



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

### **Pop-up Shops**

**Hürden und Anreize für Immobilieneigentümer und Verwalter**

Verfasserin: von Meiss-Leuthold Irene

Eingereicht bei: Dr. Robert Weinert

Abgabedatum: [21.09.2020]

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary.....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Abgrenzung des Themas.....	4
1.4 Vorgehen.....	4
2. Theoretische Grundlagen .....	5
2.1 Begriffserklärung und Definition.....	5
2.2 Hintergrund von Pop-up Shops.....	6
2.3 Internationale Entwicklung von Pop-up Shops.....	6
2.4 Nationale Entwicklung von Pop-up Shops .....	7
3. Nachfrage und Angebot von Pop-up Shop Flächen.....	8
3.1 Die Gründe der Nachfrage nach Pop-up Shop Flächen.....	8
3.2 Die Anforderungen der Pop-up Shop Mieter.....	10
3.3 Das Angebot von Pop-up Shop Flächen.....	13
4. Die Vermittlung von Pop-up Shop Flächen .....	14
4.1 Online-Vermittlungsplattformen.....	14
4.2 Der City Manager.....	15
5. Empirische Untersuchung .....	17
5.1 Forschungsmethode.....	17
5.1.1 Aufbau und Methodik der Umfrage .....	17
5.1.2 Rücklauf der Umfrage .....	18
5.2 Ergebnisse und Auswertung der Umfrage.....	19
5.2.1 Analyse der Teilnehmer.....	20

5.2.2	Mikro- und Makrolage der gehaltenen Verkaufsflächen .....	21
5.2.3	Begriffsverständnis .....	22
5.2.4	Erfahrung mit dem Pop-up Shop Vermietungsmodell .....	23
5.2.5	Gründe und Erwartungen der Vermietung an einen Pop-up Shop .....	25
5.2.6	Beurteilung der optimalen Lage und Flächengrösse für Pop-up Shops..	28
5.2.7	Risiken der Pop-up Shop Vermietung .....	29
5.2.8	Sicht auf die Forderungen von Pop-up Shop Mieter .....	31
5.2.9	Sicht der Eigentümer/Verwalter auf die Zusammenarbeit und Koordination .....	33
5.2.10	Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Pop-up Shop Vermietungsmodells .....	34
5.2.11	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse .....	35
6.	Handlungsempfehlungen .....	37
7.	Schlussbetrachtung .....	38
7.1	Fazit .....	39
7.2	Kritische Würdigung und Diskussion .....	41
7.3	Ausblick .....	42
	Literaturverzeichnis .....	44
	Anhang .....	48

**Abkürzungsverzeichnis**

Cebr	Centre for Economics and Business Research
DCF-Methode	Discounted-Cashflow-Methode
POS	Point of Sale
VIS	Verband Immobilien Schweiz
UK	Vereinigtes Königreich
GfK	Growth from Knowledge
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz Pop-up Einzelhandel in England .....	7
Abbildung 2: Neuausschreibungen Pop-up Flächen.....	8
Abbildung 3: Neuausschreibungen nach Verkaufsflächentypen.....	8
Abbildung 4: Bedarf von Händler und Hersteller nach Flexibilisierung.....	10
Abbildung 5: Der Pop-up Trade-off für Händler und Hersteller.....	10
Abbildung 6: Standorte mit dem höchsten Potential aus Sicht der Händler .....	12
Abbildung 7: Makrolage der gehaltenen Verkaufsflächen (n=180).....	21
Abbildung 8: Mikrolage der gehaltenen Verkaufsflächen (n=219) .....	22
Abbildung 9: Begriffsverständnis Pop-up Shop, Mehrfachnennungen möglich .....	23
Abbildung 10: Erfahrung mit der Pop-up Shop Vermietung .....	24
Abbildung 11: Gründe für die Vermietung an einen Pop-up Shop .....	26
Abbildung 12: Erwartung an eine Pop-up Shop Vermietung .....	27
Abbildung 13: Eignung der Lage für Pop-up Shops .....	29
Abbildung 14: Risiken der Pop-up Shop Vermietung .....	30
Abbildung 15: Bereitschaft Infrastruktur/Dienstleistung zur Verfügung zu stellen.....	32
Abbildung 16: Interesse an Zusammenarbeit mit anderen Eigentümern/Verwaltern ....	33
Abbildung 17: Interesse an einer Zusammenarbeit mit einem City Manager.....	34
Abbildung 18: Zukunftsfähigkeit des Pop-up Shop Modells.....	34

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Repräsentativität der Teilnehmer .....	20
---	----

## **Executive Summary**

Der Detailhandel befindet sich in einem Strukturwandel. Die COVID-19 Pandemie hat diesen Trend beschleunigt, indem sich die Umsätze noch stärker in den Onlinehandel verlagert haben. Dadurch nimmt die Zahlkraft des stationären Detailhandels vielerorts ab und setzt damit den Markt der Verkaufsflächen unter Druck (Ruch, 2019). Die Fluktuation der Mieter nimmt stetig zu was sich in leerstehende Verkaufsflächen sichtbar macht. Besonders stark von Ladenschliessungen betroffen sind wenig frequentierte Standorte. Gefragt bleiben Verkaufsflächen an Lagen mit hoher Passantenfrequenz, nicht nur für weltbekannte Brands sondern auch für komplementäre Einkaufsformate zum Onlinehandel (Prien & Seger, 2019). Vermehrt werden flexible Verkaufsflächen als eine mögliche Ergänzung der Mietformate verlangt. Der Pop-up Shop ist eine Form der flexiblen Vermietung. Ein flächendeckender Durchbruch dieser Vermietungsform in der Schweiz bleibt dennoch aus. Gründe dafür aus Sicht der Detailhändler wurden in diversen Studien ermittelt. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Sicht der Immobilieneigentümer von Verkaufsflächen analysiert, um das Pop-up Shop Vermietungsmodell erfolgreich weiterentwickeln zu können.

Um die Einstellung und Einschätzung der Eigentümer und Verwalter zu erfassen, wurde im Rahmen dieser Arbeit, eine nationale empirische Onlineumfrage durchgeführt. Die Umfrage wurde von 74 Teilnehmern beantwortet, die schweizweit Immobilien halten. Die Auswertung konnte aufzeigen, dass grundsätzlich ein grosses Interesse an dieser Form der Vermietung besteht. Die ermittelten Erwartungen an Pop-up Shop Vermietungen und die Einschätzung deren Risiken geben jedoch ein differenzierteres Bild dieser Vermietungsform ab. Als Ergebnis der Arbeit wurden Handlungsempfehlungen beschrieben. Diese Empfehlungen richten sich nicht nur an die Immobilieneigentümer und Verwalter, sondern auch an Vermittler, Behörden und Detailhändler. Sie sollen Hinweise geben für die Weiterentwicklung des Pop-up Shop Modells. Eine mögliche wichtige Rolle in der Etablierung der Pop-up Shop Vermietung könnte neben Online-Vermittlungsplattformen, der Einsatz von City Managers sein, wie aus den Umfrage-ergebnissen zu entnehmen war.

Für die Attraktivität der Innenstädte spielt der Detailhandel eine zentrale Rolle. Diese wiederum beeinflusst die Immobilienwerte durch die Beurteilung ihrer Lage. Die Etablierung von Pop-up Shops und flexiblen Verkaufsflächen werden notwendig sein, um die Anziehungskraft und die Passantenfrequenz der Innenstädte zu erhalten.

## **1. Einleitung**

Die Einleitung wird die Aktualität der Thematik dieser Arbeit aufzeigen, in die Fragestellung und Zielsetzung einführen und das methodische Vorgehen beschreiben. Die in der Arbeit verwendete männliche Personenbezeichnung bezieht sich auch auf Frauen, im Bewusstsein, dass es der Gleichbehandlung nicht gerecht wird. Die Paarform erschwert jedoch die Lesbarkeit.

### **1.1 Ausgangslage**

Der Detailhandel befindet sich seit Jahren in einem strukturellen Wandel. Während weiterhin die Umsätze im Onlinehandel rasant ansteigen, gerät der stationäre Handel zunehmend unter Druck. Dies gilt vor allem für den Non-Food-Sektor, der überproportional von dieser Entwicklung betroffen ist. Die Auswirkungen variieren allerdings stark, je nach Grösse und Attraktivität der Stadt. Während vor allem Metropolen kaum betroffen sind, wird zukünftig in kleinen und mittelgroßen Städten sogar die Versorgungsfunktion des Handels infrage gestellt werden. Shoppingcenter verfügen über bessere Voraussetzungen, müssen sich allerdings auch selbst neu erfinden (Heinemann, 2017, S. 1).

Dieser strukturelle Wandel hin zum Onlinehandel wurde gemäss diversen Experten und Expertinnen durch die aktuelle COVID-19 Pandemie beschleunigt. Besonders traf es die Segmente Bekleidung, Wohnen, Garten und Freizeit (Hasenmaile et al., 2020, S. 14). Schon 2018 zeugte die Reduktion der Nettorenditen beim High Street Einzelhandel in der Schweiz von der Strukturverschiebung mit einem Rückgang um etwa 30 Basispunkte (Seiler, 2018). Ausserhalb der Städte war die Kompression noch stärker. Auch die steigenden Leerstandsquoten und die ausbleibenden Wartelisten von Mietinteressierten für Verkaufsflächen sind ein Indikator dafür (Seiler, 2018). Gemäss der Studie «Retail Outlook» der Credit Suisse (Fuhrer et al., 2020, S. 9) wurden im Jahre 2017 in der Schweiz nur 20% der ausgeschriebenen Verkaufsflächen im Erdgeschoss wieder an Detailhändler vermietet. Die neu eingezogenen Nutzungen sind Restaurants, Dienstleistung und Büroflächen.

Mit diesen neuen Nutzungen in den Erdgeschossen nimmt die Laufkundschaft ab, was einen Einfluss auf verschiedenen Ebenen hat. Die angrenzenden Verkaufsflächen werden dadurch weniger frequentiert, was sich im Umsatz widerspiegelt. Die Aufenthaltsqualität der Strassenzüge in Städten und Quartieren nimmt ab. Dadurch verlieren die Strassenzüge auch ihre Bedeutung als offener sozialer Begegnungsort und



ihre Attraktivität für den Tourismus. Für die Vermieter bedeuten diese Umnutzungen oft Kosten für den Umbau sowie häufig niedrigere Mieteinnahmen. Der Rückgang der Verkaufsflächen steht am Anfang eines Teufelkreises, der mit dem Rückgang der Verkaufsflächen beginnt und mit der Abwanderung der Bewohner durch die verlierende Attraktivität und Lebensqualität der Innenstädte endet (Hasenmaile et al., 2019, S. 49). Eine abnehmende Attraktivität der Innenstädte hat einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwerte und die Höhe des Mietzinsniveaus.

Aber nicht nur für die Akteure des Detailhandels und die Immobilieneigentümerschaften ist dieser Wandel eine Herausforderung, sondern auch für die Entwicklung der Städte. Die Attraktivität von Städten und Quartieren hängt stark von der Entwicklung des Detailhandels ab, jedoch können die Städte diese kaum beeinflussen. Sie sind aber interessiert mögliche Hürden ihrerseits abzubauen. Die Bewilligungsverfahren zu vereinfachen und zu verkürzen wäre eine Möglichkeit dem Detailhandel entgegenzukommen. Die Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten würde eine weitere Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des stationären Handels gegenüber des Onlinehandels bewirken (Dr. Schenkel et al., 2017, S. 56).

Der Bedarf nach einer Flexibilisierung der Rahmenbedingungen für den stationären Handel und ihren Verkaufsflächen scheint notwendig zu sein. Die Formate werden zukünftig anders aussehen (Heinemann, 2017, S. 128). Pop-up Shop Verkaufsflächen sind ein mögliches flexibles Format, welches schon Einzug gehalten hat in der aktuellen Verkaufsflächenlandschaft. Das zunehmende Interesse an diesem Vermietungsmodell lässt sich auch an der Zunahme von professionellen Vermittlern von Pop-up Shop Verkaufsflächen in den letzten fünf Jahren erkennen.

Die Mehrheit der gefundenen Studien und Untersuchungen zu Pop-up Shops wurde aus Sicht des Detailhandels durchgeführt. Das Pop-up Shop Modell als Kommunikationsinstrument oder zur Erprobung neuer Geschäftsmodelle/Produkte für Händler und Hersteller scheint erkannt zu sein. In dieser Arbeit soll die Angebotsseite untersucht werden. Die Einschätzung und die möglicherweise fehlenden Anreize dieses Vermietungsmodells aus Sicht der Angebotsseite zu erkennen, könnte das Pop-up Shop Vermietungsmodell auf eine neue Grundlage stellen.

## 1.2 Zielsetzung

Unter dem Begriff Pop-up Shop versteht sich mehrheitlich eine begrenzte oder kurzzeitige Vermietung von Verkaufsflächen. Jedoch wird je nach Ansprechpartner ein unterschiedlicher Vermietungszweck unter diesem Begriff verstanden. Die einen verstehen das Pop-up Shop Modell als eine Zwischennutzung zur Überbrückung einer Leerstandsphase, andere als ein Marketinginstrument zur Erhöhung der Passantenfrequenz. Die Klärung der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen soll am Anfang der Arbeit stehen.

Die Arbeit verfolgt das Ziel, die Sicht der Immobilieneigentümer und Verwalter in der Schweiz in Bezug auf bestehende Anforderungen der Pop-up Shop Mieter zu erfassen. Die Anforderungen der Nachfrageseite (Mieter) werden anhand bestehender, aktuell veröffentlichter Studien und Publikationen ermittelt. Der Standpunkt der Angebotsseite wird mittels einer quantitativen und qualitativen Umfrage an Immobilieneigentümer und an Verwalter von Verkaufsflächen in der Schweiz empirisch erhoben.

Da auf der Angebotsseite von Verkaufsflächen nicht nur die Interessen der Immobilieneigentümerschaften, sondern auch die der Verwalter der Immobilien stehen, werden diese getrennt betrachtet. Mögliche Principal-Agent Konflikte dieser Vermietungsform zwischen Eigentümer und Verwalter sollen erkannt werden. Die Principal-Agent-Theorie untersucht die Leistungsbeziehung von beteiligten Akteuren an einer Transaktion. Ungleiche Interessen innerhalb einer solchen Beziehung zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) können zu Koordinations- und Motivationsproblemen führen, da künftige Zustände und Reaktionen der Akteure in den Verträgen zwischen Principal und Agent nicht vollständig beschrieben werden können. Dadurch ist das Wissen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, beziehungsweise zwischen Eigentümer und Verwalter, unvollständig und ungleich verteilt. Diese asymmetrische Informationsverteilung kann dazu führen, dass nicht die beste Lösung erzielbar ist (Schweiger & Meyer, 2011, S. 134).

Ein weiteres Ziel ist die Ermittlung einer möglichen Bereitschaft der Eigentümer und Verwalter zu neuen Verwaltungs- oder Organisationsformen für Pop-up Shops.

Aus all diesen Erkenntnissen sollen Erfolgsfaktoren und Risiken der Pop-up Shop Vermietung abgeleitet und mögliche Handlungsempfehlungen für Immobilieneigentümer und Verwalter aufgezeigt werden, um das Pop-up Shop Modell erfolgreich weiterentwickeln zu können.

Aus diesen Zielsetzungen lassen sich folgende Fragen ableiten:

- Was wird unter dem Begriff Pop-up Shop verstanden?
- Deckt sich die Sicht von Immobilieneigentümer mit jener der Verwalter auf das Vermietungsmodell Pop-up Shop?
- Wie stellen sich die Immobilieneigentümer und Verwalter zu den aktuellen Forderungen von Pop-up Shop Mietern?
- Welche Erwartungen haben und welche Risiken sehen die Immobilieneigentümer und Verwalter in dem Pop-up Shop Vermietungsmodell?
- Gibt es mögliche Organisations- oder Verwaltungsformen die Pop-up Shop Vermietungen begünstigen?

### **1.3 Abgrenzung des Themas**

Die Betrachtung des Pop-up Shop Modells in dieser Arbeit wird eingegrenzt auf eine immobilienökonomische Sicht. Die Verwendung des Pop-up Shop Modells auf der Ebene des Produktmarketings und der Kultur ist für diese Arbeit nicht relevant. Auch wird das Modell ausschliesslich für Verkaufsflächen untersucht. Weitere Nutzungen wie Gastronomie, Dienstleistung etc. die auch das Pop-up Konzept anwenden werden im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht.

Durch die Fokussierung auf die Sicht der Anbieter der Verkaufsflächen bildet die empirische Untersuchung nur diese ab. Die Sicht der Mieter wird wie eingangs erwähnt auf einer theoretischen Basis ermittelt. Für die theoretische Recherche zum Vermietungsmodell Pop-up Shops werden neben nationalen Studien auch Studien aus dem Ausland beigezogen. Die empirische Untersuchung beschränkt sich auf eine nationale Betrachtung.

### **1.4 Vorgehen**

Mit dem ersten Kapitel wurde in das Thema eingeführt und der Rahmen dieser Arbeit abgesteckt. Die Fragestellungen, die der Arbeit zu Grunde liegen wurden definiert. Im nachfolgenden zweiten Kapitel wird die theoretische Grundlage erarbeitet. Dabei werden in einem ersten Abschnitt bestehende Definitionsansätze von Pop-up Shops erläutert. In den folgenden Abschnitten wird auf die internationale und nationale Historie des Pop-up Shops eingegangen. Das dritte Kapitel vertieft die aktuelle nationale Nachfrage- und Angebotssituation, das vierte Kapitel die unterschiedlichen Vermittlungsdienste der beide Seiten. Im fünften Kapitel wird die empirische

Forschungsmethode erläutert die in Form einer Repräsentativerhebung online durchgeführt wurde. Die erhaltenen Ergebnisse werden anschliessend entlang der Fragestellungen aus dem ersten Kapitel ausgewertet und beschrieben. Mögliche Hürden und Anreize werden daraus ermittelt. Die daraus folgenden Handlungsempfehlungen für die Immobilieneigentümer und Verwalter werden im sechsten Kapitel formuliert. Zum Schluss wird im siebten Kapitel die Arbeit diskutiert und ein Fazit präsentiert.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Die Historie des Pop-up Shop Modells und die Entstehung des Begriffs hängen stark zusammen und werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

### **2.1 Begriffserklärung und Definition**

Pop up kommt aus dem Englischen und bedeutet „plötzlich auftauchen“. Für den Begriff Pop-up Shop existiert keine einheitliche Definition. Er wird unterschiedlich definiert, je nachdem von welchem Akteur er verwendet wird. Wird der Begriff von Händlern und Herstellern verwendet, versteht sich unter dem Begriff Pop-up Shop meistens ein temporäres Ladengeschäft, Verkaufsstand oder eine räumliche Markenerfahrung um Produkte und Dienstleistungen kurzzeitig zu verkaufen, zu vermitteln (Davis & Evans, 2014) (Niehm et al., 2007). Wikipedia ergänzt diese Definition noch mit der Angabe, dass die Pop-up Shops vorübergehend in leerstehenden Geschäftsräumlichkeiten betrieben werden (Wikipedia, 2019). Obwohl eine einheitliche Definition des Begriffes fehlt, ist diesen verschiedenen Auslegungen gemeinsam, dass sie eine kurzzeitige Nutzung von Verkaufsflächen beschreiben, wobei die Angabe „kurzzeitig“ sehr offen bleibt. Ergänzend dazu muss aber erwähnt werden, dass parallel zu der kurzzeitigen distributionsorientierten Definition des Begriffs Pop-up Shop eine kommunikationsorientierte Definition existiert, die für langfristige strategische Kommunikations- und Markenziele der Hersteller steht (Kastner, 2015, S. 27). Gemäss Kastner gewinnt diese kommunikationsorientierte Definition immer mehr an Bedeutung vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und der kompetitiven kommunikativen Massnahmen der Marken untereinander. Eine differenzierte Markenpositionierung und eine nachhaltige Kundenbindung ist dabei das Ziel.

Wann dieser Begriff zum ersten Mal auftauchte und wer ihn zum ersten Mal verwendete, lässt sich nicht verlässlich nachvollziehen. Vermutlich entstand der erste Pop-up Shop 1999 in Los Angeles durch einen Hr. R. Miller. Die Inspiration dazu hatte er nach einer Reise nach Japan, wo er erlebte, wie gross die Bereitschaft von

Konsumenten war, weite Strecken auf sich zu nehmen, um limitierte Produkte zu erwerben. Zurück in Los Angeles konzipierte er für die Firma Vacant einen Pop-up Shop für den Verkauf von limitierten Produkten. Dieser schloss, sobald er alle Produkte verkauft hatte (Gray, 2012) (Gursch, 2014, S. 19). Als Vorreiter des Pop-up Shop Konzepts aus der Sicht der Produktvermarktung wird oft der Guerilla Store des japanischen Avantgarde-Modelabels Comme des Garçons genannt, der 2004 für ein Jahr in Berlin-Mitte geöffnet wurde. Dieses Verkaufskonzept wurde von Comme des Garçons danach in verschiedenen Städten angewendet. Die temporären Verkaufsflächen zeichneten sich jedoch dadurch aus, dass sie an ungewöhnlichen Orten waren und nicht in bestehenden Verkaufsflächen (Kastner, 2015, S. 10). Im Rahmen dieser Arbeit wird die Betrachtung des Pop-up Shop Konzepts, wie eingangs erwähnt, auf ausgewiesene Verkaufsflächen eingegrenzt.

## **2.2 Hintergrund von Pop-up Shops**

In der Geschichte des Handels existiert das Format von temporären Verkaufsflächen schon seit Jahrtausenden in der Form von Marktständen (Sullivan & Adcock, 2002, S. 3). Aufgrund der heutigen grundlegenden Veränderungen des Käuferlebnisses sind temporäre Verkaufsflächen in Form von Pop-up Shops wieder sehr aktuell geworden. Verändert hat sich die Art, wie Begehrlichkeiten für Waren geweckt werden, über welche Lieferketten die Waren geschleust werden und wie sie sich dem Konsumenten präsentieren (Hanke, 2019). Die Begehrlichkeit einer Ware über eine zeitlich verknappte Verfügbarkeit zu steigern, folgt dem Knappheitsprinzip (Scarcity-effect) nach Stephen Worchel, wonach ein geringes Angebot mit Exklusivität oder Qualität assoziiert wird (Gursch, 2014, S. 8). Ein weiterer Treiber von Pop-up Shops ist die von Onlinehändlern verfolgte Multi-Channel Verkaufsstrategie. Dabei wird das Ziel verfolgt, räumliche Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen herzustellen, um diese für das Onlineangebot zu gewinnen. Ein Beispiel dafür sind die Amazon Pop-up Shops in den amerikanischen Einkaufszentren (Walton, 2020).

