



In Ebikon im Kanton Luzern entsteht das zweitgrösste Einkaufszentrum der Schweiz. Die Mall of Switzerland soll im November mit einer grossen Party eröffnet werden.

URS FLUEELER / KEYSTONE

# Das zweite Leben des Shoppingcenters

Weil wir anders einkaufen als früher, darbt der Detailhandel. Die grossen Zentren planen, das Angebot so zu erweitern, dass wir unsere Freizeit dort verbringen. Aber wollen wir das wirklich? VON FLURIN CLALÜNA

Bernd Hofer, ein schwärmerischer Österreicher, gehört zu den Menschen, die sogar eine Baustelle zur schönsten Sache der Welt erklären können. An diesem Spätsommertag trägt er einen weissen Schutzhelm, steigt über Holzbretter und ist hell begeistert von allem, das hier gerade entsteht: eine Welle, auf der man indoor surfen kann, die grösste Kinoleinwand des Landes – und quasi nebenbei soll in den über 150 Läden auch noch eingekauft werden.

Hofer ist Gesamtprojektleiter der Mall of Switzerland in Ebikon, sie ist das neueste Shoppingcenter der Schweiz, in zwei Monaten wird sie eröffnet. 450 Millionen Franken wird sie kosten, das Geld kommt aus Abu Dhabi, und wenn alles nach Plan läuft, sollen hier pro Jahr fast fünf Millionen Menschen einkaufen und einen Teil ihrer Freizeit verbringen. Das entspricht an jedem Tag des Jahres der Zuschauermenge eines mittelgrossen Fussballstadions. Bernd Hofer steht auf einem Balkon des Einkaufszentrums, er hat etwas von einem DJ, wenn er von der Eröffnung spricht und sagt: «Dann feiern wir eine Riesen-Party.» Eine Riesen-Party mitten in der grössten Krise der Shoppingcenter. Auch in Ebikon werden bei der Eröffnung rund 20 Prozent der Verkaufsflächen nicht vermietet sein. Es braucht also neue Zukunftsideen.

## Der Umsatz bricht ein

In den letzten sechs Jahren haben die 25 grössten Einkaufszentren der Schweiz über eine halbe Milliarde Franken Um-

satz verloren. Der Branchenverband der Schweizer Shoppingcenter schreibt in einem Report: «Fakt ist, es handelt sich (...) nicht um eine temporäre Krise, sondern um eine massive Marktveränderung» – hervorgerufen durch Onlinehandel, Einkaufstourismus und sinkende Preise. Das Glattzentrum an der Zürcher Stadtgrenze, das umsatzstärkste Shoppingcenter der Schweiz, hat seit 2010 mehr als 10 Prozent Umsatz verloren – von 670 Millionen auf 600 Millionen Franken. Die Boombranche von einst, vor der sich die Dorfläden fürchten, hat nun selber Zukunftsangst. In den USA gibt es bereits «dead malls», tote Einkaufszentren, die ausgestorben und verwahrlost sind.

## Das grosse Eröffnungsfest

«Wir bauen ein Paradies», stand im Herbst 1969 in Zeitungsinserten, bevor in Spreitenbach das erste Shoppingcenter der Schweiz eröffnet wurde.

Es war die Anfangszeit der amerikanischen inspirierten Konsumgesellschaft, der Motorisierung der Mittelschicht und des Autobahnbaus. 50 000 Besucher kamen zur Eröffnung in Spreitenbach, die «Tagesschau» berichtete im Vorfeld jeden Tag, und an den ersten Sonntagen spazierten die Leute durch die geschlossenen Ladenpassagen und schauten sich die Schaufenster an, obwohl man gar nichts kaufen konnte. Auch aus Deutschland kamen Kunden, um zu «shoppen», wie man jetzt sagte – eine Art umgekehrter Einkaufstourismus, wie es ihn heute gibt. Doch die Zeiten,

da die Menschen mit dem Auto ins Einkaufszentrum fuhren, den Kofferraum füllen und wieder davonbrausten, neigen sich dem Ende zu. Das versprochene Paradies von einst ist alt geworden, das Durchschnittsalter der knapp 200 Schweizer Einkaufszentren beträgt fast dreissig Jahre, mehr als 50 von ihnen sind noch nie umgebaut worden. Die Digitalisierung treibt den Kulturwandel im Einkaufsverhalten so schnell voran wie noch nie. Gefühlmässig ist er vergleichbar mit dem Ende der bedienten Lebensmittelläden vor fünfzig Jahren. Man sprach damals von der Entmenschlichung des Einkaufens, weil ein Teil der Arbeit den Kundinnen und Kunden übertragen wurde. Heute können wir uns nichts anderes mehr vorstellen, als

Es ist eine Riesen-Party in der grössten Krise der Shoppingcenter.



