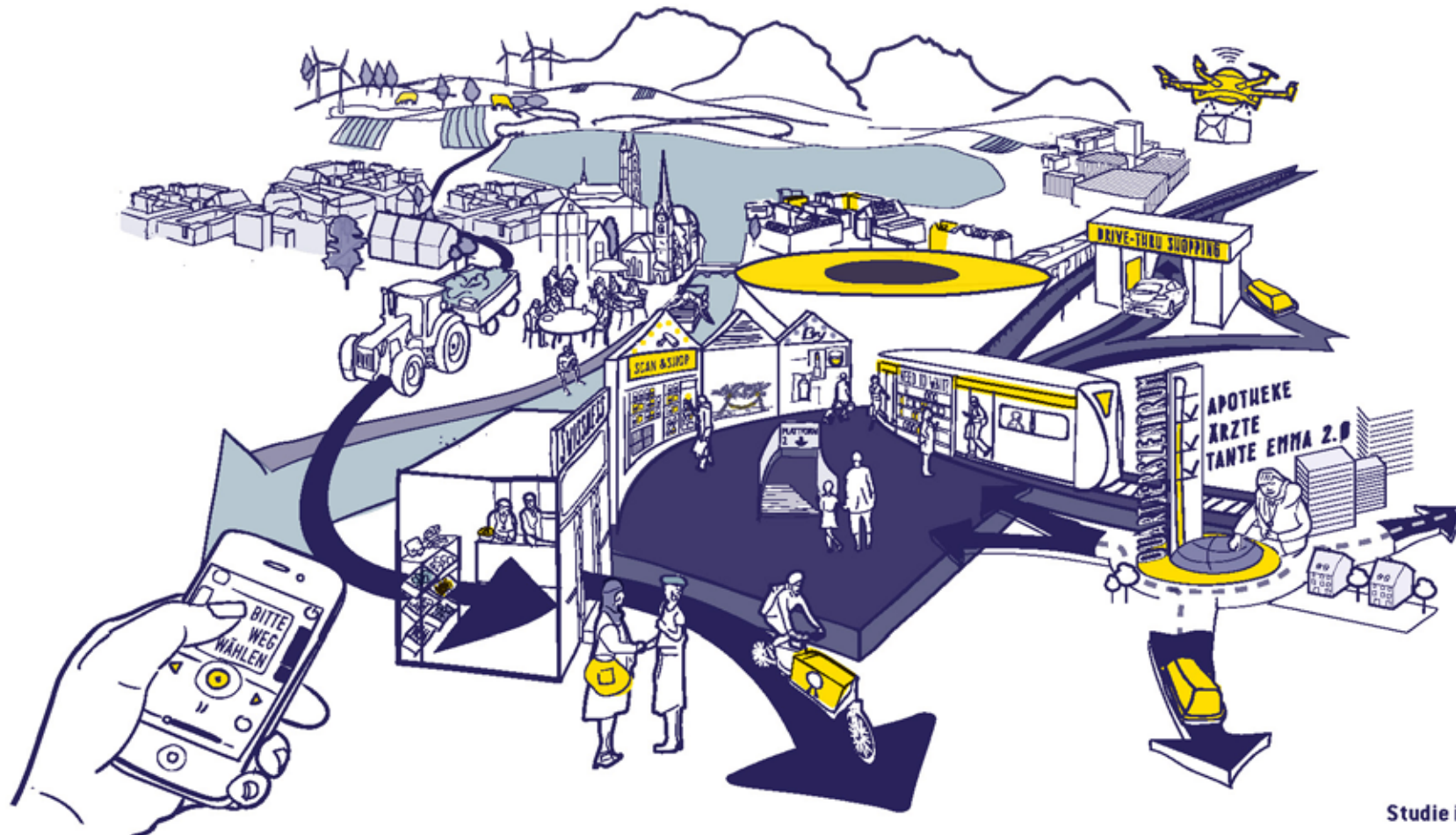


# HANDEL IM WANDEL



SZENARIEN FÜR DEN DETAILHANDEL  
UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE STADT ZÜRICH



synergo

Studie im Auftrag von

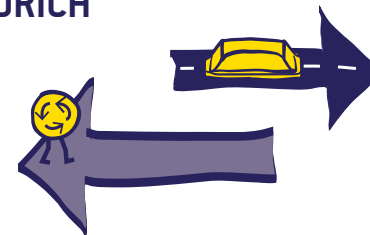


Stadt Zürich  
Stadtentwicklung



# HANDEL IM WANDEL

**SZENARIEN FÜR DEN DETAILHANDEL  
UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE STADT ZÜRICH**



## IMPRESSUM

### Auftraggeber

Stadt Zürich  
Stadtentwicklung  
Stadthausquai 17  
Postfach, 8022 Zürich

### Auftragnehmer

synergo Mobilität - Politik - Raum GmbH  
Dr. Walter Schenkel  
Grubenstrasse 12  
8045 Zürich  
[www.synergo.ch](http://www.synergo.ch)

Urban Catalyst GmbH  
Anna Bernegg, Lena Laueremann,  
Dr. Cordelia Polinna  
Glogauer Strasse 6  
10999 Berlin  
[www.urbancatalyst-studio.de](http://www.urbancatalyst-studio.de)

### Bildnachweise und Zitate

Alle Illustrationen:  
Urban Catalyst GmbH / Lena Laueremann

Fotos:  
Urban Catalyst GmbH / Cordelia Polinna (alle 2017)  
Foto S. 12, Stadtentwicklung Zürich

Alle Zitate stammen aus den Round-Table-Diskussionen am 1.  
und 6. Juni 2017

### Druck und Papier

ROPRESS Druckerei, Zürich

Umschlag: Cocoon weiss matt FSC + 200 gm<sup>2</sup>  
Inhalt: Cocoon weiss matt FSC + 120 gm<sup>2</sup>  
FSC Recycled Credit

**Zürich, Berlin 2017**

# INHALT

## VORWORT \_\_\_\_\_ 2

Stadt der Zukunft – Handel im Wandel \_\_\_\_\_ 2

## 01 AUSGANGSLAGE \_\_\_\_\_ 4

Detailhandel im Umbruch \_\_\_\_\_ 4

Bedeutung für die Stadt Zürich \_\_\_\_\_ 5

Die Studie – ein Denkmodell für den

Detailhandel in Zürich \_\_\_\_\_ 6

Strukturmodell \_\_\_\_\_ 7

## 02 KONTEXT DES WANDELS IM DETAILHANDEL \_\_\_\_\_ 8

Kontextfaktoren global \_\_\_\_\_ 9

Kontextfaktoren lokal \_\_\_\_\_ 12

## 03 RETAILTRENDS \_\_\_\_\_ 14

Digitale Transformation \_\_\_\_\_ 16

Kundenorientierung \_\_\_\_\_ 18

Wertewandel \_\_\_\_\_ 20

## 04 RAUMTYPEN \_\_\_\_\_ 22

Innenstadt \_\_\_\_\_ 22

Subzentren \_\_\_\_\_ 23

Mobilitäts-Hubs \_\_\_\_\_ 23

Quartierzentren \_\_\_\_\_ 23

Shopping Center \_\_\_\_\_ 23

Umland \_\_\_\_\_ 23

## 05 RETAILTREIBER \_\_\_\_\_ 24

Vertriebswege \_\_\_\_\_ 25

Kosten und Qualität \_\_\_\_\_ 26

Retailmotivation \_\_\_\_\_ 27

## 06 SZENARIEN \_\_\_\_\_ 28

Szenario 1: Back to the roots \_\_\_\_\_ 30

Szenario 2: On the way \_\_\_\_\_ 34

Szenario 3: Hybrid \_\_\_\_\_ 38

Szenario 4: Digital Paradise \_\_\_\_\_ 42

Szenario 5: Brutal Digital \_\_\_\_\_ 46

## 07 AUSBLICK \_\_\_\_\_ 50

Auswirkungen und Herausforderungen \_\_\_\_\_ 52

Denkanstösse für die weitere Diskussion \_\_\_\_\_ 56

## ANHANG \_\_\_\_\_ 59

Methodischer Hintergrund \_\_\_\_\_ 59

Projektbearbeitung \_\_\_\_\_ 60

Literatur und Informationen \_\_\_\_\_ 62

# STADT DER ZUKUNFT – HANDEL IM WANDEL



**Anna Schindler, Direktorin der Stadtentwicklung Zürich**

## **DIE VERÄNDERUNGEN IM DETAILHANDEL UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE STADT ZÜRICH**

Der stationäre Detailhandel leidet. In Europa und in der westlichen Welt verändert sich die Art und Weise, wie wir Güter auswählen und konsumieren, grundlegend. Onlineshopping, Einkaufstourismus, Umsatzeinbrüche bei denjenigen stationären Geschäften, die noch keinen klugen Weg für sich finden konnten, um Online- und Offlinehandel zu kombinieren, sind nur einige Schlagworte zur Beschreibung der Probleme, mit denen der Detailhandel heute ringt. Insgesamt hat der Schweizer Fachhandel seit dem Jahr 2000 rund 35 Prozent Verlust erlitten – 4,7 Millionen Schweizerinnen und Schweizer haben 2016 für 11,2 Milliarden Franken online eingekauft statt in stationären Geschäften.

Die Zukunft scheint denjenigen zu gehören, die branchenüberschreitend und hybrid denken: Amazon, der grösste Onlinehändler der Welt, kaufte im Frühjahr 2017 die Lebensmittelkette Whole Foods

und kombiniert künftig nicht nur Onlinehandel mit stationären Stützpunkten, sondern leistet auch der Entwicklung der digitalisierten Erlebnislandschaften Vorschub. Nicht mehr Einkaufen steht in zeitgemässen Geschäften und Shoppingcenter im Vordergrund, sondern Unterhaltung und Freizeitgestaltung: «Concept-Stores» bieten ihren Kundinnen und Kunden Überraschungen und Aufenthaltsqualität, von der integrierten Bar bis zum Musikladen, oder sie spielen mit der Exklusivität des Pop-up-Geschäfts, von dem nur die Eingeweihten wissen – was die Begehrlichkeit weckt, zu den Insidern gehören zu wollen. Entsprechend nennen sich gewisse Verkäufer heute auch schon mal «Kuratoren», und ihre Produkte sind nicht mehr einfach nur Waren, sondern erinnern eher an «Kunstwerke».

In Zukunft, da sind sich die Fachleute einig, wird der digitale Detailhandel eine zentrale Rolle spielen. Damit wird sich auch die Logistik fundamental wandeln, möglicherweise durch Drohnen für leichtgewichtige und dringliche Auslieferungen und



durch selbstfahrende Elektrolieferwagen auf den Quartierstrassen, die Waren aus einer zentralen Sammelstelle in die einzelnen Häuser verteilen. Gefragt sind aufseiten des Detailhandels innovative Konzepte, wie mit dem rasanten Strukturwandel umgegangen werden kann.

Aber auch die öffentliche Hand muss sich mit dem Thema beschäftigen, sind doch die Versorgung der Bevölkerung mit Waren und das Einkaufen als Tätigkeit stark stadtprägende Funktionen. Das Projekt «Stadt der Zukunft» der Stadtentwicklung Zürich versucht in seiner ersten Auflage 2017 zu verstehen, wohin die Reise des Detailhandels gehen könnte und was für Auswirkungen und Herausforderungen daraus für die Stadt resultieren.

Die Frage nach dem «Wandel im Handel» und seinen Auswirkungen auf die räumliche und gesellschaftliche Struktur der Stadt Zürich betrifft drei zentrale Stadtfunktionen: Wohnen, Arbeiten und die Nutzung der Stadträume. Die Nahversorgung, die

Situation des Gewerbes und die städtischen Räume als Orte der sozialen Interaktion stehen im Fokus. Wir haben in Zusammenarbeit mit internen und externen Expertinnen und Experten Szenarien entworfen, um auf deren Grundlage über realistische und wünschbare Entwicklungen diskutieren zu können und dabei nach der Rolle der Stadt zu fragen.

# 01 AUSGANGSLAGE

## DETAILHANDEL IM UMBRUCH

**«Der Kunde geht nicht mehr zum Laden, der Laden geht zum Kunden – dies gilt sowohl für den stationären wie den digitalen Handel.»<sup>1</sup>**

Dem Detailhandel steht ein grosser Umbruch bevor. Laut Marktforscherinnen und -forschern sind die Aussichten für den stationären Detailhandel düster. Gemäss «Retail Outlook» der Credit Suisse soll sich angebotsseitig der Onlineanteil am gesamten Detailhandelsumsatz in der Schweiz in den nächsten fünf Jahren verdoppeln. Auf der Nachfrageseite werden die «Silver Shopper» (Generation 50+) vermehrt zu «Silver Surfer» und die «Digital Natives», die Generation, die in der digitalen Welt aufgewachsen ist, kommt ins kaufkräftige Alter.

Trotzdem: Auch wenn das «Lädeli- und Ladensterben» weitergeht, der stationäre Detailhandel wird bleiben – aber anders. Stichworte sind innovative Konzepte, Aufenthaltsqualität, Erlebnis, aber auch das zunehmende Verwischen der Grenzen zwischen stationärem und digitalem Detailhandel. Die Änderungen im Detailhandel werden grosse Auswir-

kungen auf das Verhalten der Menschen, auf die Nutzung des öffentlichen Raums, auf den Verkehr, auf die Zentrenstruktur und auf das Stadtleben haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welche Richtung diese Entwicklungen gehen und wie problematische Aspekte positiv beeinflusst werden können.

Der Detailhandel hat auch eine wichtige soziale Bedeutung: als Arbeitgeber, als Chance für weniger gut Ausgebildete und Zugewanderte und als sozialer Begegnungsort. Der Detailhandel trägt zur Belebung des Stadtraums bei und gibt der Stadt ein attraktives Gesicht. Für Kundinnen und Kunden ermöglicht das Einkaufengehen auch soziale Kontakte, was insbesondere bei Personen ohne Berufsleben oder mit nur einem kleinen sozialen Umfeld in seiner Bedeutung nicht unterschätzt werden darf.



**Altstadt Zürich: Traditioneller Detailhandelsstandort vor imposanter räumlicher Kulisse.**





## BEDEUTUNG FÜR DIE STADT ZÜRICH

**«Zürich verfügt über herausragende Qualitäten für den Detailhandel. Diese Potenziale müssen gemeinsam angegangen werden – von Stadt, Gewerbe, Eigentümern, Investoren, Tourismusbranche.»**

Der Umbruch des Detailhandels hat insbesondere in Städten weitreichende Konsequenzen. Denn der Detailhandel prägt die Zentren und die Zentrenstruktur und hat breit gefächerte Auswirkungen auf Themenkomplexe wie Mobilität oder Tourismus. Der (alltägliche) Konsum stellt heute für die unterschiedlichen Stadt- und Quartierzentren eine Leitfunktion dar – ohne ihn ist Stadt kaum denkbar. Deshalb ist zu prüfen und zu diskutieren, was die aktuellen Entwicklungen und Trends für den urbanen Raum, für die Nahversorgung, für die inneren wie die äusseren Quartiere Zürichs, für Städtebau, Verkehr und öffentlichen Raum bedeuten. Wie können sich Zentren und Quartiere in Zukunft positionieren? Wird die Innenstadt vornehmlich für das Freizeitshopping und als Tourismusziel genutzt werden? Wo zeichnen sich Konsequenzen ab, welche die öffentliche Hand, die Detaillisten, die Grundeigentümerinnen und Grundeigentümer und die Bevölkerung erkennen und aktiv angehen müssen?

Je früher Städte diesen Wandel erkennen und neue Entwicklungen antizipieren, desto besser sind sie auf die fundamentale Verschiebung des städtischen Grundgefüges vorbereitet. Zürich verfügt über besondere Merkmale, die für den Detailhandel

ausschlaggebend sind, etwa die grosse touristische und wirtschaftliche Bedeutung, die städtebaulich und historisch herausragende Altstadt oder den Flughafen als bedeutendes internationales Drehkreuz. Gleichzeitig ist auch die Situation in den verschiedenen Quartieren zu betrachten – Chancen und Herausforderungen der Innenstadt an der Bahnhofstrasse, an der Löwenstrasse oder im Niederdorf wie auch am Lindenplatz, in Höngg, am Schwamendingerplatz oder in den Viaduktbögen unterscheiden sich zum Teil deutlich.

Zürich ist ein Premium-Standort mit hoher Kaufkraft und qualitativ hoher Nachfrage. Es gibt aber auch Aspekte, in denen sich Zürich kaum von anderen grossen Städten unterscheidet: Das Kaufverhalten in Städten ist äusserst hybrid – vieles wird online mit schneller Anlieferung bestellt, gleichzeitig trifft man sich in der Freizeit gerne in aussergewöhnlichen Shops. Für den städtischen Detailhandel ist vor allem das Überangebot eine grosse Herausforderung: Der Handel muss sich dort positionieren, wo das verfügbare Einkommen auch tatsächlich ausgegeben wird, wo Kundinnen und Kunden einen Kaufentscheid treffen. Die Kundentreue hat ausgedient. Zudem muss beim Wandel im Handel zwischen Food- und Non-Food-Bereich unterschieden werden – in diesen Bereichen finden aufgrund von Logistikanforderungen, aber auch aufgrund der Gewohnheiten der Menschen unterschiedliche Entwicklungen statt.

## DIE STUDIE – EIN DENKMODELL FÜR DEN DETAILHANDEL IN ZÜRICH

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag dazu, dass in der Stadt Zürich die künftigen Entwicklungen im Detailhandel und ihre Auswirkungen auf das Zentrengefüge der Stadt Zürich frühzeitig erkannt werden. Die nötigen Weichen sollen dort gestellt werden, wo dies überhaupt möglich und sinnvoll ist. Im Vordergrund der Studie steht ein Denkmodell für den Detailhandel. Zusammen mit Fachleuten sind Einflussfaktoren und Trends erarbeitet und vertieft worden, welche die Entwicklung des Detailhandels beeinflussen. Daraus wurden Szenarien abgeleitet: Es werden wahrscheinliche und unwahrscheinliche, wünschbare und nicht wünschbare sowie visionäre und konservative Möglichkeiten der Entwicklung aufgezeigt. Die Studie soll Denkräume öffnen und helfen auszuloten, in welche verschiedenen Richtungen sich der Detailhandel und damit auch die Stadt, ihre öffentlichen Räume und ihre Zentren entwickeln könnten. Ziel war es, zugespitzte, auch übertriebene Szenarien in einer grossen experimentellen Bandbreite zu entwickeln, um das «Undenkbar» zu denken und die Diskussion anzuregen.

Der Detailhandel ist in der Stadt Zürich wichtig, da er zu einer lebendigen und attraktiven Stadt gehört. Aufgrund seiner Bedeutung für die Zentrenstruktur, die Versorgung und die Mobilität hat die Stadt Zürich ein Interesse, problematische Entwicklungen

anzugehen. Dabei wird rasch deutlich, dass sie begrenzten Einfluss hat. Der Detailhandel ist letztlich abhängig vom Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten. Wichtig ist es deshalb, Angebote zu schaffen, die Konsumentinnen und Konsumenten «anlocken» und zur Nutzung vielfältiger städtischer Strukturen einladen, so beispielsweise attraktive und sichere öffentliche Räume, nachhaltige Mobilitätsangebote oder flexibel nutzbare Gebäude und vor allem Erdgeschoss.

Die vielen Facetten des Wandels im Detailhandel lassen sich in ein Strukturmodell überführen: Darin enthalten sind Kontextfaktoren, die durch die Stadt



Markthalle und Geschäftsstrasse «Im Viadukt».

Zürich nicht oder nur schwer beeinflusst werden können. Daraus lassen sich Retailtrends und die eigentlichen Treiber für den Wandel im Handel ableiten. Diese Retailtreiber sind jene «Stellschrauben», mit denen unterschiedlich ausgeprägte Szenarien skizziert werden können. Das Strukturmodell darf nicht als Prognosemodell verstanden werden; es ist ein Denkmodell für die Diskussion darüber, welche Richtung die mit dem Detailhandel verknüpfte Stadtentwicklung einschlagen könnte.

