

Thomas Rudolph

Verpassen Schweizer Shoppingcenter den Trend Richtung Erlebniscenter? "persönlich" hat Professor Thomas Rudolph befragt, der den Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl an der Universität St. Gallen innehat. Rudolph erwartet im Food-Bereich drastische Veränderungen, einen Preiseinbruch von bis zu 30 Prozent aufgrund der anstehenden bilateralen Verträge. Zudem wird die neue RFID-Technologie die Wertschöpfungskette total verändern. Interview: Oliver Prange. Fotos: Marc Wetli

“Der Handel und die Landwirtschaft müssen sich heute schon Gedanken machen, wie sie die bilateralen Verträge verkraften.”

“Die neue RFID-Technologie hat fundamentale Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette.”

“In den USA stehlen Mitarbeiter jährlich Waren im Wert von 13 Milliarden Dollar, Kunden dagegen stehlen für 10 Milliarden.”

“Wir haben viele Betonbauten, die für den Konsumenten nach 20 Jahren alt aussehen.”

“Migros hat aus meiner Sicht keine gute Lobby, im Gegenteil, sie ist schwach im Vergleich zur Landwirtschaft.”

“Zudem ist die Schweiz durch viele tarifäre und nicht tarifäre Handelshemmnisse für Lebensmittel ein ‘geschützter Markt’.”

Shoppingcenter entwickeln sich international immer stärker zu Entertainment-Palästen. Müssen Schweizer Shoppingcenter umdenken?

“Sicherlich gewinnen diese Erlebniscenter in einigen Ländern momentan stark an Bedeutung. Doch der Erlebnischarakter ist nur ein Grund für die Centerwahl. Ein anderer ist der Versorgungscharakter des Centers. Dann stehen Verfügbarkeit und billige Preise im Zentrum des Kundeninteresses. Derartige Versorgungszentren finden sich am Stadtrand. Stärker wachsen in diesen Gebieten auch die Factory Outlets. Die Polarisierung der Einkommen führt zu verschiedenen Arten von Einkaufszentren.”

Wo stehen die Schweizer Einkaufszentren in dieser Hinsicht?

“Ich bezweifle, dass Erlebniscenter in der Schweiz zum grossen Trend werden. Wir haben nicht dieselben Kundenfrequenzen, wie sie in anderen Ländern möglich und für Erlebniscenter, wie zum Beispiel den Mall of America, notwendig sind.”

Wie rentieren die Schweizer Einkaufszentren?

“Die Umsätze in etlichen Einkaufszentren stagnieren oder gehen leicht zurück. Damit liegen sie im Handelsdurchschnitt. Die Center müssen sich stärker profilieren, um insbesondere mehr Kunden am Wochenende anzuziehen. Zum Beispiel durch eine gute Kinderbetreuung oder einen Kindererlebnispark. Es geht um ein besseres Zielgruppenmarketing.”

Mit dem Westside soll die Schweiz ein erstes Erlebniscenter erhalten. Welche Chancen geben Sie diesem Projekt?

“Zweifelsohne wird die Architektur von Daniel Libeskind einer der Gründe für einen Besuch sein. Damit die Leute aber immer wiederkommen, braucht es mehr. Der Angebotsmix zwischen Waren- und Freizeitangebot muss attraktiv sein. Ich bin zuversichtlich, dass dieses Center auch wegen der üppigen Verkaufsfläche neue Massstäbe setzen kann und Konsumenten in Scharen anzieht.”

Die Architektur wirkt wohl zu Anfang spektakulär. Aber ist nicht der Mietermix entscheidend?

“Die Atmosphäre hat eine sehr grosse Bedeutung und wird oftmals unterschätzt. Wenn Sie den Kunden fragen, warum er gekommen ist, wird er zwar kaum das Gebäude als Grund angeben, er wird das Sortiment als Grund für sein Kommen benennen, trotzdem ist das Einkaufsfeeling stark mitentscheidend bei der Wahl der Einkaufsstätte.”

Schweizer Einkaufszentren wirken eher langweilig. Was müsste man ändern?

“Auch ein Einkaufszentrum hat einen Lebenszyklus. Wenn ein Center 30 Jahre alt ist, hat sich viel im Umfeld verändert. Einige Mieter und Konkurrenten sind gegangen, neue sind hinzuge-

kommen. Doch in der Architektur ist oft alles beim Alten geblieben. Wir haben in der Schweiz viele Betonbauten, die für 100 Jahre gebaut sind und für den Konsumenten nach 20 bis 30 Jahren eben alt aussehen. Es braucht öfter als nur alle 10 Jahre ein Facelifting. Manchmal sollte man radikal sein, das Center abbrechen und neu aufbauen.”

