

# Aargauer Altstädte

Interessengemeinschaft

Arbeitsgruppe Wirtschaft

## **Der Detailhandel in den Innenstädten**

Verfasser:  
Vorstand  
IG Aargauer Altstädte

Aarau, 29. Juni 2017

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
1. Der Detailhandel in der Veränderung	4
2. Detailhandel und Digitalisierung	5
2.1 Gegenwart- und Zukunftsbilder	5
2.2 Konsequenzen	9
3. Konkurrenzsituation zwischen Shopping Center und Innenstädten	10
3.1 Shopping Center	10
3.2 Die Innenstädte	12
3.3 Die Konkurrenz in der Zukunft	13
4. Anforderungen	14
4.1 Anforderungen des Detailhandels an die Stadt und ihre Beteiligten	14
4.2 Anforderungen der Gastrobetriebe an die Detailhändler und die Stadt	15
4.3 Anforderungen der Kundschaft an die Detailhändler und die Stadt	16
4.4 Anforderungen der Anwohnerschaft an die Detailhändler und die Stadt	16
4.5 Beeinflussungs- und Zuständigkeitsmatrix	17
5. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen	18
5.1 Handlungsmaxime im Bereich der Stadtentwicklung	18
5.2 Verantwortlichkeiten	18
5.3 Kompetenzen	19
6. Massnahmen im Umfeld der Veränderungen	19
6.1 Entwicklungsstrategie: Klarheit über Nutzungsabsichten	20
6.2 Aktive Liegenschaftspolitik	22
6.3 Kommunikation	23
6.4 Stadtkümmerer, Unterstützung, Koordination	24
6.5 Detaillistenvereinigung (inkl. Gastronomie)	25
6.6 Freenet: Digitalisierung wird es geben...	26
6.7 Organisatorische Massnahmen	27
6.8 Gestalterische Massnahmen	27
7. Ablauf	28
8. Bezug der Massnahmen zu den Altstädten	28
9. Umsetzung der Kommunikation im Detailhandel	29
10. Fazit	30

## Einleitung

In der Arbeitsgruppe Wirtschaft/Gewerbe (AGW) wurden die Veränderungen und Herausforderungen des Detailhandels in den Innenstädten mit starkem Bezug auf die Aargauer Städte behandelt. Es zeigte sich, dass die mitwirkenden Detaillisten die heutige Lage des Detailhandels eher kritisch beurteilen. Die anstehenden aber auch künftigen Veränderungen stellen hohe Anforderungen an den künftigen Detailhandel. Dennoch bleibt ein grosses Wirkungsfeld, um den Detailhandel zu entwickeln. Dazu muss er sich zeitrichtig auf den Wandel einstellen und die Veränderungen als Chance aufnehmen.

Nicht überraschend stellte die AGW fest, dass eine sehr grosse Vielzahl von Fachartikeln über die Veränderungen und Herausforderungen existieren, die sich teils in Nuancen, teils markanter unterscheiden. Die AGW in Abstimmung mit dem Vorstand der IG Aargauer Altstädte verzichtete daher darauf, die Situation und die Zukunftschancen des Detailhandels der Aargauer Altstädte in einer weiteren Studie darstellen zu lassen, weil, wie schon erwähnt, dies einzig dazu geführt hätte, einen weiteren Bericht über die künftigen Entwicklungen zu haben, der sich auf Hypothesen abstützt.

Dennoch, die AGW sieht sehr grosse Herausforderungen für die Zukunft, die aber nicht nur den Detailhandel selbst betreffen, sondern auch das ganze Umfeld, so die Stadtexekutiven, die Eigentümer der Liegenschaften, die Anwohnerschaft, die Wirte der Gaststätte und die Kundschaft. Nur wenn die Kundschaft die Werte des Detailhandels in den Aargauer Städten und Altstädten erkennt, kann mit den erforderlichen Umsätzen gerechnet werden.

Der nachstehende Bericht, der vom Vorstand der IG Altstädte verfasst wurde, zeigt demzufolge Analysen und Lösungsansätze auf, die keinen Anspruch auf wissenschaftliche Begründungen stellen kann. Der Bericht bezieht sich stark auf die Sicht der Detaillisten und stützt sich auf Meinungen der Beteiligten und auf Erfahrungen ab. Nichts desto trotz zeigt er wichtige Informationen über Massnahmen auf, die den Detailhandel unterstützen können. Die Chance liegt in der positiven Annahme der Veränderung.

Der Bericht geht nicht auf die unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen der verschiedenen Altstadttypen ein, so wie diese im Bericht „Aargauer Altstädte, Entwicklung und Beschreibung der Altstadttypen, Eckhaus 27. Januar 2017“ aufgeführt sind. Es ist Aufgabe der Umsetzungsphase die Massnahmen auf die Altstadttypen abzustimmen.

## 1. Der Detailhandel in der Veränderung

Der Detailhandel übernimmt in den Innenstädten nicht nur eine vielfältige Versorgungsleistung, sondern trägt auch wesentlich zu der Belebung der Innenstädte bei. In allen Städten und Altstädten, nicht nur im Kanton Aargau, ist die Veränderung im Angebot des Detailhandels spürbar:

- Etablierte Detailhändler schliessen, an deren Stelle kommen öfters Ableger von nationalen, vorab aber internationalen Verteilorganisationen.
- Alteingesessene Detailhändler schliessen, weil keine Nachfolge bereit steht, um den Laden zu übernehmen.
- Die teils hohen Mieten, verursacht auch durch höhere Renditeerwartungen der Liegenschaftseigentümer, können die Detailhändler wegen schrumpfenden Margen nicht mehr erwirtschaften. Detailhändler müssen ihre Ladenlokale verlegen oder schliessen.
- Das Einkaufsverhalten der Kundschaft hat sich stark verändert und wird sich weiter verändern aufgrund des breiten Angebots im Online- Shopping (Amazon, Zalando, Galaxus, Sirup etc.). Diese Veränderung im Einkaufsverhalten betrifft heute noch vorab die jüngeren Generationen, wird sich aber mittelfristig durch alle Gesellschaftsschichten ziehen.
- Die stetig zunehmende Verkehrsdichte verschlechtert die Erreichbarkeit der Aargauer Städte und Altstädte mit dem Individualverkehr, was dazu führen kann, dass gewisse Kundschaft vermehrt in Shopping Center mit besseren Zufahrtsmöglichkeiten und günstigeren Parkgebühren ihre Einkäufe tätigt.
- Die Parkgebühren in den Parkhäusern in den Städten sind im Vergleich mit den Gebühren der Parkhäuser in den Shopping- Centern hoch und verleiten die Kundschaft, die Innenstädte als Einkaufsmalls zu meiden.
- Die bestehenden Shopping Center erhöhen ihre Attraktivität durch umfassende Renovationen (z.B. Tivoli Spreitenbach) und erhöhen so die Konkurrenz zu den Städten mit Detailhandel.
- Das Angebot an Restaurationsbetrieben, insbesondere Restaurants und Kaffees nimmt ab, da Restaurants zu Bars umgewandelt werden, oder Bäckereien mit Kaffees schliessen. Aber auch die Öffnungszeiten führen zu Veränderungen im Angebot, indem Restaurants nur über Mittag und ev. abends geöffnet sind, am Morgen oder am Nachmittag aber geschlossen sind. Dies reduziert das Einkaufserlebnis in Städten und deren Attraktivität, auch im Vergleich Shopping Center, wo das Angebot an attraktiven Restaurationsbetrieben ausgebaut wird.

All diese Änderungen führen zu Veränderungen in der Struktur des Detailhandels und im Angebot. Es zeigt sich, dass das Angebot geschmälert wird, wodurch die Attraktivität der Städte als Einkaufsort geschmälert wird. Es zeigt sich aber auch, dass Läden nicht nur geschlossen werden, sondern über längere Zeit geschlossen bleiben, weil die Nachfrage nach Ladenflächen sinkend ist.

Dass die Non-Food-Umsätze des stationären Detailhandels künftig massgeblich tiefer liegen können, als dies noch 2015 der Fall war, wurde verschiedentlich dokumentiert (InterUrban, Newsletter Nr. 74). Nach 50 Jahren Detailhandelswachstum hat der Verdrängungswettbewerb zwischen den Einkaufsorten und im Einkaufsverhalten in einem Umfang eingesetzt, der noch vor wenigen Jahren niemand für möglich gehalten hätte. Und es wird erwartet, dass sich die Folgen in weniger als fünf Jahren noch deutlicher zeigen werden. Bei den Innenstädten ist der Non-Food-Bereich, bei den Einkaufs- und Shopping Centers der Food-Bereich stärker vertreten.  
(Aus Newsletter- Informationen InterUrban AG, Peter Kotz)

Es muss davon ausgegangen werden, dass sich die Anzahl der Detaillisten in den nächsten Jahren um rund 30% reduzieren kann (Siehe Kap. 2).

## 2. Detailhandel und Digitalisierung

### 2.1 Gegenwart- und Zukunftsbilder

Nachstehend werden einige Zusammenfassungen aus Internet- und Zeitungsbeiträgen aufgezeichnet, woraus die verschiedenen Erwartungen und Zukunftsaussichten aus heutiger Sicht hervorgehen.

#### a. „Das grösste Umbauprojekt in der Geschichte“

(Martin Hotz, Fuhrer & Hotz AG, Baar (Bericht PostFinance vom 22.9.16)

Die Digitalisierung ist kein IT- Projekt, die Digitalisierung umfasst aber auch ein IT-Projekt. Wie Martin Hotz ausführt, ist die Transformation des Handels, die die Digitalisierung verursacht, nicht nur eine technische Aufgabe, sondern ist eine Frage der Denkweise gegenüber dem Kunden, dem eigenen Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen. Es sei keine Frage, ob man zum Omnichannel- Unternehmen werden soll, sondern nur eine Frage des Wie.

Er sagt weiter aus, dass die Digitalisierung eine komplexe Aufgabe sei, die viele kleine inhabergeführte Läden überfordert. Sie sollten sich mit anderen zusammenschliessen, wenn sie sich den Herausforderungen stellen wollen. Er sagt, die Schweiz sei „overstored“, zur Neuerfindung des Handels gehören neue Ladenkonzepte und neue Einkaufswerte. Gegen die Monotonisierung der Einkaufsstrasse muss etwas getan werden, sonst leiden die betreffenden (Innen-) Städte. Schlussendlich sagt er, dass die Zukunft rosarot ist für alle, die ihre Herausforderungen annehmen, schwarz aber für alle jene, die stehenbleiben.

Seine Empfehlungen lauten:

- Kunden verstehen: Kundenwissen aufbauen und die Customer Journey akribisch aufzeichnen und analysieren
- Touchpoints identifizieren und konsequent bespielen, den Kunden vom einen zum anderen Touchpoint leiten
- Fachliche Ausbildung der Mitarbeitenden stärken
- Intelligenter Umgang mit dem Preis und lieber auf Leistungen als auf Tiefpreise setzen
- Blick über den Tellerrand wagen: vernetzen, verknüpfen, der lokale Retail wird nationaler und globaler.

#### b. Perspektiven für den Einzelhandel auf der Internet World 2016

(Digitalisierung POS, 2. Februar 2016)

Wie der Laden der Zukunft aussehen wird, ist Spekulation. Es zeichnen sich aber heute schon Trends ab, die an der Internet World Messe 2016 gezeigt wurden. Der Laden der Zukunft geht davon aus, dass immer mehr Kunden übers Internet kaufen. Der Trend besteht schon heute, was die Wachstumszahlen 2014 im Detailhandel zeigen, der Schweizer Detailhandel hatte ein 0-Wachstum, während der Online- Handel um 10,6% zulegen.