## STRUKTURMODELL

Die Abbildung rechts zeigt das Denkmodell in vereinfachter Form: Es gibt globale und lokale Kontextfaktoren, die Einfluss auf die Entwicklung des Detailhandels nehmen. Sie sind nicht oder kaum beeinflussbar, stellen aber den Rahmen für branchenspezifische Entwicklungen dar. Retailtrends können somit als detailhandelsspezifische «Antwort» auf die Kontextfaktoren verstanden werden. Deshalb werden einzelne Begriffe sowohl bei den Kontextfaktoren als auch bei den Retailtrends verwendet. Aus letzteren werden die zentralen Retailtreiber abgeleitet. Unterschiedlich ausgeprägte Treiber führen zu unterschiedlichen Szenarien mit spezifischen Auswirkungen auf den Handel und den Raum. Auf der Basis dieses Strukturmodells werden Kontext, Trends, Treiber und Szenarien nachfolgend differenziert beschrieben.

STRUKTURMODELL



# 02 KONTEXT DES WANDELS

## IM DETAILHANDEL

Der Detailhandel wird durch globale und lokale Kontextfaktoren beeinflusst. Die sechs aufgeführten Faktoren Wirtschaft, Gesellschaft und technologische Entwicklung (global) sowie Politik, Infrastruktur und Raum (lokal) kristallisierten sich im Rahmen des Szenarioprozesses heraus. Die Kontextfaktoren werden, wo sinnvoll, in verschiedene Aspekte unterteilt und erläutert. Sie verändern sich unterschiedlich und beeinflussen sich gegenseitig.

Die Aufzählung der Kontextfaktoren und ihrer Aspekte ist nicht abschliessend, skizziert jedoch den Rahmen für Entwicklungen des Detailhandels. Deshalb werden einzelne Begriffe sowohl bei den Kontextfaktoren als auch bei den Retailtrends aufgeführt.



Lifestyle-Shopping in Kreis 4.

# KONTEXTFAKTOREN GLOBAL

## KONTEXTFAKTOR WIRTSCHAFT

«Die Wirtschaft ist globalisiert und damit auch der Kunde: Er kauft dort seine Ware ein, wo er das findet, was er will – online, im Ausland als Ferienerlebnis oder im kleinen hybriden Shop um die Ecke.»



ShopVille im Hauptbahnhof Zürich:  
Verkehrsknoten als Shoppingcenter.

## Globalisierung

Der Onlinehandel kennt keine Stadt- oder Landesgrenzen. Globale Markenproduzenten bauen direkte Kundenbeziehungen und Lieferwege auf. Es ist damit zu rechnen, dass ein paar wenige Marktakteure den Onlinehandel dominieren werden. Die globalisierte Wirtschaft führt aber auch zu globalisierten Kundinnen und Kunden. So muss der Einkaufstourismus über die Grenze im Kontext des globalisierten Reiseverhaltens gesehen werden. Konsum, Freizeit und Reisen vermischen sich immer mehr. Einkaufen im Ausland ist nicht allein eine Preisfrage, sondern ein Erlebnis. Von diesen Trends können Städte eher profitieren als ländliche Regionen.

Umgekehrt haben globale Entwicklungen in anderen Branchen Auswirkungen auf den Handel. So verlagert der Bankensektor Arbeitsstellen von den Innenstädten an den Stadtrand, in andere Städte oder ins Ausland. Damit verliert der Detailhandel in den Innenstädten Kundschaft. Durch den Wegzug und das grosse Büroflächenangebot kommen



Mieten unter Druck, so dass Chancen für Neues entstehen.

## Grenzen des Wachstums

Angesichts von Umweltzerstörung, Ressourcenknappheit und Klimakatastrophen ist schon seit den 1970er Jahren deutlich geworden, dass ein nicht nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum infrage zu stellen ist. Bezüglich des Konsums hat diese Erkenntnis bei einigen Menschen zum Umdenken geführt. Sie konsumieren weniger oder bewusster und stellen die Umwelt und das Wohlbefinden in den Vordergrund. Dies hat im Bereich des Detailhandels auch neue Märkte geschaffen, die heute nicht mehr als Nischenangebote zu bezeichnen sind. Aktuell gibt es eine zunehmende Nachfrage nach ökologischen, regionalen und vor Ort erzeugten Produkten. Im Zuge dieser Entwicklung gibt es auch Anstrengungen und Versuche, Verpackungen und Abfall zu minimieren und neue nachhaltige Tausch-, Upcycling- und Handelskonzepte zu etablieren.

## KONTEXTFAKTOR GESELLSCHAFT

**«Demografie und Kaufkraft sind die dominierenden Kontextfaktoren – grosse Städte haben hier deutliche Standortvorteile.»**

Bei den gesellschaftlichen Faktoren spielt für den Detailhandel in einer Stadt die Kaufkraft der Bevölkerung eine grosse Rolle. Die Schere zwischen einkommensschwachen und einkommensstarken Bevölkerungsschichten geht in Zürich weniger auseinander als in anderen europäischen Städten. Somit ist die sozialräumliche Polarisierung weniger ausgeprägt. Die hohe Kaufkraft wirkt sich sowohl auf die Discounter wie auf die Fachgeschäfte aus.

### **Migration und Zuwanderung**

Wohlstandsunterschiede, Kriegs- und Krisensituationen in vielen Teilen der Welt, aber auch Fach- und Arbeitskräftemangel haben zu verstärkter Migration in die Stadt und den Metropolitanraum Zürich geführt. Als Arbeitsmarkt bietet der Detailhandel für Migrantinnen und Migranten Chancen für wenig qualifizierte ebenso wie für spezialisierte Tätigkeiten. Zudem führt die Zuwanderung zu mehr Konsum und Nachfrage nach Produkten aus aller Welt. Eine Besonderheit der Migration ist das Klein- und Kleinstunternehmertum. Dieses bietet Arbeitsplätze, Aufstiegschancen und günstige Nahversorgungsangebote. Migrantische Ökonomien leisten somit einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur gesellschaftlichen Integration.

### **Individualisierung**

Die Individualisierung in der Gesellschaft, d.h. die zunehmende individuelle Selbstbestimmung sowie Identitäts- und Sinnfindung, die zu einer Pluralisierung der Lebensstile führt, hat in den vergangenen Jahrzehnten die Grundlage für die Ausdifferenzierung des Handels- und Konsumangebots gelegt. Sich und seinen Lifestyle über Konsum und bestimmte Produkte zu definieren, begünstigte u.a., dass sich vielfältige, hochspezialisierte Angebote entwickelt haben oder dass der Handel mit Erlebnissen verknüpft wird. Der Onlinehandel erfüllt in diesem Zusammenhang das zunehmende Bedürfnis nach zeit- und ortsunabhängigen Einkaufsmöglichkeiten und einer sofortigen Bedürfnisbefriedigung. Diese Entwicklungen hängen auch mit der Zunahme der Frauenerwerbsquote und von Singlehaushalten zusammen. Bisher hatte der Onlinehandel Nachteile in Bezug auf die sinnliche Wahrnehmung und die Personifizierung der Produkte. Auch diese Grenzen dürften in Zukunft durchlässiger werden.

### **Demografie: Alterung der Gesellschaft**

Der zunehmende Anteil älterer Menschen wird sich auf Detailhandelsangebote auswirken. Seniorinnen und Senioren leben heute gesünder und sind dadurch aktiver, unternehmen mehr und pflegen mehr Hobbys als früher. Zu erwarten ist, dass die

Ausgaben für Produkte aus dem Gesundheitsbereich in einer Gesellschaft mit steigendem Altersdurchschnitt zunehmen werden. Umgekehrt – aufgrund zunehmender körperlicher Einschränkungen – reduzieren sich mit zunehmendem Alter die Mobilitätsradien: Kurze Wege und Lieferdienste sowie personenbezogene Dienstleistungen nehmen an Bedeutung zu. Städte haben hier Vorteile gegenüber regionalen Zentren und ländlichen Räumen: Viele Seniorinnen und Senioren, die Zeit, soziale Bedürfnisse und Kaufkraft haben, nutzen das breite Detailhandelsangebot. Ebenso ist zu erwarten, dass die Alterung der Gesellschaft in Städten wie Zürich weniger ausgeprägt ist als in ländlichen Gebieten. Städte ziehen mehr junge Menschen an, die mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und keine Berührungängste gegenüber dem Onlinehandel haben, gleichzeitig aber auch soziale Bedürfnisse ausleben, Familienverantwortlichkeiten teilen, externe Kinderbetreuung in Anspruch nehmen und das Einkaufsverhalten darauf ausrichten.

## KONTEXTFAKTOR TECHNOLOGISCHER WANDEL

**«Mit innovativen Technologien wird im Grunde das Überangebot gemanagt. Dies führt zu einer starken Reduktion der Verkaufsflächen.»**

### Digitale Transformation

Die Digitalisierung greift in immer stärkerem Umfang in das Leben der Menschen ein und beeinflusst somit auch den städtischen Raum – etwa, indem sich das Konsumverhalten durch Onlinehandel verändert oder das Mobilitätsverhalten per App optimiert werden kann. Die noch in den neunziger Jahren befürchtete «Verödung des öffentlichen Raumes» durch Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich bislang nicht bestätigt. Im Gegenteil: Zunehmende Digitalisierung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien und Entwicklungen wie das «Internet der Dinge» haben das Potenzial, Wertschöpfungsketten sowie Lebens- und Arbeitswelten in den Städten und Gemeinden in den kommenden Jahren positiv zu verändern. Neue und zukünftige Entwicklungen, die das Eintauchen in virtuelle Realitäten unterstützen, etwa Daten- oder Immersionsbrillen und Irisdisplays, sind geeignet, die Wahrnehmung von städtischen Räumen und die Verknüpfung von «echten» und digitalen Erlebnissen zu revolutionieren.

### Wissengesellschaft

Die Wissensgesellschaft ist eng verknüpft mit dem Bedeutungsgewinn des Dienstleistungssektors.

Individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation werden zu entscheidenden Wachstumstreibern. Ein wichtiges Kennzeichen der Wissensgesellschaft ist, dass möglichst viele Menschen über Voraussetzungen verfügen, die es ihnen erlauben, das Angebot an Informationen kritisch und uneingeschränkt zu nutzen, um sich ein eigenes Urteil bilden zu können – so auch im Detailhandel und bei der damit verknüpften Logistik und Kommunikation.

Als Folge der voranschreitenden Digitalisierung können sich immer mehr Menschen zudem an der Wissensproduktion und am Wissenskonsument beteiligen. Davon zeugt eine zunehmende Zahl von Bewertungswebsites, Shopping Guides mit Insider-tips, Youtube-Videos von sogenannten Influencern etc., die eine neue Art von Werbung und – auch kritisch zu betrachtendes, weil häufig selektives – Wissen rund um den Detailhandel produzieren. Auch die Beschäftigten im Detailhandel müssen den Ansprüchen der modernen Wissensgesellschaft genügen, sie werden zunehmend von der Verkäuferin bzw. dem Verkäufer zur Beraterin bzw. zum Berater.



**Beratungsintensiver Detailhandel mit Erlebnischarakter: Freizeit- und Outdoorartikel.**



**Arabischer Imbiss an der Langstrasse.**

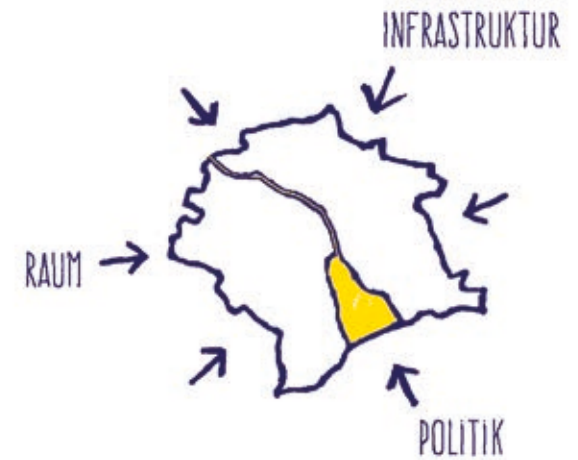
# KONTEXTFAKTOREN LOKAL

## KONTEXTFAKTOR POLITIK

Politische Faktoren und Vorgaben für den Detailhandel äussern sich in Bauvorschriften, arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, Raumplanung, Verkehrspolitik und Umweltschutz und sind auf verschiedenen Staatsebenen (Bund, Kanton, Gemeinden) verortet. Vorgaben und Ziele der Stadtentwicklung, die weiche Standortfaktoren wie hohe Lebensqualität und gute Wettbewerbsbedingungen gewährleisten, tragen dazu bei, dass Zürich attraktiv für Touristinnen und Touristen, Unternehmen und Arbeitskräfte bleibt. Rechtliche Rahmenbedingungen vermögen nicht mit raschen Entwicklungen, wie dies im Handel der Fall ist, Schritt zu halten: Im Kontrast zu den dynamischen Entwicklungen im Handel erscheinen die rechtlichen Rahmenbedingungen wenig die Zukunft antizipierend, zu engmaschig und unflexibel.

## KONTEXTFAKTOR INFRASTRUKTUR

Der Detailhandel steht in engen und facettenreichen Wechselbeziehungen mit Mobilität und Logistik. Technologische Innovationen halten unvermindert Einzug: Vertrieb, Transport und Nähe zu den Kundinnen und Kunden werden neu organisiert. Energiewende und Klimaschutz lösen auch in der Mobilität umfangreiche Veränderungen aus. Für den Verkehr stellt der Onlinehandel eine grosse Herausforderung dar, insbesondere für den Lieferverkehr auf der «letzten Meile» zum Kunden bzw. zur Kundin. Der Onlinehandel verdichtet die Logistikketten, die Logistikzentren rücken näher an die Stadt heran. Für eine Vermeidung von Verkehr wirkt der stationäre Detailhandel als eine wichtige Stellenschraube – mit kurzen Wegen für Nahversorgung und optimiertem Lieferverkehr.



**Städtische Verkehrsinfrastruktur: Mehr Lieferverkehr auf der «letzten Meile» wegen Onlinehandel.**



## KONTEXTFAKTOR RAUM

Die Entwicklungen im Detailhandel werden durch Faktoren mit räumlicher Relevanz beeinflusst: Die räumliche Ausgangslage in verschiedenen Quartierstypen, die entsprechenden Mieten, Verfügbarkeiten und Nutzungsmöglichkeiten, aber auch Standortfaktoren wie Aufenthaltsqualität oder städtebauliche und topografische Alleinstellungsmerkmale von Detailhandelsstandorten bilden den räumlichen Kontext, in dem Handel in der Stadt stattfindet.

### Verfügbarkeit

Flächen für den Detailhandel in Zürich sind nicht knapp. Das Angebot hat sich in den letzten Jahren aufgrund der regen Bautätigkeit und dem Wunsch nach attraktiven Erdgeschossflächen stark vergrössert. Die Verfügbarkeit ist jedoch von der Lage, der Erschliessung und den Mieten abhängig. Generell nimmt der Flächenbedarf des Detailhandels ab. Derzeit zählen Monobrand-Stores von vertikal integrierten globalen Detailhändlerinnen und -händlern, nationale Lebensmittel-Grossverteiler und Traditionsgeschäfte zu den Gewinnern. Verlierer sind nicht spezialisierte Geschäfte, Läden mit Kundenstamm, günstige Multibrand-Stores, nationale Modeketten und günstige Warenhäuser. Sie sind aufgrund ihres Angebots, ihrer Grösse oder ihrer Standorte für Kundinnen und Kunden nicht mehr attraktiv.

### Aufenthaltsqualität und Alleinstellungsmerkmale

Im Gegensatz zum Onlinehandel ist der stationäre Detailhandel auf gute Erreichbarkeit angewiesen: Entweder vom Öffentlichen Verkehr oder aus dem Parkhaus direkt ins attraktiv gestaltete Shoppingcenter oder zu Fuss auf sicheren Wegen durch eine attraktive Innenstadt und das Quartier – immer spielen die Zugangsmöglichkeiten eine grosse Rolle. Die Aufenthaltsqualität im Umfeld von Detailhandelsstandorten ist darüber hinaus ein wichtiger Standortfaktor für den Handel, denn sie trägt dazu bei, dass Kundinnen und Kunden vor oder nach dem Einkauf noch verweilen, mehr konsumieren oder den Einkauf mit anderen Tätigkeiten verknüpfen. Eine wichtige Rolle dabei spielen für Fussgängerinnen und Fussgänger sowie Velofahrerinnen und -fahrer, sichere und attraktive Strassen und Plätze mit Sitz- und Velo-Abstellmöglichkeiten, vielfältige ergänzende Nutzungsangebote, aber auch Kunst und Kulturveranstaltungen im öffentlichen Raum. Der öffentliche Raum übernimmt zunehmend eine Rolle als «Bühne» der Einkäuferinnen und Einkäufer. Hierbei dienen markante Gebäude und städtebauliche Strukturen sowie landschaftliche Besonderheiten, in Zürich etwa der See oder die Limmat, als wichtige Hintergrundfolien.



**Altstadt Zürich: Kleinteilige Mischung von Detailhandel und Gastronomie.**



**Zürich West: Erlebnisgastronomie im urbanen Garten.**

# 03 RETAILTRENDS

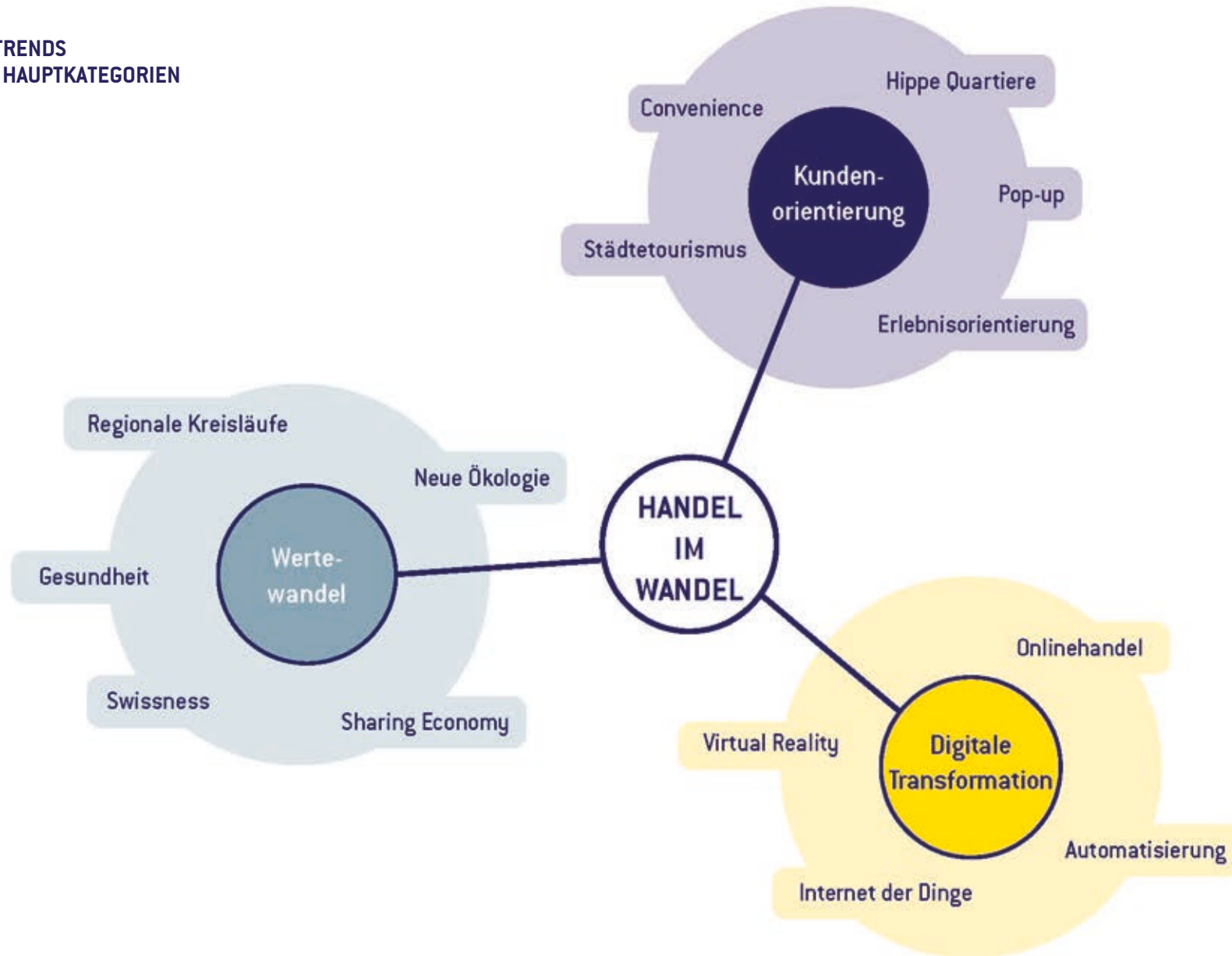
Retailtrends entstehen unter den Rahmenbedingungen der globalen und lokalen Kontextfaktoren. Sie sind somit als detailhandelsspezifische «Antwort» auf die Kontextfaktoren zu verstehen.

