



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Inwiefern lässt sich mittels baulicher Massnahmen das Laden-
sterben eindämmen?**

Eine Konzeptstudie geprüft an der St. Galler Altstadt

Verfasser: Egloff
Reto
St. Jakob-Strasse 103, 9000 St. Gallen
info@retoegloff.ch
+41 79 880 45 32

Eingereicht bei: Dr. oec. HSG Stephan Kloess

Abgabedatum: 02.09.2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Executive Summary	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	1
1.3 Abgrenzung des Themas	2
1.4 Methodisches Vorgehen	3
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2. Ausgangslage	4
2.1 Phänomen/Erscheinung Ladensterben	5
2.1.1 Importanz von innerstädtischem Gewerbe	5
2.1.2 Ausmass des Ladensterbens	5
2.1.3 Katalysatoren des Ladensterbens	7
2.2 Aufbau Shoppingcenter	8
2.2.1 Vorteile	9
2.2.2 Nachteile	9
2.3 Aufbau individueller Innenstadt-Läden	10
2.3.1 Vorteile dieser Standorte	10
2.3.2 Nachteile	12
2.4 Konklusion	13
3. Grundlagen zur Konzeptstudie	14
3.1 Business Improvement District	14
3.1.1 Herkunft	14
3.1.2 Prinzip	15

3.1.3 Umsetzung	16
3.1.5 Vorteile	17
3.2 Third Places	18
4. Konzeptstudie «Micro-BID»	19
4.1 Konzepterläuterung.....	20
4.1.1 Standort	20
4.1.2 Namensgebung.....	21
4.1.3 Grundprinzip	22
4.2 Bauliches Vorgehen	25
4.2.1 Lokale bauliche Restriktionen	25
4.2.2 Bautechnische Umsetzung	28
4.2.3 Aktivierung Innenhof.....	30
4.2.4 Kostenapproximation	32
Abbildung 16: Auflistung Baukosten	33
4.3 Operatives Vorgehen	33
4.3.1 Organisationale Struktur	33
4.3.2 Operative Umsetzung.....	37
4.3.3 Technische Infrastruktur	39
4.3.4 Umgang mit Leerstand.....	40
5.1 Fazit.....	41
5.2 Ausblick	43
Literaturverzeichnis	44
Anhang.....	48

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BfS	Bundesamt für Statistik
BID	Business Improvement District
CHF	Schweizer Franken
cm	Zentimeter
EAS	Elektronische Artikelsicherungssysteme
GfK	Growth from Knowledge
m ²	Quadratmeter
Mrd.	Milliarde
Mio.	Million
USP	Alleinstellungsmerkmal (unique selling point)
VKF	Vereinigung Kantonaler Feuerversicherung
Ziff.	Ziffer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Massnahmenfelder der Standortförderung St. Gallen mit symbolischer Ergänzung um einen elften Aspekt.....	7
Abbildung 2: Kleingliedrige Architektur, wie sie in Altstädten anzutreffen ist.....	11
Abbildung 3: Künstliche Umgebung der Shopping Arena St. Gallen.....	11
Abbildung 4: Schwache Frequentierung bei schlechtem Wetter.....	12
Abbildung 5: Beispielhafte Abbildung der Gestaltungsmöglichkeiten eines Third Places.....	14
Abbildung 6: Beispiel einer funktionalen Abgrenzung eines BIDs der Hamburger Reeperbahn.....	16
Abbildung 7: Grossansicht mit Hervorhebung des Untersuchungsobjekts in der St. Galler Altstadt.....	20
Abbildung 8: Detaillierte Ansicht der Blockrandbebauung.....	20
Abbildung 9: Grundflächenvergleich St. Galler Neumarkt.....	21
Abbildung 10: Grundflächenvergleich Untersuchungsobjekt Blockrandbebauung.....	21
Abbildung 11: Visualisierung der Kleingliedrigkeit in Kombination mit Verbindungsachsen.....	23
Abbildung 12: Visualisierung wie das Micro-BID auch als Abkürzung funktionieren kann.....	24
Abbildung 13: Umsetzung der Brandschutzmassnahmen.....	27
Abbildung 14: Visualisierung des Sockelgeschosses mit Verbindungsachsen.....	29
Abbildung 15: Attraktiv gestalteter Innenhof des Dieci Corso Como in Mailand.....	31
Abbildung 16: Auflistung Baukosten.....	33
Abbildung 17: Organisationsstruktur 1.....	34
Abbildung 18: Organisationsstruktur 2.....	35
Abbildung 19: Organisationsstruktur 3.....	35
Abbildung 20: Organisationsstruktur 4.....	36
Abbildung 21: Klassischer Vorbote kommenden Leerstands.....	40
Abbildung 22: Kreative Übergangslösung für Leerstände.....	40

Executive Summary

Seit 2010 ist der stationäre Detailhandel in der Schweiz rückläufig. In erster Linie macht diese Entwicklung kleineren Detailhändlern zu schaffen, was sich in dem weitverbreiteten Phänomen «Lädelerben» widerspiegelt. Bereits zur Jahrtausendwende kämpften Einzelhändler, insbesondere in Innenstädten, um ihre Existenz. Den Grund dafür sah man in Einkaufszentren an Stadträndern, welche eine Umsatzverteilung weg von Ortszentren bewirkten. Gegenwärtig sehen sich jedoch auch grosse Shoppingcenter mit abnehmenden Umsätzen konfrontiert, wobei hierfür die Entwicklung des Onlinehandels als Ursprung gesehen wird. Das Management solcher Zentren versucht diesem Problem mit einer Transformation der Malls zu einem «Third Place» zu begegnen. Dabei soll sich der Fokus vom reinen Einkaufen hin zu einem attraktiven Zufluchtsort verschieben.

Da sich diese Problematik von verödeten Innenstädten nicht nur in der Schweiz zeigt, haben sich Fachpersonen weltweit bereits mit Ansätzen zur Förderung des innerstädtischen Gewerbes auseinandergesetzt. Hierbei stellt das Prinzip von Business Improvement Districts (BID) eine adaptionsfähige Lösung dar, welche je nach Ausführung deutliche Wirksamkeit zeigt. Dieses Konzept basiert auf Initiative von privaten Akteuren, welche sich in einem klar umrissenen Gebiet zusammenschliessen und im Kollektiv versuchen, ihren Standort aufzuwerten.

Diese Arbeit widmet sich in Anbetracht dieser Tatsachen der Frage, inwiefern sich durch bauliche Massnahmen das Ladensterben eindämmen lässt. Dazu wurde die Konzeptstudie «Micro-BID» entwickelt, welche möglichst anwendungsorientiert an einer Blockrandbebauung der St. Galler Altstadt geprüft wurde. Das Konzept bedient sich dazu den Grundprinzipien von Shoppingcentern und kombiniert diese mit Elementen von bereits bestehenden BID-Projekten. Mittels Wanddurchbrüchen sollen Verbindungsachsen im Sockelgeschoss geschaffen werden, was das Erdgeschoss zu einem homogenen Konstrukt macht, analog zu Einkaufszentren. Nebst dieser physischen Verschmelzung wird durch einen Lenkungsausschuss die Führung des Konstrukts vereinheitlicht, wie dies bei BID-Projekten geschieht. Die Kombination dieser Massnahmen vereinfacht die Ausführung operativer Entscheide, wie kollektive Marketingaktionen und die kohärente Zusammenstellung eines Marken- und Branchenmixes. Insbesondere letzterer Aspekt stellt einen erfolgsentscheidenden Faktor für die Gewerbebetriebe dar, was implizit ausschlaggebend für die zukünftige Entwicklung von Innenstädten ist.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Schweiz hat seit 2010 den Verlust von mehr als 5000 stationären Verkaufsstellen zu beklagen («5000 Läden in 7 Jahren verschwunden», 2017). Längst betrifft das sogenannte »Lädelerben« nicht mehr nur ländliche Gebiete, sondern rückt unaufhaltsam Richtung Innenstadt vor (Zulauf, 2018). Mit über 600'000 m² hat sich die zum Verkauf und Vermietung stehende Ladenfläche seit 2013 beinahe verdoppelt, was sich mit dem generellen Negativtrend im Detailhandel deckt (Martel, 2018). Dessen Umsatz sieht sich nach jahrzehntelangem Anstieg seit 2010 erstmals einem kontinuierlichen Rückgang gegenüber (Kessler & Giuriato, 2019). Wie die publizierte Studie von Growth from Knowledge (GfK) über den Detailhandelsmarkt Schweiz zeigt, leiden Non-Food-Geschäfte und kleinere Detaillisten am stärksten (Torcasso, 2018). Grossverteiler, Discounter, Onlineshops und der Einkaufstourismus katalysieren das Schwinden kleiner Einzelhändler («5000 Läden in 7 Jahren verschwunden», 2017). Gerade in Innenstädten bereitet diese Entwicklung vielen Beteiligten Sorgen, zumal innerstädtisches Gewerbe relevante sozialwirtschaftliche und vitalisierende Funktionen für die Gesellschaft, insbesondere die lokale Community ausübt (Keller & Wendland, Gewerbefreundliche Stadt Zürich, 2010, S. 8-13). Das Eindämmen dieser Entwicklung und Revitalisieren solcher Gebiete gestaltet sich als höchst anspruchsvoll und komplex. Während politische Lösungsansätze, wie Strafgebühren für leerstehende Verkaufsflächen auf heftige Kritik stossen, erschweren Faktoren wie Denkmalpflege physische Massnahmen zur Erhöhung der Attraktivität für innerstädtische Gewerbebezonen (Neuhaus, 2018). Die Tatsache, dass Einzelhändler wie Eigentümer vor allem versuchen ihre eigenen Vorteile auszubauen, erschwert eine kollektive Lösungsfindung zusätzlich (Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019). Derzeit fehlen Lösungsansätze für das Gesamtproblem des Rückgangs des stationären Einzelhandels, insbesondere in Innenstädten.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche alternativen Möglichkeiten für Laden- und Immobilienbesitzer bestehen, die Attraktivität ihrer stadinternen Verkaufsflächen zu erhöhen und hinsichtlich des aktuellen Trends von »Third-Places« generell die Aufenthaltsqualität zu verbessern. Dies insbesondere unter Berücksichtigung lokaler Einschränkungen wie Ortsbildschutz, Denkmalpflege und bausubstanztechnischer Ge-

gebenheiten. Hieraus leiten sich direkt zwei Fragestellungen ab. Erstens, inwiefern sind bauliche Massnahmen, insbesondere in Altstädten überhaupt möglich? Und welche Form von baulichen Eingriffen ist in diesem Kontext zweckmässig? Dabei verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, ein realisierbares Lösungskonzept mit Elementen eines Anreizsystems zur Revitalisierung von innerstädtischen Gewerbebezonen zu erarbeiten. Dabei liegt der Fokus auf wenig invasiven baulichen Massnahmen und anschliessender Beurteilung und Diskussion möglicher Auswirkungen, sowie weiterführenden operativen und organisatorischen Möglichkeiten zur nachhaltigen Entwicklung solcher Zonen. Daraus formuliert sich direkt eine weitere Frage: Wie lassen sich diese Gebiete im Hinblick auf die erfolgten baulichen Eingriffe managen? Für die Beantwortung dieser Frage werden im zweiten Kapitel nebst der Ausgangslage des Schweizer Detailhandels die grundlegenden Funktionsweisen von Shoppingcentern erläutert. Dieser Tatsache liegt zugrunde, dass zu Zeiten vor dem Onlinehandel eine Umsatzverteilung von innerstädtischen Gewerben auf Einkaufszentren stattfand («Innenstadt und grüne Wiese: Inflation der Shopping-Center», 2003). Folglich weisen Shoppingcenter gewisse Merkmale auf, welche ihnen entscheidende Vorteile gegenüber kleineren Einzelhändlern verschaffen. Diese werden im nachfolgenden Kapitel herausgearbeitet und im Verlauf der Arbeit selektiv in die eigens erarbeitete Konzeptstudie »Micro-BID» adaptiert. Diese wird im vierten Kapitel vorgestellt, sowie Möglichkeiten für eine geeignete operative Struktur analysiert. Wie der Name vermuten lässt, bedient sich das Konzept zusätzlich zu den Prinzipien von Einkaufszentren und »Third Places» auch jenen von Business Improvement Districts, welche im dritten Kapitel genauer beschrieben werden.

1.3 Abgrenzung des Themas

Wie in vorangegangenem Kapitel erwähnt, liegt der Fokus der Konzeptstudie »Micro-BID» auf leicht invasiven baulichen Eingriffen sowie deren operativen Handhabung, mit dem Ziel der Förderung von innerstädtischen Gewerbebezonen. Durch die sich intensivierende Situation des »Lädelerbens» suchen Eigentümer, Städte und Politik nach neuen innovativen Lösungsansätzen, welche sich trotzdem mit den zahlreichen Vorschriften und komplexen Gegebenheiten in Innenstädten vereinbaren lassen. Aus diesem Grund distanziert sich vorliegende Arbeit von geplanten oder bereits umgesetzten Massnahmen, namentlich der Themengebiete der Standortförderung St. Gallen. Diese sind auf der städtischen Webseite unter dem Namen »Zukunft St. Galler Innenstadt» einzusehen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, ein Anreizsystem für Private zu entwickeln, welches möglichst unabhängig von öffentlichen Instanzen umgesetzt werden

kann. Dabei kann als Vergleichsobjekt beispielsweise auf die Berner Laube verwiesen werden. Konkret untersucht und analysiert die Konzeptstudie Micro-BID die Plausibilität von Wanddurchbrüchen zur Schaffung von Verbindungsachsen im Sockelgeschoss. Als Analyseobjekt diente dazu eine Blockrandbebauung in der St. Galler Altstadt. Mit einer Bevölkerungsdichte von rund 19 Einwohnern pro Hektare liegt St. Gallen mit diesem Wert im Mittelfeld der Schweizer Städte. Dies impliziert eine durchschnittliche Anzahl potenzieller Kunden in Bezug zur Fläche. Zudem besitzt St. Gallen mit ihrer natürlich gewachsenen Altstadt typische Eigenschaften, welche zahlreichen Schweizer Städten ähnlich ist. Somit hat St. Gallen einen Multiplikationscharakter, was das erarbeitete Lösungskonzept auch auf weitere Standorte anwendbar machen sollte. (Blumenthal, Brechbühl, & Tschirren, 2019)

Auf weiterführende gesamtwirtschaftliche Entwicklungen wie der Umsatzrückgang im Detailhandel, oder die Auswirkungen von Mietzinsveränderungen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen. Der Vollständigkeit halber werden diese jedoch am Rande erwähnt.

1.4 Methodisches Vorgehen

Um die genannten Fragestellungen möglichst anwendungsorientiert und differenziert zu beantworten, wird ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Dabei stützt sich diese Arbeit in erster Linie auf qualitative Experteninterviews. Dieser Entscheidung liegt zugrunde, dass es sich bei der zu behandelnden Thematik, insbesondere hinsichtlich der Konzeptstudie, um einen situativ sehr konkreten Gegenstand handelt. Gemäss Mayring (2010, S. 17-23) stellt die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse für derartige Einzelfallstudien die richtige Wahl dar. Insbesondere in Bezug auf die baulichen Massnahmen und deren mögliche Auswirkungen fehlen quantifizierbare Daten oder sinnvolle Vergleichsobjekte, weshalb eine rein quantitative Herangehensweise ausscheidet. Hinsichtlich des theoretischen Hintergrunds in den Kapiteln zwei und drei werden primär aktuelle Statistiken und Berichte von öffentlichen Instanzen sowie Fachliteratur, Marktberichte und Zeitungsartikel verwendet.

Um ein besseres Verständnis für die Plausibilität der Konzeptstudie zu erlangen, wurden insgesamt 11 anonymisierte Interviews durchgeführt. Um ein möglichst breit gefächertes Antwortenspektrum zu erhalten, erfolgt die Datenerhebung in einem halbstrukturierten Verfahren. Dabei wird einerseits nach dem angefertigten Fragebogen vorge-

gangen, an welchem jedoch nicht strikt festgehalten wird. Der Fragenkatalog ist im Anhang einzusehen. Von den befragten Personen sind die Mehrheit Eigentümer in der St. Galler Innenstadt und auch im analysierten Häuserblock und können langjährige Erfahrung auf dem Gebiet des Immobilienmanagements vorweisen. Des Weiteren wurde das Konzept in direktem Austausch mit der städtischen Denkmalpflege sowie dem örtlichen Brandschutz besprochen und über dessen Machbarkeit diskutiert. Bezüglich operativer Möglichkeiten für die vorliegende Situation wurde zusätzlich die Einschätzung eines Bewirtschafters von Shoppingcentern eingeholt. Dies erlaubt, eine auf das Konstrukt zugeschnittene Managementlösung zu entwickeln. Von der Befragung von Passanten oder aktuellen Mietern wurde bewusst abgesehen, zumal diese keinen direkten Einfluss auf die initiale Realisierbarkeit des Projekts haben.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Nach einer kompakten Einleitung im ersten Teil werden dem Leser im nachfolgenden Kapitel detailliertere Informationen über die Ausgangslage und Entwicklung des Schweizer Detailhandels, mit Fokus auf kleineren Einzelhändler, erläutert. Dabei haben im Besonderen die Shoppingcenter als ursprünglich grösste Bedrohung von innerstädtischen Gewerbebezonen einen hohen Stellenwert. Im dritten Kapitel werden spezifische, die Konzeptstudie betreffende Theorieinhalte geliefert, deren Inhalt ausschlaggebend für das Verständnis der empirischen Studie ist. Im vierten Kapitel wird die empirische Konzeptstudie «Micro-BIDs» vorgestellt, sowie deren Entwicklungsprozess detailliert erläutert.