Ein Erlebnisbad mit drei Riesenrutschen und einem Wildwassercanyon befindet sich im Einkaufszentrum Westside in Bern.

PETER KLAUNZER / KEYSTONE

die Äpfel selber zu wägen. Und wir sind dabei, uns daran zu gewöhnen, die Strichcodes der Waren selber einzulesen, um Zeit zu sparen und nicht an der Kasse anstehen zu müssen. Aber noch schneller geht alles im Netz.

### Der Angriff von Amazon

Jan Tanner sitzt in einem Hotel, er trägt ein Einstecktuch in der Brusttasche des Anzugs und lächelt häufig. Er ist jemand, der lieber von Chancen spricht als von Krisen. Tanner hat früher ein Shoppingcenter in Basel geführt und selbst erfahren, wie schwierig das ist. Seit acht Jahren ist er Präsident des Swiss Council of Shopping Centers, und seit er im Amt ist, herrscht Dauerkrise. Tanner sagt: «Man wollte die Veränderungen lange nicht wahrhaben und schob Anpassungen hinaus. Man hat sich zu lange auf den Lorbeeren ausgeruht. Erst, als Umsätze zusammenbrachen, hat man reagiert.»

Aber wie kann man überhaupt reagieren, wenn die Kunden andere Bedürfnisse haben? Schätzungen gehen davon aus, dass 11 Milliarden Franken pro Jahr via Einkaufstourismus ins Ausland abwandern. Und die Zahlen des Branchenverbandes Netcomm Suisse besagen, dass 4,7 Millionen Schweizerinnen und Schweizer im vergangenen Jahr für 11,2 Milliarden Franken im Internet eingekauft haben. Das ergibt einen Schnitt von 2400 Franken pro Person. Dieses Geld kommt nicht mehr zurück, wahrscheinlicher ist, dass noch mehr abfliessen wird. Der Onlinehändler

### Roboter ruckeln los, die aussehen wie Kühlboxen auf sechs Rädern.

ler Amazon hat in den USA kürzlich für 14 Milliarden Dollar die Lebensmittelkette Whole Foods gekauft. Es ist ein digitaler Angriff auf eine letzte Bastion des stationären Handels, die man für stabil gehalten hatte: frische Esswaren.

Amazon-Chef Jeff Bezos hat bereits vor wenigen Jahren ein kleines Fluggerät vorgestellt, das Waren nach Hause bringen soll. «Prime Air» heisst der Lieferservice per Drohne. Vor einem halben Jahr wurde erstmals ein Paket an einen Kunden ausgeflogen, der in Cambridge in der Nähe des Logistikcenters wohnte. Er tippte die Bestellung im Internet ein – 13 Minuten später war die Ware bei ihm. Ob und wann das System alltagstauglich wird, ist offen. In diesen Wochen testet auch die Schweizerische

Post ein selbstfahrendes Roboterfahrzeug in mehreren Zürcher Stadtkreisen. Man bestellt online bei Jelmoli, dann ruckeln die Roboter los, die aussehen wie Kühlboxen auf sechs Rädern. Sechs Kilometer weit können sie fahren. Künftig könnten so Medikamente oder Nahrungsmittel geliefert werden.

Und es kommt noch mehr: Apple hat die Augmented Reality angekündigt, eine Wahrnehmungserweiterung, Realität 2.0 sozusagen. Es funktioniert so: Anstatt die neue Jeans in einer Umkleidekabine zu probieren, schießt man ein Selfie; eine App kombiniert dieses mit dem Kleidungsstück und schickt die passende Grösse nach Hause.

### «Keine Chance»

Rageth Clavadetscher ist ein grosser Mann mit Bart und moderner Brille. Er ist der Geschäftsführer des Glatzentrums, der «Hüttenwart», wie er sagt. Er spaziert durch die Läden, hebt ein zerknülltes Papier vom Boden auf und sagt fast beiläufig, er wisse, dass er gegen die grossen Onlinehändler Zalando, Amazon oder Alibaba keine Chance habe. «Wir müssen mit ihnen zusammenleben.» Und das könnte so gehen: Man richtet Abholstationen für die Onlinehändler ein, bietet Lieferservices oder Showrooms für Anbieter an, die aus der virtuellen Welt kommen und sich sichtbar machen wollen.