## **2.3 Internationale Entwicklung von Pop-up Shops**

Die Ursprünge des Pop-Up Shop Konzepts fanden in Amerika statt mit den Pop-up Shops der Firma Vacant 1999 wie in Kapitel 2.1. erläutert wurde. Die Weiterentwicklung und Professionalisierung des Konzepts schien in den folgenden zehn Jahren jedoch in England, insbesondere in London, stattgefunden zu haben (Baras, 2016, S. 19). Unterdessen hat sich das Modell weltweit mit unterschiedlichem Erfolg durchgesetzt, wobei England und die USA nach wie vor als Hotspots für Pop-up Shops

genannt werden (Bidwell, 2019, S. 6). Die Pop-up Shops sind zu einer eigenen Industrie geworden mit einem jährlichen Wert von über 10 Milliarden GBP global betrachtet (Bidwell, 2019, S. 8). Gemäss dem CEO der Onlineplattform Storefront könnte der Markt bis auf 21 Milliarden USD wachsen (Haouache, 2016). Pop-up Shops sind ein Bestandteil des „experiential retail“ Trends, der die Zukunft des Detailhandel darin sieht erlebnisreiche Einkaufsdestinationen zu kreieren (Bidwell, 2019, S. 8). Alleine in England ist der Umsatz von Pop-up Shops von 2014 bis 2015 um 1% gewachsen.

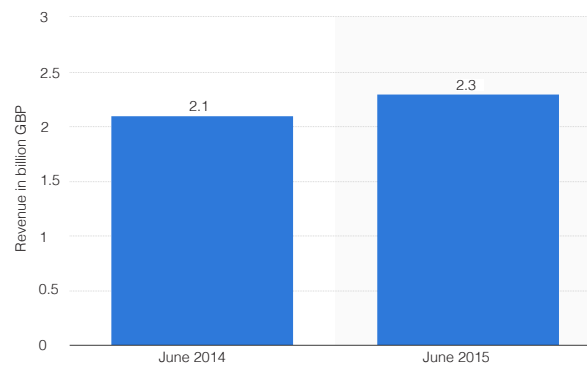


Abbildung 1: Umsatz Pop-up Einzelhandel in England (statista, 2015)

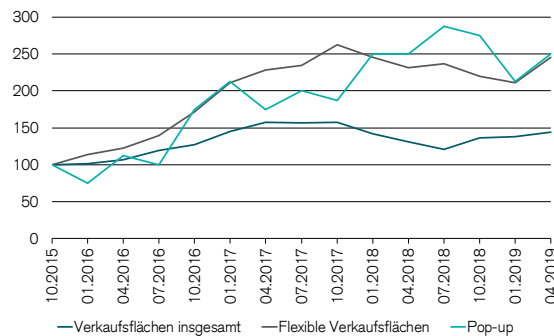
## 2.4 Nationale Entwicklung von Pop-up Shops

Wann der erste Pop-up Shop in der Schweiz aufmachte, ist aus der literarischen Recherche nicht festzustellen. Einen Hinweis auf das beginnende Interesse an diesem Vermietungsmodell gibt die erste Pop-up Shop Vermittlerplattform in der Schweiz. Popupstore.ch wurde 2007 mit einer grossen Resonanz aufgeschaltet (Knopf, 2017, S. 5). Das Interesse an Pop-up Shops hat stetig zugenommen was auch die Neuausschreibungen von Pop-up Shop Flächen belegen (Abb 2). Bei der regionalen Verteilung der Neuausschreibungen wird aber ersichtlich, dass es grosse regionale Unterschiede gibt (Abb 3). Knapp drei Viertel der inserierten Angebote beziehen sich auf zentrale Lagen.

Diese Konzentration auf zentrale Lagen scheint auch international ein Trend zu sein, wie diverse Country Manager von weltweit tätigen Vermittlungsplattformen nach telefonischer Anfrage bestätigen. Am offensten gegenüber dem Pop-up Shop Konzept in der Schweiz sind die Betreiber von Shoppingcentern, da sie dadurch ein Gesamtangebot bereichern können (Martel, 2016). Quantitative Angaben zum jährlichen Umsatz von Pop-up Shops in der Schweiz wurden nicht gefunden.

### Steigender Anteil an flexiblen Verkaufsflächen

Neuausschreibungen nach Inserats-Typ, gleitender Durchschnitt über 4 Quartale, Indexiert: 100 = 4. Quartal 2015



### Keine Überraschung bei der regionalen Verteilung

Neuausschreibungen nach Verkaufsflächentypen und Gemeindestand, Anteile in %

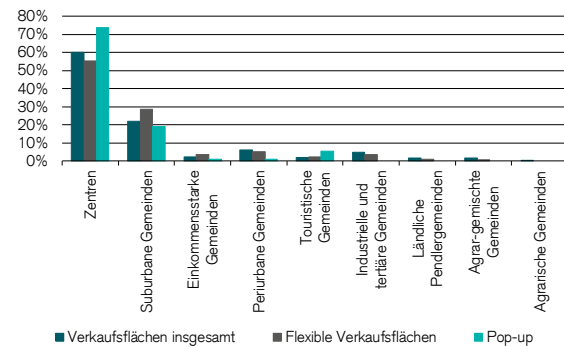


Abbildung 2: Neuausschreibungen Pop-up Flächen (Fuhrer et al., 2020)

Abbildung 3: Neuausschreibungen nach Verkaufsflächentypen (Fuhrer et al., 2020)

## 3. Nachfrage und Angebot von Pop-up Shop Flächen

Der Nachfrage nach Pop-up Shop Flächen steht wie bei jedem anderen handelbaren Gut ein Angebot gegenüber. Durch die Komplexität des Gutes ist das Matching der beiden Seiten ein wichtiges Kriterium für den Erfolg. Dafür müssen aber die Anforderungen der Nachfrage und die Kriterien des Angebots richtig erkannt werden. In den folgenden Kapiteln 3.1 und 3.2 werden zuerst die Gründe für die Nachfrage nach Pop-up Shops erläutert. Danach werden die Anforderungen der Händler und Hersteller an diesem Vermietungsmodell erarbeitet. Anschliessend befasst sich das Kapitel 3.3 mit der aktuellen Angebotssituation von Pop-up Shop Verkaufsflächen.

### 3.1 Die Gründe der Nachfrage nach Pop-up Shop Flächen

Für die vorherrschende Nachfrage nach Pop-up Shops gibt es verschiedene Motive. Die zwei wesentlichen Treiber sind wie in Kapitel 1.1. aufgeführt das veränderte Kaufverhalten im stationären Detailhandel und der Onlinehandel. Die literarische Recherche bestehender Studien und Publikationen ergab vier Hauptmotive der Händler und Hersteller sich für einen Pop-up Shop zu entscheiden; das Produkterlebnis, das Markenerlebnis, ein Touchpoint der Multi-Channel Verkaufsstrategie und die Erprobung neuer Geschäftsmodelle (Bidwell, 2019) (Nertinger, 2019). Diese vier Motive werden in den nachfolgenden Kapiteln vertieft erläutert.

#### Product Event - Produkterlebnis

Schon vor 20 Jahren wurde erkannt, dass sich eine allgegenwärtige Veränderung des Kaufverhaltens einstellte. Die Konsumenten wollen nicht mehr nur Güter und Dienst-

leistungen erwerben, sondern erwarten, dass der Moment des Erwerbs zu einer Erlebniserfahrung wird (Pine & Gilmore, 1998). Diese veränderte Erwartung führt zu neuen und angepassten Anforderungen der Detailhändler an ihre Verkaufsflächen. Eine Möglichkeit der Erlebniserfahrung kann unter anderem durch zeitlich beschränkte Verkaufsorte gefördert werden (Niehm et al., 2007, S. 4). Oft wird diese Strategie verfolgt um neue Produkte zu lancieren oder zu testen (Baumgarth & Kastner, 2012, S. 10). Der Verkauf der Produkte steht somit im Vordergrund. Ein Beispiel dafür ist die Markteinführung des I-Pace des Autoherstellers Jaguar im Jahre 2018. Dafür wurden Pop-up Shops in vier ausgewählten deutschen Städten eröffnet um vor der offiziellen Händlereinführung die Begehrlichkeit zu wecken (Leitner-Garnell, 2018).

### **Brand Shop - Markenerlebnis**

Das Betreiben eines Pop-up Shops kann auch als Teil eines langfristigen Kommunikations- und Markenkonzepts eingesetzt werden. Dabei wird eine Marke räumlich inszeniert mit dem Ziel der Etablierung einer emotionalen Bindung zur Marke, der Stärkung des Images oder zur Inspiration der Kunden. Bei dieser Nutzung ist der Umsatz auf der Verkaufsfläche ein sekundäres Ziel (Baumgarth & Kastner, 2012, S. 9). Die Möglichkeit mittels eines Pop-up Shops ein spezielles Markenerlebnis zu bieten wurde beispielsweise auch von der Uhrenmarke Swatch genutzt. Ende 2019 hat sie im japanischen Warenhaus ISETAN einen Pop-up Shop mit Künstlerauftritten betrieben.

### **Sale Shop – Touchpoint der Multi-Channel Verkaufsstrategie**

Ziel der Multi-Channel Verkaufsstrategie ist es stationäre Berührungspunkte von Onlinehändlern mit dem Kunden herzustellen. Ein wesentlicher Grund dafür liegt im Wunsch der Konsumenten auf verschiedenen Wegen mit einem Anbieter in Kontakt zu treten (Heinemann, 2008, S. 15). Diese räumlichen, physischen Berührungspunkte dienen dazu, den Kunden für das Onlineangebot gewinnen zu können. Dass das Pop-up Shop Modell auch für diese Verkaufsstrategie interessant ist, wurde bereits am Beispiel von Amazon im Kapitel 2.2 aufgezeigt.

### **Concept Shop – Erprobung neuer Geschäftsmodelle**

Der Pop-up Shop als Concept Shop ermöglicht internationalen Marken das Testen eines neuen Absatzmarkts. Durch eine zeitlich limitierte Präsenz können in einem neuen Markt Kundenbedürfnisse und Mikrolagen ohne grosse finanzielle Risiken getestet werden. Bei erfolgreichem Absatz des Produkts kann sich möglicherweise auch ein



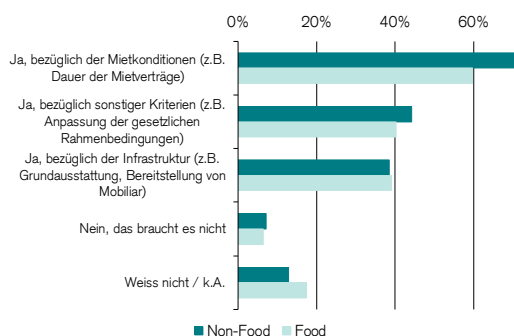
Dauermietvertrag ergeben (Knopf, 2017). Ein Beispiel dafür war der Pop-up Shop von IKEA an der Bahnhofstrasse in Zürich im Jahre 2017. Damals wollte das Möbelgeschäft Erkenntnisse für weitere mögliche Expansionen in der Schweiz gewinnen (Schoop, 2017).

### 3.2 Die Anforderungen der Pop-up Shop Mieter

Die bestehende Nachfrage der Detailhändler nach Pop-up Shop Verkaufsflächen zeigt sich nicht nur im Stadtbild. Auch im Umfrageresultat des Marktforschungsunternehmens Fuhrer & Hotz, erschienen im Herbst 2019 im Rahmen einer Credit Suisse Studie, wird die bestehende Nachfrage ersichtlich (Fuhrer et al., 2020, S. 12). Pop-up Konzepte werden in der Studie als eine Form flexibler Mietkonditionen definiert. In der von Fuhrer & Hotz durchgeführten Umfrage wurden 200 führende Schweizer Handelsunternehmen sowie wichtige Lieferanten aus der Industrie (Hersteller) befragt. In der untenstehenden Abbildung 4 sind die Resultate der Umfrage zu der Frage «benötigt es eine erhöhte Flexibilität der Retail-Flächen?» dargestellt. Die Händler und Hersteller verlangen mehr Flexibilität bezüglich Mietkonditionen, wie zum Beispiel die Mietdauer. Weiter verlangen sie mehr Flexibilität bezüglich der Infrastruktur. Unter Infrastruktur wird die Grundausrüstung der Verkaufsfläche verstanden wie auch die Bereitstellung von Mobiliar. Weitere Anforderungen der Händler und Hersteller an die Verkaufsflächen werden in Abbildung 5 ersichtlich. Diese stellt die Resultate der Frage nach Vor- und Nachteilen von Pop-up-Konzepten dar. Darin wird ein weiterer Punkt genannt, der sich auf die Verkaufsfläche bezieht. Über 50 Prozent der Befragten empfinden die hohen Kosten von Pop-up Konzepten in Bezug auf die Kommunikation und die Miete als nachteilig.

#### Starker Bedarf nach Flexibilisierung

Antworten auf die Frage «benötigt es eine erhöhte Flexibilisierung der Retail-Flächen?», Antworten in %, Mehrfachnennungen möglich



#### Der Pop-up-Trade-off

Vor- und Nachteile von Pop-up-Konzepten, Anteile der Antworten in %, Mehrfachnennungen möglich

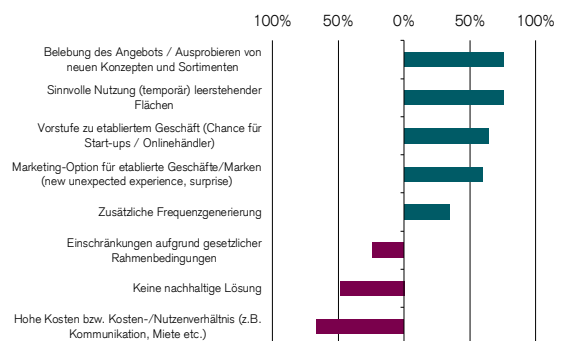


Abbildung 4: Bedarf von Händler und Hersteller nach Flexibilisierung (Fuhrer et al., 2020)

Abbildung 5: Der Pop-up Trade-off für Händler und Hersteller (Fuhrer et al., 2020)

Diese Umfrageresultate decken sich mit der Studie «Britain's Pop-Up Retail Economy» von Cebr, die 2014 durchgeführt wurde (Davis & Evans, 2014). Im Rahmen der Studie von Cebr wurden 2002 Konsumenten befragt und sieben qualitative Interviews mit Pop-up Shop Unternehmern geführt. Unter der Fragestellung was den Pop-up Handel zurückhält haben sie folgende vier Hürden ausmachen können: technologische Hürden, das Finden des passenden Standorts und der passenden Mietvertragskondition, die Investitionskosten und der Bewilligungsprozess (Davis & Evans, 2014, S. 14). In der Studie von Fuhrer & Hotz nannten die Händler und Hersteller ebenfalls die Hürde der Mietvertragskondition in Bezug auf die Mietdauer und den Mietzins, die Hürde der Infrastruktur in Bezug auf die Grundausstattung und die Bereitstellung von Mobiliar und die Hürde der hohen Kosten in Bezug auf die Kommunikation. Diese Hürden, welche im Rahmen der Studien von Fuhrer & Holz und Cebr ermittelt wurden, werden in den nachfolgenden Kapiteln vertieft erläutert.

### **Technologische Hürden**

Durch die kurzzeitige Mietdauer einer Verkaufsfläche ist die notwendige Installationszeit und die anfallenden Installationskosten einer funktionierenden Festnetzverbindung der Telekomunikation- und Internetanbieter eine grosse Hürde. Eine Anbindung an ein öffentlich zugängliches WLAN weist oft zu hohe Sicherheitsrisiken auf, so dass dies keine Alternative bildet. Eine weitere technologische Hürde ist die Miete der POS Geräte die oftmals Mindestvertragslaufzeiten von 12 Monate aufweisen. Ohne POS Systeme sind die Detailhändler auf Bargeldzahlung angewiesen. Die Bargeldzahlung schmälert möglicherweise die Einnahmen des Pop-up Betreibers, da er Kunden, die bargeldlos zahlen möchten nicht bedienen kann. Durch den immer höher werdenden Anteil von Kunden, die bargeldlos zahlen möchten, ist die bargeldlose Zahlungsmöglichkeit ein wichtiges Kriterium für das erfolgreiche Betreiben eines Pop-up Shops. Ein hoher Bargeldbestand verringert zudem die Sicherheit des Pop-up Shop Betreibers (Davis & Evans, 2014, S. 14).

### **Passender Standort mit passender Mietvertragskondition**

Als Standorte mit dem höchsten Potential sehen die Detailhändler gemäss der Umfrage von Fuhrer & Hotz (Abb 6) die Hochfrequentierten-Standorte wie Bahnhöfe oder Flughäfen, Haupteinkaufsstrassen, Trendquartiere und Einkaufszentren. Diese Standorte haben gemeinsam, dass sie eine hohe Passantenfrequenz aufweisen.

Die aufzuwendende Zeit für die Suche nach einer passenden Verkaufsfläche und die Verhandlungsdauer bis zum Abschluss eines Mietvertrags ist für ein Pop-up Shop Händler äusserst relevant da sie in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu der kurzen Mietzeitdauer stehen muss (Davis & Evans, 2014, S. 18). Dabei spielt der Vermittlungsprozess eine wichtige Rolle. Auf diesen wird im Kapitel vier weiter eingegangen.

#### Zentren mit dem höchsten Potenzial

Einschätzung des Standortpotenzials von Pop-ups, Durchschnitt der Antworten, innen = kein Potenzial, ganz aussen = sehr grosses Potenzial

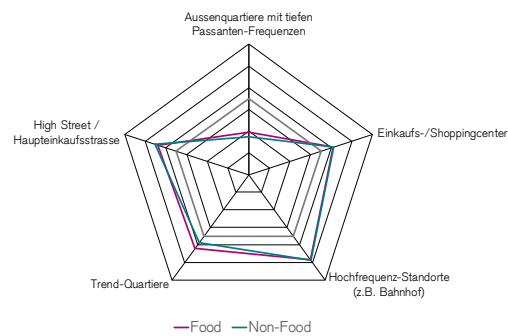


Abbildung 6: Standorte mit dem höchsten Potential aus Sicht der Händler (Fuhrer et al., 2020, S. 13)

### Investitionskosten

Neben den Investitionskosten für die technologische Ausstattung sind die Kosten für die Möblierung und Ausstattung der Verkaufsfläche eine grosse Hürde (Davis & Evans, 2014, S. 20). In der Umfrage von Fuhrer & Hotz (Abb 4) haben fast 40 Prozent der Befragten angegeben, dass sie sich in Bezug auf die Infrastruktur wie Grundausstattung, Bereitstellung von Mobiliar etc. eine erhöhte Flexibilisierung wünschen. Bei den vorliegenden Studien wurde die Grundausstattung nicht differenziert abgefragt. Daher bleibt eine gewisse Unklarheit. Die Frage beispielsweise welche Art von Mobiliar den unterschiedlichsten Anforderungen der verschiedenen Pop-up Shop Betreibern am besten gerecht werden würde, bleibt unbeantwortet.

### Bewilligungsprozess

Sobald die neue Nutzung der Verkaufsfläche, unabhängig der Mietdauer, vom Nutzen des Vormieters abweicht, ist in allen Städten und Gemeinden in der Schweiz eine Bewilligung erforderlich. Selbst für kleine Anpassungen wie Aussenreklame oder Aufstellen von Passantenstoppnern ist eine Bewilligung erforderlich (St.Gallen, 2020).

Diese gesetzlichen Anforderungen sind für Pop-up Shops die eine kurzzeitige Nutzung anstreben mit verhältnismässig hohem Aufwand und hohen Kosten verbunden. Die Städte sind sich dieser Hürde bewusst. Die Stadt St.Gallen zum Beispiel hat auf ihrer Online-Seite ein eigenes Kapitel zu Zwischennutzung/Pop-up Flächen mit einem Merkblatt zur Unterstützung des Bewilligungsprozesses aufgeschaltet.

### **3.3 Das Angebot von Pop-up Shop Flächen**

Gemäss der Erhebung von Meta-Sys hat sich die Anzahl an angebotenen Pop-up Shop Flächen in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt, wie in der Abbildung 2 im Kapitel 2.4. erkennbar ist. Dies zeigt ein zunehmendes Interesse an dieser Vermietungsart auf. Dennoch befindet sich Nachfrage und Angebot nicht im Gleichgewicht. Gemäss erhobenen Daten der Fachhochschule St.Gallen im Rahmen des Forschungsprojekts Pop Up City ist die Nachfrage nach Pop-up Shop Flächen an 1A- und 1B-Lagen grösser als das Angebot (Dr.Nertinger, persönliche Kommunikation, 26.08.2020). 1A-Lagen sind Lagen im Stadtzentrum mit höchster Passantenfrequenz. 1B-Lagen sind Lagen, welche an 1A-Lagen angrenzen (Iversen et al., 2000). An den Lagen mit wenig Passantenfrequenz, wie beispielsweise an Stadtrandlagen stehen jedoch mehr Pop-up Shop Flächen zur Verfügung wie nachgefragt werden.

Der Pop-up Shop als „kurzzeitige“ Vermietung könnte aus der Sicht der Eigentümer der Verkaufsflächen Fragen aufwerfen und Unsicherheiten bilden, da die bis heute gängige vertragliche Mietzeitdauer für Verkaufsflächen 5 bis 10 Jahre beträgt. Auf diese Langzeitverträge basieren auch gängige Immobilienbewertungsmodelle wie beispielsweise die DCF-Methode und die Verrechnungssysteme für die Verwaltung und Bewirtschaftung. Bei der Bewertung der Immobilie nach der DCF-Methode bemisst sich der aktuelle Marktwert durch die Summe aller künftig zu erwartenden, auf den heutigen Zeitpunkt diskontierten Jahresnettoerträge. Der dazu verwendete Diskontierungssatz berücksichtigt verschiedene Einflüsse, unter anderem die Risikoprämie. Zur Bemessung des Risikofaktors besteht kein einheitlicher Massstab (Edelhoff, 2011, S. 83, S. 184). Somit könnte eine Pop-up Shop Vermietung, selbst mit einer marktüblichen Miete, wegen der kurzen Vertragslaufzeit und dem damit einhergehenden Risiko eines häufigeren Leerstands, einen höheren Diskontsatz bewirken. Dabei muss jedoch unterschieden werden, ob die Pop-up Shop Vermietung als Zwischennutzung zur Verhinderung eines Leerstandes zwischen zwei Langzeitmietverträgen dient oder als dauerhaftes Vermietungsmodell. Als Zwischennutzung wird der Einfluss auf den

Diskontsatz kaum ins Gewicht fallen. Es wird eher einen positiven Einfluss auf die Immobilienbewertung haben, da ein gänzlicher Mietzinsausfall verhindert wird.

#### **4. Die Vermittlung von Pop-up Shop Flächen**

Die Vermittlung von Pop-up Shops hat sich in den letzten Jahren zunehmend spezialisiert. Durch die kurze Mietvertragsdauer und die dadurch geforderte kurze Vorlaufzeit zur Vertragsvereinbarung hat sich der Vermietungsprozess vermehrt digitalisiert. Es werden aber nach wie vor auch Pop-up Shops von traditionellen Immobilienvermittlungsagenturen vermittelt. Eine neue Entwicklung ist die von diversen Schweizer Städten neu konzipierte Stelle des City Managers. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem, durch ein proaktives Immobilienmanagement Leerstände in Verkaufsflächen zu verhindern (Helbling, 2019). Diese zwei aktuellen Entwicklungen werden in den folgenden zwei Kapiteln erläutert.

##### **4.1 Online-Vermittlungsplattformen**

Im Jahre 2008 wurde durch die Firma Airbnb eine Onlineplattform erstellt, welche die Vermittlung von Gast (Nachfragender) und Gastgeber (Anbietender) übernimmt. Diese Vereinfachung des Matchings von Nachfragenden und Anbietenden durch eine Onlineplattform wurde für die Vermittlung von Pop-up Shop Flächen von verschiedenen Vermittlern weltweit übernommen. Storefront, eine der führenden Onlineplattformen in den USA und Europa, nennt sich sogar „the Airbnb of retail space“ (Haouache, 2016).

