde, lässt auch in der Schweiz darauf schliessen, dass die Expansionsphase von Shopping Centern bis auf weiteres beendet ist. Grundsätzlich beschreibt es (Neiberger & Hahn, 2020, S. 218) korrekt, dass die noch immer sehr verbreitete Konkurrenzansicht, der Online Handel stehle den stationären Einkaufsläden den Umsatz weg, nicht wirklich mehr zeitgemäss geltend gemacht werden kann. Die Mehrheit des Retail- und Dienstleistungsangebots in Shopping Centern verfügt heutzutage über einen Online-Shop und

generiert ausserhalb des Umsatzes des stationären Ladens im Shopping Center einen Umsatz für die jeweiligen Brands. Die Zahlungsströme verlagern resp. verteilen sich daher innerhalb der Brands von einem stationär durchgeführten Kaufgeschäft zu einem online durchgeführten Kaufgeschäft. Aus Sicht des Shopping Centers ist dies jedoch ein sehr grosses Problem. Durch diese Verlagerung des Umsatzes innerhalb des Brands, sinkt der jährliche Umsatz, welcher bei den Brands auf der Ladenfläche des Shopping Centers generiert wurde. Die Miete der stationären Ladenflächen werden vielmals jedoch auf Basis einer Mindestmiete und einer entsprechenden Umsatzmiete bestimmt (Schoch, 2023, S. 60). Sinkt nun der Umsatz des stationären Ladens, so sinkt (oder verschwindet) auch die Umsatzmiete, welche an das Shopping Center zu entrichten ist und dadurch die finanzielle Performance eines Shopping Centers durch das Angebot von Verkaufsfläche Gewinn zu machen. Dieser Verlust an Performance reduziert die Attraktivität von Shopping Centern für Investoren nachhaltig. Eine Konsequenz ist hierbei gemäss Experte D und (Neiberger & Hahn, 2020, S. 208) dass weniger Ladenfläche angemietet wird, da die grösseren Lager häufig bereits extern für die Betreibung der Online-Shops angelegt wurden. Es gilt daher aus Sicht der Shopping Center kreative Lösungen zu finden um das Business-Modell Shopping Center nachhaltig attraktiv zu gestalten. Hierbei sind sich die Mehrheit der Experten einige, dass der Erlebniseinkauf diese entstehende Lücke zumindest teilweise decken kann.

Der Fokus auf den Erlebniseinkauf durch eine Revitalisierung der Center, indem man die Ladeneingänge öffnet, den Tageslichteinfall in den Shopping Centern nachträglich erhöht und die Ladenflächen gezielt kleiner gestaltet (Neiberger & Hahn, 2020, S. 203) sind Massnahmen die bereits 2014 in den USA verfolgt wurden. Gemäss (Ibrahim, 2022, S. 36) sind dies Massnahmen, welche den Ausdünnungsprozess der Shopping Center nur leicht abflachen werden. Die Förderung eines differenzierten Gastronomieangebots, die Mischung von Wohn- Büro und Freizeit im und rund um den Shopping Center Komplex und die Einführung von Pop-Up Stores sind Trends die im Ausland bereits vor rund zehn Jahren eingeführt wurden und nun schrittweise in der Schweiz übernommen werden (Neiberger & Hahn, 2020, S. 203). Den Ausdünnungsprozess im internationalen Shopping Center Markt hat dies jedoch nicht aufhalten können, wie in (Neiberger & Hahn, 2020, S. 203) zu entnehmen ist. Obwohl beispielsweise Experte E im jeweiligen Shopping Center noch zahlreiche weitere Massnahmen wie eine Ausleihoption von Kinderwagen in das Serviceangebot seines Shopping Centers aufgenommen hat, scheint es den Experten an weiteren aktuellen Innovationen zu fehlen oder diese wurden im Rahmen des Interviews bewusst nicht genannt. Der Stand der Innova-

tion im Revitalisierungsprozess von Shopping Centern scheint sich jedoch mindestens seit den letzten zehn Jahren nicht sonderlich verändert zu haben (Neiberger & Hahn, 2020, S. 203).

Auffallend ist hierbei auch, dass bei den interviewten Experten eine klare Rollentrennung zwischen Verwaltungsbereich der Mieter und jenem des Center Managements gelebt wird. Diese Ansicht entspricht auch der Definition des Center Managements (Neiberger & Hahn, 2020, S. 194), vernachlässigt jedoch gleichzeitig den Aufruf, auf mehreren Kanälen und Ebenen präsent zu sein, wie es von den Experten mehrfach im Vergleich zwischen Online- und Offlinehandel vorgeschlagen wurde. Die finanzielle Performance eines Shopping Centers definiert sich in erster Sicht über den Umsatz, resp. der dadurch höher ausfallenden Umsatzmiete (sofern diese im Mietvertrag enthalten existiert). Nebst der vollständigen Bestückung der Umsatzfläche und dem Center Marketing auf unterschiedlichsten Kanälen, könnte sich das Center Management überlegen, wie man die Umsätze der Mieter auf den Mietflächen maximiert, indem man ihre Kunden zum Kauf der Produkte im Shop bewegt. Ein Ansatz hierfür könnte die Unterstützung bei der Schaffung von Communites gemäss (Ibrahim, 2022, S. 41) sein. Die Experten A und B bekräftigen hierbei sich in diesem Thema im Entwicklungsprozess zu befinden. In den Interviews von den beiden Experten A und B wird aktuell versucht, die unmittelbare Umgebung vermehrt einzubinden. Bei den übrigen untersuchten Einkaufszentren, scheint der Fokus gemäss den Interviews noch vermehrt auf der Schaffung von Aufenthaltsqualität im Gebäudekomplex zu ruhen.

5.2 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Praxis

Gemäss 5.1 wissen wir nun, dass die Experten in den Interviews einstimmig der Ansicht sind, dass das heutige Retail- und Dienstleistungsangebot in Shopping Centern eine Symbiose zwischen Online- und Offline-Präsenz benötigt. Dies reduziert jedoch den Umsatz, welcher auf der vermieteten Fläche getätigt wird, in der Regel nachhaltig. Im Zusammenhang mit den Schliessungen während der Covid-19 Pandemie hat sich, gemäss Experte D, die Etablierung des Online-Handels noch weiter beschleunigt. Nachdem die Pandemie jedoch geendet hatte, wurde ein Nachholbedarf resp. eine Erholung für den stationären Handel von allen Experten beobachtet. Nichts desto trotz verfügt nun die Mehrheit der Brands über einen soliden Auftritt im Internet, über welchen (in der Regel) die Produkte und Dienstleistungen erworben werden können. Eine Transformation der Einkaufszentren zu mehr Gastronomie, zu mehr Dienstleistungen und der Förderung des Erlebniseinkaufs, ist daher berechtigterweise nach wie vor auf der Um-

setzungsagenda der jeweiligen Shopping Center. Relativ gesehen verfügen vier der fünf Shopping Center über ein Gastronomieangebot von 15 % des gesamten Verkaufs- und Dienstleistungsangebots. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass 4 der fünf Shopping Center sich in oder nahe von Stadtzentren befinden.

Auf die Begründung der Wahl der verschiedenen Preissegmente wurde pauschal mit einem Grundsatzentscheid auf Basis einer Marktanalyse geantwortet. So wies Experte A das umliegende Einzugsgebiet, als eine Zusammensetzung von mehrheitlich zahlungsschwachen Haushalten aus. Eine Andeutung in diese Richtung machte auch der Experte E, da dieser häufiger auf das weitere Einzugsgebiet „seines“ Shopping Centers verwies. Diese Aussagen können auf Basis der Resultate in Tabelle 4 bestätigt werden. Die Shopping Center, welche sich nicht mehr im Stadtzentrum oder in der näheren Agglomeration einer Grossstadt aufhalten, weisen eine Mehrheit der Shops auf, welche sich in der mittleren sozialen Schicht der Nachfragesegmente einordnen lassen. Somit zieht das Umfeld, resp. die Lage, in welchem sich ein Shopping Center befindet, eine bestimmte Positionierung der Shops auf die Kaufkraft der sozialen Schicht nach sich. Es lässt sich schlussfolgern, dass eine Abstimmung auf die situationsabhängigen Nachfragesegmente für die Positionierung eines Shopping Centers überlebensnotwendig ist und auf Basis solcher Kriterien auszurichten ist. Experte A und Experte B weisen hierbei berechtigt darauf hin, das umliegende Konkurrenzangebot mit einzubeziehen. Unabhängig von der Konkurrenz im Einzugsgebiet, benötigt ein Shopping Center als Ankermieter und langfristigen Frequenzbringer in der Schweiz einen Lebensmittelladen. Denn zum Erlebniseinkauf gehört auch die Convenience den Versorgungseinkauf tätigen zu können.

Einen idealen Branchenmix konnte auf Basis der Experteninterviews nicht ermittelt werden. Im Rahmen der Untersuchungen des Retail Angebots, der fünf Shopping Center, können jedoch Grundregeln über den Branchenmix abgeleitet werden. Die Branche Dienstleistungen beträgt in sämtlichen untersuchten Centern mindestens 10 % des gesamten Retail Angebots und die Branche Gastronomie weist im Vergleich zum gesamten Retail- und Dienstleistungsangebot minimal 10 %, jedoch mehrheitlich 15 % auf. Die Branche Mode ist zudem eine Branche welche mehrere Fachgeschäfte mit unterschiedlichen Brands im Shopping Center benötigt um eine Auswahl an Produkten und Alternativen für die Kunden zu generieren. Dass es in der Schweiz einen Ankermieter aus der Lebensmittelbranche benötigt, wurde mehrfach wiederholt. Experte B bekräftigt, dass in Shopping Center (abhängig von der Lage) Shops aus dem Bereich Gesund-

heit und Lifestyle ein vielversprechendes Potential abbilden. Dies sieht man auch im Besatz der Shopping Center die sich nahe oder im Zentrum von Grossstädten befinden. Die Branche Freizeit/Hobby/Sport bildet minimal 15 % des gesamten Retail- und Dienstleistungsangebots. In dieser Branche sind nebst Sportgeschäften auch Fitnesscenter, Kinos und Adventure Rooms enthalten.

Im Bereich Community Building gibt es erste Bestrebungen der Shopping Center, das eigene Center als Brand resp. (im äusseren Sinne) als Community zu vermarkten. Experte B deutete hierbei die Einbindung des direkten Umfeldes um das Shopping Center an. Bei Modeshows werden bei ihnen die Models aus der Nachbarschaft ausgewählt, sodass sich die Kunden mit den Models und den Produkten besser identifizieren können. Dies ist ein Ansatz für die Bildung einer lokalen Community und kann die Intergration des Besuchs von Shopping Centern als Erlebniseinkauf weiter fördern. Man verleiht dadurch der Mode eine Identität und fördert den Einkauf auf einer persönlicheren Basis.

5.3 Community Building als Innovation des Modells Shopping Center

Auf Basis der Experteninterviews gibt es erst vereinzelte Bestrebungen im Bereich von Community Building auf Centerebene und keine (bekannten) auf der Retailfläche der Mietenden. Wie in (Neiberger & Hahn, 2020, S. 208) beschrieben, erfordert das Business Modell der Shopping Center neue innovative Ideen um aus Sicht der Investoren wieder attraktiver zu werden. Den Fokus auf den Erlebniseinkauf in Kombination mit einer Aufwertung der Aufenthaltsqualität, der Aufwertung und Erweiterung des Gastronomieangebots, kleinteiligeren Flächen (je nach Bedürfnissen der Mieter) bilden potentiell vielversprechende Ansätze, werden jedoch gemäss (Ibrahim, 2022, S. 6) nicht ausreichen um die Ausdünnung des Shopping Center-Bestands zu verhindern. Die Retailfläche muss eine neue und zentrale Aufgabe im Business Modell eines Brands und gleichzeitig im Business Modell eines Shopping Centers finden. Die Ladenfläche sollte in diesem Modell wieder das Kernstück eines Brands sein, gemäss (Ibrahim, 2022, S. 30). Aus Sicht der Brands ist die Ladenfläche bis heute stets ein wichtiger Inhalt der Präsentation der Produkte und Dienstleistungen geblieben, obwohl es durchaus auch sehr profitable Online-Shops gibt. Der Umsatz der Brands als Gesamteinheit (online und offline summiert) sinkt nicht zwangsläufig, obwohl der Absatz an verkauften Produkten auf den Verkaufsflächen in den Shopping Centern tendenziell sinkt. Die Leittragenden in diesem Prozess sind dabei eher die Shopping Center als die einzelnen Brands in ihrer Gesamtheit. Dadurch verliert nämlich das Investitionsobjekt Retailflä-

che nachhaltig an Attraktivität. Schlussfolgernd könnte man den Brands nachsagen, dass sie in der Transformation und Weiterentwicklung der Ladenflächen ein weniger grosses Interesse haben könnten, als das Center Management. Sollte dem so sein, ist es daher widersprüchlich, dass die Bestrebungen im Bereich Community Building, ausgehend vom Center Management, in der Gesamtheit als Shopping Center zwar erste Schritte enthalten, die Aufwertung der Art des Angebots eines Brands auf der Verkaufsfläche, auf Initiative des Centers hin (gemäss den Experteninterviews) nicht stattfindet. Hier könnte man ein verpasstes Potential des Schweizer Shopping Center Marktes sehen. Gerade mit einer gut ausgebildeten Fachkraft, mit Fokus auf Community Building als Unterstützung zum Center Management, könnte ein nachhaltiger Erfolg in der Aufwertung der Mietfläche erzielt werden. Die Grundsätze hierbei wären, dass die Kunden das Produkt auf der Fläche testen, Erleben und sich mit gleichgesinnten austauschen könnten (Ibrahim, 2022, S. 30). Ein Beispiel hierfür könnte die Genius Bar von Apple sein, wo der Kunde fachliche Beratung zu seinen Produkten erhält. Diese Dienstleistung könnte man nun mit einem Gastronomiebetrieb auf derselben Fläche kombinieren, wobei das Personal fachliche Auskunft und den Service des Gastronomiebetriebs kombiniert. Live-Demonstrationen des Produkts und Kurse wie man beispielsweise professionelle Slow-Motion Videos mit den Produkten von Apple erstellt, könnten das Produkterlebnis auf der Ladenfläche bereichern. Unter einer solchen Illustration kann ein Produkterlebnis verstanden werden und könnte die Retailfläche in Shopping Centern um ein Vielfaches (im Vergleich zu zahlreichen Regalen mit wenigen Produktinformationen) aufwerten. Solche Retailflächen sind in der Schweiz noch kaum vertreten und können grosses Potential enthalten. Das Einkaufserlebnis wird dadurch nachhaltig auf der Verkaufsfläche gesteigert. In Kombination mit einem Service „bestelle im Laden und lasse Dein Produkt nach Hause liefern“ oder „bestelle Dein Produkt online und bringe das Produkt im Geschäft zurück“, kann der Umsatz auf der Ladenfläche gesteigert werden. Diese Prozesse müssen jedoch im Mietervertrag erwähnt werden. Einige Brands, wie PKZ, bieten diese Servicedienstleistungen bereits seit längerem an.

5.4 Beantwortung der Forschungsfragen

1. Welche Retail-Segmente konkurrieren mit dem steigenden Preisdruck des Online-Shoppings und wieso?

Gemäss den Experten sind dies die einfach substituierbaren, «preiswerten» und «affordablen» Produkte der Branchen Medien (Technik, Bücher, etc.), Bekleidung und Schuhe/ Lederwaren. Je einfacher ein Produkt online in Preis, Spezifikationen und in der Convenience für die Beschaffung (niemand kauft einen 80 Zoll Fernseher und trägt diesen nach Hause) verfügbar ist, desto höher liegt das Potential, dass dieses online erworben wird. Die Produktrecherche und die Beratung kann im stationären Laden erfolgen.

2. Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Shopping Centern?

Jedes Einzugsgebiet hat einen individuellen Kundenmix mit einer anderen Zusammensetzung der Nachfragesegmente. Je geringer die Kundenfrequenz, desto deutlicher fühlt ein Retail-Shop die Bedürfnisse der Kunden gegenüber des Produkt- und Dienstleistungsangebots auf Basis der Nachfragesegmente. Der Retail-Shop definiert daher sein Sortiment entsprechend der Kaufkraft des Einzugsgebiets. Befindet sich das komplette Sortiment eines Retail-Shops in einem Nachfragesegment, welches nicht der Kaufkraft des Einzugsgebiets entspricht, ist die Performance des Retail-Shops auf lange Sicht hinaus nicht optimal. Ein Ersatz des aktuellen Mieters der Verkaufsfläche, mit einem Mieter, dessen Sortiment mehr auf die Nachfragesegmente des Einzugsgebiets ausgerichtet ist, sollte dann zu gegebener Zeit angestrebt werden. Ist die Lage des Shopping Centers an einem Ort mit viel Kundenfrequenz, so kann die Erfordernis einer Balance zwischen Angebot und Bedarf, gemäss der Nachfragesegmente des Einzugsgebiets, abgeschwächt werden.

Zur Antwort der zweiten Forschungsfrage bietet sich ein Zitat des Experten C (Experteninterview Westside Center Management, 2024) an, der dieses Zusammenspiel sehr schön erfasst hat: «Lage ist nicht ALLES, aber ohne Lage ist ALLES nichts. Das Gesamtpaket muss stimmen.»

3. Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern um aus Investorensicht attraktiver zu werden?

Da in der heutigen Zeit kaum noch Shopping Center gebaut werden, gilt es die bestehenden Shopping Center im Bestand zu entwickeln. Hierbei sollte man sich als Center Management die nachfolgenden Fragen genauer anschauen und für das entsprechende Center beantworten. Weicht der aktuelle Stand des Shopping Centers von diesen Inhalten ab, so gilt es den Kurs zu setzen und den Unstimmigkeiten mit stetiger Veränderung, auch bei der Neuvergabe von Retailflächen zu beachten. Dadurch wird der Einfluss von Lage und Einzugsgebiet direkt auf die Positionierung von Retail Shops übertragen, da die Verkaufsflächen anhand der folgenden Leitfragen vergeben werden:

1. Welche Möglichkeiten gibt es? Man muss sich die Frage stellen, was für ein Center kann man sein? Diese Frage ist essentiell um sich den Rahmen der Möglichkeiten für die Positionierung zu setzen und sich bewusst zu machen, dass man beispielsweise mit einer gesamthaften Retailfläche von 5000 m^2 nicht das grösste Fashion Center der Schweiz werden kann. Bestrebungen und Ambitionen müssen rational im Bereich des Möglichen gehalten werden.
2. Was macht die umliegende Konkurrenz? Ist dieses Center das fünfte der gleichen Sorte? Besteht ein Konkurrenzkampf mit dem Angebot einer Innenstadt und was hebt das Center von den anderen Konkurrenten als USP ab? Reicht dieser USP aus um auf dem Markt einen nachhaltigen finanziellen Vorteil zu erlangen oder redet man sich dies bloss ein?
3. Was für ein Kundeneinzugsgebiet könnte das Center haben? Wie ist die Kaufkraft dieser Kundschaft? Ist man sich sicher, dass die richtigen Grenzlinien für das Einzugsgebiet gewählt wurden?
4. Wie ist die Lage? Eignet sie sich für die Art und Grösse von Shopping Centern, welche einem auf Basis des Projekts vorschwebt? Gibt es genügend ÖV-Kapazitäten um mit der erwarteten Kundenfrequenz von beispielsweise 80'000 Besuchern pro Tag rechnen zu dürfen oder reicht diese nicht aus und es gilt als Konsequenz mit niedrigeren Kundenströmen (beispielsweise nur 30'000) zu rechnen? Dies wird den erwarteten Umsatz entsprechend senken. Wie sieht es mit den Parkmöglichkeiten für den MIV beim Center aus?
5. In welchem Preissegment soll sich das Center ansiedeln? Passt diese Positionierung des Preissegments zur Kaufkraft im direkten und mittleren Umfeld?

6. Wie fördert man den Erlebniseinkauf? Wie soll das Unterhaltungsangebot in der Branche Freizeit/Hobby/Sport genau aussehen? Passt ein solches zum Konzept des Shopping Centers? Welcher Prozentsatz des Gesamtangebots der Retail - Shops soll durch die Branche Gastronomie (beispielsweise 15 %) gedeckt sein? Verfügt das Center über einen Ankermieter aus der Lebensmittelbranche und hat man diesen taktisch gut platziert innerhalb des Centers um die Kundenströme zu steuern?

Die Aktualität der Fragen sollte auf einem regelmässigen zwei bis dreijährigen Rhythmus verifiziert werden. Ist ein Shopping Center grundsätzlich mit diesen Überlegungen konsequent geführt, widerspiegelt sich dies in den Umsätzen des Shopping Centers, wodurch die Attraktivität aus Investorensicht steigt.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

Der schweizerische Shopping Center-Markt steht vor Herausforderungen, bedingt durch den wachsenden Einfluss des Online-Handels und dem sich stetig ändernden Konsumverhalten. Das traditionelle Geschäftsmodell von Shopping Centern, das auf der Vermietung von Verkaufsflächen basiert, gerät zunehmend unter Druck, da der stationäre Umsatz sinkt und dadurch aufgrund der Umsatzmiete weniger Geld aus der Vermietung von Ladenflächen generiert wird. Um weiterhin mit anderen Flächennutzungen wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Shopping Center neue, innovative Ansätze finden um die Verkaufsfläche wieder vermehrt ins Zentrum des Detailhandels zu rücken. Aktuell fokussieren sich die Shopping Center vermehrt auf die Positionierung des Einkaufszentrumskomplexes und überlassen die Gestaltung (Präsentationsart von Service und Produkten) der Mietflächen mehrheitlich deren Mietern. Diese Abstimmung beeinflusst massgeblich das Risiko-Rendite-Profil von Shopping Centern. Daher kann die bestehende Balanceakt von Shopping Centern, gemäss 1.1, bestätigt werden. Sie sind eingebettet zwischen dem Streben nach Einkaufserlebnis und Unterhaltung, der Notwendigkeit von Versorgungsdienstleistungen und dem Verlangen nach Kauf- oder Produkterlebnissen.

Ein Schlüssel zur Zukunftssicherung liegt in der Neupositionierung der Retailflächen. Diese sollten nicht mehr nur Orte des Verkaufs, sondern der zentrale Bestandteil des Marken- und Produkterlebnisses sein. Konzepte wie das Community Building und ein Fokus erlebnisorientierte Verkaufsflächen, die digitale und physische Einkaufserlebnisse verknüpfen, bieten vielversprechende Ansätze um die Retailfläche wieder finanziell attraktiver zu machen. Doch der Erfolg eines Shopping Centers hängt nicht nur von innovativen Konzepten ab. Eine präzise Ausrichtung auf das Einzugsgebiet ist entscheidend. Eine gründliche Analyse der Kaufkraft und der Bedürfnisse der lokalen Kundschaft ermöglicht es, das Positionierung des Angebots passgenau zu gestalten. Dabei spielt die Lage eine zentrale Rolle. Ohne eine strategisch günstige Lage, gute Erreichbarkeit (ÖV und MIV) und ausreichend Parkmöglichkeiten ist es schwer, eine hohe Kundenfrequenz zu gewährleisten. Es kommt zudem auf den richtigen Mix aus Verkauf, Gastronomie und Unterhaltung, die Integration eines Lebensmittelladens als Ankermieter und die Schaffung von Erlebniseinkäufen, die Kunden langfristig binden können, an. Nur so können Shopping Center in einem gesättigten Markt bestehen und ihre Attraktivität für Investoren bewahren.

Die Zukunft des schweizerischen Shopping Center-Marktes hängt davon ab, wie gut es gelingt, auf die veränderten Marktbedingungen zu reagieren und innovative, kundenorientierte Lösungen zu entwickeln. Es reicht nicht mehr aus, einfache Verkaufsflächen anzubieten; vielmehr müssen Erlebnisse geschaffen werden, die Kunden begeistern und die Loyalität stärken. Die Kombination aus einer durchdachten Positionierung, der richtigen Lage und neuen Serviceangeboten wird darüber entscheiden, ob Shopping Center ihre Relevanz in der modernen Handelslandschaft erhalten können.

Insgesamt zeigt sich, dass die Zukunft der Shopping Center in der Schweiz davon abhängt, wie flexibel und kreativ sie auf die Herausforderungen reagieren, um weiterhin als attraktive Einkaufs- und Freizeitziele wahrgenommen zu werden.

6.2 Diskussion

In dieser Abschlussarbeit wurde in einem qualitativen Ansatz aufgezeigt, was für Einflusskriterien auf die Positionierung der Shopping Center einwirken können und mit welchen Grundfragen man die Positionierung vornehmen kann. Die Skalierbarkeit der Arbeit aufgrund der sehr kleinen Stichprobe von fünf Shopping Centern gilt es jedoch grundsätzlich zu hinterfragen. Die Shopping Center wurden nach dem Kriterium der Bereitschaft ein Experteninterview abzuhalten, ausgewählt. Es zeigte sich jedoch, dass die Branchen der fünf Shopping Center mit dem Verhältnis an Branchen sämtlicher Shopping Center in der Schweiz, gemäss der GfK Switzerland AG, sehr gut übereinstimmen. Das Problem liegt jedoch dabei, dass die GfK Switzerland AG keine Einteilungskriterien für ihre fünf verwendeten Branchenkategorien preisgibt. Daher liegt in dieser eindeutigen Korrelation der Branchen eine gewisse Subjektivität des Verfassers dieser Arbeit. Die Branchen der GfK Switzerland unter den Namen Food, Non-Food, Dienstleistungen, Gastronomie und Andere erscheinen jedoch sehr deutlich kategorisierbar. Die Möglichkeit einer weiteren subjektiven Einordnung der einzelnen Shops, der fünf Shopping Center, in die Nachfragesegmente nach Fahrländer und Sotomo kann dem Arbeitsprozess ebenfalls als subjektiv unterstellt werden. Wichtig ist jedoch nicht, dass jede Ladenfläche dem korrekten Nachfragesegment zugeteilt wurde, sondern dass ein Unterschied in der Bestückung der Shopping Center an den unterschiedlichen Lagen (innerstädtisch zentral vs. weniger zentral) nachweisbar ist. Die Kaufkraft der Einzugsgebiete konnte lediglich auf Basis der Begehung und Unterscheidung der Stadtquartiere abgeschätzt werden. Weitere kostenpflichtige Plattformen wie der Markt- und Standortindikator von Wüest Partner konnten nicht beigezogen werden, ohne diese Arbeit für die Öffentlichkeit sperren zu lassen. Eine weitere Ungenauigkeit in der Skalierbarkeit

erfolgt durch die Begrenzung der Auswahl an Shopping Centern auf die Deutschschweiz. Es liegt keine Auflistung des Branchenangebots der Shopping Center, von der GfK Switzerland AG, mit Fokus auf die Deutschschweiz vor. Die untersuchten Shopping Center befinden sich jedoch allesamt in der Deutschschweiz. Dadurch besteht das Risiko, dass die Shopping Center in der französischsprachigen Westschweiz und die Einkaufszentren der italienischsprechenden Südschweiz unterschiedliche Branchenverteilungen haben und diese die gesamtschweizerische Branchenverteilung der GfK Switzerland AG massgeblich beeinflussen. Schlussfolgernd, besteht die Gefahr, dass die in dieser Arbeit abgebildeten Branchen auf Basis der fünf untersuchten Shopping Center keine Repräsentativität für den deutschschweizerischen Shopping Center Pool wiedergibt. Unabhängig von der Repräsentativität der Branchen, welche jedoch im aktuellen Gesamtbild und in der Skalierbarkeit sehr gut passen und durchaus plausible Schlussfolgerungen erlauben, befragt diese Arbeit doch sehr relevante Themen zur Attraktivitätssteigerung der seit mehreren Jahren tendenziell stagnierenden bis sinkenden Detailhandelsumsätze (mit Ausnahme der Branche Lebensmittel). (Bundesamt für Statistik, 2024). Obwohl die zu nennenden Einflusskriterien auf die Positionierung von Shopping Centern, schliesslich als standortbezogener- und gebäudekomplexbezogener Fragenkatalog definiert wurden, bildet diese Arbeit die Pulsfühlung der Shopping Center, als Teil des schweizerischen Detailhandel-Angebots, deutlich ab. Es wird dadurch aufgezeigt, dass sich die Shopping Center der Schweiz aktuell in einem umkämpften Umfeld befinden und in welchen Bereichen es Potential für eine Intensivierung des Efforts geben könnte, um die zukünftige Positionierung des Shopping Centers zu festigen.

6.3 Ausblick

Um die Einflusskriterien für die Positionierung der Shopping Center im deutschschweizerischen Markt zu bestimmen, wurden Experteninterviews mit dem Center Management der Einkaufszentren durchgeführt, die Branchen untereinander verglichen und die Nachfragesegmente der jeweiligen Einzugsgebiete wurden bestimmt. Unter der Annahme dass die Verfügbarkeit und die «inexistente Bereitschaft» Retail-Daten zu teilen, in weiterführenden Forschungsschritten, in diesem Themenbereich, noch immer nicht möglich sein wird, machen weiterführende Interviews mit dem Center Management nur im begrenzten Ausmass Sinn. Wichtiger wäre es nun zum einen Experteninterviews mit den Besitzern der jeweiligen Shopping Center zu führen um möglicherweise noch weitere Informationen zu erhalten. Weitere interessante Informationen könnten sich aus Interviews mit Mietern ergeben. Zum anderen müsste man nun an der Repräsentativität der Stichprobengrösse der untersuchten Shopping Center arbeiten, sodass aus der fran-

zösischsprachigen und der italienischsprachigen Schweiz ebenfalls Einkaufszentren interviewt werden um eine repräsentative Stichprobengrösse aus den 195 Shopping Center in der Schweiz zu erhalten. Um diese Erweiterung vorzunehmen, müssten jedoch weitere Interviews mit dem Center Management ausserhalb der Deutschschweiz durchgeführt werden um die Tendenzen im Markt vergleichen zu können. Bevor man dann jedoch weiterführende Untersuchungen betreibt, macht es Sinn Feldversuche von Shopping Centern resp. vermieteten Verkaufsflächen im Bereich Community Building und Markenbindung durchzuführen. Auf dieser Basis könnte man in der Schweiz, als fortführenden Schritt zu dieser Arbeit, nun untersuchen, wie innovative Ansätze die Retailfläche wieder in den Mittelpunkt des Einkaufs- und Produkterlebnisses rücken könnten. Ein vertiefter Fokus auf die Gestaltung (Präsentationsart von Service und Produkten) könnte sich als attraktivere Lösung erweisen, im Vergleich zum derzeitigen Versuch der Shopping Center, einen Balanceakt zwischen Einkaufserlebnis und Unterhaltung, der Erfüllung von Versorgungsbedürfnissen und dem Wunsch nach Kauf- und Produkterlebnissen zu bewältigen.