Aufgrund der sich stark verändernden Kontextfaktoren wird die aktuelle Situation des Detailhandels durch eine Vielzahl von Trends geprägt. Diese Trends lassen sich in die Kategorien digitale Transformation, Kundenorientierung und Wertewandel gliedern. Viele der Trends – von denen nur eine Auswahl beschrieben werden kann – ergänzen und verstärken sich.



Zürich West: Unkonventionelle Detailhandelsstandorte.

RETAILTRENDS  
IN DREI HAUPTKATEGORIEN



# DIGITALE TRANSFORMATION

«Der Quartierladenbesitzer kennt seine Kunden – Zalando kennt seine Kunden dank Big Data auch.»

Die Digitalisierung beeinflusst in zunehmendem Masse alle Lebensbereiche. Für den Detailhandel ergeben sich zahlreiche Schnittstellen zur digitalen Transformation, allen voran natürlich im Bereich des Onlinehandels, aber auch in Produktion und Logistik. Die sich rasant weiterentwickelnden Möglichkeiten im Bereich der virtuellen Realität werden das Einkaufs- und Freizeitverhalten der Menschen in den kommenden Jahren stark beeinflussen und eine breite Palette von neuen Shopperlebnissen bieten.



Selfscanning Kassen im Supermarkt: Automatisierung soll Effizienz steigern.

## Internet der Dinge

Das «Internet der Dinge» bezeichnet die Verknüpfung eindeutig identifizierbarer physischer Objekte mit einer virtuellen Repräsentation in einer internet-ähnlichen Struktur. Es beschränkt sich nicht auf Personen, sondern erstreckt sich auch auf Dinge. So sind Alltagsgegenstände im Haushalt mit dem Internet im Dialog. Sensoren registrieren das Verhalten (z.B. in Bezug auf die Gesundheit) oder den Zustand von Dingen (z.B. Kühlschrank), senden die Daten an einen Cloud-Server und organisieren nötige Massnahmen (z.B. Arzttermin oder Food-Lieferung). Diese Form des «Eigenlebens» könnte enorme Auswirkungen auf den Detailhandel haben – ob positiv oder negativ, ist noch offen.



Nicht mehr ferne Zukunft: Warenbestellung im Internet direkt per Display am Kühlschrank.

## Onlinehandel

Der Onlinehandel bezeichnet Verkaufsvorgänge im Internet. Einkäufe, die über kombinierte Formen von Online- und stationärem Handel erfolgen, etwa durch Bestellung nach dem Austesten des Produkts in einem Showroom, werden als Multi- bzw. Cross-Channel-Handel bezeichnet. Der Onlinehandel weist in der Schweiz noch keine tiefe Marktdurchdringung auf, ähnlich wie in Schweden, Frankreich und den Niederlanden. Der Anteil des Schweizer Onlinehandels ist in den verschiedenen Sparten sehr unterschiedlich: Im Food-Bereich ist er marginal; hier ist momentan nur ein geringes Wachstum zu beobachten. Innerhalb des Non-Food-Bereichs ist der Onlineanteil verschieden gross, jedoch stark wachsend. Trotz dieser unterschiedlichen Verhältnisse ist unbestritten, dass das Wachstum im Onlinehandel zulasten des stationären Handels geht. Wie rasch der Veränderungsprozess vonstatten geht, hängt auch davon ab, wie viel die digitale Transformation den Detailhandel kostet, wie sich die Anforderungen an die Ausbildung des Personals verändern und wie rasch Innovationen eingeführt werden.

## Virtual Reality

Mittels Virtual Reality könnten Produkte und Dienstleistungen des Detailhandels so präsentiert werden, dass die Kundschaft das Angebot und seine physikalischen Eigenschaften wirklichkeitsgetreu

und in Echtzeit wahrnimmt, ohne vor Ort zu sein. Das ganze Ladensortiment, auch die visuelle Erfahrbarkeit, verlagert sich in die Wohnung bzw. an jeden beliebigen Ort.

## Automatisierung

Die Digitalisierung treibt auch die Automatisierung voran und betrifft im Handel etwa Self-Scanning und Self-Checkout-Systeme, die Zusammenstellung von Bestellungen in Logistikzentren etc. Konsumentinnen und Konsumenten profitieren von kürzeren Wartezeiten, und Händlerinnen und Händler kommen mit weniger Personal aus. Durch neue technische Möglichkeiten hat die Automatisierung in Zukunft das Potenzial, nicht nur einzelne Arbeitsschritte zu ersetzen, sondern ganze Prozesse und Ladenkonzepte neu zu definieren. Automatische Erkennung von Produkten und individuellen Kundinnen und Kunden kann dazu führen, dass sich der Einkauf komplett ohne Personal abwickeln lässt. Bezahlt wird automatisch beim Verlassen des Ladens. Die Funktionen des Personals beschränken sich auf beratende Aktivitäten. Kritikerinnen und Kritiker befürchten deshalb einen starken Personalabbau im Detailhandel. Optimistische Stimmen betonen dagegen, dass neue Arbeitsplätze im IT-Bereich des Detailhandels geschaffen werden.

# KUNDEN-ORIENTIERUNG

Im stationären Handel verändert sich die Kundenbindung. Der Handel wird mobil, ist dort, wo die Kundinnen und Kunden sind: im Szenequartier, beim Pendeln im öffentlichen Nahverkehr, in der Nähe anderer Dienstleistungen. Schnittstellen zwischen Detailhandel, Gastronomie, Gesundheit und Wellness werden intensiviert und zu hybriden Angeboten ausgebaut. Der Detailhandel schafft ein soziales Umfeld und stellt Emotionalität her. Neben dem Einkaufen als Erlebnis wird es das effiziente Besorgen alltäglicher notwendiger Güter und Dienstleistungen jedoch weiterhin geben.

## Erlebnisorientierung

Das Erlebnis des Einkaufs und die emotionale Bindung zu einer Marke oder einem Produkt haben seit einigen Jahren an Bedeutung gewonnen. Dieses Phänomen ist nicht erst zu beobachten, seitdem

**«Früher war der Kunde froh, wenn er im Laden das fand, was er suchte. Heute ist der Händler froh, wenn er das anbieten kann, was der Kunde sucht.»**

der stationäre Handel der Konkurrenz des Onlinehandels neue Strategien entgegensetzen muss, um die Konsumentinnen und Konsumenten in den Laden zu locken. Das Einkaufserlebnis kann das Aktivieren aller Sinne ermöglichen – Musik, Gerüche, das Sehen und Berühren des Produkts selbst oder das Schmecken einer Kostprobe sind Beispiele, wie aus einem simplen Einkauf ein Erlebnis gemacht werden kann. Weitere Möglichkeiten, das Einkaufen zum Erlebnis zu machen und die Markenbindung zu steigern, sind Detailhandelskonzepte, die Freizeit- und Gastronomieangebote in die Läden integrieren, etwa Buchläden mit Café oder Sport- und Outdoorgeschäfte mit Kletterwand etc. Um das Überleben zu gewährleisten, muss ein stationärer Anbieter bzw. eine Anbieterin der Kundin bzw. dem Kunden einen klaren Mehrwert gegenüber dem Onlinehandel bieten – einzigartige Erlebnisse sind hier ein wichtiger Faktor. Vermehrt entstehen auch Konzepte, die den stationären Handel als Showroom und Testfläche sehen, in dem Produkte erlebnisorientiert ausprobiert werden können. Der eigentliche Kauf erfolgt danach über das Internet.



**Veloverkauf und -reparatur mit Café:  
Hybride Detailhandelskonzepte.**



**Grossflächige Fachmärkte, die traditionell im Umland angesiedelt sind, experimentieren mit temporären innerstädtischen Erlebnisstandorten.**

## Convenience

Angesichts zunehmender Erwerbsquoten beider Geschlechter, oft hohen Ansprüchen am Arbeitsplatz, vielfältiger Freizeitbedürfnisse etc. sind die Erwartungen an bequemen und schnellen Konsum in den vergangenen Jahrzehnten gestiegen. Teilfertige oder verzehrfertige Lebensmittel sind ein wichtiger Bestandteil dieser Entwicklung, ebenso wie «to go»-Produkte. Sinnbildliche Orte der Convenience sind die grossen Verkehrsknoten – Flughäfen und Bahnhöfe – die zunehmend als neue Marktplätze genutzt werden. Der HB Zürich ist mit bis zu 500'000 Passantinnen und Passanten täglich der meist frequentierte Ort der Schweiz und hat aufgrund liberaler Öffnungszeiten 365 Tage im Jahr geöffnet. Kein anderes Shoppingcenter kann da mithalten. Aber: Die Atmosphäre und die dichten Menschenströme laden kaum zum Verweilen ein. Für Shops mit einem Produktangebot, das zu Impulskäufen verleitet, kann die oft knappe Zeit hier ein grosser Vorteil sein.

## Pop-up und temporäre Nutzungen

Unternehmen und Marken mieten vorübergehend leere Lokale, um ihre Marke voranzubringen, neue saisonale Produkte vorzustellen oder ihre Onlinekundinnen und -kunden kennenzulernen. Zentral für den Erfolg dieser Konzepte ist die sogenannte «fear of missing out»<sup>2</sup> und die Exklusivität, die aus der zeitlichen Begrenztheit entsteht. Für Besitzerinnen und Besitzer einer Liegenschaft bieten Pop-up-Stores den Nebeneffekt, dass die Immobilie durch originelle Geschäftsideen positive Aufmerksamkeit erhält.

<sup>2</sup> Angst von Konsumentinnen und Konsumenten, etwas zu verpassen.

## Hippe Quartiere

Ergänzend zu den bestehenden Detailhandelszentren in der Innenstadt entstehen in sogenannten Trendquartieren zusätzliche Identifikations- und Treffpunkte. Die Versorgungsfunktion des Detailhandels ist hier geringer ausgeprägt als in den traditionellen Zentren, eine wichtigere Rolle spielen der Erlebnischarakter und die Kopplung des Einkaufens mit anderen Nutzungen wie Gastronomie, Kultur, Märkten bzw. daraus entstehenden Hybridnutzungen. Dass diese «hippen Quartiere» an Orten mit hoher städtebaulicher Qualität entstehen, an Orten, die durch schöne Plätze, durch historische Markthallen, durch kleinteilige Bebauungs- und Nutzungsstrukturen sowie durch die Abwesenheit grosser Filialisten, Supermärkte, Fachmärkte etc. geprägt sind, zeigt, wie wichtig den Menschen diese Qualitäten sind. Diese zusätzlichen attraktiven Orte in Trendquartieren entwickeln und verändern sich mit einer grossen Dynamik. Sie reflektieren, dass Konsumentinnen und Konsumenten auch weiterhin äusserst differenzierte Präferenzen im Einkaufsverhalten haben werden und sich nicht nur über die Produkte, die sie kaufen, definieren, sondern auch über die Orte des Konsums.

## Städtetourismus

In vielen Städten Europas hat der Städtetourismus in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen – insbesondere seitdem kurze Städtereisen durch preisgünstige Fluglinien für immer grössere Bevölkerungsgruppen möglich geworden

sind. Der Tourismus ist auch in Zürich ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Die ca. 120 Hotelleriebetriebe der Stadt verzeichnen jährlich rund drei Millionen Logiernächte von Gästen aus dem In- und Ausland. Durch die Aktivitäten einer wachsenden Anzahl von Besucherinnen und Besuchern entstehen neue Ansprüche und Anforderungen an den Stadtraum, etwa in Bezug auf Aufenthaltsqualitäten öffentlicher Räume, Unterkünfte und Gastronomie, städtische Infrastrukturen und Sehenswürdigkeiten. Darüber hinaus bringt der Tourismus zusätzliche Kaufkraft in die Stadt, wodurch v.a. in den touristisch interessanten Gebieten der Detailhandel gestärkt werden kann. Ein sehr stark wachsender Städtetourismus kann aber auch negative Folgen wie Emissionen, Belastung durch Müll und steigende Mieten für den ansässigen Detailhandel haben.



Kombination von Gastronomie und hoch spezialisiertem (Lebensmittel-)Handel: Markthalle im Viadukt.

# WERTEWANDEL

In Bezug auf den Konsum ist in den vergangenen Jahren ein Wertewandel zu beobachten. Nachhaltige und regionale Produkte gewinnen an Bedeutung für Konsumentinnen und Konsumenten, die sich dies leisten können. Emotionalität hat die Ausrichtung des Handels auf den blossen Erwerb von Notwendigkeiten schon lange ersetzt. Wichtiger als die Grösse der Auswahl ist die Qualität der Auswahl. Die Wertigkeit der Produkte, ihre Ausrichtung auf Wohlbefinden und Nachhaltigkeit sind Teil des Lebensstils, des persönlichen Images, das nach aussen getragen wird.

Gleichzeitig haben Effizienz und Verfügbarkeit hohe Priorität. Läden und Onlineplattformen mit kleiner, aber personalisierter Auswahl werden immer beliebter. Der stationäre wie der digitale Detailhandel stärken ihre Sortimentsfunktion.

«Jeder Trend hat auch einen Gegen-trend – wieder mehr Qualität, Markentreue und Personalifizierung.»



Alltäglicher Einkauf wird zum Erlebnis: Sihcity.



## Regionale Kreisläufe

Seit Jahren zeichnet sich ein Wandel ab: Viele Kundinnen und Kunden haben ein verstärktes Bedürfnis nach gesunden, naturnah produzierten Lebensmitteln, deren Herstellung auf Mensch und Umwelt Rücksicht nimmt. Der Lebensmittelhandel der Zukunft reagiert auf einen Bedarf an Wochenmärkten mit Nahrungsmitteln von Bauernhöfen aus der Region. Der Trend hin zum Lokalen ist als Gegenbewegung zum Konsum von einheitlichen, globalen Marken und Produkten sowie aus einer Hinwendung zu Fragen der Nachhaltigkeit heraus zu verstehen. Die konsequente Umsetzung des Wunsches nach regionalen Lebensmitteln würde jedoch bedingen, dass die Kundin bzw. der Kunde das Konsumverhalten konsequent ändern und vor allem das Sortiment der gekauften Früchte und Gemüse stark einschränken müsste.



Konzepte gegen die Überfluss- und Wegwerfgesellschaft.

## Neue Ökologie

Das wachsende Bedürfnis nach einer ökologischen Art des täglichen Konsums führt dazu, dass verschiedene neue Ladenkonzepte und Bewegungen entstehen, die dieser Nachfrage Rechnung tragen. Neben den seit Jahrzehnten bestehenden Bioläden (zunehmend durch Grossverteiler geprägt) wächst die Community, die sich dem sogenannten Zero Waste Lifestyle verschrieben hat, der überflüssige Verpackungen vermeidet. Verkauft werden Lebensmittel wie Gemüse, Früchte, trockene Lebensmittel, aber auch Haushaltswaren, ohne dass dabei Abfall durch überflüssige Verpackungen anfällt. Ebenfalls entstehen Start-ups und kleinere Detailhändler, die mit neuen Konzepten der Lebensmittelverschwendung entgegenwirken.

## Sharing Economy

Der Einfluss der Sharing Economy auf den Detailhandel ist aktuell nicht ganz so prägend wie in anderen Branchen wie zum Beispiel in der Hotellerie. Verkaufsplattformen wie Ricardo und Ebay werden dennoch genutzt. Sharing Economy ist in vier Teilbereiche unterteilt: Rezirkulation von Gütern in den Marktkreislauf, Erhöhen der Nutzung langlebiger Gebrauchsgüter, Austausch von Dienstleistungen und Teilen von Produktivgütern. Für den Detailhandel ist vor allem der erste Teilbereich von Bedeutung. Verkaufsplattformen ermächtigen Endnutzerinnen und Endnutzer, als Händlerinnen und Händler aufzutreten und in Kontakt mit anderen Konsumentinnen und Konsumenten zu treten.

## Swissness

Swissness steht für Authentizität, Heimat, Tradition, hohe Qualität, Nähe zur Natur, aber auch Innovation. Diese Werte können sich auf Produkte und Dienstleistungen übertragen, wenn sie mit Swissness vermarktet werden. Sie erhalten dadurch einen Mehrwert, mit dem sie sich von anderen Produkten und Dienstleistungen abgrenzen.

## Gesundheit

Viele Angebote aus dem Gesundheitssektor können (noch) nicht ins Internet abwandern, weil der persönliche «analoge» Kontakt mit der Kundin bzw. dem Kunden essenziell ist. Im Gegenteil: Im Zuge der gesellschaftlichen Alterung nimmt die Bedeutung von professioneller und individueller Beratung zu (Gesundheitschecks, Ernährungsberatung, Impfungen, Anti-Aging, Körperpflege etc.). Das stationäre Angebot ist nach wie vor breit: Gesundheitszentren, Apotheken, Drogerien, Wellness- und Fitnesscenter, Sport, Kurse, private Anbieterinnen und Anbieter (Massage, Yoga etc.). Werte wie «Nachhaltigkeit», «Ursprünglichkeit» und «Ganzheitlichkeit» wirken sich positiv auf den Verkauf von Bio-, Fair- und Wellnessprodukten aus. Hier können hybride Konzepte ihre Vorteile ausspielen: Onlineeinkauf kombiniert mit Nutzung eines personalisierten Wohlfühlangebots.

# 04 RAUMTYPEN

Innenstadt, Subzentren, Mobilitäts-Hubs wie Bahnhöfe und andere wichtige Verkehrsknotenpunkte, Quartierzentren und Shoppingcenter bilden in Zürich eine polyzentrale Zentrenstruktur.

In diesen verschiedenen Typen von Zentren lassen sich in Bezug auf den Detailhandel ganz unterschiedliche Bedürfnisse erfüllen – von der engmaschigen Nahversorgung bis hin zum Einkauf von hochwertigen, spezialisierten Produkten – und sie übernehmen im gesamtstädtischen Gefüge jeweils unterschiedliche, spezifische Aufgaben.

Diese Struktur entspricht heute der Stadt der kurzen Wege und ermöglicht die Teilhabe auch von

Menschen, die eingeschränkt mobil sind. Aus dieser vielfältigen und komplexen Zentrenstruktur ergibt sich, dass sich die Trends im Detailhandel in unterschiedlichen Gebieten unterschiedlich auswirken. Shoppingcenter mit grossen, internationalen Filialisten können beispielsweise anders auf den zunehmenden Onlinehandel reagieren als alteingesessene Händlerinnen und Händler in Quartierzentren. Für die Entwicklung der Szenarien bietet sich also eine räumliche Differenzierung der Einzelhandelsstrukturen nach verschiedenen stadträumlichen Typen und Marktsegmenten an.

Die Raumtypen müssen für die Szenarienentwicklung in ihrer heutigen und zukünftigen Funktionsweise und Wechselwirkung betrachtet werden.



In der Innenstadt treffen alle wichtigen Verkehrs- und Versorgungswege sowie bedeutende Handels-, Dienstleistungs- und Verwaltungsstrukturen aufeinander. Den Kern der Zürcher Innenstadt bildet der Kreis 1. Die Bahnhof- und Löwenstrasse, der Rennweg und die Altstadt links der Limmat sowie das Nieder- und Oberdorf stellen die Zürcher High Streets dar, d.h. innerstädtische Toplagen des Detailhandels mit internationaler Ausstrahlung.

Der Hauptbahnhof hat sich zu einem Hybrid aus Mobilitäts- und Detailhandelszentrum entwickelt. Daneben bilden Warenhäuser wie Manor, Jelmoli und Globus weitere konzentrierte Detailhandelsstandorte. Westlich angrenzend an den Hauptbahnhof bilden urbane Quartiere wie die neue Europaallee, das Langstrassenquartier oder der vordere Kreis 5 weitere kleinteilige Detailhandelsstrukturen mit spezifischen Schwerpunkten, darunter ethnische Gewerbe und Design. Hier haben sich Geschäftsverbände wie «Kreislauf 4+5» und «Tribe-ka» gegründet, die gemeinsames Marketing für die

inhabergeführten Läden und Gastronomiebetriebe organisieren. Vorteilhaft ist der Nutzungsmix mit kulturellen Institutionen, Fach- und Hochschulen sowie öffentlichen Verwaltungen.