Im fünften Kapitel werden im Rahmen der Schlussbetrachtung die Befunde diskutiert und mit den Einschätzungen der externen Experten assoziiert. Abschliessend werden die wichtigsten theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengefasst, kritisch gewürdigt und ein Ausblick gewagt.

2. Ausgangslage

In diesem Kapitel soll dem Leser ein detaillierter Überblick über die Problematik und Herkunft des «Lädelisterbens» verschafft werden. Dies beinhaltet eine theoretische Beleuchtung der Effekte von innerstädtischen Gewerbebezonen, das aktuelle Ausmass sowie beschleunigende Faktoren für diese Entwicklung. Darauf folgend wird ein Vergleich von typischen stadtinternen Einzelhandelsunternehmen und grösseren Einkaufslandschaften aufgestellt. Dabei sollen die jeweiligen positiven respektive negativen Aspekte heraus-

gearbeitet und einander gegenübergestellt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden alsdann im vierten Kapitel in den Kontext mit den Micro-BIDs gesetzt.

2.1 Phänomen/Erscheinung Ladensterben

2.1.1 Importanz von innerstädtischem Gewerbe

Innerstädtisches Gewerbe bietet nebst der Belebung und Erhöhung der Attraktivität des öffentlichen Raumes zahlreiche weiterführende Aspekte. Gemäss Keller und Wendland (2010) verbreitern Einzelgeschäfte in der Innenstadt nachhaltig die Angebots- und Produktevielfalt. Während aufgrund des steigenden Preisdrucks zunehmend Filialisierung und Textilisierung stattfinden, leidet der allgemein geäusserte Wunsch nach Vielfalt und individuellen Geschäften darunter. Häufig bieten solche Einzelhändler auch lokal spezifische Produkte und Dienstleistungen an, welche optimal auf die Bedürfnisse der regionalen Kundschaft zugeschnitten sind. (Keller & Wendland, 2010, S. 9)

Die Zugänglichkeit und homogene Verteilung solcher Gewerbebezonen in Städten tragen zur Verkürzung von Verkehrswegen und somit zur Reduktion des Verkehrsaufkommens bei. Sie fördern die direkte Versorgung der Quartiere mit Waren und Dienstleistungen und decken auch Bereiche ab, welche sich für Grossverteiler nicht rentieren würden. Dies stellt gerade für Menschen mit eingeschränkter Mobilität, wie Senioren, Behinderte und autofreie Haushalte einen wichtigen Aspekt dar. (Keller & Wendland, 2010, S. 9)

Keller und Wendland (2010, S. 10) merken zudem an, dass genannte Gewerbebetriebe wichtige Arbeitsplätze, auch im handwerklichen Bereich bieten, welche in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs als Puffer dienen und somit beschäftigungsstabilisierend wirken. Dies liegt primär an deren Orientierung am Binnenmarkt, was sie weniger anfällig auf globale Konjunkturschwankungen macht. (Keller & Wendland, Gewerbefreundliche Stadt Zürich, 2010, S. 10)

2.1.2 Ausmass des Ladensterbens

Mit der Erscheinung des Ladensterbens geht also auch ein Rückgang der obig genannten Aspekte einher, was ein grosser Verlust für die Gesellschaft und nationale Wirtschaft bedeutet. Gemäss Enz (2018) haben sich die leerstehenden Verkaufsflächen in der Ostschweiz zwischen 2015 und 2018 verdoppelt. Die Problematik betrifft keineswegs nur genannte Region, auch im Aargau, Zürich, Tessin und vielen weiteren Teilen

der Schweiz berichten Zeitungen regelmässig über die Problematik des «Lädelisterbens». (Enz, 2018; Aargauerzeitung, o.D.)

Wie der Retail Marktbericht Schweiz (2019, S. 2) ermittelte, sind lokale und mittlere Einkaufszentren im Non-Food-Bereich am stärksten von Filialschliessungen betroffen. Prozentual entspricht dies 4% bei den lokalen Gewerben und bis zu 13% bei den mittelgrossen Einkaufszentren. Demgegenüber konnten sich grosse Zentren und Shoppingmalls mit einem Rückgang von 1% bis 3% signifikant besser halten. Nichtsdestotrotz standen laut der Beratungsfirma Wüest & Partner (Tagesanzeiger) im Jahr 2018 schweizweit über 600'000 m² Ladenfläche leer. Dies entspricht einem Anstieg von 24% innert Jahresfrist. (Retail Atlas, 2019; Martel, 2018)

Infolge dieser prekären Situation, wurde in St. Gallen der Prozess «Zukunft St. Galler Innenstadt» lanciert, welchem Detaillisten, Eigentümer und generell Interessierten angehören. Gemäss der Standortförderung St. Gallen erarbeiten die Anspruchsgruppen innerhalb eines Partizipationsprojektes strategische Zukunftskonzepte, bestehend aus zehn Massnahmenfeldern. Die von der Standortförderung verkündeten Ziele, die Gestaltung und Wiederbelebung der St. Galler Innenstadt im Angesicht des Strukturwandels, korreliert stark mit dem Zweck dieser Arbeit. Aus diesem Grund soll das in Kapitel fünf erarbeitete Konzept der Micro-BIDs an dieses Projekt anknüpfen und dieses sinnbildlich um ein elftes Massnahmenfeld ergänzen. Nachfolgend finden sich die zehn Punkte illustriert, ergänzt um ein elftes Feld. (Standortförderung St. Gallen, o.D.)

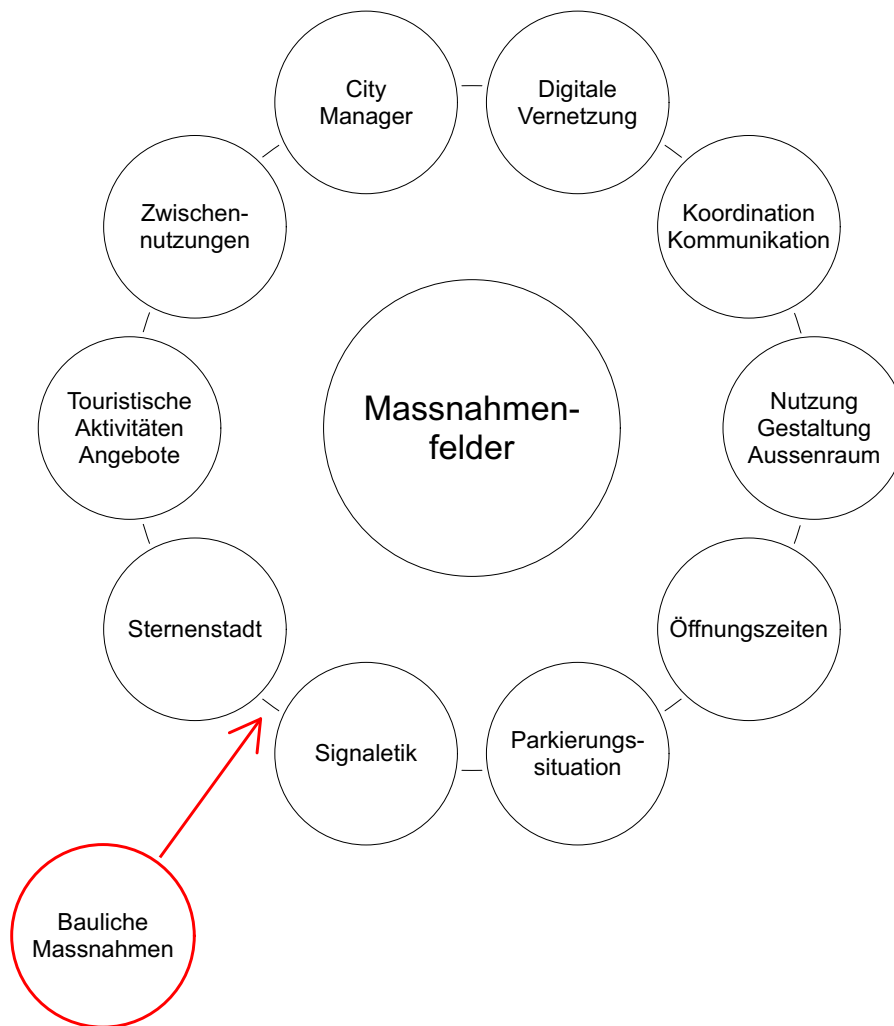


Abbildung 1: Massnahmenfelder der Standortförderung St. Gallen mit symbolischer Ergänzung um einen elften Aspekt (in Anlehnung an Standortförderung St. Gallen, o.D.)

2.1.3 Katalysatoren des Ladensterbens

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wieso der innerstädtische Einzelhandel in den letzten Jahren massiv an Marktanteil verlor. Vielfach wurde in vergangenen Jahren das Aufkommen der Shoppingcenter für Umsatzeinbussen im innerstädtischen Gewerbe verantwortlich gemacht (Bullinger, 1983, S. 24-25). Besonders Einkaufszentren auf der «grünen Wiese» würden dem Einzelhandel in der Innenstadt schaden, wie Verbandsprecher Holzweissig 2003 der Tageszeitung Welt mitteilte («Innenstadt und grüne Wiese: Inflation der Shopping-Center», 2003). Auch Schürpf (2005) sieht in den Shoppingcentern am Stadtrand starke Konkurrenz für Läden der Innenstadt. Grossflächige Zentren in bereits bestehenden Einkaufsstrassen hätten jedoch durchaus eine vitalisierende Funktion. (Innenstadt und grüne Wiese: Inflation der Shopping-Center, 2003; Schürpf, 2005)

Während diese Kritik zur Jahrtausendwende durchaus aktuell war, stehen Betreiber von stadinternen Läden heute anderen Herausforderungen gegenüber. Die Schweiz lag laut Bundesamt für Statistik (2019) 2018 auf Platz drei des europaweiten Rankings für Online-Käufe und -Verkäufe. Diese statistische Erhebung deckt sich mit den Umsatzzahlen des Verbandes des Schweizerischen Versandhandels. Dieser ermittelte zwischen 2017 und 2018 eine Umsatzerhöhung des Onlinehandels von 8.6 Mrd. CHF auf 9.5 Mrd. CHF, was einer Steigerung von 10% entspricht. Im Vergleich dazu reduzierte sich im gleichem Zeitraum der Umsatz des regulären Detailhandels um 0,2%. Seit 2010 entwickelte sich der Marktanteil des Onlinehandels von 5% auf über 9% im Jahr 2018. (Kessler & Giuriato, 2019; BFS, 2019)

Von diesem Rückgang scheinen kleinere Einzelhändler signifikant stärker betroffen als grössere Warenhäuser oder Shoppingcenter. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel Differenzen zwischen den unterschiedlichen Vertriebs- und Geschäftsführungsarten herausgearbeitet und auf deren Tauglichkeit für die erarbeitete Konzeptstudie «Micro-BIDs» geprüft.

Ein weiterer erwähnenswerter Aspekt stellt der Einkaufstourismus dar. Dieser hat seit der starken Aufwertung des Schweizer Frankes 2015 in den letzten Jahren signifikant zugenommen (BFS, Taschenstatistik der Schweiz 2018, 2018, S. 19). Ökonomen der Credit Suisse sind der Meinung, dass jeder zehnte in der Schweiz konsumierte Franken ins Ausland fliesst (Ohanian, 2016). Der Verband des Schweizerischen Versandhandels ermittelte einen überproportionalen Anstieg von 20%, insbesondere bei direkten Cross-Border Online-Einkäufen. Diese Tatsache stellt nicht nur lokale Einzelhändler vor grosse Herausforderungen, sondern den gesamtschweizerischen Detailhandel. Jedoch lassen die Rahmenbedingungen dieser Arbeit keine weitere Auseinandersetzung mit diesem Thema zu. (Kessler & Giuriato, 2019)

2.2 Aufbau Shoppingcenter

Quantitativ betrachtet mussten Einkaufszentren ab 5000m² 2017 einen leicht stärkeren Umsatzrückgang als der schweizerische Gesamtdetailhandel hinnehmen (Stoffel, 2017, S. 8). Nichtsdestotrotz existieren Faktoren, welche Shoppingcentern Vorteile gegenüber kleineren Einzelhändlern verschaffen. Nachfolgend werden positive, wie negative Aspekte herausgearbeitet und anschliessend den Gegebenheiten von Innenstadt-Läden gegenübergestellt.

2.2.1 Vorteile

Ein stark gewichteter Faktor bei Einkaufszentren stellt die Convenience dar (Stiefel & Burla, 2013, S. 10). Die Zentren sind an stark frequentierten Standorten angesiedelt und ermöglichen so ein bequemes anreisen, idealerweise per öffentlichem Nahverkehr, zwingend aber mittels Auto (Marktreport ECE, 2015, S. 16-17). Vor Ort finden Kunden einen breiten, aufeinander abgestimmten Branchenmix bestehend aus zahlreichen Gewerben vor (Wincasa, 2019). Hierbei zeigt sich direkt ein Unique Selling Point von Shoppingcentern. Definitionsgemäss gelten Einkaufszentren dann als solche, wenn diese von Beginn an als einheitliche Entität geplant, gebaut und geführt werden (Hennig & Schneider, 2018). Bautechnische Massnahmen erlauben die Anwendung zahlreicher architekturpsychologischer Faktoren. Dies resultiert in einem verstärkten Wohlgefühl für Kunden, folglich längerem Aufenthalt und somit grösserer Wahrscheinlichkeit von höheren Pro-Kopf-Ausgaben der Besucher. Einkaufszentren setzen alles daran, die Aufenthaltsdauer der Kunden zu verlängern. Aus diesem Grund befinden sich in neueren Malls zahlreiche Attraktionen, welche nicht primär mit Einkaufen in Verbindung gebracht werden. Durch die einheitliche operative Leitung lässt sich zudem ein kohärenter Branchen- und Markenmix realisieren, was ein massgebendes Kriterium für Erfolg oder Nichterfolg darstellt (Stiefel & Burla, 2013, S. 11). Shoppingcentren führen zu diesem Zweck regelmässige Marktstudien durch und erproben Trends in Future Labs. Centermanager rotieren oftmals, um die jeweiligen Konzepte vor Ort unter Prüfung zu stellen und neue Perspektiven einzubringen (Lettenbauer, 2017)

Nebst diesen operativen Vorteilen sind Einkaufszentren durch ihren einheitlichen Charakter immuner gegen Wettereinflüsse. Diese Tatsache stellt einen hohen praktischen Nutzen für den Kunden dar, zumal er optimalerweise alle seine Bedürfnisse effizient in einem Gebäude befriedigen kann (Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019).

2.2.2 Nachteile

Der wohl grösste Vorteil von Einkaufszentren ist gleichzeitig auch deren ausgeprägtester Nachteil. Die Grundfläche, respektive Verkaufsfläche beginnt per Definition ab 5000m². Gerade in einem flächenmässig kleinen Land wie der Schweiz, mit relativ restriktiver Baubewilligungspolitik, ist beim Neubau von solchen Gebäuden mit grossen Hürden zu rechnen. An die Errichtung in der Innenstadt ist an vielen Standorten nicht zu denken, weshalb sich die Einkaufslandschaften tendenziell eher am Stadtrand oder auf

der «grünen Wiese» anzutreffen sind. Dies bewirkt eine hohe Praktikabilität für Autofahrer, da diese unmittelbar zu ihrer Destination fahren können und sich sodann direkt im Gebäude befinden. Für Benutzer des ÖVs hingegen bereitet dies einen Mehraufwand hinsichtlich Fahrtzeit, Umstiege und zusätzlicher Gehminuten für die letzten Meter. Als Beispiel sei hier das grösste Shoppingcenter der Schweiz, das Shoppi Tivoli genannt. Dessen Erreichbarkeit scheint offensichtlich auf den Individualverkehr ausgelegt, zumal der nächstgelegene Bahnhof Killwangen-Spreitenbach 25 Gehminuten entfernt liegt. Die Hypothese, dass Kunden, welche mit dem Auto anreisen, grundsätzlich priorisiert werden, wird teilweise durch die Statistik des Marktreports von ECE gestärkt. Gemäss diesem reisen über die Hälfte der Besucher mit dem Auto an, während rund ein Drittel öffentliche Verkehrsmittel bevorzugt (Marktreport ECE, 2015, S. 49).