Ist das realistisch?

“Das beeinträchtigt natürlich die Rentabilitätsrechnung. Doch vor 30 Jahren, als die meisten Center entstanden, baute man stark funktional und alles aus Beton, darum kann man kaum etwas verändern. Natürlich ist meist nur eine Teilrenovation möglich; man baut einen neuen Teil oder eine Lichtkuppel. Das hat die deutsche Warenhauskette Kaufhof bei einigen Liegenschaften gemacht. Mit viel Glas versuchte man mehr Leben in die Lokalität zu bringen. Trotzdem wäre ein Abbruch dort zu prüfen, wo ein Facelifting kaum eine Verbesserung bewirken kann.”

Liegt der Wandelbedarf von Centern in der Schweiz nur in der Architektur?

“Nein, ebenso wichtig ist es, den Mietermix ständig zu überprüfen. Selfridge’s in London hat sogar den Geschäftszweck geändert. Früher war man ein klassisches Warenhaus, heute ist man ein Liegenschaftsvermarkter, der ein Shop-in-the-Shop-System betreibt. Selfridge’s baute das Haupthaus in London total um und nahm Luxusmarken wie Gucci und Boss auf. Jetzt erstrahlt das ehemalige Warenhaus als Einkaufscenter. Der Umsatz wurde dadurch verdreifacht.”

Welche Hauptstrategien verfolgen die Schweizer Warenhäuser?

“Manor legt den Schwerpunkt auf die Produktpalette mit eigenen Marken, nicht auf die Ausstattung der Läden. Globus hat eine andere Strategie (siehe Seite 14; Red.). Hier steht das Einkaufserlebnis im Vordergrund mit Schwerpunkt Marken. Andere Warenhäuser haben kein durchgängiges Konzept. Sie sind stark unter Druck geraten, weil der Mittelstand weggefallen ist, der aber zu ihrer Hauptkundschaft zählt. Das ist ein starker Trend.”

Gibt es heute noch deutliche Kundensegmente?

“In den Zentren von Zürich, Genf und Basel gibt es Innenstadtcenter, die eine integrierende Funktion haben und auf Erlebnis und Vergnügen ausgerichtet sind. Oft können Kunden dieser Innenstadtcenter nicht einen konkreten Grund für den Besuch angeben. Sie wollen etwas erleben und sich amüsieren. Daher sind die Investitionen dieser Erlebniscenter auch sehr hoch und bedürfen einer hohen Kundenfrequenz, um die Kosten zu decken. In mittelgrossen Schweizer Städten bis 50000 Einwohner gibt es häufig Nachbarschaftszentren mit Convenience-Funktion.

Hier kaufen vor allem Singles Waren ein, die sie am Wochenende benötigen. Entscheidend ist hier nicht die Atmosphäre im Laden, sondern der Vorteil, alles am gleichen Ort zu erwerben. Im Gegenzug entstehen in der Nähe von Verkehrsachsen – wie zum Beispiel in Mendrisio – preisorientierte Einkaufszentren. Deren Standort ist meist billig zu erschliessen. Der Kunde wird wegen der attraktiven Preise angelockt. Ich denke daher schon, dass Einkaufszentren eine Hauptzielgruppe vor Augen haben sollten.”

Worin besteht der Unterschied zwischen europäischen und amerikanischen Einkaufszentren?

“In Europa braucht jedes Einkaufszentrum zwingend einen Lebensmittelbereich. In den USA herrscht eine ganz andere Philosophie vor; der Konsument unterscheidet zwischen dem Einkauf von Lebensmitteln sowie dem Erlebnis- und Non-Food-Shopping. In amerikanischen Einkaufszentren kann man in der Regel keine Lebensmittel kaufen. Als man solche Zentren in Europa einzuführen versuchte, ging es schief.”

Hat dies mit der Grösse des Landes zu tun?

“Nein, eher mit dem Einkaufsverhalten. Die entscheidende Frage bleibt: Was erwarten die Menschen vom Einkauf? Die Amerikaner wissen, dass sie nicht alle Waren am gleichen Ort einkaufen können – das stört sie daher auch nicht. Ich habe einige Zeit in den Staaten gelebt und ähnliche Erfahrungen als Verbraucher gemacht. Wal-Mart bietet in vielen Märkten keine Lebensmittel an. Erst in der neuen Ladengeneration, den Supercentern, kann der Konsument heute Lebensmittel bei Wal-Mart kaufen. Ich glaube, dass der US-Konsument aus alter Gewohnheit zwischen dem Food- und Non-Food-Einkauf unterscheidet und völlig andere Einkaufserwartungen artikuliert.”