7. Literaturverzeichnis

Bundesamt für Raumentwicklung. (2020). *Geoinformationsplattform Kanton Zürich* [Datenset]. https://maps.zh.ch/system/docs/afv/KTZH_AFV_OeV_Gueteklassen_2_1_2020_08_25.pdf

Bundesamt für Raumentwicklung. (2020). *Geoinformationsplattform Kanton Aargau* [Datenset]. https://www.ag.ch/app/agisviewer4/v1/agisviewer.html?config=agis_geoportal_fs.json&thema=321

Bundesamt für Raumentwicklung. (2020). *Geoinformationsplattform Kanton Bern* [Datenset]. https://www.topo.apps.be.ch/pub/map/?datatheme=OEVTP_FK

Bundesamt für Statistik BFS (2024). *Detailhandelsumsätze, jährliche Zeitreihen, Geodaten 2024,* [Datenset]. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/produktion-auftraege-umsatz/tertiaerer-sektor.assetdetail.32031618.html

Einkaufszentrum Archhöfe (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter https://archhoefe.ch/geschaefte/#geschaefte-0

Einkaufszentrum Shoppi Tivoli (2024), Facts and Figures. Gefunden unter https://www.shoppitivoli.ch/facts-figures

Einkaufszentrum Shoppi Tivoli (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.shoppitivoli.ch/shops/*

Einkaufszentrum Glattzentrum (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.glatt.ch/en/stores/*

Einkaufszentrum Sihlcity (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://sihlcity.ch/de/geschaefte/*

Einkaufszentrum Sihlcity (2024), Facts and Figures. Gefunden unter *https://sihlcity.ch/de/ueber-sihlcity/zahlen/*

Einkaufszentrum Letzipark (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://letzipark.ch/de/geschafte*

Einkaufszentrum Brandbachcenter (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter https://brandbachcenter.ch/*geschaefte*/

Einkaufszentrum Shopping Arena St. Gallen (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://shopping-arena.ch/geschaefte/#geschaefte-0*

Einkaufszentrum Westside (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.westside.ch/im-center/shopping*

Einkaufszentrum Westside (2024), Facts and Figures. Gefunden unter *https://www.westside.ch/einkaufscenter/centerspezifischer-inhalt/fakten-daten-westside*

Einkaufszentrum Shoppyland (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.shoppyland.ch/im-center/shopping*

Einkaufszentrum Panoramacenter (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.panoramacenter.ch/im-center/shopping*

Einkaufszentrum Zentrum Oberland (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.zentrumoberland.ch/im-center/shopping*

Einkaufszentrum Volkiland (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://volkiland.ch/de/geschafte*

Einkaufszentrum Seedammcenter (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.seedamm-center.ch/geschafte/*

Einkaufszentrum Emmen Center (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://emmencenter.ch/shops/*

Einkaufszentrum Aarepark (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://aarepark.ch/de/geschafte*

Einkaufszentrum Neumarkt (2024), Auswahl des Dienstleitungs- und Fachmarktangebots. Gefunden unter *https://www.neumarktbrugg.ch/neumarkt*

Fahrländer, S., & Heye, C. (2009). Nachfragesegmente im Wohnungsmarkt. *Schweizerische Personalvorsorge*, 3.

Finanzgrundlagen.de. (2023). Das magische Dreieck in der Finanzwelt. In *Finanzgrundlagen.de*. https://finanzgrundlagen.de/magisches-dreieck/

Google Maps (2024), Basis für Zählung Shop- und Dienstleistungsangebote. Gefunden unter *https://www.google.com/maps/search/dietikon+silbern/@47.4180387,8.3939895,17z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI0MDgyOC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D*

Güntert, A. (2024). *Detailhandel Schweiz 2024*. GfK Switzerland AG.

Güttinger, S., & Leder, S. (2024, März 23). *Einführung in Placemaking* [Vorlesung MAS Real Estate].

Hagedorn, C. (2023, Mai 12). *Mobilität und Flächennutzung* [Vorlesung MAS Real Estate].

Ibrahim, I. (2022). *Future Ready Retail*. Kogan Page.

Keusch, N (2024), Wir sind uns einig, dass die Marke für nichts steht»: wie Esprit seinen Esprit verlor, *Neue Zürcher Zeitung*, (https://www.nzz.ch/wirtschaft/wir-sind-uns-einig-dass-esprit-fuer-nichts-steht-ist-die-marke-zu-beige-geworden-ld.1824098

Leder, S. (2024, März 2). *Einführung ins Urban Management* [Vorlesung MAS Real Estate].

Näf, M. (2024, Februar 10). *Interessenvertreterinterview, Experteninterview*.

Neiberger, C., & Hahn, B. (Hrsg.). (2020). *Geographische Handelsforschung*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59080-5

Peyinghaus, M., & Zeitner, R. (Hrsg.). (2019). *Transformation Real Estate: Changeprozesse in Unternehmen und für Immobilien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26244-0

Schoch, P. (2023, November 4). *Retail und Center Management* [Vorlesung MAS Real

Estate]. Retail und Center Management, Zürich.

Volksbanken Raiffeisen (2023), *Das magische Dreieck der Finanzprdukte,* ohne Datum, https://www.vr.de/privatkunden/ihre-ziele/geld-anlegen/magische-dreieck-der-geldanlage.html

Wüest Partner AG. (2024). *Immo-Monitoring 2024/2*. Wüest Partner AG.

8. Anhang

8.1 Einteilung Nachfragegruppen Fahrländer und Sotomo

Shopping Center X	Shopping Center Y
C&A: 4. Klassischer Mittelstand	Active Fitness: 5. Aufgeschlossene Mitte
JYSK: 1. Ländlich-Traditionelle	Al Capone Barber Shop: 3. Improvisierte Alternative
Café und Snack Jausn: 2. Moderne Arbeiter	Al Capone Barber Shop: 3. Improvisierte Alternative
Dosenbach + Sport: 4. Klassischer Mittelstand	Al Capone Barber Shop: 3. Improvisierte Alternative
Chicorée: 5. Aufgeschlossene Mitte	Aldi Suisse: 1. Ländlich-Traditionelle
Media Markt: 5. Aufgeschlossene Mitte	Textilreinigung: 4. Klassischer Mittelstand
Bayard Outlet: 6. Etablierte Alternative	Asia Restaurant: 9. Urbane Avantgarde
Pierre Cardin Outlet: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Asia Restaurant: 9. Urbane Avantgarde
Kiosk: 3. Improvisierte Alternative	Augenzentrum Winterthur: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
H&M: 5. Aufgeschlossene Mitte	Café: 2. Moderne Arbeiter
	Candy, Schmuck für jeden Anlass: 6. Etablierte Alternative
	Duett Boutique Fashion: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	GameLife: 3. Improvisierte Alternative
	Hairstylist Pierre: 9. Urbane Avantgarde
	iklinik.ch: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Lovely Brows: 5. Aufgeschlossene Mitte
	Manna Acaiteria: 9. Urbane Avantgarde
	Medbase: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	männerwerk: 4. Klassischer Mittelstand
	negishi sushi Bar: 9. Urbane Avantgarde
	NewYorker: 5. Aufgeschlossene Mitte
	Ochsner Shoes: 4. Klassischer Mittelstand
	Ochsner Sport: 4. Klassischer Mittelstand
	Only: 5. Aufgeschlossene Mitte
	Otto's Beauty Shop: 3. Improvisierte Alternative
	Piink Piercing and Tattoo: 3. Improvisierte Alternative
	Praxis Archhöfe: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Prontophot: 2. Moderne Arbeiter
	Regus - flexible Bürolösungen: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Swiss Medi Kids: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Top Nails: 5. Aufgeschlossene Mitte
	Zahnarztpraxis Archhöfe: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Zara: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Zara: 8. Bildungsorientierte Oberschicht

Shopping Center Westside	Shopping Center Sihlcity
Adventure Dome: 9. Urbane Avantgarde	Amsler Spielwaren: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Asia Shoppy: 9. Urbane Avantgarde	Confiserie Bachmann: 7. Bürgerliche Oberschicht
Baby Day Care: 6 Etablierte Alternative	Coop: 4. Klassischer Mittelstand
Bayard: 6. Etablierte Alternative	Coop City: 4. Klassischer Mittelstand
Bernaqua Freizeit und Wellness: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Läderach: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Bijou les Boutiques: 6. Etablierte Alternative	Lolipop: 5. Aufgeschlossene Mitte
Bits and Bites Brasserie: 9. Urbane Avantgarde	Sihlcity Blumen: 4. Klassischer Mittelstand
Carat Juwelier: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Anouk fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Chîcorée: 5. Aufgeschlossene Mitte	Bayard Co. Ltd. Fashion: 4. Klassischer Mittelstand
Claire's Schmuck und Accessoirs: 5. Aufgeschlossene Mitte	Beldona: 5. Aufgeschlossene Mitte
Coffee Fellows: 2. Moderne Arbeiter	C&A: 4. Klassischer Mittelstand
Coiffure Varibelle: 9. Urbane Avantgarde	Companys: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Companys Fashion Business: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Esprit: 5. Aufgeschlossene Mitte
Eichenberger: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	forK: 5. Aufgeschlossene Mitte
Decathlon: 4. Klassischer Mittelstand	Gant: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Denner: 1. Ländlich-Traditionelle	Guess: 5. Aufgeschlossene Mitte
Dosenbach: 4. Klassischer Mittelstand	H&M: 5. Aufgeschlossene Mitte
Dry Cut Coiffeur: 2. Moderne Arbeiter	Hunkemöller: 5. Aufgeschlossene Mitte
GameLife: 3. Improvisierte Alternative	Jacadi: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Geldautomat: 2. Moderne Arbeiter	Levi's: 5. Aufgeschlossene Mitte
Glory Donuts: 2. Moderne Arbeiter	Marc O'Polo: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Guess Fashion: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Metro: 4. Klassischer Mittelstand
H&M: 5. Aufgeschlossene Mitte	New Yorker: 5. Aufgeschlossene Mitte
H&M Home: 5. Aufgeschlossene Mitte	NILE: 5. Aufgeschlossene Mitte
Kinderland: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Okaiidi: 5. Aufgeschlossene Mitte
kKiosk: 3. Improvisierte Alternative	Peek & Cloppenburg: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Koch Optik: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	PKZ MEN: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Läckerli Huus: 1. Ländlich-Traditionelle	PME Legend: 5. Aufgeschlossene Mitte
La Cucina (Tee und Gewürze): 9. Urbane Avantgarde	Triumph: 5. Aufgeschlossene Mitte
Levi's: 5. Aufgeschlossene Mitte	Zara: 5. Aufgeschlossene Mitte
Little Istanbul Kebab: 2. Moderne Arbeiter	Dosenbach Shoes: 4. Klassischer Mittelstand
Lilipop The Candy Shop: 5. Aufgeschlossene Mitte	Ochsner Shoes: 4. Klassischer Mittelstand
Lovisa Schmuckparadies: 5. Aufgeschlossene Mitte	Snipes: 5. Aufgeschlossene Mitte
Lüthy Buchandlung: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Walder Junior: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Maisons du Monde: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Fust: 4. Klassischer Mittelstand
Marc O'Polo: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	GameStop: 3. Improvisierte Alternative
Mc Donalds (2): 2. Moderne Arbeiter	Inderdiscount: 4. Klassischer Mittelstand
Medbase: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Lüthy Buchhandlung: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Metro Boutique Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte	LuxMobile: 2. Moderne Arbeiter
Migrol: 1. Ländlich-Traditionelle	Media Markt: 5. Aufgeschlossene Mitte
migrolino: 2. Moderne Arbeiter	Mobilezone: 2. Moderne Arbeiter
Migros Bank: 4. Klassischer Mittelstand	Sunrise: 2. Moderne Arbeiter
Migros Blumen: 4. Klassischer Mittelstand	Swisscom: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Migros Restaurant: 4. Klassischer Mittelstand	Christ Schmuck: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Migros: 4. Klassischer Mittelstand	Krass Optik: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Misenso (Optiker und Akustiker): 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Swarovski: 5. Aufgeschlossene Mitte
Mister Mint Dienstleistung: 2. Moderne Arbeiter	Visilab: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Mobilezone: 2. Moderne Arbeiter	Backstage beauty: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Namamen japanisches Restaurant: 9. Urbane Avantgarde	Coop Vitality: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Nooch Asian kitchen: 9. Urbane Avantgarde	Cut & Sirup Kids: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Ochsner Shoes: 4. Klassischer Mittelstand	Gidor Coiffeur: 5. Aufgeschlossene Mitte
okaidi children fashion: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Hairstylist Pierre: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Only: 5. Aufgeschlossene Mitte	Kiko fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Pathé Kino: 9. Urbane Avantgarde	L'Occitane cosmetics: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
PKZ Men: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Marionnaud Parfumeries: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Polestar: 7. Bürgerliche Oberschicht	naturathek: 6 Etablierte Alternative
Qualipet: 1. Ländlich-Traditionelle	Sephora: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Rituals: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	the body Shop: 5. Aufgeschlossene Mitte
Rose Bikes Bern: 9. Urbane Avantgarde	Butlers: 7. Bürgerliche Oberschicht
Salt mobile: 2. Moderne Arbeiter	Micasa home: 5. Aufgeschlossene Mitte
Snipes Shoes: 5. Aufgeschlossene Mitte	Mway: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Sostrene Grene Dekoration: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Ochsner Sport: 4. Klassischer Mittelstand
Spielkiste: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Qualipet: 1. Ländlich-Traditionelle
Ristorante Spiga: 9. Urbane Avantgarde	Sostrene Grene Einrichtungen: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
SportX: 4. Klassischer Mittelstand	We RUN: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Stars and Stripes: 5. Aufgeschlossene Mitte	Armando's restaurant: 7. Bürgerliche Oberschicht
Stecknadel: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Cakefriends: 5. Aufgeschlossene Mitte
Subway: 2. Moderne Arbeiter	Coffee and Plants: 5. Aufgeschlossene Mitte
Sunrise Mobile: 2. Moderne Arbeiter	Francis: 7. Bürgerliche Oberschicht
Swarovski: 5 Aufgeschlossene Mitte	Hitzberger: 9. Urbane Avantgarde
The Nail bar: 5. Aufgeschlossene Mitte	Hong Kong Restaurant: 9. Urbane Avantgarde
Tres Amigos: 9. Urbane Avantgarde	Joe and the Juice: 9. Urbane Avantgarde
Triumph: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Leonardo Gelateria: 5. Aufgeschlossene Mitte
Tschümperlin Schuhe und Sport: 4. Klassischer Mittelstand	Mc Donald's: 2. Moderne Arbeiter
Ullrich Weine und Spirituosen: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Public Burger: 9. Urbane Avantgarde
Vero Moda: 5. Aufgeschlossene Mitte	Rüsterei: 7. Bürgerliche Oberschicht
Waffel Star: 2. Moderne Arbeiter	Starbucks: 9. Urbane Avantgarde
Westside Apotheke: 8. Bildungsorientierte Oberschicht	Vapiano: 9. Urbane Avantgarde
Yooji's Sushi: 9. Urbane Avantgarde	Yalda: 9. Urbane Avantgarde
HolydayInn: 7 Bürgerliche Oberschicht	kKiosk: 3. Improvisierte Alternative
	Minit Dienstleistung: 2. Moderne Arbeiter
	Stecknadel Dienstleistung: 9. Urbane Avantgarde
	Texsana Dienstleistung: 4. Klassischer Mittelstand
	Arena Kino: 9. Urbane Avantgarde
	Fitness Park: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
	Papiersaal Unterhaltung: 9. Urbane Avantgarde
	Café Goba: 6. Urbane Avantgarde
	Geldautomat: 2. Moderne Arbeiter
	Sihl Delta: 9. Urbane Avantgarde
	salsa People: 6 Etablierte Alternative