Stiefel und Burla (2013, S. 10) merken zudem an, dass gerade ältere Einkaufszentren im Vergleich zu Innenstädten oftmals steril und wenig einladend wirken. Dabei definieren sie nebst Standort, Mietermix und Marketingkommunikation gerade Aufenthaltsqualität, Ambiente und Architektur als in Zukunft entscheidende Erfolgsfaktoren. (Stiefel & Burla, 2013, S. 11)

Die oben genannten Aspekte sind nicht abschliessend, sondern selektiv gewählt. Dieser Tatsache liegt zugrunde, dass die Konzeptstudie an diesen Schwachstellen ansetzen soll.

2.3 Aufbau individueller Innenstadt-Läden

In diesem Abschnitt soll auf die grundlegenden Gegebenheiten von kleinen, innerstädtischen Detailhändlern eingegangen werden und deren Vor- und Nachteile speziell hinsichtlich Shoppingcenter herausgearbeitet werden.

2.3.1 Vorteile dieser Standorte

Der wohl entscheidendste Vorteil dieser Gewerbe ist deren physische, wie mentale Nähe zu den Kunden. Dank lokalen Standorten in der Innenstadt ist die Erreichbarkeit zu Fuss und mit öffentlichen Verkehrsmitteln gewährleistet. Mehrheitlich befinden sich Gewerbe sogar in denselben Gebäuden wie die Residenzen der Kundschaft. Die Wegzeit zur Einkaufsdestination entfällt oder reduziert sich somit in vielen Fällen, was im Zeitalter des ausgeprägten Individualverkehrs und Klimawandels die Legitimation von

lokalen Gewerben verstärkt. (Keller & Wendland, Gewerbefreundliche Stadt Zürich, 2010, S. 9)

In Bezug auf die mentale Nähe spielen die Einzelhändler eine weitere Stärke aus: Durch persönliche Beratung und Betreuung lokaler, wiederkehrender Kundschaft, in Kombination mit kleineren Lokalen, schaffen sie es, dem Kunden eine angenehme Einkaufsatmosphäre zu bieten (Keller & Wendland, Gewerbefreundliche Stadt Zürich, 2010, S. 15). Gerade in Altstädten trägt die kleingliedrige Architektur, wie im folgenden Bild einen Grossteil zu dieser wohlfühlenden Umgebungsgestaltung bei, was auch dem aktuellen Trend der Entwicklung von Third-Places entspricht.



Abbildung 2: Kleingliedrige Architektur, wie sie in Altstädten anzutreffen ist (apartment34, o.D.)



Abbildung 3: Künstliche Umgebung der Shopping Arena St. Gallen (Baumgartner, 2018)

Dieses Gefühl lässt sich durch künstliche Massnahmen schwer reproduzieren, wie die Unterschiede in den vorherigen Grafiken illustrieren. Die geschaffene Kundennähe führte in der Vergangenheit zu verstärkter Kundenloyalität und ermöglicht den Händlern, ein wie in Kapitel 2.1.1 beschriebenes, spezifisches, auf das Publikum angepasstes Sortiment anzubieten. Somit heben sie sich vom klassischen Einheitsbrei der Grossverteiler ab und können den Fokus in Bezug auf Qualität, Beratung und Service verstärken. (Keller, 2017)

2.3.2 Nachteile

Der architektonisch bedingte Charme solcher Gewerbezone hat jedoch auch Schattenseiten. Am meisten leidet wohl die Convenience darunter. Im Zeitalter von abnehmender Kundenloyalität und bequemem Onlineshopping stellt dies eine signifikante Achillesferse dar. Die einzelnen, in sich geschlossenen Ladengeschäfte ermöglichen insbesondere bei Schlechtwetter kein angenehmes Einkaufserlebnis. Der Umsatz ist somit sehr volatil und von externen Faktoren abhängig. Interviewpartner 11 merkte dazu an, dass dieser Faktor gerade an Standorten mit viel Niederschlag hoch einzustufen ist. Als Beispiel nannte er hierbei St. Gallen, wobei untenstehend eine Schlechtwettersituation in der Stadt illustriert ist. (Krah, 2015; Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019)



Abbildung 4: Schwache Frequentierung bei schlechtem Wetter (Gadze, 2017)

Durch viele differente Eigentümer der Ladenflächen mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen bezüglich Gestaltung und Geschäftsführung wird eine ökonomisch effiziente Branchen- und Markenzusammenstellung ausgebremst. Synergie- und Mitnahmeeffekte wie in Shoppingcentern sind beinahe unmöglich. Erschwert wird auch der kommunikative Austausch zwischen den Geschäften, behindert durch bautechnische Gegebenheiten.

2.4 Konklusion

Shoppingcenter scheinen entscheidende Vorteile bezüglich deren Bauweise und Geschäftsführung zu haben. Durch das Zusammenfassen zahlreicher Gewerbe unter einem Dach, bautechnisch wie operativ, lassen sich Synergieeffekte aus der Einkaufs- und Architekturpsychologie effektiv umsetzen. Hierbei zeigt sich eine Schwachstelle von Innenstadt-Läden. Durch die architektonische Fragmentierung treten solche Effekte signifikant weniger zu Tage. Insbesondere bei Niederschlag verlieren solche Gewerbebezonen auch den Schönwettervorteil hinsichtlich Third-Place und Aufenthaltsqualität. Aktuelle Umsatzzahlen zeigen jedoch, dass sich auch Shoppingcenter dem generellen Negativtrend des Detailhandels nicht widersetzen können. Neubauten stagnieren, Umstrukturierungen boomen. Auch wenn laut Stoffel (2017) rückläufige Umsätze eher auf Marktsättigung zurückzuführen sind, sind sich Experten einig, dass die Einkaufszentren einen Imagewandel brauchen, um aktuellen Markttrends gerecht zu werden (Lettenbauer, 2017). Konkret bedeutet dies einen Wandel vom exzessiven Konsumtempel hin zu einem «Third Place», welcher zum Verweilen einlädt und mehr Aufenthaltsqualität bietet (Stiefel & Burla, 2013, S. 10). Abbildung 5 auf der folgenden Seite ist eine Interpretation der Gestaltung eines «Third Places». Diesen von Innenstadt-Gewerbebezonen schon vorhandenen Vorteil soll mithilfe der in Kapitel vier folgenden Konzeptstudie weiter ausgebaut werden.

Abschliessend kann gesagt werden, dass beide Vertriebskonzepte dringend weiterentwickelt werden müssen, um dem aktuellen Markttrend von rückläufigem Umsatz im Detailhandel Einhalt zu gebieten. Dabei gilt es sich auf deren USPs zu konzentrieren und diese weiter auszubauen. Denn die Fassbarkeit der Produkte, die zwischenmenschliche Interaktion und das physische Erlebnis des Einkaufens und Verweilens werden sich nicht vollständig durch den Onlineeinkauf substituieren lassen. (Keller, 2017; Wolfram, 2019)



Abbildung 5: Beispielhafte Abbildung der Gestaltungsmöglichkeiten eines Third Places (wework, o.D.)

3. Grundlagen zur Konzeptstudie

In diesem Kapitel sollen dem Leser zusammengefasst spezifische Theorieinputs für ein besseres Verständnis der empirischen Studie vermittelt werden. Dabei wird nachfolgend das Grundkonzept von Business Improvement Districts erläutert, sowie die Entwicklung von «Third Places» als Megatrend analysiert. Die in Kapitel vier folgende Konzeptstudie greift nebst positiven Aspekten von Shoppingcentern fundamentale Elemente von BIDs, sowie «Third Places» auf und versucht diese in einem Konstrukt zu vereinen.

3.1 Business Improvement District

3.1.1 Herkunft

Das Konzept von Business Improvement Districts hat sich in den letzten Jahrzehnten vermehrt als erfolgreiche Massnahme zur Revitalisierung und Stärkung von innerstädtischen Geschäftsbereichen bewiesen (Gancarz, 2019). Die Idee von BIDs entstand in den 1970er Jahren und wurde erstmals in der kanadischen Stadt Toronto getestet. Dabei schloss sich eine Gruppe von Laden- und Grundstückbesitzern im Stadtteil Bloor West Village zusammen, mit dem Ziel, ins Stadtzentrum abwandernde Kaufkraft wieder in die Bloor Street West zu locken. Der Bau von neuen Shoppingcentern und die Verlegung der Bahnlinie in den Untergrund verstärkte den Zusammenhalt und Tatendrang der lokalen Händler und Eigentümer. Dies bewirkte mittels Elementen wie Eigeninitiative,

Selbstverpflichtung und Public-Private-Partnership, dass die betroffenen Grundeigentümer mit schlüssig koordinierten Aktionen ihren Einzelhandelsstandort aufwerten konnten. Dies scheint nachhaltig gelungen, zumal die Bloor Street 2018 als sechstester Standort in Amerika zählte. (Märkt, Mohaupt, Reichhardt, Bütter & Pedersen, 2006, S. 12-16; vgl. Yates, Jodlowski, Brown, & Shepherd, 2018)

3.1.2 Prinzip

BIDs zeichnen sich dadurch aus, dass die Initiative deren Gründung von privaten Akteuren, respektive der lokalen Wirtschaft ausgeht und nicht von öffentlichen Instanzen herrührt. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Eigeninitiative. BIDs sind klar definierte, abgegrenzte Bereiche, welche meist in Innenstädten anzutreffen sind. Grundsätzlich wird versucht, durch einen Zusammenschluss der Betroffenen die Kosten zur Standortaufwertung möglichst gering zu halten. Dies gelingt durch einheitlich geführte Operationen und dadurch entstehende Synergieeffekte, ähnlich den Skalen- und Verbundeffekten in der Wirtschaft. Als Ziel gilt es, die entstandenen Kosten durch erhöhte Kundenfrequenzen und die allgemeine Wertsteigerung der Standorte zu decken, oder bestenfalls zu überkompensieren. Die Amortisationsdauer hängt dabei stark mit den geplanten Massnahmen zusammen, welche je nach Region und in Abhängigkeit der individuellen Bedürfnisse signifikant variieren kann. Die einzusetzenden Instrumente werden vorab von den Grundstückseigentümern selbstständig bestimmt und anschliessend mit den zuständigen Behörden durchgeführt. Die benötigten Geldbeträge stammen aus Abgaben, welche die Akteure vorgängig festgelegt haben. In Nordamerika werden diese direkt mit der Grundsteuer erhoben und sind meist auf fünf Jahre begrenzt. (Märkt et al., 2006, S. 13-19)

Gemäss Gancarz (2019) können folgende Massnahmen Bestandteil eines BID-Konzepts sein:

- Steigerung der Aufenthaltsqualität
- Bepflanzung und Grünpflege
- Einrichtung von Bänken und Blumenbeeten
- Gemeinsame Marketing-Aktionen der Einzelhändler
- Organisation des Parkraums
- Sicherheitsmanagement
- Maschinelle Reinigung des öffentlichen Raums
- Erneuerung der Straßenbeläge

- Beleuchtungskonzept
- Branchenmix und Leerstandsmanagement
- Erstellung einer Einkaufs-App sowie eines gemeinsamen Internetauftritts

3.1.3 Umsetzung

Die organisatorische Komplexität von BIDs hängt stark von deren Grösse ab. Märkt et al. (2006, S. 14) sehen BIDs mit 37 Grundstücken als sehr klein an und definierten ein BID in der Denver Innenstadt mit 655 Grundstücken als grosses Konstrukt. Dieses erstreckt sich über mehrere Stadtquartiere, was Abstimmungsprozesse zwischen den Grundstückseigentümern erschwerte und den Mechanismus der Kostenverteilung verkomplizierte. Die Verteilung der Kosten auf viele Eigentümer resultierte zwar in einem deutlich höheren Investitionsvolumen, jedoch scheint es sinnvoller, BIDs funktional abzugrenzen.



Abbildung 6: Beispiel einer funktionalen Abgrenzung eines BIDs der Hamburger Reeperbahn (BID-Reeperbahn, o. D.)

Mit zunehmender Grösse und mehr involvierten Akteuren vermischen sich die Interessen und Bedürfnisse in einem Ausmass, welches zielgerichtete, konkrete Massnahmen für einen bestimmten Zweck nur mit zahlreichen Kompromissen ermöglicht. Eine wohlüberlegte Abgrenzung wie zum Beispiel in der Abbildung 6 des BID-Gebiets scheint also ein signifikanter Faktor für dessen Erfolg darzustellen.

Des Weiteren gilt es die politischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Während in Deutschland schon vielerorts entsprechende gesetzliche Grundlagen geschaffen wurden, scheinen in der Schweiz noch keine derartigen Gesetzesentwürfe zu bestehen. (vgl. Märkt et al., 2006)

3.1.4 Aktuelle Lage

Das Konzept der BIDs ist vor allem in Nordamerika stark ausgeprägt. Dort existieren zurzeit über 1'500 Districts, während in New York und Toronto alleine fast 50 BIDs gleichzeitig laufen. Die Idee verbreitet sich zunehmend und ist mittlerweile in vielen Regionen der Welt anzutreffen. Seit 2004 existieren BIDs auch in Europa. In Grossbritannien wurden 22 Pilotprojekte lanciert und auch in Hamburg wurden 2005 im Zuge des «Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gewerbezentren (GSED)» zwei Projekte gestartet. (Märkt et al., 2006, S. 13)

In der Schweiz dagegen finden sich bis heute keine Umsetzungen von BIDs. Durch die zeitverzögerte Erscheinung der Verödung von Ortszentren im Vergleich zu Nachbarländern, sah man bislang noch keinen akuten Handlungsbedarf. Der Strukturwandel hat sich jedoch laut Müller-Jentsch (2016) in den letzten Jahren stark beschleunigt, weshalb dringender Handlungsbedarf besteht. Die Avenir Suisse sieht in BIDs grosses Potenzial: «Dieses Modell sollte man sich auch in der Schweiz anschauen.» (Müller-Jentsch, 2016)

3.1.5 Vorteile

Nachfolgend werden zusammengefasst die Vorteile von BIDs erläutert. Durch einen kollektiven Lenkungsausschuss wird das Gesamtproblem abnehmender Kundenfrequenzen als Ganzes versucht zu lösen. Die Ressourcen, welche die Einzelhändler und Eigentümer in ihre individuellen Optimierungsmassnahmen stecken, sollen gebündelt und mit umliegenden Gewerben koordiniert werden. Somit sollen die Effizienz und Effektivität der Massnahmen signifikant verbessert werden. Die für Projekte und Organisation benötigten finanziellen Mittel werden über zeitlich begrenzte Zahlungen bereitgestellt, welche a priori von den Akteuren festgelegt werden. Dieses System verhindert erfolgreich das Phänomen des Trittbrettfahrens einzelner Akteure und sorgt so für eine faire Verteilung von Kosten und Profit. Eine solche organisationale Struktur zeigt einen weiteren Vorteil von BIDs. Sie lassen sich sehr individuell an spezifische Rahmenbedingungen anpassen und sind durch deren private Initiative losgelöst vom tendenziell

restriktiven Charakter öffentlicher Instanzen (Interviewpartner 1, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019). Einen weiteren positiven Aspekt, speziell hinsichtlich der Konzeptstudie, sieht Interviewpartner 4. Bei einer solch artigen Implementation sei die Kommunikation zwischen den einzelnen Eigentümern und Anspruchsgruppen unumgänglich. Gegenwärtig fände die Kommunikation nur in sehr begrenztem Rahmen statt, was der Experte bedauerte. (Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019)

3.2 Third Places

Der Begriff «Third Place», oder «dritte Orte» wurde ursprünglich in den 1980er Jahren durch den US-amerikanischen Stadtsoziologen Ray Oldenburg geprägt. Aktuell erlebt das Konzept jedoch wieder grossen Aufschwung (Kobler, 2019). Wie Stiefel und Burla (2013, S. 51) erläutern, ergibt sich durch die zunehmende Bedeutung des Onlinehandels eine Verlagerung des Fokus von Shoppingcentern. Dieser verschiebt sich vom Aspekt des reinen Einkaufens, hin zur Schaffung sozialer und emotionaler Erlebnisse, namentlich einem Third Place (Stiefel & Burla, 2013, S. 51). Während «erster» und «zweiter Ort» das Zuhause, respektive den Arbeitsplatz repräsentieren, gestaltet sich der Third Place als Zufluchtsort. «Dort verabredet man sich, dort isst und trinkt man, schaut einfach den Menschen zu, geht ins Kino, ins Theater und kauft ein» (Hardebusch, 2012, S. 14-17). Dass die Tendenz klar in diese Richtung geht, zeigt sich am Anteil der Gastronomiebetriebe in Shoppingcenter. War dieser früher bei zirka 7%, werden bei neueren Einkaufszentren schon zu Beginn an bis zu 35% einkalkuliert (Stiefel & Burla, 2013, S. 10). Diese müssen künftig zu Orten der Begegnung werden und sich auch als solche positionieren. Folglich werden die Center künftig nicht mehr auf der grünen Wiese stehen, sondern müssen in die Ortszentren vordringen und mit kurzen Wegen in das Quartierleben eingebunden werden. Aus dieser Tatsache leiten Stiefel und Burla folgende Massnahmen für Third Places ab: Die Shoppingcenterarchitektur muss sich im Einklang mit der Umgebung befinden und sich so ästhetisch wie möglich integrieren. Dabei soll sich die Architektur auf umliegende Gebäude beziehen und deren Materialien, Geschichte und Kultur respektieren. Offenheit und Transparenz haben einen hohen Stellenwert, Aussen und Innen muss verschmelzen und Sichtbezüge, wie Tageslichtstimmung hergestellt werden. Dies steht teilweise im Gegensatz zu der Aussage in Kapitel 2.2.1, dass die Center von Beginn an als einheitliche Entität entworfen werden. (Stiefel & Burla, 2013, S. 66-67)

Als weiterführende Charakteristika für Third Places definierte Oldenburg gemäss Kobler (2019) folgende Punkte:

- ein freier oder zumindest kaum durch Eintrittsgeld eingeschränkter Zugang
- Zugriffsmöglichkeiten auf Speisen und Getränke
- gute Erreichbarkeit
- das Miteinander von regelmäßigen wie gelegentlichen Gästen
- Gastlichkeit und Komfort in zwanglosem, möglichst hierarchiefreiem Rahmen
- die freiwillige, nicht-dienstliche Anwesenheit möglicher BesucherInnen
- Statusneutralität und allgemeine Niedrigschwelligkeit
- ein informeller Charakter: „a home away from home“

An diesen genannten Massnahmen und Charakteristika soll die Konzeptstudie «Micro-BID» ansetzen und in den Kontext mit der St. Galler Altstadt setzen.