Der Vorteil der Vermittlung von Pop-up Shops über spezialisierte Onlineplattformen im Vergleich zu der Vermittlung durch eine Agentur, liegt im vereinfachten und beschleunigten Matching-Prozesses. Da die Pop-up Shop Vermietung eine kurzzeitige Mietdauer hat, muss der Vermietungsprozess schnell abgewickelt werden können. Auch müssen die zur Verfügung stehenden Flächen nach kurzer Zeit wieder neuinseriert werden können. Durch die Digitalisierung des Vermittlungsprozesses können auch die Kosten von Vermarktung und Vermietung reduziert werden. Ein weiterer Grund für die Nutzung von Onlineplattformen, welche auf Pop-up Shop Vermietungen spezialisiert sind, ist, dass Eigentümer und Verwalter Verkaufsflächen die nur vorübergehend als Pop-up Shops vermietet werden, nicht auf der gleichen Plattform inserieren möchten, auf welcher sie potentielle Langzeitmieter suchen.

Gemäss eigener Recherche (Anhang 1) sind die ersten heute noch existierenden Onlineplattformen in Europa und in den USA 2012 entstanden. Weshalb dieses Jahr

ausschlaggebend ist, konnte nicht ermittelt werden. Es könnte einen Zusammenhang mit dem internationalen Durchbruch von Airbnb ab 2011 bestehen, welcher den Erfolg des Modells belegte. Die erste Onlineplattform in der Schweiz ist vermutlich die Plattform popupshops.ch (2014), die erstmals 2007 unter dem Namen popupstore.ch aufgeschaltet wurde.

Die Märkte in denen die Onlineplattformen agieren, sind hauptsächlich die Städte Europas, der USA und Asiens. Die analysierten Plattformen sind alle sehr ähnlich aufgebaut. Alle Plattformen verlangen eine Registration um diese nutzen zu können. Die Registration verhindert, dass die angebotenen Flächen öffentlich angesehen werden können. Dies ist wichtig, da viele Vermieter ihre Pop-up Vermietungen nicht allgemein bekannt geben möchten, sei dies weil die Flächen gleichzeitig auf anderen Plattformen für eine langzeitige Vermietung angeboten werden oder weil eine Zwischennutzung aufgrund eines Leerstands nur Mietinteressente wissen sollten. Mögliche Hausbesetzungen sollen dadurch verhindert werden. Die Mietkonditionen werden nach der Registrierung bekannt gegeben oder sogar erst nach direkter Kontaktaufnahme mit dem Vermieter. Die Vermieter können ihre Flächen meistens kostenlos inserieren und erhalten unverbindliche Mietanfragen. Die Mietinteressenten bewerben sich direkt beim Vermieter mit einer Buchungsanfrage. Der Mietvertrag erfolgt entweder online durch eine Bestätigung des Vermieters oder wenn noch weitere Konditionen ausgehandelt werden sollen offline in Form eines klassischen Mietvertrags. Eine Servicegebühr für den Onlinedienst wird mehrheitlich vom Mieter bei Vertragsabschluss bezahlt. Gewisse Plattformen jedoch verrechnen dem Vermieter noch zusätzlich einen Prozentsatz der Miete für die Vermittlung.

Ein möglicher Indikator für Zukunftspotential der Onlineplattformen ist die Höhe der externen finanziellen Mittel, die diverse Plattformen in den letzten Jahren aufbringen konnten. Das in London basierte Unternehmen Appear Here, welches 2013 gegründet wurde, konnte sich bis letztes Jahr 25 Millionen USD an externer Finanzierung sichern (Evans, 2019). Das Schweizer Unternehmen popupshops.com hat gemäss der Webseite startupticker.ch dieses Jahr ebenfalls Investitionen in sechsstelliger Höhe erhalten.

## **4.2 Der City Manager**

In diversen mit Verwaltern geführten Gesprächen, wurde der City Manager als ein weiterer möglicher Vermittler für Pop-up Shops erwähnt. Die Idee eines City Managers oder eines City Managements ist nicht neu. Deutschland und Österreich kennen diese Funktion schon seit den 90er Jahren. In der Schweiz jedoch wird der Einsatz eines City

Managers erst seit circa 2017 in den Städten diskutiert. Das City Management leitet sich konzeptionell vom Centermanagement ab. Das Verfahren des Managements von Einkaufszentren wird auf Innenstädte übertragen mit dem Ziel die Innenstädte zu beleben. Dabei konzentriert sich das City Management auf eine planmässige, koordinierende und operative Umsetzung von strategischen Konzeptionen (Mensing, 2001). Das City Marketing orientiert sich stark an ökonomische Gesichtspunkte im Vergleich zum Stadtmarketing, welches eine Balance zwischen ökonomischen und nichtökonomischen Funktionen in der Stadt sucht. Die strukturelle Veränderung im Einzelhandel ist eines der Entwicklungsgründe dieser Marketingform und des daraus entstandenen Berufs des City Managers. Seine Rolle ist die eines Brückenbauers und Vermittlers zwischen den verschiedenen Akteuren. Im Bezug auf den Einzelhandel bedeutet das zwischen Behörden, Eigentümer/Verwalter und Händler zu vermitteln und mögliche Strategien und Vermietungsmodelle zu entwickeln und zu fördern, um den Strukturwandel besser durchlaufen zu können (Mensing, 2001).

Die ersten Untersuchungen zu einem möglichen Einsatz eines City Managers in der Schweiz wurden in der Stadt St. Gallen geführt. Im Juni 2017 wurde der Schlussbericht eines partizipativen Projektverfahrens mit Stadtbehörden, Immobilieneigentümerschaften, Detailhändler, Quartiervereinen und Interessengemeinschaften mit dem Titel „Zukunft St.Galler Innenstadt“ präsentiert. Auslöser dieses Untersuchs war das Ausbleiben der Menschen in den Innenstädten und die dadurch entstehenden Probleme für den Detailhandel. In dem Schlussbericht wird erstmals ein City Manager im Massnahmenfeld genannt (Fuhrer et al., 2017, S. 19). Zwei Jahre später im Mai 2019 wurde jedoch entschieden, dass die zu lösenden Aufgaben die Kapazität einer Person übersteigen würden. Es wurde daher entschieden anstatt eines City Managers ein City Management Board aufzustellen. Auf der Homepage des City Management Boards werden unter anderem unter der Rubrik Einkaufen, die Standorte der aktuellen Pop-up Shops bekannt gegeben. Auch das Merkblatt zum Vorgehen für die Bewilligung für Pop-up Shop Nutzungen kann heruntergeladen werden. Die Idee eines City Managers wurde aber auch von anderen Städten aufgegriffen. Die Stadt Aarau hat zu Beginn dieses Jahres die Beiträge für die neue Funktion des City Managers gesprochen (Stadt Aarau, 2020). Einer seiner Hauptaufgaben soll ein proaktives Immobilienmanagement und eine engagierte Immobilienvermarktung zur Verhinderung von Leerständen sein (Helbling, 2019). Auch der Stadtrat der Stadt Luzern prüft seit Anfang 2019 das Postulat des Stadtparlaments zur Einsetzung eines City Managers (Vogel, 2019).

## **5. Empirische Untersuchung**

### **5.1 Forschungsmethode**

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign beschrieben. Die vorgefundenen publizierten Sekundärdaten zur Angebotsseite von Pop-up Shop Verkaufsflächen in der Schweiz wurden mehrheitlich anhand von Mietinseraten auf Vermittlerplattformen erhoben. Die Daten stammen entweder von Online-Vermittlerplattformen, die ausschliesslich Pop-up Shop Flächen vermieten, oder sie wurden mittels einer Text-Suche mit dem Suchbegriff Pop-up auf traditionellen Immobilienportalen erhoben. Diese Daten geben jedoch lediglich Hinweise auf das zunehmende Interesse der Eigentümer und Verwalter an Pop-up Shop Vermietungen (Abb 2) und Angaben über die Lage (Abb 3), Grösse und Mietzinsforderung angebotener Pop-up Shop Flächen (Fuhrer et al., 2020) . Sie geben nicht Aufschluss über die Gründe, Erwartungen und möglichen Hürden der Eigentümer und Verwalter zum Pop-up Shop Vermietungsmodell. Daher wurde im Rahmen dieser Arbeit entschieden, mittels einer Umfrage die Immobilieneigentümer und Verwalter direkt zu befragen. Die somit erhobenen Primärdaten wurden in einem zweiten Schritt ausgewertet.

#### **5.1.1 Aufbau und Methodik der Umfrage**

Die Datenerhebung erfolgte über eine schriftliche Umfrage mit mehrheitlich quantitativen und geschlossenen Fragen. Die Fragen und Antwortkategorien wurden anhand von Kriterien gebildet, die im Rahmen der theoretischen Analyse ermittelt wurden oder die sich über diverse geführte persönliche Gespräche mit Eigentümer-schaften und Verwaltungen ergeben haben.

Die Umfrage wurde für Immobilieneigentümer und Verwalter, die Immobilien in der gesamten Schweiz halten und verwalten konzipiert. Aufgrund der Professionalität der Immobilieneigentümer und Verwalter wurde die schriftliche Befragung online mit dem Umfrageprogramm Qualtrics durchgeführt. Dafür wurde ein Fragebogen mit 26 Fragen konzipiert.

Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil des Fragebogens diente der demographischen Datenerhebung der Teilnehmer und stellte fest, ob der Teilnehmer Immobilieneigentümer und/oder Verwalter ist. Danach folgten die inhaltlichen Fragen zum Vermietungsmodell des Pop-up Shops. Erfasst wurde das Begriffsverständnis, mögliches Interesse, Erfahrung und Erkenntnisse aus dieser Vermietungsform wie auch die Bereitschaft auf die Forderungen der Mieter einzugehen. Die Forderungen seitens



der Mieter wurden theoretisch anhand publizierter Studien ermittelt, wie unter Kapitel 3.2 erläutert. Der letzte Teil des Fragebogens dient der Erfassung der Unternehmungsform unter welche die Immobilien gehalten werden und der Lage der gehaltenen Immobilien. Die Studie wurde schweizweit durchgeführt. Die Sprache der Umfrage war Deutsch, was zu einer möglichen Verzerrung der Teilnehmenden geführt hat.

Die Onlineumfrage wurde auf zwei unterschiedliche Arten verschickt. Sie wurde einerseits per E-Mail über den Verteiler von popupshops.com an circa 500 Immobilieneigentümer und Verwalter versendet, andererseits an die Mitglieder des Verband Immobilien Schweiz (VIS) und an 20 Verwalter der Mitgliederliste des Schweizer Verbands für Immobilienwirtschaft (SVIT) geschickt. Der Versand über popupshops.com wurde von dem Geschäftsführer Hr. El Ashker persönlich durchgeführt. In seinem Begleitschreiben wurde der Versand der Umfrage mit der Themennähe dieser Arbeit zu seiner Onlineplattform für Pop-up Shop Vermietungen begründet. Die 85 Mitglieder des VIS und die 20 Mitglieder von SVIT wurden von der Autorin telefonisch individuell kontaktiert. Davon bekundeten 62 Personen Interesse an der Teilnahme. Ihnen wurde die Umfrage per E-mail verschickt. Über den Versand bei popupshops.com und die telefonische Kontaktaufnahme der Mitglieder bei VIS und SVIT wurden insgesamt 605 Immobilieneigentümer und Verwalter erreicht.

Im versandten E-Mail an die Mitglieder von VIS und SVIT wurde in einem einleitenden Satz das Thema der Abschlussarbeit bekanntgegeben und auf den Link zur Umfrage verwiesen (Anhang 2). Die Umfrage wurde mit dem Umfragetool in der Zeit vom 28. Juni 2020 bis zum 17. Juli 2020 durchgeführt.

### **5.1.2 Rücklauf der Umfrage**

Bei Abschluss der Umfrage lagen 74 vollständig ausgefüllte Fragebogen von den 605 kontaktierten Personen vor. Dies ergibt eine Rücklaufquote von 12%. Der Rücklauf der Umfrage über den E-Mail Versand von popupshops.com war sehr schwach. Lediglich 12 Teilnehmer haben den Fragebogen beantwortet. Das entspricht einer Rücklaufquote von 2.4%. Nach Rücksprache mit Hr. El Ashker, dem Geschäftsführer von popupshops.com, entspricht dies jedoch ihrem Erfahrungswert bei Umfragen. Sie rechnen jeweils mit einer Teilnahmequote von 2-4%. Die Rücklaufquote der VIS Mitglieder mit 51 Antworten ist 60%. Die Rücklaufquote der kontaktierten SVIT Mitglieder mit 11 Antworten liegt bei 55%. Die sehr hohe Rücklaufquote der VIS Mitglieder und der angeschriebenen SVIT Mitglieder lässt sich damit erklären, dass die einzelnen

Teilnehmer persönlich telefonisch kontaktiert wurden. In der Umfrage und der Analyse wurde nicht unterschieden über welchen Kanal die Teilnehmer kontaktiert worden sind.

## **5.2 Ergebnisse und Auswertung der Umfrage**

Im Folgenden wird die Auswertung der Umfrage dargestellt. Das Kapitel 5.2.1 stellt die Analyse der Teilnehmer dar, das Kapitel 5.2.2 die Angaben zu Lage der gehaltenen Verkaufsflächen. Die weiteren Unterkapitel orientieren sich an die im Kapitel 1.2 formulierten Fragestellungen:

Was wird unter dem Begriff Pop-up Shops verstanden?

Deckt sich die Sicht von Immobilieneigentümer mit jener der Verwalter auf das Vermietungsmodell Pop-up Shop?

Wie stellen sich die Immobilieneigentümer und Verwalter zu den aktuellen Forderungen von Pop-up Shop Mietern?

Welche Erwartungen haben und welche Risiken sehen die Immobilieneigentümer und Verwalter in dem Pop-up Shop Vermietungsmodell?

Gibt es mögliche Organisations- oder Verwaltungsformen die Pop-up Shop Vermietungen begünstigen?

Bei der Umfrage wurde ermittelt, dass 62% der Befragten schon an einen Pop-up Shop vermietet haben. Von den 38% der Teilnehmer, die noch keine Erfahrung haben mit Pop-up Shop Vermietungen sind nur 4% nicht daran interessiert (Anhang 4, S.69). Dies zeigt eine höchst positive Einstellung gegenüber diesem Vermietungsmodell.

Eine der Fragen war die Deckungsgleichheit der Sicht der Immobilieneigentümer und jener der Verwalter auf das Vermietungsmodell Pop-up Shop. Die differenzierte Betrachtung der Antworten von Eigentümer und von Verwalter hat keine wesentliche Unterschiede aufgezeigt weshalb auf eine generelle separat aufgeschlüsselte Auswertung der Antworten verzichtet wurde. Auf erkennbare divergierende Tendenzen in den Antworten zwischen Eigentümer und Verwalter wird jeweils in textlicher Form bei den einzelnen Auswertungen hingewiesen. Nur die Auswertung zum Begriffsverständnis in Kapitel 5.2.2. wurde separat nach Eigentümer und Verwalter aufgeschlüsselt.

### 5.2.1 Analyse der Teilnehmer

An der Umfrage teilgenommen haben 30 Eigentümer, 38 Verwalter und 6 Personen, die sowohl Eigentümer als auch Verwalter sind. Das sind 10% mehr Verwalter als Eigentümer. Von den sechs Eigentümer/Verwalter sind zwei Centermanager.

<u>Eigentümer oder Verwalter</u>	%	<u>Geschlecht</u>	%
Verwalter	51%	Männlich	66%
Eigentümer	41%	Weiblich	34%
Eigentümer und Verwalter	8%		
<u>Altersgruppe</u>	%	<u>Arbeitsplatz</u>	%
20-30Jährig	14%	Stadt Zürich und Umgebung	65%
31-50Jährig	64%	Stadt Bern und Umgebung	12%
51-65Jährig	22%	Stadt Solothurn und Umgebung	7%
>65Jährig	1%	Stadt Zug und Umgebung	5%
		Stadt Luzern	4%
		Stadt St.Gallen	3%
		Stadt Genf	1%
		Bellinzona	1%
		Stadt Basel	1%
<u>Form der Immobilienhaltung</u>	%	<u>Funktion im Unternehmen</u>	%
(nur Antworten Eigentümer n=36)			
Immobilienaktiengesellschaft	22%	Geschäftsleitung	12%
Privater Immobilieninvestor	19%	Leitende Funktion	32%
Institutioneller Immobilieninvestor	17%	Fachkompetenz	51%
Andere Form (Öffentliche Hand, Anlagestiftung etc.)	17%	Keine Angaben	4%
Pensionskasse	14%		
Immobilienfondsgesellschaft	8%		
Keine Angaben	3%		

Tabelle 1: Repräsentativität der Teilnehmer

Durch die prozentual kleine Vertretung der Eigentümer/Verwalter in der Umfrage, wird diese Gruppe in der folgenden Auswertung nicht separat betrachtet. Zwei Drittel der Teilnehmer sind männlich, ein Drittel der Teilnehmer weiblich. Fast zwei Drittel der Teilnehmer sind zwischen 31 und 50 Jahre alt. Fast die Hälfte der Teilnehmer ist in einer leitenden Funktion oder sogar Teil der Geschäftsleitung. Der Arbeitsplatz von 65% der Befragten befindet sich in der Stadt Zürich oder in der unmittelbaren

Umgebung. Die verschiedenen Formen der Immobilienhaltung sind fast zu gleichen Teilen vertreten.

### 5.2.2 Mikro- und Makrolage der gehaltenen Verkaufsflächen

In der nachfolgenden Abbildung 7 wird ersichtlich, dass die von den Teilnehmern gehaltenen Verkaufsflächen schweizweit verteilt sind, wobei die Deutschschweiz überproportional vertreten ist. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Umfrage nur auf deutsch versendet worden ist. Die Frage zu der Anzahl der von den Unternehmungen gehaltenen Immobilien und deren m<sup>2</sup>-Anteil an Verkaufsflächen wurde von mehr als der Hälfte (39) der Teilnehmer aus Datenschutzgründen nicht angegeben. Ein Drittel (24) der Antworten ergab jedoch, dass die Anzahl der gehaltenen Immobilien zwischen 1-100 ist und bei knapp einem Fünftel (13) der Befragte sind die Verkaufsflächen über alle gehaltenen Immobilien zwischen 20 001 und 200 000m<sup>2</sup> (Anhang 4, S.67).

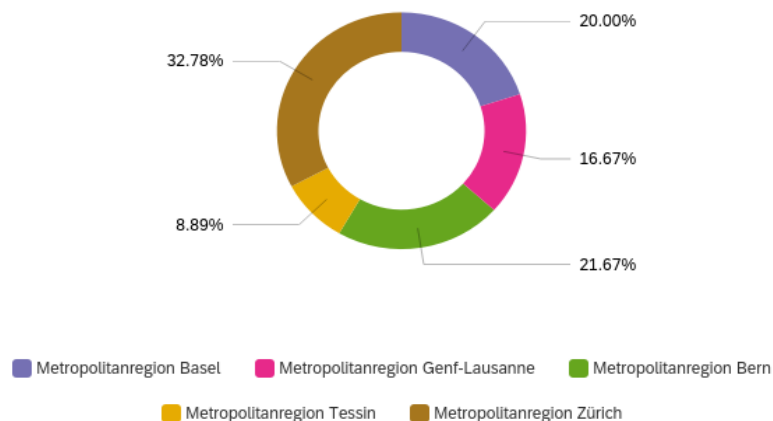


Abbildung 7: Makrolage der gehaltenen Verkaufsflächen (n=180)

Wie schon eingangs erwähnt, sind die von den Befragten gehaltenen Verkaufsflächen überwiegend in der Deutschschweiz. Dabei ist zu vermerken, dass 42% der 74 Befragten, Immobilien in nur einer Metropolitanregion halten oder verwalten. 58% der Befragten halten oder verwalten Immobilien in mehreren Metropolitanregionen.

Bei der Auswertung der Mikrolagen (Abb 8) ist erkennbar dass alle Mikrolagen bei den gehaltenen Immobilien vertreten sind. Zusätzlich muss erwähnt werden, dass 18% der Befragten, Immobilien ausschliesslich an einer Lageart haben; 82% halten Immobilien an mehreren Lagen (Anhang 4, S.67).

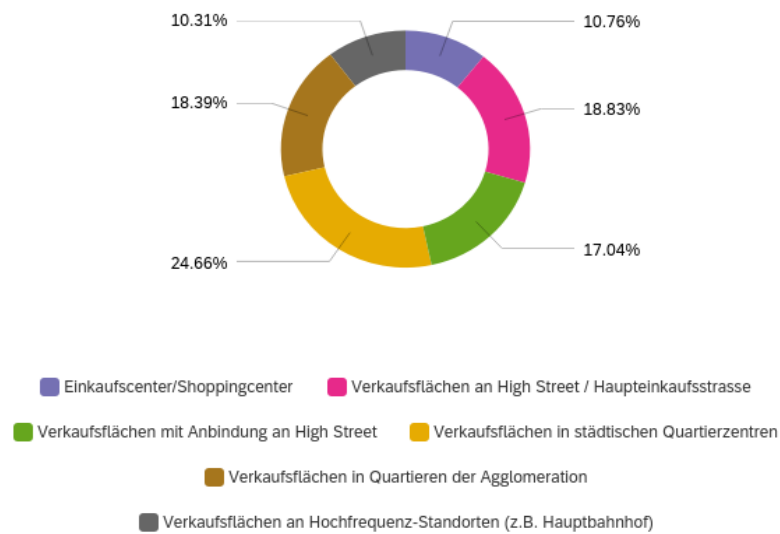


Abbildung 8: Mikrolage der gehaltenen Verkaufsflächen (n=219)

In den nachfolgenden Auswertungen wurden die Antworten auch nach Mikro- und Makrolage der gehaltenen Verkaufsflächen aufgeschlüsselt betrachtet, um mögliche Unterschiede in der Pop-up Shop Vermietung zu erkennen, je nach Lage der gehaltenen Verkaufsflächen. Die Antworten decken sich mehrheitlich. Markante Differenzen sind in einzelnen Kapiteln vermerkt.

### 5.2.3 Begriffsverständnis

Dieses Kapitel geht der Frage nach, was unter dem Begriff Pop-up Shops verstanden wird. Wie im Kapitel 2.1 eingangs erläutert, existiert für den Begriff Pop-up Shop keine einheitliche und eindeutige Definition. In der Umfrage wurden die in der Literatur am häufigsten vorkommenden Definitionen abgefragt. Mehrfachnennung waren erlaubt. Von den Befragten haben 55% die Möglichkeit der Mehrfachnennung (Anhang 4, S.68) genutzt. Dieser Umstand bestätigt die festgestellte fehlende Eindeutigkeit des Begriffs Pop-up Shop.

Bei der Auswertung wurden zudem die Antworten zwischen Eigentümer und Verwalter separat aufgeschlüsselt, um mögliche Auffassungsunterschiede zu erkennen.