Wie stellt sich Ihnen der Retailbereich in der Schweiz grundsätzlich dar?

“Im Bereich Lebensmittel gibt es erst wenige Konkurrenten aus dem Ausland. Rewe ist durch die Übernahme der Bon-Appétit-Gruppe eingestiegen und Carrefour durch den Kauf von Jumbo. Es gibt nur sehr selten gute neue Standorte. Zudem ist die Schweiz durch viele tarifäre und nicht tarifäre Handelshemmnisse für Lebensmittel ein ‘geschützter Markt’.”

Welche Wachstumsstrategie verfolgen Migros und Coop?

“Beide Akteure expandieren flächenmässig stark und dies zu einer Zeit, in denen die Konsumausgaben für Lebensmittel überdurchschnittlich zurückgehen. Umsatzwachstum bei sinkender Flächenproduktivität ist sicherlich nicht gut.”

Wie gut ist die politische Lobby dieser Grossen?

“Migros hat aus meiner Sicht keine gute Lobby, im Gegenteil,

sie ist schwach im Vergleich zur Landwirtschaft. Die Migros wird von den Medien oft in Sachen Lohnpolitik kritisiert, obwohl dieses Unternehmen mehr als andere Anbieter zahlt.”

Coop setzt verstärkt auf Eigenmarken, Migros immer mehr auf Markenartikel. Gleichen sich die beiden Riesen an?

“Das wäre falsch. Wenn Migros ihre Eigenmarkenstrategie aufgeben würde, hätte man gegenüber anderen keine Differenzierung und damit keine Wettbewerbsvorteile mehr. Der Verzicht auf Eigenmarken wäre gefährlich. Die Austauschbarkeit wirkt sich auf die Kundentreue aus, man verliert so an Profil. Umgekehrt verliert das Coop-Sortiment durch immer mehr Eigenmarken an Profil.”

Welche Unterschiede in der Wertschöpfungskette bestehen in der Schweiz zu Deutschland?

“Im Bereich der Lebensmittel herrscht ein völlig anderer Aufbau. In der Schweiz besteht eine landwirtschaftliche Struktur, in Deutschland sind es grosse Produzenten, die Milch, Käse und Fleisch herstellen. Unsere Struktur kostet aber mehr, hier zeigt sich die Kraft der Landwirtschaftslobby. Ich glaube, die bestehende Struktur ist nicht schlecht, sie muss sich aber dem Prinzip des Wettbewerbs stärker stellen.”

Wie sieht die neuste Entwicklung im Shoppingbereich aus?

“Die Entwicklung wird von der so genannten RFID-Technik geprägt. RFID heisst Radiofrequenz-Identifikation. Dabei hat jedes Produkt beziehungsweise jede Produktpackung einen Chip integriert, auf dem wichtige Informationen wie Produktnummer, Preis, Herstellungsart, Verfalldauer usw. gespeichert sind. Diese neue Technik hat fundamentale Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette. Die Vorteile betreffen nicht nur den Handel. Auch der Kunde spürt die Vorteile. Der Konsument muss zum Beispiel die eingekauften Waren nicht mehr aufs Band legen, damit die Verkäuferin den EAN-Code einscannen kann, sondern fährt an einem Lesegerät vorbei, das alle Preise automatisch registriert. Kunden sparen dadurch Zeit, und der Handel kann das Personal stärker zur Beratung seiner Kunden einsetzen. Die RFID-Technik hat aber auch Auswirkungen auf die Lagerlogistik. Heute erfolgt die Lagerbewirtschaftung etwas chaotisch; wenn die Ware irrtümlich am falschen Ort platziert wird, ist sie verloren, weil man sie nicht wiederfindet. Durch RFID ist die Ware überall sofort auffindbar. Ferner verhindert die neue Technologie Diebstähle. In den USA stehlen Mitarbeiter jährlich Waren im Wert von 13 Milliarden Dollar, Kunden dagegen stehlen für 10 Milliarden. RFID kann auch in Europa helfen, Inventurdifferenzen von bis zu einem Prozent stark zu reduzieren. Insgesamt kann RFID die Supply Chain wesentlich effizienter machen, aber auch der Kunde freut sich über weniger lange Wartezeiten an den Kassen und weniger Regallücken.”

Wann wird sich RFID durchsetzen?