Das Bild des Handels der Zukunft ist nicht klar, wahrscheinlich ist aber, dass die bislang strikte Trennung von E- Commerce und stationärem Handel in der Zukunft nicht mehr haltbar ist. Der Verbraucher kauft bei einer Marke oder bei einem Anbieter, nicht in dessen Kanal. Thomas Lang,

Inhaber Carpathia AG, Schweizer Unternehmensberater und Online- Experte sagt:“ Jedem Händler muss klar sein, dass es nur noch darum geht, dass der Umsatz im eigenen Unternehmen stattfindet und nicht beim Mitbewerber. In welchem Kanal, ist komplett nebensächlich.“ Den Laden der Zukunft erleben Besucher u.a. die individualisierte Kundenansprache mittels Beacon-Technologie (kleine Bluetooth-Sender die Kunden übers Handy durch die Räumlichkeiten führen kann, um den gewünschten Kaufgegenstand zu finden, Stilberatung per Videokonferenz, Warenerkennung mittels RFID-Technologie oder auch eine Inszenierung von Outfit im Spionagespiegel in der Umkleidekabine.

### **c. Vorsicht, Innenstädte veröden**

(Markus Gisler, Wirtschaftspublizist, Nordwestschweiz 24. November 2016, leicht gekürzt)  
Nicht nur Baden, Aarau, Rheinfelden oder Mellingen droht ein Exodus an Läden, auch die Zürcher Bahnhofstrasse könnte bald zur globalen Luxus- Langeweile – Meile werden. Immer häufiger geben gebeutelte Ladenbesitzer auf, weil sich das Geschäft nicht mehr lohnt. Selbstverständlich muss man nicht jedem aufgegebenen Geschäft eine Träne nachweinen. Änderungen im Konsumverhalten hat es schon immer gegeben.

Ein kürzlicher Besuch im sächsischen Meissen zeigte mit aller Deutlichkeit, wie sich Tristesse in historischen Städten ausnimmt. Ganze Gassen sind ladenleer, verklebte Scheiben und Türen mit Aufschrift „Günstig zu mieten“ schrecken auch den letzten Besucher ab. So weit wird es in der Schweiz hoffentlich nicht kommen. Doch der stationäre Detailhandel erfährt derzeit einen tiefgreifenden Wandel.

Der Grund dafür ist der boomende Online- Handel. Was nicht Frischprodukte sind, wird immer häufiger übers Internet bestellt. Online haben Schweizer Konsumenten und Konsumentinnen im letzten Jahr für 7,2 Milliarden Franken Waren bestellt, ein Zuwachs von 7,5 Prozent, während gleichzeitig der stationäre Handel um 2,3 % zurückging. In diesem Jahr sieht es ähnlich düster aus. Schuhverkäufe liegen im Landesmittel annähernd 10 % unter dem Vorjahr. Der Boom hat viel mit den technisch aufgerüsteten Smartphones und den benutzerfreundlichen Apps zu tun. Der Blick ins Ausland lässt erahnen, was die Zukunft bringen wird. Die 7,2 Milliarden Schweizer Online- Bestellungen entsprechen ziemlich genau 7 % des gesamten Konsums. In Grossbritannien beträgt der Anteil bereits 16 %, in den USA 14 % und in Deutschland 13 %. Bestellungen über Handy sind in Grossbritannien in den ersten neun Monaten 2016 mit einem Plus von 90 % förmlich explodiert. Marktforscher schätzen, dass in Grossbritannien bis im Jahr 2020 die Hälfte des Konsums online abgewickelt wird.

Auch wenn für die Schweiz die Zahlen bescheidener ausfallen werden, so lässt sich die Bedeutung der Ausweitung des Online-Handels für Ladenbesitzer leicht ausmalen, und für die Innenstädte ebenfalls. Die hohen Mieten können nur noch von Läden in Hochfrequenzlagen bezahlt werden, das sind Standorte rund um Bahnhöfe.

Rasch könnte sich ein Teufelskreis von leeren Läden, eintönigen Innenstädten und dann auch leeren Altstadtwohnungen bilden. Natürlich kann ein Ladenbesitzer seinen Vermieter um tiefere Ladenmieten bitten. Nachsicht mag da und dort vorhanden sein, doch bis ein Hausbesitzer Verständnis zeigt und den Mietzins senkt, ist es meist zu spät. Steuermässige Erleichterungen sind denkbar, aber nicht sehr relevant. Der Steuerwert liegt in den meisten Kantonen deutlich unter

dem Verkehrswert und was die Mieterträge betrifft, werden die effektiv erzielten Erträge besteuert.

Die Lösung läge folglich in der Einsicht der Immobilienbesitzer. Wenn diese nicht selber mithelfen, dafür zu sorgen, dass ihre Mieter überleben können, schneiden sie sich langfristig selber ins Fleisch. Unattraktive Innenstädte mit leeren Läden führen zu sinkenden Immobilienpreisen. Gefragt sind weitsichtige Immobilienbesitzer.

#### **d. „Schöne neue Shopping-Welt“**

(Thomas Lang, Inhaber Carpathia AG, Schweizer Unternehmensberater und Online-Experte 5. Januar 2017 Retail Outlook 2017 der Credit-Suisse.)

Im Bericht von Aiolfi wird der Online-Handel als die „grösste disruptive Kraft im Detailhandel“ bezeichnet. Die „Zerstörung“ wird sich nicht nur auf einzelne Fachmärkte beschränken (Schuhe, Kleider, Heimelektronik), sondern der gesamte Einzelhandel wird in absehbarer Zeit vom digitalen Wandel erfasst werden, ohne dass jemand mit Sicherheit sagen könnte, wie die Branche nach diesem Wandel aussehen wird und wer die Gewinner und wer die Verlierer sein werden. Fest stehe aber, dass der Umbruch, wenn er dereinst in grösseren Dimensionen stattfindet, zu einer grundlegenden Umkämpfung des gesamten Wirtschaftszweiges führen wird.

#### **e. Was wären die Schweizer Innenstädte ohne Warenhäuser?**

(InterUrban Input-Letter Nr. 76, Peter Kotz)

Nehmen wir das Beispiel der Warenhauskette Manor. Mit über 60 Standorten hat Manor die mit Abstand führende Präsenz im schweizerischen Warenhausgeschäft. Auch wenn nichts auf einen Rückzug aus dem Markt hindeutet, was würde es für die Innenstädte bedeuten, wenn ein Warenhausriese wie Manor verschwinden würde?

Allein in den Innenstädten der Deutschschweiz betreibt das Unternehmen 21 Warenhäuser. Fünf davon in den grossen Städten mit mehr als 50'000 Einwohnern. Das sind Basel, Luzern, St. Gallen, Winterthur und Zürich. Elf Manor Warenhäuser sind in mittelgrossen Städten mit bedeutendem Einzugsbereich präsent. Dazu gehören Aarau, Baden, Biel, Chur, Frauenfeld, Liestal, Rapperswil-Jona, Schaffhausen, Solothurn, Thun und Zug. Weitere fünf Warenhäuser der Manor Kette sind in Städten mit geringem Einzugsbereich zu finden. So in Heerbrugg, Kreuzlingen, Langenthal, Wattwil und Wohlen.

In den Grosstädten liesse sich der Sortimentsabbau bei einem Rückzug von Manor aus dem Markt ersetzen, die hohen Besucherfrequenzen hingegen könnten nicht ausgeglichen werden. In den mittelgrossen Städten wäre der Sortimentsabbau kaum zu verkraften und hätte deutlich wahrnehmbare Attraktivitätseinbussen zur Folge. Innerhalb dieser Gruppe generieren die Manor Warenhäuser, gemessen an der jeweiligen Innenstadt, 20 bis 30 % der Besucherfrequenzen. Der Verkaufsflächenanteil liegt bei 10 bis 20 %. In Aarau liegt er bei knapp 10 %, in Rapperswil-Jona über 15 % und in Chur gar bei 20 %. In den Städten mit geringerem Einzugsbereich erreichen die generierten Besucherfrequenzen von Manor ein Drittel der Gesamtfrequenz und die Verkaufsflächenanteile liegen über 20 %. Ein Verlust dieser Präsenz ist nicht zu verkraften.

Warenhäuser sind das vielfältigste Geschäftsmodell mit der höchsten Anziehung. Dies betrifft sowohl die Angebotsvielfalt, als auch den hohen Grad an Öffentlichkeit. Und gemessen an allen anderen Non-Food-Angeboten generieren sie die mit Abstand höchste Flanier- und Kundenfrequenz. Die Warenhauskette Manor gehört zur Gruppe Maus Frères Holding und ist im

Familienbesitz. Eine einzige Besitzerschaft könnte also die Attraktivität vieler Schweizer Zentrumsgebiete massgeblich schwächen.

Im nahen Ausland haben sich Warenhäuser schon praktisch vom Markt verabschiedet. In Deutschland haben die Warenhäuser noch einen Marktanteil von 2 %, in Österreich sind die Warenhäuser nicht mehr präsent. Sie haben Lücken hinterlassen. Die Warenhäuser als urbanste Angebotsform konnten mittels Nachnutzung in keiner Weise adäquat ersetzt werden. In der Schweiz bestreiten die Warenhäuser noch einen Marktanteil von 5 %, vorwiegend durch Manor, Coop City, Globus und zu geringen Teilen durch Loeb.

Die öffentliche Hand und die Besitzer von Zentrumsimmobilien müssten alles Interesse daran haben, dass das Geschäftsmodell Warenhaus weiterhin optimale Voraussetzungen vorfindet. Es gilt aber auch, die Vielfältigkeit der Zentrumsgebiete zukünftig nicht auf die Warenhäuser zu reduzieren. Vielmehr sollten sich neue Geschäftsmodelle und neues Unternehmertum entwickeln können und das Warenhausmodell so zu ergänzen. Es gilt, beste Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die urbanen Gebiete an Vielfalt gewinnen. Darauf einen Einfluss hat die öffentliche Hand zusammen mit den Eigentümern von Zentrumsliegenschaften und den Wirtschaftsverbänden.

#### **f. Wenn die Lichter ausgehen**

(NZZ 10. Juni 2017, Fokus der Wirtschaft, Zusammenfassung)

Das Internet fegt wie ein Tornado durch Amerikas schöne Welt der Einkaufsmalls und Ladenketten.

Nur noch 6 Wochen, dann werden im Einkaufszentrum Westfield Sunrise die Lichter ausgehen. Im Einkaufszentrum ist nicht mehr viel los, nur noch wenige Kunden laufen durch die Gänge, vereinzelt verirren sie sich in die Geschäfte. Ausgelegt ist der Parkplatz für 7'000 Autos, an diesem Freitagnachmittag sind noch einige Dutzend Autos abgestellt. Amerikas Einzelhandel macht derzeit einen grundlegenden Wandel durch. Immer mehr Menschen kaufen ihre Waren im Internet. An sich ist das nichts Neues, doch scheint in den USA die kritische Masse erreicht zu sein. Das veränderte Einkaufsverhalten hat im stationären Detailhandel zu einem Umbruch geführt. Der Aufstieg des Online – Handels und die demografischen Verschiebungen haben sich zu einem Sturm zusammengebraut, der nun mit voller Kraft über den amerikanischen Einzelhandel hinwegfegt.

Die Schliessung der Filialen, Konkurse und Umsatzeinbrüche – das sind derzeit die Schlagzeilen, mit denen die Betreiber von Einkaufszentren, die Bekleidungsketten und andere Detaillisten aufwarten. Laut Schätzung der UBS werden in den nächsten Jahren 20 bis 30 % der Einkaufszentren in den USA ihre Pforten schliessen. Die Einkaufsmalls leiden besonders darunter, dass die grossen Kaufhäuser von den Kunden vermehrt links liegen gelassen werden, verschiedene werden in den nächsten Monaten hunderte von Filialen schliessen. Für einige Einkaufszentren könnte es das Aus bedeuten: Lange waren diese Warenhäuser die Ankermieter für die Malls und zogen Publikum für die anderen Geschäfte an. Laut einer Studie der CS werden in diesem Jahr in den USA fast 9 000 Geschäfte dicht machen (Bemerkung aus Grafik: 2008 waren es etwas mehr als 6 000). Andere Schätzungen gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren 100'000 Läden schliessen. Selbst in guten Lagen in New York City, etwa im trendigen Soho, haben in den letzten Monaten verstärkt Geschäfte geschlossen.