## SUBZENTREN

Innerhalb des städtischen Zentrumsystems decken Sub- oder Stadtteilzentren mit Anschluss an einen ÖV-Knotenpunkt den kurzfristigen bis periodischen Bedarf ab. Subzentren in Zürich sind Oerlikon und Altstetten. Subzentren leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer polyzentralen Stadtstruktur, die Entwicklungsdruck von der Innenstadt nimmt, etwa in Bezug auf das Verkehrsaufkommen und Pendlerströme. Zudem wird dadurch die Nahversorgung in weiten Teilen der Stadt verbessert.



## MOBILITÄTS-HUBS

Mobilitäts-Hubs sind wichtige Verkehrsknotenpunkte wie der Hauptbahnhof, die Bahnhöfe Altstetten, Oerlikon und Stadelhofen, die Stationen Hardbrücke und Stettbach, die den öffentlichen Nah-, Regional- und Fernverkehr mit anderen Verkehrsarten, v.a. Fuss- und Veloverkehr verknüpfen. Auch der Flughafen gehört zu diesem Raumtyp. Je nach Innovationskraft im Verkehrs- und Logistikbereich könnten auch neue Formen von Mobilitäts-Hubs entstehen.



## QUARTIERZENTREN

Zürich besteht aus vielfältigen Quartieren, die sich hinsichtlich ihrer Lage sowie ihrer Gebäude- und Bevölkerungsstruktur stark unterscheiden: In der inneren Stadt finden sich urbane Quartiere mit einer dichten Wohnbebauung (z.B. Wipkingen) und teilweise historischen Ortskernen. Am Stadtrand sind in den vergangenen 20 Jahren neue Quartiere entstanden, z.B. Neu-Oerlikon. Quartierzentren bilden den sozialen und wirtschaftlichen Schwerpunkt eines Quartiers, der sich durch Eigenschaften wie hohe Nutzungs- und Versorgungsdichte, publikumsorientierte Nutzungen, hohes Passantenaufkommen längs und quer zu zentralen Quartierstrassen auszeichnet. Gebiete ausserhalb der Nahversorgungszentren müssen im Vergleich dazu mit wenig Laufkundschaft auskommen.



## SHOPPINGCENTER

Shoppingcenter wie Letzipark, Sihlcity und das an der Stadtgrenze liegende Glattzentrum bieten auf kompaktem, überschaubarem Raum eine grosse Angebotsvielfalt. Besonders wichtige Kundenmagnete sind grosse Lebensmittelhändler. Der Lebensmitteleinkauf lässt sich ideal mit einem

Shopperlebnis verbinden, was durch das Parkplatzangebot zusätzlich erleichtert wird. Grosse Einkaufszentren stellen eine Konkurrenz für den Detailhandel in der Stadt dar, wodurch die Innenstadt, die Sub- und Quartierzentren geschwächt werden können. Auf der anderen Seite reicht die Erneuerung von Shoppingcenter heute oftmals nicht aus – sie müssen sich neu erfinden. Insbesondere die älteren Shoppingcenter stehen vor grossen Herausforderungen.

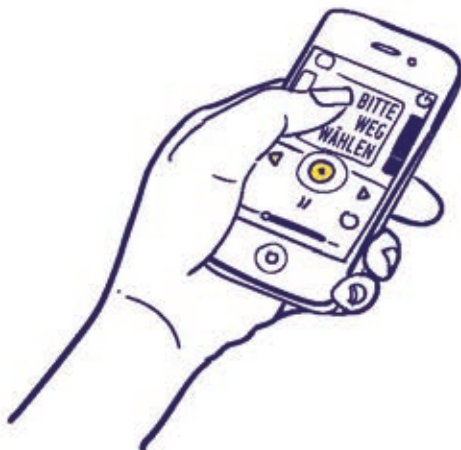
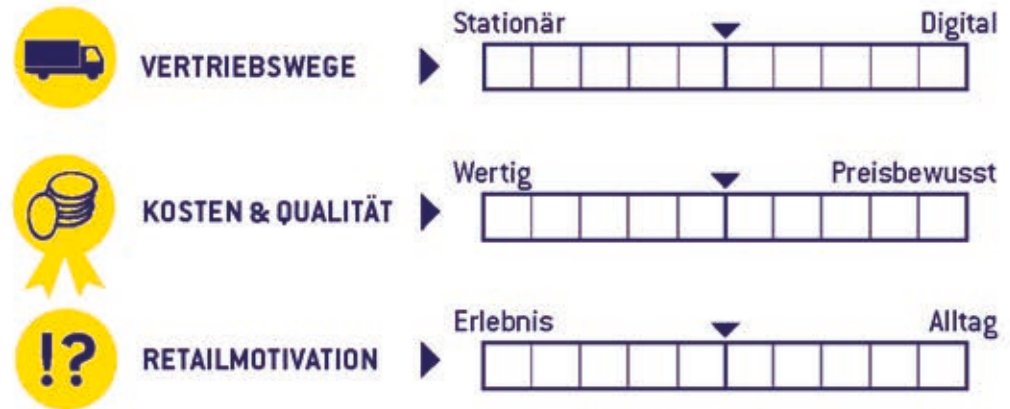


## UMLAND

Das Umland ist geprägt durch regionale Zentren rund um Bahnhöfe, Shoppingcenter und Logistikstandorte. Ortszentren erfüllen die Funktion von Quartierzentren und stehen vor gleichen Herausforderungen wie diese. Im Umland gibt es viel Potenzial für Verdichtung. Teilweise wandern Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor an den Stadtrand, d.h., es entstehen neue Chancen für den Detailhandel auch in umliegenden Gemeinden der Agglomeration.

# 05 RETAILTREIBER

Von den drei Themengruppen der Retailtrends (Kundenorientierung, Wertewandel und digitale Transformation) wurden drei Treiber abgeleitet, welche die Entwicklung des Detailhandels beeinflussen. Diese Treiber können sich zwischen gegensätzlichen Polen bewegen. Sie betreffen die Themenbereiche Vertriebswege (von stationär bis digital), Kosten und Qualität (von wertig bis preisbewusst) sowie die Retailmotivation (von Erlebnis- bis effizienter Alltagseinkauf). Die Ausprägung der Treiber in Richtung des einen oder anderen Pols bestimmt die Rahmenbedingungen für die Szenarien. Die folgenden Abbildungen der Regler erläutern die unterschiedlichen Ausprägungen der Treiber. Mit gelben Balken werden die Ausprägungen angezeigt.







# RETAILMOTIVATION



## ZWISCHEN ALLTAG UND ERLEBNIS



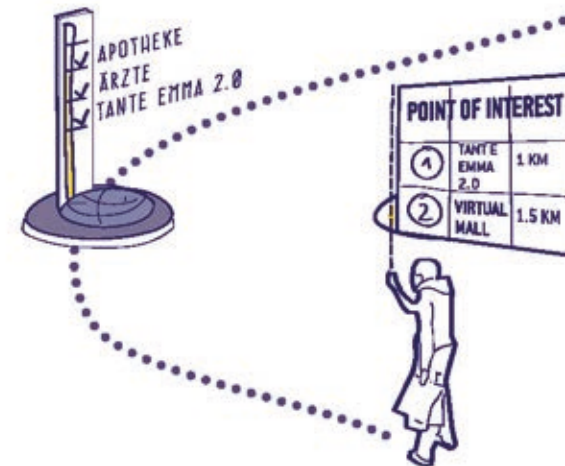
Kundinnen und Kunden sind heute sehr zeitsensibel, vor allem bei Gütern des täglichen Bedarfs. Wichtig ist, dass Produkte schnell und leicht zugänglich sind sowie konsumfertig angeboten werden. Angebote sind auch zunehmend dort präsent, wo Bedarf und Kaufmotivation unmittelbar anfallen, z.B. Badkleider im Schwimmbad, Alltagsprodukte in Bahnhöfen und an Autobahnraststätten oder alles zu Hause vor dem Computer. Das «Migros-Kind» stirbt aus, Verfügbarkeit sticht die Kundenbindung aus. Das Convenience-Shopping ist auf kurze Lieferzeiten angewiesen, sodass sich diese Entwicklung stark auf Logistik und Wirtschaftsverkehr auswirkt.



Für viele Menschen muss Shopping heute voller Erlebnisse sein: Einkaufen wird zu einer Freizeitbeschäftigung und muss insbesondere bei Gütern für den nicht alltäglichen Bedarf mit positiven Erlebnissen angereichert werden. Es wird gekoppelt mit personenbezogenen Dienstleistungen (Beauty, Gesundheit, Wellness), mit Angeboten aus den Bereichen Gastronomie und Kultur sowie mit kommerziellen Erlebniswelten. Ein emotionaler Mehrwert kann beim Shopping auch durch mobile Shops, Pop-ups, limitierte Produkte und aufwendige Showrooms mit einer geringeren Warendichte und mehr Aufenthaltsqualität geboten werden. Authentizität ist bei diesen Erlebnissen nicht unbedingt gefragt, angeboten werden im städtischen Kontext leicht konsumierbare Erlebnisse, die eine reale Situation virtuell nachempfinden (Snowboarden, Outdoor etc.). Durch technische Innovationen wie Virtual oder Augmented Reality kann der Erlebnisfaktor



mittlerweile auch in den digitalen Raum verlagert werden. Da Touristinnen und Touristen nicht so zeitsensibel sind, bilden sie eine wichtige Zielgruppe für das Erlebnissopping.



# 06 SZENARIEN

Je nach Ausprägung der Retailtreiber wurden gemeinsam mit den Fachleuten fünf unterschiedliche Szenarien entwickelt. Wegleitend war die Frage, was passiert, wenn man die drei Retailtreiber (Vertriebswege, Kosten und Qualität sowie Retailmotivation) unterschiedlich regelt und miteinander kombiniert. Dies ergab verschiedene Ausprägungen und mögliche Entwicklungen.

Zentrales Element der Szenarienentwicklung war die Diskussion mit Expertinnen und Experten an den Round Tables und im Szenarienworkshop (Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anhang).

Das Ziel war nicht, ein möglichst realistisches Szenario zu kreieren, sondern mehrere, die denkbare Wege aufzeigen, sich auch widersprechen und die Bandbreite möglicher Entwicklungen skizzieren. Zusammengefasst resultierten folgende fünf Szenarien:

## **SZENARIO 1: BACK TO THE ROOTS**

Bewusster Konsum in der kompakten Stadt

## **SZENARIO 2: ON THE WAY**

Die Strasse als Einkaufszentrum

## **SZENARIO 3: HYBRID**

Polarisierung von Erlebnis und Alltag

## **SZENARIO 4: DIGITAL PARADISE**

Digital vernetzte Erlebnisinseln

## **SZENARIO 5: BRUTAL DIGITAL**

Die Stadt im vollautomatisierten Logistiknetz

Die einzelnen Szenarien sind nachfolgend beschrieben, indem einleitend die Ausprägung der drei Retailtreiber erläutert wird. Daraus wird je ein Zukunftsbild des Detailhandels und dessen Auswirkungen auf die Stadt beschrieben und als Illustration visualisiert. Zudem werden die Konsequenzen pro Raumtyp (Innenstadt, Subzentren, Mobilitäts-Hubs, Quartierzentren, Shoppingcenter und Umland) stichwortartig festgehalten. In einer Stadtplanillustration sind die Raumtypen dargestellt. Dabei wird abgebildet, ob sie einen Bedeutungsgewinn oder -verlust für den Detailhandel erfahren.

**Diskussion von möglichen Szenarien  
im Workshop mit Fachleuten  
am 28. Juni 2017.**







Stimmungsbilder des Workshops mit Fachleuten am 28. Juni 2017.

# SZENARIO 1: BACK TO THE ROOTS

## BEWUSSTER KONSUM IN DER KOMPAKTEN STADT

### AUSPRÄGUNG DER TREIBER

**Vertriebswege:** Die «digitale Revolution» wird von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen verweigert (Verzicht als «wahrer Luxus»), bleibt aus oder bricht zusammen.

**Kosten und Qualität:** Nachhaltige Produktion und Produkte stehen im Vordergrund des Konsums im Detailhandel. Direktvertrieb und Kreislaufwirtschaft spielen eine grosse Rolle. Produkte sind hochwertig und haben ihren Preis. Günstige Produkte fallen weg.

**Retailmotivation:** Attraktive kleine Läden schaffen neue, auf Erlebnis und Lifestyle ausgerichtete Begegnungsorte («Tante Emma 2.0», No-Waste-Läden, regionaler Direktvertrieb etc.).

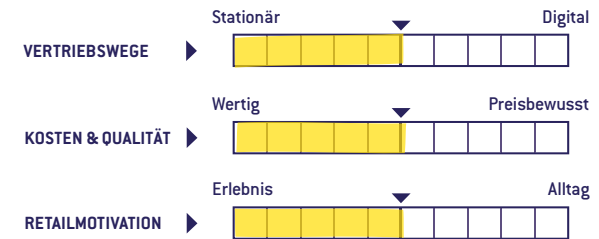
### ZUKUNFTSBILD

Zürich ist eine kompakte und lebenswerte Stadt, die sich durch zahlreiche urbane Zentren, kurze Wege und direkte Verbindungen ins naturnahe Umland auszeichnet. Die Bewohnerinnen und Bewohner haben eine ausgewogene Work-Life-Balance und ein hohes Einkommen. Einkommensschwache

Bevölkerungskreise werden aus der Stadt Zürich hingegen verdrängt. In Bezug auf den Handel wirkt die Stadt zu einem gewissen Grad zurück in die vorindustrielle Zeit gerückt. Stationärer, kleinteiliger Handel dominiert die Detailhandelsstandorte, viele Gewerbetreibende stellen Produkte vor Ort her. In der Bevölkerung dominiert eine Orientierung auf nachhaltigen, fairen und bewussten – bis hin zu bewusst eingeschränktem – Konsum. Kundinnen und Kunden legen grossen Wert auf hochwertige und individualisierte Produkte. Das Einkaufen ist eng verknüpft mit sozialem Austausch. Man kennt einander und hat Kontakt zu den lokalen Produzentinnen und Produzenten, trifft beim Einkaufen Freunde und Bekannte. Unterstützt wird dieser bewusste und entschleunigte Konsum durch fussgängerfreundliche und attraktive Plätze und Strassen, die in erster Linie als Aufenthalts- und nicht als Transiträume fungieren.

### Der Detailhandel ist Ort von Kommunikation und sozialem Austausch

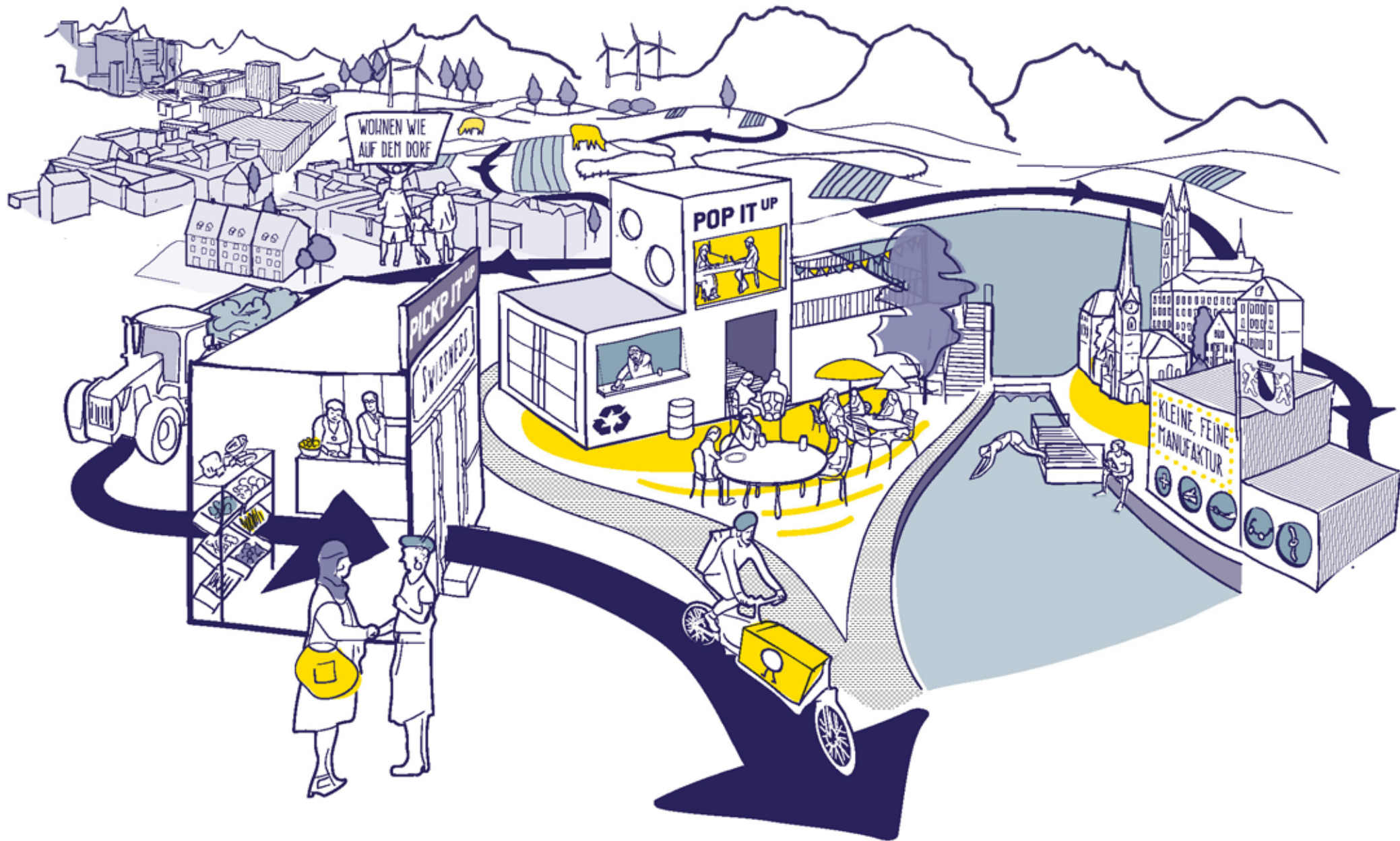
Aus der Kultur des nachhaltigen, bewussten Konsums heraus hat sich an den verschiedenen Standorten des Detailhandels eine Vielzahl von kleinteiligen Handwerksbetrieben, Manufakturen und lokal



verankerten Grundversorgungsstrukturen entwickelt, die neue Vertriebs- und Marketingkombinationen hervorgebracht haben. Der Detailhandel ist sowohl Ort des Konsums als auch sozialer Treffpunkt. Deshalb gibt es flexible Gebäudestrukturen, in denen Geschäfts-, Gastronomie- und Veranstaltungsinfrastrukturen miteinander kombiniert werden. Sie können für kurze Zeiträume gemietet werden, um neue Ideen auszuprobieren oder auf saisonale Angebote und Nachfragen zu reagieren. Ausgefeilte Konzepte eines hoch spezialisierten und hybriden Detailhandels, z.B. Veloläden gekoppelt mit Werkstatt, Café, Anbietern von Veloreisen und -touren ermöglichen, dass sich Produzenten, Kurier\*innen und Velofreaks treffen und austauschen. Neu definiert haben sich Tante Emma-Läden, die neben alltäglichen Produkten auch personenbezogene Dienstleistungen wie Liefer- und Aufbauservices und andere Nischenangebote bedienen. Als «Tante Emma 2.0» sind sie zu wichtigen Treffpunkten für die Nachbarschaft geworden.