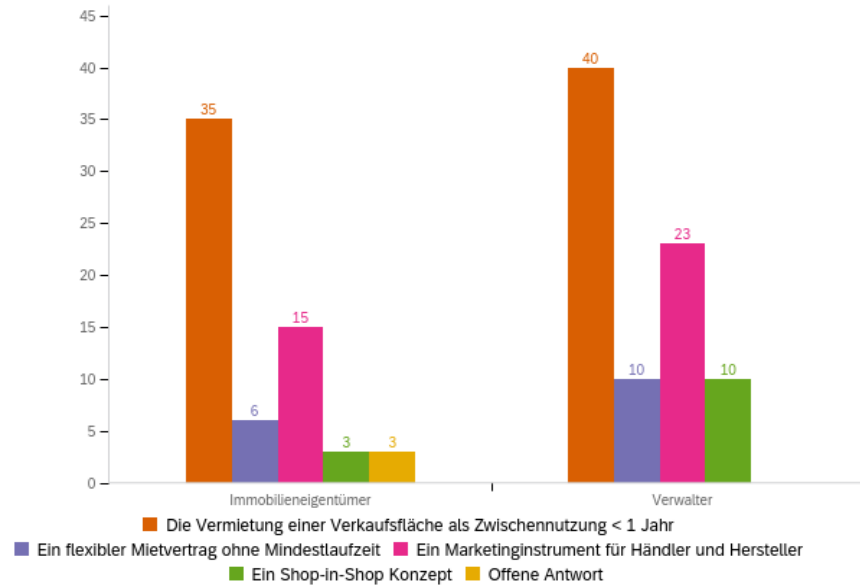


Abbildung 9: Begriffsverständnis Pop-up Shop, Mehrfachnennungen möglich

Aus der Auswertung (Abb 9) wird ersichtlich, dass sich das Begriffsverständnis von Eigentümern mit jenem von Verwaltern fast deckt. Einzig das Verständnis des Begriffs Pop-up Shop als eine Shop-in-Shop Nutzung wird mehrheitlich von Verwaltern verstanden. Dies lässt sich wahrscheinlich daher erklären, dass die Shop-in-Shop Nutzung eine Art der Untervermietung ist und daher vom Eigentümer nicht wahrgenommen wird.

Das klar primäre Verständnis des Begriffs Pop-up Shop aus Sicht von Eigentümer und Verwalter ist eindeutig „die Vermietung einer Verkaufsfläche als Zwischennutzung für eine Zeitdauer von weniger als einem Jahr“. Mehr als 90% der Teilnehmer haben diese Definition bestätigt, 40% davon sogar ausschliesslich, ohne weitere Nennung.

Das kommunikationsorientierte Begriffsverständnis des Marketinginstruments aus Sicht der Händler und Hersteller wurde am zweithäufigsten ausgewählt, noch vor der mietvertraglichen Definition eines flexiblen Mietvertrags ohne Mindestlaufzeit. Der Begriff Pop-up Shop scheint demnach nicht für diese Art von Mietvertrag verwendbar zu sein, da er so von Eigentümern und Verwaltern nicht verstanden wird.

#### 5.2.4 Erfahrung mit dem Pop-up Shop Vermietungsmodell

Von den 74 Teilnehmer der Umfrage haben 62% schon Erfahrung mit der Vermietung an Pop-up Shops sammeln können. Davon haben 11 Befragte einmal an einen Pop-up Shop vermietet, 35 Befragte schon mehrmals. Die abgefragten Erfahrungskriterien sind

mittels Vorgespräche mit verschiedenen Verwaltern, die über Pop-up Shop Erfahrung verfügen, definiert worden. Mit dieser Fragestellung wurde die Zufriedenheit der Eigentümer und Verwalter mit schon erfolgten Pop-up Shop Vermietungen ermittelt.

Die Auswertung der Antworten gibt einen weiteren Hinweis zu der Zukunftsfähigkeit des Vermietungsmodells. Die Abbildung 10 zeigt eine mehrheitlich positive Erfahrung. Die Passantenfrequenz wurde sogar mehrheitlich als zufriedenstellend beurteilt. Bei den Aufwänden der Verwaltung und Bewirtschaftung wie auch bei der Höhe des Mietzinses ist die Beurteilung der Erfahrung weder eindeutig zufrieden noch eindeutig unzufrieden. Insgesamt kann die Beurteilung nach den erfragten Kriterien aber eher positiv gewertet werden, da doch leicht mehr als die Hälfte der Eigentümer und Verwalter eher zufrieden bis sehr zufrieden mit der Höhe der Miete (52%), dem Aufwand der Verwaltung (53%) und dem Aufwand der Bewirtschaftung (56%) war.

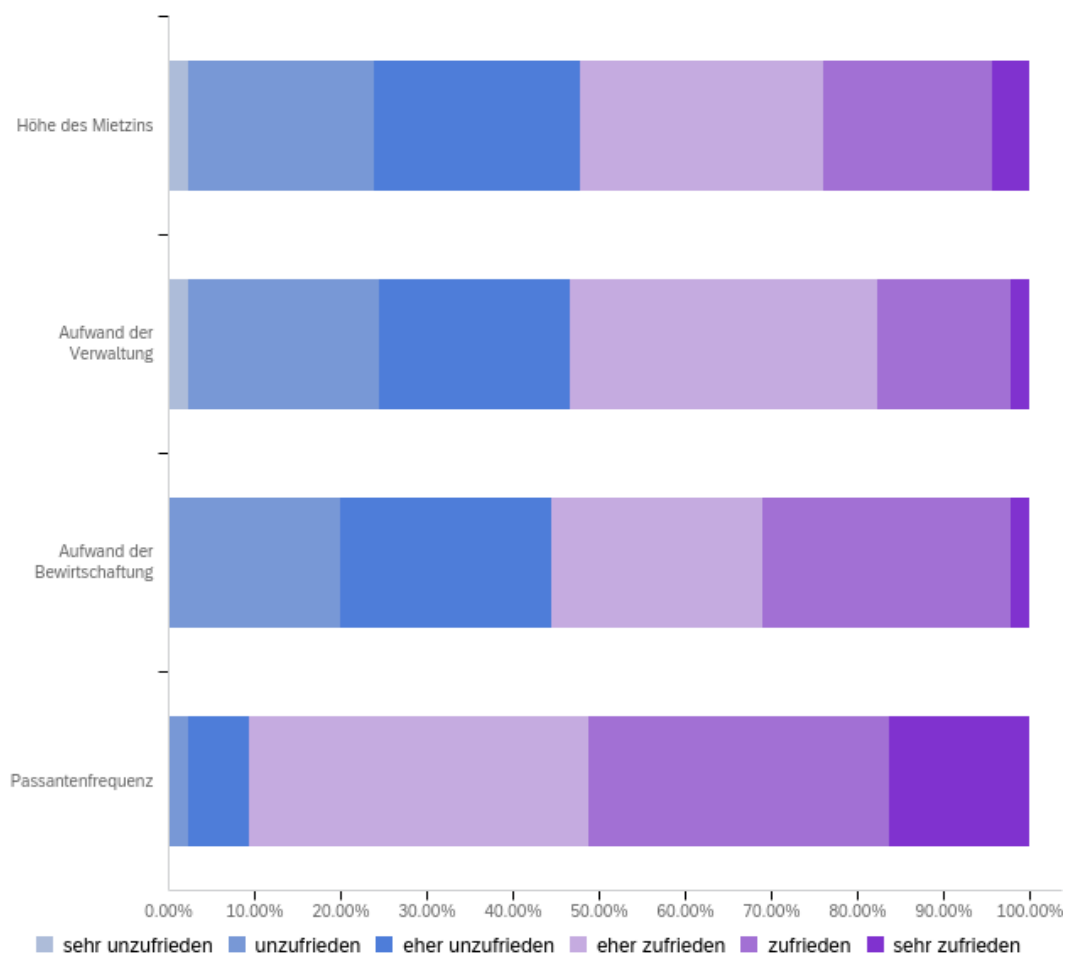


Abbildung 10: Erfahrung mit der Pop-up Shop Vermietung

Werden die Antworten nach Mikrolage der Verkaufsflächen aufgeschlüsselt, zeigt sich eine unterschiedliche Zufriedenheit bei der Höhe des Mietzinses. Die Befragten mit Verkaufsflächen in Quartieren der Agglomeration waren mehrheitlich zufrieden (62%). Hingegen waren nur 41% derer mit Verkaufsflächen an Hochfrequenz Standorten mit der Höhe des Mietzinses zufrieden (Anhang 6).

### **5.2.5 Gründe und Erwartungen der Vermietung an einen Pop-up Shop**

In diesem Kapitel werden die Beweggründe der Eigentümer und Verwalter für eine Pop-up Shop Vermietung untersucht und damit verbundenen Erwartungen. Es wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Erwartungen die Immobilieneigentümer und die Verwalter an das Pop-up Shop Vermietungsmodell haben.

Da die Gründe, die zu einer Pop-up Shop Vermietung führen und die Erwartungen an diese Vermietungsart unterschiedlich sein können, wurden Gründe und Erwartungen in zwei separaten Fragestellungen ermittelt.

Dieser erste Abschnitt fasst die Antworten zu den Gründen einer Pop-up Shop Vermietung zusammen. Die in der Umfrage vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden im theoretischen Teil dieser Arbeit ermittelt. Als weitere Gründe haben die Umfrageteilnehmer folgende erwähnt: Vermeidung von Strassenbrachen oder leeren Schaufenstern wie auch das Verhindern von möglichen Hausbesetzungen vor einem Umbau.

Die untenstehende Abbildung 11 zeigt, dass die Hauptmotivation für eine Vermietung an Pop-up Shops die Überbrückung eines Leerstandes ist (circa 97%). Dieser Grund deckt sich mit dem Verständnis des Modells einer Zwischennutzung, wie in Kapitel 5.2.2. ermittelt wurde. Weitere wichtige Gründe die circa 73% der Befragten als eher wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt haben, sind der Nutzen als Marketinginstrument für einen Standort und zur Aktivierung der Passantenfrequenz. Diese Gründe wurden auch von der Mehrheit der Befragten ohne Erfahrung mit der Pop-up Shop Vermietung als wichtig befunden.



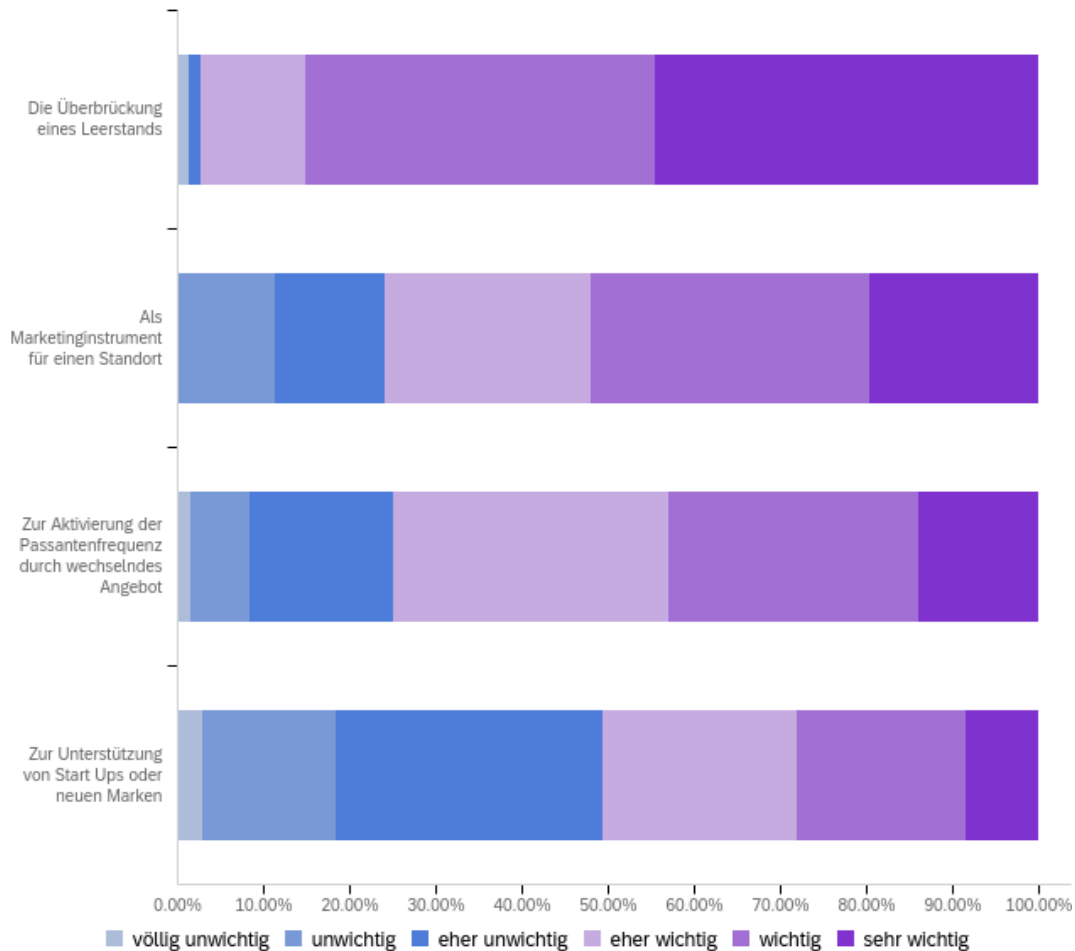


Abbildung 11: Gründe für die Vermietung an einen Pop-up Shop

Die differenzierte Betrachtung der Rückmeldungen zwischen Eigentümer und Verwalter lassen grosse Unterschiede bei folgenden zwei Gründen erkennen. Die Passantenfrequenz und die Unterstützung von Start Ups sind viel wichtigere Gründe für die Eigentümer wie für die Verwalter. Die Passantenfrequenz ist für 86% und die Unterstützung von Start Ups für 65% der Eigentümer ein wichtiger Grund (Anhang 5, S.75).

Die nachfolgende Abbildung 12 bildet die Erwartungen an eine Pop-up Shop Vermietung ab. Die Erwartungen hängen verständlicherweise auch mit den oben genannten Gründen für eine Vermietung zusammen. Daher ist es nicht erstaunlich, dass 74% der Teilnehmer die Erwartung an eine Erhöhung der Passantenfrequenz als wichtig angeben. Wird diese Antwort nach Eigentümer aufgeschlüsselt, wird diese Erwartung noch stärker gewichtet. Circa 90% der Eigentümer haben diese Erwartung (Anhang 5, S.76).

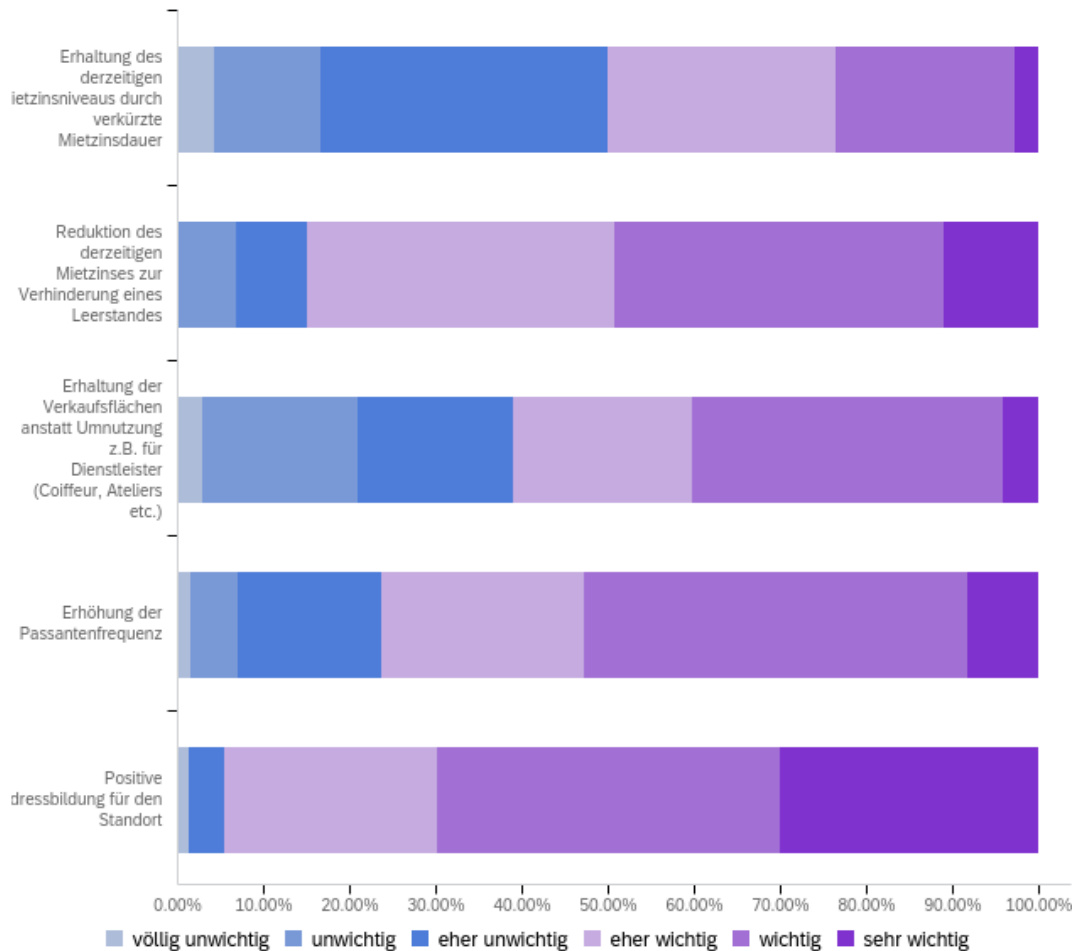


Abbildung 12: Erwartung an eine Pop-up Shop Vermietung

Die höchste Erwartung an eine Pop-up Shop Vermietung ist jedoch die positive Adressbildung. Sie scheint wichtiger als die Verhinderung des Leerstands durch Reduktion des Mietzins zu sein (Abb 12). Dies kann ein Hinweis sein, dass Erwartungen an die Attraktivität des Pop-up Shop Mieter gestellt werden. Diese Vermutung wird in den textlichen Rückmeldungen zu den Anforderungen an den Pop-up Shop Mieter seitens der Eigentümer und Verwalter bestätigt. Mittels Auswertung nach Häufigkeit der Wortnennungen wurde ermittelt, dass 35% der Teilnehmer ein gutes Konzept verlangen. 14% der Teilnehmer haben ein Interesse daran, dass das Produkt gut oder innovativ ist. Circa 30% der Eigentümer und Verwalter wollen zudem noch eine Sicherheit der Mietzinszahlung haben (Anhang 4, S.73).

Weiter herauszuheben ist, dass eine Mehrheit von 59% der Teilnehmer die Erhaltung der Flächen als Verkaufsflächen eher wichtig bis sehr wichtig findet. Diese Aussage scheint im Widerspruch zu der Statistik der Credit Suisse (Fuhrer et al., 2020, S. 9) zu stehen wonach 2017 nur 20% der ausgeschriebenen Verkaufsflächen im Erdgeschoss

wieder an Detailhändler vermietet wurden. Werden die Antworten zu dieser Frage jedoch separat nach Eigentümer und Verwalter ausgewertet (Anhang 5, S.76), zeigt sich, dass diese Erhaltung der Verkaufsflächen den Verwaltern wichtiger ist als den Eigentümern. Von den Verwaltern haben circa 70% diese Erwartung, bei den Eigentümern sind es nicht einmal die Hälfte. Ein möglicher Grund dieser stark unterscheidenden Erwartung könnte die fehlende Nähe der Eigentümer zu den individuellen Verkaufsflächen sein. Durch die fehlende Nähe können die übergreifenden Konsequenzen einer Umnutzung für den Standort übersehen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der wichtigste Grund für die Vermietung an Pop-up Shops eindeutig die Überbrückung eines Leerstands ist. Die höchste Erwartung an eine Pop-up Shop Vermietung ist eindeutig die positive Adressbildung.

#### **5.2.6 Beurteilung der optimalen Lage und Flächengröße für Pop-up Shops**

Aus der von den Teilnehmenden stark gewichteten Erwartung an die Erhöhung der Passantenfrequenz, lässt sich die Beurteilung der Lagen, die für eine Pop-up Shop Vermietung geeignet sind, schon vermuten.

Alle Lagen mit hoher Passantenfrequenz wurden, gemäss untenstehender Abbildung 13, von den Eigentümern und Verwaltern als geeignet für Pop-up Shops beurteilt. Die Lagen mit hoher Passantenfrequenz sind auch aus Sicht der Händler und Hersteller ausschlaggebend für ein hohes Standortpotential von Pop-up Shops, wie in der Abbildung 6 im Kapitel 3.2 ersichtlich wurde. Für die zu bewertenden Lagen in der Umfrage an Eigentümer und Verwalter, wurden die gleichen Lagen zur Auswahl gegeben, wie in der Umfrage von Fuhrer & Hotz (Abb 6) an die Händler und Hersteller. Werden die beiden Umfrageresultate miteinander verglichen, wird erkennbar, dass die Antworten praktisch deckungsgleich sind. In diesem Punkt scheinen sich die Immobilieneigentümer, Verwalter und die Mieter einig zu sein.

Die Antworten zu den erachteten geeigneten Verkaufsflächengrößen sind zu Gunsten der kleinen und mittleren Verkaufsflächen ausgefallen. Die Verkaufsflächengröße von 51-100m<sup>2</sup> erachten 81% der Befragten als am geeignetsten und nur ein Teilnehmer befand Verkaufsflächen von > 200m<sup>2</sup> als geeignet (Anhang 4, S.71.).

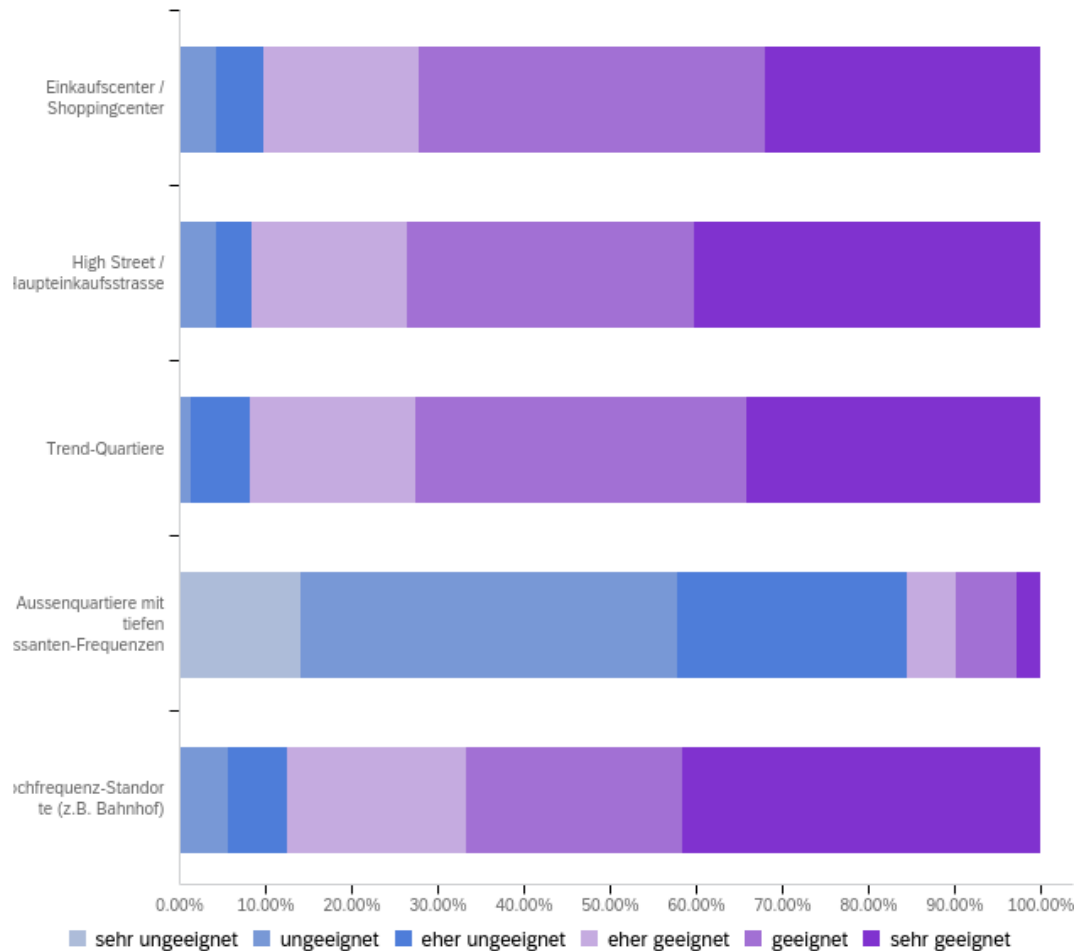


Abbildung 13: Eignung der Lage für Pop-up Shops

### 5.2.7 Risiken der Pop-up Shop Vermietung

Im folgenden Kapitel wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Risiken die Immobilieneigentümer und die Verwalter in dem Pop-up Shop Vermietungsmodell sehen.