Aber das wird nicht genügen. Wer früher viele Einkaufstaschen mit sich herumtrug, gab ein Statement über seinen Wohlstand ab. Heute wird in den

Läden weniger eingekauft – und vor allem nicht mehr alles. Clavadetscher sagt: «Alle Waren, die bequem online bestellt werden können, haben Mühe: Fashion, Kosmetik, Bücher. Aber auch Alltagsgegenstände wie WC-Papier, Getränke, Putzmittel.» Das Problem dabei ist: Der klassische Detailhandel belegt in den Schweizer Einkaufszentren immer noch rund 70 Prozent der Flächen. Dieser Anteil soll sinken. Auch in der neuen Mall of Switzerland, die sich als Erlebnis- und Freizeitort definieren möchte, sind 70 Prozent für Verkaufsläden vorgesehen.

Das Zauberwort in der Branche heisst: Diversifizierung. Wenn schon nicht mehr so viel eingekauft wird, so soll zum Beispiel mehr gegessen und getrunken werden. Branchen-Präsident Tanner sagt: «Die Gastronomie in Shoppingcentern hatte vor wenigen Jahren eine Bedeutung von 4 Prozent der Gesamtflächen. Heute sind es 10 Prozent, und es werden noch mehr werden.»

Die Überlebenschance der Einkaufszentren ist, dass die Menschen weiterhin zu ihnen kommen. Die Umsätze sind zwar rückläufig, aber die Besucherfrequenzen steigen. Clavadetscher sagt: «In der Digitalisierung hat der Mensch wenig Platz. Das soziale Bedürfnis nach Austausch müssen wir befriedigen. Deshalb sind wir in Zukunft vielleicht moderne Marktplätze, wie bei den Griechen und Römern.» Wie diese Plätze gestaltet werden, ist die grosse Frage.

Die Kernidee ist, das Shoppingcenter neben dem eigenen Zuhause und dem

Fortsetzung auf Seite 52

## «Ein Sterben auf Raten»

Ein Unternehmensberater plädiert für mehr Mut

Thomas Lang, Sie sind Unternehmensberater für die digitale Geschäftswelt. In einem Blog haben Sie geschrieben, Shoppingcenter seien ein Auslaufmodell.

Das Konzept hat sich überlebt und entspricht nicht mehr dem heutigen Einkaufsverhalten der Konsumenten. Bei Shoppingcentern akzentuiert sich die Problematik des Retail. Die Kunden sind heute mündig und geniessen volle Transparenz: volle Transparenz über Preise, Sortimente und Verfügbarkeit. Es herrscht eine Informations-Demokratie dank der Digitalisierung.

Was ist das Hauptproblem der Center? Ein Shoppingcenter bündelt geradewegs die Probleme des Detailhandels und hat in der heutigen Form kaum Zukunft. Als Anzeichen exemplarisch ist, dass im vergangenen Geschäftsjahr die fünf grössten Online-Shops in der Schweiz mehr Umsatz erzielten als die fünf grössten Shoppingcenter. Und die zehn grössten Online-Shops kommen bereits auf über drei Milliarden Franken Umsatz und haben die zehn grössten Shoppingcenter auch fast eingeholt.

Sie haben auch geschrieben: «Der Zug ist abgefahren, unwiderruflich.» Wenn Sie als Berater eines Shoppingcenters angestellt wären: Was würden Sie raten?

Es ist fraglich, ob ich ein solches Mandat annehmen würde. Auf jeden Fall würde ich radikal mehr Mut fordern und wegkommen von der Salamtaktik. Wenn es angezeigt ist, müssen Flächen konsequent umgenutzt oder auch Schliessungs-Szenarien erwogen werden.

Viele Center setzen auf Events und Freizeitvergnügen. Ist das der richtige Weg? Es ist ein Sterben auf Raten. Dass die Center auf Events und Freizeitvergnügen setzen, scheint eine Folge davon zu sein, dass die Kunden in den Ladengeschäften weniger einkaufen wollen.

Ist es eine gute Idee, Einkaufsfläche in Shoppingcentern zu Logistik-Drehscheiben für den Online-Handel umzufunktionieren?

Grundsätzlich ja. Der Online-Handel braucht mehr kundennahe Logistikzentren. Doch dafür sind Flächen in Shoppingcentern zu teuer. Ein Werteverlust der Immobilie ist vorhersehbar.

In den USA gibt es das Phänomen der «dead malls», der toten Einkaufscenter. Sehen Sie eine solche Entwicklung auch in der Schweiz? In Chiasso ist es ja bereits zu einem solchen Fall gekommen.

Wir werden noch mehr Center sehen, die schliessen. Sinnigerweise wird aus dem Shoppingcenter im Tessin nun meines Wissens ein Digital-Hub.