4. Konzeptstudie «Micro-BID»

In diesem Kapitel soll dem Leser die Konzeptstudie «Micro-BID» nähergebracht werden. Hierzu dient die St. Galler Altstadt als Referenzobjekt und Proof of Concept. Die in Kapitel 2 und 3 erläuterten Aspekte stellen Eigentümer und Mieter von Altstadtimmobilien schweizweit vor grosse Herausforderungen. Vielfach wurde von Experten in den durchgeführten Interviews das Bewusstsein für dringenden Handlungsbedarf geäussert. Jedoch tun sich selbst die Experten schwer, Lösungsansätze für die immer schwieriger werdende Vermietung von Ladenlokalen zu finden. Während die Standortförderung St. Gallen bereits einen Massnahmenplan ausgearbeitet hat, finden bauliche Aspekte bisher keine Beachtung. Die vorliegende Konzeptstudie knüpft an diesem Punkt an und füllt somit eine Lücke in ihrem Projekt. Mit der Implementierung von Micro-BIDs soll die Attraktivität der Altstadt aus Sicht der Eigentümer und Mieter sowie aus der Kundenperspektive hinsichtlich Third-Place gesteigert werden. Dies würde im Idealfall eine adaptionsfähige Lösung für die Revitalisierung von verödeten Innenstädten darstellen. (Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019)

4.1 Konzepterläuterung

4.1.1 Standort

Wie schon in der Einleitung erwähnt, fiel die Wahl des Testobjekts auf einen Gebäudeblock in der St. Galler Altstadt. St. Gallen liegt mit rund 75'000 Einwohner im Jahr 2017 grössentechnisch eher über dem Schweizer Durchschnitt. Die Bevölkerungsdichte mit 19 Einwohnern pro Hektare ist jedoch vergleichbar mit zahlreichen Schweizer Städten. Dies spielt insbesondere hinsichtlich der Adaptionsfähigkeit und des Multiplikationscharakters für weitere Standorte eine Rolle, zumal kein offensichtliches Missverhältnis zwischen Bevölkerungsdichte und Gewerbezone besteht. Konkret untersucht die Konzeptstudie das Sockelgeschoss der Blockrandbebauung zwischen Marktgasse, Spitalgasse, Kugelgasse und Spisergasse. Folgend finden sich zur besseren Orientierung zwei Kartenauszüge des Standorts.



Abbildung 7: Grossansicht mit Hervorhebung des Untersuchungsobjekts in der St. Galler Altstadt (Google, o.D.)

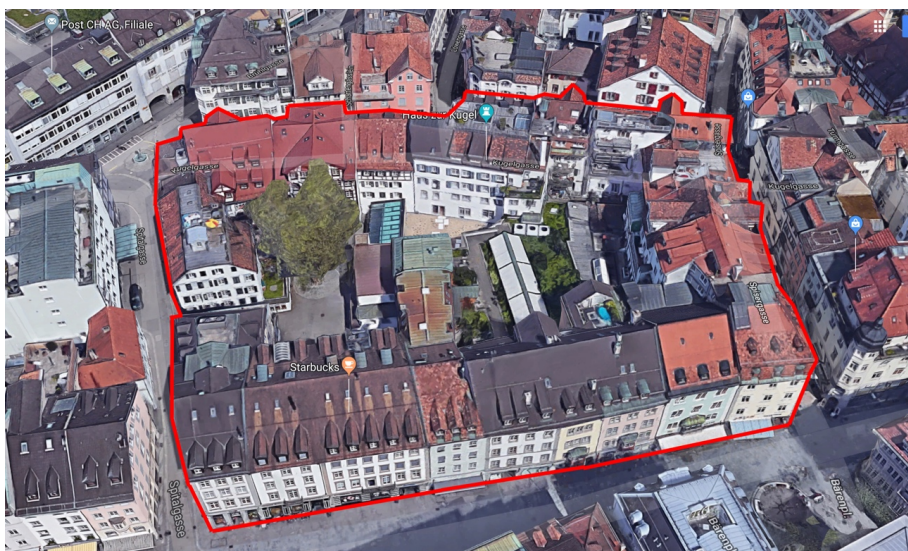


Abbildung 8: Detaillierte Ansicht der Blockrandbebauung (Google, o.D.)

Dabei liegt der Fokus auf dem Erdgeschoss, zumal sich in den oberen Stockwerken Wohnungen befinden. Umnutzungen der oberen Geschosse werden in dieser Arbeit nicht weiter geprüft, liegen jedoch durchaus im Rahmen des Möglichen. Das Objekt befindet sich an sehr zentraler Lage, inmitten der St. Galler Altstadt. Der vorhandene Innenhof sowie die generellen Dimensionen des Gebäudekomplexes machen diesen Standort zu einem interessanten Untersuchungsobjekt. Die Gebäudegrundfläche beträgt rund 5'200m², ohne Miteinbezug des Innenhofes. Im Vergleich dazu beträgt die Fläche des St. Galler Neumarktes (Shoppingcenter) zirka 7'700m² und diejenige der Shopping Arena im Westen St. Gallens etwas über 23'000m² Verkaufsfläche. Nachstehend findet sich ein masstabgetreuer Grössenvergleich der Grundfläche des St. Galler Neumarktes sowie der ausgewählten Blockrandbebauung. (Geoportal, 2019)

Amtliche Vermessung Gde

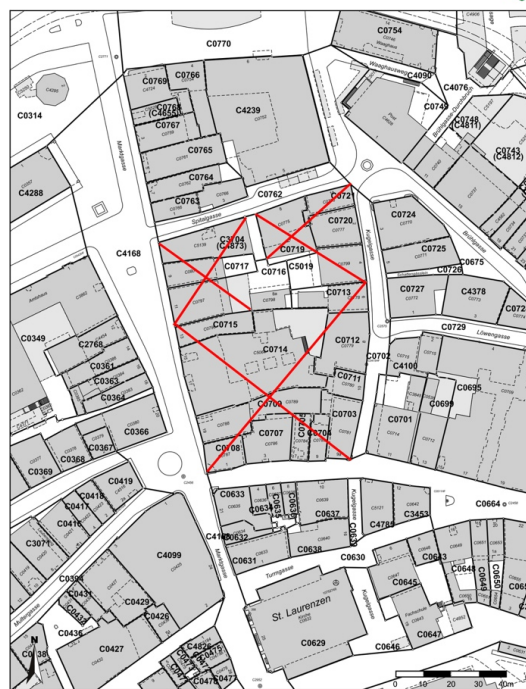


Masstab 1: 1'000
Koordinaten 2745788, 1254131

Für die Richtigkeit & Aktualität der Daten wird keine Garantie übernommen.
Es gelten die Nutzungsbedingungen des Geoportals.
10.07.2019

Abbildung 9: Grundflächenvergleich St. Galler Neumarkt (Geoportal, 2019)

Amtliche Vermessung Gde



Masstab 1: 1'000
Koordinaten 2746239, 1254525

Für die Richtigkeit & Aktualität der Daten wird keine Garantie übernommen.
Es gelten die Nutzungsbedingungen des Geoportals.
10.07.2019

Abbildung 10: Grundflächenvergleich Untersuchungsobjekt Blockrandbebauung (Geoportal, o.D.)

4.1.2 Namensgebung

Gemäss der Definition von Märkt et al.s Definition in Kapitel 3.1.3 würde diese Umsetzung eines BIDs als sehr klein gelten. Die für die Studie gewählte Blockrandbebauung umreisst mit seinen 19 Gebäudeeinheiten ein sehr kleines Gebiet. Dieses beinhaltet flächenmässig stark begrenzte Gewerberäumlichkeiten, welche sich in einem generell

kompakten Umfeld der St. Galler Altstadt befinden. Dies widerspiegelt eine allgemeintypische überregionale Ausgangslage. Der Name «Micro-BIDs» soll diesen kleingliedrigen Charakter repräsentieren und in Zukunft auch landesübergreifend die Assoziation des Konzepts mit der Schweiz fördern. Somit findet auch eine gewisse Distanzierung von bereits bestehenden, signifikant umfangreicheren Unterfangen wie in Hamburg oder den USA statt, was die Akzeptanz in der Gesellschaft und Politik erhöhen. Dies spielt insbesondere hinsichtlich des Leuchtturmcharakters und der dahin gehenden möglichen Adaption in weiteren Altstädten eine Rolle.

4.1.3 Grundprinzip

Das Konzept Micro-BID hat grundsätzlich zwei Komponenten. Einerseits der bautechnische Aspekt und andererseits der operative Teil, mit einem gesamtheitlichen Lenkungsausschuss, der Massnahmen koordinieren soll. Im Verlauf dieses Kapitels werden diese detailliert erläutert. Mit der Kombination dieser Elemente sollen die Vorteile aus zwei Welten, den Shoppingcentern und den lokalen Einzelhändlern miteinander vereint werden. Hierbei soll festgehalten werden, dass die vollumfängliche Erhaltung des typischen Charakters der St. Galler Altstadt absolute Priorität hat. Der Charme, welcher von der historischen Architektur ausgeht, und das generelle Ortsbild stellen einen bedeutsamen USP für das Konzept Micro-BID dar. Dazu zählt auch der höchst zentrale Standort im Herzen der Stadt sowie die in Kapitel 2.1.1 aufgeführten Punkte.

Im angehend illustrierten Szenario Abbildung 11 sollen hinsichtlich ersterer Komponente (bautechnische Aspekt) Durchgänge zwischen den einzelnen Parzellen im Sockelgeschoss geschaffen werden. Durch subtile Wanddurchbrüche im Erdgeschoss sollen so die jeweiligen Gewerbeflächen miteinander verbunden werden, was aus den physisch unterteilten Lokalen eine homogene Einheit macht.

Die Verbindungen werden an sorgfältig ausgewählten Stellen gemacht, so dass diese nur innerhalb der Läden ersichtlich sind. Von aussen wird die Struktur der Blockrandbebauung vollumfänglich erhalten und auch im Inneren sollen denkmalrelevante Aspekte keinesfalls beeinträchtigt werden.



Abbildung 11: Visualisierung der Kleingliedrigkeit in Kombination mit Verbindungsachsen (in Anlehnung an apartment34, o.D.)

Nichtsdestotrotz eröffnet eine Vernetzung des Erdgeschosses zahlreiche neue Möglichkeiten für Eigentümer und Mieter hinsichtlich Ladengestaltung, gemeinsamer Aktionen und weiterer Synergieeffekte. Durch diese Massnahme wird ein entscheidender Vorteil von Shoppingcentern auf die Altstadt übertragen. Im Idealfall lassen sich so alle benötigten Einkäufe, ähnlich wie bei einem Einkaufszentrum in demselben Gebäude erledigen. Dadurch gestaltet sich der vernetzte Block auch deutlich immuner gegenüber Wettereinflüssen, was folglich die Kundenfrequenzen weniger schwanken lässt. Wie Interviewpartner 11 erwähnte, stellt das gerade hinsichtlich der St. Gallerer Wetterbedingungen mit viel Niederschlag, im Sommer wie im Winter, einen wichtigen Punkt dar. Interviewpartner 4 unterstützt dieses Argument mit einem Verweis auf ähnliche Strukturen im Zürcher Niederdorf, der Amalfiküste und in Taiwan. An diesen Standorten kann ein beheiztes, respektive klimatisiertes Gebäude einen angenehmen Zufluchtsort für Gäste darstellen. (Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019; Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019)

Aus Perspektive der zweiten Komponente vereinfachen die Verbindungen zwischen den Läden auch operative Aspekte. Durch die stärkere Verflechtung der einzelnen Lokale sollte der Austausch unter den Betreibern gefördert werden. Dies spielt besonders hinsichtlich des Konzepts von BIDs eine Rolle, da Kommunikation unter den privaten Akteuren entscheidend für deren Erfolg ist. In Kombination mit einer gemeinsamen Finanzierung sollte auch dem Thema Trittbrettfahrer entsprechend begegnet werden. Durch ein einheitliches Management lässt sich beispielsweise ein stark verbesserter

Marken- und Branchenmix realisieren. Zudem können die finanziellen Mittel sinnvoller eingeteilt werden. In Kombination mit den Wanddurchbrüchen können Kunden so dazu verleitet werden, sich länger im Gebäude aufzuhalten. Diese Geschäftspraxis wird bei Shoppingcentern bereits seit Jahrzehnten ständig verbessert und hat auch erwiesenermassen einen direkten Einfluss auf die Umsatzzahlen (Wincasa, 2019). Zudem liess sich aus den Interviews festhalten, dass eine höhere Zahl Eingänge zum Gebäudekomplex auch in mehr Kundschaft resultieren sollte. Die Mehrheit der Experten geht davon aus, dass sich die Laufkundschaft um bis zu 30% erhöhen könnte. (Interviewpartner 2, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019; Interviewpartner 3, persönliche Kommunikation, 27. Juni 2019; Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019; Interviewpartner 5, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019; Interviewpartner 6, persönliche Kommunikation, 3. Juli 2019; Interviewpartner 7, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 8, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019)

Die Gebäudedurchgänge können auch als Abkürzungen, wie dies beispielhaft die Abbildung 12 zeigt, zu anderen Gassen fungieren und so Leute in den Komplex ziehen, welche das Gebäude nicht mit Konsumabsichten betreten.

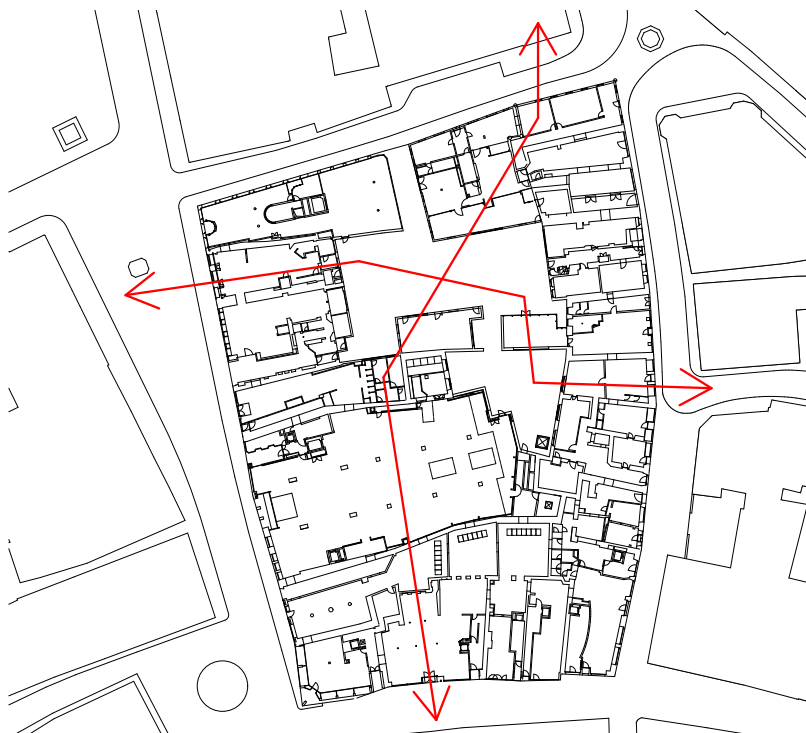


Abbildung 12: Visualisierung, wie das Micro-BID auch als Abkürzung funktionieren kann

Experte 8 sieht hierbei eine grosse Chance, den Umsatz durch Spontankäufe steigern zu können. Im Gegensatz dazu steht die Aussage von Interviewpartner 2. Dieser betonte den schweren Stand von Shop-in-Shop-Systemen in St. Gallen und befürchtet als einziger der Befragten eine Verminderung der Aufenthaltsqualität. Dies begründet er damit, dass Personen ohne ursprüngliche Kaufabsichten den Aufenthalt der übrigen Gäste stören könnten. Auch wenn diesem potenziellen Ausgang Beachtung zu schenken ist, deckt sich diese Aussage nicht mit gängigen Theorien bezüglich des Zusammenhangs zwischen Kundenfrequenz und Umsatz. (Alexander, 1995, S. 530-537; Interviewpartner 8, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 2, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019)

4.2 Bauliches Vorgehen

4.2.1 Lokale bauliche Restriktionen

Gemäss Art. 7 der Bauordnung der Stadt St. Gallen umfasst die Altstadt den innerhalb der alten Stadtgräben gelegenen Stadtkern zwischen Oberem Graben, Wallstrasse, Moosbruggstrasse, Burggraben und Torstrasse. Dementsprechend unterliegt das Untersuchungsobjekt den in Kapitel «2.1 Bauten in der Altstadt» beschriebenen Artikeln. Nachfolgend werden die das Konzept betreffenden Artikel aufgeführt und im nächsten Kapitel die Vereinbarkeit mit der Studie diskutiert.