Die Abbildung 14 stellt die Auswertung der Antworten zu den empfundenen Risiken der Pop-up Shop Vermietung dar. Die Antwortauswahl zu den möglichen Risiken wurde anhand von Vorgesprächen mit Immobilieneigentümer und Verwalter getroffen. Das Risiko der Abwertung und Billig-Image des Standorts durch eine Vermietung an Pop-up scheint für über 60% kein wesentliches Risiko darzustellen. Möglicherweise ist dies so zu interpretieren, dass wenn die oben genannten Anforderungen an das Konzept oder das Produkt nicht erfüllt sind, keine Vermietung zustande kommt.

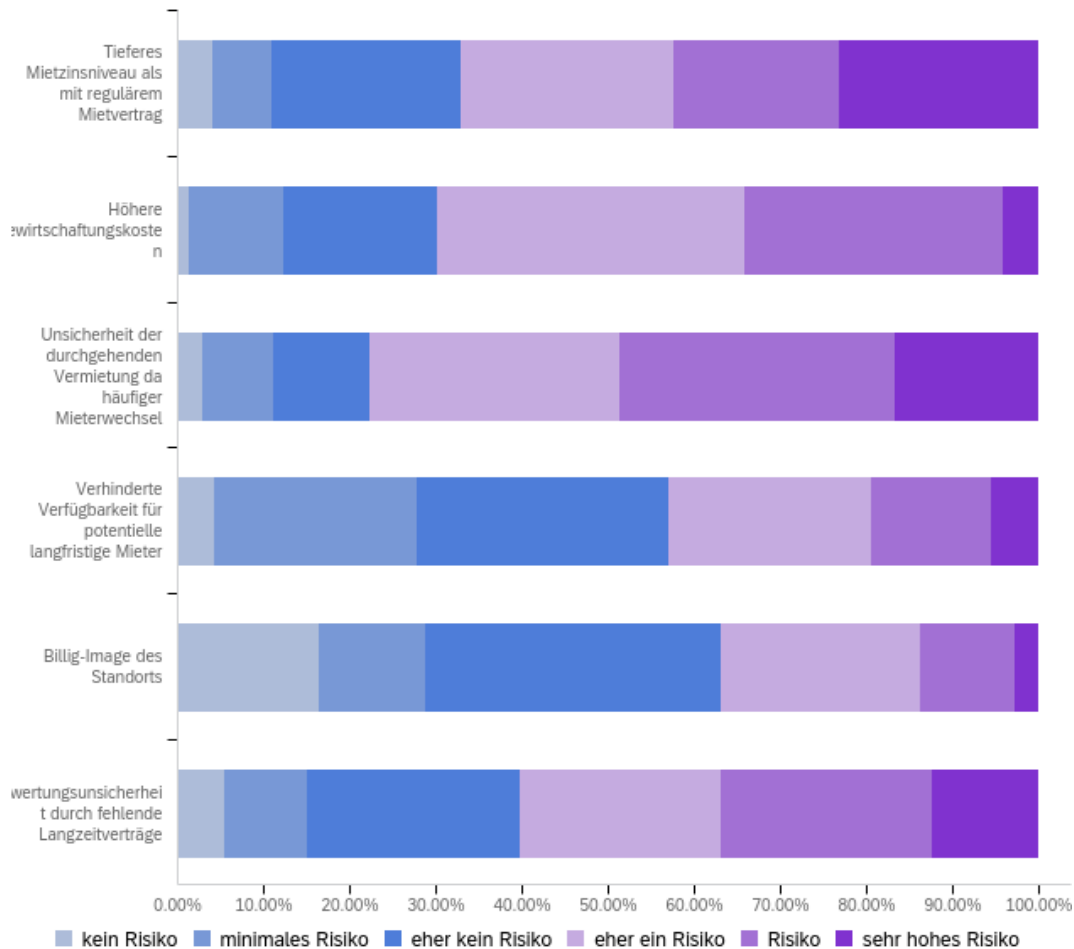


Abbildung 14: Risiken der Pop-up Shop Vermietung

Als meistgenanntes Risiko wurde die Unsicherheit der durchgehenden Vermietung ausgewertet. Mehr als 70% der Befragten empfinden diese Unsicherheit als eher bis sehr hohes Risiko. Das Risiko eines tieferen Mietzinsniveaus, der höheren Bewirtschaftungskosten und damit einhergehend die Bewertungsunsicherheit der Immobilie wird von mehr als 60% als weiteres Risiko beurteilt.

Die Aussage zum Risiko der Immobilienbewertung muss jedoch relativiert werden. Bei der Frage ob die Pop-up Shop Vermietung einen Einfluss auf die Bewertung hat, haben 53% der Teilnehmer dies bejaht (Anhang 4, S.74). Davon findet jedoch nur circa die Hälfte, dass die Auswirkung auf die Bewertung negativ ist. Bei der qualitativen Auswertung der Antworten lassen sich zwei Hauptaussagen formulieren. Wird die Pop-up Shop Vermietung als eine Vermietung zur Überbrückung einer kurzzeitigen Leerstandsperiode betrachtet, wird ihr Einfluss auf die Bewertung positiv beurteilt da sie einen Mietzinsausfall verhindert. Wird die Pop-up Shop Vermietung im Vergleich zu einem langfristigen Mietvertrag betrachtet, beurteilen die Eigentümer und Verwalter

den Einfluss auf die Bewertung als negativ. Insbesondere wenn die Bewertung mittels der DCF Methode gemacht wird. Dabei werden Gründe genannt wie ein, aufgrund der Volatilität der Mieter höher eingesetzter Diskontsatz und die damit entstehende Ertragsunsicherheit. Auch die Befürchtung eines tieferen Mietzinses bei einer Pop-up Shop Vermietung wird erwähnt.

Zusammengefasst wurde die Unsicherheit der durchgehenden Vermietung durch den hohen Mieterwechsel als grösstes Risiko der Pop-up Shop Vermietung genannt.

### **5.2.8 Sicht auf die Forderungen von Pop-up Shop Mieter**

Dieses Kapitel geht der Forschungsfrage nach, wie sich die Immobilieneigentümer und Verwalter zu den aktuellen Forderungen von Pop-up Shop Nutzern stellen.

Im Kapitel 3.2 wurden die Anforderungen der Pop-up Shop Mieter dargelegt. Durch die oftmals kurze Mietdauer fallen die Kosten für Ausbau und Infrastruktur stark ins Gewicht. In der Umfrage wurde die Bereitschaft der Eigentümer und Verwalter ermittelt, sich an den Aufwänden zu beteiligen.

Wie in Abbildung 15 erkennbar, ist am ehesten die Bereitschaft vorhanden die Internetverbindung zur Verfügung zu stellen, circa 60% der Befragten gegen Verrechnung, 23% sogar kostenlos. Da die Internetverbindung eine generische Infrastruktur ist und von allen Mietern verwendet werden kann, erstaunt es wenig, dass die Bereitschaft diese Infrastruktur zur Verfügung zu stellen vorhanden ist.

Hervorzuheben ist aber, dass fast 50% der Befragten die Bereitschaft zeigen gegen Verrechnung die Grundmöblierung der Fläche anzubieten, circa 14% würden dies sogar kostenlos anbieten.

Die Unterstützung der Pop-up Shop Mieter im Marketing würde fast ein Drittel der Befragten gegen Verrechnung anbieten, circa 12% sogar kostenlos. Eine Unterstützung der Pop-up Shop Mieter in der Vermarktung ihres Geschäfts durch einen angebotenen Zugang zu einer Onlineplattform oder einer App, welche ihren Standort bekannt gibt, würden sogar mehr als 20% der Befragten kostenlos dem Mieter zur Verfügung stellen. Gegen Verrechnung würden 15% der Befragten diesen Dienst anbieten.

Das Kassensystem und das Verkaufspersonal wird vermutlich von den Eigentümern und Verwaltern als zu geschäftsspezifisch eingeschätzt, um dem Mieter damit entgegenzukommen. Es ist jedoch zu erwähnen, dass bei der differenzierten Antwortbetrachtung

zwischen Eigentümer und Verwalter doch circa 30% der Verwalter bereit wären, ein Kassensystem zur Verfügung zu stellen.

Allgemein lässt sich bei der aufgeschlüsselten Auswertung der einzelnen Fragen zur Bereitstellung von Infrastruktur und Dienstleistung, zwischen Eigentümer und Verwalter folgendes feststellen (Anhang 5), die Verwalter zeigen eine leicht höhere Bereitschaft, den Forderungen der Pop-up Shop Mieter entgegenzukommen.

Bei der aufgeschlüsselten Auswertung nach der Mikrolage der gehaltenen Verkaufsflächen ist zu erkennen, dass 70% der Eigentümer und Verwalter von Einkaufszentren und 60% derer mit Verkaufsflächen an Hochfrequenz-Standorten Bereitschaft zur Unterstützung im Marketing zeigen (Anhang 6, S. 80). Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass diese Standorte schon Marketingverantwortliche haben.

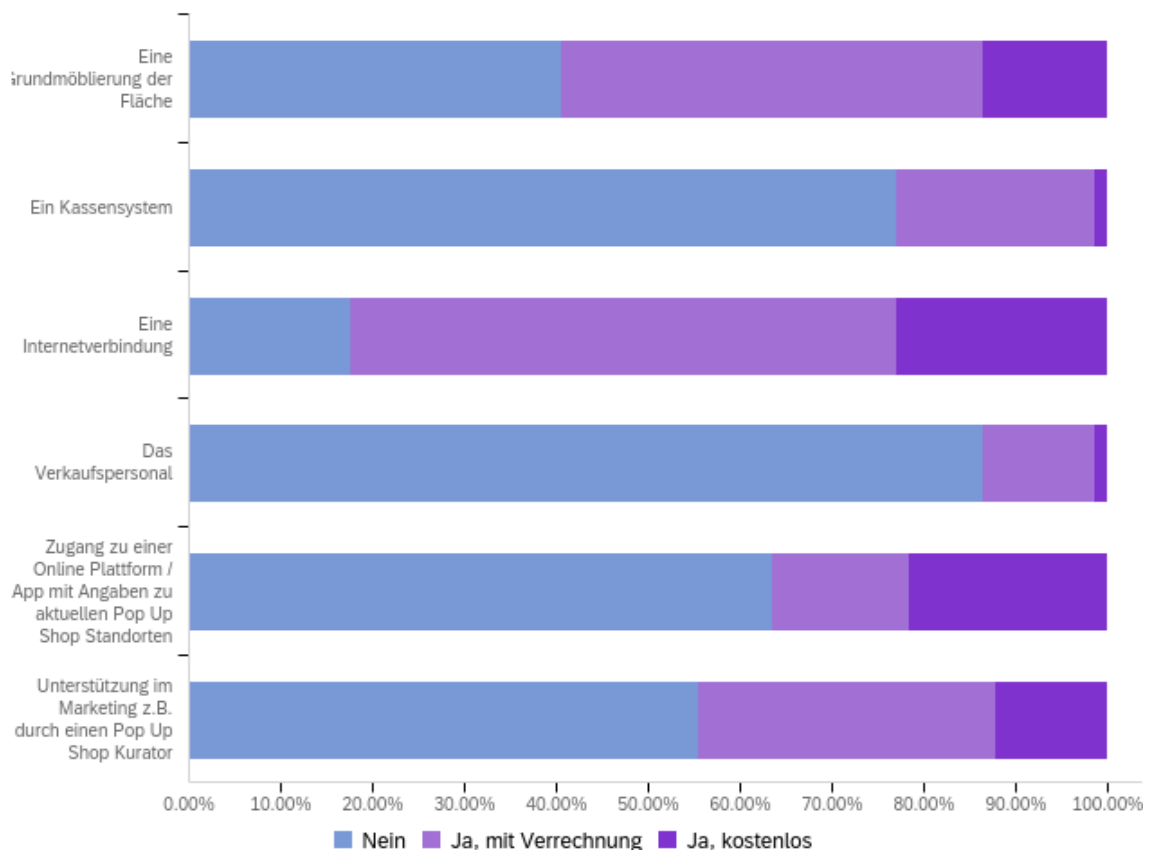


Abbildung 15: Bereitschaft Infrastruktur/Dienstleistung zur Verfügung zu stellen

### 5.2.9 Sicht der Eigentümer/Verwalter auf die Zusammenarbeit und Koordination

In dem folgenden Kapitel wird der Forschungsfrage nachgegangen, ob mögliche Organisations- oder Verwaltungsformen bestehen, welche die Pop-up Shop Vermietungen begünstigen.

Durch die kurzzeitige Mietdauer von Pop-up Shops entstehen Mehraufwände. Dadurch stellt sich die Frage, ob entweder durch eine Zusammenarbeit von Eigentümern oder von Verwaltern oder durch die Zusammenarbeit mit einer externen Fachkompetenz sich Kosten und Aufwände reduzieren lassen.

In der Umfrage wurde erfragt, ob ein Interesse an einer Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Eigentümerschaften und Verwaltungen zur besseren Koordination von Pop-up Shop Vermietungen besteht. Nur circa 42% der Befragten haben ein Interesse bekundet (Abb 16). In den Textantworten gibt die Mehrheit der Interessierten an, dass sie an der Koordination in Form einer Online-Vermittlungsplattform interessiert wären. Zwei Antworten präzisieren, dass die Zusammenarbeit über die Vermittlung hinausgehen soll und auch unterstützend beim Ausbau oder der Bereitstellung von Infrastruktur erwünscht ist.

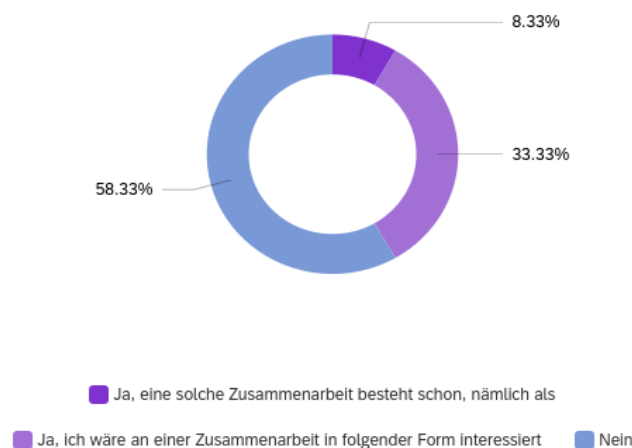


Abbildung 16: Interesse an Zusammenarbeit mit anderen Eigentümern/Verwaltern

Interessanterweise fallen die Antworten zur Zusammenarbeit mit einem City Manager viel positiver aus (Abb 17). An einer Zusammenarbeit wären fast 70% der Befragten interessiert. In den Textantworten zu den Erwartungen an den City Manager in Bezug auf Pop-up Shop Vermietungen wird die übergeordnete Koordination des Verkaufsangebots häufig genannt. Sei dies in Form der Erstellung von strategischen



Konzepten oder zur Konzeption von einheitlichen Auftritten von Strassenzügen. Eine weitere Erwartung an den City Manager ist das Etablieren eines Netzwerks zwischen Mieter, Vermieter und Behörde.

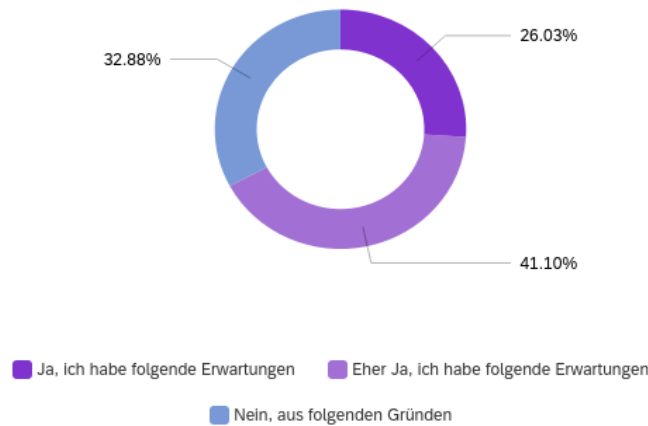


Abbildung 17: Interesse an einer Zusammenarbeit mit einem City Manager

### 5.2.10 Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Pop-up Shop Vermietungsmodells

Die letzte Einschätzungsfrage zum Pop-up Shop Vermietungsmodell war die der Zukunftsfähigkeit (Abb 18). Mehr als 70% der Befragten schätzen dieses Modell als zukunftsfähig ein. Die Mehrheit, circa 60% sieht die Pop-up Shop Vermietung als eine partielle Ergänzung zum traditionellen langfristigen Vermietungsmodell. Diese Einschätzung zeigt eine unerwartet positive Einstellung zu diesem Vermietungsmodell.

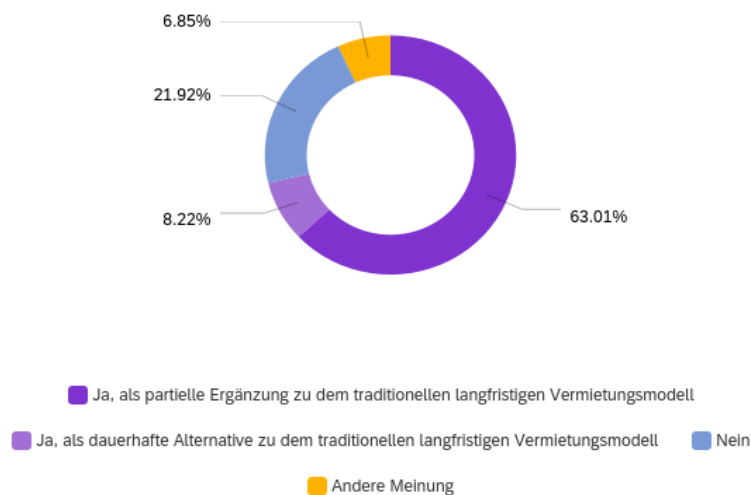


Abbildung 18: Zukunftsfähigkeit des Pop-up Shop Modells

### 5.2.11 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst, gegliedert nach den im Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen.

Was wird unter dem Begriff Pop-up Shops verstanden?

Deckt sich die Sicht von Immobilieneigentümer mit jener der Verwalter auf das Vermietungsmodell Pop-up Shop?

Wie stellen sich die Immobilieneigentümer und Verwalter zu den aktuellen Forderungen von Pop-up Shop Mietern?

Welche Erwartungen haben und welche Risiken sehen die Immobilieneigentümer und Verwalter in dem Pop-up Shop Vermietungsmodell?

Gibt es mögliche Organisations- oder Verwaltungsformen die Pop-up Shop Vermietungen begünstigen?

Die Mehrheit, 70% der Befragten glaubt an die Zukunftsfähigkeit des Pop-up Shop Vermietungsmodell. Bei der Befragung nach dem aktuellen individuellen Interesse an Pop-up Shop Vermietungen gaben lediglich 4% der Befragten an, nicht an diesem Vermietungsmodell interessiert zu sein. Es ist jedoch nicht auszuschliessen, dass Eigentümer oder Verwalter, welche der Pop-up Shop Vermietung abgeneigt sind, nicht an der Umfrage teilgenommen haben. Wird aber die hohe Anzahl positiver Rückmeldungen berücksichtigt, bestätigt sich die Annahme einer positiven Entwicklung, die im theoretischen Teil dieser Arbeit gemacht wurde. Diese Annahme basierte auf den steigenden Anteil an inserierten Pop-up Shop Verkaufsflächen (Abb 2) und die erfolgreiche Investitionssuche diverser Pop-up Shop Online-Vermittlungsplattformen. Das Interesse an dieser Vermietungsweise scheint also vorhanden zu sein.

Wie schon im Kapitel 5.2 erwähnt, decken sich die Antworten von Immobilieneigentümer und Verwalter mehrheitlich. Durch diese generelle Übereinstimmung der Antworten, kann davon ausgegangen werden, dass keine Principal-Agent Problematik bei diesem Vermietungsmodell besteht. Auch beim Begriffsverständnis Pop-up Shop gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Eigentümer und Verwalter bis auf das Verständnis, dass eine Pop-up Shop Vermietung auch als eine Shop-in-Shop Vermietung verstanden werden kann.

Die fehlende eindeutige und scharf abgegrenzte Begriffsdefinition von Pop-up Shop, wie im theoretischen Teil unter Kapitel 2.1 beschrieben, zeigt sich auch in dieser Umfrage. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer verstehen unter dem Begriff Pop-up Shop zwei bis vier verschiedene Definitionen. Jedoch verstehen 93% der Befragten den Begriff Pop-up Shop unter anderem oder ausschliesslich (circa 40%) als „eine Vermietung einer Verkaufsfläche als Zwischennutzung < 1Jahr“. Dies ist eine deutliche Tendenz.

Aus der Auswertung der Frage zu der Bereitschaft den Forderungen von Pop-up Shop Mietern entgegenzukommen, wurde ersichtlich, dass generell die Verwalter eher dazu bereit sind diesen Forderungen entgegenzukommen. Die Bereitschaft eine Internetverbindung zur Verfügung zu stellen ist mit mehr als 80% positiven Rückmeldungen am grössten, gefolgt von der Bereitschaft eine Grundmöblierung zur Verfügung zu stellen (circa 60%). Eine Unterstützung im Marketing zu bieten, zum Beispiel in Form eines Kurators oder als Zugang zu einer Onlineplattform wurde von mehr als 30% bejaht. Die Bereitschaft der Zurverfügungstellung eines Kassensystems oder von Verkaufspersonal wurde von circa 80% der Befragten verneint. Die Bereitschaft auf Forderungen von kurzzeitigen Mietern einzugehen, zeigt ein Umdenken im traditionellen Vermietungsmodell von Verkaufsflächen, die bis anhin mehrheitlich im Rohbauzustand vermietet werden.