Besonders hart trifft es die Bekleidungsbranche. Offenbar geschieht etwas, was Fachleute lange nicht für möglich gehalten haben: Kleidung wird im Internet gekauft und Amazon führt diesen



Bereich an. Das verschärft den ohnehin härter gewordenen Wettbewerb, nachdem seit der Jahrtausendwende immer neue Bekleidungsketten eröffnet wurden. Erschwerend kommt hinzu, dass sie von Privat-Equity-Investoren übernommen und mit Schulden belastet worden sind. Lange haben sie wundersame Renditen erwirtschaftet. Nun aber, da die Umsätze und Gewinne schrumpfen, schränken die hohen Zinszahlungen den Handlungsspielraum ein.

Dabei müsste der Detailhandel massiv investieren, denn zum einen wachsen die Konsumausgaben in den USA stetig und zum anderen: Wie soll der Detailhandel auf die massiven Veränderungen von Konsumgewohnheiten und Bedürfnissen der Kunden reagieren? Wie sonst will er von der Digitalisierung profitieren, wenn sich nicht nur der Absatz, sondern auch die Beschaffung grundlegend ändern? Jungfirmen, die Kleidung vermieten oder gesamte Garderoben zusammenstellen, zeigen, wohin die Reise im Bekleidungssektor gehen könnte. Einige Sektoren des amerikanischen Detailhandels sind von den Veränderungen stärker betroffen als andere. So sind bereits 80 % des Umsatzes mit Elektroprodukten wie Fernseher und Waschmaschinen ins Internet abgewandert. Und rund 40 % des Bürobedarfs werden über Online beschafft. Es gibt aber Firmen, die sich entgegen allen Widrigkeiten erfolgreich aufstellen. Der Elektrohändler Best Buy ging das Problem mit „Showrooming“ an: Die Kunden kamen zwar in die Geschäfte von Best Buy und liessen sich dort Fernseher und Stereoanlagen zeigen, kauften diese aber anschliessend online, da dort billiger. Best Buy senkte als Folge ebenfalls die Preise. Dann begann Best Buy aus dem teuren Filialnetz einen Wettbewerbsvorteil zu machen: In den Filialen soll den Kunden vor allem bei der Lösung ihrer speziellen Probleme geholfen werden. Das Verkaufspersonal wurde entsprechend ausgebildet, die Produktpalette ausgedünnt und auf hochpreisige Konsumelektronik konzentriert. Ein Teil der Ladenfläche wurde externen Anbietern wie Samsung vermietet. Deren Produkte sind oft der Kundenmagnet. In einem weiteren Schritt wurden die Best Buy- Filialen in die Online- Logistik integriert. Mittlerweile wird die Hälfte der Online- Bestellungen entweder direkt von den Filialen zu den Kunden versandt oder aber dort von den Kunden abgeholt. Best Buy konnte dadurch seine Umsätze in den jüngsten Jahren mehr oder weniger stabilisieren.

g. Als Kunde kommen, als Fan gehen.

The Circle at Zürich Airport, Auszug aus Informationsbrochure

Die Digitalisierung verändert die Art, wie Menschen interagieren und konsumieren. Das Erleben der Marke, die „Brand Experience“, gewinnt immer mehr an Bedeutung. THE CIRCLE bietet dafür die ideale Plattform. In einem neuartigen und repräsentativen Umfeld entstehen modulare Stores, Showrooms und Corporate Embassies. Sie sind der ideale Raum, um Geschichten hinter den Produkten und Dienstleistungen zu erzählen. Die über mehrere Geschosse flexibel gestaltbaren Brand Houses liegen an den stark frequentierten Plätzen und entlang der Gasse des Circles. Zusammen mit der Gastronomie, Kunst und Kultur entsteht eine lebendige Atmosphäre, die Besucher mit unterschiedlichen Bedürfnissen begeistern wird.

## 2.2 Konsequenzen

Dass die Digitalisierung unser Leben verändern wird, kann aus jedem Beitrag über die künftige Entwicklung unserer Gesellschaft entnommen werden. Dass die Digitalisierung auch den Detailhandel betreffen wird, steht ebenso ausser Zweifel. Der Online-Handel wird sich als festen Bestandteil im Konsum der Bevölkerung einstellen. Diese Entwicklung darf heute niemanden mehr überraschen.

Sucht man nach dem Umfang oder nach dem Verlauf der Entwicklung dieser Veränderungen, stösst man in die Sphäre der unsicheren Prognosen oder gar Behauptungen. „Das ist ein Blick in die Glaskugel!“ kommt dem Prognosezustand am Nächsten. Damit könnte man sich zurücklehnen und abwarten, was aber wohl das Unklügste sein würde. Die Veränderungen sind heute schon angekommen und führen dazu, dass sich Unternehmen neue Geschäftsmodelle, Kundenangebote und Leistungsprofile und digitale Produkte überlegen. Aus den aufgezeichneten Berichten können einige Schlüsse gezogen werden:

1. Die Digitalisierung ist weltweit ein Faktum. Es geht nicht mehr um die Frage, ob man für oder dagegen ist, die Digitalisierung im Detailhandel ist heute am Laufen.
2. Der Wandel geschieht schnell, wer wartet, wird eher zu spät sein.
3. Im Detailhandel werden grosse Teile des Umsatzes in den Online- Handel abfliessen. Stark betroffen wird der Non Food – Bereich sein, etwas weniger der Food- Bereich.
4. Das traditionelle statische Modell im Detailhandel wird durch ein Mischmodell zwischen heutigen Ladenformen und dem Online- Handel ersetzt. In welcher Art sich das erfolgreiche Modell zeigen wird, ist abhängig vom Veränderungspotenzial der Branche.
5. Das Angebot in den Shopping Centern wird sich ändern. (Siehe dazu Kapital 3).
6. Der Detailhandel in den Innenstädten muss sich zu einer qualitativ anspruchsvollen Wertschöpfung mit Kundenberatung und Online- Verbindungen entwickeln.
7. Das Einkaufen muss als Erlebnis empfunden werden können mit ergänzenden Dienstleistungen (z.B. Kaffees im Shop).
8. Damit das Einkaufen in der Innenstadt als Erlebnis empfunden werden kann, muss das städtische Umfeld so aufgewertet werden, dass es das Empfinden des guten Einkaufserlebnisses unterstützt. Oder umgekehrt formuliert: Falls sich eine Innenstadt als eine triste Atmosphäre mit leeren Schaufenstern anbietet, wird die Kundschaft Alternativen suchen und finden.
9. Eine wesentliche Rolle kommt auch den Immobilienbesitzern zu. Werden hohe Renditen angestrebt, die zu hohen Mietzinsen führen, wird der negative Trend der Ladenschliessungen beschleunigt. Gefragt sind weitsichtige Immobilienbesitzer.

### **3. Die Konkurrenzsituation zwischen den Shopping Center und den Innenstädten**

#### **3.1 Die Shopping Center**

Shopping Centers wurden entwickelt, um das Angebot der Detaillisten im Food- und Non- Food-Bereich in der ganzen breiten Vielfalt quasi unter einem Dach anpreisen zu können. Die Angebote werden zentral an Stelen ausgeschildert, sodass jeder Kunde weiss, was wo angeboten wird. Die Shopping Center haben keine oder nur wenige Aussenbeziehungen, sie sind quasi geschlossene Welten in unserer Welt ohne Bezug zur Umwelt. Damit unterscheiden sie sich stark von Shopping Infrastrukturen in den Innenstädten, die dem Wetter und damit der Umwelt ausgesetzt sind.

Die neuen und erneuerten Shopping Center haben sich jedoch gewandelt. Es sind keine reinen Einkaufszentren mehr. Die Zeiten, in denen ein Shopping Center eine Ansammlung von Läden mit einem möglichst attraktiven Angebot war, sollen vorbei sein (NZZ,19.5.17).

Das Angebot der grossen Shopping Center (z.B. Tivoli Spreitenbach, Sihl City Zürich , Westside Bern) hat sich ausgeweitet. Mit aufwändiger Materialisierung werden die Shopping Center zu Erlebniswelten gewandelt, das Einkaufen soll zum Erlebnis und kombiniert mit Freizeitgestaltung und Gastronomie konsumiert werden. Die Kombination von Einkaufsläden und Gastronomiebetrieben lädt ein zum Verweilen, was in den neueren Shopping Centern, wie z.B. Tivoli oder Sihl City in Zürich klar erkennbar ist. Das neue Center „Mall of Switzerland“ in Ebikon zeigt gemäss der Planung, dass nicht mehr nur der Verkauf im Zentrum steht, sondern ebenso die Gastronomie, Freizeiterlebnisse und Kinowelten. So wird es in den Prospekten als „Freizeit und Familiendestination“ (NZZ, 19.5.17) angepriesen. Damit folgt es den bereits gleichartig ausgerichteten Shopping Center West Side in Bern oder auch Sihl City in Zürich.

Kinderbetreuungsstellen sind gut ausgebaut und professionalisiert, sodass die Eltern ohne Ihre Kinder ungestört die Angebote durchstöbern und einkaufen können. Eine öffentliche und gesellschaftliche Bedeutung der Shopping Center kann sich dennoch nur beschränkt entwickeln. Die Öffnungszeiten sind verlässlich, alle Anbieter stimmen sich ab. Shopping Center sind immer gut erreichbar und bieten genügend Parkplätze an, meist mit moderaten Parkplatzgebühren.

Der Vorteil der Shopping Center liegt auch darin, dass sie im Besitz einer Gesellschaft sind und daher zentral gemanagt werden. Der Mitteleinsatz kann situationsgerecht eingesetzt werden. Unterschiedliche Öffnungszeiten der Läden sind daher kaum anzutreffen. Dies führt aber auch dazu, dass das Ambiente zentral „gestylt“ wird und daher einen einheitlichen Eindruck hinterlässt. Als gutes Beispiel dafür kann das Tivoli in Spreitenbach gelten, das vor wenigen Jahren renoviert und in neuer Erscheinung wieder geöffnet wurde. Eine Innenstadt kann sich nur schwer oder sehr langsam wandeln.

Im Gegensatz zu den grossen Shopping Centern werden kleinere Shopping Center eher einseitig auf Einkauf ausgerichtet bleiben, was den fast allein tragenden Teil ausmacht. Derzeit belege der klassische Detailhandel nur noch 70 % der Flächen der Schweizer Einkaufszentren. Der Anteil werde eher sinken, da der Non-Food- Bereich eher Richtung Showroom tendiere und daher weniger Flächen benötigen (NZZ, 19.5.17). Damit stehen die Shopping Center unter vergleichbarem Veränderungsdruck, wie die innenstädtischen Einkaufsläden. Das Angebot an Shopping Center ist gesättigt, die Verkaufsflächen werden sich mittelfristig auch im Zusammenhang mit dem veränderten Einkaufsverhalten der Kundschaft eher reduzieren. Shopping Center bleiben aber harte Konkurrenz zu den Innenstädten, da sie für eine breite Kundschaft eindeutige positive Angebote ausweisen können.

Es können die folgenden Merkmale der Shopping Center zusammengefasst werden und in den Vergleich mit den Innenstädten gestellt werden:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Shopping Center sind Erlebniswelten.</li> <li>b. Das Angebot umfasst das Einkaufen, die Gastronomie und Freizeitgestaltung.</li> <li>c. Shopping Center sind zentral geführt und präsentieren sich als eine „Einheitswelt“.</li> <li>d. Das Shopping Center bietet professionelle Kinderbetreuung an.</li> <li>e. Die Öffnungszeiten sind koordiniert und auf alle Angebote abgestimmt.</li> <li>f. Die verkehrliche Erschliessung mit ÖV und IV ist gut. Sie entspricht den Erwartungen der Kundschaft.</li> <li>g. Es gibt genügend Parkplätze zu moderaten Preisen.</li> <li>h. Die Shopping Center sind von der Umwelt abgeschlossen, sie bilden eine eigene Welt.</li> </ul> |
|---|

### 3.2. Die Innenstädte

Ganz anders sieht es bei den Innenstädten aus. Das Angebot ist stark auf Verkauf ausgerichtet. Die Strukturen sind historisch gewachsen, Neubauten ergänzen das Angebot der bestehenden Läden durch neue Angebote. Zudem sind eine Vielzahl von Dienstleistungsbetrieben ansässig (Anwaltsbüros, Arztpraxen, Beratungs- und Planungsbüros etc.). Die Anzahl der Arbeitsplätze ist relativ hoch.