Art. 8 Schutz bestehender Bauten und Aussenräume

1 In der Altstadt sind die vor 1920 erstellten Bauten (historische Bauweise) mit den charakteristischen Elementen des Aussenraumes sowie die mit besonderer Verfügung unter Schutz gestellten jüngeren Bauten zu erhalten. [...]

2 Eingriffe sind zulässig:

- a) soweit Bauten und Bauteile in Frage stehen, die für den Schutz der historischen Bausubstanz und des Aussenraumes nicht von wesentlicher Bedeutung sind;
- b) soweit der Bauzustand oder eine in der Altstadt sachgerechte Nutzung oder Erneuerung der Baute die uneingeschränkte Erhaltung ausschliessen;
- c) soweit sonstwie ein gewichtiges, das Interesse an der uneingeschränkten Erhaltung überwiegendes Bedürfnis besteht.

Art. 9 Gestaltung von Neu- und Umbauten

1 Neu- und Umbauten sowie die Gestaltung des Aussenraumes müssen sich in das Altstadtbild in allen Belangen besonders gut einordnen.

2 Insbesondere gilt:

- a) [...]
- b) die charakteristischen inneren Gebäudegliederungen sind in der Regel beizubehalten; das gilt auch, wenn gemäss Art. 8 Abs. 2 Durchbrüche zwischen verschiedenen Bauten zulässig sind;
- c) [...]
- d) [...]
- e) [...]

Art. 10 Entfernung oder Verbesserung störender baulicher Elemente

1 Störende bauliche Elemente, die bei früheren Umbauten oder Renovationen entstanden sind, müssen bei baulichen Änderungen im Bereich dieser Elemente entfernt oder besser gestaltet werden, soweit dies zumutbar ist.

Trotz des restriktiven Charakters dieser Bestimmungen liegt die Nutzung eines Denkmals grundsätzlich im Interesse des Denkmalschutzes. Wie dem Leitfaden zur Denkmalpflege in der Schweiz zu entnehmen ist, liegt in der Erhaltung und Nutzung von Denkmälern grosses Potenzial an nachhaltiger Entwicklung. Unter Nutzung wird jedoch nicht nur ökonomische Verwendung verstanden, sondern explizit auch auf ideelle oder städtebauliche Bedeutung sowie die museale Präsentation hingewiesen. Nichtsdestotrotz sichert die Nutzung das Interesse am Unterhalt des Denkmals und sorgt für die notwendigen Einkünfte. Den Aspekt der Nachhaltigkeit sieht das Amt für Denkmalpflege als erfüllt, wenn geplante Massnahmen nachkommenden Generationen möglichst viele Optionen offenhalten. (vgl. Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege, 2007)

Im Mailverkehr mit der städtischen Denkmalpflege St. Gallen äusserten sich diese tendenziell kritisch gegenüber dem Projekt. Konkret befürchtet man mit internen Verbindungen der Gasse als Erschliessungssachse Konkurrenz zu machen und so eine Uniformität in der Erdgeschossgestaltung entstehen könnte. Zudem betonte man ein weiteres Mal die Wichtigkeit des Erhalts des Charakters der kleingliedrigen Gebäudestruktur. Besondere Beachtung finden zudem die Brandmauern. Durch ihre besondere Beschaffenheit verhindern diese im Brandfall ein Übergreifen des Feuers und Rauches auf angren-

zende Gebäudeteile. Gemäss Denkmalschutz zählen diese meist zu den ältesten Bauteilen der jeweiligen Gebäude und haben in bauarchäologischer Hinsicht eine wichtige Bedeutung. Bei einem Durchbruch ist hierbei also besondere Vorsicht walten zu lassen. Zudem findet üblicherweise entlang der Brandmauern die Erschliessung der Obergeschosse statt, deren Durchgang keinesfalls unterbrochen werden darf. (Denkmalpflege St. Gallen, persönliche Kommunikation, 3. Juni 2019)

Hinsichtlich baulicher Restriktionen bleibt der Aspekt des Brandschutzes noch zu konkretisieren. Nach erster gemeinsamer Erörterung der Ausgangslage mit dem städtischen Brandschutzbeauftragten hat sich gezeigt, dass eine Brandschutztüre oder -schiebetüre nach EI30 Norm mit beidseitigen Rauchmeldern reicht, um zwei Ladengeschosse zu verbinden oder im Brandfall abzuschotten. Dieses Szenario wird in Abbildung 13 illustriert. An dieser simplen Möglichkeit ändert sich nichts, wenn ein ganzer Häuserblock miteinander verbunden wird. Das Konzept ist in seiner Grösse somit skalierbar und sehr flexibel. Dadurch ermöglichen sich zwei verschiedene Umsetzungsansätze, welche im Kapitel «Operatives Vorgehen» erläutert werden.

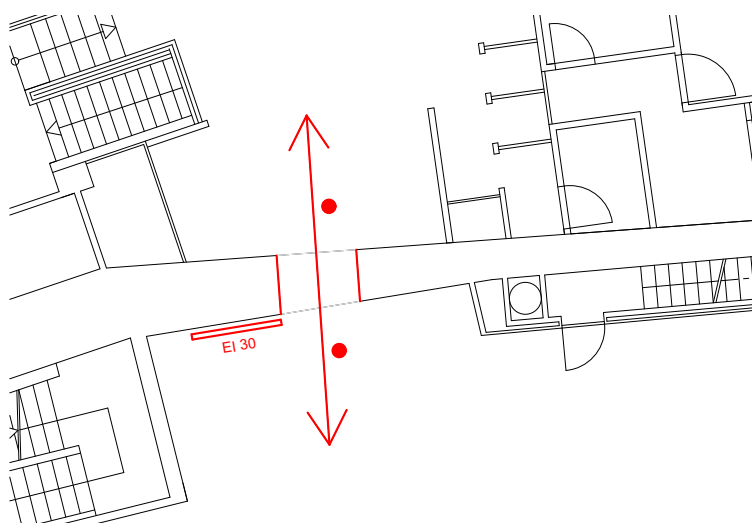


Abbildung 13: Umsetzung der Brandschutzmassnahmen

Folgend ist der für die Durchbrüche wichtigste Artikel der Vorschriften der Vereinigung Kantonalen Feuerversicherung VKF entnommen und aufgeführt:

VKF Kapitel: Brandschutzabstände Tragwerke Brandabschnitte

Art. 3.4 Brand- und Rauchschutzabschlüsse

- 1 In brandabschnittsbildenden Bauteilen sind Durchgänge und andere Öffnungen mit feuerwiderstandsfähigen Brandschutzabschlüssen abzuschliessen.

- 2 Brandschutzabschlüsse müssen mindestens Feuerwiderstand EI30 aufweisen.
- 5 Brand- und Rauchabschlüsse, welche aus betrieblichen Gründen offengehalten werden, sind mit einer automatischen Schliessvorrichtung auszurüsten.
- 6 Türen zu vertikalen Fluchtwegen sind selbstschliessend auszurüsten. Ausgenommen sind Türen zu Wohnungen, Schulzimmer, Einzelbüro und technische Räume.

Weiter wurde geprüft, welche Vorschriften bei baulichen Veränderungen im Innenhof zum Tragen kommen. Dort sind die Bedingungen aufgrund der sehr spezifischen Ausgangslage unterschiedlich. Auf Grund der geringen Gebäudeabstände müssen diese von Fall zu Fall geklärt werden. Grundsätzlich sollte die Umgestaltung des Innenhofes jedoch weniger Restriktionen unterliegen, zumal dieser in der Vergangenheit wiederholt umgebaut wurde.

4.2.2 Bautechnische Umsetzung

Wie aus den vorangehenden Kapiteln hervorgeht, sieht sich die Konzeptstudie somit zahlreichen Hürden gegenüber. Für die bauliche Realisierbarkeit ist es also essentiell, kohärente Lösungsmöglichkeiten zu finden, welchen allen Parteien gerecht werden.

Der aus bau- respektive denkmaltechnischer Sicht kritischste Aspekt stellt der Wanddurchbruch dar. Dessen Dimensionen sind jedoch entgegen der Erwartungen relativ überschaubar. Die Verbindungsachsen sollen zwischen 120cm und 150cm in der Breite betragen und zirka 250cm hoch werden. Die Eingriffe sollen, so wenig invasiv wie möglich sein und ein Höchstmass an Effektivität bieten. Die Vorgaben in Art. 8 der Bauordnung sollte das Projekt erfüllen können, zumal die zu entfernende Wandfläche überschaubar ist und die Wand grösstenteils bestehen bleibt. Somit wird sichergestellt, dass die historische Bausubstanz für lange Zeit auch nachkommenden Generationen erhalten bleibt. Offensichtlich müsste die exakte Position jedes einzelnen Durchbruchs zu Beginn sorgfältig analysiert werden, um etwaige besonders erhaltenswerte Wandstrukturen nicht zu beeinträchtigen. Durch die dezenten Verbindungsachsen sollten auch die Bedingungen des Art. 9 Abs. 2 Ziff. b erfüllt sein. Eine subtile Implementierung von Durchgängen würde die charakteristische innere Gebäudegliederung nicht tangieren, zumal keine kompletten Wände zur Raumvergrösserung herausgebrochen werden. Eine erste Begutachtung des Objekts hat gezeigt, dass manche Wände bereits in der Vergan-

genheit neustrukturiert wurden und Durchbrüche vorhanden waren. Solche Stellen bilden keinen Bestandteil der historischen Bausubstanz mehr dar und sollten deshalb vorzugsweise aufgesucht und für eine Wiederöffnung in Betracht gezogen werden. Bei entsprechenden Sachverhalten lassen sich weiterführende Eingriffe leichter rechtfertigen, insbesondere wenn auf Basis von Art. 10 argumentiert wird. Dabei sollen vergangene, oftmals unsorgfältig gemachte Umbauten und Renovationen ausgebessert werden, was simultan mit den geplanten Eingriffen möglich ist. Abbildung 14 soll dazu einen Überblick verschaffen, wie die Struktur des Sockelgeschosses mit der Implementierung der Verbindungsachsen aussehen könnte.



Abbildung 14: Visualisierung des Sockelgeschosses mit Verbindungsachsen

Aufgrund der kompakten Dimensionen der Durchgänge stellt die Massnahme aus statischer Perspektive keine grosse Herausforderung dar. Die Gebäudestabilität kann durch einen einfachen Träger über der Maueröffnung, einem Sturz, sichergestellt werden. Dieser kleine Eingriff ist relativ kostengünstig und sollte auch denkmaltechnisch keine Problematik darstellen. Einflussnahme auf die Aussengestaltung respektive die Fassaden sind kein Thema dieses Konzepts.

4.2.3 Aktivierung Innenhof

Die Inbetriebnahme des vorhandenen Innenhofs gewann im Verlauf dieser Arbeit stetig an Bedeutung. Wie aus den Experteninterviews herausgeht, empfinden diese eine Aktivierung des Innenhofs als drastische Steigerung der Aufenthaltsqualität. Insbesondere in Kombination mit gebäudeinternen Verbindungsachsen könne sich dadurch die Laufkundschaft respektive die Kundenfrequenz erhöhen.

Alexander (1995) ermittelte drei wesentliche Faktoren, weshalb Innenhöfe kaum genutzt werden: unzureichende Uneindeutigkeit zwischen Innen und Aussen, nicht genügend Türen zum Hof und dass sie zu abgeschlossen sind. (S. 606-607)

Sollte dies der Fall sein, ist der Leblosigkeit des Hofes relativ einfach entgegenzuwirken. Momentan bestehen schon zahlreiche Zugänge von den Lokalen im Erdgeschoss zum Innenhof. Jedoch wurden diese bisher nicht gewerblich aktiviert. Dieser Tatsache liegt zugrunde, dass der Hof wenig attraktiv gestaltet wurde und primär als Parkplatz benutzt wird (Interviewpartner 1, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019). Bei einer gewerblichen Inbetriebnahme des Hofes müsste einerseits der Aussenbereich und andererseits die Zugangsbereiche im Innenraum ansprechender gestaltet werden. Zum jetzigen Zeitpunkt befinden sich an genannter Stelle mehrheitlich Backoffices von den Gewerben sowie sanitäre Anlagen. Denkmalschutztechnisch sollten hierbei weniger Komplikationen bestehen, da in der Vergangenheit schon diverse Bauvorhaben genehmigt und durchgeführt wurden. Somit sollten sich weitere Umbauten respektive Rückbauten mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung des Standorts leichter rechtfertigen lassen. Zudem besteht die hohe Wahrscheinlichkeit, dass in der Vergangenheit die Mehrzahl der Gebäudeeinheiten bereits einen Zugang zum Innenhof hatten. Diese sollten sich auffinden und wieder in Betrieb nehmen lassen. Bei Bedarf könnten weitere Zugänge reali-

siert werden, wie dies im Dieci Corso Como in Mailand gemacht wurde. Zur Veranschaulichung ist folgend die Umsetzung in Mailand abgebildet.



Abbildung 15: Attraktiv gestalteter Innenhof des Dieci Corso Como in Mailand (Atkinson, 2007)

Mittels Pergolen oder Veranden liessen sich nahtlose Übergänge zwischen Innen- und Aussenbereich gestalten. Im Gespräch mit den Fachleuten kam zudem mehrmals die Idee von nach innen gerichteten Schaufenstern auf. Dies würde eine weitere Verschmelzung des Innenraumes mit dem Aussenraum bedeuten, zumal man je nach Situation einen Durchblick vom Hof auf die umliegenden Gassen schaffen könnte. Somit sollte den von Alexander genannten Aspekten ausreichend Beachtung geschenkt worden sein und der Innenhof wieder florieren. Wie aus den Experteninterviews herausging, stellt die Anzahl Schaufensterfläche einen wichtigen Faktor bezüglich Vermietbarkeit des Lokals dar. Grundsätzlich ist mehr Fläche gefragt, weshalb in den Innenhof gerichtete Schaufenster gemäss den Experten auch ökonomisch durchaus sinnvoll wären. Das hätte auch grosses Potenzial für Ladenlokale, welche bisher an eher schwer vermietbaren Standorten sind. Sowie laut Interviewpartner 4 jene, die sich im Obergeschoss und an generell weniger stark frequentierten Gassen befinden. Für genannte Mieter stellt mehr Schaufensterfläche oftmals ein ausschlaggebendes Argument für den

Standort dar. Mit nach innen gerichteten Scheiben kann somit direkt mehreren Problemen begegnet werden. Des Weiteren wies er darauf hin, dass Besuchern eines potenziellen Kaffees im Innenhof ein interessanteres Umfeld geboten wird, wenn diese in die Läden schauen können. Dies könne aus einkaufspsychologischer Sicht durchaus zu mehr Konsum verleiten. Auch Gesprächspartner 5 sieht in Frequenz und Sichtbarkeit essenzielle Faktoren für ein erfolgreiches Ladenlokal. Dieser führte bereits ein ähnliches Projekt mit Wanddurchbrüchen an der Zürcher Bahnhofstrasse durch, wobei er laut eigenen Angaben innert kürzester Zeit den Mietertrag verdoppeln konnte. Ergänzend kam er mit der Idee auf, den Innenhof mit einem Zoo oder einer Kindertagesstätte zu ergänzen, um zusätzlich Leute anzuziehen und den Belebungsfaktor zu erhöhen. Solche Ansätze entsprechen exakt den Prinzipien eines Third Places. (Interviewpartner 5, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019)

Der Aktivierung des Innenhofes kommt eine weitere signifikante Bedeutung zu. Sie garantiert teilweise den Erfolg von Micro BIDs, auch wenn nicht an allen Stellen ein Wanddurchbruch möglich sein sollte. Durch eine intensive Erschliessung des Hofes werden so Sackgassen vermieden und den Gästen genügend Optionen über die Verbindungsachsen gegeben. Einzig Interviewpartner 1 sah die potenzielle Gefahr, durch eine Belebung des Hofes zu viel Lärmemissionen zu generieren, was die Vermietbarkeit der Wohnungen in den Obergeschossen vermindern könnte. (Interviewpartner 1, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019)

4.2.4 Kostenapproximation

In diesem Kapitel werden die ungefähren Kosten für das beschriebene Bauvorhaben aufgelistet. Dabei orientieren sich die Beträge an den branchenüblichen Ansätzen und werden nachfolgend gemäss dem schweizerischen Baukostenplan (BKP) aufgelistet. Der BKP dient der Kommunikation zwischen Baubeteiligten und soll eine erste Schätzung für die entstehenden Kosten darstellen. Die Kostenpunkte dienen hierbei als Annäherungswerte für die effektiven Durchbrüche und berücksichtigen keine weiteren baulichen Massnahmen, wie Schaufenster oder Rückbau des Innenhofes. Die Werte basieren auf Schätzung von Experten und können nach lokaler Begutachtung variieren.