Shopping Center Shoppi Tivoli
2nd Skin Tattoo and Piercing: 3. Improvisierte Alternative
Amavita: 4. Klassischer Mittelstand
Amsler Spielwaren: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Anouk: 5. Aufgeschlossene Mitte
Apotheke: 4. Klassischer Mittelstand
Barber House Tivoli: 2. Moderne Arbeiter
Barshka: 5. Aufgeschlossene Mitte
Blackout: 5. Aufgeschlossene Mitte
Blingski: 5. Aufgeschlossene Mitte
Botty Schuhe: 4. Klassischer Mittelstand
Burcu's Fashion World: 5. Aufgeschlossene Mitte
C&A: 4. Klassischer Mittelstand
Calida: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Calzedonia: 5. Aufgeschlossene Mitte
Candy Jewels: 5. Aufgeschlossene Mitte
Carat Bijouterie: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Carglass: 4. Klassischer Mittelstand
Charme Bijou & Uhren: 5. Aufgeschlossene Mitte
Chîcorée: 5. Aufgeschlossene Mitte
Christ: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Claire's: 5. Aufgeschlossene Mitte
Denner: 1. Ländlich-Traditionelle
Depot: 3. Improvisierte Alternative
Dosenbach + Sport: 4. Klassischer Mittelstand
Ella Manicure: 6. Etablierte Alternative
Express Schneiderei: 2. Moderne Arbeiter
Fashion Stylers: 5. Aufgeschlossene Mitte
Fielmann: 4. Klassischer Mittelstand
flying tiger copenhagen: 5. Aufgeschlossene Mitte
Fressnapf: 1. Ländlich-Traditionelle
Fust: 4. Klassischer Mittelstand
Gamestop: 3. Improvisierte Alternative
Geldautomat: 2. Moderne Arbeiter
Gidor Coiffure: 5. Aufgeschlossene Mitte
GIFI Accessoirs: 5. Aufgeschlossene Mitte
gigolo Moda Italia: 5. Aufgeschlossene Mitte
Goldhaus: 7. Bürgerliche Oberschicht
H&M: 5. Aufgeschlossene Mitte
Hallenbad: 2. Moderne Arbeiter
Hediger Textilpflege: 2. Moderne Arbeiter
Hunkemöller: 5. Aufgeschlossene Mitte
Import Parfumerie: 5. Aufgeschlossene Mitte
Interdiscount XXL: 4. Klassischer Mittelstand
Jack&Jones: 5. Aufgeschlossene Mitte
kKiosk: 3. Improvisierte Alternative
kKiosk: 3. Improvisierte Alternative
Kiko Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Koch Optik: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Läderach: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Levi's: 5. Aufgeschlossene Mitte
Lexus Computer + Service: 2. Moderne Arbeiter
Lidl: 4. Klassischer Mittelstand
Liu Jo Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Livique: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Lolipop: 5. Aufgeschlossene Mitte
Lumimart: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Lush Cosmetics: 5. Aufgeschlossene Mitte
Luxeberry Confiserie: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
LuxMobile: 2. Moderne Arbeiter
MagicX: 6. Etablierte Alternative
Maisons du Monde: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Manor: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Marco Di Renzo: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Marionnaud: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Mc PaperLand: 5. Aufgeschlossene Mitte
M Electronics: 4. Klassischer Mittelstand
Metro Boutique Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Micasa: 4. Klassischer Mittelstand
Migros Florissimo: 4. Klassischer Mittelstand
Migros: 4. Klassischer Mittelstand
Misenso Optik und Akustik: 4. Klassischer Mittelstand
Mobilezone: 2. Moderne Arbeiter
Mr.Phone: 2. Moderne Arbeiter
Müller: 4. Klassischer Mittelstand
Muri's jeans Trends: 5. Aufgeschlossene Mitte
Myphone Accessoires: 2. Moderne Arbeiter
Myshoes: 4. Klassischer Mittelstand
Nails and Hair: 9. Urbane Avantgarde
NewYorker Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Ochsner Shoes: 4. Klassischer Mittelstand
Ochsner Sport: 4. Klassischer Mittelstand
Only: 5. Aufgeschlossene Mitte
Orellfüssli Buchhandlung: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Otto's: 4. Klassischer Mittelstand
Pandora Bijouterie: 5. Aufgeschlossene Mitte
Pfister Möbel: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
PKZ Men: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
PME Legend fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Die Post: 4. Klassischer Mittelstand

Shopping Center Shoppi Tivoli (2/2)
PowerFood: 9. Urbane Avantgarde
Renzi Juwelier: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Rhomberg Juwelier: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Rituals: 5. Aufgeschlossene Mitte
Roma Hairshop: 5. Aufgeschlossene Mitte
Rosalie Blumen: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Roserbeek Factory store: 5. Aufgeschlossene Mitte
Ryf Coiffure: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Salt Mobile: 2. Moderne Arbeiter
SBB CFF FFS: 4. Klassischer Mittelstand
Shisha Star Wasserpfeifen: 3. Improvisierte Alternative
Sketchers: 4. Klassischer Mittelstand
Snipes Shoes: 5. Aufgeschlossene Mitte
SportX: 4. Klassischer Mittelstand
Street One fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Sunrise Mobile: 2. Moderne Arbeiter
Swarovski: 5. Aufgeschlossene Mitte
Sweets and Drinks: 5. Aufgeschlossene Mitte
Swisscom: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Swiss Greenlight Car Wash: 2. Moderne Arbeiter
Tally Weijl Textilhandel: 5. Aufgeschlossene Mitte
The Body Shop: 5. Aufgeschlossene Mitte
The gallery Fashion: 5. Aufgeschlossene Mitte
Thomas Sabo: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Tiefenbacher: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Triumpf: 5. Aufgeschlossene Mitte
Ulla Porken: 5. Aufgeschlossene Mitte
USA boutique Plus: 5. Aufgeschlossene Mitte
Van Graaf: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Vero Moda: 5. Aufgeschlossene Mitte
Vina Cosmetics und treatment: 5. Aufgeschlossene Mitte
Visilab: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Viu Optik: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
WE Fashion: 4. Klassische Mitte
Yallo: 2. Moderne Arbeiter
Y-dentik Perfume bar Concept: 9. Urbane Avantgarde
zahnarztzentrum.ch: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Zara: 5. Aufgeschlossene Mitte
Zebra: 5. Aufgeschlossene Mitte
Gastronomiebereich:
Brezelkönig: 2. Moderne Arbeiter
Burgerking: 2. Moderne Arbeiter
Konfiserie Bachmann: 7. Bürgerliche Oberschicht
DR Dog Hot Dogs: 2. Moderne Arbeiter
Dunkin Donuts: 2. Moderne Arbeiter
Foodcourt: 2. Moderne Arbeiter
Hans im Glück: 9. Urbane Avantgarde
Kawaii: 9. Urbane Avantgarde
Kebab Werk: 2. Moderne Arbeiter
Gelateria Leonardo: 5. Aufgeschlossene Mitte
Max Salads and Burgers: 9. Urbane Avantgarde
Mc Donald's: 2. Moderne Arbeiter
Migros Restaurant: 4. Klassischer Mittelstand
Micasa: 4. Klassischer Mittelstand
Migros Take Away: 4. Klassischer Mittelstand
Mövenpick: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Popeyes: 2. Moderne Arbeiter
Ristorante Spiga: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Starbucks: 9. Urbane Avantgarde
Subway: 2. Moderne Arbeiter
Tony's Gelateria: 5. Aufgeschlossene Mitte
Wonder Waffel: 5. Aufgeschlossene Mitte
YamYam Take Away: 2. Moderne Arbeiter
Umweltarena:6 Etablierte Alternative
Kino Pathé: 9. Urbane Avantgarde
Tres Amigos Restaurant: 7. Bürgerliche Oberschicht
Migros: 4. Klassischer Mittelstand
Manor: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
C&A: 4. Klassischer Mittelstand
Micasa: 4. Klassischer Mittelstand
Pfister Möbel: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Livique: 8. Bildungsorientierte Oberschicht
Migros Apotheke zur Rose: 4. Klassischer Mittelstand

8.2 Fragenkatalog für das Experteninterview zu Shopping Centern

Pandemie-Auswirkungen und allgemeine Beobachtungen

1. Wie erleben Sie das Business des Retails im Shopping Center seit dem Ende der Covid-19 Pandemie?

.....

   - Welche positiven oder negativen Veränderungen haben Sie beobachtet?

.....

2. Welche drei Branchen leiden Ihrer Ansicht nach am meisten unter dem Online-Preisdruck? (Herr Philipp Schoch hat in einer Gastvorlesung an der Universität Zürich den Retail in folgende Elemente unterteilt: Lebensmittel, Bekleidung, Schuhe/Lederwaren, Medien, Bijouterie/Optik, Coiffeur Kosmetik, Hobby/Freizeit/Sport, Dienstleistungen und Gastronomie.)

.....

   - Falls anwendbar: Wie sieht es bei jenen von Ihnen genannten Branchen innerhalb dieser Branche aus? Sind dies eher „preiswertere“ Labels wie Chîcorée oder eher „affordable“ Retailer wie PKZ oder eher teure Retailer wie Gucci, die mehr unter dem Online-Konkurrenzdruck leiden?

.....

   - Antwort zu: Innerhalb Ihres Shopping Centers?

.....

   - Antwort zu: Generell auf dem Markt von Shopping Center?

.....

3. Welche Branchen innerhalb des Retail-Sektors haben sich als besonders widerstandsfähig gegenüber den Auswirkungen der Pandemie erwiesen?

.....

   - Welche Strategien haben diese Branchen angewendet, um erfolgreich zu bleiben?

.....

- Ist an folgender Aussage Ihrer Meinung nach etwas dran: Je spezifischer ein Produkt, desto eher wird dieses in einem stationären Laden eingekauft. (Z.B. ein rotes Sofa)?

.....

Treueprogramme und Marketingstrategien

4. Welche Rolle spielen Treueprogramme und personalisierte Marketingstrategien in Ihrem Shopping Center?
    - Haben Sie eine Zunahme der Nutzung solcher Programme nach der Pandemie beobachtet?

.....

E-Commerce: Fluch oder Segen?

5. Welche Strategien haben Sie oder empfehlen Sie zu implementieren, um dem Druck der Online-Konkurrenz standzuhalten?

.....

    - Haben Sie spezielle Massnahmen oder Partnerschaften eingeführt, um Online- und Offline-Kanäle zu integrieren?

.....

6. Wie beurteilen Sie das „Blackbox“-Prinzip, bei dem Konsumenten oft nicht wissen, ob das gewünschte Produkt in einem bestimmten Shopping Center verfügbar ist?

.....

    - Welche Massnahmen haben Sie bereits ergriffen oder empfohlen, um diese Intransparenz zu verringern?

.....

7. Wie könnte eine zentrale Internetplattform, die das Sortiment aller Geschäfte in diesem Shopping Center abbildet, dazu beitragen, die Kundenbindung zu stärken und die potentiellen Kunden nicht aus Gründen der Convenience (man weiss nicht, ob ein Produkt im SC verfügbar ist und bestellt es lieber gleich online) an Portale wie Zalando oder Amazon zu verlieren?

.....

   - Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Implementierung einer solchen Plattform, nebst den Kosten?

.....

8. Glauben Sie, dass eine zentrale Plattform, auf der Konsumenten Produkte suchen, reservieren und gegebenenfalls liefern lassen können, den stationären Handel im Shopping Center wettbewerbsfähiger machen würde?

.....

   - Welche zusätzlichen Dienstleistungen könnten angeboten werden, um die Attraktivität einer solchen Plattform zu erhöhen?

.....

Positionierung und Zukunft des Shopping Centers

9. Worauf ist bei der Zusammenstellung des Shopping Center Besatzes zu achten?

.....

   - Was sind aus Sicht des Center Managements Frequenzbringer?

.....

   - Was sind Beispiele für kurzfristige und langfristige Frequenzbringer?

.....

   - Hatten Sie bereits die Möglichkeit ein Shopping Center von Grund auf neu zu vermieten?

.....

10. Wie ist die Abstufung von «preiswerten» Shops, Affordable Shops und teuren Shops zu gestalten?

.....

11. Welcher Branchenmix ist aus Ihrer Sicht ein idealer?

.....

    - Wovon hängt dies Ihrer Meinung nach ab? Vom Einzugsgebiet, von der Lage oder von weiteren Faktoren?

.....

12. Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Ihrem Shopping Center? Sie können die Frage auch anhand eines Beispiels beantworten.

.....

    - Welche Standortfaktoren sind besonders wichtig für den Erfolg der Retail-Shops?

.....

13. Wie passen Sie das Angebot in Ihrem Shopping Center an die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben des Einzugsgebiets an?

.....

    - Gibt es eine Altersgruppe an Kunden, welche bei Ihnen besonders viel einkauft?

.....

14. Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern, um aus Investorensicht attraktiver zu werden?

.....

    - Welche Trends und Entwicklungen sollten Shopping Center berücksichtigen (oder eben nicht), um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben?

.....

15. Wie arbeiten Sie mit lokalen Unternehmen und der Gemeinschaft zusammen, um das Shopping Center als sozialen Treffpunkt zu stärken?

.....

- Gibt es besondere Initiativen oder Events, die Sie fördern?

.....

- Gibt es besondere Initiativen oder regelmässige Events für die Angestellten, um eine Art Mitarbeiter-Community zu stärken?

.....

- Gibt es Initiativen, die von Retailern selbst stammen, oder setzt das Center-Management den Anfangsstein?

.....

Markenpsychologie / Community

16. Welche Werte einer Marke sind aus Ihrer Sicht für die Kundenbindung in einem Shopping Center besonders wichtig?

.....

- Wie unterstützen Sie als CM die Retailer dabei, diese Markenwerte zu kommunizieren?

.....

- Gibt es aus Ihrer Sicht bereits Branchen, die die Kundenbindung auf Basis Ihrer Werte besser meistern? Können Sie ein Beispiel nennen?

.....

- Sehen Sie bei den Erfolgsfaktoren, wie gut eine Marke «eine Community» bindet Einflussfaktoren aus Lage und dem Einzugsgebiet des Shopping Centers die diesen Prozess fördern?

.....

- Gibt es auch hier Marken, die aus Ihrer Sicht Frequenzbringer sind?

.....

17. Wie können Shopping Center und Retailer Online-Verkäufe als Werkzeug nutzen, um die Markenbindung zu stärken?

.....

- Welche Unterstützung bieten Sie den Retailern in diesem Bereich?

.....

- Sind Inhalte von Online-Verkäufen als Werkzeug für die Markenbindung von Kunden Inhalte bei den Neuvergabegesprächen von Retailfläche?

.....

18. Gibt es Retailer, die ihre Retailfläche als Plattform nutzen und nicht lediglich das Angebot des Online-Shops abbilden?

.....

- Falls ja, wie nutzen Sie die Retailfläche als Plattform für die Community einer Marke, um das Einkaufserlebnis zu verbessern?

.....

- Welche Rolle spielen dabei Events und besondere Erlebnisse?

.....

19. Welche Massnahmen setzen Sie um, um das Shopping Center zu einem „Place to be, meet and exchange“ zu machen?

.....

- Wie fördern Sie die Bildung von Communities innerhalb des Shopping Centers?

.....

20. Wie kann das Shopping Center ein einzigartiges Erlebnis beim Einkaufen bieten, das über den Versorgungseinkauf hinausgeht?

.....

- Gibt es hierbei einen besonderen Branchenmix, um Werte einer Marke/eines Shops besser hervorzuheben, wodurch auch umliegende Shops im Center profitieren könnten?

.....

- Welche speziellen Attraktionen oder Dienstleistungen bieten Sie auf Initiative des Center Managements an, um den Erlebnischarakter zu stärken?

.....

Abschlussfrage

21. Gibt es Inhalte, die Sie von mir gerne wissen möchten, die ich in der Erarbeitung des Themas erlangt habe?

In grün sind besonders wichtige Fragen markiert.

8.3 Auflistung Experten der Experteninterviews

Aufgrund des mehrfachen Wunsches, des interviewten Center Managements, keine Rückschlüsse auf die im Interview von den Experten gemachten Aussagen zu den jeweiligen Shopping Centern zu ermöglichen, sind im Folgenden die Experten namentlich aufgelistet. Die Zuweisung zu den jeweiligen Shopping Centern wird jedoch gemäss Rücksprache mit der Betreuung dieser Arbeit, nicht publiziert. Die Rückschlüsse auf den Gastdozenten, der Vorlesung Retail Management an der Universität Zürich, darf offen gelegt werden.