Innenstädte sind der Witterung ausgesetzt, es bestehen nur beschränkt gedeckte Passagen zwischen den Läden. Dafür weisen sie eine hohe Nutzungsvielfalt auf. Entsprechend individuell sind auch die Öffnungszeiten.

Die Gastronomie entwickelt sich aus der Sicht des Detailhandels nicht sehr positiv: Restaurants werden zu Bars umgewandelt, die nur abends und nachts geöffnet sind. Andere Restaurants sind teils nur über Mittag geöffnet, um die Businesskundschaft zu bedienen, teils auch Abends, sie sind aber Morgens und am Nachmittag geschlossen, dann, wenn die Einkaufskundschaft flaniert. Immer mehr werden auch die Aussenräume genutzt, indem auf die Trottoirs oder Vorplätze Tische gestellt werden. Im Gegensatz zu ausländischen Städten muss wegen den Restriktionen im Energiebereich auf den Einsatz von Gas- oder Infrarotheizgeräte verzichtet werden, sodass in Übergangszeiten oder bei kühler Witterung die Nutzung des Aussenraums praktisch ausbleiben muss.

Die Erschliessung der Innenstädte ist meist sehr gut, sowohl mit dem ÖV, mit dem IV und mit dem Zweiradverkehr. Verkehrsfreie Zonen geben der Kundschaft einen positiven Freiraum. Weniger optimal ist oft das Parkplatzangebot. Die zentral gelegenen Parkhäuser sind in den Spitzenzeiten stark belegt, die weniger zentral gelegenen Parkhäuser sind wenig attraktiv für die Einkaufskundschaft. Die Parkgebühren sind gerade im Vergleich mit den Parkplatzgebühren der Shopping-Centers relativ hoch, teils auch durch den politischen Druck zum Umsteigen auf den ÖV geprägt. Dies ist tendenziell negativ für die Kundenströme.

Bei Innenstädten handelt sich um offene, für alle jederzeit zugängliche Gebiete. Damit sind sie Bezugsorte einer Region, haben eine hohe Anziehung zum Wohnen und für die neuen Arbeitswelten. Sie sind Orte der Zugehörigkeit und der Impulse. Die Zentrumsgebiete sind nicht transformationsfähig. Sie sind ein Ort mit vielen Einzelakteuren, die keine gemeinsamen Strategien verfolgen. Die wichtigsten Beteiligten sind die öffentliche Verwaltung, die Immobilienbesitzer von Zentrumsliegenschaften, die Detaillisten und die Anwohnerschaft.

Die Strukturen der Detaillistenläden verändern sich seit einigen Jahren (siehe Kap. 1).

Es können die folgenden Merkmale der Innenstädte zusammengefasst werden und in den Vergleich mit den Shopping Center gestellt werden:

- a. Die Innenstädte profitieren von einer gewachsenen Stadtstruktur, insbesondere zeichnen sich die Altstädte mit gepflegter Kulisse durch eine besondere Ambiente aus, die von der Kundschaft bewusst oder unbewusst positiv wahrgenommen wird.
- b. Innenstädte sind gezeichnet durch eine Vielfalt von individuellen Läden und Dienstleistungsbetrieben.
- c. Das Flanieren zwischen den Läden findet im Freien statt.

- d. Das Angebot ist noch vielfältig, es zeichnet sich jedoch ein Trend zur Vereinheitlichung ab (Viele Kleiderläden, Schuhläden, Brillenläden).
- e. Das Angebot an Kaffees und anderen Gaststätten ist beschränkt. Die Aussenbewirtschaftung im Strassenbereich wird genutzt, teils mit Öffnungszeiten, die keine Rücksicht auf den Publikumsverkehr Einkaufen nehmen.
- f. Das Parkplatzangebot ist beschränkt, genügt aber meist an normalen Einkaufszeiten. Die Parkplatzgebühren sind meist hoch aufgrund politischer Zielsetzungen bez. Umsteigen auf den ÖV.

### 3.3 Die Konkurrenz in der Zukunft

Die Detailhandelsverwerfungen werden beide Einkaufsorte, Shopping-Center wie auch Innenstädte, treffen. Die Besucher- und Kundenfrequenzen des Detailhandels werden überall sinken. Damit sinkt auch die Nachfrage nach Verkaufsflächen.

Die **Shopping-Center** werden die Rückzüge der Verkaufsflächen kaum adäquat ersetzen können. Sie werden aber durch Umnutzungen aus dem Bereich Dienstleistungen/ Freizeit/ Unterhaltung/ Fitness versuchen, die bestehenden Flächen zu belegen. Die Kunst des Handels wird für das Management darin liegen, den richtigen Zeitpunkt zu erwischen.

Die **Innenstädte** können nicht in gleicher Weise flexibel reagieren, sie stehen vor grossen Herausforderungen. Wenn 30 % der Verkaufsflächen (Annahme) der Detaillisten verschwinden sollten, müssen die Innenstädte Alternativen finden, damit die Kundschaft trotz vermindertem Angebot in die Innenstädte kommt. Es müssen auch Alternativen gefunden werden, um die nicht mehr belegten Flächen umzunutzen. Für die Altstädte, in welchen schon heute ein relativ kleines Angebot besteht, wird eine Zukunft ohne Detaillisten als alternative Strategie der Stadtentwicklung aufgenommen werden müssen. (Siehe Kap. 6.1)

Die Innenstädte unterscheiden sich hauptsächlich in folgenden Merkmalen, die sich künftig negativ auf die Frequenzen auswirken können:

- a. Innenstädte sind keine Erlebniswelten, wie die Shopping Center. Die Erlebniswelt der Innenstädte liegt in der speziellen Stadtambiente und dem Kontakt zur Umwelt.
- b. Innenstädte sind dem Wetter ausgesetzt. Dort wo sich Publikum bewegt, sollte versucht werden, gedeckte Passagen zu errichten, sofern städtebaulich vertretbar.
- c. Innenstädte bieten keine Kinderbetreuung an.
- d. Die Detaillisten der Innenstädte haben unterschiedliche Öffnungszeiten.
- e. Das Angebot an Gastronomiebetrieben (Kaffees, Bistros) ist beschränkt und die Öffnungszeiten sind wenig abgestimmt auf den Kundenstrom der Detaillisten.
- f. Den Gastronomiebetreibern ist es untersagt, bei kühlen Aussentemperaturen die Aussenstuhlungen mit Strahlern zu beheizen, obschon gerade dieser Aussenraum ein Merkmal der Innenstädte ist. Die Städte müssen ihre Energiestrategie diesbezüglich überdenken, der energetische Nachteil kann den Vorteil für die Innenstädte nicht wettmachen.
- g. Die Parkplatzgebühren sind hoch. Die Strategie der hohen Parkplatzgebühren muss überdacht und im Sinne der motorisierten Kundschaft geändert werden, denn der erzieherische Effekt zum Umsteigen ist heute nicht mehr angebracht.

## 4. Anforderungen

### 4.1 Anforderungen des Detailhandels an die Stadt und ihre Beteiligten

Die Anzahl der Beteiligten in Städten ist gross. Für den Detaillisten sind die Kundschaft, die Anwohnerschaft, die Liegenschaftseigentümer (im Falle der Miete) und die Stadtbehörden wichtige Partner. Nicht weniger wichtig sind aber auch die übrigen Detaillisten und die Gastronomiebetreiber. Grundsätzlich gilt, dass alle voneinander profitieren können, wenn sich ihre Ansprüche ergänzen, aber genauso gilt umgekehrt, dass sie sich gegenseitig schwächen können, wenn die Interessen widerläufig sind.

Für einen Detaillisten sind die folgenden Punkte wichtig:

<b>A</b>	<b>Einkaufscluster</b>	Der Einkaufscluster umfasst die Einkaufsläden und die Gastronomiebetriebe.
A1	Qualität	Die Qualität des Einkaufscluster bestimmt die Frequenzen der Kundschaft. Ein vielfältiges Angebot lockt die Kundschaft in die Stadt und bürgt dafür, dass auch der eigene Laden eine höhere Besucherfrequenz erwarten darf, vorausgesetzt, das eigene Angebot stimmt.
A2	Kundenmagnet	Ebenso wichtig wie die Angebotsvielfalt sind ein oder mehrere Läden, die als Kundenmagneten wahrgenommen werden, denn diese wirken als Primäranimator für die Kundschaft. Allerdings muss die Qualität des Kundenmagneten zur Detaillistenlandschaft passen. Ein Kundenmagnet, wie dies z.B. ein Fastfoodanbieter sein kann, lockt vermutlich nicht das erwünschte Publikum für einen Schmuckladen an.
A3	Qualität Nachbarbetriebe	Gute Qualität der Nachbarbetriebe, die den Kundendurchlauf unterstützen und das Gebiet als gute Einkaufsmeile unterstützen.
A4	Gastronomiebetriebe	Neben Einkaufsläden ist eine genügende Anzahl einladender Restaurationsbetrieb wichtig (Restaurants, Kaffees), möglichst auch mit Tischen auf dem Trottoir. Um auch bei kühler Witterung die Tische belegen zu können, sind Heizstrahler von Vorteil für die Gastrobetriebe (Bemerkung: Dass die Verwendung von Heizstrahlern teils durch die Energiegesetzgebung verboten ist, ist bekannt. Die Aussage hat dennoch Berechtigung).
<b>B</b>	<b>Erreichbarkeit</b>	Die Erreichbarkeit ist bestimmend über den Erfolg einer Einkaufsmeile in Stadtgebieten, steht doch jedes Stadteinkaufsgebiet in Konkurrenz mit gut erreichbaren Shopping Centern.
B1	ÖV	Pünktliche Verbindungen im Viertelstundentakt während den Geschäftszeiten
B2	Motorisierter IV	Gute Zufahrtverhältnisse für den motorisierten Individualverkehr (Auto, Motorräder) mit genügend Parkplätzen in Zentrumsnähe.

B3	Parkplatzgebühren	Akzeptable Parkplatzgebühren, die mit den Parkplatzgebühren in Shopping- Centern vergleichbar sind. (Bemerkung: dass die höheren Liegenschaftspreise zu höheren Gebühren führen können, ist bekannt, ist aber aus der Sicht der Kundschaft nicht gleichermassen relevant).
B4	Fahrrad	Gute, möglichst abgetrennte Fahrradtrassen ins Zentrum. Im Zentrum genügend Abstellplätze, die Passanten nicht stören.
B5	Verkehrsregelung	Verkehrsfreie Zone, aber nur soweit, als die Distanz zu den Parkhäusern und ÖV- Haltestellen tolerierbar ist.
B6	Alternative Zweiradangebote	Das zur Verfügung stellen von Fahrrädern oder Trottinettes (elektrisch) an zentralen Stellen kann die Attraktivität steigern.

<b>C</b>	<b>Stadtambiente</b>	Das Einkaufen in der Stadt muss als angenehm empfunden werden, oder sogar als Erlebnis. Das städtische Umfeld muss zum Kommen und Verweilen einladen.
C1	Stadtbild	Das Stadtbild muss als attraktive Kulisse, die zum Flanieren einlädt, wahrgenommen werden können.
C2	Strassengestaltung	Attraktive Strassengestaltung, die zum Flanieren einlädt. Gut begehbbare Strassenbeläge, damit die Kundschaft sich bequem bewegen kann.
C3	Stadtmöblierung	In den Einkaufsstrassen sind Sitzgelegenheiten anzubieten, die zum Verweilen einladen. Vorteilhaft sind diese, wenn sie im Sommer durch Bäume beschattet sind.
C4	Littering/ Vandalismus	Eine saubere Stadt ist Visitenkarte und Einladung zugleich. Littering und Vandalismus ist nicht tolerierbar und ist zu eliminieren.