DURCHBRUCH SHOP-TO-SHOP

RETO EGLOFF ARCHITECT AG
St. Jakob-Strasse 103
9000 St. Gallen

Objekt: Altstadt St. Gallen

Grobkostenschätzung

30.07.19

BKP 1	Vorbereitungsarbeiten				7'240 CHF
	Sicherung, Provisorien, Vorbereitungsarbeiten,	4.0%	(von BKP 2)		2'240 CHF
	Abbruch / Denkmalpflegerischer Rückbau	1.0	gl		5'000 CHF
BKP 2	Gebäude				56'000 CHF
211.0	Baumeisterarbeiten "Durchbruch" und Türsturz versetzen				6'000 CHF
214.0	Alternativ entsprechend der Materialität der Brandwand, Zimmermann statt Baumeister beauftragen.				
221.5	Aussentüren, Tore in Holz (Brandschutz EI30)				6'000 CHF
221.7	Schaufensteranlagen (Hofseitig) nicht mitberechnet				
23.0	Elektroanlagen				2'000 CHF
271.0	Verputzarbeiten				4'000 CHF
273.0	Schreinerarbeiten (Anpassungen Verkaufsregale ev. Treppenstufe und Handlauf)				6'000 CHF
275.0	Schlessanlagen				2'000 CHF
281.0	Bodenbeläge anpassen				4'000 CHF
283.0	Deckenverkleidungen anpassen				4'000 CHF
285.1	Malerarbeiten				4'000 CHF
287.0	Baureinigung				3'000 CHF
291.0	Architekt (Bauhistorische Recherche / Baueingabe / Bauleitung)				15'000 CHF
BKP 5	Baunebenkosten				3'794 CHF
	Baunebenkosten: (Total ca. 6.0%)				
	Bewilligung, Gebühren (von BKP 1/2/4)	4	%		2'530 CHF
	Versicherung (von BKP 1/2/4)	1	%		632 CHF
	Diverses: Muster, Kopien, Dokumentation (von BKP 1/2/4)	1	%		632 CHF
TOTAL BKP 1-5 exkl. MWSt. 7.7%					67'034 CHF
TOTAL BKP 1-5 inkl. MWSt. 7.7%					72'196 CHF

Abbildung 16: Auflistung Baukosten

4.3 Operatives Vorgehen

4.3.1 Organisationale Struktur

«Die Stadt St. Gallen ist eigentlich eine Shopping-Arena, einfach ohne Dach», war die Aussage des Interviewpartners 1 (persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019). Während die in Kapitel 4.2 beschriebenen Massnahmen dieses Manko teilweise relativieren, hat die Shopping-Arena noch den weiterführenden Vorteil des einheitlichen Managements.

Gegenwärtig befinden sich in der Blockrandbebauung 19 verschiedene Betreiber, welche auf individuellem Wege versuchen, ihr Geschäft zu optimieren. Die Ineffizienzen einer solchen Organisation wurden bereits in Kapitel 2.3.2 erläutert. An diesem Punkt soll nun das Konzept des Micro-BIDs ansetzen, welche eine einheitlich koordinierte Führung anstreben. Im Fokus liegt die private Initiative, welche Züge eines Anreizsystems aufweist und grundsätzlich auf freiwilliger Basis geschehen soll. Dabei haben einige Interviewpartner angemerkt, dass ein gewisser Zwang wohl von Nöten sein wird.

Denn den Betreibern gehe es momentan noch zu wenig schlecht, als dass diese Handlungsbedarf sähen. Da die Konzeptstudie primär auf die Zusammenarbeit der Eigentümer setzt und weniger auf die Initiative der Betreiber, sollten die Immobilienbesitzer durch die objektive Auseinandersetzung mit dem Projekt zur Kooperation bereit sein. Dies schliesst sich daraus, dass sich nach der Erläuterung des Vorhabens alle Interviewpartner einer BID-Vereinigung anschliessen würden.

Im Verlauf der Interviews ergaben sich vier plausible Varianten zur Umsetzung einer einheitlichen Führung des Häuserblocks. Diese werden nachfolgend illustriert.

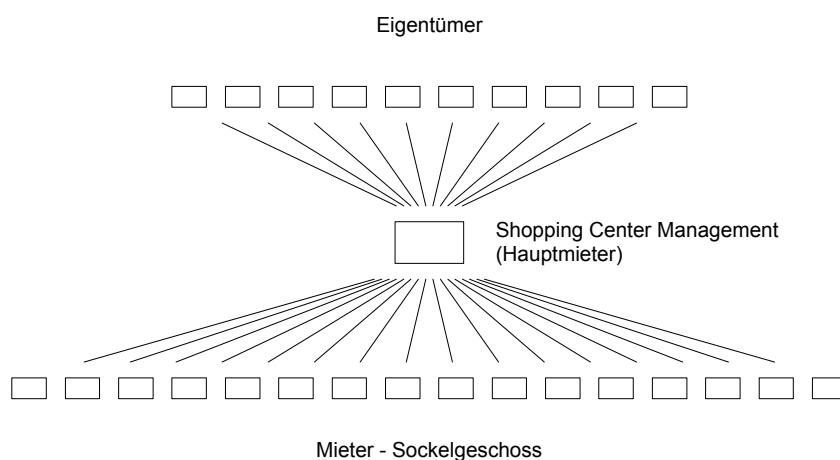


Abbildung 17: Organisationsstruktur 1

Im Mittelpunkt der ersten Grafik steht ein einzelner Hauptmieter aller im Block zur Verfügung stehenden Verkaufsflächen. Die einzelnen Lokale befinden sich im Besitz der ursprünglichen Eigentümer, jedoch liessen sich durch einen einzelnen Mieter zahlreiche Prozesse rationalisieren. Dieser würde vorzugsweise Managementkompetenzen im Bereich von Shoppingcentern mit sich bringen, damit sich die synergetischen Vorteile von Einkaufszentren realisieren lassen. Die Grundbesitzer würden bei dieser Lösung jedoch grösstenteils von Entscheidungsbefugnissen ausgeschlossen, was auch als Entlastung interpretiert werden könnte. Gemäss Interviewpartner 8 könnte das jedoch auch einen Verlust von Enthusiasmus seitens der Eigentümer bewirken. Experte 6 und 7 lehnten diese Struktur entschieden ab, zumal sie sich gerne persönlich in ein derartiges Projekt einbringen würden. (Interviewpartner 6, persönliche Kommunikation, 3. Juli 2019; Interviewpartner 7, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 8, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019)

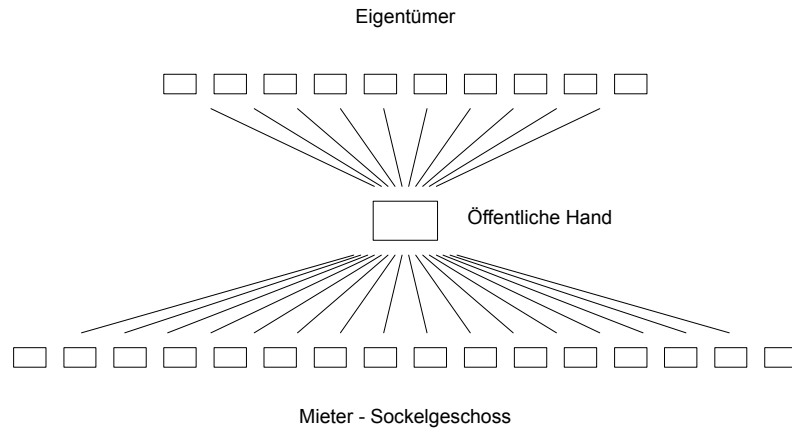


Abbildung 18: Organisationsstruktur 2

Die zweite Variante funktioniert ähnlich wie erstere, mit dem Unterschied, dass Entscheidungskompetenzen zur Führung des Konstrukts an öffentliche Instanzen abgetreten werden. Diese Rolle könnte beispielsweise die Standortförderung St. Gallen übernehmen, oder eine Position wie die eines Citymanagers. Bei den Fachpersonen stiess dieser Vorschlag fast durchgängig auf Ablehnung, zumal diese das Projekt aus Effizienzgründen lieber in privatwirtschaftlicher Weise führen würden. Nicht zu unterschätzen sei gemäss Interviewpartner 11 jedoch die Rolle der öffentlichen Hand zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Darunter fallen beispielsweise Bestimmungen über Öffnungszeiten oder das Sorgen für Sicherheit und Sauberkeit an dem Standort.

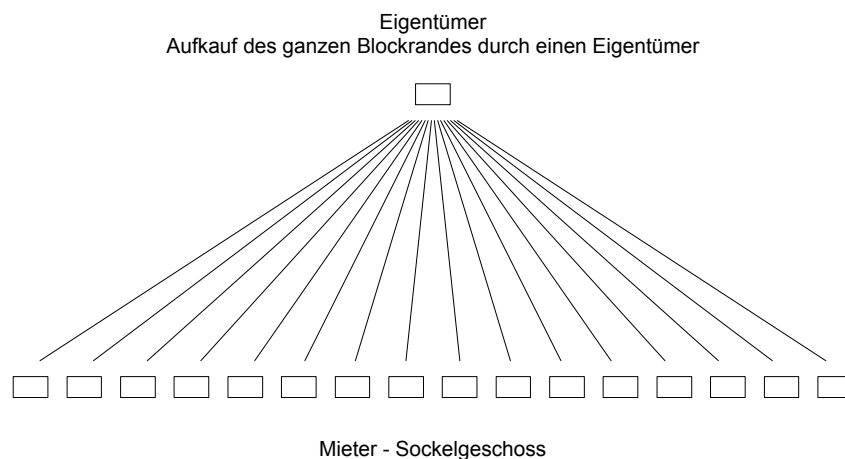


Abbildung 19: Organisationsstruktur 3

Der Anstoss für die dritte Grafik kam von einem Experten, welcher in der Vergangenheit bereits ein ähnliches Projekt realisiert hat. Dabei würde ein einzelner Privater alle angrenzenden Immobilien erwerben und hätte somit die vollumfängliche Entscheidungskompetenz. Damit geht jedoch auch die komplette Kosten- und Risikotragung

einher. Zumal dies eher einen Spezialfall darstellt, wird nicht weiter auf dieses Konzept eingegangen.

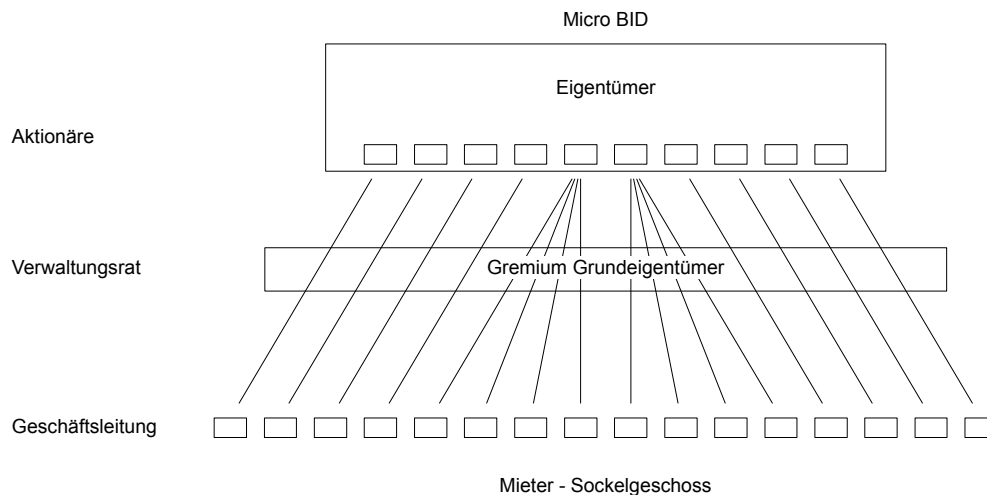


Abbildung 20: Organisationsstruktur 4

Die vierte Abbildung stellt eine organisationale Struktur dar, welche dem BID-Konzept am nächsten kommt. Die Eigentümer bleiben bestehen, würden jedoch ein Gremium ernennen, welches sich untereinander abspricht. Die Zusammensetzung des Lenkungsausschusses kann dabei flexibel gestaltet werden. Eigentümer, welche sich intensiver in die Organisation einbringen wollen, können aktiv am Gremium teilnehmen. Andererseits besteht die Möglichkeit, sich vertreten zu lassen, oder komplett auf das Mitspracherecht zu verzichten. In allen Fällen ist es ratsam, dafür zu sorgen, dass dem Gremium mindestens ein Experte auf dem Fachgebiet beiwohnt, um dieses in seiner Entscheidungsfindung und Umsetzung zu unterstützen. Eine solche Organisationsstruktur empfanden die Interviewpartner durchgehend als vielversprechend. Gesprächspartner 6, 7 und 8 liessen verlauten, dass der beizuziehende Fachexperte visionäre Züge aufweisen und die Charaktereigenschaften der St. Galler Altstadt zu schätzen wissen sollte. Dies resultiere in einer höheren Kooperationsbereitschaft. (Interviewpartner 6, persönliche Kommunikation, 3. Juli 2019; Interviewpartner 7, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 8, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019)

Bei einem solchen organisationalen Konstrukt können die Eigentümer selber entscheiden, bis zu welchem Grad sie sich in Projekte einbringen wollen. Die Zusammensetzung des Lenkungsausschusses ermöglicht durch den Beizug von Fachleuten genügend Expertise, lässt eine sinnvolle Durchmischung von Anspruchsgruppen zu und kann so den

diversen Bedürfnissen des Plenums gerecht werden. Somit weist die Konstellation organisationale Elemente einer üblichen Aktiengesellschaft auf. Dabei entsprechen die Eigentümer den Aktionären, das Gremium dem Verwaltungsrat und die Mieter, welche sich um das alltägliche Geschäft kümmern, der Geschäftsleitung.

4.3.2 Operative Umsetzung

Zur Finanzierung und generellen Absicherung des Vorhabens, müssten sich die Akteure für einen bestimmten Zeitraum dem Projekt gegenüber verpflichten. Die ursprünglich gedachte, an Nordamerika angelehnte fünfjährige Verpflichtung, wurde von den Experten als zu kurzer Zeithorizont eingestuft. In Bezug auf die geplanten Bauvorhaben schlugen diese eine Verpflichtung über mindestens zehn Jahre vor. In dieser Periode kann der Lenkungsausschuss seine Legitimation beweisen. Abhängig von dessen Effektivität, können sich die Eigentümer nach Ablauf der zehn Jahre für eine Verlängerung oder Kündigung des Vertrages entscheiden.

Die initialen Kosten für die Bauvorhaben werden von den Eigentümern getragen. Durch die von den Experten erwartete Aufwertung des Standortes, sowie die potenziell gesteigerten Umsätze, sollte sich das Projekt idealerweise innerhalb eines Jahrzehnts amortisieren lassen. Unabhängig davon, welche Geschäftsstruktur gewählt wird, existieren grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur organisatorischen Umsetzung des Bauprojekts: Bottom-Up und Top-Down. Hierbei zeigte sich aus den Interviews keine klare Meinung, welcher Ansatz geeigneter wäre. Beim Bottom-Up-Ansatz würden zu Beginn einzelne Eigentümer einen Wanddurchbruch beschliessen und das Projekt erfolgsabhängig weiterführen. Die Experten stufen diesen Ansatz als tendenziell leichter umsetzbar ein. «Ich bin überzeugt [...] dass es schon sehr lange dauert, bis alle Anspruchsgruppen an einem Tisch sitzen. Die Diskussionen werden Monate dauern und die Ansprechspartner werden sich in dieser Zeit ändern. [...] Man sollte in kleinem Rahmen beginnen, bei Erfolg auf dieser Grundlage den Nachbar überzeugen, typisch schweizerisch eben», Interviewpartner 4 (persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019). Diese Aussage wurde kurz darauf jedoch wieder relativiert. In der heutigen Situation bedürfte es drastischen Massnahmen, welche kohärente, durchgehende Lösungen erfordern.