Experte A	Shopping Center Y
Experte B	Shopping Center X
Experte C	Shopping Center Westside
Experte D	Shopping Center Sihlcity
Experte E	Shopping Center Shoppi Tivoli
Experte F	Gastdozent Vorlesung Retail Management

Datum	Experte
Donnerstag, 20. Juni 2024	Centerleiterin Frau Gabriela Brönnimann
Mittwoch, 3. Juli 2024	Centerleiterin Frau Alexa Müller
Donnerstag, 4. Juli 2024	Centerleiter Herr Patrick Stäuble
Freitag, 12. Juli 2024	Centerleiterin Frau Laura Schorno
Montag, 8. Juli 2024	Gastdozent Retail Management Herr Philipp Schoch
Schriftliche Teilnahme	Centerleiter Herr Peter Gosteli

8.4 Paraphrasierung der Experteninterviews

	Shopping Center Y	Shopping Center X	Spreitenbach Shoppi Tivoli	Zürich Sihlcity	Bern Westside	Gastdozent CUREM Retail Management
Frage 1: Auswirkungen nach Covid-Pandemie:	Positiv: Nach den starken Einschränkungen während Covid-19, gehen seit nach der Pandemie die Kundenfrequenzen wieder hoch. Es zeichnen sich aber unterschiedliche Erholungsgeschwindigkeiten innerhalb der Branchen ab. Neg: Da während der Pandemie die Gastrobranche geschlossen war, stieg der Umsatz der Lebensmittelbranche (Supermärkte) während dieser Zeit stark. Nach der Pandemie hat dieser Trend nun abgenommen.	Selber habe ich keine positiven oder negativen Veränderungen feststellen können. Die goldene Ära der Shopping Center wird seit längerem (und spätestens seit der Pandemie) als beendet erklärt. Viele Expansionspläne wurden während der Pandemie (teilweise berechtigt) gestoppt. Mittlerweile sieht man wieder Expansionsprojekte wie sie vor der Covid-Pandemie der Fall waren.	- Neg. Die Möbelbranche leidet bis heute. Während Covid-19 hatten viele Unmengen Zeit um ihr Zuhause zu verschönern. Dies hat eine kleinere Flaute in der Branche hervorgerufen. - Neg. Da es während der Covid-19 Pandemie nur wenige Umbauten und Expansion gab, herrschte nach der Pandemie Nachholbedarf. Dies brachte grosse finanzielle Herausforderun-	Seit dem Ende der Covid-19 Pandemie haben sich die Retailer gut erholt. Auffallend ist, dass Covid-19 wie eine Art Katalysator gewirkt hat. Branchen, welche vorher schon Probleme hatten, haben nach der Covid-19 Pandemie ebenfalls noch Probleme und Branchen, welche im Aufschwung waren sind dies nun noch stärker.	Es gibt und gab unterschiedliche Phasen. War zuerst der Substitutionsbedarf nach Wünschen und Verzichten vor allem im Bereich Wohnen, Haushalt, Accessoires und Textil zu finden, war in 2023 und 2024 vor allem der Bereich Reisen, Freizeit dominant. Die Bereiche Food und Gastronomie blieben konstant. Positiv: Wunsch nach Leute treffen, etwas erleben, Zeit verbringen	- Die SC folgen dem Detailhandel. Die Verkaufszahlen sind stabil. Es gibt daher nicht einen krassen sichtbaren Rückgang. - Die Zunahme des Online-Handels ist wieder eingebrochen. Die Covid-19 Pandemie hatte dem Online-Handel einen rechten Aufschwung gegeben. Dieser knickt nun teilweise wieder ein.

			gen. - Pos. Die Leute haben auch wirklich Nachholbedarf und wollen das Angebot nutzen (grosser Bedarf an Gastro, Erlebniseinkauf, etc.)		(Kino, Bad, Gastronomie. Familien-Wochenenden im Hotel. Negativ: Ungeduld, Hektik, Erwartungshaltung von hier, jetzt, jederzeit, überall	
Frage 2: Branchen die am meisten unter Online-Druck leiden	-Probleme haben sicherlich Nr. 1 Medien und Elektronik (Vergleichbarkeit im Internet so gut gegeben), dann Nr. 2 Mode, dann Nr. 3 Schuhe/Lederwaren. Es gilt anzumerken, dass dies Branchen sind, die ebenfalls vor der Pandemie bereits Probleme hatten mit der Konkurrenz aus dem Internet.	1. Kleider 2. Medien 3. Hobby/Freizeit/Sport 4. Covid-Boom der Lebensmittel hat geendet und diese sind nun wieder auf ihrer Wachstumskurve vor der Pandemie zurück.	- Der Sportbereich leidet ganz besonders, da das gesamte Bikesortiment eingebrochen ist. - Der Möbel und Home-Bereich hat seinen Aufschwung von während der Pandemie nicht halten können. - Da nun das Gastronomieangebot wieder verfügbar ist, gehen die aufgeschwungenen Umsätze von	Medien, Mode, Schuh/Lederwaren. Dies sind auch die Löwenanteile des Online-Kuchens. Die restlichen Branchen eher weniger.	Der Onlinehandel in der CH macht in etwa 12.25 Mrd. aus (Anteil von gut 12.00% am Gesamthandel). Davon ist vor allem der Non Food-Bereich mit fast 10.90.Mrd. (und davon sicher der Bereich Unterhaltungselektronik mit fast 50%-Anteil) viel stärker betroffen als Food und Near Food (1.35 Mrd.)	Preisdruck bei 1. Medien, 2. Bekleidung/Mode und 3. Schuhen markant spürbar.

			Lebensmittelvertreibern wieder ein wenig runter.			
2.b: Leiden preiswerter, affordable oder teure Shops mehr?	Tendenziell leiden die günstigen bis mittelteuren Shops mehr	- Die preiswerten haben sicherlich den grössten Druck. Im Luxussegment ist der Preis eher zweitrangig und hat einen weniger grossen Einfluss.	Die preiswerteren Shops sind eher am leiden. Hier auch unter der grossen Konkurrenz aus Asien.	Innerhalb des Sihlcity nicht differenzierbar. Es sind keine preiswerten Shops (Discounter im Sihlcity vorhanden, günstigstes Modesegment ist der New Yorker)	Es ist die "berühmte Mitte". Preisbrecher gibt es zwar auch online, die Angebote finden aber eher vor Ort statt. Premium- und Luxusprodukte werden mit der nötigen Beratung und Diskretion auch eher im Store gekauft.	- Die Substitution von eher preiswerteren und affordablen Produkten sieht man in der Gesellschaft. Eine Substitution von Luxusprodukten ist nicht absehbar. Luxusprodukte sind ein absolutes offline-Business. - Hier muss gesagt werden, dass die preiswerteren Produkte auch immer noch gut funktionieren, diese aber abhängig sind von der Führung, dem Aufbau und teilweise den Werten des Retailers.
2.c: Wie sieht die Sache innerhalb des SC aus?	Schwer abschätzbar innerhalb des Centers.	Das Shopping Center ist eher peripher gelegen. Das heisst, dass die Kundenströme nicht allzu	Nicht spürbar, da das Shoppi Tivoli einen Frequenzzuwachs hat, wegen der	Keine Antwort.	Kommt auf den Anbieter an. Eine beliebte Form ist auch das Omni-Chanelling, in	Nicht anwendbar. Experte.

		gross sind. Man merkt es auch von Seiten Mietern, dass dort ein sehr grosses Interesse besteht die Mieten tief zu halten. Ein weiterer Kostenpunkt sind die Personalkosten. Die Personalkosten sind jedoch die Angelegenheit der Mieter.	Limmattalbahn. Zudem hat sich das Shoppi Tivoli das Ziel gesetzt, der grösste Fashion Top Brands-Place in der Schweiz zu werden.		welchem online bestellt, aber offline gekauft wird. Wir bevorzugen Mieter, welche uns Frequenz ins Haus bringen.	
2.d: Generell auf dem Markt?	Keine Antwort.	Antwort weiter oben bereits gegeben.	Lebensmittel gehen wieder runter Unterhaltung hat profitiert (Kino, etc.) Möbelgeschäfte erleben nun ebenfalls einen Rückgang	Seit 2022 ist die Online-Vertriebskurve zum ersten Mal abgeflacht. Shops versuchen sich mit dem Omnichannelling zu etablieren. Viele bieten Click-and-Collect an.	Shopping Center haben den Auftrag von Markt- und Begegnungsplätzen. Wir im Westside sehen uns als Destination in welchem Einkauf, Freizeit, Unterhaltung und Wohnen verschmelzen. Der Grundgedanke für die Kanalwahl ist bei uns nur bei 50% auf Shopping ausgelegt. Die	Nicht behandelt

					restlichen 50% haben ein anderes Bedürfnis bei Ihrem Besuch. Die Gesamtfrequenz gilt es aber dann vor Ort durch die einzelnen Anbieter abzuschöpfen. Die Kundenansprache ist daher zentral.	
Frage 3.a: Welche Branchen haben sich als besonders widerstandsfähig erwiesen?	Angebote aus dem Dienstleistungssektor haben sich als widerstandsfähig gegenüber der Pandemie erwiesen, denn diese Angebote sind vielmals nur schwer substituierbar. Weiter haben sich Akteure aus der Lebensmittelbranche während der Pandemie-Zeit robust (in Anbetracht der Umsätze) gezeigt.	Lebensmittel, da diese ein Grundbedürfnis darstellen. Beauty läuft konstant gut. Nach der Pandemie hat sich die Gastronomie auch wieder gut erholt (jene die es noch gibt)	Lebensmittel als Grundbedürfnis sind besonders widerstandsfähig. Die Dienstleistungen und Unterhaltung sind nach der Covid-19 Pandemie ebenfalls wieder im Aufschwung.	Gastronomie-Branche nach Covid-19 im Aufschwung, Do it yourself Homebuilding im Aufschwung während und nach Covid-19. Fashion hat immer noch Probleme.	Vor allem Artikel des täglichen Bedarfs	Es hat sich gezeigt, dass die Pandemie und die Kosmetik sehr stationäre Produkte sind. Es wird aber seit nach der Pandemie nachhaltig in diesen Bereichen mehr im Online-Segment bestellt. Die Möbelbranche hat seit Covid-19 ebenfalls einen grossen Shift in den Online-Bereich gemacht. Am wenigsten mehr

						Online vertrieben werden Produkte aus der Branche Bekleidung. Die Zeit wird zeigen ob diese Änderungen von Dauer sind.
3.b: Welche Strategien haben Branchen angewendet um erfolgreich zu sein?	Da die Konsumation von Lebensmittel ein Grundbedürfnis ist, brauchte es dort keine Erfolgsstrategie, dennoch haben gewisse Anbieter während der Pandemie das Produktangebot ausgebaut. Das gleiche gilt für den Dienstleistungssektor. - Eine Verknüpfung von Offline- und Online-Handel als Erfolgsstrategie. Eine Community sollte um bestimmte Brands herum aufgebaut werden. Dies ist ein Thema, dass vermehrt vor kommt.	Omnichannelling. Die Retailer müssen ihre Kompetenz auf mehreren Kanälen aufbauen. Beispielsweise hatte Chîcorée noch vor Covid-19 keinen Online-Shop.	Es ist zwar weniger ein Trend. Jetzt sind alle Branchen on- und offline unterwegs. Es ist ein Zusammenspiel, das die Branchen während Covid lernen mussten.	Lernen, dass man den Kunden via Omnichannelling ansprechen kann. Internet ist ein Werkzeug und kein Konkurrent. Seit 2023 hat Sihlcity (als Nachzügler) eine Social Media Aktivität. Tiktok und Insta. Solche Sachen gehören für die einzelnen Shops ebenfalls dazu. Die Auffassung herrscht aber, dass die Shops im Sihlcity dies mehrheitlich machen.	Nähe zum Kunden. Bedürfnisgerechte Sortimente. Ausbau der Dienstleistungen. Transparenz	Omnichannelling

	Man versucht die Zielgruppe dort abzuholen, wo sie ihre Werte haben.					
3.c: Ist an folgender Aussage Ihrer Meinung nach etwas dran: Je spezifischer ein Produkt, desto eher wird dieses in einem stationären Laden eingekauft. (Z.B. ein rotes Sofa)?	- Research verläuft zuerst online (Webbasiert, wo gibt es rote Sofas), anschliessend erfolgt meist ein Besuch im Laden um sich das Produkt anzuschauen.	Es kommt darauf an. Im Bereich der Medien ist ein Dyson Haarföhn sehr spezifisch. Dieses Produkt kann man jedoch sehr gut online einkaufen. Bei einem roten Sofa wird man das Produkt vor dem Kauf noch erleben wollen (vielleicht hat eine Recherche vorher online bereits stattgefunden). In diesem Bereich würde ich die Aussage aber unterstützen.	- Ein iPhone 15 Pro 512 GB ist extrem spezifisch. Die wenigsten werden dies jedoch vom Shop her besorgen können. - Vor Ort geht man, wenn man das Produkt erleben will oder eine grosse Beratung benötigt. Man kann auch sagen, je eher man sich von einem Produkt überzeugen muss, desto eher geht man stationär.	Ja, teure und exklusivere Produkte, für welche man eine Beratung braucht oder das Produkt vorher sehen will, treffen auf die Aussage zu. Der Kauf des Produkts muss aber dann nicht unbedingt im Shop erfolgen.	Dem kann ich beipflichten	Es stellt sich die Frage ,ob ich eine Beratung brauche, wenn ich weiss, dass ich ein rotes Sofa will. Vielleicht will ich das Produkt einfach nur erleben, bevor ich es online bestelle. Daher eher weniger zustimmend. Die Beratung kann aber auch mit sogenannten Chatbots erfolgen.
Treueprogramme + Marketing						
Frage 4: Welche Rolle spielen Treueprogramme	Das CM setzt seit der Pandemie vermehrt den Fokus auf die	Mir selbst ist eine Zunahme der Nutzung solcher Pro-	-definitiv eine klare Zunahme. Es gibt ein star-	Eine Zunahme der Treueprogramme kann nicht mit Si-	Solche Programme werden auch nur genutzt, wenn	- Nein, es sei keine Zunahme von Treueprogrammen, die

und personalisierte Marketingstrategien in Ihrem Shopping Center? Wurde eine Zunahme festgestellt seit Ende der Pandemie?	sozialen Medien (Tiktok, Instagram, etc.). Im Bereich Marketing arbeiten wir nun vermehrt mit Kurzvideos und Bewegtbildern, welche auf Online-Plattformen verwendet werden.	gramme im Center nicht aufgefallen. In erster Linie setzten wir auf die Bekanntheit der Marke Media Markt. Das Center setzt zudem auf frequenzsteigernde Massnahmen wie Gewinnspiele um weitere Kunden ins Center zu locken. Das Center sieht sich eher als Nahversorgungscenter.	kes Interesse mittels solchen Programmen Botschaften an Kunden zu vermitteln und ihn bei der umwerbenden Marke zu halten. - Das Interesse danach hat auch bei Kunden zugenommen. Es gibt beispielsweise die Shoppi Tivoli Card, mit welcher man in allen Shops beim Shoppi Tivoli etwas einkaufen kann.	cherheit festgestellt werden.	sie eingesetzt werden. (meistens um kurzfristig Frequenz zu generieren) Wir planen unsere MarKom-Massnahmen immer auf Basis der jährlichen Kundenbefragung. Da kann, muss aber nicht, ein Treueprogramm von Bedeutung sein. Unsere Strategie basiert immer auf der Vermarktung der Destination als Ganzes (Markenstrategie)	vom Center Management gehostet werden seit der Pandemie erkennbar. Es ist aber absehbar, dass viele Center mehr ins Online-Marketing einsteigen. Vielleicht haben sie dies sogar bewusst etwas verschlafen und geben nun viel mehr Gas. - Für ein Center Management ist es nicht die erste Aufgabe Treueprogramme für die Retailer auszuarbeiten.
E-Commerce: Fluch oder Segen?						
Frage 5.a: Welche Strategien haben Sie oder empfehlen Sie zu implementieren, um dem Druck	- Ein aktives Center Marketing mit einem breit gefächerten Angebot. Eines davon ist zum Beispiel die Verwendung ei-	Omnichannelling. Das Kundenerlebnis muss attraktiv sein. Die Mieter müssen sich auch etwas absprechen, damit	- Es braucht mehr Content des Shopping Centers auf den Online-Kanälen. Man muss Emotionen	Es herrscht ein starkes Bewusstsein für die Aufgaben des CM. Das CM schafft einen Rahmen wo der Kunde	Keine Angabe.	Mulitchanneling / Omnichanneling. Oder seine Produkte auch an einem Online-Marktplatz anbieten. Man kann