<b>D</b>	<b>Administration</b>	
D1	Öffnungszeiten	
D2	Verwaltung	Keinen unnötigen administrativen Aufwand durch die Verwaltung, offene Bauvorschriften, die den Ausbau/Umbau des Ladens nicht verhindern.
D3	Interessen- vertretung	Starke Interessensvertretung gegenüber der Stadtverwaltung und anderen Partner der Altstadt (Quartierverein).
D4	Mieten	Die Mieten für die Ladenlokale müssen erwirtschaftet werden können.

<b>E</b>	<b>Kommunikation</b>	
E1	Anwohnerschaft	Tolerante Anwohnerschaft
E2	Standort- Marketing	Leistungsfähiges Standortmarketing, welches die Stadt als attraktive Einkaufsmeile zu vermarkten vermag.
E3	Stadtevents	Der Detaillist ist interessiert an Stadtevents, die Publikum in die Stadt bringen (Weihnachtsbeleuchtung, Fantoeh in Baden, andere)

#### 4.2 Anforderungen der Gastrobetriebe an die Detailhändler und die Stadt

Die Gastrobetriebe sind weniger auf die Detaillisten angewiesen als umgekehrt. Für sie sind gute Frequenzen in den Mittagsstunden und am Abend wichtig, mit Ausnahme von Kaffees, die von den Einkaufskunden frequentiert werden. Damit beschränken sich die Anforderungen primär auf die Erreichbarkeit und die Stadtambiente.

<b>B</b>	<b>Erreichbarkeit</b>	B1, B2, B3, B4, B5
----------	-----------------------	--------------------

<b>C</b>	<b>Stadtambiente</b>	C1, C2, C3, C4
C5	Nutzung Aussenraum	Möglichkeit zur Nutzung des Aussenraums zu günstigen Konditionen und mit der Möglichkeit, die Nutzfläche mit Sonnenschirmen zu decken und Wärmequellen aufzustellen bei kühler Witterung.

#### 4.3 Anforderungen der Kundschaft an die Detailhändler und die Stadt

Viele für den Detailhandel wichtige Punkte gelten gleichermassen für die Kundschaft. Dazu gehören

<b>A</b>	<b>Einkaufscluster</b>	A1, A4
----------	------------------------	--------

<b>B</b>	<b>Erreichbarkeit</b>	B1, B2, B3, B4
B5	Verkehrsregeln	Verkehrsfreie Zonen erfreuen sich guter Kundenbeliebtheit, insbesondere dann, wenn Aussenbestuhlungen von Gastronomiebetrieben zulässig sind.

<b>C</b>	<b>Stadtambiente</b>	C1, C2, C3, C4, C5
----------	----------------------	--------------------

<b>D</b>	<b>Administration</b>	
D1	Öffnungszeiten	Flexible Öffnungszeiten, die auf die Bedürfnisse der arbeitenden Kundschaft abgestimmt sind. Einheitliche Öffnungszeiten über das ganze Stadtgebiet.

#### 4.4 Anforderungen der Anwohnerschaft an die Detailhändler und die Stadt

Für die Anwohnerschaft gelten die gleichen Anforderungen, wie für die Kundschaft. Zusätzlich kommen Anforderungen bezüglich Immissionen

<b>A</b>	<b>Einkaufscluster</b>	A1, A4
----------	------------------------	--------

<b>C</b>	<b>Stadtambiente</b>	
C5	Immissionen	Vermeidung von lauten Betrieben, geordnete Nachtruhe in der ganzen Stadt.



#### 4.5 Beeinflussungs- und Zuständigkeitsmatrix

Die Zuständigkeiten für die Erfüllung Anforderungen sind unterschiedlich zugeteilt. Oft sind mehrere Player zuständig.

		Detaillist	Gastro	Stadt- verwaltung	Liegensch.- eigentümer	Anwohner	Kundschaft
<b>A</b>	<b>Einkaufscluster</b>						
A1	Qualität	X			X		
A2	Kundenmagnet	X		(X)	X		
A3	Qualität Nachbarbetriebe	X			X		
A4	Gastro-Betriebe		X	(X)	X		
<b>B</b>	<b>Erreichbarkeit</b>						
B1	ÖV				X		
B2	Motorisierter IV				X		
B3	Parkplatzgebühren				X		
B4	Fahrrad				X		
B5	Verkehrsregelung				X		
B6	Alternative Zweiradangebote	X		X			
<b>C</b>	<b>Stadtambiente</b>						
C1	Stadtbild			X	X		
C2	Strassengestaltung			X			
C3	Stadtmöblierung			X			
C4	Littering/ Vandalismus	X		X		X	X
C5	Nutzung Aussenraum		X	X	X		X
<b>D</b>	<b>Administration</b>						
D1	Öffnungszeiten			X			
D2	Verwaltung			X			
D3	Interessen- vertretung	X	X				
D4	Mieten				X		
<b>E</b>	<b>Kommunikation</b>						
E1	Anwohnerschaft	X	X	X		X	
E2	Standort- Marketing			X			
E2	Stadtevents	X	X	X			

Wenn auch die Tabelle nur einen groben Überblick verschafft, so zeigt sie doch auf, dass in vielen Fällen die Zuständigkeit bei verschiedenen Parteien liegt. Damit kommt in der Stadtentwicklung der Kommunikation ein hoher Stellenwert zu (Siehe Kapitel 6).

## 5. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen

### 5.1 Handelsmaxime im Bereich der Stadtentwicklung

Veränderungen im Detailhandel sind am Laufen und werden künftig zum Alltag gehören. Damit wird sich auch die Stadt verändern, je nach Art und Weise der Veränderung im Detailhandel. Dieser Veränderungsprozess kann und muss akzeptiert werden, denn das sich verändernde Einkaufsverhalten der Gesellschaft widerspiegelt sich im Angebot und in der Nachfrage bei den Detaillisten.

Die Folgen dieses Veränderungsprozesses sind schwer abschätzbar, sie werden aber spürbar auf die Qualität der Innenstädte drücken. Der Veränderungsprozess wird massgeblich bestimmt durch die betroffenen Detaillisten und Liegenschaftseigentümer, die grundsätzlich unabhängig von städtischen Entwicklungsstrategien in eigenem Ermessen handeln können. Dieser liberale Ansatz muss grundsätzlich nicht in Frage gestellt werden. Wenn aber, wie sich dies in nächster Zukunft abzeichnet, die Veränderungen des Einzelnen (z.B. Detaillisten) einen Einfluss auf die Qualität und den Wert des Ganzen (z.B. Altstadt) hat, kann dieser liberale Ansatz der freien Marktordnung nicht mehr bedingungslos gelten, denn die Öffentlichkeit ist direkt betroffen.

Die Frage ist berechtigt, inwiefern es Aufgabe der Politik sein kann, den Detailhandel in einem bestimmten Gebiet am Leben zu erhalten und wenn, dann mit welchen Mitteln, sofern es solche überhaupt gibt. Der ordnungspolitische Grundsatz, dass die Politik nicht in den Markt eingreifen soll, da sich der Markt selbst regle, soll weiterhin gelten können. Wenn aber die Konsequenzen dieses Veränderungsprozesses (z.B. Schliessung eines massgeblichen Detaillisten) einen direkten Einfluss auf die Qualität der Stadt und auf den Wert anderer Betroffener (z.B. Nachbarliegenschaft) haben, kann und darf die Politik diese Entwicklung nicht einfach geschehen lassen. Die Öffentlichkeit ist betroffen, die Stadt wird zum Handeln verpflichtet im Sinne von „Gouverner, c'est prévoir“, in Abstimmung mit den Betroffenen.

Daher muss heute die folgende Handlungsmaxime gelten:

*Wenn der Wert des Einzelnen (z.B. Liegenschaft) einen hohen, direkten Einfluss auf den Wert des Ganzen (z.B. Einkaufsstrasse) hat, kann der Entscheid über die Entwicklung des Einzelnen nicht vorbehaltlos dem Einzelnen selbst überlassen werden.*

Beispiel: Wenn also ein Liegenschaftseigentümer in seiner Liegenschaft einen Fast-Food Laden einmieten lässt, der wohl hohe Mieten bringt, aber die Qualität der Nutzung der Nachbarliegenschaft negativ beeinträchtigt, ist dies nicht mehr ein Entscheid, der bedingungslos dem Einzelnen zusteht.

### 5.2 Verantwortlichkeiten

Die Zahl der Betroffenen in Innenstädten ist gross und ihre Strukturen sind äusserst heterogen, wenn überhaupt Strukturen bestehen. Ohne Strukturen, z.B. über Interessensgemeinschaften, können die Strategien zwischen der Stadt und den Betroffenen nicht oder nur äusserst aufwändig abgestimmt werden. Es braucht dazu die Einsicht aller, die Herausforderungen der Innenstädte zu erkennen und gemeinsam anzugehen, denn nur wenn alle mitziehen, kann ein Erfolg erzielt werden, da die Veränderungen sehr schnell voranschreiten werden.

Es stellt sich daher die Frage, wer den „Lead“ im ganzen Prozess übernehmen soll.

Aufgrund der heterogenen Strukturen kann dies nur die **Stadtexekutive/Stadtverwaltung** sein, die federführend den Prozess leitet und auch die Strategie entwickeln und abstimmen muss. Die Stadtverwaltung muss der Antrieb für den ganzen Aufwertungsprozess sein. Es wird zu klären sein, ob die heutigen Kompetenzen dazu reichen, oder ob gesetzliche Veränderungen notwendig sind.

Die **Wirtschaft** (Detaillisten, Gastrobetriebe, Dienstleister) sind nicht in der Lage, federführende Funktionen wahrzunehmen, da sie einerseits nicht umfassend organisiert ist und andererseits unter hohem Leistungsdruck stehen, der keinen Spielraum für freiwillige Leistungserbringung mehr hat.

Ebenso können die **Liegenschaftsbesitzer** nur sekundär Leistungen erbringen, nicht aber eine Federführung. Wie unter den Massnahmen im Kapitel 6 erwähnt, müssen sie sich zu Interessensgemeinschaften bündeln, damit sie als Partner der Stadtverwaltung auftreten können.

Damit lassen sich die folgenden Aufgaben/Verantwortlichkeiten skizzieren:

Organisation	Funktion	Aufgaben
Stadtexekutive Stadtverwaltung	Gesamtverantwortung Gesamtprozess- verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung der Strategie</li> <li>- Unterstützung der Detaillisten zur Bildung einer umfassenden Vereinigung</li> <li>- Unterstützung der Liegenschafts-eigentümer zur Bildung von Interessengemeinschaften</li> <li>- Kommunikation zwischen den Gruppen</li> <li>- Umsetzung von Projekten</li> </ul>
Detaillisten/ Gastronomie	Führung der Vereinigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung der Entwicklungsstrategie Partner der Stadt</li> <li>- Entwicklung um Umsetzung eigener Projekte</li> </ul>
Liegenschafts- eigentümer	Führung der IG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung der Entwicklungsstrategie</li> <li>- Werterhaltung der Liegenschaften</li> <li>- Schaffung guter Rahmenbedingungen für die Detaillisten</li> </ul>

### 5.3 Kompetenzen

Die Umsetzung einer Entwicklungsstrategie erfordert, dass die verantwortlichen Organisationen genügend Kompetenzen haben, um Massnahmen nach vorgängiger Genehmigung durch die Organisation einzuleiten und umzusetzen. Schon aus dieser Forderung heraus ist es wichtig, dass sich die verschiedenen Parteien klar organisieren.

Es wird im Rahmen eines weiteren Projekts notwendig sein abzuklären, ob die heutigen Kompetenzen insbesondere der Stadtexekutiven und Verwaltung genügen, um die aufgeführten Funktionen auch effektiv und effizient wahrnehmen zu können.