### Einzigartig, traditionell und lokal

Innenstadt und Subzentren bilden die Versorgungszentren für die lokale Bevölkerung. Grosse Detailhandelsflächen werden nicht mehr gebraucht und werden

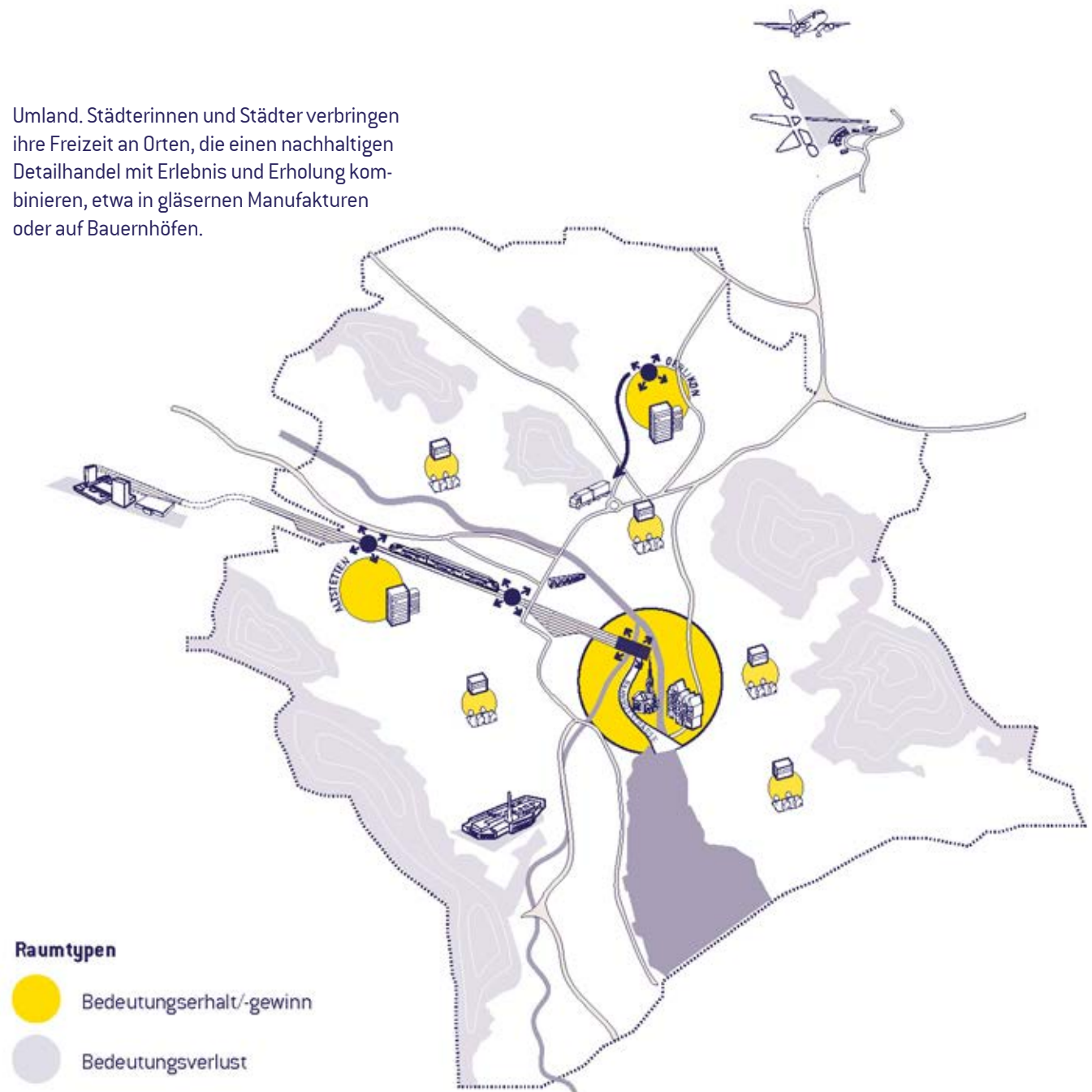


zu innovativen urbanen Manufakturen umgewandelt. In der Innenstadt setzt das allgemein geschätzte, Zürich-spezifische Detailhandelsangebot auf lokale Händler und alteingesessene Firmen genauso wie auf eine neue Generation des inhabergeführten Detailhandels. Die Verknüpfung von regionaler Verbundenheit, lokalem Handwerk und der Produktion von Luxusgütern bringt in der Innenstadt Schweizer Traditionen zu neuer Blüte. Dieses hochwertige und auch teure Angebot ist in erster Linie attraktiv für Zürcherinnen und Zürcher, aber auch für Besucherinnen und Besucher aus aller Welt. Diese kommen zwar nicht in Massen nach Zürich, suchen die Innenstadt aber ganz gezielt wegen der einzigartigen und qualitativ hochwertigen Produkte auf. Besonders attraktiv und authentisch sind diese Detailhandelsstandorte, weil sie in die historische Bausubstanz vor dem Setting von See und Bergen eingebettet sind und von der hohen Aufenthaltsqualität in den öffentlichen Räumen profitieren.

### Man weiss, was man kauft

Durch die Zunahme des Direktvertriebs aus der Region sind zahlreiche Hof- und Manufakturäden und Pick-up-Stationen in Quartierzentren entstanden, oft kombiniert mit Gastronomie oder weiteren Angeboten zum Verweilen und sozialen Austausch. Auch hier spielt es eine grosse Rolle, dass die Kundinnen und Kunden die Produzentinnen und Produzenten und Händlerinnen und Händler kennen, dass Transparenz und Fairness in Bezug auf Produktions- und Anbaubedingungen geschätzt werden. Die ausdifferenzierten regionalen Produktkreisläufe ermöglichen den Rückbau von Logistikflächen in der äusseren Stadt und im

Umland. Städterinnen und Städter verbringen ihre Freizeit an Orten, die einen nachhaltigen Detailhandel mit Erlebnis und Erholung kombinieren, etwa in gläsernen Manufakturen oder auf Bauernhöfen.





## INNENSTADT

- Gewinnt an Bedeutung für lokale Nachfrage
- Vielfältige Nutzungen und Angebote v.a. in aktiven Erdgeschosszonen
- Vielfältiges, Zürich-spezifisches, hochwertiges Detailhandelsangebot, das auf lokale Händler und alteingesessene Firmen setzt
- Öffentlicher Raum und Detailhandel ergänzen sich als attraktive Begegnungsorte
- Kompakt und urban, städtebauliche Qualitäten tragen zu Attraktivität bei
- Lokal beschränkte Nachfrage für frei werdende Flächen
- Gewerbemieten für Detailhandel geraten unter Druck, da weniger Konsum durch Pendlerinnen und Pendler sowie Touristinnen und Touristen besteht
- Flächen werden teils umgenutzt für lokale Manufakturen
- Exklusiv und teuer



## SUBZENTREN

- Gestärkte Subzentren als Detailhandelsstandorte mit Angeboten für die Bevölkerung

- Tägliche Lebensmittelmärkte sind beliebt und wichtig für die Nahversorgung und als soziale Treffpunkte der Bevölkerung
- Gewerbemieten können wegen hoher Nachfrage steigen



## MOBILITÄTS-HUBS

- Stadt der kurzen Wege mindert Verkehr
- Weniger Pendlerinnen und Pendler sowie Touristinnen und Touristen, deshalb Bedeutungsverlust als Detailhandelsstandorte



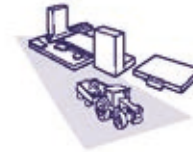
## QUARTIERZENTREN

- Grosse Bedeutung: Quartiersversorgung («Tante Emma 2.0» als sozialer Treffpunkt und Begegnungsort)
- Gewerbemieten können wegen hoher Nachfrage steigen



## SHOPPINGCENTER

- Verlieren an Attraktivität
- Wegen sinkender Nachfrage und Mieten sind Leerstand und Umnutzung möglich
- Vereinzelte hochspezialisierte Standorte für Läden mit grossem Raumbedarf (z.B. Outdoor)



## UMLAND

- Aufgrund von Direktvertrieb werden weniger Logistikflächen benötigt, deshalb Rückbau
- Direktvertriebe, Hofläden, kleine Manufakturen prosperieren
- Auch im Umland entstehen kompakte attraktive Zentren zur Nahversorgung, die auch Angebote für einkommensschwächere Bevölkerungsgruppen abdecken
- Weniger Verkehr und Infrastruktur, da auch lokale Produktion und Konsumation im Umland zunimmt

# SZENARIO 2: ON THE WAY

## DIE STRASSE ALS EINKAUFSZENTRUM

### AUSPRÄGUNG DER TREIBER

**Vertriebswege:** Der stationäre Handel bleibt im Alltagseinkauf dominant. Der Onlinehandel kann nicht ungebremst expandieren, weil er an logistische Grenzen stösst.

**Kosten und Qualität:** Kosten und Qualität halten sich die Waage.

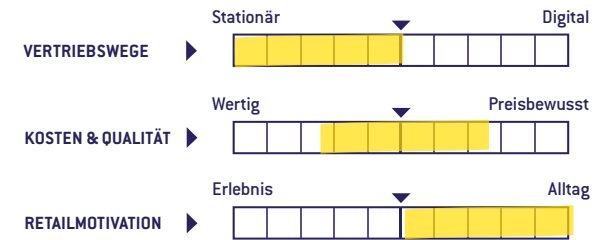
**Retailmotivation:** Arbeit spielt eine wichtige Rolle im Leben vieler Menschen. Die Kundinnen und Kunden möchten ihre Einkäufe deshalb in erster Linie schnell und einfach auf dem Arbeitsweg erledigen. Effizienz und Bequemlichkeit stehen im Vordergrund.

### ZUKUNFTSBILD

Zürich ist ein multimodal erschlossenes und international vernetztes Arbeits-, Handels- und Wissenszentrum. Arbeit spielt eine wichtige Rolle im Leben vieler Menschen, alle sind hochbeschäftigt und in den Alltag eingespannt. Die Kundinnen und Kunden möchten ihre Einkäufe deshalb in erster Linie effizient und einfach auf dem Arbeitsweg erledigen. Convenience-Produkte, die nicht viel Arbeit machen und bequem konsumiert werden können, stehen hoch im Kurs und sind in grosser Vielfalt vorhanden. In standardisierter, gleichbleibender Qualität können solche Produkte am besten von Filialisten angeboten werden. Grosse Ketten haben deshalb den inhabergeführten Handel weitgehend verdrängt. Von Logistikzentren werden sie zentral beliefert und können so in kürzester Zeit mit massgeschneiderten Produkten auf Wettervorhersagen, Grippewellen, neueste Trends etc. reagieren.

#### Einkauf in multimodalen «Zentren-Strips» nach US-Vorbild

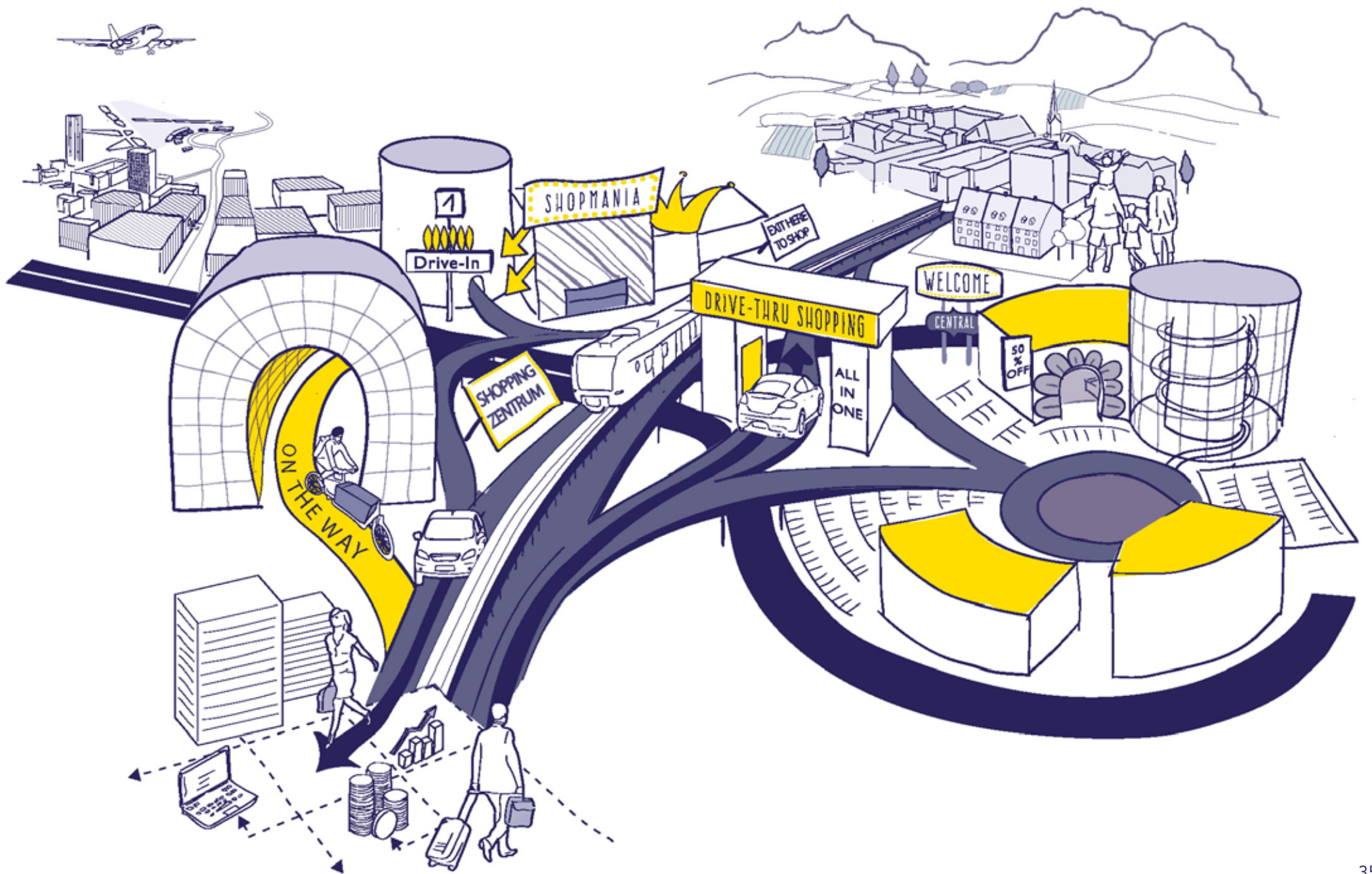
Generell stehen beim Einkaufen Effizienz und Bequemlichkeit im Vordergrund. Das private Auto hat



nach wie vor ein grosses Gewicht und prägt die Handelsstrukturen. Einkäufe werden vor allem auf dem Arbeitsweg erledigt. Transitorische Orte und multimodale Hauptverkehrsachsen verdichten sich zu «Zentren-Strips» nach US-Vorbild. Kulissenhafte, bunt gestaltete Ladenfronten und Hinweisschilder wetteifern um die Aufmerksamkeit der Konsumentinnen und Konsumenten. Der Detailhandel nimmt grosse Räume in Anspruch und hat einen hohen Bedarf an Flächen für die Mobilitätsabwicklung wie Parkplätze, Carsharing-Stationen etc. Bei guter Anbindung entwickeln sich Shoppingcenter zu zentralen Orten und Treffpunkten. Sie bilden die strukturelle Basis der Strips und bieten All-in-one- und Drive-thru-Lösungen.

#### Trennung von Arbeiten und Wohnen führt zu unbelebten Quartieren

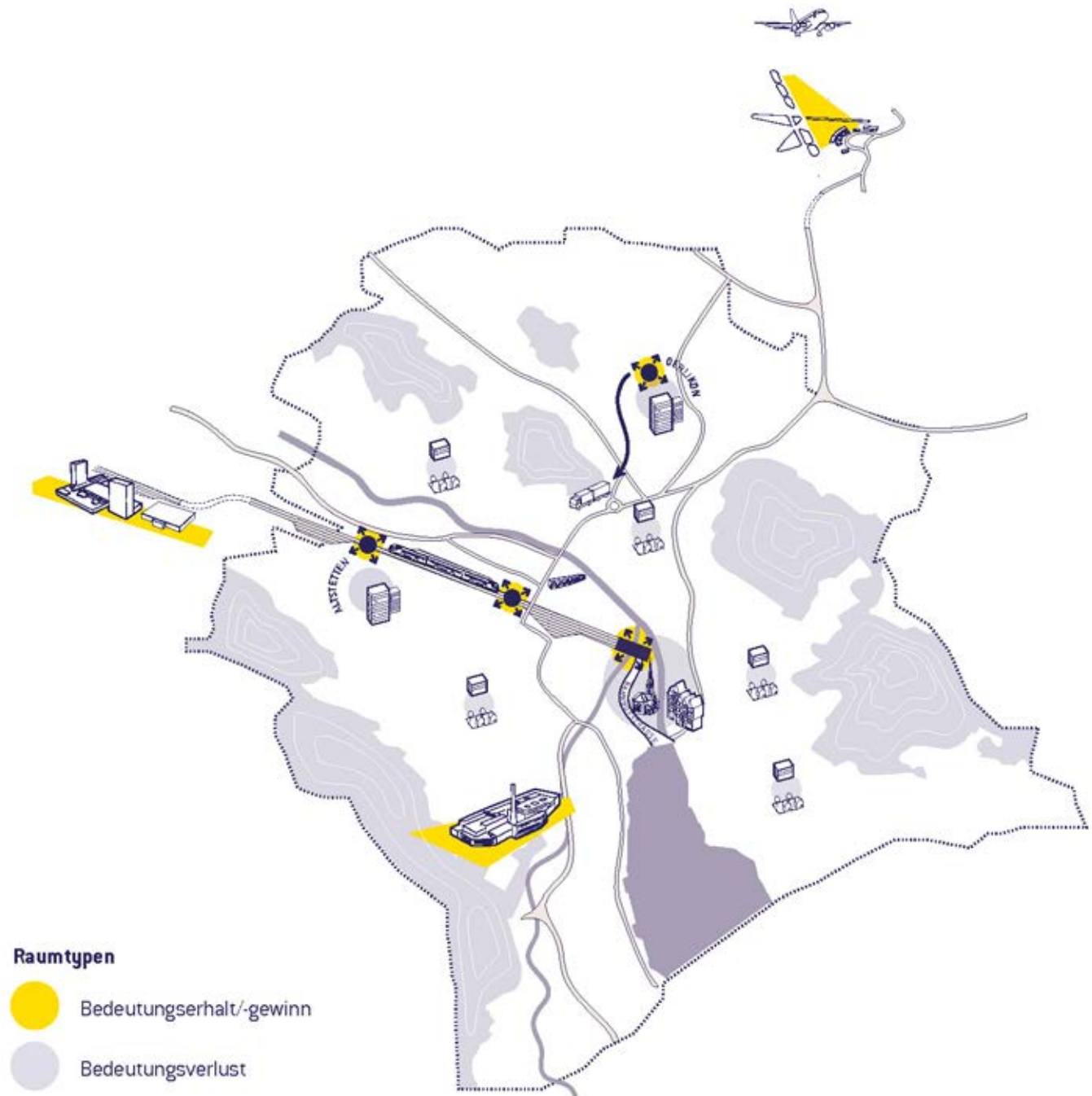
Zürich gliedert sich in Arbeitsplatzgebiete in der Innenstadt und in den Subzentren sowie in ruhige Wohnlagen. Zwischen beiden erstreckt sich ein dominantes und flächenintensives Mobilitätsnetz. Es bildet das räumliche Grundgerüst für Detailhandelsstandorte. In den von Arbeitsplätzen im



Dienstleistungssektor geprägten Gebieten ist das Detailhandels- und Gastronomieangebot in erster Linie auf die Bedürfnisse der Arbeitenden ausgerichtet. In der Mittagspause können sie sich schnell und bequem mit Lebensmitteln versorgen, ein Geburtstagsgeschenk für die Kollegin aussuchen oder einen Arzttermin wahrnehmen. Abends und am Wochenende sind die zentralen Bereiche Zürichs leer und unbelebt.

Die ruhigen Wohnlagen werden tagsüber lediglich von alten Menschen, Zulieferern und Pflegediensten frequentiert. Angesichts der steigenden Erwerbsquote von Frauen sind hier nur noch in Ausnahmefällen Mütter anzutreffen, die sich um Familie und Haushalt kümmern und vormittags Einkäufe erledigen. Kiosksysteme decken die fussläufige Nahversorgung ab und übernehmen eine gewisse Funktion als soziale Treffpunkte. Generell nimmt die Versorgungsqualität für Nichtberufstätige und weniger mobile Menschen ab. Die abnehmende Vielfalt des Detailhandels in den Quartieren und Subzentren resultiert in einem Verlust an Aufenthaltsqualität und Attraktivität und führt dazu, dass immer weniger Menschen den stationären Handel nutzen – eine sich verstärkende Abwärtsspirale.

Das Umland bietet neue Standorte für gut erreichbare und flächenintensive Fachmarktcluster. Im Bereich des Flughafens ist ein breites Logistik- und Gewerbeband entstanden, welches das Rückgrat für die auf Convenience ausgerichteten Läden bildet. Von hier und von weiteren Logistikzentren im Umland aus wird die Stadt über ein gut ausgebautes, aber stets überlastetes Infrastrukturnetz versorgt.