«[...] bei Bottom-Up hätten Sie das Risiko, dass die hier vorne funktionieren, die drei da hinten mitmachen wollten und die in der Mitte jedoch sperren. [...] Die Gesamtidee ist super, der ganze Block wäre super», Interviewpartner 11 (persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019). Laut ihm wäre ersterer Ansatz unter Umständen schneller zu realisie-

ren und auch die liberalere Variante, jedoch brauche es eine ganzheitliche Lösung, insbesondere auch um das Trittbrettfahren zu verhindern.

Um diesem Phänomen begegnen zu können, müssen die laufenden Kosten für das BID über einen Fonds finanziert werden. Somit liesse sich das monetäre Fundament für das Management, die Verwaltung und gemeinsame Marketingaktionen legen. Dabei müssen die Mieter einen prozentualen Betrag ihres Mietzinses in den Fonds einzahlen. Diese Geschäftspraktik geschieht analog auch in Shoppingcentern. Ein weiterer Aspekt, welcher zwingend von den Einkaufszentren übernommen werden muss, ist die Zusammenstellung eines schlüssigen Marken- und Branchenmixes. Diese Tatsache wurde von allen Experten als absolut ausschlaggebendes Erfolgskriterium angesehen. Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, investieren Shoppingcenter dafür erhebliche Ressourcen. Je besser Marken und Branchen aufeinander abgestimmt sind, desto eher lassen sich Mitnahmeeffekte realisieren und somit der Umsatz steigern. In dieselbe Kategorie fällt die Aufenthaltsdauer der Gäste. Diese wird durch Attraktionen in Einkaufszentren systematisch versucht zu verlängern. Diese Entwicklung hin zu «Third Places» soll sich die Konzeptstudie zu Nutze machen. Durch die Aktivierung des Innenhofs, die labyrinthartige Gliederung der Verbindungsachsen der Blockrandbebauung und die wohlige Atmosphäre in der Innenstadt soll das Projekt mehr als nur das Einkaufsbedürfnis befriedigen. In Kapitel 4.1.3 verglich Interviewpartner 11 das Konzept mit eigenen Ferienerlebnissen aus der Amalfiküste und Taiwan. Dabei hob er heraus, dass das Entdecken der einzelnen verwinkelten Lokale über deren Schleichwege hochinteressant war. Das Projekt müsste sich dementsprechend als Attraktion vermarkten, analog zum Trend von Third Places. (Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019)

Im Verlauf der Interviews wurde mehrmals der Vorschlag gemacht, den Fokus der Lokale auf Touchpoints zu legen. Diese könnten einen zeitgemässen Ankermieter für den Block darstellen, analog zum Pop-up von Ikea an der Bahnhofsstrasse in Zürich, den Abholfilialen von Digitec oder den Showrooms von Tesla. Somit würde auch der Entwicklung des Onlinehandels Beachtung geschenkt werden.

Ökonomisch betrachtet zeigten sich während der Expertengespräche zwei abschliessend zu beachtende Aspekte. Durch eine Öffnung der Wände von 120cm bis 150cm entsteht auf beiden Wandseiten ein entsprechender Verlust von Regalstellflächen. Diesen gilt es durch einen gesteigerten Umsatz zu amortisieren, was gemäss Interviewpartner 4 keine

Herausforderung darstellen sollte. Des Weiteren wurde angemerkt, dass durch eine mehrjährige Verpflichtung zum Micro-BID grössere Mieter, wie Manor, Vögele oder Migros abgeschreckt werden könnten. Insbesondere hinsichtlich vereinheitlichter Marketingmassnahmen sähen Grossverteiler gemäss Gesprächspartner 1 eher keine Vorteile. Grössere Unternehmen hätten eigene Vorstellungen und Pläne zur Vermarktung ihrer Brands. (Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019; Interviewpartner 1, persönliche Kommunikation, 25. Juni 2019)

4.3.3 Technische Infrastruktur

Für den Aufbau einer Shop-in-Shop ähnlichen Warenhausstruktur empfiehlt Fachexperte 11 ausdrücklich den Top-down-Ansatz. Mit dieser Variante lasse sich ein nahtloses Einkaufserlebnis für die Besucher umsetzen. Dafür wird ein einheitliches Kassensystem angestrebt, so dass sich Kunden nicht gezwungen sehen, bei jedem Raumwechsel ihre Waren direkt zu bezahlen. Ähnlich gestaltet sind das Warenhaus Jelmoli in Zürich, oder das Dieci Corso Como in Mailand. Kunden könnten beliebig lange in dem Micro-BID verweilen und schlussendlich an der Kasse ihrer Wahl die Artikel bezahlen. Daraus sollte eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer resultieren. (Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019)

Die Problematik dieses Konzepts stellt jedoch die Ladensicherheit dar. Können die Gäste mit noch unbezahlten Waren in den Innenhof gelangen und letztendlich an einer beliebigen Kasse bezahlen, hätte das mit grosser Wahrscheinlichkeit eine höhere Diebstahlrate zur Folge. Diese Bedenken wurden von den Interviewpartnern 1 und 11 geteilt. Der städtische Denkmalschutz äusserte sich wie folgt dazu: «Wir stellen auch fest, dass die Läden, aus betrieblichen Gründen (Diebstahl) meist nur einen Eingang wünschen [...]» (Denkmalpflege St. Gallen, persönliche Kommunikation, 3. Juni 2019). Für einen Pilotversuch wäre aus diesen Gründen eher von einem einheitlichen Kassensystem abzuraten.

Im Gegensatz zu den Durchgängen zwischen den Räumlichkeiten, werden an den Ein-, respektive Ausgängen übliche elektronische Artikelsicherungssysteme (EAS) installiert. Die Detektoren müssten zwingend einheitlich gestaltet werden, speziell wenn an den Verbindungsachsen auf diese verzichtet wird. Besonders wertvolle Artikel können dann mit gewöhnlichen Sicherheitsetiketten versehen werden. Weitere Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit können durch das Einstellen von Ladendetektiven erreicht wer-

den. Sicherheitskameras, wie auch Attrappen, haben vor allem auf Gelegenheitsdiebe eine abschreckende Wirkung. (HDI Versicherungen, 2019)

Bezüglich der Sicherheit bei Brandfällen betonte Gesprächspartner 11 die Importanz, die Brandtüren abends automatisch zu schliessen und somit die einzelnen Gebäudeteile wieder zu unterteilen. (Interviewpartner 11, persönliche Kommunikation, 2. Juli 2019)

4.3.4 Umgang mit Leerstand

Generell gehen die Fachleute in den Interviews davon aus, dass sich die Vermietbarkeit deutlich erhöhen wird. Insbesondere mit einer mehrjährigen Verpflichtung zur Teilnahme an dem Micro-BID lassen sich Leerstände besser kalkulieren. Trotzdem stellen sich Fragen bezüglich Umgang mit Leerstand, wenn die Lokale miteinander verbunden sind. Die Durchgänge müssen auch bei leerstehenden Räumen zwingend geöffnet bleiben, damit sich keine Sackgassen bilden. Dies unterscheidet sich grundlegend von geschlossenen Lokalen, welche üblicherweise mit unattraktiven Werbeplakaten um die Gunst neuer Mieter werben.



Abbildung 21: Klassischer Vorbote kommenden Leerstands (Voneschen, 2018)



Abbildung 22: Kreative Übergangslösung für Leerstände (Medina, 2017)

Aufgrund der Zugänglichkeit der Räume ergeben sich nebst bekannten Massnahmen wie Pop-up-Stores auch kreative Übergangslösungen. Beispielsweise liessen sich temporäre Galerien von lokalen Künstlern einrichten, museale Ausstellungen veranstalten, oder es könnte Studenten eine Präsentationsplattform geboten werden. Eine mögliche Überbrückung des Leerstands findet sich in oben abgebildeter Darstellung. Ein anderer Vorschlag liess Interviewpartner 8 verlauten. Die mit der Konzeptstudie einhergehende flexiblere Raumgestaltung geht so weit, dass zwischenzeitlich an den Leerraum angrenzende Mieter diesen aufteilen könnten. Somit liesse sich temporär die eigene Verkaufsfläche vergrössern, oder auch dauerhaft anmieten. Man könne auch Erholungszonen einrichten, in denen sich die Besucher ausruhen könnten. Damit liesse sich aus einkaufspsychologischer Sicht wiederum die Aufenthaltsdauer der Kunden verlängern. Mit solchen Massnahmen liesse sich der Drang, möglichst rasch Nachmieter zu finden, verringern. Gegenwärtig können sich die Vermieter gemäss Experte 4 keine langwierigen Auswahlverfahren erlauben, was ferner eine Ursache für den suboptimalen Branchenmix darstellt. (Interviewpartner 8, persönliche Kommunikation, 5. Juli 2019; Interviewpartner 4, persönliche Kommunikation, 28. Juni 2019)

Ein weiterer Vorteil dieser Handhabung ist die Möglichkeit für potenzielle Mieter, die Räumlichkeiten jederzeit zu begutachten. Zudem scheint es nicht ausgeschlossen, dass sich neue Interessenten aus der Laufkundschaft ergeben.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Die aktuellen Entwicklungen im Schweizer Detailhandelsmarkt implizieren dringenden Handlungsbedarf für den stationären Einzelhandel. Wie aus der Literaturrecherche sowie den Experteninterviews herausgeht, werden bereits an zahlreichen Fronten Lösungsansätze für die Problematik gesucht. Die Verödung von Innenstädten ist bereits so weit fortgeschritten, dass auch innovative Massnahmen willkommen sind und ernsthaft von den Anspruchsgruppen diskutiert werden. Das Konzept Micro-BID gliedert sich hierbei in die Reihe der innovativen Ansätze ein. Die Kombination aus wettbewerbsfähigen wirtschaftlichen Techniken und architekturtechnischen Massnahmen stösst bei den befragten Experten auf Begeisterung. Dies ist insofern höchst relevant, als dass die befragten Fachleute mehrheitlich die direkte Anspruchsgruppe für die praxisbezogene Konzeptstudie bilden.

Die analysierten baulichen Eingriffe scheinen vor diesem Hintergrund nicht realitätsfern, trotz strikter Bauvorschriften in der St. Galler Altstadt. Die gewünschten Wanddurchbrüche sollten mehrheitlich umsetzbar sein, sofern die exakten Standorte sorgfältig ausgesucht werden. Dabei muss insbesondere darauf geachtet werden, dass keine historisch wichtigen Bausubstanzen verletzt werden. Mit einer Grössenordnung von 120cm bis 150cm in der Breite und zirka 250cm in der Höhe schaffen die Verbindungsachsen einen Kompromiss zwischen einem leicht invasiven Eingriff und maximaler Effektivität. Auf der einen Seite können die kleingliedrigen Gebäudestrukturen somit erhalten bleiben, was aus Sicht des Denkmalschutzes absolut entscheidungsrelevant ist. Auf der anderen Seite sollten die Dimensionen dem Anspruch genügen, die Räumlichkeiten wechseln zu können, ohne beengende Gefühle auszulösen.

Des Weiteren stellen brandschutztechnische Faktoren einen wichtigen Punkt für die Machbarkeit der Studie dar. Nach Rücksprache mit dem örtlichen Brandschutzbeauftragten liesse sich dieser Aspekt mit Standardmassnahmen ohne grossen Aufwand behandeln. Eine automatisch schliessende Brandschutztür nach EI30 Norm mit beidseitig angebrachten Rauchmeldern würde die Sicherheit im Brandfall gewährleisten.

Im Verlauf der geführten Gespräche wurde mehrmals eine weitere bauliche Komponente angesprochen. Die Mehrheit der Interviewpartner wünschte sich eine Aktivierung des Innenhofes in Kombination mit nach innen gerichteten Schaufenstern. Da dieser in der Vergangenheit bereits mehrfach umgebaut wurde, liegt eine Genehmigung seitens des Denkmalschutzes nahe. Zudem würde im Bereich des Innenhofes ein Rückbau angestrebt, was die Akzeptanz des Vorhabens erhöhen sollte.

Aus Perspektive der operativen Handhabung des Konzepts scheint eine organisationale Struktur, angelehnt an diejenige einer Aktiengesellschaft, am geeignetsten. Die Eigentümer ernennen ein Gremium, welchem sie wahlweise selber beitreten können, oder sie geben ihre Entscheidungskompetenz bezüglich Führung des Micro-BIDs teilweise ab. Zur Erhöhung der Fachkompetenz werden dem Gremium Experten aus den Bereichen Shoppingcenter- und Citymanagement beiwohnen. Die Akteure verpflichten sich dem Mico-BID über mindestens zehn Jahre. Somit auch den periodischen Zahlungen zur Finanzierung des Lenkungsausschusses und den durch diese ausgearbeiteten Massnahmen. Dieses Prinzip funktioniert analog zu üblichen BIDs. Ein zwingender Bestandteil der Massnahmen stellt hierbei die Zusammenstellung eines kohärenten Marken- und

Branchenmixes dar, wie dies in Shoppingcentern geschieht. Die Wichtigkeit der daraus resultierenden Synergieeffekte wurden von nahezu jedem Interviewpartner ausdrücklich hervorgehoben. Dies stellt unter Umständen den ausschlaggebenden Faktor über Erfolg oder Misserfolg des Konzepts Micro-BID dar.

5.2 Ausblick

Auch wenn das Konzept Micro-BID nicht als Pauschallösung für alle erdenklichen Situationen herangezogen werden kann, scheint es eine plausible Möglichkeit zur Revitalisierung von Innenstädten darzustellen. Die Studie konnte aufzeigen, dass bauliche Eingriffe auch an sensiblen Standorten wie der St. Galler Altstadt möglich sind. Dies impliziert die Anpassungsfähigkeit des Konzepts für weitere Gebiete in der Schweiz. Die überwiegend positive Auffassung des Vorschlags zeigt, dass auch seitens der entsprechenden Anspruchsgruppen die Bereitschaft besteht, innovative Ideen umzusetzen.

Zukünftig soll vorliegendes Konzept weiteren Entscheidungsinstanzen vorgelegt werden und im Idealfall in die Realität umgesetzt werden. Somit könnte eine effektive Feldstudie durchgeführt und konkrete Zahlen erfasst werden. Die Erfolgsmessung könnte dabei beispielsweise anhand der Nutzung der Passagen, der generellen Besucherzahlen, oder der generierten Umsätze geschehen. Denn zum jetzigen Zeitpunkt fehlen in Bezug auf derartige Projekte quantifizierbare Daten, weshalb das Risiko oder Erfolg einer Teilnahme schwer abzuschätzen ist. Nichtsdestotrotz scheint das Projekt vielversprechend, zumal sich die interviewte Anspruchsgruppe ganzheitlich für eine Umsetzung einbringen würde.