## 6. Massnahmen im Umfeld der Veränderungen

Dass der Detailhandel und die Gastronomie in einem Veränderungsprozess stehen, ist unübersehbar. Gründe dazu sind in den Kap. 1 und 2 aufgeführt. Diese Veränderungen können von politisch gelenkten Entscheidungen nicht aufgehalten werden, denn der Detailhandel steht im Markt mit Angebot und Nachfrage. Vom Staat können jedoch Rahmenbedingungen geschaffen werden, die weiter gehen, als denjenigen in einer Bau- und Nutzungsordnung BNO.

Die nachstehenden Texte, Massnahmen und Handlungsfelder stützen sich zum Teil auf die Ausführungen im Bericht: Universität Basel, Departement Umweltwissenschaften vom Juli 2013, Masterarbeit Florian Inneman, „Aktuelle Herausforderungen der Altstadtentwicklung“. Auftraggeber Stadtentwicklung Stadt Aarau.

### 6.1 Entwicklungsstrategie: Klarheit über Nutzungsabsichten

#### 6.1.1 Entwicklungs- und Nutzungsstrategie

Obschon der Handlungsspielraum für die Stadtexekutive und -verwaltung eher beschränkt ist und sich vorab auf die baurechtlichen Vorgaben beschränkt, muss eine klare Nutzungsabsicht für die Innenstädte und Altstädte vorhanden sein. Aus der Strategie muss hervor gehen, wie sich das wirtschaftliche Angebot (Detailhandel, Gaststätte, gewerbliche Betriebe) in den Stadtteilen entwickeln soll. Insbesondere soll auch klar ausgesagt werden, welche Nutzungen heute einen hohen Stellenwert für die künftige Entwicklung haben. Ein Publikumsmagnet soll als solcher erkannt werden dürfen, weil er einen wichtigen Wert für die Stadt und das Kundenpublikum darstellt.

Generelle Formulierungen in BNO's, wie „Die gemischte Nutzung der Gebäude mit Läden, Kleingewerbe und vor allem Wohnungen ist zu erhalten oder nach Möglichkeit wieder herzustellen, (BNO Stadt Aarau 2008)“ zeigt zwar eine allgemeine Absicht, ist aber sehr generell und lässt in dieser allgemeinen Form eigentlich alles zu. Eine Nutzungsstrategie müsste daher klarer formuliert werden, damit alle betroffenen Partner sich auf die gesetzlichen Vorgaben verlassen können.

In der Strategie müssen verschiedene Szenarien abgehandelt werden. Da der Wandel im Bereich der Detaillisten schnell geht und in Art und Umfang schwer prognostizierbar ist, müssen Varianten dargelegt werden. Eine Einwegstrategie ist kaum zielführend.

Da jede Strategie nur dann umgesetzt werden kann, wenn die Entwicklung auch wirklich gelenkt werden kann, braucht es entsprechende Steuerungsinstrumente, die heute einer Stadtregierung nur sehr beschränkt zur Verfügung stehen. Dieser Bericht geht auf diesen Problemkreis nicht ein.

Die Nutzungsstrategie zu erstellen ist eine grosse Herausforderungen in einer Zeit von unbestimmten Veränderungen. Umso mehr ist es wichtig, in der Nutzungsstrategie Szenarien aufzuzeigen und Handlungsspielräume abzugrenzen, damit ein zeitgerechtes Agieren überhaupt möglich ist. Die Nutzungsstrategie muss den heutigen Zustand des Detailhandels, der Gastronomie und der Dienstleistungsbetriebe aufnehmen. Es braucht zudem eine Bewertung der einzelnen Standorte bezüglich ihrer Lage in der Innenstadt resp. Altstadt und eine Bewertung der bestehenden Struktur der Detaillisten. Darauf basierend kann die Stadt Verbesserungen des

Stadtraums primär dort planen, wo der Detailhandel auch künftig sein wird (Schlagwort Einkaufsmeile).

Aufgrund dieser Ausgangslage gilt es, die möglichen Nutzungsstrategien aufzubauen. Dabei muss heute aufgrund der zu erwartenden Veränderungen auch aufgezeigt werden, wie die Stadt agieren will, falls eine grosse Zahl von Läden schliessen müssen.

Es stellen sich vielfältige Fragen:

- Wie sollen diese Liegenschaften künftig genutzt werden und können diese Läden aufgrund der geltenden Rechtslage auch umgenutzt werden?
- Welchen Einfluss haben die geschlossenen Läden auf den Besucherstrom für die anderen Detaillisten, gibt es eine Abwanderung in die Shoppingcenter?
- Was kann dazu beigetragen werden, um die Stadt als Einkaufsgebiet attraktiv zu halten. Was sind alternative Nutzungen?
- Was sind die Einflüsse auf die Liegenschaften, wird der Kauf von Liegenschaften für den Staat möglich und ist er zielführend, um den Detailhandel zu stützen (Positives Beispiel Delémont)?

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M1	Erstellen einer Entwicklungs- und Nutzungsstrategie, welche die Veränderungen im Bereich der Detaillisten in Varianten aufnimmt und Massnahmen aufzeigt.	Stadtverwaltung Detaillisten

### 6.1.3 Strategiecontrolling

Jede Entwicklungsstrategie braucht ein sorgfältiges, **permanentes Controlling**. Gerade weil der Umfang und die Reichweite der Veränderungen unklar sind, und gerade weil die Veränderungen heute sehr schnell verlaufen, muss mit dem Controlling darüber gewacht werden, ob die in der Strategie aufgezeichneten Entwicklungsschritte auch erreicht werden können.

Controlling heisst vergleichen, analysieren und anpassen. Mit einer permanenten, vorausschauenden Verfolgung der Entwicklung kann die Stadtverwaltung genügend schnell reagieren und die Strategien mit den realen Entwicklungen abstimmen. Der raumplanerische Grundsatz, dass die rauplanerischen Vorgaben in Konzepten oder BNO über 15 Jahre Planungssicherheit geben sollen, ist in Zeiten sehr schneller Veränderungen und Entwicklungen nicht mehr in dieser Absolutheit richtig.

Eine Strategie verpflichtet die Stadtverwaltung, ihr Handeln darauf auszurichten. Wenn aber Entwicklungen stattfinden, die nicht ganz der Strategie entsprechen, der Stadtentwicklung aber positive Impulse geben kann, dann muss die Strategie angepasst werden können. Sie braucht also ein gutes Mass an Flexibilität. Wird dies z.B. aus politischen Gründen abgesprochen, ist eine Strategie wenig brauchbar. Es macht wenig Sinn, eine Entwicklungsstrategie zu etablieren und nach 15 Jahren festzustellen, dass die Ziele nur beschränkt oder gar nicht erreicht werden konnten. Eine Strategie muss neue Entwicklungen schnell und ohne grossen Verfahrensaufwand aufnehmen können.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M2	Aufbau einer permanenten Controllings über die Entwicklungsstrategie	Stadtverwaltung

## 6.2 Aktive Liegenschaftspolitik

### 6.2.1 Stellenwert der Liegenschaftseigentümer

Wie in Kapitel 2 hingewiesen, kann die Höhe der Mieten darüber entscheidend sein, ob ein Detaillist den Betrieb weiterführen kann, oder eben nicht. Eine zu hohe Miete kann aber auch für den Liegenschaftseigentümer negativ sein, sobald sich Wechsel in der Mieterschaft häufen. Wenn die Liegenschaftseigentümer nicht selbst mithelfen dafür zu sorgen, dass ihre Mieter überleben können, schneiden sie sich langfristig selber ins Fleisch. Unattraktive Innenstädte mit leeren Läden führen zu sinkenden Immobilienpreisen. Sowohl Detaillist wie auch Liegenschaftseigentümer müssen an einer marktverträglichen Miete interessiert sein. Gefragt sind daher weitsichtige Liegenschaftseigentümer. (Aus Kap. 2.1.c).

### 6.2.2 Private Liegenschaftseigentümer

Die privaten Liegenschaftseigentümer prägen mit ihrer Liegenschaftspolitik das Stadtbild auf entscheidende Art. Durch die BNO's werden vom Staat die baulichen und raumplanerischen Rahmenbedingungen verbindlich definiert. Durch eine Veränderung im Bestand oder in der Qualität der Detaillisten und daraus entstehende Leerbestände führen zu weniger Mietertrag, was wiederum dazu führen kann, dass Liegenschaften schlechter unterhalten werden. Dies führt zu einer Abwärtsspirale für die Städte, die schwer umzukehren ist. Dies zeigt, dass die Liegenschaftspolitik der privaten Liegenschaftseigentümer für die Stadt von grosser Wichtigkeit ist.

Im Bericht „Aktuelle Herausforderungen der Altstadtentwicklung“ wird unter Referenz auf andere Bericht auf drei Gruppen von Liegenschaftseigentümer hingewiesen: Die Bestandverbesserer, die Bestandhalter und die Ex-Strategen. Diese werden wie folgt definiert:

- Bestandverbesserer sind wenig renditeorientierte Eigentümer welche Modernisierungsinvestitionen vornehmen.
- Bestandhalter beschränken sich auf die erforderlichen Investitionen zum Erhalt der Liegenschaft
- Ex-Strategen wollen die Liegenschaft abtossen und machen keine Investitionen mehr.

Es gilt, alle drei Gruppen in der Liegenschaftspolitik einzubinden, ev. auch in unterschiedlichen Organisationen. Bestandverbesserer und Bestandhalter müssten interessiert sein, dass die Qualität der Innenstädte erhalten, resp. gefördert wird. Auch die Ex-Strategen müssten interessiert sein, denn der Wert der Liegenschaft ist nicht nur von der Bauqualität bestimmt, sondern vorab auch von der Lage und von der Stadt als Ganzes.

Damit die Liegenschaftseigentümer aber als „Partner“ gelten können, müssen sie sich sinnvoll in Interessensgemeinschaften zusammenschliessen. Nur so kann die Stadtexekutive den Entwicklungsprozess zweckmässig führen. Wie sich eine IG Liegenschaftseigentümer zusammensetzt, muss den lokalen Verhältnissen angepasst sein. Eine IG kann sich bilden aus den

Liegenschaftseigentümern eines Strassenzugs oder eines Quartiers, oder auch einer Häuserreihe, die als besondere Einheit gilt.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M3	Aufbau von Liegenschaftsspezifischen Interessengemeinschaften als Partner der Stadt und der anderen Beteiligten	Liegenschaftseigentümer

### 6.2.3 Der Staat als Liegenschaftseigentümer

Verschiedene Beispiele zeigen auch, dass eine aktive Liegenschaftspolitik durch den Staat im Hinblick auf den Detailhandel wichtig sein kann. Eine aktive Liegenschaftspolitik bedeutet einerseits den **aktiven Erwerb Liegenschaften oder Land**, so dass direkt ein Einfluss auf die Nutzung möglich ist. Im Kontext Detailhandel kann eine aktive Liegenschaftspolitik beispielsweise bedeuten, dass die Stadt in einer geeigneten Liegenschaft versucht, einen Ankermieter, also ein Geschäft mit besonders grosser Anziehungskraft, zu etablieren. Sie kann als Liegenschaftseigentümerin auch den Mietzins so legen, dass der Detaillist mit dem erreichbaren Umsatz am Ort bleiben kann. Die Stadt kann bei diesen Massnahmen übergeordnete Qualitätskriterien aufnehmen, wie z. B. die Qualität der Innenstadt und kann damit das Erfordernis eines tieferen Mietzinses begründen. Die Stadt Zürich hat bei der Neuentwicklung des Stadtgebiets Langstrasse über eine Stiftung das Kaufmodell erfolgreich angewendet.

Die aktive Liegenschaftspolitik bedeutet aber auch eine **Planungs- und Investitionskooperation** mit Liegenschaftseigentümern. Die Nutzungsabsicht in der Altstadt muss festgelegt sein und die Nutzungs- und Investitionsplanung der Liegenschaft ist mit Eigentümer und Mieter in einem sehr frühen Zeitpunkt aufgrund der Entwicklungsstrategie zu vereinbaren. Für bestimmte Geschäftsnutzungen bildet die Altstadt aufgrund ihrer eher kleinen Ladenflächen kein geeigneter Verkaufsstandort. Gerade durch Planungskoooperationen zwischen der Stadt, den benachbarten Liegenschaftseigentümern und der Mieterschaft können geeignete Lösungen gefunden werden.