## INNENSTADT

- Bedeutung des Tourismus in der Innenstadt nimmt ab
- Innenstadt bleibt Arbeitsort, die Detailhandelsstruktur richtet sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe der arbeitenden Bevölkerung aus
- Abnehmende Bedeutung des Detailhandels mindert die Aufenthaltsqualität



## SUBZENTREN

- Ausbau als Arbeitsplatzstandort
- Detailhandelsangebote vor allem für Beschäftigte, ansonsten Bedeutungsverlust als Detailhandelsstandorte



## MOBILITÄTS-HUBS

- Das Mobilitätnetz ist die dominierende Struktur und bestimmt, wo sich der Detailhandel befindet



## QUARTIERZENTREN

- Bedeutungsverlust für den Detailhandel als sozialer Treffpunkt
- Nur wenige Bevölkerungsgruppen halten sich tagsüber in den Wohnquartieren auf (v.a. nicht-berufstätige und weniger mobile Menschen)



## SHOPPINGCENTER

- Shoppingcenter entwickeln sich bei guter Anbindung zu zentralen Orten
- Sie bilden die strukturelle Basis der Strips und werden zu All-in-one- und Drive-thru-Angeboten
- Grosse Flächen an den Standorten werden für Mobilitätsabwicklung benötigt



## UMLAND

- Standort für gut erreichbare, flächenintensive Fachmarktcluster
- Ausbau der Verkehrsinfrastruktur und damit Zunahme der Verkehrsbelastung für die umliegenden Gemeinden
- Ortszentren verlieren an Bedeutung für den Detailhandel und als soziale Treffpunkte
- Nur wenige Bevölkerungsgruppen halten sich tagsüber in den Gemeinden im Umland auf
- Einkäufe, vor allem am Wochenende und für spezielle, nicht alltägliche Bedürfnisse

# SZENARIO 3: HYBRID

## POLARISIERUNG VON ERLEBNIS UND ALLTAG

### AUSPRÄGUNG DER TREIBER

**Vertriebswege:** Die Digitalisierung im Food- wie im Non-Food-Bereich nimmt weiter zu. Stationärer und digitaler Handel sind gleich stark, jedoch lösen sich die Grenzen zwischen den Vertriebswegen auf.

**Kosten und Qualität:** Die Kundin oder der Kunde will hochwertige, ökologische Produkte, kauft aber preisbewusst ein.

**Retailmotivation:** Das Kundenverhalten ist nach wie vor von sozialen Bedürfnissen geprägt. Gewünscht sind der Erlebniseinkauf ebenso wie Effizienz und Bequemlichkeit.

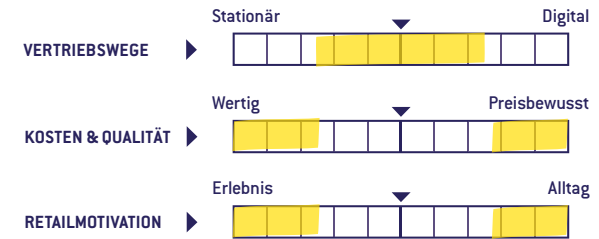
### ZUKUNFTSBILD

Zürich ist eine attraktive und erlebnisreiche Metropole am See, die von sehr vielen Touristinnen und Touristen aus aller Welt aufgesucht wird. Zugleich ist Zürich eine Stadt, in der das alltägliche Leben gut gestaltet werden kann. Der Fokus grosser Bevölkerungsteile liegt in der maximalen Effizienzsteigerung des Alltags, um möglichst viel Zeit für die individuelle Freizeitgestaltung zu schaffen. Nachhaltigkeit wird in allen

Lebensbereichen grossgeschrieben, gleichzeitig sind die Kundinnen und Kunden aber auch preisbewusst. Das weitgehend digital organisierte Alltags- und Arbeitsleben hat zu einer Neudefinition des stationären Handels mit neuer Orientierung geführt. Ausgeklügelte logistische Systeme und vielfältige Varianten des Multi-Channel-Handels ermöglichen, dass der stationäre Handel kaum noch Lagerflächen vor Ort benötigt. Diese Entwicklung lässt neue Spielräume für andere Angebote im Erlebnisbereich entstehen.

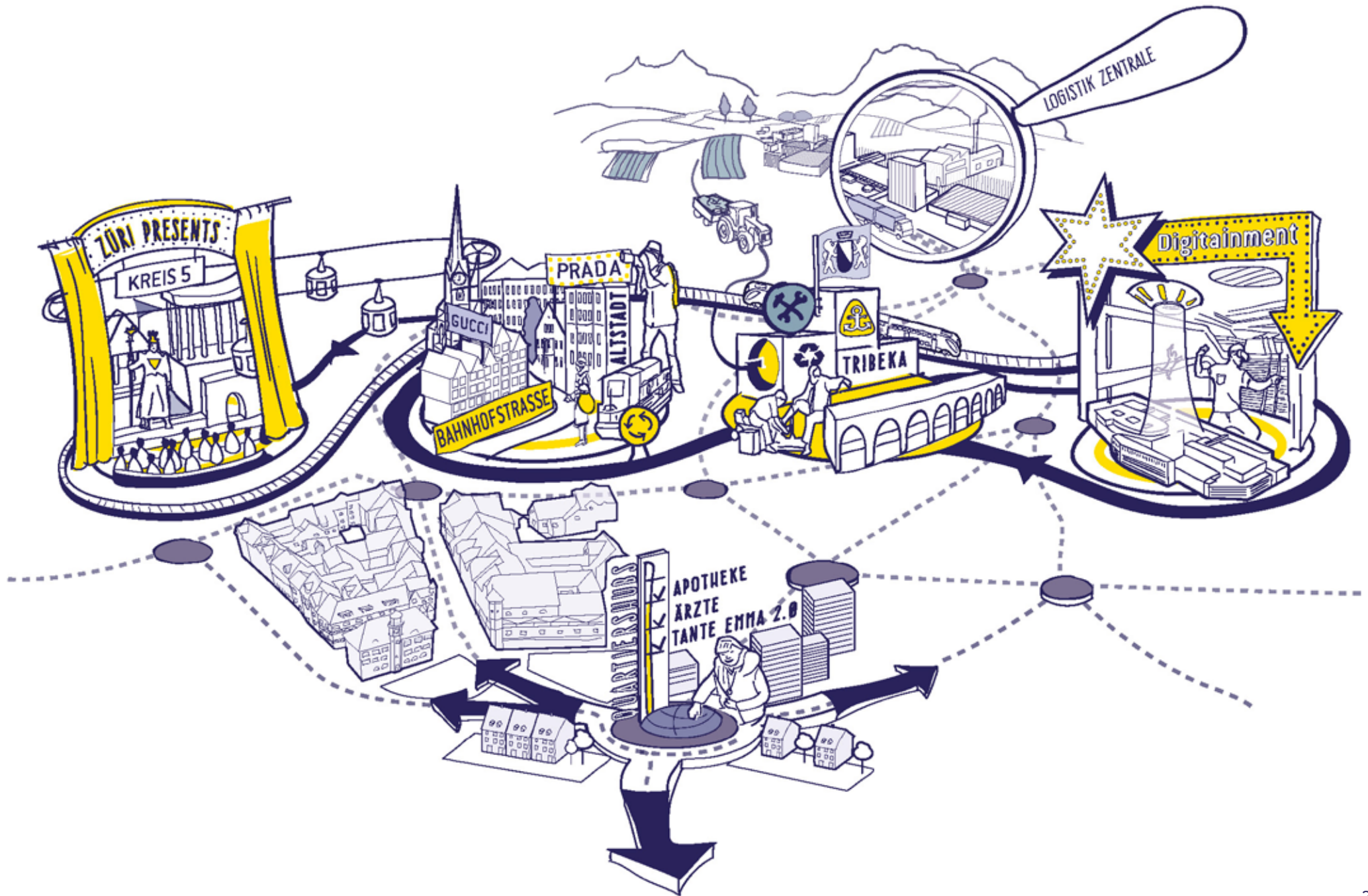
### Die Innenstadt als Marke für urbane Erlebnisse

Die Innenstadt hat sich mehr und mehr zu einem exklusiven Einkaufs- und Erlebnisort mit unterschiedlichen Schwerpunkten und vielfältigen Marken- und Erlebniswelten entwickelt. Standorte wie die Bahnhofstrasse haben ihre vorhandenen Detailhandelsstrukturen mit hochpreisigen Designerläden, exklusiver Gastronomie und Dienstleistungsangeboten im Luxussegment weiter ausgebaut und ziehen zahlungskräftige Kundinnen und Kunden aus aller Welt an. Fast alle Geschäfte haben ihr Detailhandelsortiment um massgeschneiderte Erlebnisangebote ergänzt: Diese reichen von Cafés und Bars über Customizing (Individualisierung von Produkten), Meet &



Greet mit Stars und aus dem Internet bekannten Markenbotschafterinnen und -botschaftern sowie Workshops zum Ausprobieren der Produkte. Für alltägliche Sortimente ist in diesen stark nachgefragten Lagen kein Platz mehr. Diese Entwicklung spitzt sich in den urbanen Quartieren der Kreise 3, 4 und 5 noch zu. Diese haben sich zu anspruchsvoll kuratierten, erlebnisorientierten Lifestyle-Zentren entwickelt, in denen Detailhandel, Kultur-, Gastronomie- und Freizeitangebote fließend ineinander übergehen. Konstant erfinden sich diese Gebiete neu und bieten mit Shoppingnächten, Shopping wie in Japan oder wie im New York der Jahrhundertwende immer wieder neue, aufregende Attraktionen. So ist die Stadt Zürich mit ihren historischen, topografischen und städtebaulichen Alleinstellungsmerkmalen sowie den hochklassigen Erlebnis- und Shoppingattraktionen zu einer gefragten Marke geworden, die von Shoppingbegeisterten aus der ganzen Welt aufgesucht wird.

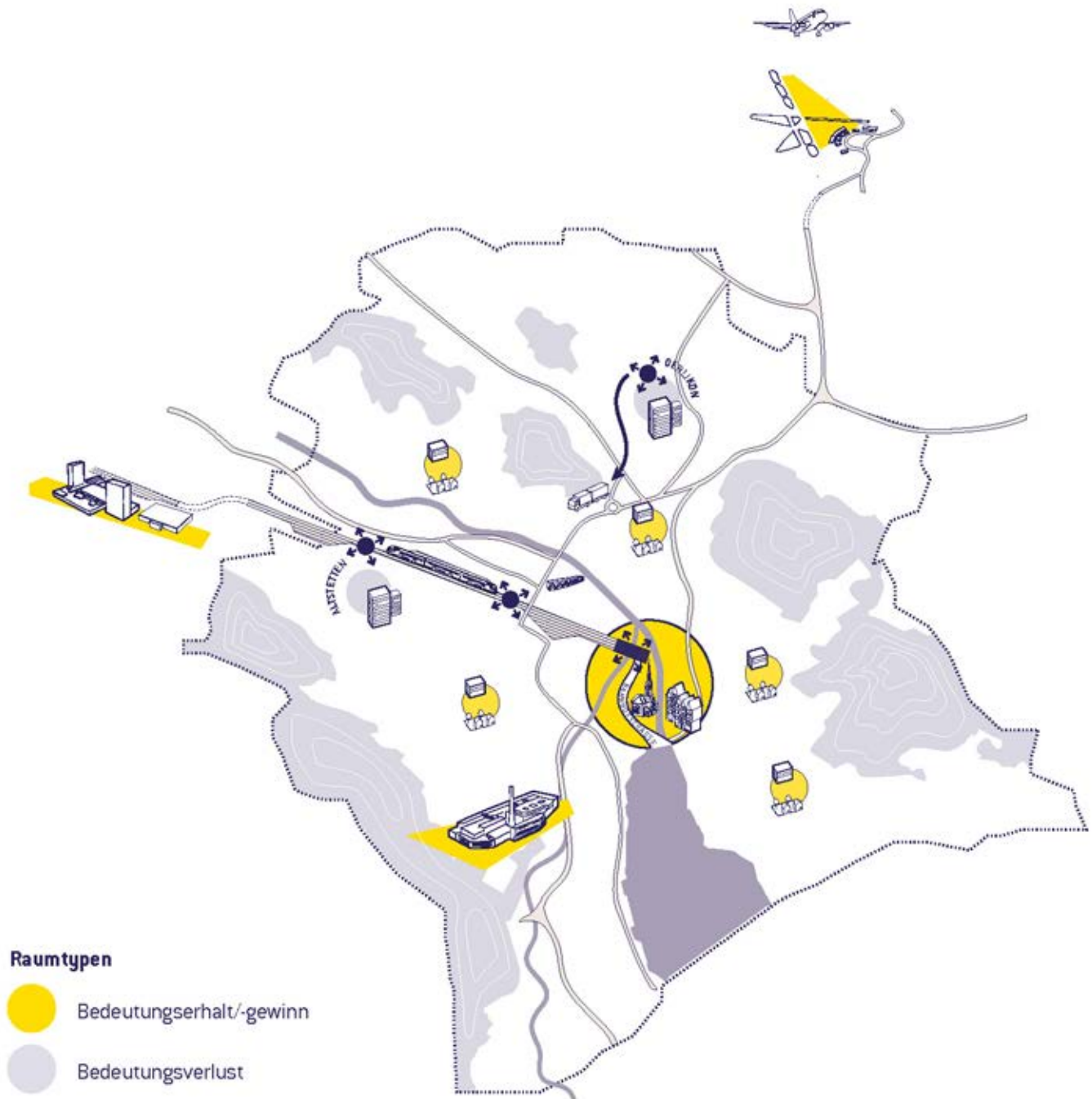
Auch innerstädtische Shoppingcenter wie Sihlcity haben auf die Entwicklung reagiert und richten sich mit einem ausdifferenzierten Erlebnisspektrum neu aus. Sie bieten weniger Detailhandel, dafür aber ein breites Spektrum an technisch innovativen virtuellen Welten und Cybererlebnissen. Die Grenzen zwischen



stationärem und digitalem Handel sind hier fließend: Vor Ort werden Freizeit- und Sportartikel aus- und anprobiert und mit Freunden und Familie getestet. Dafür stehen flächenintensive Testanlagen sowie digitale Simulationen bereit. Bestellt wird über das Smartphone oder den Computer. Kaum jemand trägt noch etwas aus dem Einkaufszentrum heraus. Die Lieferung erfolgt aus Logistikzentren an Standorten mit besserer Verkehrsanbindung und geringeren Mieten.

### Alltägliche Dienstleistungen in der äusseren Stadt

Ausserhalb der Innenstadt, abseits der quirligen, leuchtenden und hochpreisigen Erlebniswelten stellt sich die Stadt als ruhiger und alltagsorientierter Wohn- und Arbeitsort da. Wohnlagen sind in ein funktionales Netz aus Mobilitäts- und Versorgungshubs eingebunden. Nahversorgung und Alltagseinkauf stehen in den Quartierzentren im Vordergrund. Die Mietpreise für Gewerbe sind im Vergleich zu den Zentrumsanlagen aufgrund geringerer Nachfrage deutlich moderater. Freiwerdende Erdgeschossflächen werden zunehmend von Kleingewerbe, als Ateliers und Co-Working-Spaces oder von sozialen Einrichtungen genutzt. Versorgungseinkäufe werden vorwiegend digital getätigt und können in Quartierzentren abgeholt oder direkt nach Hause geliefert werden. Im Umland befinden sich an leistungsfähigen Verkehrswegen ausgedehnte Logistikstandorte. Eingesprenkelt in die Industrie- und Logistiklandschaft liegen ländliche Erlebnisinseln mit Bauernhöfen und handwerklichen Betrieben mit Direktvertrieb. Sie sind eng in digitale Vertriebsnetze eingebunden.





## INNENSTADT

- Erlebnisort mit unterschiedlichen Schwerpunkten und vielfältigen Angeboten, u.a. stationäre Erlebniswelten vor allem für den nicht alltäglichen und touristischen Bedarf
- Die Stadt selbst wirkt als Marke und ist ein touristisches Ziel
- Gewerbemieten können wegen hoher Nachfrage steigen
- Fokus liegt auf Wertigkeit, Qualität und hohem Preisniveau
- Starke Kombination von Onlinekäufen und stationärem Handel



## SUBZENTREN

- Reduktion der Subzentren auf Quartierzentrum-niveau mit Fokus auf Nahversorgung und Alltagseinkauf der angrenzenden Quartierbevölkerung und lokalen Beschäftigten
- Verlust der sozialen Funktion als Subzentren
- Ladenmieten unter Druck aufgrund Nachfragereduktion und effizienter Raumnutzung (Flächen für Lager nehmen ab)



## MOBILITÄTS-HUBS

- Zunahme von Verkehr
- Nutzerfrequenzen steigen, trotzdem kein Bedeutungsgewinn für Detailhandel
- Mobilitäts-Hubs bieten weder innerstädtische Erlebniswelten, noch liegen sie genügend dezentral in den Quartieren, um als Pick-up-Standort für die Wohnbevölkerung zu funktionieren



## QUARTIERZENTREN

- Bedeutungsgewinn als Schnittstelle von Online- und stationärem Handel
- Quartierladen («Tante Emma 2.0») als Kombination von Pick-up, stationärer Nahversorgung, Dienstleistungsanbieter (Postagentur) und sozialem Treffpunkt
- Liefer- und Abholstandort der Logistik für die «letzte Meile»



## SHOPPINGCENTER

- In der inneren Stadt ergänzen Shoppingcenter-Erlebniswelten gekoppelt mit digitalen Angeboten die Erlebnisse der Innenstadt



## UMLAND

- Flächenintensive Standorte für Logistik werden benötigt
- Umland wird zum Standort für lokale Produktion und Direktvertrieb
- Shoppingcenter nach dem All-in-one-Prinzip bilden neue Zentren
- Standorte für Erlebniseinkauf im ländlichen Raum entstehen: Erlebnisbauernhöfe, gläserne Manufakturen etc.

# SZENARIO 4: DIGITAL PARADISE

## DIGITAL VERNETZTE ERLEBNISINSELN

### AUSPRÄGUNG DER TREIBER

**Vertriebswege:** Die Kundinnen und Kunden sind in Bezug auf Konsum im Alltag und in der Freizeit digital ausgerichtet. Konsum von Gütern und Dienstleistungen erfolgen online, dabei spielt das (gemeinsame) digitale Erlebnis eine zentrale Rolle.

**Kosten und Qualität:** Kosten- und Qualitätsbewusstsein halten sich die Waage. Solange das virtuelle Erlebnis stimmt, spielt die reale Qualität eine untergeordnete Rolle.

**Retailmotivation:** Soziale Bedürfnisse in der Freizeit werden über gemeinsame digitale Erlebnisse im virtuellen Raum und in realen Erlebniszentren abgedeckt.

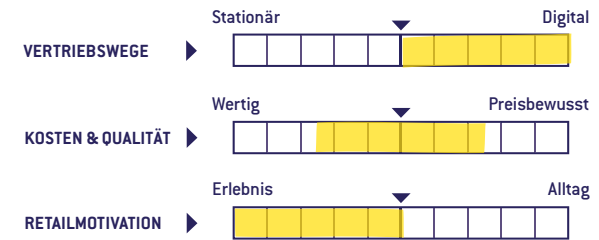
### ZUKUNFTSBILD

Zürich ist eine dichte Metropole, in der sich grosse Bereiche des alltäglichen Lebens und vor allem die Freizeitgestaltung weitestgehend in den digitalen Raum verlagert haben. Digitalisierung und Automatisierung haben dazu geführt, dass die Menschen über deutlich mehr Freizeit als noch vor zwei bis drei Jahrzehnten verfügen, ohne Lohn und somit Kaufkraft

eingebüsst zu haben. Viele Qualitäten, die traditionell mit einer urbanen, lebendigen Stadt assoziiert wurden, etwa vielfältiger Detailhandel und Gastronomie, Wochenmärkte oder eine facettenreiche Kultur- und Kunstszenen, existieren nicht mehr. Umso bunter und vielfältiger sind dafür die virtuellen Angebote, die entweder bequem von zu Hause, über mobile Geräte oder bisweilen noch gemeinsam mit anderen konsumiert werden. Die Kundenbindung erfolgt digital – über Virtual Reality und Influencer in sozialen Netzwerken. Authentische Erlebnisse haben an Bedeutung verloren, seitdem die Menschen sich fragen, warum sie sich noch dem Stress, den Gefahren und dem Aufwand von Fernreisen oder Bergtouren aussetzen sollen, wenn sie die aufregendsten Erlebnisse doch über immersive Brillen und multisensorische virtuelle Technologien erleben können.