der Online-Konkurrenz standzuhalten?	ner sogenannten Call-to-Mall Action. Dabei werden Promotionen auf der Gasse vorgenommen um potenzielle Kunden ins Center zu bewegen. Eine bereits erfolgte Marketing Aktion hierbei war z.B. dass ausserhalb des Centers leere Glace-Becher verteilt wurden, welche dann im Einkaufscenter selbst kostenlos mit Glace befüllt werden konnte.	nicht jeder/jede sein eigenes Ding auf den Plattformen macht.	vermitteln. Es muss gezeigt werden, dass die Aufenthaltsqualität besser ist. Was es alles für Möglichkeiten gibt, etc. - Der Online-Kanal ist heutzutage eine Notwendigkeit, Retail kann vielmals nur noch durch eine Art Omnichannelling funktionieren, bei dem man auf mehre Kanäle setzen kann. - Auffallend ist auch, dass die Top Brands sich aus den kleineren Städten zurückziehen und mehr an den Top-Spots sich ansiedeln. Eine gezielte Verknappung.	sich sehr gerne aufhält, seine Freizeit verbringen möchte und die Dienstleistungen und Produkte erleben kann. Das Sihlcity hat im Vergleich einen sehr hohen Freizeitwert. Das aktuelle Public Viewing mit aufwändiger Architektur ist ein Beispiel. (Sauberkeit, Sicherheit und ein top Ambiente sind Aufgaben des CM). Es muss mit dem Center der Erlebniseinkauf anlocken. Den Verbrauchereinkauf braucht es, kann aber nicht mit solchen Inhalten gross angesprochen werden. - Die Shops müssen ihre Präsenz auch medial aufzeigen		Retail auf vielen Ebenen betreiben. In der Schweiz geben nur 20 % der Befragten an, dass sie nie etwas stationär einkaufen (Studie liegt dieser Arbeit nicht vor). - Im extremen Luxussegment oder im extremen Discounter Segment kann noch auf einen Online-Shop verzichtet werden um Marche zu sparen, vielleicht. Sonst ist das Omnichannelling ein Must.

				und die Kunden dort kontaktieren.		
5.b Haben Sie spezielle Massnahmen oder Partnerschaften eingeführt, um Online-und Offline-Kanäle zu integrieren?	In diesen Bereichen liegt die Hoheit bei den Mietern. Vom CM wird hauptsächlich die soziale Medien-Präsenz im Bereich Online-Marketing geregelt. - Eine Kampagne, die wir durchgeführt hatten war beispielsweise, dass wir Influencer in unsere Mall eingeladen haben, damit die Fans der Influencer die Möglichkeit für ein Meet & Greet mit den Promis vor Ort hatten.		Nebst unserem regulären Center-Marketing, nicht sonderlich mehr.	Das Sihlcity verfügt über eine Marketing-Abteilung. Es gibt regelmässig Gespräche mit den Branchen, um Anliegen abzuholen. Beispielsweise, was sind die Erwartungen an das CM für den Black Friday.	Dies ist nicht primär Aufgabe des Eigentümers/Vermieters, sondern des Mieters. Wir leben den Destinationscharakter in welchem wir auf Vielfalt und Erlebnis unserer Eckpfeiler, Food&Beverage, Freizeit&Unterhaltung und Retail hinweisen. Als Center führen wir keinen professionellen Online-Store	- Frage nicht anwendbar.
Frage 6.a Wie beurteilen Sie das „Blackbox"-Prinzip, bei dem Konsumenten oft nicht wissen, ob	- Unwissenheit kann dazu führen, dass der Kunde nicht in die Mall geht. Falls der Kunde jedoch offen für einen Erlebnis-	Ich frage mich an welche Nutzergruppen die Plattform gerichtet ist? Die einzelnen Hersteller weisen heute schon	- Es ist ein Problem. Nicht weil das Blackbox-Prinzip eine Intransparenz voraussetzt,	Für Sihlcity kein Problem. Der Fokus liegt auf Urban Entertainment. Die Frage stellt sich, was ist die Motiva-		Ich sehe dies als eine nennenswerte Problematik. Viele Einkäufe passieren am Abend oder dann wenn das

das gewünschte Produkt in einem bestimmten Shopping Center verfügbar ist?	einkauf ist, dann kann aus dieser Blackbox eine Chance entstehen.	vielmals einen Lagerbestand in den einzelnen Geschäften aus.	sondern, weil es eine Herausforderung ist 160 Brands in die Köpfe der Leute zu bringen. - Ein noch grösseres Problem ist die Tatsache, dass die Shops um 20:00 wieder schliessen müssen und eine Mehrheit der Einkäufe in Online-Shops nachts erfolgt. Oder an Sonn- und Feiertagen, wo das Shoppi Tivoli geschlossen hat.	tion. Erlebniseinkauf oder Besorgniseinkauf?		Shopping Center geschlossen ist. Zu dieser Zeit wird am meisten online eingekauft, weil der stationäre Retail nicht verfügbar ist.
6.b Welche Massnahmen haben Sie bereits ergriffen oder empfohlen, um diese Intransparenz zu verringern?	- Auf unserer Center-Website sind die Mieter aufgelistet und ihr Webauftritt ist verlinkt. Eine Website unserer SC, dass die Produkte sämtlicher Mieter abbildet, ist eher	Frage nicht anwendbar.	Nicht beantwortet.	Ambiente und ein guter Branchenmix		Im internationalen Kontext wurde einmal eine Plattform von Westfield Company (einem internationalen Shopping Center Betreiber ohne Standorte in der

	schwierig umzusetzen.					Schweiz) realisiert. Die Plattform ist heute nicht mehr online. Grundsätzlich wurde dies auch in der Schweiz einmal geprüft. In einem Shopping Center hatte man die entsprechende Lagerflächen verfügbar.
Frage 7.a: Wie könnte eine zentrale Internetplattform, die das Sortiment aller Geschäfte in diesem Shopping Centern abbildet, dazu beitragen, die Kundenbindung zu stärken und die potentiellen Kunden nicht aus Gründen der Convenience (man weiss nicht, ob ein Produkt im	- Kein realistisches Unterfangen. Problematik im Datenschutz aus meiner Sicht gegeben.	Sehe den Nutzen nicht darin.	- Hätte man eine solche Plattform, so könnte man 24/7 verfügbar sein und Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Da eine Mehrheit der Online-Verkäufe nachts oder an Sonn- und Feiertagen getätigt wird, würde dies für gleich lange Spiesse sorgen.	Es liegt zu viel Aufwand darin. Die Retailer haben vieles bereits selbst integriert.		Praktisch wäre es.

SC verfügbar ist und bestellt es lieber gleich online) an Portale wie Zalando oder Amazon zu verlieren?						
7.b: Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Implementierung einer solchen Plattform, nebst den Kosten?	- Eine zusätzliche Herausforderung sehe ich in der Umsetzung, Verwaltung und Aktualität.	Aktuell sehe ich mehr Probleme als Nutzen in diesem Produkt. Mir stellen sich die Fragen, wer bewirtschaftet dies? Man muss schauen, dass es aktuell bleibt, dass alle Mieter dabei sind. Aus Sicht CM bieten wir die Übersicht der Shops, einen Lageplan und die direkte Verlinkung zu den Webseiten der Mieter an.	- Aufwand, Nutzen, die Logistik dahinter. Was macht man wenn ein Kunde aus 3 verschiedenen Shops Produkte einkauft.	Produktinformationen wie Verfügbarkeiten à Jour halten.		Das Problem besteht darin, wenn man Produkte aus mehreren Shops bestellen möchte und diese in demselben Warenkorb hat. Dies erfordert Logistik und bringt Schnittstellen hervor. Diese Schnittstellen kosten. Als Wincasa ist ein solcher Service bereits detailliert untersucht worden in früheren Jahren. Es gibt aber keine «Fee» die wir als Verwalter und Betreiber generieren können ohne den Service in der Preiskonkurrenz

						abzuwerten. Somit generiert das Portal sehr viel Arbeit, man kann aber daran nur sehr wenig in der Betreibung verdienen. Es herrscht auch Zweifel ob man mit solchen Webseiten Kunden aus der ganzen Schweiz zum Produktekauf anlocken kann. Eine Person aus Bellinzona wird nicht bewusst auf die Website des Glatt Zentrums gehen um ein Paar Schuhe zu kaufen.
Frage 8.a: Glauben Sie, dass eine zentrale Plattform, auf der Konsumenten Produkte suchen, reservieren und gegebenenfalls liefern	Frage nicht behandelt.	Frage nicht anwendbar.	Nicht beantwortet.	Zentral nein. Die Shops haben bereits Click and Collect und wir fokussieren uns auf den Erlebniseinkauf.		Die Frage wurde bereits in der Vorfrage beantwortet. Es herrscht Zweifel dass man im Preis konkurrenzfähiger werden würde.

lassen können, den stationären Handel im Shopping Center wettbewerbsfähiger machen würde?						
8.b: Welche zusätzlichen Dienstleistungen könnten angeboten werden, um die Attraktivität einer solchen Plattform zu erhöhen?	Frage nicht behandelt.	Frage nicht anwendbar.	- Cyber Security ist online nicht immer gewiss ob man nicht auf der falschen Website landet und zahlt.	Frage nicht anwendbar.		Personal Shopper, Vallett-Parking, Verlosung von Goodies (wie gratis Eintritte ins Kinderparadies). Viele solche Elemente sind auf gewissen Webseiten von Shopping Centern bereits vorhanden.
Frage 9.a: Worauf ist bei der Zusammenstellung des Shopping Center Besatzes zu achten?	- Auf die zukünftige Positionierung. Welche Nutzungsarten haben den Fokus. Es ist essenziell die Umgebung zu beachten. Wie sieht es demographisch aus. Weisen die Konsumenten eine gewisse Struktur auf. - Welche Konkurrenz	Lage, Einzugsgebiet, Demographie, in welchen Bereichen des Gebäudekomplexes sollen die Untermieter angesiedelt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass es Shops gibt die sich nicht aufgrund des Sortiments abstos-	- Es braucht einen klaren USP, unbedingt einen grossen Food-Laden - Für Shoppi Tivoli: Exklusivität: Die top angesagten Brands müssen beinahe exklusiv beim Shoppi Tivoli	1. Zuerst muss man schauen was man hat. Das Sihlcity ist ein altes Industrieareal. Die Gebäude haben Charakter und mit den Aussenflächen und den Räumen muss man arbeiten. 2. Der grösste Konkurrent ist das ver-		Man soll darauf achten wo man sich mit seinem Center befindet. Zum einen in welcher ÖV Güteklasse befindet man sich. Was sind die Kapazitäten meines Centers (Grösse der Flächen), was ist mein Einzugsgebiet. Be-

	gibt es zu uns. Ist unser Angebot eine Kopie? Kann man eine Vorsortierung der Produkte machen und einen gewissen Fokus darauf legen. - Man muss die Entwicklung der Umgebung stets im Auge behalten.	sen und es ist zu versuchen, dass die Retailer irgendwie voneinander Synergien nutzen können. Beispiel: Versch. Kleiderläden im vergleichbaren Preissegment helfen sich, Medien und Mode profitieren kaum voneinander.	sein.	teilte aber mindestens gleichwertige Angebot der Innenstadt. Hierbei liegt der Entscheid welchen Fokus möchte man mit dem SC ansprechen im Vordergrund. Beim Sihlcity ist es Urban Entertainment. Bei uns gibt es Fitness, Kino, Freizeit, Kultur, Hotel. 3. Des Weiteren möchten wir mehr die Branche Gesundheit setzen mit Angeboten zu Well Being, Medizin im Bereich Life Science. 4. Dies sind Dinge die nicht auf jedes SC zutreffen können, aber beim Sihlcity aufgrund der Urbanen Kundengruppe passt es. Dies hat sich mehr		satz der auf das Flächenangebot und auf das Einzugsgebiet unter Berücksichtigung der Konkurrenz passt. Es ist wichtig zu beachten ob man ein regionales oder überregionales Einzugsgebiet hat. Als was kann das Center gesehen werden.

				aus der Standort-analyse heraus ergeben. 5. Ein weiterer Entscheid war, dass wir kein Discounter SC sind. Wir haben uns im Preissegment «Affordable» angegliedert und mehrheitlich Shops in diesem Segment verwendet bei der Bestückung.		
9.b: Was sind aus Sicht des Center Managements Frequenzbringer?	- Lebensmittel, internationale grosse Brands	Kurzfristig/ periodisch: Influencer in Stores, Public Viewing, Pop-Up Stores, Aktivitäten über Social Media. Langfristig: Lebensmittel, internationale Brands, ev. Gastronomie, den wohl grössten Media Markt der Schweiz	- Gastroangebot - Events anbieten (Modeschau), kostenloses Wlan, Kinderwelt, super Toiletten, etc.	Supermarkt, Mieter wie Peek and Cloppenburg (den es in CH nur im Sihlcity gibt), Unique Brands wie Zara, Sephora, etc. Auch die Gastronomie ist ein guter Frequenzbringer. Das Sihlcity hat sehr viele Büroplätze von Banken (CS/UBS) und hat hierfür geschaut, dass es einen PKZ, Bayard		Lebensmittel sind ein ganz klarer Frequenzbringer. (Aldi, Lidl, Coop, Migros)

				etc gibt. Auch Take Away Angebot wichtig wie Bäckerei.		
9.c: Was sind Beispiele für kurzfristige und langfristige Frequenzbringer?	- Kurzfristig: Public Viewing, Kinderschminken - Langfristig: Food, namhafte Brands, exklusive Shops	Kurzfristig/ periodisch: Influencer in Stores, Public Viewing, Pop-Up Stores, Aktivitäten über Social Media. Langfristig: Lebensmittel, internationale Brands, ev. Gastronomie, den wohl grössten Media Markt der Schweiz	Kurzfristige: - Events wie Modeshow, - Brands, zeitweise alleinstehend, da es sie erst wenige Male in der Schweiz gibt Langfristige: - Aufenthaltsqualität/ sich wohlfühlen (nicht unbedingt ein Brand) - Kinderparadies - Branche Lebensmittel	Public Viewing, regelmässigere coole Events. Ansonsten ist kein Unterschied erkennbar.		Kurzfristig=periodisch: Public Viewing, Wochenmarkt. Achtung: Mehr Kunden muss nicht automatisch mit höheren Umsätzen korrelieren. Nach einem Fussballmatch gehe ich eher weniger noch Möbel einkaufen. Langfristig=konstante Anziehung: Ankerstores Food, andere Stores mit grosser Anziehungskraft. Diese Stores benötigen jedoch auch eine grosse Fläche.
9.d: Hatten Sie bereits die Möglichkeit ein	Nein	Nein. Ich stelle mir aber eine Zusammenstellung eines	Nein, die Schwierigkeit liegt aber weniger im Be-	Nein. Ab dem Oktober 2024 hat das Sihlcity auch kei-		Nein.