Der **Branchenmix** kann nur dann beeinflusst werden, wenn Immobilienbesitzer an einem guten und florierenden Branchenmix interessiert sind. Schon aus diesem Blickwinkel gesehen ist es eine absolute Notwendigkeit, dass der Einbezug und das Mitwirken der Liegenschaftsbesitzer aktiv bearbeitet werden. Die Liegenschaftseigentümer müssen in eine Organisation eingebunden werden können, damit sie ihre Situation und ihre Chancen und Risiken zusammen mit der Stadtverwaltung richtig einschätzen und gemeinsam Massnahmen diskutieren und einleiten können. Die Handelsmaxime gemäss Kap. 6.1 hat dabei einen sehr hohen Stellenwert.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M4	Aufbau einer Organisation zum Kauf und zur Verwaltung von Liegenschaften mit dem Ziel, die Stadtentwicklung gemäss der Entwicklungsstrategie positiv zu beeinflussen	Stadtverwaltung
M5	Bildung einer Planungs- und Investitionsplattform mit dem Ziel, mit den Liegenschaftseigentümer eine Investitionsstrategie festzulegen, welche die Entwicklungsstrategie der Stadt unterstützt	Stadtverwaltung Liegenschaftseigentümer

### 6.3 Kommunikation

Wichtig ist bei einer Stadtentwicklung, dass eine auf die Beteiligten ausgerichtete Kommunikation stattfindet. Wie aus der Tabelle Kap. 9 ersichtlich, sind bei den Aargauer Altstädten schon diverse Plattformen aufgestellt, die genau diese Zielsetzung verfolgen. Durch eine aktive Kommunikation können die Bedürfnisse und Anforderungen der Privaten und der Stadt abgestimmt werden. Diese Kommunikation muss auch im Stande sein, verschiedene Akteure, die gegenläufige Interessen und Vorstellung haben, auf einen gleichen Nenner zu führen. Die Anwohnerschaft muss mit den Gastronomiebetreibern einen Modus vivendi finden können, damit die gegenseitigen Interessen nicht zu Eskalationen führen. Andererseits muss aber jedem Anwohner aus den Strategieunterlagen klar sein, wo mit welchen Immissionen gerechnet werden muss.

Wenn auch diese bilateralen Kommunikationsplattformen erforderlich sind, so muss doch schlussendlich die Stadtregierung darüber entscheiden, welche Entwicklungsstrategie verfolgt wird. Sie muss dem Parlament den Entwurf zur politischen Genehmigung unterbreiten und für die politisch schwierigen Festlegungen einstehen. Wenn in einer Zeit der Veränderungen gehandelt werden muss, sind klare Festlegungen zielführend, allgemein ausformulierte Festlegungen nützen wenig.

Es gilt auch der Grundsatz, dass mit partizipativen Prozesse wertvolle Inputs vermittelt werden können, dass aber aus den partizipativen Prozessen keine verbindliche Meinungsbildung entstehen kann. Daher ist die gewählte Stadtexekutive aufgefordert, ihre Strategien zur politischen Entscheidung zu bringen. Es gibt in dieser Sache kein Delegationsprinzip. Die heterogene Zusammensetzung der Beteiligten macht eine Kommunikation mit verbindlichem Charakter schwierig. Daher müssen sich die Beteiligten wenn immer möglich vereinigen. Dies betrifft insbesondere die Detaillisten und Gastronomiebetreiber (siehe Kap. 6.6), aber auch die Liegenschaftseigentümer (Kap. 6.3).

Schwieriger wird es bei den Liegenschaftsbesitzern, da deren Interesse sehr schwer auf einen Nenner gebracht werden kann. Wenn den Liegenschaftsbesitzern aber klar gemacht werden kann, dass der Wert ihrer Liegenschaft sich erhöht, wenn sich auch die Nachbarliegenschaften und die Stadt im Allgemeinen positiv entwickeln, müsste eine Basis für eine konstruktive Kommunikation gefunden werden können. Schlussendlich müssten die Häuserzeile der Altstädte wie Eigentümergeinschaften funktionieren, denn der Wert einer Häuserzeile ist die Summe der Teilwerte der Einzelnen Liegenschaften.

Der Gassenclub des „Netzwerk Altstadt“ gibt gewisse Ansätze, wie bei einer beschränkten Anzahl von Liegenschaftseigentümern eine Strategie diskutiert werden kann.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M6	Bildung von Kommunikationsplattformen mit dem Zweck, die Umsetzung der Entwicklungsstrategie mit den Betroffenen anzugehen und deren Anliegen gewichtet aufzunehmen.	Stadtverwaltung Detaillisten Gastro-Betreiber Anwohner

### 6.4 Stadtkümmerner, Unterstützung, Koordination

Die verschiedenen Nutzungen und Aktivitäten in den Innenstädten erhalten dann Gewicht und Beachtung, wenn sie als Ganzes qualifiziert und vermarktet werden können. Kulisse, Tourismus,



Märkte, Shopping, Gastronomie, Veranstaltungen und Kultur als Programm zu bündeln muss koordiniert und koordiniert kommuniziert werden. Heute sind in den Städten Aufgaben in verschiedenen Abteilungen angeordnet, eine ganzheitliche Koordination ist daher schwierig. Wenn z.B. ein Baugerüst in zentraler Lage errichtet wird genau einen Tag vor einem städtischen Grossanlass, so mag dies für die Betroffenen nicht wesentlich sein, für den Besucher des Grossanlasses aber wirkt dies sehr störend und negativ.

Es braucht eine Koordinationsstelle für Innen- und Altstadtentwicklung: Den Stadtkümmerner (City-Manager). Dieser weiss über alle und alles Bescheid und kann so die Aktivitäten und Ereignisse koordinieren.

In dieser Aufgabe wäre beispielsweise auch die Vermittlung von Leerstandsflächen oder eine beratende Funktionen für bestehende Geschäfte möglich. Auch könnte ein Stadtkümmerner beratend im Vorfeld Personen unterstützen, die ein Geschäft eröffnen wollen. Sei dies in Form von praktischen Hinweisen, wer die entsprechenden Anlaufstellen sind oder aber sogar beratend im Hinblick auf die Qualität des Vorhabens. Elementar bei der Schaffung einer entsprechenden Stelle ist, dass diese Person ein klares Aufgabenprofil und klare Kompetenzen aufweist. In diesem Sinne reicht es von privater oder städtischer Seite nicht aus, wenn einfach eine Stelle geschaffen wird, es müssen auch genügend Mittel zur Verfügung stehen, damit Aufgaben ausgeführt werden können.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M7	Etablierung einer Stelle „Stadtkümmerner“ (City-Manager), der als Anlaufstelle und Drehscheibe für alle Informationen und Geschehnisse funktioniert	Stadtverwaltung

### 6.5 Detaillistenvereinigung (inkl. Gastronomie)

Grundsätzlich ist im Kontext Detailhandel zu sehen, dass die Verantwortlichkeiten bei den Detaillisten und Gastronomen nicht auf die Stadt übertragen werden kann. Der Detailhandel steht in einer gewissen Eigenverantwortung. Viele „kreative“ Themen muss der Detailhandel selbst klären. Da jeder Detailhändler auf ein gutes Umfeld angewiesen ist, wozu auch die anderen Detaillisten zählen, müsste aus eigenem Interesse die Bereitschaft bestehen, sich in einer Vereinigung zu engagieren.

Ein wichtiges Potential für die Stärkung des Detailhandels in den Innenstädten liegt in der Kraft und Wirkung des **gemeinsamen Auftretens**. Bestehende Detailhandelsorganisationen beklagen das geringe und gar fehlende Interesse, sich zu beteiligen. Die Trittbrettfahrer-Vorwürfe sind zudem keine guten Voraussetzungen für die Akquisition neuer Mitglieder.

Heute ist festzustellen, dass nur eine Minderheit der Detaillisten und Gastronomen in den City-Vereinigungen aktiv ist. Auch die Grossverteiler und andere nationale und internationale Ketten ziehen sich vom Engagement in City-Vereinigungen zurück, sodass die Last des Handelns bei wenigen haften bleibt. Die Begründung, dass das Engagement für den Einzelnen nichts bringe, d.h. den Umsatz nicht direkt verbessert, kann nicht wiederlegt werden. Es kann aber festgestellt werden, dass mit einer aktiven City-Vereinigung der Kundenstrom als Ganzes und die Attraktivität der Innen- und Altstadt positiv beeinflusst werden kann.

Mit der City-Vereinigung besteht eine Organisation, die ein übergeordnetes Handeln in den Innen- und Altstädten in gewissen Grenzen zulässt, womit das Defizit gegenüber Shoppings-Centern etwas ausgeglichen werden kann.

Die City-Vereinigung soll aber auch Kommunikationspartner der Stadtbehörde sein. Es ist sehr wichtig, dass die Stadt mit dem Detailhandel in Kontakt steht, um dessen Bedürfnisse zu kennen. Ohne klar definierte Partner kann die Stadtexekutive keine Konzepte umsetzen resp. umsetzen helfen.

Der Nutzungsausrichtung und damit verbunden dem Detailhandel ist für die Lebendigkeit der Innenstädte oberste Priorität einzuräumen. Dafür gibt es genügend Optionen. Diese zu nutzen erfordert eine auf Kooperation setzende Haltung aller relevanten Akteure. Hört sich einfach an, ist aber eine grosse Herausforderung. Kooperationskompetenz kann die Innenstädte transformationsfähig machen. Das ist ihre wichtigste Erfolgsposition. Sie wird darüber entscheiden, in welchem Masse das grosse Potential der Innenstädte genutzt werden kann.

Ob und in welcher Form Detaillisten verpflichtet werden können, sich – wenigstens finanziell und ideell – an einer City-Vereinigung anzuschliessen, müsste separat untersucht werden. Mit einer Verpflichtung könnten zumindest genügend finanzielle Mittel bereitgestellt werden, um kundenorientierte Massnahmen auszulösen (Modell Tourismustaxe Hotels). Der einzelne wird dann weniger betroffen, wenn alle mittun. Auf diese Solidarität müsste Verlass sein können, gerade in einer Phase der Veränderung, die alle betreffen wird.

Falls eine Vereinigung schlagkräftig agieren soll, muss sie einen professionellen Geschäftsführer haben, der sich voll auf diese Aufgabe konzentrieren kann. Eine Geschäftsführung durch einen Detaillisten selbst verspricht nicht die gleiche Wirkung (Ausnahmen vorbehalten).

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M8	Stärkung der City-Vereinigung als Ansprechpartner für die Stadtverwaltung und andere. Das Ziel muss sein, dass 75 % aller Detaillisten integriert ist.	Detaillisten
M9	Einführung einer Verpflichtung der Detaillisten zur Abgabe eines Beitrags an die City-Vereinigung.	Stadtverwaltung Detaillisten
M10	Einstellen eines professionellen Geschäftsführers für die City-Vereinigung in Teilzeit mit klar definierten Kompetenzen.	Detaillisten

## 6.6. Freenet: Digitalisierung wird es geben . . .

. . . so oder so! Deshalb tut gut daran, wer sich mit dem schnellen Zugang zum weltweiten Netz und noch mehr, mit einer eigenen Datenleitung, auseinandersetzt. In Aarau wurde das Projekt AARAU FREENET in Kooperation mit dem städtischen Energielieferanten IBAarau AG und verschiedenen privaten Organisationen aus dem Verein Aarau Standortmarketing aus der Taufe gehoben. Die rechtlichen Voraussetzungen und gesetzlichen Bestimmungen wurden in diesem Pilotprojekt durchgespielt, die baulichen Massnahmen für das Setzen der erforderlichen Sender samt nötiger Bewilligungen umgesetzt und seit zwei Jahren laufen Versuche mit Veranstaltern, dem Gewerbe und natürlich den Nutzerinnen und Nutzern. Seit April 2017 ist das Angebot auch für die Nutzung von Werbemassnahmen und für Personenfrequenz-Messungen verfügbar. AARAU

FREENET läuft und wird rege genutzt. Die Erfahrungen führen allerdings laufend zu Anpassungen, zu Verfeinerung und bereits zum Ausbau. Zudem läuft bei der Fachhochschule Nordwestschweiz eine Untersuchung, welches Potential in der Digitalisierung für die Aargauer Altstädte steckt.