“Das geht noch einige Zeit. Gerade hat diese Entwicklung einen Rückschlag erlitten. Gillette und Procter & Gamble haben 500 Millionen Chips bestellt, stornierten den Auftrag aber wieder. Denn inzwischen sind die Konsumentenschutz-Organisationen aktiv geworden. Sie befürchten, dass die Chips nach der Bezahlung nicht deaktiviert werden, wodurch mit einem Lesegerät leicht nachgeprüft werden kann, wer welche Artikel zu Hause nutzt. Die Angst beruht auf George Orwells Vorhersage ‘Big brother is watching you’.”

Wie weit ist diese Entwicklung in Europa?

“In Europa gibt es erste Versuche mit Rasierklingen oder CDs. Je teurer das Produkt, desto eher lohnt es sich, einen Chip einzubauen. Momentan kostet ein Chip noch 15 bis 25 Cents und ist damit zu teuer. Ich schätze, dass es 10 bis 15 Jahre dauert, bis RFID Standard ist.”

Zu einem anderen Thema: Die Schweiz wird wohl noch lange der EU nicht beitreten. Welche Auswirkungen hat dies auf den Detailhandel?

“Der Detailhandel wird sich mit demjenigen der EU harmonisieren, ganz egal, ob die Schweiz der EU beitrifft oder nicht. Aufgrund der bilateralen Verträge wird in etwa ab dem Jahr 2007 ein Drittel des Lebensmittelhandels liberalisiert sein. Heute dürfen viele Produkte wie Fleisch, Molkereiprodukte und Gemüse nur beschränkt eingeführt werden. Wir können also davon ausgehen, dass künftig mehr Lebensmittelumsatz mit ausländischen Produkten erwirtschaftet wird, heute sind es nur wenige Prozent.”

Realisiert die Branche, was auf sie zukommt?

“Hersteller und Händler realisieren nur vereinzelt den Umfang der Konsequenzen. Die Verhandlungen mit der EU laufen noch, deshalb ist das Ausmass schwer abschätzbar, weshalb viele Akteure erst einmal abwarten. Wenn man aber im Fleischbereich plötzlich mehr importieren kann, sinken die Preise. Dann müssten inländische Produzenten Partner im Ausland suchen, um billiger produzieren zu können, und inländische Kapazitäten eventuell abbauen. Auch bei Molkereiprodukten oder im Früchte- und Gemüsehandel wird es zu Anpassungen kommen, wenn man mehr aus dem Ausland importieren darf. Wahrscheinlich geraten Grosshändler noch stärker unter Druck. Alle Akteure sind aufgefordert, ihre Position in einem liberalisierten Markt neu zu definieren. Auch gilt: Die Schnellen fressen die Langsamen und nicht unbedingt die Grossen die Kleinen.”

Gibt es entsprechende Liberalisierungserfahrungen in anderen Ländern?

“Nachdem Österreich der Europäischen Union beigetreten war, sanken im Non-Food-Bereich die Preise um bis zu 30 Prozent.

Das dürfte auch im Schweizer Lebensmittelhandel passieren, der ja noch nicht liberalisiert ist. Die Dimension ist gewaltig, da hier zu Lande rund 40 Milliarden Franken im Food-Handel umgesetzt werden. Zwei Fragen sind zentral: Wie schnell kommen die Veränderungen und in welchen Bereichen? Dass sie kommen, ist sicher. Der Handel und die Landwirtschaft müssen sich heute schon Gedanken machen, wie sie diese Veränderungen verkraften. Bei Migros und Coop bereitet man sich aktiv auf diese Veränderungen vor, was sich beispielsweise im drastischen Abbau von Regionallagern widerspiegelt.”

Es wird in der Politik wacker um die Frage eines EU-Beitritts gestritten. Sind Sie der Meinung, dass dieser Streit überflüssig ist, weil die EU-Harmonisierung durch den wirtschaftlichen Druck gar nicht aufzuhalten ist?

“Mit den bilateralen Verhandlungen rückt die EU sicher näher. Ob es zu einem Beitritt der Schweiz kommt, lässt sich nicht absehen. EU-Länder verzeichnen in der Regel grössere Wirtschaftsprobleme als die Schweiz. Da wird es schwer, die Stimmbürger in der Schweiz für einen Beitritt zu überzeugen. Der Streit ist keinesfalls überflüssig. Mit einer solchen Entscheidung sind weit reichende Konsequenzen verbunden. Daher muss ein solcher Schritt wohl überlegt sein. Dass sich die Schweiz dafür Zeit nimmt, erachte ich persönlich als eine weise Entscheidung. Nur für den Lebensmittelhandel würde eine Annäherung grosse Veränderungen ergeben. Im Non-Food-Handel bleibt alles beim Alten, denn wir haben ja schon IKEA, H&M, C&A, MediaMarkt, Hornbach und wie sie alle heissen.