Shopping Center von Grund auf neu zu vermieten?		SC Besatzes in peripheren Lagen sehr schwierig vor.	reich von Grund auf aufbauen, als eines von Grund auf erneuern im Bestand.	nen Leerstand mehr.		
Frage 10: Wie ist die Abstufung von «preiswerten» Shops, Affordable Shops und teuren Shops zu gestalten?	Unbedingt auf die Umgebung abstimmen. Beispielsweise in Spreitenbach würde man eher preiswertere Shops wählen. In ZH Zentrum eher hochpreisige Shops.	Es ist wichtig keine krassen Kontraste zu schaffen. Der teuerste Shop sollte nicht gleich neben einem Discounter stehen mit vergleichbarer Auswahl.	Das Einzugsgebiet gibt ein wenig vor, wie man sich zu positionieren hat. Hierbei sollte man sich auf das konzentrieren auf was man ist. In einem SC sind eher selten Luxusmarken vertreten. Diese findet man mehr an High Streets. Die Mittelklasse geht in der Schweiz in Shopping Center. Das Shoppi Tivoli ist ein SC für affordable Shops. Wir haben aber auch Chicorée oder New Yorker	Man muss sich wie entscheiden in welchem Preissegment man sich ansiedelt. Luxus und Affordable beissen sich nicht.		Teure Shops sind selten in SCs. Hierfür hat man die Bahnhofstrasse. Die Affordablen sollten nicht gleich neben den Discountern mit vergleichbarem Angebot stehen. Die beiden Kategorien «beissen» sich jedoch nicht.

			eher im preiswerteren Segment. Es ist ein wenig darauf zu achten, dass affordable Shops und preiswertere Shops nicht gleich neben einander liegen.			
Frage 11.a: Welcher Branchenmix ist aus Ihrer Sicht ein idealer?	Sehr standortabhängig, man braucht mind. 2-3 Frequenzbringer, darunter immer ein Lebensmittelgeschäft und 1 bis 2 grosse Brands.	Lebensmittel als Ankermieter. Die Branchen sollten ausgeglichen und auf das Einzugsgebiet abgestimmt dabei sein. Beim Center sind nicht alle Branchen vertreten. Einige sind dahingegen wieder etwas oft vertreten.	- Es kommt ganz auf das Einzugsgebiet an. Da das Shoppi Tivoli das Ziel hat das grösste Fashion Center der Schweiz zu werden, hat es dadurch auch ein etwas grösseres Einzugsgebiet.	Das Sihlcity ist aus meiner Sicht nicht so ideal für die Räumlichkeiten eines Einkaufszenters, da das Areal sehr offen ist und schwer in der Nacht zu schliessen. Wichtig ist bei Mode, dass man nicht nur einen Anbieter hat. Es braucht Auswahl. Entsprechend empfehlen würde ich, dass man sich bei den Retailern auf eine Preisklasse begrenzt.		Könnte man alle SC in der Schweiz in der Bestückung addieren und einen Durchschnitt ziehen gäbe es schon eine Art idealer Besatz. Dieser muss aber nicht zwangsläufig auf das entsprechende Einzugsgebiet passen. Man muss beim Branchenmix darauf achten, dass man den Versorgunseinkauf (mit beispielsweise einem 3MMM Migros) gut bedienen kann und gleichzei-

						tig den Erlebniseinkauf mit dem Umgangswort «Lädele» bedienen kann. Dienstleitungen sind abhängig von den Flächen und auch vom Einzugsgebiet.
11.b: Wovon hängt dies Ihrer Meinung nach ab? Vom Einzugsgebiet, von der Lage oder von weiteren Faktoren?	Zielgruppe, Bevölkerungsstruktur, Positionierung der SC, Konkurrenz anschauen	Die Kaufkraft der Kunden in einem Industriegebiet ist in der Regel etwas verringert. Im Umfeld um das Center gibt es zahlreiche Möbelgeschäfte, Coop, die Migros baut, etc. Man muss schauen dass man einen USP hat. Der wäre bei uns beispielsweise der Bayard Outlet oder der riesige Media Markt.	Mindestens von diesen beiden Faktoren und noch vom Entscheid der Positionierung.	Das Retailangebot ist heutzutage in der Schweiz (zu) dicht. Es kommt auf die Erreichbarkeit drauf an. Wie gut funktioniert der ÖV, hat es viele Parkplätze. Faktoren wie die Gestaltung, Architektur, Sauberkeit, Sicherheit und den einzigartigen Charakter. Dies sind Dinge auf die wir hier beim Sihlcity sehr zählen. Auch ist es sehr wichtig für was das Center steht.		Dies sind die beiden Hauptfaktoren. Wichtig ist noch dass die ÖV-Güteklasse und die Erreichbarkeit per MIV gegeben ist.

Frage 12.a: Welchen Einfluss haben Lage und Einzugsgebiet auf die Positionierung von Retail-Shops in Ihrem Shopping Center? Sie können die Frage auch anhand eines Beispiels beantworten.	Aus meiner Sicht ist der Einfluss sehr gross. Die Umgebung gibt die Zielgruppe vor, das gibt einen Mietermix der passen kann, die Produkte sollten ebenfalls auf dieser Basis angeboten werden. (Falls es beispielsweise eine einschlägige Demographie hat, ist dem Rechnung zu tragen)	In unserem Fall sind wir in einer Industriezone und in einem Möbel-Cluster. Daher wäre in unserem Fall auch eine Vermietung an einen bis zwei Single Tenants denkbar gewesen. Grundsätzlich muss man sagen, dass man sehr auf die Konkurrenz in der Nachbarschaft achten muss. Das Glattzentrum ist beispielsweise nur wenige km von uns entfernt. Es hat eine sehr starke Konkurrenz zu Lebensmitteln in der Nachbarschaft.	Eine zentrale Rolle. Das Shoppi Tivoli befindet sich in einer der am meisten wachsenden Bevölkerungsregionen in der Schweiz. Das birgt enormes Potential und hat eine massgebende Rolle auf die Positionierung eines SC.	Dies erfordert eine detaillierte Standortanalyse. Es spielen Daten wie Soziodemographie, rural / urban, Einzugsgebiet eine Rolle. Das Sihlcity hat ein sehr grosses Einzugsgebiet, trotz der innerstädtischen Konkurrenz.	Lage ist nicht ALLES, aber ohne Lage ist ALLES nichts. Das Gesamtpaket muss stimmen. Anfahrt, Logistik, Kundenführung, Angebotsmix, Service und Dienstleistungen. Barrierefreies Einkaufen und wichtig. Kundenansprache entlang der gesamten Costumer Journey	Im Seefeld: Eher kleine Shops mit sehr hochwertigem Mix In Industriezone ist die Kaufkraft eher klein. Auf dies muss unbedingt geachtet werden. Man muss auch schauen wie man die Frequenz, die man im SC benötigt, dahin bringt. Man muss sich mit dem ÖV Angebot auseinandersetzen. Kann die gewünschte Frequenz überhaupt zu meinem Center hin bequem reisen? Wenn man für seinen Wunschumsatz 90'000 Personen benötigt und lediglich 35'000 problemlos anreisen können, hat man ein Problem mit der Rentabilität.

						Das Shoppi Tivoli geniesst aktuell die Vorteile der neuen Limmattalbahn. Nun kommen noch viel mehr Personen problemlos ins Center.
12.b: Welche Standortfaktoren sind besonders wichtig für den Erfolg der Retail-Shops?	- Antwort in den vorherigen Fragen gegeben.	Erreichbarkeit ist sehr wichtig. Demographie. Dietlikon ist eher kaufschwach.	Keine Antwort.	Keine Antwort	Antwort in 12.a gegeben.	Alleinstellungsmerkmal im vgl. zur Konkurrenz, Erreichbarkeit, Nutzersegmentierung (im Seefeld hätte ich eher etwas teurere Shops)
Frage 13.a: Wie passen Sie das Angebot in Ihrem Shopping Center an die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben des Einzugsgebiets an?	Frage nicht behandelt.	Diese Inhalte sind Sachen der Mieter. Es kann jedoch die Möglichkeit geben, dass wir Aktionen oder Anlässe über unsere Social Media Kanäle für/über diese teilen.	- Man schaut im Ausland was gerade In ist. Es wird vielmals auch in die Schweiz kommen. Man muss hierbei auch mit den Leuten reden. Ich rede häufig mit Jungen aus der Familie und frage was denn so In ist.	Das Retailangebot ist seit der Eröffnung in etwa gleich geblieben. Man hat zum Teil hohe Mietzinse, aufgrund der alten Verträge. Auf der anderen Seite ist auch die Zahlungsfähigkeit der Retailer ab einem gewissen Punkt ausgeschöpft. Wir haben doch		

			- Ich frage manchmal auch Kunden, was für ein Angebot beim Shoppi Tivoli fehle. Hierbei ist es häufig ein Second Hand Shop, eine Metzgerei, den neuesten Laden XY.	zahlreiche Anbieter aus dem Konfektionsbereich (PKZ, Bayards, etc.) für die zahlreichen Bankangestellten die hier im Sihlcity platziert sind. Zudem gibt es 14 Restaurantbetriebe bei uns.		
13.b: Gibt es eine Altersgruppe an Kunden, welche bei Ihnen besonders viel einkauft?	In unserem SC ist keine Altersgruppe im besonderen übervertreten.	Wir haben keine Marktstudie gemacht. Es fällt mir aber auf, dass eher weibliche Kundinnen zwischen 40 und 60 Jahren bei uns einkaufen.	Die 25 bis 45 Jahre alte Kundschaft ist bei uns ab häufigsten Vertreten. Etwas untervertreten sind die Silver Ages. Ein Grund hierbei könnte sein, dass diese den ganzen Tag Zeit haben für einen Einkauf und die Convenience eines Centers, wo man alle Produkte an einem Ort findet, weniger schätzt.	Gemäss einer Marktforschung, die das Sihlcity über seine Kunden in Auftrag gegeben hat, ist der Mix sehr ausgeglichen. Es gibt bei uns keine übervertretene Altersgruppe.		

Frage 14.a: Gibt es allgemein gültige Ableitungen für eine zukünftige Positionierung von Shopping Centern, um aus Investorensicht attraktiver zu werden?	- Es gibt aktuell einen Shift zu mehr Lifestyle-und Gesundheits-Dienstleistungen. In diesem Bereich möchten wir Schritt halten.	Da pauschal gesehen die Einwohner von Dietlikon nicht allzu kaufkräftig sind, haben wir neu einen Chîcorée, der das Sortiment auf ein Bedürfnis des Einzugsgebiet (wie bereits gesagt Nahversorgung) entgegennimmt. Es ist einfach wichtig, dass man seine Rolle/Ansehen/Position im Cluster erkennt und den Besatz entsprechend wählt.	- Man muss sich bewusst werden, was für ein Center man sein will und wo man selbst steht und was das Einzugsgebiet einem ermöglicht. - Man muss auch bereit sein Lebenszyklen von Shops und Brands zu erleben. Wenn man seit über 40 Jahren die gleichen Shops ohne Wechsel hat, dann hat man ein sehr adynamisches SC und man sollte sich Sorgen machen.	Dies ist beim Sihlcity sehr schwierig. Unsere Mietverträge stammen vielmals aus dem Jahr 2005, daher sind die Mietzinse sehr hoch. Nicht alle haben jedoch eine Umsatzmiete. Jene, die eine Umsatzmiete aufweisen könnte man verbessern idem man mehr Kunden ins Sihlcity zieht. Bei jenen, die keine Umsatzmiete haben, benötigt man eher mehr Fläche. Dies ist im Sihlcity nicht möglich. Mehr Einnahmen aus den Parkplätzen könnten noch generiert werden. Dies ist hier kein unwesentlicher Faktor an diesem Standort.	Ich denke, in Zukunft werde Mixed-Use-Immobilien Erfolg haben, welche nebst dem klassischen Retail erweiterte Angebote wie Sport, Freizeit, Wohnen, Bildung, öffentliche Ämter, etc. unter einem Dach vereinen. Dies erfordert neue Verhaltens, und Denkmuster, so z.B. den Einbezug von Behörden und Institutionen (Quartier)-Vereinen bei den Entwicklungen der einzelnen Arealen.	Ein Investor kann nicht einfach blind in ein Shopping Center investieren. Es braucht eine Investor Due Diligence beispielsweise auf Zustand, Laufen meine Retail-Verträge in den nächsten Jahren aus?, Wie sehen die Umsätze und der Gewinn aus? Falls ein Rahmenvertrag in den nächsten zwei Jahren auslaufen würde, sollte man dies zur Sprache bringen und von einem Kauf mangels Verlängerungsperspektiven absehen.

14.b: Welche Trends und Entwicklungen sollten Shopping Center berücksichtigen (oder eben nicht), um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben?	- Unbedingt das unmittelbare Umfeld miteinbeziehen, die bestehenden Arbeitsplätze sollten abgeholt werden für mehr Lokalität. Baulich die Lokalität hochwertiger/angenehmer (+ visuell einladender) machen. - Es sollte zudem auf das Brand-building des SC als Marke und bei den jeweiligen Shops auf das Brand-Community Building wert gelegt werden.	Es ist wichtig, dass innerhalb des Centers Aufenthaltsqualität geschafft wird. Die Toiletten sollten sauber und angenehm sein. Die Materialisierung ist bedacht zu wählen und es sind Verpflegungsmöglichkeiten zu schaffen. Dienstleistungen wie eine Kleiderreinigung, etc. sollten unbedingt aufgenommen werden.	Das Shoppi Tivoli muss schauen, dass es nicht Richtung Outlet und Fachmarkt schreitet. Dies ist auch der Grund wieso man (noch) keinen Second Hand Shop hier hat.	Die Schliessung des Jelmoli ist für das Sihlcity eher eine Chance. Man kann mögliche Retailer dort abholen, ob sie bei uns einen Laden eröffnen wollen. Auf der anderen Seite haben wir ab Oktober keinen Leerstand mehr. Das Sihlcity kommuniziert, den Leerstand nicht.	"das klassische Retail-Shoppingcenter" hat ausgedient	
Frage 15a: Wie arbeiten Sie mit lokalen Unternehmen und der Gemeinschaft zusammen, um das Shopping Center als sozialen Treffpunkt zu stärken?	- Influencer engagiert die ihre Fans ins SC bringen - Wir arbeiten viel mit Vereinen aus der Umgebung für Vorführungen beispielsweise Musikvereine Events für Kinder	Man ist dem lokalen Gewerbeverein beigetreten und wäre bereit für Events Flächen temporär zur Verfügung zu stellen um eine Art Nachbarschafts-Community aufzubauen.	Aus dem nahen Umfeld arbeiten wir viel mit dem Kino Pathé zusammen oder mit den nahen Hotels. Diese geben den Kunden einen Flyer mit dem Angebot des Shoppi Tivoli.	Wir veranstalten immer gerne ein Public Viewing mit einem hochwertigen Ort. Ebenfalls haben wir bereits einen Wochenmarkt versucht zu organisieren. Regelmässig ist dies jedoch leider nur		

				schlecht möglich, da die Marktfahrer vielmals lange im voraus verplant sind.		
15.b: Gibt es besondere Initiativen oder Events, die Sie fördern?	- Wir schauen, dass wir viel mit der Lokalität arbeiten. Wir möchten keine Künstler aus beispielsweise Las Vegas. Zudem möchten wir gerne Community Events fördern.	Nebst dem Beitritt zum Gewerbeverein nichts weiter. Wincasa hat seit neuem eine Community-Management Abteilung. Dieses SC nimmt den zusätzlich kostenpflichtigen Service aber noch nicht in Anspruch.	Ja, diverse.	Wir fördern Interessensgemeinschaften innerhalb der definierten Branchen. Für einen monatlichen «Höck», sind wir leider zu viele. In der Interessensgemeinschaft holen wir Inhalte und Erwartungen an das CM ab (z.B. Weihnachten, Black Friday Erwartungen an CM, etc.)		
15.c: Gibt es besondere Initiativen oder regelmässige Events für die Angestellten, um eine Art Mitarbeiter-Community zu	Bei uns gibt es bereits Community-Events der Mieter.	Es gibt einmal jährlich Filialleitersitzungen, kein Angestelltenfest	1x im Jahr gibt es eine Mitarbeiter Party mit Apéro Riche und Tanz ab 20:00. Dieser Anlass wird genutzt um den Mitarbeitenden zu danken.	Die Gastronomiebranche ist untereinander sehr gut vernetzt und helfen sich auch mit Events gut aus. Es wird ein regelmässiges Mitarbeiterfest durchgeführt.		