Vorgehensweise, Beteiligungen und Kooperationen, Finanzbedarf, gesetzliche Bestimmungen und nötige Bewilligungen, Erfahrungen, Nutzungsmöglichkeiten, Tipps und viele Hinweise werden in der Broschüre „AARAU FREENET - Tipps und Hinweise für die digitale Kommunikation“ zur Verfügung gestellt.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M11	Aufbau eines stadteigenen Freenet.	Stadtverwaltung Städt. Werke

### 6.7. Organisatorische Massnahmen

Aus den Analysen und Anforderungen der Kap. 4 und zeigt sich, dass verschiedene organisatorische Massnahmen zu einer Wertverbesserung für die Innenstädte aus der Sicht des Detailhandels und der Kundschaft führen kann. Die Wirkung der Massnahmen muss vertieft abgeklärt werden.

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M12	Kinderbetreuung in der City	Detaillisten Stadtverwaltung
M13	Förderung von Gaststätten mit Betriebszeiten während den Einkaufsstunden	Gastronomie Stadtverwaltung
M14	Förderung der Nutzung des öffentlichen Raums vor Gaststätten durch Abbau von Vorschriften und klare Gestaltungsvorgaben.	Gastronomie Stadtverwaltung
M15	Ausstellen von Gutschriften, falls eingekauft oder konsumiert wird	Detaillisten Gastronomie
M16	Organisation von Konzerten als Musik auf der Gasse während den Spitzeneinkaufsstunden an schönen Samstagen	Detaillisten Gastrobetriebe Stadtverwaltung

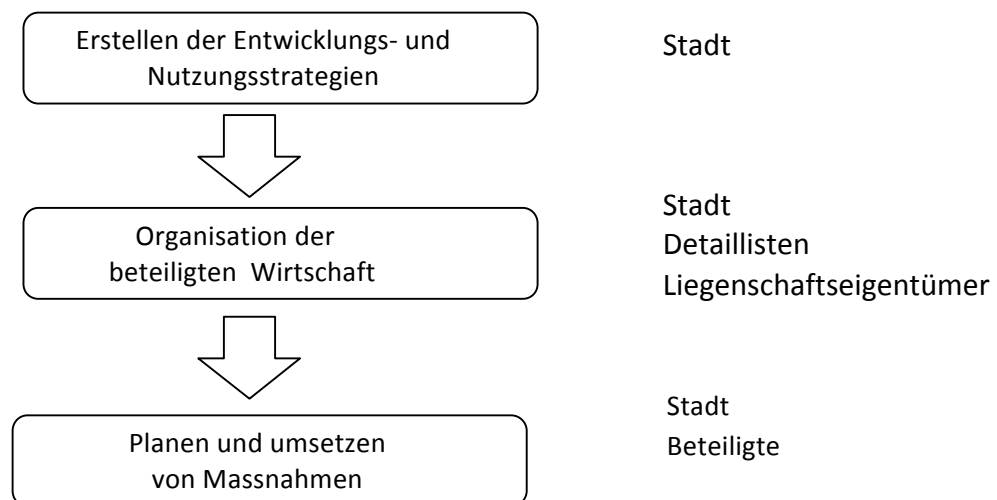
### 6.8 Gestalterische Massnahmen

Die gestalterischen Massnahmen mit dem Ziel, den Stadtraum für die Besucher (Kundschaft) und Anwohner attraktiv zu machen, ist sicher eine wichtige Voraussetzung, um den Detailhandel unterstützen zu können. Dies betrifft primär die Stadt und ihre Verwaltung und muss in jedem Fall ein Teil der Entwicklungsstrategie einer Stadt sein..

Massnahme	Inhalt	Zuständig
M17	Aufwertung des Strassenraums als Begegnungszone mit Sitzgelegenheiten und natürlicher Beschattung	Stadtverwaltung
M18	Verkehrsregelungen im Einkaufsbereich der Innenstädte, Bevorzugung Langsamverkehr	Stadtverwaltung
M19	Gute Verbindungen für Fussgänger von den Haltestellen des ÖV's und der Parkierung des IV zu den Einkaufsläden, möglichst auch gedeckt.	Stadtverwaltung

## 7. Ablauf

Die aufgeführten Massnahmen sind sehr vielfältig und können nur als Palette möglicher Massnahmen angesehen werden. Es gilt den Ablauf der Umsetzung einer Entwicklungsstrategie sorgfältig zu planen und in Etappen umzusetzen. Es gilt aber, primär die organisatorischen Massnahmen umzusetzen. Nur wenn die Organisation stimmt und die Betroffenen abgeholt werden können, kann ein Erfolg vorausgesetzt werden. Daher ergibt sich folgender grundsätzlicher Ablauf:



## 8. Bezug der Massnahmen zu den Altstädten

Die in den vorherigen Kapiteln aufgeführten Massnahmen gelten als Palette möglicher Massnahmen. Es gilt, diese auf die Bedürfnisse der einzelnen Städte abzustimmen.

Altstädte, die eng mit den Innenstädten verbunden sind, wie z.B. Aarau, Mellingen, müssen die Strategie auf die ganze Innenstadt und sogar die angrenzenden Quartiere auslegen. Altstädte, deren Bezug zur Innenstadt, was das Angebot der Detaillisten betrifft, eher getrennt ist, wie z.B. Laufenburg, Rheinfelden, müssen zusätzlich zur flächendeckenden Entwicklungsstrategie für die

Innenstadt eine spezifisch auf die Altstadt konzentrierte Strategie entwickeln, weil die Anforderungen von Altstädten doch spezieller sind.

Damit wird es Sache der Planung sein, den besten Weg zur Entwicklungsstrategie zu finden. Trotz der Eigenheiten der einzelnen Altstädte werden sich aber Synergien unter den Altstadttypen ergeben, wie sie im entsprechenden Dokument „Aargauer Altstädte, Entwicklung und Beschreibung Altstadttypen, Eckhaus, 27. Januar 2017“ definiert wurden.

## 9. Umsetzungen der Kommunikation im Detailhandeln in Aargauer Altstädten

Im Aargau bestehen heute einige Ansätze, die zum Ziel haben, den Detailhandel in den Altstädten zu fördern.

Bereits vor der Gründung der IG Aargauer Altstädte wurden Aktivitäten koordiniert. In **Aarau** wurde 2008 der Verein Aarau Standortmarketing gegründet, in welchem die Detailhandelsorganisationen **ZENTRUM Aarau** und **IG City-Märt** eine massgebende Rolle spielen. Ebenfalls in Aarau wurde 2015 das Pilotprojekt **AARAU FREENET**, gratis WLAN in der Altstadt, angestossen.

Insbesondere einem persönlichen Engagement von Christoph Heer ist es zu verdanken, dass seit Mitte 2014 in **Zofingen** die Organisation **piazza** (pro innovative aktivitäten zur zofinger altstadt) besteht. Um 70 Mitglieder machen mit und ein vielfältiges Programm sorgt für Magnetwirkung in der Zofinger Altstadt.

Einen organisatorischen piazza-Ableger gibt es inzwischen in **Brugg**. Christoph Heer kopiert Gutes aus Zofingen und führt es ebenfalls in Brugg durch.

In **Baden** wurde unter der Federführung von Standortförderer Thomas Lütolf und in Zusammenarbeit mit city.com ein „**Stammtisch Einkaufsstadt Baden**“ ins Leben gerufen. Etwa 20 Repräsentantinnen und Repräsentanten von Detailhandel, Gastronomie und Immobilienbesitzern treffen sich zum Austausch für eine zukunftsfähige Einkaufsstadt.

In **Bremgarten** haben verschiedene Treffen zur Strukturierung der Standortförderung nach dem Muster von Aarau stattgefunden. Der Verein **Fachgeschäfte Altstadt Bremgarten** wurde in den letzten Jahren mit einem vielfältigen Programm sehr aktiv und die gute Entwicklung hält an.

„**Centrum Lenzburg**“ bündelt speziell die Interessen der Altstadt-Geschäfte und führt gemeinsam qualitativ sehr gute Aktivitäten durch. Nach einigen Kontroversen rund um die Einführung einer „Bonus-Card“ hat im Frühling 2014 ein komplett neuer Vorstand die Zügel in die Hände genommen. Gleichzeitig mit der Neuorganisation wurden die Strukturen der Vereinigung angepasst. „Centrum Lenzburg“ umfasst aktuell 25 Mitglieder und hat als wesentliches Angebot den monatlich stattfindenden „Langen Freitage“ mit Ladenöffnungszeit bis 21 Uhr eingeführt.

Mit dem „Nutzungs- und Entwicklungskonzept“, dem Investitionskonzept und den daraus abgeleiteten Massnahmen hat die Stadt **Laufenburg** die Basis für eine nachhaltige

Weiterentwicklung ihrer Altstadt gelegt. Zu Begleitung der Behörde wurde das „**Forum Altstadt Laufenburg**“ gegründet, das sich vorwiegend mit der zentralen Frage der Attraktivitätssteigerung der Altstadtgasse für Bewohner und Besucher befasst. Im November 2016 wurde beispielsweise das Projekt „Belebte Schaufenster in der Altstadt von Laufenburg“ gestartet.

In **Rheinfelden** wurde die Entwicklung der Altstadt mit einem Auftrag an die Firma RetailImpulse, Thomas Bretscher, Basel, angeschoben. Die vorgeschlagenen Handlungsfelder sind mit den nachfolgenden Lösungsvorschlägen deckungsgleich.

## 10. Fazit

Städte sind und waren immer ein Abbild der Gesellschaft. Auch wenn die Veränderungen im Bereich der stationären Detaillisten gross sein werden, besteht eine gute Chance, dass sich der Detailhandel in den Innenstädten weiterhin halten kann. Dazu braucht es einerseits die Überzeugung des Detailhandels selbst, dass er eine gute Zukunft haben kann. Und dazu braucht es die Bereitschaft des Detailhandels, sich neu aufzustellen und zu handeln.

Es braucht aber auch die Liegenschaftseigentümer, die die Rendite ihrer Liegenschaft flexibel festlegen sollten, weil sie erkennen müssen, dass sie von der Zukunft des Detailhandels abhängig sind und davon profitieren, wenn dieser in den Innenstädten floriert. Der Wert der Liegenschaft ist abhängig von der Qualität des Umfeldes, wozu der Detailhandel gehört.

Es braucht aber auch eine Stadtexekutive, die gewillt ist, die Entwicklung des Detailhandels aktiv zu unterstützen und selbst dazu beizutragen, dass sich das Umfeld qualitativ verbessert, trotz oder gerade wegen den starken Veränderungen.

Es braucht dazu aber insbesondere auch die Einsicht der politischen Parteien und Verantwortlichen, dass nichts tun nie zum Erfolg führen kann. Es braucht die Einsicht, dass es nicht der Wirtschaft (Detaillisten, Liegenschaftsbesitzer, Investoren) überlassen werden kann, in der Zeit der Veränderungen Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Innenstädte zu übernehmen, sondern dass der Staat zusammen mit der Wirtschaft in der Pflicht zum Handeln steht.

Und es braucht schlussendlich die Einsicht der politischen Parteien und Verantwortlichen, dass es in einer Zeit der starken Veränderungen nicht nur Ideen und Engagement braucht, sondern auch Geld, um Massnahmen zeitgerecht umsetzen und handeln zu können. Wird der richtige Zeitpunkt verpasst, ist auch der Erfolg verpasst.