Literaturverzeichnis

- «5000 Läden in 7 Jahren verschwunden». (22. 6 2017). *Tagesanzeiger*.
<https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standarddie-discounter-mischen-den-detailhandel-auf/story/11893333> abgerufen
- «Innenstadt und grüne Wiese: Inflation der Shopping-Center». (23. 10 2003). Von Welt: <https://www.welt.de/print-welt/article268085/Innenstadt-und-gruene-Wiese-Inflation-der-Shopping-Center.html> abgerufen
- Aargauerzeitung. (o.D.). *Aargauerzeitung*. Von <https://www.aargauerzeitung.ch/thema/Ladelisterben> abgerufen
- Alexander, C. (1995). *Eine Muster-Sprache. Städte, Gebäude, Konstruktion*. Wien: Löcker Verlag.
- Apartment34*. (2018). Von <https://apartment34.com/2018/06/coolest-coffee-shops-copenhagen/> abgerufen
- Atkinson, M. (11. 6 2007). *Flickr*. Von <https://www.flickr.com/photos/sf2london/542170464> abgerufen
- Baumgartner, M. (9. 5 2018). *Die Ostschweiz*. Von <https://www.dieostschweiz.ch/artikel/gegen-den-trend-wgixNyD> abgerufen
- BFS. (2018). *Taschenstatistik der Schweiz 2018*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- BFS. (2019). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/e-commerce-e-banking.html> abgerufen
- BID-Reeperbahn*. (ohne Datum). Von <http://bid-reeperbahn.de/wp-content/uploads/2018/12/Begründung-Abgrenzung-BID.pdf> abgerufen
- Blumenthal, D., Brechbühl, B., & Tschirren, M. (2019). *Statistik der Schweizer Städte 2019*. Bern: Schweizerischer Städteverband und Bundesamt für Statistik.
- Bullinger, D. (1983). *Verwaltungspraxis*. Solothurn: Verwaltungspraxis.
- Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege*. (2007). Von <https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/81510/eth-8425-01.pdf> abgerufen
- Enz, K. (4. 3 2018). *Tagblatt*. Von <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/ladensterben-vermieter-und-politik-stehen-ladensterben-in-der-ostschweiz-ratlos-gegenueber-ld.1006770> abgerufen

- Gadze, D. (20. 1 2017). *Tagblatt*. Von <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen-gossau-rorschach/stgallen-platz-schaffen-fuer-eine-neue-piazza-ld.377169?reduced=true> abgerufen
- Gancarz, E. (10. 1 2019). *Zukunft des Einkaufens*. Von <https://zukunftdeseinkaufens.de/bid-business-improvement-district/> abgerufen
- Geoportal. (10. 7 2019). *Geoportal*. Von https://www.geoportal.ch/st_gallen/map/40?y=2746177.84&x=1254208.48&sca le=2000&rotation=0 abgerufen
- Google Maps. (kein Datum). Von <https://www.google.com/maps/@47.4253518,9.3770749,172m/data=!3m1!1e3> abgerufen
- Hardebusch, C. (2012). Das Shoppingcenter der Zukunft. *Immobilienmanager*.
- HDI Versicherungen. (2019). Von <https://www.hdi.de/firmenkunden/einzelhandel/ratgeber/diebstahlschutz-so-sichern-sie-ihre-ware-vor-ladendiebstahl> abgerufen
- Hennig, A., & Schneider, W. (16. 2 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einkaufszentrum-34194> abgerufen
- Keller, S., & Wendland, D. (2010). *Gewerbefreundliche Stadt Zürich*. Zürich: Stadtentwicklung Zürich, Präsidialdepartement.
- Keller, S., & Wendland, D. (2010). *Gewerbefreundliche Stadt Zürich*. Zürich: Stadtentwicklung Zürich.
- Keller, U. (30. 5 2017). *Neue Zürcher Zeitung*. Von <https://www.nzz.ch/meinung/detailhandel-das-neue-laedelisterben-ld.1298433> abgerufen
- Kessler, P., & Giuriato, L. (28. 2 2019). *Verband des Schweizerischen Versandhandels*. Von https://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2019/02/DE-2019.02.28.Charts_Jahresstatistik_VSV-1.pdf abgerufen
- Kobler, J. (1. 4 2019). *Zukunftsakademie*. Von https://www.zaknrw.de/files/redaktion/dossier07_zak_01apr2019.pdf abgerufen
- Krah, E.-S. (11. 11 2015). *Springer Professional*. Von <https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/die-kundenloyalitaet-staerken/7070254> abgerufen
- Lettenbauer, S. (29. 5 2017). *Deutschlandfunk Kultur*. Von https://www.deutschlandfunkkultur.de/shoppingcenter-einkaufsparadies-oder-innenstadtzerstoerer.1001.de.html?dram:article_id=387138 abgerufen

- Müller-Jentsch, D. (12. 8 2016). *Avenir Suisse*. Von <https://www.avenir-suisse.ch/fehler-lassen-sich-kaum-mehr-korrigieren/> abgerufen
- Märkt, J., Mohaupt, F., Reichhardt, B., Büttner, F., & Pedersen, M. (2006). *Ratgeber Business Improvement District (BID)*. Hamburg: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg.
- Marktreport ECE. (6 2015). *ECE*. Von https://www.ece.com/fileadmin/PDF_deutsch/Unternehmensbroschueren/ECE_Marktreport_2015_deu.pdf abgerufen
- Martel, A. (24. 4 2018). *Neue Zürcher Zeitung*. Von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/warum-der-wohnbau-boom-zu-leeren-ladenlokalen-fuehrt-ld.1380467> abgerufen
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Medina, M. (5. 5 2017). *WWD*. Von <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/phillip-lim-new-los-angeles-concept-store-retail-10881189/> abgerufen
- Neuhaus, C. (29. 7 2018). *Neue Zürcher Zeitung*. Von <https://www.nzz.ch/schweiz/sp-fordert-strafabgabe-auf-leere-ladenlokale-ld.1407247> abgerufen
- Ohanian, M. (5. 1 2016). *Handelszeitung*. Von <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/schweiz/einkaufstourismus-jeder-zehnte-franken-geht-verloren-955707> abgerufen
- Retail Atlas. (2019). *Retail Marktbericht Schweiz 2019*. Zürich: Van Dijk Consultancy & Immocompass.
- Schürpf, T. (28. 6 2005). *NZZ*. Von <https://www.nzz.ch/newzzEAHV2RVO-12-1.153734> abgerufen
- Standortförderung St. Gallen. (o.D.). *Stadt St. Gallen*. Von <https://www.stadt.sg.ch/home/wirtschaft-arbeit/zukunft-st-galler-innenstadt.html> abgerufen
- Stiefel, T., & Burla, G. (2013). *Studie zur Zukunft der Schweizer Shoppingcenter*. Zürich: Sihldruck AG.
- Stoffel, M. (2017). *Retailforum*. Von https://www.retailforum.ch/files/retailforum/pdf/shoppingcentert_marktreport_2017.pdf abgerufen
- Torcasso, D. (26. 6 2018). *Handelszeitung*. Von <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/weniger-umsatz-mit-lebensmitteln> abgerufen

- Voneschen, R. (25. 5 2018). *Tagblatt*. Von <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/ladensterben-in-stgallen-rasch-handeln-nicht-zeit-mit-weiteren-analysen-verlieren-ld.1023635?reduced=true> abgerufen
- wework. (2019). Von <https://www.wework.com/de-DE/buildings/aldwych-house--london> abgerufen
- Wincasa. (5. 8 2019). Von <https://www.wincasa.ch/de-ch/dienstleistungen/center-management> abgerufen
- Wolfram, G. (4. 2 2019). *Zukunft des Einkaufens*. Von <https://zukunfdeseinkaufens.de/vorteile-des-stationaeren-handels/> abgerufen
- Yates, D., Jodlowski, S., Brown, G., Brown, D., & Shepherd, J. (2018). *Main Streets across the Wolrd 2018*. Chicago: Cushman & Wakefield.
- Zulauf, D. (2. 7 2018). *Aargauer Zeitung*. Von <https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/das-laedelisterberben-erreicht-die-stadtzentren-das-hat-mehrere-gruende-132757125> abgerufen

Anhang

Interviewpartner 1; 9004 St. Gallen; 25. Juni 2019

Interviewpartner 2; 9500 Wil; 25. Juni 2019

Interviewpartner 3; 9000 St. Gallen; 27. Juni 2019

Interviewpartner 4; 8022 Zürich; 28. Juni 2019

Interviewpartner 5; 8045 Zürich; 28. Juni 2019

Interviewpartner 6; 9000 St. Gallen; 3. Juli 2019

Interviewpartner 7; 9000 St. Gallen; 5. Juli 2019

Interviewpartner 8; 8050 Zürich; 5. Juli 2019

Interviewpartner 9 (Denkmalpflege); Mailkontakt; 3. Juni 2019

Interviewpartner 10 (Brandschutz); 9000 St. Gallen; 17. Juni 2019

Interviewpartner 11; 9000 St. Gallen; 2. Juni 2019

RETO EGLOFF ARCHITECT AG



Universität
Zürich^{UZH}

info@retoegloff.ch
www.retoegloff.ch

+41 79 880 45 32

St. Jakob-Strasse 103
9000 St. Gallen



Standortförderung Stadt St.Gallen

Rathaus

9001 St.Gallen

Experteninterview (anonymisiert)

Fragebogen an die Eigentümer der Sockelgeschosse in der St. Galler Innenstadt:

Für meine Abschlussarbeit am CUREM der Universität Zürich erarbeite ich eine Möglichkeiten (Konzept) um dem St. Galler Leerstand in den Sockelgeschossnutzungen speziell in der Innenstadt entgegenzuwirken.

Forschungsfragen:

Was sind die baulichen Möglichkeiten um das Ladensterben zu verringern?

Können durch das Verbinden von einzelnen Läden die eventuellen Defizite gegenüber Shoppingcentern kompensiert werden?

Eine der Herausforderung bei einer gemeinsamen Entwicklung mit vielen unterschiedlichen Grundeigentümer (Business Improvement District „BID“) ist es, wie diese besser eingebaut werden können (Trittbrettfahrer). Bei dieser Arbeit wird geforscht, was eine interne Öffnung zwischen zwei oder mehreren Läden und bis zu ganzen Bebauungsfeldern auch darauf hin bewirken kann.

Theoretischer Hintergrund:

Die zu Grunde liegenden Annahmen zum „Durchbruch“ sind folgende. Wenn man intern von Laden zu Laden gehen kann erhöht sich die Besucherfrequenz, denn die Hemmschwelle einen Laden zu betreten wird gesenkt was wiederum die Verkaufszahlen erhöhen sollte. Die Aufenthaltsqualität soll dadurch ebenfalls erhöht werden wodurch sich die Aufenthaltszeit verlängert und sich wiederum die Verkaufszahlen erhöhen sollten.

Hierfür wäre es sehr spannend mit ihnen als Besitzer einer Innenstadtliegenschaften das folgende Experteninterview durchzuführen zu dürfen.

1 Was würden sie sagen, wenn es in ihrem Laden eine Verbindung/Öffnung zu Laden links und rechts von ihnen gäbe? (Beispielhaftes Schema angehängt)

.....

.....

.....

.....

2 Was würden sie sagen, wenn es in ihrem Laden eine Verbindung/Öffnung zum rückseitigen Innenhof (sofern vorhanden) gäbe? Und dieser offen oder Glasüberdacht genutzt werden könnte?

.....

.....

.....

.....

3 Welche Nutzung würden sie eher als Bereicherung ansehen:
 Bsp. : Accessoires / Beauty und Gesundheit / Blumen / Mode / Dienstleistungen / Elektronik / Freizeit / Haushalt / Spielwaren / Optik / Papeterie / Reisen / Schmuck / Sport / Tierbedarf / Wohnen / Food / Restaurant / Bar / Kaffee ...

.....

.....

.....

.....

4 Gehen sie davon aus, dass dann mehr Leute in ihren Laden kämen:

Ja/ Nein

Wieviel mehr in %

5 Denken sie, dass sich dadurch die Aufenthaltsqualität, respektive die Ladenattraktivität erhöht?

Ja/ Nein

Falls Ja, wie:

.....

.....

.....

.....

6 Denken sie, dass sich dadurch die Vermietbarkeit erhöht?

Ja/ Nein

Falls Ja, wie:

.....
.....
.....
.....

7 Wie würden sie sich bei einem „Business Improvement District“ einbringen?

.....
.....
.....
.....

8a Fänden sie es positiv wenn sich alle Sockelgeschossnutzungen für einen 5 Jahres „Business Improvement District“ verpflichten? (Top Down – Ansatz)

.....
.....
.....
.....

8b Oder fänden sie es besser wenn sich nach und nach einzelne Sockelgeschossnutzungen zusammenschliessen und wer interessiert ist, nimmt Kontakt mit seinen Nachbarn auf? (Buttom Up – Ansatz)

.....
.....
.....
.....

9 Falls ein Top Down – Ansatz gewählt wird, wer soll diesen Prozess leiten?

- Eigentümer selber
- Öffentliche Hand, zum Beispiel: Standortförderung der Stadt
- Privates Team aus: Entwickler / Architekt / Bewirtschafter

.....
.....
.....
.....

- 10 Wer soll die Sockelgeschosse betreiben?
- Jeder Mieter seinen eigenen Laden
- Ein grosser Mieter die ganze Blockrandbebauung, Entschädigung der einzelnen Besitzer über Anteil eingebrachter m2 mit einem Lagefaktor multipliziert.

.....
.....
.....
.....

- 11 Unter welchen Bedingungen würden sie die Kontrolle über die Vermietung des Ladengeschosses abgeben?

.....
.....
.....
.....

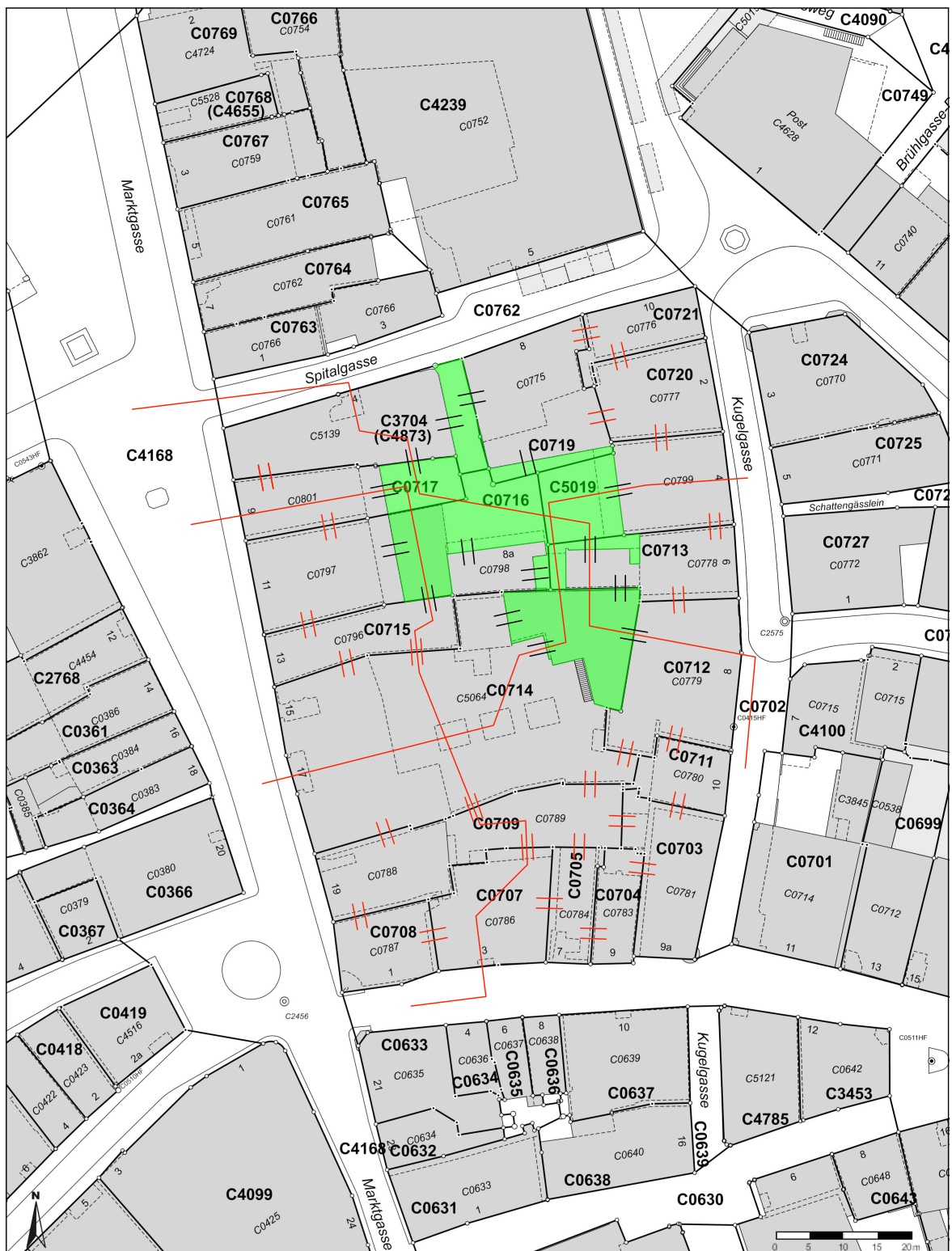
- 12 Schlussfrage: Gibt es etwas, was sie von mir wissen möchten?

.....
.....
.....
.....

Besten Dank für ihre Unterstützung!

Reto Egloff

Amtliche Vermessung Gde



Massstab 1: 500
 Koordinaten 2°746'235, 1°254'534

Für die Richtigkeit & Aktualität der Daten wird keine Garantie übernommen.
 Es gelten die Nutzungsbedingungen des Geoportals.
 24.06.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende schriftliche Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der in den Verzeichnissen oder in den Anmerkungen genannten Quellen angefertigt habe. Ich versichere zudem, diese Arbeit nicht anderweitig als Leistungsnachweis verwendet zu haben. Eine Überprüfung der Arbeit auf Plagiate unter Einsatz entsprechender Software darf vorgenommen werden. Ich bin damit einverstanden, dass die Universität Zürich zu diesem Zweck entsprechende Dienstleister im In- oder Ausland beauftragen kann, welche von dieser auf Gewährleistung der Datensicherheit kontrolliert werden.“

St. Gallen, den 2. September 2019

Reto Egloff