stärken?						
15.d: Gibt es Initiativen, die von Retailern selbst stammen, oder setzt das Center-Management den Anfangsstein?	Eher weniger	Von Mietern keine Initiative aktuell, andere Liegenschaften gibt es, kommt auf Mieter und den Mitarbeiter-Vipe vor Ort an.	Ja, beispielsweise die Van Graaf Shopping Night, wir hatten auch schon Autogrammstunden mit Roger Federer.	Eher weniger.		
Markenpsychologie / Community Building						
Frage 16.a: Welche Werte einer Marke sind aus Ihrer Sicht für die Kundenbindung in einem Shopping Center besonders wichtig?	1. Regionalität, 2. Nahbarbeit. Man begegnet echten Menschen. Menschen vor Ort die das Produkt präsentieren, sollten aus der Umgebung sein und das Produkt/die Marke leben	Vielleicht sind wir hierbei etwas zu klein. Es gibt Möglichkeiten einzelne Aktionen über die Website hervorzuheben. Entsprechend wichtige Werte sind «Nachhaltigkeit», welche z.B. in einem HM in den Produktreihen zu finden ist.	Man muss ein Life-Style Center mit hoher Aufenthaltsqualität sein. Der Fokus muss stark auf der Nachhaltigkeit liegen. Auch beim Shoppi Tivoli sind wir bestrebt mehr für die Umwelt zu tun. Hierbei haben wir beispielsweise wasserfreie Pissoirs eingesetzt.	Die Shops müssen die Beratung, den Service und die Qualität der Produkte leben. Dies steigt und fallt daher auch mit dem Personal.	Jedes Center (ab einer gewissen Grösse) ist als Marke im Markt zu positionieren. Wir agieren nach, Bekanntheit, Kauf und Loyalität	Die Authentizität einer Marke. Wie wird sie wahr genommen. Was macht sie. Welche Werte hat sie und wie handelt sie mit diesen.

16.b: Wie unterstützen Sie als CM die Retailer dabei, diese Markenwerte zu kommunizieren?	- Das CM unterstützt die Retailer dabei Ihre Produkte und Werte zu kommunizieren, das kann anhand von Social Media Posts, Plakatekampagnen oder Events wie z.B. einer Modeschau sein. Für die Brand-Community ist der Mieter zuständig, für das Center Marketing das CM.	Nicht anwendbar.	Die Events werden mit den Branchen zusammen geplant. Es gibt einen Event mit der Branche Dienstleitstungen, Kleider, Sport, etc.	Wir haben hier sehr getrennte Bereiche. Die Retailer sind verantwortlich für Ihre Fläche und wir machen das Marketing, bieten Promotionsfläche. Für die Gestaltung des Shops muss das Konzept und die Produkte freigegeben werden. Wir schauen hier aber mehr, dass die Produkte andere Retailkonzepte nicht zu fest konkurrieren.	Wir kommunizieren die Marke Westside als Destination. Jeder Mieter ist für die Kommunikation seiner Marke selber verantwortlich. Wir bieten Plattform und Massnahmen zur Frequenzbildung. Abschöpfen muss der Mieter	Vielmals wollen internationale Brands keine Unterstützung, da sie ihre Shopfläche nach einem internationalen firmeneigenen Standard gestalten wollen.
16.c: Gibt es aus Ihrer Sicht bereits Branchen, die die Kundenbindung auf Basis Ihrer Werte besser meistern? Können Sie ein Beispiel nennen?	Beratung + Service-Dienstleistungen machen einen guten Job.	Nicht anwendbar.	Ein besonderes Beispiel ist Jürg Weber von Chicorée. Dieser hatte Mitte Jahr einen Bonus von CHF 2000 an jeden Mitarbeiter ausbezahlt, damit diese am Erfolg der Firma teilha-	Hier im Shilcity haben wir viele internationale Marken. Die haben schon ihre Werte, decken dies aber im Marketing ab. Ich hätte hier gesagt, dass Apple seinen Job mit Werte kommunizieren	Bereich Freizeit und Unterhaltung mit Bad und Kino in Verbindung mit Food und Gastronomie. Wir pflegen drei Bedürfnisgruppen in unserem Center, welche sich aus Zielkäufern,	Nicht anwendbar.

			ben können.	sehr gut macht.	Erlebniskäufer und Genusskäufer rekrutieren. Zeit, Cross-Selling und Ausgaben entwickeln sich so von Bedürfnisgruppe zu Bedürfnisgruppe	
16.d: Sehen Sie bei den Erfolgsfaktoren, wie gut eine Marke «eine Community» bindet Einflussfaktoren aus Lage und dem Einzugsgebiet des Shopping Centers die diesen Prozess fördern?	- Das Produkt muss dort sein, wo die Zielgruppe ist. Ein SC muss sich dem bewusst sein und dies umsetzen.	Unser Center ist in einem Möbel-Cluster. Eventuell kann dies einen positiven Einfluss auf die Bindung von Kunden haben. Ich würde jetzt aber noch nicht von einer Community sprechen.	Nicht anwendbar.	Hier würde ich zum Beispiel auch wieder Apple nennen. Oder ihr Beispiel mit Lucky-Punch in der Europaallee.	Es braucht immer eine Symbiose über alle Bereiche. Anfahrt, Lage, Erreichbarkeit sind ebenso wichtig wie Angebot und Anker. Diese haben aber nur Potential auf Erfolg, wenn eine dementsprechende Kommunikation von innen gegen aussen und von aussen gegen innen erfolgt, unterstützt mit einer Navigation und Kundenführung welches Ambiente	Nicht anwendbar.

					und Erlebnis in den Mittelpunkt stellt. Und all diese Massnahmen müssen auf die DNA (Marke) des Hauses einzahlen, wenn ich als grosses Ganzes Erfolg haben will.	
16.e: Gibt es auch hier Marken, die aus Ihrer Sicht Frequenzbringer sind?	- Lebensmittelanbieter, internationale Brands wie z.B. Zara, Mango, HM	Generell: Zara, HM, internationale Brands, Lebensmittel (Migros-Kinder vs. Coop-Kinder).	Ein aktuell super Frequenzbringer ist Stradivarius. Diese italienische Marke gibt es in der Schweiz noch kaum.	Life Science Marken, Entertainment, kulturelle Bereiche	Unsere jährliche Umfrage zeigt deutlich, dass Bad, Kino und Gastronomie Hauptargumente für den Besuch sind. Unter den Retailern sind die M-Formate und die bekannten Grossmarken H&M, Maison du Monde und Decathlon zu nennen. Da die Center aber zu einem gewissen Teil austauschbar sind, setzten wir auf das	Nicht anwendbar.

					Gesamterlebnis/Angebot und nicht auf den einzelnen Mieter	
Frage 17.a: Wie können Shopping Center und Retailer Online-Verkäufe als Werkzeug nutzen, um die Markenbindung zu stärken?	Die Retailer müssen die Kunden in den Store holen, z.B. mit Pick Up Points von Bestellungen, die man gleich anprobieren kann.	Die Verkäufer vor Ort können eine Beratung zum Online-Sortiment liefern. Beispielsweise können die Kunden Fragen stellen und die Verkäufer können Auskunft geben in welchen Farben es dieses Produkt noch gibt. Man kann hierbei gezielt auf Werte setzen wie Swissness, Promotionen wenn man vor Ort einkauft gibt es das nächste Mal 3% Rabatt, etc. Persönlich finde ich es aber sehr wichtig, dass die Verkaufsfläche gepflegt und aufgeräumt erscheint.	Die Möglichkeit geben Produkte im Laden zurück zu geben. Online reservieren und im Laden anprobieren.	Das CM macht die Bühne, was innerhalb des Ladens läuft, ist vielmals Sache der Mieter.		
17.b: Welche	Die Paketrückgabe	Ausserhalb der	Hoheit der Retai-	Nicht anwendbar.		

Unterstützung bieten Sie den Retailern in diesem Bereich?	oder Abholung kann z.B. an Postautomaten geschehen.	Mietflächen sorgen wir für ein sauberes Center und bestreben uns die Aufenthaltsqualität zu steigern.	ler. Für 160 Shops wäre dies ein zu grosser Effort.			
17.c: Sind Inhalte von Online-Verkäufen als Werkzeug für die Markenbindung von Kunden, Inhalte bei den Neuvergabegesprächen von Retailfläche?	Ja, auf jeden Fall. Bei den Neuvergabegesprächen geben wir dem Mieter vor in welchen Bereichen er ein Sortiment im Laden verkaufen kann, dies ist im Mietvertrag unter der Nutzungsklausel geregelt. Dies aber mehr aus dem Grund damit die einzelnen Mieter einander nicht konkurrieren.	Nein. Bei grossen internationalen Brands hat man häufig grundsätzlich keine Mitsprache.	Nein, kein Thema.	Keine Elemente in den Gesprächen vorhanden. Die Retailer müssen das Shoplayout und das Sortiment jeweils freigeben lassen beim CM. Wir machen aber beim Produktsortiment keine Kontrolle.		
Frage 18.a: Gibt es Retailer, die ihre Retailfläche als Plattform nutzen und nicht lediglich das Angebot des Online-Shops abbilden?	Nein, als reine Plattform nicht.	Bei uns im Center ist mir dies nicht aufgefallen, nein.	Frage nicht behandelt.	Gewisse Dosenbach-Filialen haben Screens wo man die Produkte des Online-Shop anschauen kann.		

18.b: Falls ja, wie nutzen Sie die Retailfläche als Plattform für die Community einer Marke, um das Einkaufserlebnis zu verbessern?	Nicht behandelt.	Nicht anwendbar.	Frage nicht behandelt.	Nicht anwendbar.		
18.c: Welche Rolle spielen dabei Events und besondere Erlebnisse?	Mieter führen von Zeit zu Zeit Events auf ihrer Ladenfläche durch. Das CM Marketing organisiert ebenso Events zur Stärkung der Kundenbindung und Neukundengewinnung.	Im Center betreiben die Retailer auf ihren Flächen kaum Events.	Frage nicht behandelt.	Es finden Apéros, Modeschauen etc. auf den Flächen der Retailer statt.		
Frage 19.a Welche Massnahmen setzen Sie um, um das Shopping Center zu einem „Place to be, meet and exchange“ zu machen?	Um das SC als attraktiver Aufenthaltsort zu promoten, stellt das CM möglichst attraktive Allgemeinflächen mit Sitzgelegenheiten und diversen Events. Ein Beispiel sind Networking-Events, wobei das SC exklu-	In einem ersten Schritt sind wir dem lokalen Gewerbeverein beigetreten. Wir befinden uns aber im Ziel das SC zu einem „Place to be, meet and exchange“ zu machen, noch etwas in einem Findungspro-	Erhöhung/ Maximierung der Aufenthaltsqualität Fokus auf das Erlebnis/ die Convenience. Man muss sich wohl fühlen im Shoppi Tivoli.	Public Viewing, Place to be mit Events für Erlebniskundschaft		

	siv für geladene Gäste ein Rahmenprogramm zusammenstellt. Weiter spielt die Gastronomie eine grosse Rolle, denn die gastronomischen Anbieter tragen einen grossen Teil zur Aufenthaltsqualität bei.	zess.				
19.b Wie fördern Sie die Bildung von Communities innerhalb des Shopping Centers?	Wir haben beispielsweise auch schon die Business Kunden eingeladen um einen Austausch zu erbringen. Ebenso veranstalten wir Events für unsere Mieter um die gegenseitige Vernetzung zu fördern.	Wir versuchen die Bevölkerung aus der Nachbarschaft mehr zu aktivieren. Beispielsweise wenn man eine Spiellandschaft für Kinder hat. Gerne machen wir an Ostern auch eine Ostereiermalaktion für Kinder. Ab und zu gibt es ein Dankesschön mit Biskuits.	Beispielsweise mit dem Mitarbeiter-Dankesanlass einmal im Jahr (vgl. weiter oben)	Kleine Einkaufszentren, die kein Marketing-Budget haben sind auf die Bildung von Communities sehr stark angewiesen. Hierbei sind diese Communities aber häufig auch eine Beschäftigung für die Mitarbeitenden die in diesem Ort «leben». Es sind häufig Orte die nicht so zentral sind und mit einem gewissen Aufwand Kundenfrequenz		

				generieren.		
Frage 20.a: Wie kann das Shopping Center ein einzigartiges Erlebnis beim Einkaufen bieten, das über den Versorgungseinkauf hinausgeht?	- Regionalität, gute Abstimmung Mietermix - Frequenz durch das Center gut verteilen, Lebensmittel auf oberster Etage, Anordnung der Flächengrössen. Kleinere Läden müssen die Chance haben, von Frequenz der Grösseren zu profitieren.	Moderne Center mit einer hohen Aufenthaltsqualität. Es braucht Events die die Kundenfrequenz erhöhen weil sie etwas erleben wollen und nicht einfach für die Nahversorgung kurz ins Center fahren.	Aufenthaltsqualität schaffen, Erlebnis, Luxustoiletten, Events erleben können, Kinderanlässe. Beim Shoppi Tivoli kann man einen Brand erleben, den es oftmals in der Schweiz nur einmal gibt. Ein super Kinderparadies schaffen.	Das Sihlcity fokussiert sich auf den Erlebniseinkauf, Events, Happenings, ein Umfeld zum Verweilen. Daher sehen wir uns auch als Urban Entertainment Center.		
20.b: Gibt es hierbei einen besonderen Branchenmix, um Werte einer Marke/eines Shops besser hervorzuheben, wodurch auch umliegende Shops im Center profitieren könnten?	Man muss schauen, dass das Produkt nicht mit der Konkurrenz identisch ist. Es gibt aber Branchen, bei welchen eine Clusterbildung förderlich sein kann, z.B. Möbel oder Fachmärkte.	Aus der Erfahrung würde ich sagen, dass Medien und Mode nebeneinander wenig von einer Symbiose profitieren können. Aber genau auf funktionierende Symbiosen sollte geachtet werden.	Die Ankermieter gut positionieren, sodass es Laufkundschaft gibt. Man findet immer einen Ort wo man einen neuen Brand taktisch gut positionieren kann.	Teile einer Communitiy sind vielmals Gastronomieelemente. Der Entertainment-Wert von Communities ist sehr individuell.		
20.c: Welche	Antwort in vorherge-	Ostereier anmalen	- Hundehütte	Nicht anwendbar.		

speziellen Attraktionen oder Dienstleistungen bieten Sie auf Initiative des Center Managements an, um den Erlebnischarakter zu stärken?	henden Fragen zu finden.	für Kinder, saisonale Events wie der Black Friday, Glühweinstand, etc.	- Kinderwagen ausleihen - WC im High End Segment - Schuhputzmaschiene - Schliessfächer - An der Info kann man einen Akku ausleihen			

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Identifikation von Einflusskriterien auf die zukünftige Positionierung von Shopping Centern“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

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

Böttstein, den 06.09.2024

_____

Pascal Sutter