Erstaunlich ist die Auswertung der Erwartungen an einen Pop-up Shop ausgefallen. Für über 90% der Befragten ist die positive Adressbildung für den Standort wichtig bis sehr wichtig. Demzufolge scheint die Attraktivität des Pop-up Shops eine der wichtigsten Anforderung an diesen zu sein. Die Verhinderung eines Leerstands durch Reduktion des Mietzinses ist die zweit häufigste genannte wichtige Erwartung (84%). Danach folgt die Erhöhung der Passantenfrequenz (74%), wobei sich hier die Meinung von Eigentümer und Verwalter deutlich unterscheiden. Für fast 90% der Eigentümer ist diese eine wichtige bis sehr wichtige Erwartung. Bei den Verwaltern erachten nur circa 60% dies als wichtig. Auch bei den Rückmeldungen zu der Erwartung die Verkaufsflächen durch Pop-up Shop Vermietungen erhalten zu können anstatt sie für beispielsweise Coiffeurgeschäfte oder Dienstleistungsanbieter umzunutzen, unterscheidet sich die Haltung von Eigentümer und Verwalter. Nur knapp die Hälfte der Eigentümer haben diese Erwartung im Vergleich zu fast 70% der Verwalter.

Das grösste Risiko der Pop-up Shop Vermietung sieht die Mehrheit der Eigentümer und Verwalter (76%) in der fehlenden Sicherheit einer durchgehenden Vermietung an Pop-

up Shops. Als weitere erhebliche Risiken werden höhere Bewirtschaftungskosten (69%), ein tieferer Mietzins als mit einem regulären Mietvertrag (66%) und die Bewertungsunsicherheit (59%) genannt. Einen negativen Einfluss auf die Bewertung scheint jedoch nur gegeben zu sein, wenn diese verglichen wird mit einer Bewertung anhand der DCF-Methode basierend auf langfristigen Mietverträgen.

Für eine bessere Koordinierung der Vermietung von Pop-up Shops haben sich die Immobilieneigentümer und Verwalter in der Umfrage deutlich positiver für eine Zusammenarbeit mit einem City Manager als für einen Zusammenschluss mit weiteren Eigentümer bzw. Verwalter geäußert. Zwei Drittel der Teilnehmer haben Interesse an einer Zusammenarbeit mit einem City Manager. In der qualitativen Auswertung der Antworten zu den Erwartungen an einen City Manager wurde mehrheitlich die Erwartung nach einer übergeordneten Koordination von Mieter, Vermieter und Behörde genannt. Die Erwartungen gehen demnach über eine Vermittlungsfunktion zwischen Mieter und Vermieter hinaus. Möglicherweise wird erhofft, dass durch eine klar definierte und verantwortliche Ansprechperson für Pop-up Shop Vermietungen, neben der Vermittlung auch eine übergeordnete Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Eigentümer oder Verwalter zu Themen wie Ausbau, Marketing etc. ermöglicht wird.

## **6. Handlungsempfehlungen**

Anhand der theoretischen Recherche und den Erkenntnissen der ausgewerteten Umfrage zu Pop-up Shop Vermietungen lassen sich bestimmte Handlungsempfehlungen ableiten. Diese Handlungsempfehlungen sollen nicht nur Eigentümer und Verwalter unterstützen, sondern auch dem Pop-up Shop Mieter, Vermittlern und Behörden Hinweise geben wie das Pop-up Shop Vermietungsmodell erfolgreich weiterentwickelt werden kann. Diese Weiterentwicklung und bessere Etablierung des Pop-up Shops wird, wie schon in der Einleitung erwähnt, als eine Möglichkeit gesehen, dem Ladensterben in den Innenstädten teilweise entgegenzuwirken. Dem Ladensterben entgegenzuwirken bedeutet den Teufelskreis in den Innenstädten zu bremsen. Dieser beginnt mit dem Ladensterben und endet mit der Abwanderung der Bewohner durch die verlierende Attraktivität und Lebensqualität der Innenstädte (Hasenmaile et al., 2019). Die verlierende Attraktivität der Innenstadt hat wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwerte und die Höhe des Mietzinsniveaus. Daher scheint Handlungsbedarf gegeben zu sein.

Die Umfrageergebnisse haben die theoretischen Erkenntnisse bestätigt, dass das grösste Potential erfolgreicher Pop-up Shop Vermietungen an Lagen mit hoher Passantenfrequenz liegt. Daher soll der Fokus von Pop-up Shop Vermietungen auf A-Lagen gerichtet sein, Haupteinkaufsstrassen, Trend Quartiere, Einkaufszentren und Hochfrequenz-Standorte wie zum Beispiel Hauptbahnhöfe. Diese A-Lagen verlangen eine hohe Attraktivität des Pop-up Shop Konzepts um die Erwartung an die positive Adressbildung und die Haltung oder Erhöhung der bestehenden Passantenfrequenz zu bewirken. Diese positiven Effekte, welche eine Pop-up Nutzung generieren kann, wirkt sich nicht nur auf die unmittelbar gemietete Verkaufsfläche, sondern auch auf die benachbarten Verkaufsflächen oder gar auf den gesamten Strassenzug beziehungsweise auf das gesamte Einkaufszentrum aus.

Um diese positiven Externalitäten optimieren zu können, drängt sich eine übergeordnete Zusammenarbeit auf strategischer Ebene der Immobilieneigentümer und Verwalter mit angrenzenden Verkaufsflächen auf. Ein City Manager scheint gemäss Umfrageergebnissen diese strategische Rolle einnehmen zu können. Um die Interessen der Eigentümer und Verwalter richtig vertreten zu können, müsste er jedoch von diesen ein direktes Mandat haben.

Die Umfrageresultate haben weiter ergeben, dass eine Bereitschaft von Eigentümer und Verwalter besteht in Bezug auf die Unterstützung der Infrastruktur für Pop-up Shop Mieter. Auch bezüglich der Bereitstellung einer Grundmöblierung könnte eine übergeordnete Zusammenarbeit Synergien bringen, beispielsweise in Form eines Rahmenvertrags mit einem Ausstatter. Wegen den kurzen Mietvertragslaufzeiten von Pop-up Shops müssen die Prozesse der Vermietung optimiert werden. Eine Standardisierung der Verträge und möglicherweise auch des Grundausbau der Verkaufsfläche müsste angestrebt werden.

## **7. Schlussbetrachtung**

Im folgenden Fazit werden die wichtigsten theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und in einem weiteren Kapitel kritisch gewürdigt und diskutiert. Zum Schluss wird ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsfragen zu diesem Thema gegeben.

## 7.1 Fazit

Der jährliche Rückgang an Verkaufsflächen ist nicht nur international, sondern auch in der Schweiz eine Tatsache. Die damit einhergehenden Verluste betreffen nicht nur die Immobilieneigentümer, sondern die ganze Gesellschaft. Anhand der Verluste der Immobilieneigentümer lässt sich der Rückgang jedoch quantifizieren. Gemäss der Schweizer Immobilienstudie der Credit Suisse wird das Einkaufen in der Zukunft vor allem an den wenigen Top-Einkaufsmeilen stattfinden. Allerdings in kleineren Läden als heute und mit einem vielfältigeren Mix von Mieter und Mieterinnen. Auch ändert sich die Rolle der stationären Verkaufsflächen, weg von der Umsatzgenerierung, hin zum Marketinginstrument für Händler und Hersteller (Hasenmaile et al., 2020a, S. 47). Diese strukturelle Veränderung der Verkaufsflächenvermietung erfordert ein Umdenken in der Vermietung von Verkaufsflächen.

Die Einschätzung, dass das Pop-up Shop Modell eine mögliche Alternative für Eigentümer und Verwalter ist hat sich in dieser Arbeit bestätigt. Allerdings wird sie als Ergänzung zu der traditionellen langfristigen Vermietung gesehen. Ob die derzeitige Praxis, Mietverträge mit Vertragsdauern von fünf bis zehn Jahren auszustellen, auch für zukünftige Nutzungen von Verkaufsflächen als Marketinginstrument geeignet sein wird, wird sich zeigen. Zurzeit werden kurzzeitige Mietverträge mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr nur als Zwischennutzung zwischen Langzeitmietverträge akzeptiert. Diese Art von Zwischennutzung wird von Eigentümern und Verwaltern als Pop-up Shop Vermietung verstanden, wie in dieser Arbeit ermittelt wurde. Als dauerhafte Alternative zu der traditionellen, langfristigen Verkaufsflächenvermietung wird der Pop-up Shop von den Eigentümern und Verwaltern nicht gesehen.

Das Entgegenkommen auf die Forderung der Händler und Hersteller nach allgemein flexibleren Mietkonditionen scheint demnach nicht vorhanden zu sein. Auch ist die Bereitschaft der Eigentümer und Verwalter den Forderungen der Pop-up Shop Mietern im Ausbau und der Kommunikation entgegenzukommen begrenzt. Ein gewisses mögliches Entgegenkommen lässt sich dennoch feststellen. Eine grosse Bereitschaft besteht bei der Einrichtung einer Internetverbindung und eine mehrheitliche Bereitschaft für die Bereitstellung eine Grundmöblierung.

Die Einschätzung der geeigneten Standorte für Pop-up Shops an Lagen mit hoher Passantenfrequenz teilen Eigentümer und Verwalter mit den Händlern und Herstellern.

Alle unter Kapitel 3.1 genannten Motive der Händler und Hersteller für die Eröffnung eines Pop-up Shops benötigen die Passantenfrequenz des Standorts. Die Eigentümer und Verwalter wiederum wollen die Passantenfrequenz durch einen Pop-up Shop erhalten, wenn nicht noch erhöhen. Daher scheint das Pop-up Shop Vermietungsmodell eine Möglichkeit zu sein, die Attraktivität von Verkaufsflächen an schon guten Lagen, 1A und 1B-Lagen, zu erhöhen, um die hohe Mietzinslage zu erhalten. Hingegen scheint das Pop-up Shop Konzept kein Instrument gegen das Ladensterben an Lagen mit schwacher Passantenfrequenz zu sein. Das ausschlaggebende Standortkriterium der Passantenfrequenz für Pop-up Shops bildet vermehrt die Grundlage der Vermittlung von diversen Pop-up Shop Onlineplattformen. Oft werden eigene Frequenz-messungen gemacht, um die Passantenströme der verschiedenen Standorte selber ermitteln zu können und damit eine eigene Lagebeurteilung abgeben zu können. Diese erhobene Daten nutzen diverse Vermittlerplattformen zudem um aktive Marktforschung zu betreiben (Prats et al., o. J.).

Ein verbesserter Vermittlungsprozess zwischen angebotenen Pop-up Shop Flächen und nachfragenden Mietern wird ausschlaggebend sein für den Erfolg des Pop-up Shop Modells. Denn gemäss Umfrageresultaten sehen die Eigentümer und Verwalter das grösste Risiko dieses Vermietungsmodells in der Unsicherheit einer durchgehenden Vermietung durch die kurze Vermietungsdauer. Eine Optimierung der Vermietungsprozesse von Pop-up Shops wird insbesondere von den digitalen Online Vermittlungsplattformen vorangetrieben. Über verbesserte Algorithmen soll das Matching von angebotenen Verkaufsflächen mit suchenden Pop-up Shop Mieter erfolgreicher zustande kommen. Das Forschungsprojekt Pop Up City hat das Ziel der Optimierung von Matching und Umsetzung von Pop-up Shops in Schweizer Städten. Durchgeführt wird das Forschungsprojekt von der Fachhochschule St.Gallen zusammen mit der Online-Vermietungsplattform popupshops.com. Sie verstehen diesen optimierten Vermittlungsprozess auch als ein Instrument nachhaltiger Stadtentwicklung. Das Projekt wird Ende 2020 abgeschlossen sein. Es wird sich anhand des zukünftigen Erfolgs der Onlineplattform popupshops.com zeigen ob eine Verbesserung der Pop-up Shop Vermietung erreicht werden konnte. Generell kann aber die Aussage gemacht werden, dass eine Standardisierung der Vermittlung und der Verträge den Erfolg von Pop-up Shops massgeblich steigert.

Eine weitere Möglichkeit der Optimierung des Pop-up Shop Modells sieht die Mehrheit der Eigentümer und Verwalter in einer Zusammenarbeit mit einem City Manager. Das

vorhandene Interesse an dieser Zusammenarbeit sollte zusammen mit den Städten weiterverfolgt werden, möglicherweise in Form einer öffentlich-privaten Partnerschaft. Ein klar definiertes Stellenprofil wird für den erfolgreichen Einsatz eines City Managers ausschlaggebend sein.

## **7.2 Kritische Würdigung und Diskussion**

Die vorliegende Arbeit versteht sich in erster Linie als Grundlage für weitere vertiefte Untersuchungen und Diskussionen bezüglich der Optimierung des Vermietungsprozesses für Pop-up Shops. Die Sicht der Eigentümer und Verwalter in der Schweiz wurde untersucht und die Fragen nach der Einschätzung und dem Interesse an dem Pop-up Shop konnten weitgehend beantwortet werden. Das Interesse an dem Pop-up Shop Vermietungsmodell seitens der Eigentümer und Verwalter scheint gegeben zu sein.

Eine Prinzipal-Agent Problematik zwischen Eigentümer und Verwalter konnte nicht festgestellt werden. Das Interesse an Pop-Shops besteht sowohl bei Immobilieneigentümerschaften wie auch bei den Verwaltern. Jedoch muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass mögliche Verzerrungen der Ergebnisse der durchgeführten Umfrage aus nachfolgenden Gründen nicht ausgeschlossen werden können.

Von den Teilnehmern der Onlineumfrage sind 12 Personen, circa 16% der Befragten, über popupshops.com kontaktiert worden. Durch ihre Partizipation an dem Netzwerk von popupshops.com sind sie dem Pop-up Shop Vermietungsmodell schon positiv gesinnt. Dieser Fakt könnte die deutlich positiv ausgefallene Auswertung der Einstellung der Befragten zu Pop-up Shops beeinflusst haben.

Für die Sprache des Fragebogens wurde Deutsch gewählt. Obwohl die Teilnehmer Immobilien schweizweit halten, kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Sprachwahl die Französisch und Italienisch sprechende Schweiz ungenügend in der Umfrage vertreten ist. Auch beziehen sich die im theoretischen Teil beigezogenen Studien und Artikel fast ausschliesslich auf die Deutschschweiz. Diese Untervertretung der Französisch und Italienisch sprechenden Schweiz zeigt sich auch anhand der von der Onlineplattform popupshops.com publizierten Verteilung ihrer angebotenen Pop-up Shop Verkaufsflächen in der Schweiz. Nur knapp 10% ihrer angebotenen Pop-up Shop Flächen befinden sich in der Région lémanique und im Tessin (Fuhrer et al., 2020, S. 14). Ob auch die Nachfrage in diesen Regionen kleiner ist oder die Diskrepanz



zwischen dem Angebot und der Nachfrage grösser, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht ermittelt werden.

Aufgrund der kleinen Repräsentativität der einzelnen Kategorien wurde die Sicht der Eigentümer und Verwalter nicht nach Art der Betreuung der Verkaufsflächen differenziert. Eine differenzierte Betrachtung nach unterschiedlicher Betreibungsart könnte möglicherweise präzisere Hinweise zu einer erfolgreichen Pop-up Shop Vermietung je Betreibungsart liefern.

### **7.3 Ausblick**

In Hinblick auf die eindeutig positiv geäußerte Haltung der Eigentümer und Verwalter gegenüber dem Pop-up Shop Vermietungsmodell scheint es lohnenswert, dieses zu optimieren. Der strukturelle Wandel im Detailhandel ist in vollem Gange und sucht nach neuen Lösungsansätzen. Möglicherweise wird es zukünftig die Unterscheidung zwischen traditioneller Vermietung mit Mietvertragslaufzeiten von fünf bis zehn Jahre und Zwischenvermietungen mit Mietvertragslaufzeiten von weniger als einem Jahr nicht mehr geben (Dr.Nertinger, persönliche Kommunikation, 26.08.2020). Flexiblere Verträge mit Mindestvertragslaufzeiten von weniger als einem Jahr könnten die neue Normalität werden.

Die dadurch entstehenden Konsequenzen für die Vermittlung, die Vertragsabwicklung und den Grundausbau der angebotenen Verkaufsflächen eröffnen weitere Forschungsmöglichkeiten: Wie weit können die Vermittlungs- und Vertragsprozesse standardisiert werden, um den schneller werdenden Mieterwechsel zu bewältigen? Können die Optimierungen in den aktuell bestehenden Strukturen der Eigentümer und Verwalter erfolgen oder braucht es neue spezialisierte Akteure? Inwiefern kann die Digitalisierung diesen Prozess unterstützen? Die aktuellen Entwicklungen der Pop-up Shop Onlineplattformen können dazu mögliche Hinweise liefern wie sich der Vermietungsprozess in Zukunft effizienter lösen lässt.

Dabei kann es nicht bei individuellen Vermittlungen einzelner Flächen bleiben. Übergreifende Strategien mit angrenzenden Verkaufsflächen sind anzudenken. Erste Ansätze in Form des City Managers oder des City Managements, eine Verwaltungsform der Innenstädte, die vom Management von Einkaufszentren abgeleitet wurde, bestehen. Eine Vertiefung der Frage nach Profil und Aufgabenschwerpunkt eines möglichen City Managers wäre ebenfalls lohnenswert. Deutschland und Österreich kennen diese Funktion in der Stadt oder Gemeindeverwaltung schon. In Deutschland gibt es sogar

Unternehmen wie beispielsweise die CIMA Beratung + Management GmbH, die sich darauf spezialisiert haben die Aufgaben- und Bewerberprofile der City Manager einzelner Städte oder Gemeinden zu definieren. In der vorliegenden Arbeit konnte das Interesse der Eigentümer und Verwalter an einer Zusammenarbeit mit einem City Manager ermittelt werden. In welcher Form eine solche Zusammenarbeit bestehen könnte, um die Beeinflussung des Branchenmixs oder die Koordination von Pop-up Shops zu verbessern, wäre eine weitere Frage, die untersucht werden könnte. Wären Vertragsbeziehungen zwischen den Beteiligten wie Immobilieneigentümern, Detailhändler und einem City Management denkbar?

Die Frage nach geeigneten Kriterien zur Bildung eines optimalen Mietzinses für einen Pop-up Shop wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht vertieft, wäre aber interessant weiter zu untersuchen. Das Kriterium der Passantenfrequenz für die Lage der Mietfläche könnte Hinweise geben für mögliche neue Kriterien für die Errechnung des Mietzinses. Die Folgen einer Frequenzmiete für Pop-up Shops anstatt einer Fixmiete oder einer Umsatzmiete könnten in weiteren Arbeiten untersucht werden. Durch den verstärkten Fokus der Detailhändler den Pop-up Shop als Kommunikationsinstrument einzusetzen, steht die Umsatzgenerierung auf der Verkaufsfläche nicht mehr so im Zentrum. Die Umsatzmiete lässt sich daher für Pop-up Shops in Frage stellen.

Durch die kurze Präsenzzeit von Pop-up Shops an einem Standort ist die Bekanntmachung des aktuellen Standorts ein wichtiger Bestandteil des Marketings. Die Auswertung der Umfrageresultate gab kein grosses Interesse der Eigentümer und Verwalter an einer Unterstützung von Pop-up Shop Mietern in der Bekanntmachung ihres Standorts durch einen Zugang zu einer Onlineplattform oder einer App an. Dennoch wäre eine Untersuchung zum Einsatz von beispielsweise Geomarketing interessant. Zum Beispiel könnte eine installierte App Passanten über einen neuen Pop-up Shop Standort in ihrer Nähe informieren. Damit könnte die Passantenfrequenz erhöht werden, was im Falle einer Frequenzmiete auch den Eigentümer interessieren sollte.

## Literaturverzeichnis

- Baras, J. (2016). *Pop Up Republic*. Wiley.
- Baumgarth, C., & Kastner, O. L. (2012). Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration. *IMB Institute of Management Berlin, Working Papers No.69*.
- Bidwell, J. (2019). *Redefining Retail Beyond 2020*. Springwise.
- Davis, C., & Evans, C. (2014). *Britain's Pop-Up Retail Economy*. Center for Economics and Business Research (Cebr).
- Dr. Schenkel, W., Bernegg, A., Lauerhmann, L., & Dr. Polinna, C. (2017). *Handel im Wandel, Szenarien für den Detailhandel und die Auswirkungen auf die Stadt Zürich* [Studie]. Stadt Zürich Stadtentwicklung.
- Edelhoff, D. (2011). *Zuverlässigkeit und Relevanz in der Immobilienbewertung: Eine Analyse der angelsächsischen Discounted Cash Flow-Methode und des deutschen Ertragswertverfahrens*. Eul Verlag.
- Evans, J. (2019, August 23). 'Airbnb for retail' picks out bright spot in high street gloom. *Financial Times*.
- Fuhrer, M., Hotz, M., Mendelin, T., & Hunziker, T. (2020). «Flexible Retail» auf dem Vormarsch (S. S.9-S.14) [Retail Outlook]. Credit Suisse AG.
- Fuhrer, M., Thurnherr, F., & Schorer, I. (2017). *Schlussbericht «Zukunft St.Galler Innenstadt»*. <https://www.smartcitylab.ch/wp-content/uploads/2018/10/Schlussbericht-Zukunft-St.Galler-Innenstadt.pdf>
- Gray, B. (2012, Dezember 5). On 10th Anniversary of First NYC Pop-Up, Retailers Look Back. *Commercial Observer*. <https://commercialobserver.com/2012/12/on-10th-anniversary-of-first-nyc-pop-up-retailers-look-back/>
- Gursch, F. (2014). *Die Erfolgspotentiale von Pop-Up-Stores*. Diplomica Verlag GmbH.
- Hanke, G. (2019). *Das Ende des Konsums*. GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- Haouache, M. (2016, Dezember 7). *Bloomberg Daybreak Asia: Meet Storefront, the Airbnb of Retail*. Storefront. <https://www.thestorefront.com/mag/bloomberg-daybreak->

asia-talks-storefront/

Hasenmaile, F., Lohse, A., Rieder, T., & Dr. Waltert, F. (2019). *Lage, Lage, Grundriss* (Schweizer Immobilienmarkt 2019, S. S.49). Credit Suisse.

Hasenmaile, F., Lohse, A., Rieder, T., & Dr. Waltert, F. (2020). *Covid-19 setzt den Geschäftsimmoblien zu* (Immobilienmonitor Schweiz). Credit Suisse AG.

Hasenmaile, F., Lohse, A., Rieder, T., Dr. Waltert, F., Kappeler, M., Näf, P., & Szelyes, Z. (2020a). *Zyklus ohne Ende* (Schweizer Immobilienmarkt 2020). Credit Suisse.

Heinemann, G. (2008). *Multi-Channel-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices*. Springer Gabler.

Heinemann, G. (2017). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15862-0>

Helbling, U. (2019, Oktober 19). *Aarau soll «City-Manager» bekommen*. Aargauer Zeitung. <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/aarau/aarau-soll-city-manager-bekommen-135827202>

Iversen, H., Rieger, T., & Nagelsmeier, J. (2000). *Ausgesuchte Begriffs- und Lagedefinitionen der Einzelhandels- Analytik* (S. 22). Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung.

Kastner, O. L. (2015). *Erfolgsfaktoren von Pop-up Stores Fallstudiengestützte Evaluation am Beispiel der Bekleidungsindustrie*. Springer Gabler.