### Grenzen zwischen realem Raum und digitaler Erlebniswelt verschwimmen

Noch immer steht die Stadt Zürich für qualitätsvolle Produkte und Detailhandelskultur auf höchstem Niveau. Der Onlinehandel bedient dieses Images und hat stationäre Markenwelten für den Cross-Channel-Handel in der Innenstadt platziert, die sich in



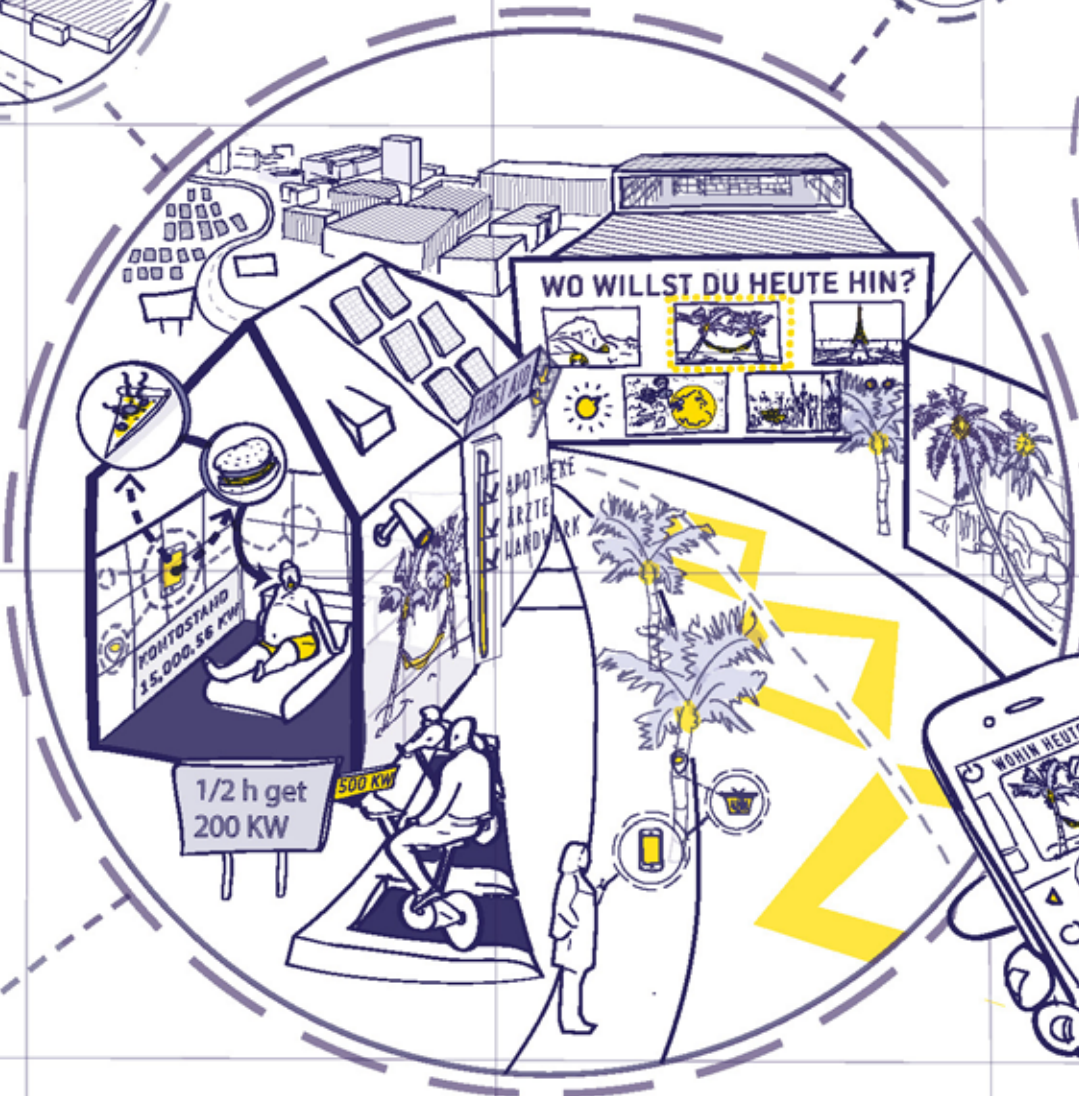
kleinteiligen Flagship-Stores mit vielfältigen digitalen Interfaces präsentieren. Verkäuferinnen und Verkäufer gibt es hier nicht mehr – beraten werden die Konsumentinnen und Konsumenten durch Roboter mit künstlicher Intelligenz, die auf Nutzerprofile der Personen zugreifen und somit perfekte Kaufempfehlungen aussprechen können.

Prägende Gebäude, Flüsse und der Zürichsee sind zu Projektionsflächen digitaler Erlebniswelten geworden, die auf die vorbeilaufenden Personen reagieren und sich zielgruppenspezifisch verändern. Soziale Bedürfnisse in der Freizeit werden über das gemeinsame digitale Erlebnis im virtuellen Raum und in realen, digital unterstützten Erlebniszentren abgedeckt. Durch die Verlagerung in den virtuellen Raum reduzieren sich Mobilitäts- und Freizeitbedürfnisse im realen Raum. Entsprechende Produkte wie Sportartikel, Instrumente, aber auch echte Tiere werden kaum noch nachgefragt. Digitale Mobilitäts- und Freizeitangebote jedoch sehr, denn virtuelle Musikinstrumente gehen nie kaputt und virtuelle Haustiere sind pflegeleicht.

Die Quartierzentren haben einen Bedeutungsverlust erlitten, da der tägliche Einkauf online erfolgt und auch sozialer Austausch digital erlebt wird.



POINT OF INTEREST		
①	VIRTUAL MALL	1 KM
②	FLAG SHIP	1.5 KM

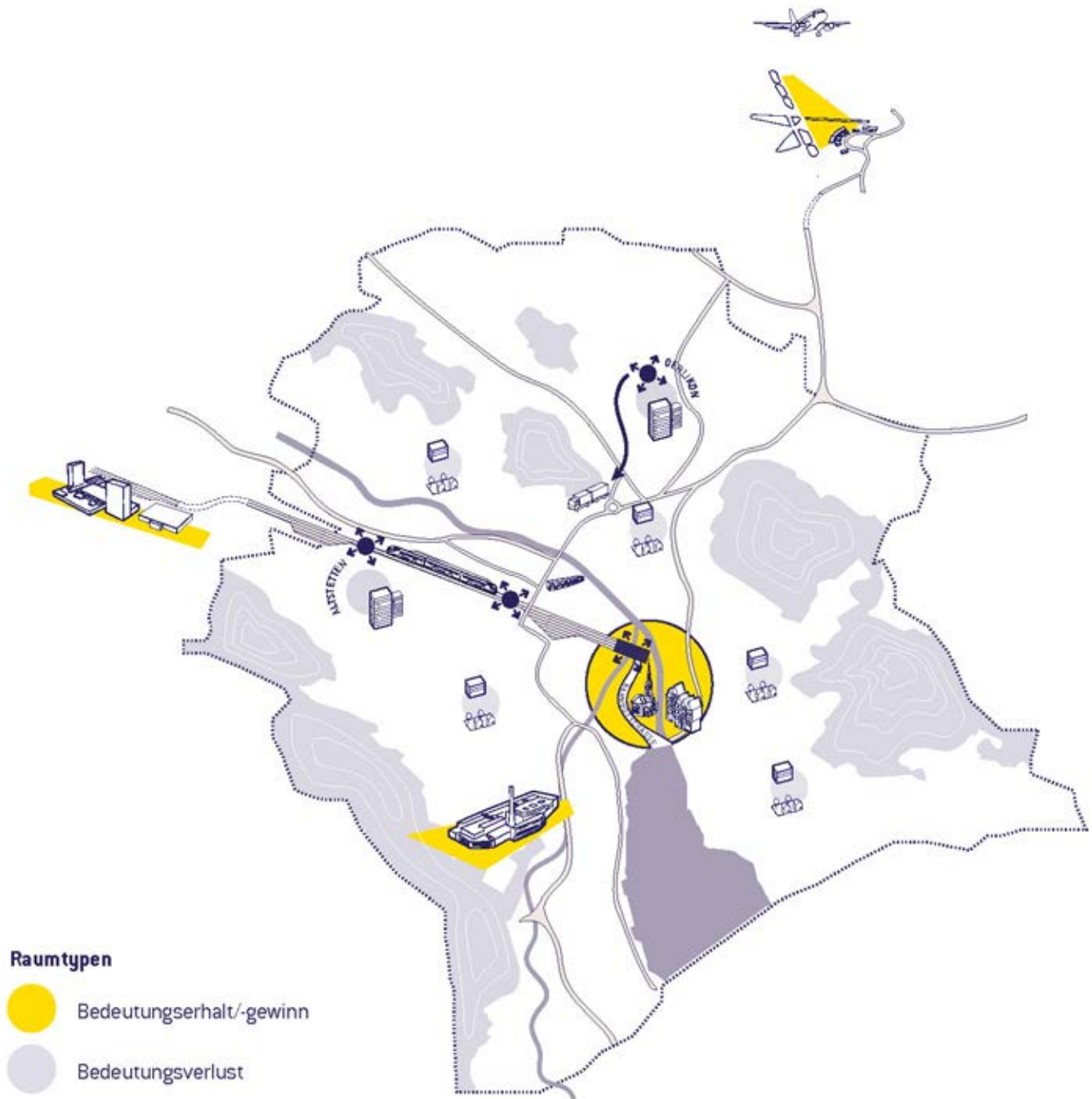


Deshalb haben sich in den Quartierzentren grosse Logistikstandorte zwischen den Wohngebäuden entwickelt, welche die Lieferung frischer Produkte just in time sicherstellen. Leistungsfähige Nahmobilität und ein guter Anschluss an ÖV-Netze spielen für die Bewohnerinnen und Bewohner Zürichs nur noch eine untergeordnete Rolle, da Arbeiten, Freizeit und Einkaufen vorwiegend digital praktiziert werden.

### 24/7-Shopping und virtuelle Erlebnisse von zu Hause aus

Ein wichtiger Baustein der Freizeitgestaltung sind virtuelle Reisen und Erlebnisse. Kostspielige, klimafreundliche und unsichere Reisen und Erlebnisse finden nicht mehr «in echt» statt, sondern werden, zusammen mit Freunden im «virtual travel center» oder im Wohnzimmeressel über immersive Brillen konsumiert. Über Körperscanner wird der Kauf von Bekleidung zunehmend online durchgeführt. 3D-Drucker haben dazu geführt, dass Konsumentinnen und Konsumenten Produkte selbst gestalten und produzieren.

Subzentren dienen primär dazu, alltagsorientierte Zusatzeinkäufe und personenbezogene Dienstleistungen zu tätigen. Hier gibt es viele kleine stationär-digitale Schnittstellen, die eine 24/7-Verfügbarkeit von Dienstleistungen und alltäglichen Waren gewährleisten. Im Umland ist ein breiter Logistikgürtel als funktionale Grundlage der vielfältigen und auf sofortige Bedürfnisbefriedigung ausgerichteten digitalen Detailhandelsangebote entstanden.







## INNENSTADT

- Ort von digitalen Marken- und Erlebniswelten in Flagship-Stores
- Die Stadt (prägende Gebäude, Flüsse und der See) wird zur Projektionsfläche des «digitalen Scheins»
- Detailhandelskonzentration auf High Streets mit digitalen Marken- und Erlebniswelten
- Digitalisierung führt zu Leerständen, Flächen werden für andere Nutzungen verfügbar
- Reduzierter Flächenbedarf des Detailhandels, vor allem an weniger guten Lagen
- Umnutzung durch kleine ICT-Start-ups



## SUBZENTREN

- Subzentren erleiden Bedeutungsverlust
- Reduktion auf alltagsorientierte Angebote und personenbezogene Dienstleistungen
- Erdgeschossnutzungen sind von stationär-digitalen Schnittstellenangeboten mit 24/7-Verfügbarkeit geprägt



## MOBILITÄTS-HUBS

- Verkehrsreduzierung durch digitales Reisen, Home-Office und Onlinehandel
- Bedeutungsgewinn als Logistikstandorte
- Bedeutungsverlust für stationären Handel; jedoch Schnittstellen für stationären digitalen Handel (Pick-up-Stationen)



## QUARTIERZENTREN

- Quartierzentren erleiden Bedeutungsverlust
- Weniger stationärer Handel, jedoch viele kleine stationär-digitale Schnittstellen mit 24/7-Verfügbarkeit sowie personenbezogenen Dienstleistungen
- Ehemalige Gewerbeflächen werden anders genutzt: Co-Working-Space, Dienstleistungen, als Wohnraum etc.
- Dezentrale Logistikstandorte für Just-in-time-Lieferung frischer Produkte in die Quartiere



## SHOPPINGCENTER

- Shoppingcenter entwickeln sich ähnlich wie die Innenstadt zu digitalen Marken- und Erlebniswelten und sind beliebte Treffpunkte



## UMLAND

- Wichtiger Standort für Logistik
- Weniger stationärer Handel, dafür Pick-up-Stationen und personenbezogene Dienstleistungen

# SZENARIO 5: BRUTAL DIGITAL

## DIE STADT IM VOLLAUTOMATISIERTEN LOGISTIKNETZ

### AUSPRÄGUNG DER TREIBER

**Vertriebswege:** Der Onlinehandel ermöglicht es, schnell und effizient einzukaufen, weswegen er massiv an Bedeutung gewinnt. Lieferprozesse werden optimiert und neue technische Möglichkeiten (Drohnen, autonome Transportroboter etc.) werden genutzt. Der stationäre Handel spielt für Alltags-einkäufe keine Rolle mehr.

**Kosten und Qualität:** Preisbewusstsein steht im Vordergrund. Die Automatisierung verändert den Detailhandel und die Logistik stark. Dadurch sinken die Angebotspreise.

**Retailmotivation:** Der alltägliche Einkauf steht bei Konsumentinnen und Konsumenten im Mittelpunkt. Dieser muss effizient erfolgen. Soziale Bedürfnisse spielen beim Einkaufen keine Rolle.

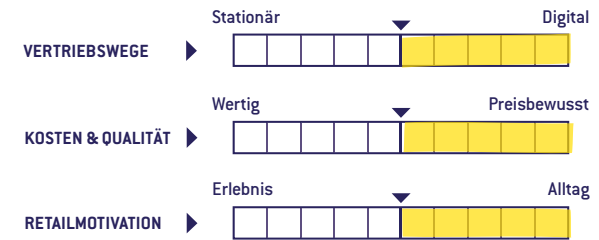
### ZUKUNFTSBILD

Zürich ist durch ein digitales Logistik-, Kommunikations- und Infrastrukturnetz organisiert und gilt als Vorreiterin einer hoch digitalisierten Stadt. Automatisierung und Digitalisierung haben das Einkaufen

zeitlich und preislich optimiert. Shopping als Freizeitbeschäftigung ist ein Luxus und nur für wohlhabende Teile der Gesellschaft möglich, weshalb ein Großteil der Detailhandelsstandorte obsolet geworden ist. Vielmehr steht Effizienz bei der Organisation des Alltags im Vordergrund, denn die Menschen müssen mehreren Jobs nachgehen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.

### Eine digitale Superstruktur organisiert die Stadt

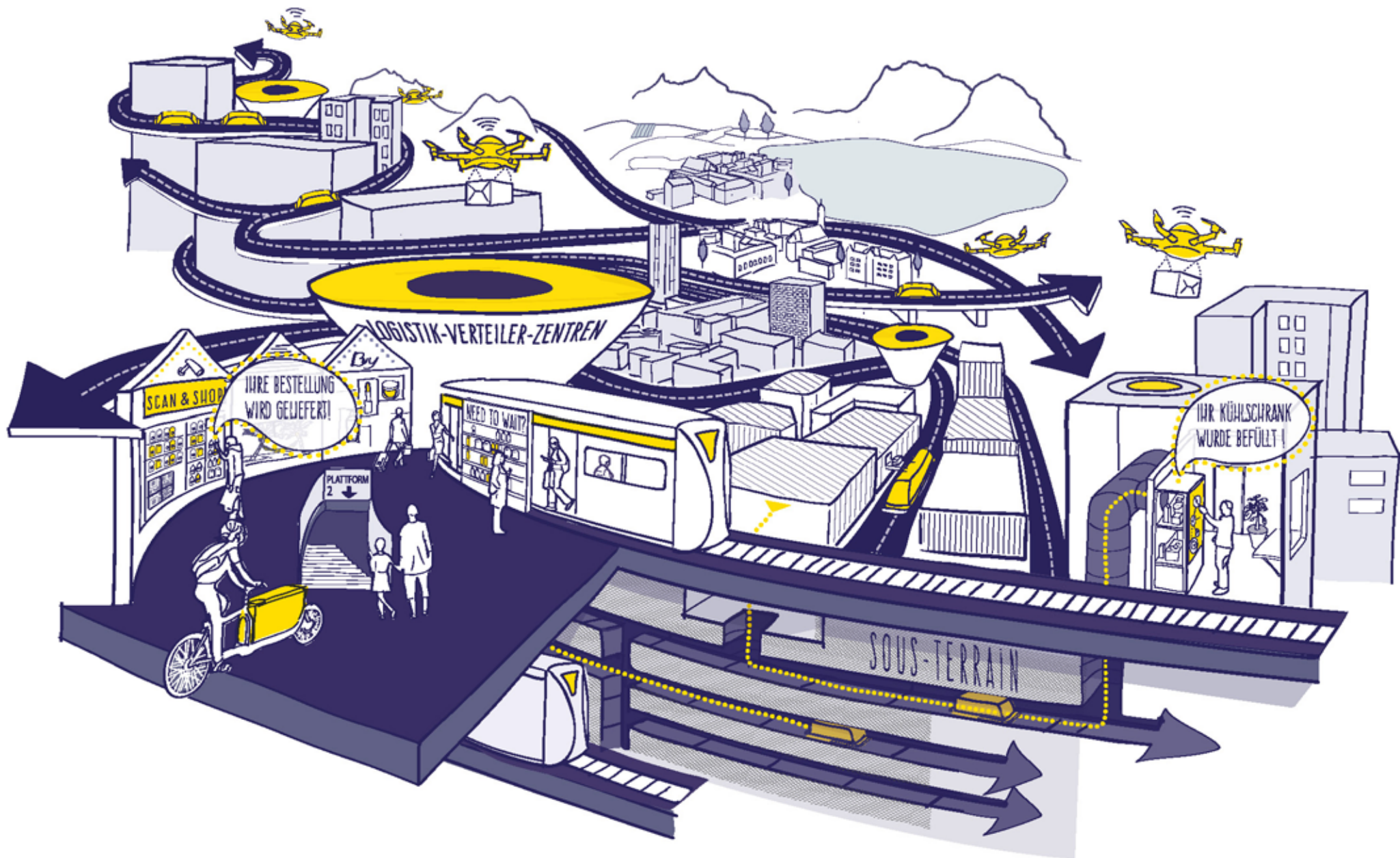
Durch Gesichtserkennung, Nutzerprofile und Verknüpfung von Datensets sind der gläserne Kunde bzw. die gläserne Kundin Realität geworden. Sensoren, Codes und interaktive Oberflächen bieten individualisierte Produkte und Dienstleistungen an, die im Vorbeigehen gescannt, gebucht und an unterschiedlichen Orten durchgeführt und angeliefert werden können. Bedürfnisbefriedigung muss und kann sofort stattfinden. Den Menschen, die sich im öffentlichen Raum bewegen, werden massgeschneiderte Angebote und Werbung über ihre Immersion Brillen oder Irisdisplays eingeblendet. Alle Einkäufe werden jederzeit und überall digital getätigt, die bestellten Waren erreichen die Lieferadressen sicher innerhalb einer halben Stunde. Eine solche hocheffiziente



Logistikinfrastruktur hat einen umfangreichen Umbau der Stadttechnik erforderlich gemacht und konnte nur ermöglicht werden, weil sich die grossen internationalen FAMAG-Konzerne (Facebook, Apple, Microsoft, Amazon, Google) zusammengeschlossen haben, um die Superstruktur zu realisieren. Das städtische Gefüge ist von grossen Mobilitäts- und Logistikachsen durchzogen, in das sich Wohnquartiere und Arbeitsplatzgebiete als funktionale Inseln eingliedern. Zentrale Herausforderungen sind die Einführung neuer Systeme für Logistik und Belieferung (u.a. Drohnen), der grosse Energieverbrauch sowie der Umgang mit negativen Auswirkungen von Transport, Verpackung etc.