Die Digitalisierung vergesse den Menschen, heisst es oft. Kann das eine Chance für die Shoppingcenter sein?

Ja, das könnte eine Chance sein. Wobei ich dann das «Shopping» im Namen



«Wir werden Center sehen, die nicht überleben.»

Thomas Lang  
CEO Unternehmensberatung Carpathia

streichen würde. Menschen wollen sich treffen. Aber sie werden weniger gleichzeitig shoppen. Das haben sie effizienter in digitalen Kanälen erledigt.

In Ebikon soll im November die Mall of Switzerland eröffnet werden. Wieso wird noch in Shoppingcenter investiert?

Ich denke nicht, dass man heute noch ein Projekt in dieser Dimension angehen würde. Solche Center werden über Jahrzehnte geplant. Das Konzept der Mall of Switzerland ist vermutlich über zehn Jahre alt. Das Center hat sich als Auslaufmodell überlebt, bevor es eröffnet ist.

Interview: fcl.



Im aargauischen Spreitenbach öffnet 1969 das erste Shoppingcenter der Schweiz. Mittlerweile ist ein zweites, das Tivoli (im Bild), angegliedert.

ALESSANDRO DELLA BELLA / KEYSTONE

Fortsetzung von Seite 51

## Das zweite Leben . . .

Arbeitsort zum dritten Ort zu machen, an dem die Menschen einen Teil ihres Lebens verbringen. Neu ist diese Idee nicht, bloss heisst sie heute anders: Third Place. Aber schon in den siebziger Jahren wollte das Shoppingcenter Spreitenbach mehr sein als ein Einkaufsort: Sieben Restaurants, acht Kegelbahnen, ein Hallenbad und ein ökumenischer Andachtsraum sollten zum Verweilen bewegen. Viele Jugendliche mussten nicht einmal besonders animiert werden. In den siebziger und achtziger Jahren entdeckten sie die Shoppingcenter als die cooleren Jugendtreffs, weil sie anonyme Freiheit versprachen.

Früh schon kamen die Events in die Einkaufszentren, Autogramstunden mit der amerikanischen Schauspielerin Pamela Anderson in den achtziger Jahren zum Beispiel. Und in Spreitenbach gab es einmal einen Anlass, bei dem man ein Auto gewinnen konnte. Dazu musste man seine Hand auf das Fahrzeug legen und warten, bis man der Einzige war und alle anderen ihre Hand zurückgezogen und aufgegeben hatten. Erst nach fast drei Tagen war der Gewinner ermittelt.

### Psychiater und Prosecco

Das klingt zwar verrückt, aber die Methoden, wie die Menschen angelockt werden, sind auch heute nicht viel anders. Es werden Sportwettkämpfe angeboten, die Leute sollen zum Beispiel Rolltreppen hochrennen. Sie sollen in den Shoppingcentern in Holzhütten übernachten oder sich von kleinen humanoiden Robotern den Weg durch die Läden erklären lassen. Das alles garantiert Aufmerksamkeit, bloss lässt sich damit kein Geld verdienen.

In Zukunft könnte ein Drittel der Einnahmen über Events kommen; die



Ein Mitarbeiter der Securitas patrouilliert im Glattzentrum, dem inoffiziellen Jugendtreff der Teenager von Zürich Nord.

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ

### Man soll Rolltreppen hochrennen oder in Holzhütten übernachten.

Einkaufszentren veranstalten Kochkurse, um später die Zutaten zu verkaufen; oder sie lassen die Kunden barfuss durch den Schlamm waten, um ihnen dann Salben für die Füsse anzubieten. Aber warum soll man das alles gerade hier tun, in einem anonymen Shoppingcenter, das nach dem Konsumkult vergangener Jahrzehnte riecht? Die Antwort ist einfach: weil es bequem ist.

Clavadetscher, der Chef des Glattzentrums, sagt: «Der Kunde der Zukunft will alles unter einem Dach, er geht zum Zahnarzt, kauft einen Anzug und trinkt Prosecco in einer Bar. Prosecco können sie nicht aus dem Computer trinken.» Wer sich so positioniere, könne überleben. Im Glattzentrum kann man heute Autos bestellen, gleich daneben gibt es ein Ärztezentrum mit Psychiatern, Neurologen oder Augenärzten. Es sollen Zentren für alle Lebensbereiche sein, die der angeschlagenen Branche eine Zukunft versprechen – sofern die Angebote wirklich ein Bedürfnis sind.

Präsident Tanner sagt: «Shoppingcenter werden nicht so bald aussterben. Das ist fern jeglicher Realität.»