Knopf, D. (2017). Chalid El Ashker über Pop-Up-Shops. *Immobilia*, 4–9.

Leitner-Garnell, A. (2018, Juli 27). *“I-PACE\* in the City”*: Pop-Up-Tour 2018 entführt in die faszinierende Welt des ersten rein elektrischen Jaguar | Jaguar Homepage International. <https://media.jaguar.com/node/18171>

Martel, A. (2016). *Der Pop-up-Store etabliert sich*.

Mensing, M. (2001, Juni 17). Interview: „Der Citymanager ist keine eierlegende Wollmilchsau“. *FAZ.NET*. <https://www.faz.net/1.23403>

Nertinger, S. (2017, Oktober 26). *Pop-up-Stores als Instrument der Internationalisierung* | *KMU Magazin*. <https://www.kmu-magazin.ch/forschung-entwicklung/pop-stores-als-instrument-der-internationalisierung>

- Nertinger, S. (2019, Februar 6). *Zürich – Pop Up City?*
- Niehm, L., Fiore, A. M., Jeong, M., & Kim, H.-J. (2007). Pop-up Retail's Acceptability as an Innovative Business Strategy and Enhancer of the Consumer Shopping Experience. *Journal of Shopping Center Research*, 13, 1–30.
- Pine, J., & Gilmore, J. H. (1998, Juli 1). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July–August 1998. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Prats, K., Perez, D., & Burkert, P. (o. J.). *Start-ups: Go-PopUp – Auf der Suche nach der besonderen Lage*. etailment.de. Abgerufen 26. August 2020, von <https://etailment.de/news/start-ups/Go-PopUp-21537>
- Prien, U., & Seger, B. (2019). *Der Druck hält an* (Swiss Real SnapShot!). KPMG AG.
- Ruch, I. (2019, September 10). Das Paradox der leeren Verkaufsflächen. *Finanz und Wirtschaft*. <https://www.fuw.ch/article/das-paradox-der-leeren-verkaufsflaechen/>
- Schoop, F. (2017, September 13). *Ikea kommt an die Zürcher Bahnhofstrasse*. <https://www.nzz.ch/zuerich/ikea-kommt-an-die-zuercher-bahnhofstrasse-ld.1315943>
- Schweiger, M., & Meyer, A. (2011). *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft—Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. Vahlen.
- Seiler, M. (2018, November 23). *Schweizer Retailhandel im Wandel*. Handelszeitung. <https://www.handelszeitung.ch/invest/schweizer-retailhandel-im-wandel>
- Stadt Aarau. (2020, Mai 15). *Neupositionierung der Aarauer Wirtschaftsförderung*. Nau. <https://www.nau.ch/ort/aarau/neupositionierung-der-aarauer-wirtschaftsforderung-65708491>
- statista. (2015). *Pop-up retail sector turnover in the UK 2015*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/462921/pop-up-retail-sector-turnover-united-kingdom-uk/>
- St.Gallen. (2020). *Vorgehen bei Zwischennutzungen / Ergänzungen zur Hinweisliste bezüglich Bewilligungen*.
- Sullivan, M., & Adcock, D. (2002). *Retail Marketing*. Thomson.
- Vogel, B. (2019, Februar 21). Die Stadt Luzern erhält einen City-Manager. *Luzerner*

*Zeitung.*

Walton, C. (2020, Februar 3). *The Strategy Behind Amazon Getting Back Into Mall Pop-Up Stores.* Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/christopherwalton/2020/02/03/amazon-pop-up-stores-are-to-retail-what-pawns-are-to-chess/>

Wikipedia. (2019). Pop-up-Verkauf. In *Wikipedia.*

<https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Pop-up-Verkauf&oldid=195348526>

## Anhang

### Anhang 1: Pop-up Shop Online-Vermittlungsplattformen

Unternehmen	We are Pop Up	Brandspots	Appear Here	Pop Up Republic
<b>Gründungsjahr</b>	2012 in London	2012	2012	2012
<b>Ort aktuell</b>	Amsterdam	Amsterdam	London HQ	Chicargo HQ
<b>Tätig in</b>	Europa	Europa	Europa	USA
<b>Angestellte</b>	10	29	85	115
<b>Bemerkungen</b>	gehören mit Brandspots zur gleichen Gruppe			

Unternehmen	Storefront	Putiandi	Go-PopUp	brickspaces	popupshops
<b>Gründungsjahr</b>	2013	2015	2015	2014	2014
<b>Ort aktuell</b>	Paris HQ	Schanghai	Barcelona HQ	Düsseldorf	Zollikon
<b>Tätig in</b>	USA, Europa, Asien	China	Europa, USA	Deutschland Schweiz	Europa, Amerika
<b>Angestellte</b>	195	100	16	k.A.	k.A.
<b>Bemerkungen</b>					

## Anhang 2: Begleitschreiben zur Onlineumfrage

Von: **Irene von Meiss-Leuthold** leuthold@arch.ethz.ch  
Betreff:  
Datum: 10. Juli 2020 16:27  
An:

IV



**CUREM – Center for Urban & Real Estate Management**



### Pop Up Shops eine mögliche Antwort auf den Strukturwandel der Verkaufsflächen?

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit analysiere ich die Sicht der Immobilienbesitzer und Verwalter auf die zunehmende Nachfrage der Händler und Hersteller nach Pop Up Shop Verkaufsflächen in der Schweiz.

Damit ich mit meiner Arbeit ans Ziel gelangen kann, bin ich auf Ihre geschätzte Unterstützung angewiesen.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie bis zum **17. Juli 2020** an der Umfrage teilnehmen:

>> [Zur Umfrage](#)

Die Beantwortung der Fragen dauert ca. **5 Minuten**.

Ich hoffe auf möglichst viele Rücksendungen, damit ich eine aussagekräftige Datenbasis habe. Gerne teile ich die Erkenntnisse aus der Studie mit den teilnehmenden Personen.



## Anhang 3: Fragebogen Online-Umfrageprogramm Qualtrics

---

Beginn des Blocks: Standard Frageblock



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

**CUREM – Center for Urban &  
Real Estate Management**

---

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an meiner Umfrage!

Die Beantwortung der 22 Fragen dauert ca. 5 Minuten. Sämtliche Daten werden nur in anonymisierter Form für wissenschaftliche Zwecke verwendet und sind nicht auf eine Person zurückführbar.

Gerne stelle ich Ihnen bei Interesse das Resultat der Umfrage zu.

Am Schluss der Umfrage können sie ihre E-mail Adresse angeben.

---

1 Sind Sie Immobilieneigentümer oder Verwalter?

Immobilieneigentümer (1)

Verwalter (2)

---

2 Sind Sie männlich oder weiblich?

männlich (1)

Weiblich (2)

---

3 In welcher Altersgruppe sind Sie?

20-30Jährig (1)

31-50Jährig (2)

51-65Jährig (3)

>65Jährig (4)

---

4 In welcher Stadt befindet sich Ihr Arbeitsplatz?

---

---

5 Was verstehen Sie allgemein unter dem Begriff Pop-up Shop? Mehrfachantworten möglich.

- Die Vermietung einer Verkaufsfläche als Zwischennutzung < 1 Jahr (1)
  - Ein flexibler Mietvertrag ohne Mindestlaufzeit (2)
  - Ein Marketinginstrument für Händler und Hersteller (3)
  - Ein Shop-in-Shop Konzept (4)
  - Der Begriff sagt mir nichts (5)
  - Offene Antwort (6)
- 

---

Im Rahmen dieser Umfrage steht der Pop-up Shop für einen kurzen flexiblen Mietvertrag.

---





## 8 Für welche Lagen eignet sich aus Ihrer Sicht das Pop-up Shop Modell besonders?

	sehr ungeeign et (1)	ungeeign et (2)	eher ungeeign et (3)	eher geeigne t (4)	geeigne t (5)	sehr geeigne t (6)
Einkaufscenter / Shoppingcenter (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High Street / Haupteinkaufsstras se (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trend-Quartiere (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aussenquartiere mit tiefen Passanten- Frequenzen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hochfrequenz- Standorte (z.B. Bahnhof) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Lage (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

9 Welche Verkaufsflächengröße (m<sup>2</sup>) eignet sich aus Ihrer Sicht für die Vermietung von Pop-up Shops? Mehrfachantworten möglich.

bis 50m<sup>2</sup> (1)

51-100m<sup>2</sup> (2)

101-150m<sup>2</sup> (3)

151-200m<sup>2</sup> (4)

Mehr als 200m<sup>2</sup> (5)

Andere Angabe Verkaufsflächengröße (6)

---

-----

10 Wären Sie bereit, für Pop-up Shop Vermietungen folgende Infrastruktur / Dienstleistung dem Mieter zur Verfügung zu stellen?

	Nein (1)	Ja, mit Verrechnung (2)	Ja, kostenlos (3)
Eine Grundmöblierung der Fläche (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Kassensystem (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Internetverbindung (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Verkaufspersonal (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu einer Onlineplattform / App mit Angaben zu aktuellen Pop Up Shop Standorten (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung im Marketing z.B. durch einen Pop Up Shop Kurator (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitere Infrastrukturen/Dienstleistungen (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

-----





Weitere  
Erwartungen: (6)





13 Was sind Ihre Anforderungen an die Pop-up Shop Mieter für eine erfolgreiche Vermietung ?

---

14 Denken Sie, dass die Vermietung an Pop-up Shops die Bewertung ihrer Liegenschaft beeinflusst?

Ja, Begründung (1) \_\_\_\_\_

Nein, Begründung (2)

---

15 Wären Sie bereit, sich mit anderen Immobilieneigentümern / Verwaltungen mit Verkaufsflächen zusammenzutun, um Pop-up Shops zu koordinieren (z.B. als Verein)?

Ja, eine solche Zusammenarbeit besteht schon, nämlich als (1)

---

Ja, ich wäre an einer Zusammenarbeit in folgender Form interessiert (2)

---

Nein (3)

16 Verschiedene Schweizer Städte suchen einen City Manager zur Unterstützung der Belebung von Einkaufsstrassen. Wären Sie an einer Zusammenarbeit interessiert?

Was wären Ihre Erwartungen?

Ja, ich habe folgende Erwartungen (1)

---

Eher Ja, ich habe folgende Erwartungen (2)

---

Nein, aus folgenden Gründen (3)

---

---

17 Glauben Sie, dass sich das Pop-up Shop Vermietungsmodell als nachhaltiges Vermietungsmodell etablieren kann?

Ja, als partielle Ergänzung zu dem traditionellen langfristigen Vermietungsmodell (1)

Ja, als dauerhafte Alternative zu dem traditionellen langfristigen Vermietungsmodell (2)

Nein (3)

Andere Meinung (4)

---

18 In welcher Form werden die Immobilien gehalten? Was trifft auf Sie zu?

- Privater Immobilieninvestor (1)
- Institutioneller Immobilieninvestor (2)
- Pensionskasse (3)
- Immobilienaktiengesellschaft (4)
- Immobilienfondsgesellschaft (5)
- Andere Form: (6) \_\_\_\_\_
- 

19 Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

\_\_\_\_\_

---

20 Wie viele Immobilien mit Verkaufsflächen halten Sie bzw. Ihr Unternehmen? Bitte geben Sie die Anzahl der Immobilien und die totale Verkaufsfläche in m<sup>2</sup> an.

Anzahl: (1) \_\_\_\_\_

Verkaufsfläche total in m<sup>2</sup>: (2)

\_\_\_\_\_

---

21 Welche Art von Immobilien mit Verkaufsflächen halten / verwalten Sie?  
Mehrfachantworten möglich.

- Einkaufscenter/Shoppingcenter (1)
  - Verkaufsflächen an High Street / Haupteinkaufsstrasse (2)
  - Verkaufsflächen mit Anbindung an High Street (3)
  - Verkaufsflächen in städtischen Quartierzentren (4)
  - Verkaufsflächen in Quartieren der Agglomeration (5)
  - Verkaufsflächen an Hochfrequenz-Standorten (z.B. Hauptbahnhof) (6)
-

22 In welcher Metropolitanregion der Schweiz sind Ihre Verkaufsflächen?  
Mehrfachantworten möglich.

- Metropolitanregion Basel (1)
- Metropolitanregion Genf-Lausanne (2)
- Metropolitanregion Bern (3)
- Metropolitanregion Tessin (4)
- Metropolitanregion Zürich (5)

Ende des Blocks: Standard Frageblock

---



## Anhang 4: Auswertung der Umfrage

### Frage 1: Eigentümer oder Verwalter

	Anzahl Antworten	%-Anteil
Eigentümer	30	41%
Verwalter	38	51%
Eigentümer und Verwalter	6	8%
Total	74	100.0%

Davon 2 Centermanager

### Frage 2: Geschlecht

	Anzahl Antworten	%-Anteil
männlich	49	66%
weiblich	25	34%
Total	74	100.0%

### Frage 3: Altersgruppe

	Anzahl Antworten	%-Anteil
20-30Jährig	10	14%
31-50Jährig	47	64%
51-65Jährig	16	22%
>65Jährig	1	1%
Total	74	100.0%

### Frage 4: Ort Arbeitsplatz

	Anzahl Antworten	%-Anteil
Stadt Zürich und Umgebung	48	65%
Stadt Zug und Umgebung	4	5%
Stadt Bern und Umgebung	9	12%
Stadt St.Gallen	2	3%
Stadt Solothurn und Umgebung	5	7%
Stadt Luzern	3	4%
Stadt Genf	1	1%
Bellinzona	1	1%
Stadt Basel	1	1%
Total	74	100.0%

### Frage 18: Form der Immobilienhaltung

	Anzahl Antworten	%-Anteil
Privater Immobilieninvestor	7	19%
Institutioneller Immobilieninvestor	6	17%
Pensionskasse	5	14%
Immobilienaktiengesellschaft	8	22%
Immobilienfondsgesellschaft	3	8%
Andere Form (Öffentliche Hand, Anlagestiftung etc.)	6	17%
k.A.	1	3%
Total Eigentümer	36	100.0%

**Frage 19: Funktion im Unternehmen**

	Eigentümer		Verwalter		Eigentümer/Verw.		Total	
	Anzahl Antworten	%-Anteil	Anzahl Antworten	%-Anteil	Anzahl Antworten	%-Anteil		
Geschäftsleitung	4	13%	2	5%	3	50%	9	12%
Leitende Funktion	7	23%	16	42%	1	17%	24	32%
Fachkompetenz	18	60%	18	47%	2	33%	38	51%
k.A.	1	3%	2	5%			3	4%
Total	30	100.0%	38	100.0%	6	100.0%	74	100.0%

**Frage 20: Verkaufsflächen Anzahl Immobilien / m2**

Anzahl Immobilien	Anzahl Antworten	%-Anteil
1-100	24	32%
101-200	5	7%
201-2000	3	4%
2001-6000	2	3%
> 6000	1	1%
k.A.	39	53%
Total	74	100.0%

Anzahl m2	Anzahl Antworten	%-Anteil
50-5000	7	9%
5001-20000	6	8%
20001-200000	13	18%
> 200000	3	4%
k.A.	45	61%
Total	74	100.0%

**Frage 21: Mikrolage der Verkaufsflächen (Mehrfachantworten)**

Anzahl Lageart Immobilien	Anzahl Antworten	%-Anteil
1 Lageart	13	18%
2 Lagearten	17	23%
3 Lagearten	10	14%
4 Lagearten	10	14%
5 Lagearten	12	16%
6 Lagearten	7	9%
k.A.	5	7%
Total	74	100.0%

## Frage 22: Makrolage Verkaufsflächen (Mehrfachantworten)

	Anzahl Antworten	%-Anteil		Anzahl Regionen	Anzahl Antworten	%-Anteil
Nur Metropolitanregion Basel	1					
Nur Metropolitanregion Genf-Lausanne	1					
Nur Metropolitanregion Bern	7					
Nur Metropolitanregion Zürich	22		1 Region	31	42%	
Metropolitanregion Ba./Be	2					
Metropolitanregion Ba./Zü	4					
Metropolitanregion G-L./Zü	3					
Metropolitanregion Be./Zü	2		2 Regionen	11	15%	
Metropolitanregion Ba./G-L/Be.	1					
Metropolitanregion Ba./G-L/Zü	1					
Metropolitanregion Ba./Be/Zü	3		3 Regionen	5	7%	
Metropolitanregion Ba./Be/Zü/G-L.	8		4 Regionen	8	11%	
Metropolitanregion Ba./Be/Zü/G-L./Te.	16		5 Regionen	16	22%	
k.A.					3	4%
Total					74	100.0%

	Anzahl Antworten	%-Anteil
Metropolitanregion Basel	36	51%
Metropolitanregion Genf-Lausanne	30	42%
Metropolitanregion Bern	39	55%
Metropolitanregion Tessin	16	23%
Metropolitanregion Zürich	59	83%

x% der Befragten, die geantwortet haben (71) haben Immobilien in der Metropolitanregion x

## Frage 5: Begriffsdefinition Pop-up Shop (Mehrfachantworten)

	Eigentümer (30)		Verwalter (38)		Eigentümer/Verw. (6)	
	Anzahl	%-Anteil	Anzahl	%-Anteil	Anzahl	%-Anteil
Zwischennutzung < 1Jahr	29	97%	34	89%	6	100%
flexibler Mietvertrag	5	17%	9	24%	1	17%
Marketinginstrument	10	33%	18	47%	5	83%
Shop-in-Shop Konzept	3	10%	10	26%	0	0%
Begriff sagt mir nichts	0	0%	0	0%	0	0%
Offene Antwort	1	3%	0	0%	0	0%

	Anzahl Antworten	%-Anteil
Eine Nennung	33	45%
Zwei Nennungen	25	34%
Drei Nennungen	14	19%
Vier Nennungen	2	3%
Total	74	100%

## Frage 6: Schon an einen Pop-up Shop vermietet?

	Anzahl	%-Anteil
Ja, einmal	11	15%
Ja, mehrmals	35	47%
Nein, bin aber interessiert	25	34%
Nein, bin nicht interessiert	3	4%
Total	74	100.0%

## Frage 6a: Erfahrung mit Pop-up Shop Vermietung (46 Teilnehmer)

	Höhe des Mietzins	Aufwand der Verwaltung	Aufwand der Bewirtschaftung	Passantenfrequenz
Anzahl sehr unzufrieden	1	1	0	0
%-Anteil	2%	2%	0%	0%
Anzahl unzufrieden	10	10	9	1
%-Anteil	22%	22%	20%	2%
Anzahl eher unzufrieden	11	10	11	3
%-Anteil	24%	22%	24%	7%
Total negativ	48%	47%	44%	9%
Total positiv	52%	53%	56%	91%
Anzahl eher zufrieden	13	16	11	17
%-Anteil	28%	36%	24%	40%
Anzahl zufrieden	9	7	13	15
%-Anteil	20%	16%	29%	35%
Anzahl sehr zufrieden	2	1	1	7
%-Anteil	4%	2%	2%	16%
Anzahl Total	46	45	45	43

## Frage 7: Gründe für Pop-up Shop Vermietung

	Leerstandsüberbrückung	Marketing-instrument	Aktivierung Passantenfrequenz	Unterstützung Start Ups	Andere Gründe
Anzahl völlig unwichtig	1	0	1	2	Erhöhung Angebotsattraktivität
%-Anteil	1%	0%	1%	3%	Keine Besetzung vor Umbau
Anzahl unwichtig	0	8	5	11	Keine Strassenbrachen
%-Anteil	0%	11%	7%	15%	Keine leeren Schaufenster
Anzahl eher unwichtig	1	9	12	22	Zusatzeinkommen generieren
%-Anteil	1%	12%	16%	30%	
Total negativ	3%	23%	24%	47%	
Total positiv	97%	73%	73%	49%	
Anzahl eher wichtig	9	17	23	16	
%-Anteil	12%	23%	31%	22%	
Anzahl wichtig	30	23	21	14	
%-Anteil	41%	31%	28%	19%	
Anzahl sehr wichtig	33	14	10	6	
%-Anteil	45%	19%	14%	8%	
k.A.	0	3	2	3	
%-Anteil		4%	3%	4%	
Anzahl Total	74	74	74	74	

## Frage 8: Geeignete Lage für Pop-up Shop

	Einkaufscenter/ Shoppingcenter	High Street/ Haupteinkauf s-strasse	Trend- Quartiere	Aussenquar- tiere mit tiefen Passantenfre- quenzen	Hochfre- quenz- standorte (Bahnhöfe.. )	Andere Lage
Anzahl sehr ungeeignet	0	0	0	10	0	Wohnquartiere eher geeig.
%-Anteil	0%	0%	0%	14%	0%	Dörfer nicht
Anzahl ungeeignet	3	3	1	31	4	schlechte Lage in EKZ nicht
%-Anteil	4%	4%	1%	42%	5%	
Anzahl eher ungeeignet	4	3	5	19	5	
%-Anteil	5%	4%	7%	26%	7%	
Total negativ	9%	8%	8%	81%	12%	
Total positiv	88%	89%	91%	15%	85%	
Anzahl eher geeignet	13	13	14	4	15	
%-Anteil	18%	18%	19%	5%	20%	
Anzahl geeignet	29	24	28	5	18	
%-Anteil	39%	32%	38%	7%	24%	
Anzahl sehr geeignet	23	29	25	2	30	
%-Anteil	31%	39%	34%	3%	41%	
k.A.	2	2	1	3	2	
%-Anteil						
Anzahl Total	74	74	74	74	74	

## Frage 9: Geeignete Grösse (m2) (Mehrfachantworten)

	Anzahl Antworten	%-Anteil
bis 50m2	42	57%
51-100m2	60	81%
101-150m2	35	47%
151-200m2	17	23%
>200m2	1	1%
Andere Angabe	2	3%

x% der Befragten, die geantwortet haben (71) finden folgende m2-Grösse geeignet.

## Frage 10: Infrastruktur/Dienstleistung zu Verfügung stellen

	Anzahl Nein	%-Anteil	Anzahl Ja, Verrechnung	%-Anteil	Anzahl Ja, kostenlos	%-Anteil	Total Antworten
Grundmöblierung	30	41%	34	46%	10	14%	74
Kassensystem	57	77%	16	22%	1	1%	74
Internetverbindung	13	18%	44	59%	17	23%	74
Verkaufspersonal	64	86%	9	12%	1	1%	74
Online Plattform/App	47	64%	11	15%	16	22%	74
Unterstützung Marketing / Kurator	41	55%	24	32%	9	12%	74
Weiteres:							
Reinigung			1				
Grundausbau (Heizung, Lüftung etc.)			2		2		
Ausbau			1		1		
Toilettennutzung			1				

## Frage 11: Erwartung an Pop-up Shop Vermietung

	Erhaltung Mietzins- niveau durch verkürzte Mietdauer	Reduktion Mietzins, kein Leerstand	Verhinder- ung Umnutzung	Erhöhung Passanten- frequenz	Positive Adressbil- dung für den Standort	Weitere Erwartun- gen
Anzahl völlig unwichtig	3	0	2	1	1	
%-Anteil	4%	0%	3%	1%	1%	
Anzahl unwichtig	9	5	13	4	0	
%-Anteil	12%	7%	18%	5%	0%	
Anzahl eher unwichtig	24	6	13	12	3	
%-Anteil	32%	8%	18%	16%	4%	
Total negativ	49%	15%	38%	23%	5%	
Total positiv	49%	84%	59%	74%	93%	
Anzahl eher wichtig	19	26	15	17	18	
%-Anteil	26%	35%	20%	23%	24%	
Anzahl wichtig	15	28	26	32	29	
%-Anteil	20%	38%	35%	43%	39%	
Anzahl sehr wichtig	2	8	3	6	22	
%-Anteil	3%	11%	4%	8%	30%	
k.A.	2	1	2	2	1	
%-Anteil	3%	1%	3%	3%	1%	
Anzahl Total	74	74	74	74	74	
	100%	100%	100%	100%	100%	

## Frage 12: Risiken Pop-up Shop Vermietung

	Tieferes Mietzinsniveau	Höhere Bew. Kosten	Unsicherheit durchgehende Vermietung	Verhinderte Verfügbarkeit	Billig-Image Standort	Bewertungsunsicherheit	Anderes Risiko
kein Risiko	3	1	2	3	12	4	Ausfall/Konkur
%-Anteil	4%	1%	3%	4%	16%	5%	Hoher Koordinationsaufwand
minimales Risiko	5	8	6	17	9	7	Hohe Abnutzung, Verschleiss
%-Anteil	7%	11%	8%	23%	12%	9%	
eher kein Risiko	16	13	8	21	25	18	
%-Anteil	22%	18%	11%	28%	34%	24%	
Total kein Risiko	32%	30%	22%	55%	62%	39%	
Total Risiko	66%	69%	76%	42%	36%	59%	
eher ein Risiko	18	26	21	17	17	17	
%-Anteil	24%	35%	28%	23%	23%	23%	
Risiko	14	22	23	10	8	18	
%-Anteil	19%	30%	31%	14%	11%	24%	
sehr hohes Risiko	17	3	12	4	2	9	
%-Anteil	23%	4%	16%	5%	3%	12%	
k.A.	1	1	2	2	1	1	
%-Anteil	1%	1%	3%	3%	1%	1%	
Anzahl Total	74	74	74	74	74	74	

## Frage 13: Anforderungen für erfolgreiche Vermietung (Wortsuche)

	Anzahl	%-Anteil
gutes Konzept	26	35%
Gutes oder Innovatives Produkt	10	14%
Attraktives Angebot	5	7%
gepflegter Auftritt	6	8%
Bekannter Brand	3	4%
Mietzinssicherheit	13	18%
Bonität des Mieters, Zahlungsfähigkeit	5	7%
Professioneller/ Erfahrener Betreiber	7	9%



**Frage 14: Einfluss auf Bewertung**

	Anzahl	%-Anteil	
JA	39	53%	Eigentümer oder Verwalten keinen Unterschied
JA positiv	9	12%	Reduktion leerstandskosten, Erhöhung Standortattraktivität
JA negativ	21	28%	Wenn Bewertung mit DCF, tiefere Mietzinse
JA je nachdem	9	12%	

NEIN	30	41%
k.A.	5	7%
Total	74	59%

Da zeitlich befristete Lösung

**Frage 15: Zusammenschluss mit anderen Immobilieneigentümer / Verwaltungen**

	Anzahl	%-Anteil
JA Zusammenarbeit besteht	6	8%
JA interessiert	24	32%
Nein	42	57%
k.A.	2	3%
Total	74	100%

**Frage 16: Interessiert an Zusammenarbeit Citymanager, Erwartungen**

	Anzahl	%-Anteil
JA	19	26%
eher JA	30	41%
NEIN	24	32%
k.A.	1	1%
Total	74	100%

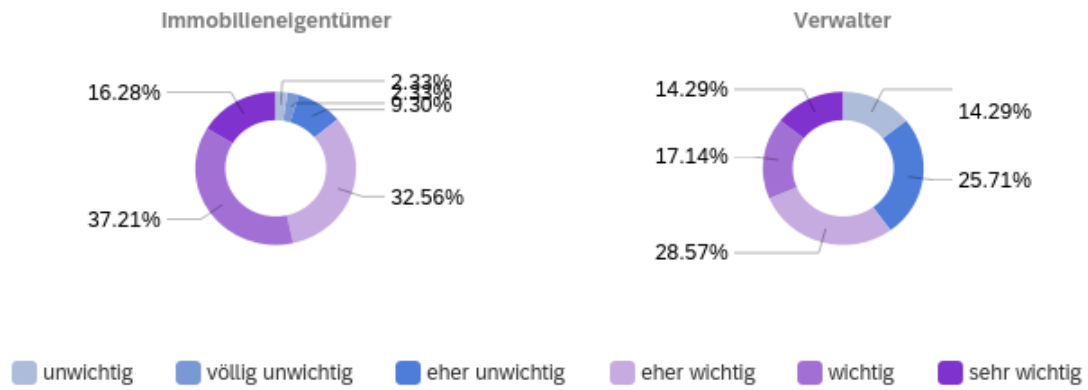
**Frage 17: Pop-up Shop Vermietermodell als nachhaltiges Modell**

	Anzahl	%-Anteil
JA, als partielle Ergänzung zu dem traditionellen langfristigen Vermietungsmodell	46	62%
JA, als dauerhafte Alternative zu dem traditionellen langfristigen Vermietungsmodell	6	8%
NEIN	16	22%
Andere Meinung	5	7%
k.A.	1	1%
Total	74	30%

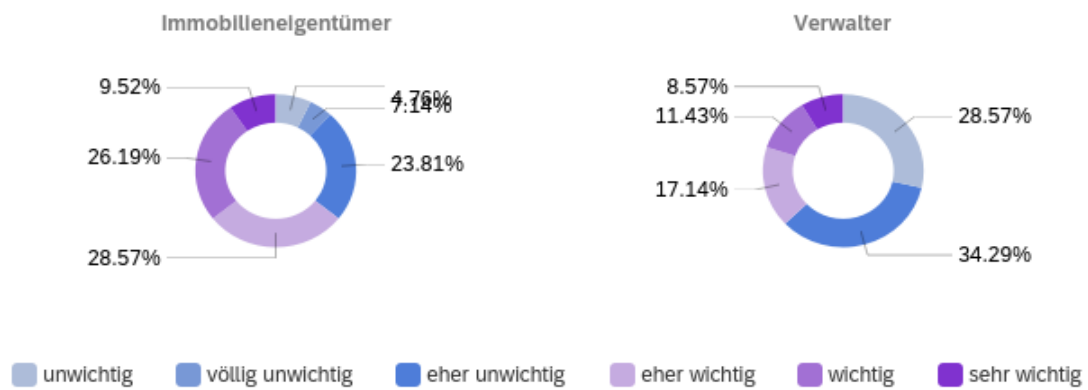
## Anhang 5: Aufgeschlüsselte Auswertung nach Eigentümer und Verwalter

### Frage 7: Gründe für eine Pop-up Shop Vermietung

Zur Aktivierung der Passantenfrequenz durch wechselndes Angebot

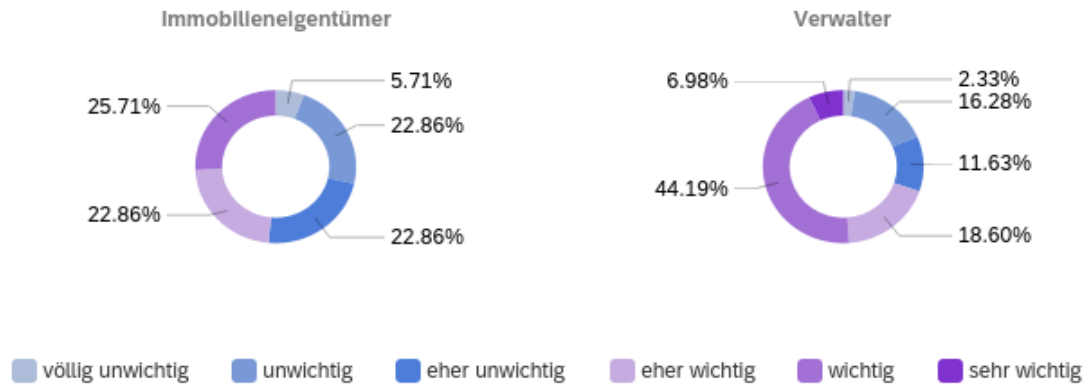


Zur Unterstützung von Start Ups oder neuen Marken

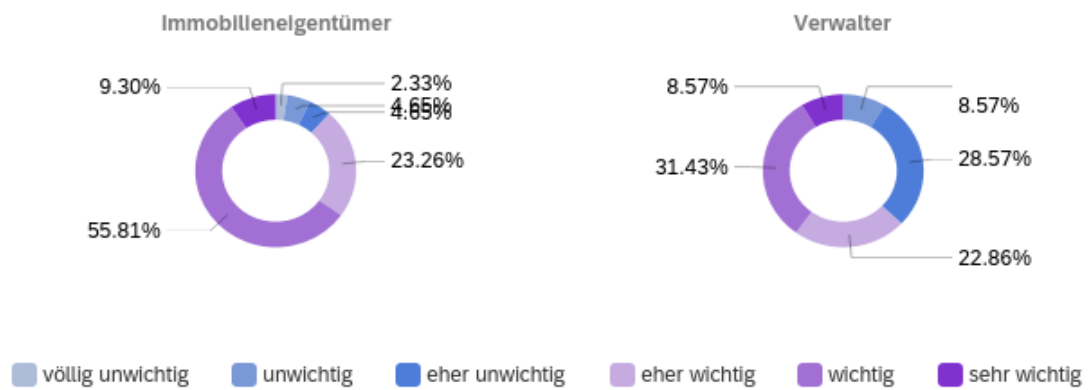


### Frage 11: Erwartungen an die Vermietung eines Pop-up Shops

Erhaltung der Verkaufsflächen anstatt Umnutzung z.B. für Dienstleister (Coiffeur, Ateliers etc.)

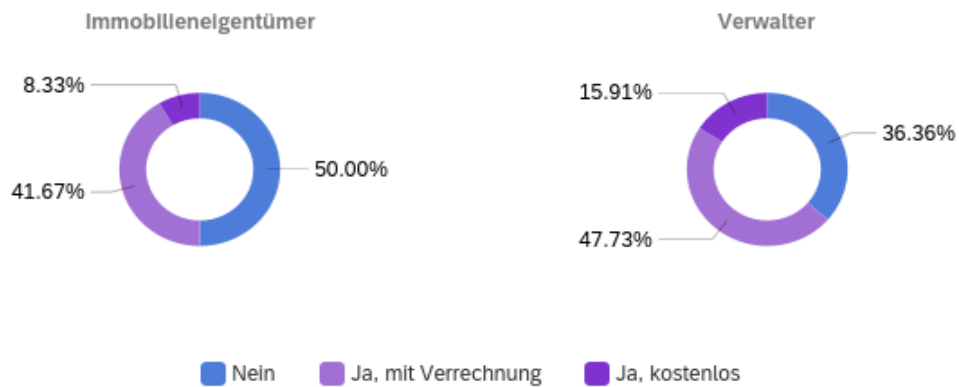


Erhöhung der Passantenfrequenz

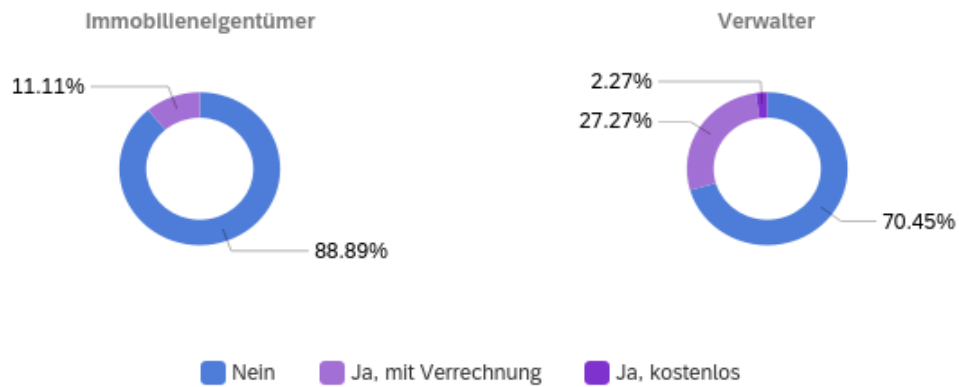


## Frage 10: Bereitschaft Infrastruktur/Dienstleistung zur Verfügung zu stellen

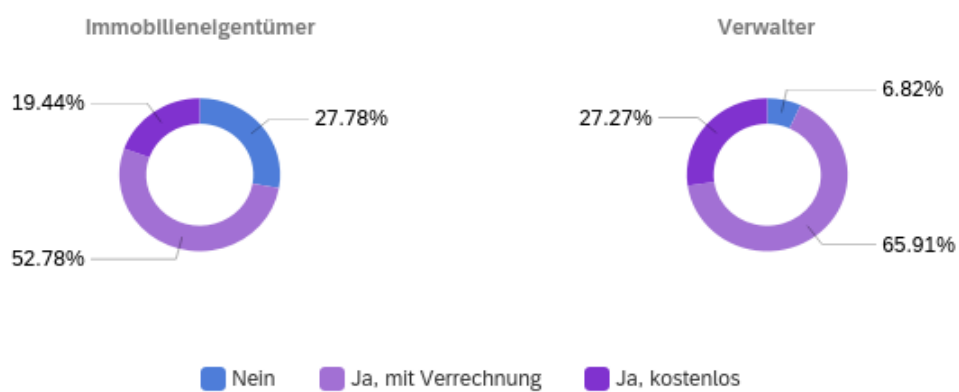
### Eine Grundmöblierung der Fläche



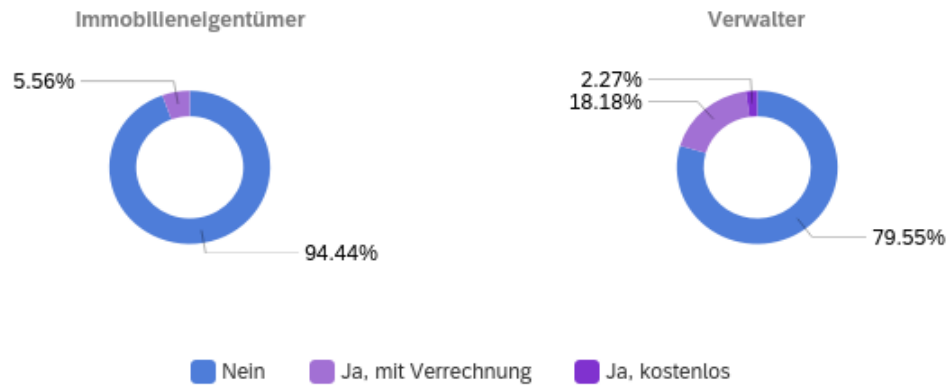
### Ein Kassensystem



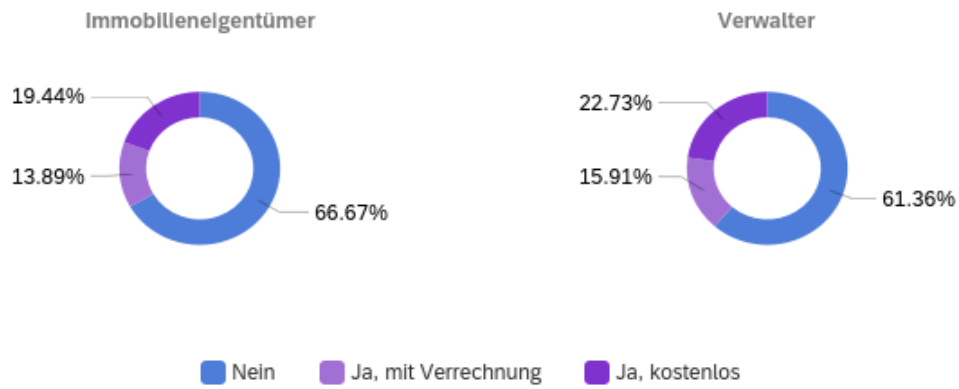
### Eine Internetverbindung



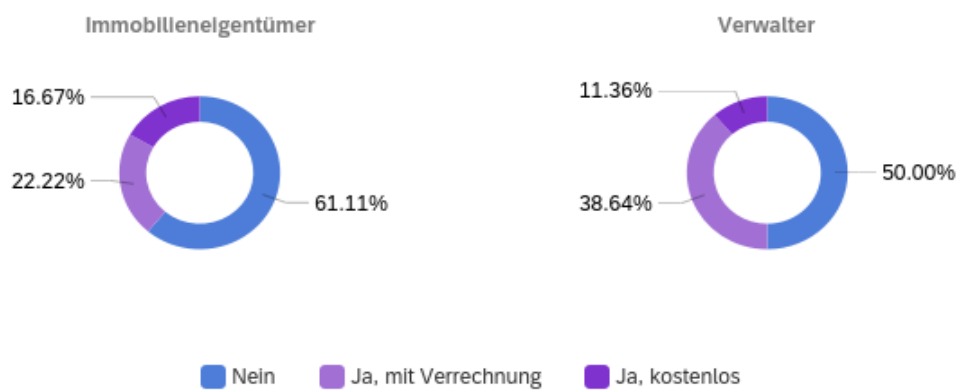
## Das Verkaufspersonal



## Zugang zu einer Online Plattform / App mit Angaben zu aktuellen Pop Up Shop Standorten



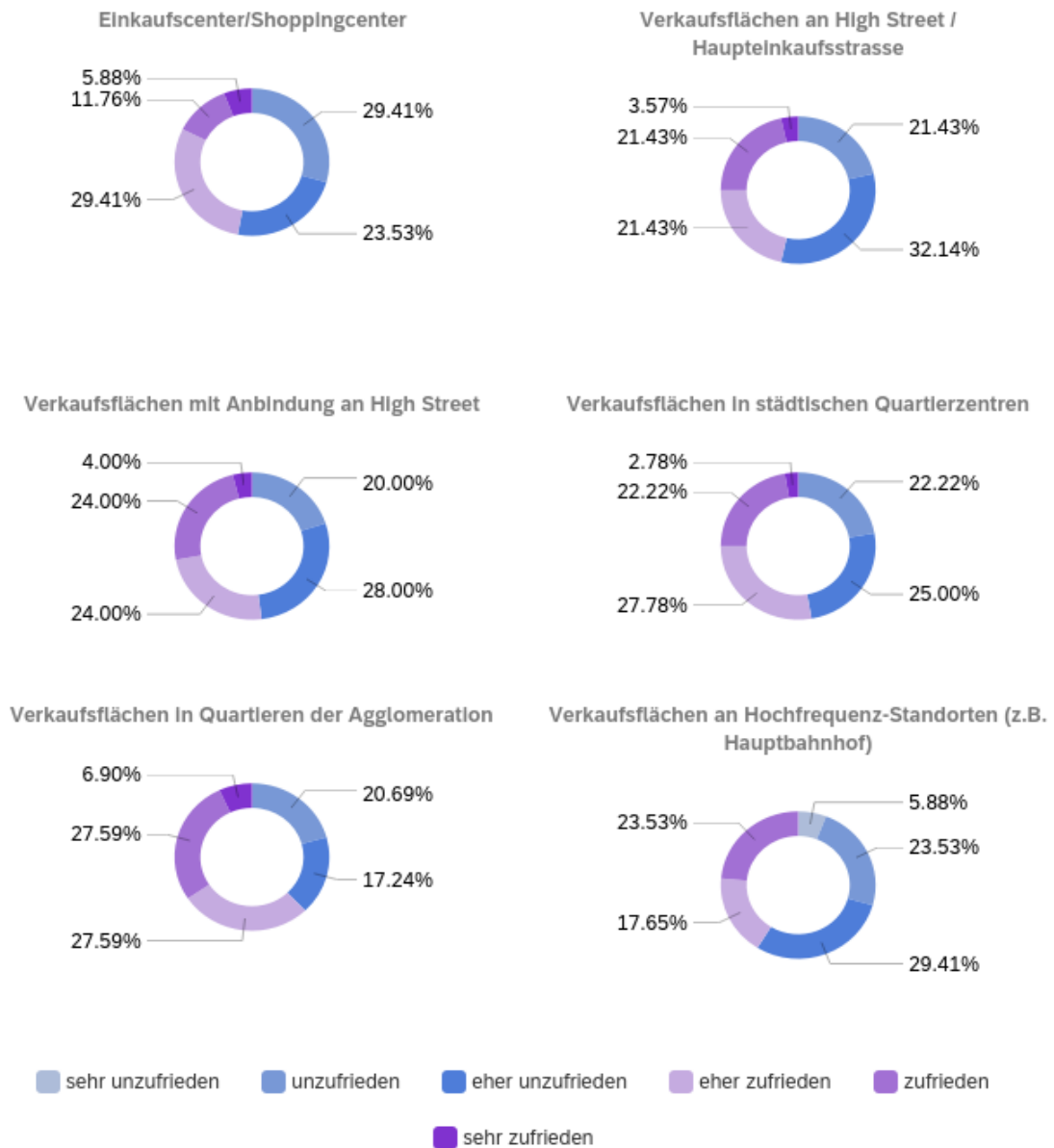
## Unterstützung im Marketing z.B. durch einen Pop Up Shop Kurator



## Anhang 6: Aufgeschlüsselte Auswertung nach Lagen der gehaltenen Verkaufsflächen

### Frage 6a: Erfahrung mit dem Pop-up Vermietungsmodell

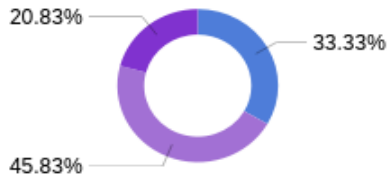
#### Höhe des Mietzins



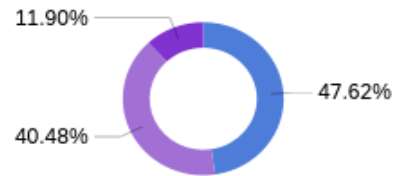
Frage 10: Bereitschaft Infrastruktur/Dienstleistung zur Verfügung zu stellen

Unterstützung im Marketing z.B. durch einen Pop Up Shop Kurator

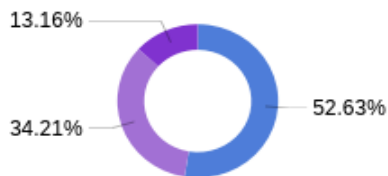
Einkaufszentrum/Shoppingcenter



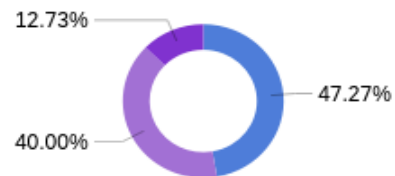
Verkaufsflächen an High Street /  
Haupteinkaufsstrasse



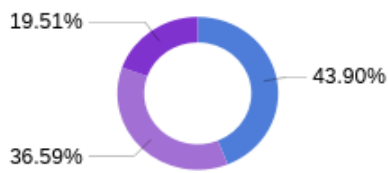
Verkaufsflächen mit Anbindung an High Street



Verkaufsflächen in städtischen Quartierzentren



Verkaufsflächen in Quartieren der Agglomeration



Verkaufsflächen an Hochfrequenz-Standorten (z.B.  
Hauptbahnhof)



■ Nein   
 ■ Ja, mit Verrechnung   
 ■ Ja, kostenlos

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Pop-up Shops Hürden und Anreize für Immobilieneigentümer und Verwalter“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

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

Zürich, den 21.9.2020

---