### Verbleibender Detailhandel an Logistik- und Mobilitäts-Hubs

Die Innenstadt hat eine untergeordnete Rolle, da sie aufgrund von Denkmalschutzaufgaben und strengen Regularien nicht in die neue Netzstruktur eingebunden werden konnte. Es bestehen keine urbanen Zentren mehr, sondern der Onlinehandel ergänzende Versorgungsstandorte an Knoten der Liefersysteme und der Infrastruktur. Voraussetzung ist immer eine effiziente Organisation von multimodalen

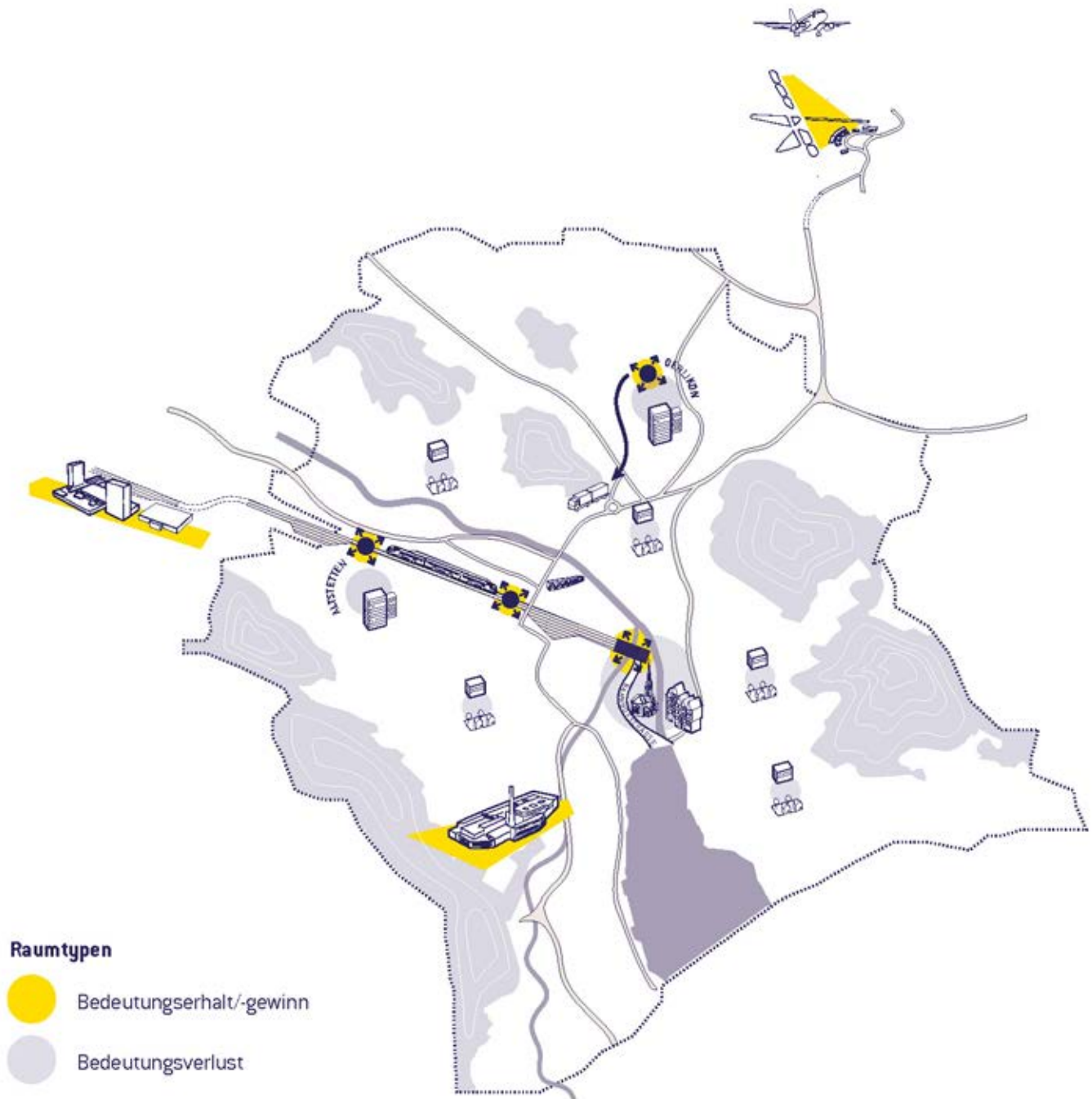


Verkehrssystemen und digitalen Detailhandels-schnittstellen (Scan & Shop etc.). Somit kommt erweiterten Mobilitäts-Hubs eine grosse Bedeutung zu. Sie werden sich zu hochfrequentierten Handels- und Dienstleistungszentren entwickeln. Hier treffen nicht nur unterschiedliche öffentliche Verkehrsmittel aufeinander. Vor allem bilden die Hubs wichtige Knotenpunkte im komplexen Logistiknetz, das sich unter- und überirdisch sowie in die Luft (Drohnen) erstreckt. Die individuelle Fortbewegung sowie auch der Güterverkehr erfolgen in autonom fahrenden Transportkapseln, die von den Netzbetreibern angeboten werden.

Der hohe Energieverbrauch und die absolute Notwendigkeit des Netzanschlusses führen zu einer Verschiebung der Lagegunst innerhalb der Stadt: Lagen mit guter Anbindung sind hochpreisig und begehrt. Wird der Netzzugang schlechter, sind Einbussen in der Effizienz der Arbeits- und der Alltagsbewältigung zu erwarten.

### Infrastruktur in der Agglomeration

Eine Notwendigkeit für das Funktionieren der digitalisierten Stadt sind grosse Logistikstandorte sowie Kehrrichtensorgungs- und Recyclingunternehmen im nahen Umland.





## INNENSTADT

- Historische Innenstadt bleibt erhalten, wird aber nicht an neue Logistiknetzstruktur angeschlossen
- Starker Bedeutungsverlust des stationären Detailhandels und damit einhergehender Verlust an Attraktivität und Aufenthaltsqualität
- Ladenmieten unter Druck, da Flächen-nachfrage im Detailhandel abnimmt
- Flächen werden durch Dienstleistungen und andere Nutzungen gefüllt, teils gibt es Leerstände



## SUBZENTREN

- Reduktion auf Gebiete rund um Mobilitäts-Hubs
- Verlieren an Bedeutung für den Detailhandel, wodurch Flächen für andere Nutzungen frei werden: personenbezogene Dienstleistungen, Co-Working etc.
- Verbleibender Detailhandel als stationär-digitale Schnittstellenformate für effizientes Einkaufen mit 24/7-Verfügbarkeit
- Verlust an Aufenthaltsqualität, da urbaner Raum durch neue Liefersysteme belegt ist



## MOBILITÄTS-HUBS

- Zentrenbildung ergibt sich aus der Logik von Liefersystemen und Infrastrukturen
- 24/7-Verfügbarkeit
- Im Zentrum steht die effiziente Organisation von multimodalen Verkehrssystemen, verknüpft mit digitalen Detailhandels-schnittstellen [Scan & Shop etc.]
- Ausserhalb der Hubs herrscht wenig Aufenthaltsqualität



## QUARTIERZENTREN

- Verlieren an Bedeutung für den Detailhandel, wodurch Flächen für andere Nutzungen frei werden: personenbezogene Dienstleistungen, Co-Working etc.
- Verbleibender Detailhandel als stationär-digitale Schnittstellenformate für effizientes Einkaufen mit 24/7-Verfügbarkeit
- Verlust an Aufenthaltsqualität, da urbaner Raum durch neue Liefersysteme teilweise belegt ist



## SHOPPINGCENTER

- Bedeutungsverlust für den stationären Detailhandel
- Shoppingcenter entwickeln sich zu Logistikzentren



## UMLAND

- Ortszentren verlieren an Bedeutung für den Detailhandel
- Ausbau von Logistikstandorten und Verkehrsstandorten
- Erholungsraum: Naturerlebnis als Luxus

# 07 AUSBLICK

Die Szenarien machen deutlich, dass Entwicklungen im Detailhandel umfangreiche Veränderungen im gesamten städtischen Gefüge nach sich ziehen – in Bezug auf die Zentrenstruktur, die Aufenthalts- und Lebensqualität in den Quartieren und öffentlichen Räumen, auf das Image der Stadt sowie auf die Mobilität.

Ebenso ist das Zusammenleben der Menschen vom Wandel im Detailhandel betroffen; stellt das Einkaufen doch für viele Menschen einen wichtigen sozialen und kommunikativen Aspekt des urbanen Lebens dar.

Ökonomisch betreffen die Veränderungen im Handel ebenfalls verschiedene Akteurinnen und Akteure. Durch die Verschiebung von Lagequalitäten im Stadtraum oder vom realen in den virtuellen Raum hat der Wandel im Handel auch ökonomische Folgen, und zwar nicht nur für den Detailhandel, sondern auch für den Immobiliensektor.

Mit dem Wandel im Handel tauchen neue Marktteilnehmende auf und bestehende verändern sich oder verschwinden.

Wie sich der Wandel im Handel vollziehen wird, ist jedoch – wie jeder Blick in die Zukunft – kaum vorhersehbar. Wird der Wandel disruptiv oder evolutionär verlaufen, wird er tiefgreifend oder partiell sein, wird er alle Branchen gleichermaßen betreffen oder gewisse «verschonen»? Aufgrund der aktuellen Dynamik der digitalen Transformation lässt sich erahnen, dass eine starke Zunahme des Onlinehandels und der virtuellen Erlebniswelten sowie eine verbesserte oder neuartige Logistik den Detailhandel und damit auch das Gesicht der Stadt verändern werden.

Die Stadt Zürich setzt sich deshalb mit den Veränderungen im Detailhandel und in der Nahversorgung auseinander: Die Stadt muss die Herausforderungen kennen, vor denen die betroffenen

Akteurinnen und Akteure aus dem Detailhandel und dem Immobilienbereich stehen. Nur dann kann sie die Rahmenbedingungen richtig setzen und sich für einen attraktiven und lebendigen Detailhandelsstandort einsetzen.

Letztlich bestimmen jedoch Konsumentinnen und Konsumenten mit ihren tagtäglichen Einkaufsentscheidungen die Zukunft des Detailhandels, beeinflusst durch den demografischen Wandel und künftige gesellschaftliche Veränderungen.

Nachfolgend sind die zentralen Auswirkungen und Herausforderungen pro Szenario zusammengefasst. Die Zukunft für den Detailhandel wird wohl durch eine Kombination mehrerer Szenarien geprägt sein.



# AUSWIRKUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN



## SZENARIO 1: BACK TO THE ROOTS

**Bewusster Konsum in der kompakten Stadt**

### AUSWIRKUNGEN AUF DIE ZENTRENSTRUKTUR

- Die polyzentrale Zentrenstruktur bleibt erhalten: Zentren sind belebt, werden aber kleiner, da weniger Wachstum, weniger Arbeitsplätze und weniger Tourismus zu verzeichnen sind.
- Lokale Produktion auch auf umgenutzten Detailhandelsflächen im Zentrum.
- Nachfrage nach kleineren statt grösseren Detailhandelsflächen; keine Preissteigerung bei den Detailhandelsflächen.
- Fördert eine nachhaltige Stadtentwicklung nach dem Leitbild «Stadt der kurzen Wege».

### AUSWIRKUNGEN AUF KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN

- Lokale Bevölkerung ist wichtigste Konsumentengruppe.
- Fokus auf nachhaltige und wertige Produkte setzt auf Bevölkerungsgruppen mit grosser Kaufkraft und benachteiligt einkommensschwache Bevölkerungsgruppen.
- Beschäftigte (auch Pendlerinnen und Pendler) und touristische Gäste haben weniger Bedeutung für Detailhandel, weil deren Anzahl abnimmt.



## SZENARIO 2: ON THE WAY

**Die Strasse als Einkaufszentrum**

- Die deutliche Trennung der Funktionen (Handel, Arbeit) resultiert darin, dass sich die Zentrenstruktur auflöst.
- Die Strasse wird zum Zentrum des stationären Handels für den effizienten Einkauf.
- Strasseninfrastrukturen dominieren den Stadt- raum, dazwischen befinden sich monofunktionale Wohn- und Arbeitsgebiete.
- Ehemalige Detailhandelsflächen in Erdgeschoss werden zu Büro- und Wohnraum umgenutzt.

- Konsum ist auf Berufstätige ausgerichtet; Nichtberufstätige oder weniger mobile Konsumentinnen und Konsumenten sind beim Einkauf eingeschränkt.
- Fokus auf effizienten Einkauf grenzt einkommensschwache Bevölkerungsgruppen weniger stark aus.
- Kaum Nachfrage nach Erlebniseinkauf und sozialen Treffpunkten.



## HERAUSFORDERUNGEN

- Versorgung der einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen.
  - Umgang mit nicht mehr benötigten Verkehrsflächen.
  - Umgang mit nicht mehr benötigten, grossen Detailhandelsflächen (Warenhäuser, Fachmärkte, Shoppingcenter).
- 
- Versorgung von wenig mobilen Bevölkerungsgruppen.
  - Umgang mit dem Bedeutungsverlust des Detailhandels in allen traditionellen Zentren-typen (Belebung öffentlicher Raum, Erdgeschossnutzung, Immobilien).
  - Realisierung der zusätzlich benötigten Verkehrsinfrastruktur/-flächen im dichten Stadtgefüge.
  - Einpassung der neuen, grossflächigen Detailhandelsformate an den mobilitätsorientierten Standorten.

## AUSWIRKUNGEN AUF DIE ZENTRENSTRUKTUR

## AUSWIRKUNGEN AUF KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN



### SZENARIO 3: HYBRID

**Polarisierung  
von Erlebnis und Alltag**

- Polyzentrale Struktur: Erlebniseinkauf findet in der Innenstadt statt, Alltagseinkauf in den Quartierzentren.
- Subzentren verlieren an Bedeutung für den Detailhandel.
- Grosse Flächennachfrage in der Innenstadt resultiert in steigenden Gewerbemieten.

- Lokale Bevölkerung, Beschäftigte und touristische Gäste (v.a. Innenstadt) sind wichtige Konsumentengruppen.
- Teilhabe am vielfältigen, eher teuren Shopping-Erlebnis können sich nicht alle Bevölkerungsgruppen leisten.



### SZENARIO 4: DIGITAL PARADISE

**Digital vernetzte  
Erlebnisinseln**

- Die Zentrenstruktur löst sich auf.
- Die Innenstadt dient als Hintergrundfolie für digitale Erlebnisse.
- Das Leitbild der «Stadt der kurzen Wege» wird durch die «Stadt der perfekten Logistik» ersetzt.
- Subzentren beschränken sich auf Mobilitäts-Hubs.

- Für Konsumentinnen und Konsumenten vermischen sich die reale und die virtuelle Stadt.
- Soziale Kontakte und Erlebnisse sind davon abhängig, ob am virtuellen Leben teilgenommen werden kann; nicht alle Bevölkerungsgruppen können und wollen daran teilhaben.



### SZENARIO 5: BRUTAL DIGITAL

**Die Stadt im voll-  
automatisierten  
Logistiknetz**

- Die reale Zentrenstruktur löst sich auf, sie verlagert sie sich ins virtuelle Netz.
- Das Leitbild der «Stadt der kurzen Wege» wird durch die «Stadt der perfekten Logistik» ersetzt.
- Bedeutungsgewinn der Mobilitäts-Hubs als Verteilzentren mit Pick-up-Stationen und 24/7-Verfügbarkeiten.

- Konsum erfolgt online; für den Detailhandel haben Erlebnisshopping und Tourismus kaum mehr Bedeutung.
- Soziale Kontakte und Erlebnisse sind davon abhängig, ob am virtuellen Leben teilgenommen werden kann; nicht alle Bevölkerungsgruppen können und wollen daran teilhaben.

## HERAUSFORDERUNGEN

- Umgang mit dem Bedeutungsverlust des Detailhandels in den Subzentren (Belebung öffentlicher Raum, Erdgeschossnutzung, Immobilien).
  - Umgang mit der grossen Flächennachfrage in der Innenstadt (steigende Mieten, Auswirkungen auf den Ladenmix).
  - Umgang mit den hohen Publikumsfrequenzen in der Innenstadt (Mobilität, Lärm, Littering).
  - Bewältigung der Warenströme aufgrund von Onlinebestellungen insbesondere in den Quartierzentren (Pick-up-Lokalitäten, Lieferverkehr).
- 
- Umgang mit sozialen Ausschlussmechanismen der digitalen Welt.
  - Umgang mit dem Bedeutungsverlust des Detailhandels in den Quartier- und den Subzentren (Belebung öffentlicher Raum, Erdgeschossnutzung, Immobilien).
  - Umgang mit den hohen Publikumsfrequenzen in der Innenstadt (Mobilität, Lärm, Littering).
  - Auswirkungen der Augmented Reality auf den Stadtraum (Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums und von Gebäuden).
  - Bewältigung der Warenströme insbesondere auf der «letzten Meile».
  - Umgang mit verringerter Auslastung der Infrastruktur für den Personenverkehr.
- 
- Umgang mit sozialen Ausschlussmechanismen der digitalen Welt und dem Verlust von Begegnungsorten.
  - Umgang mit dem Bedeutungsverlust des Detailhandels in allen traditionellen Zentrenstypen (Belebung öffentlicher Raum, Erdgeschossnutzung, Immobilien).
  - Realisierung der zusätzlich benötigten Logistikinfrastruktur/-flächen im dichten Stadtgefüge.
  - Bewältigung der Warenströme insbesondere auf der «letzten Meile».
  - Umgang mit verringerter Auslastung der Infrastruktur für den Personenverkehr.

# DENKANSTÖSSE FÜR DIE WEITERE DISKUSSION

## DIE ROLLE DER ÖFFENTLICHEN HAND

**«Der Wandel im Handel bedeutet für die Stadt Zürich vor allem eine grosse Chance – sie zu packen heisst: Alle denken um, alle handeln flexibel, alle experimentieren, alle sind agil und schnell.»**

Die öffentliche Hand – Bund, Kantone und Gemeinden – kann durch Anreize oder Regulierungen Rahmenbedingungen schaffen, welche die Entwicklung des Handels direkt oder indirekt beeinflussen. Ihr Einfluss ist jedoch angesichts der globalen Entwicklungen beschränkt.

## Deregulierung und Flexibilität

An die Adresse der öffentlichen Hand richtet sich die Forderung, geltende Vorschriften zu lockern und abzubauen. Der Handel im Wandel braucht Räume für Experimente. Die Bewilligungsverfahren könnten flexibler, einfacher und kürzer ablaufen. Die Ladenöffnungszeiten gelten als wichtige Stell-schrauben für die Wettbewerbsfähigkeit des stationären Handels und werden flexibler gestaltet werden müssen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass lange Ladenöffnungszeiten nicht im Interesse des Onlinehandels und der Logistiker liegen. Sie nutzen die 24-Stunden-Verfügbarkeit, die das stationäre Gewerbe nicht bieten kann.

## Öffentliche Räume – Bühne des Handels

Im öffentlichen Raum gilt es eine Balance zu finden zwischen Bedingungen, die es ermöglichen, öffentliche Plätze durch Handel und Gastronomie mobil und multifunktional zu nutzen und zu beleben, und einer Regulierung, die verhindert, dass

öffentliche Räume durch zu viele Boulevard-Cafés, Events, Werbung und Shoppingangebote an Qualität verlieren. Um Nutzungen im öffentlichen Raum in gewissem Mass zu steuern und sicherzustellen, kann eine an die lokale Situation angepasste Kuratierung helfen. Die öffentliche Hand kann in vielfältiger Weise gute Voraussetzungen für einen lebendigen Detailhandel schaffen, etwa indem sie für eine sichere und attraktive Anbindung durch Fuss-, Velo- und den Öffentlichen Verkehr sowie hohe Aufenthaltsqualität mit Angeboten zum Verweilen sorgt – eventuell mit Unterstützung durch die Privatwirtschaft, die im Detailhandel stark von diesen Angeboten profitiert.

## Public Private Partnerships stärken das Profil von Standorten

Es ist zu prüfen, ob in Teilgebieten der Stadt die strikte staatliche Steuerung durch Public Privat Partnerships (PPP) an den Schnittstellen zwischen Gewerbe, öffentlicher Hand, Investoren und Eigentümerschaften ersetzt oder ergänzt werden soll.

Solche Standortgemeinschaften (Business Improvement Districts in den USA oder in Grossbritannien) können Flächenverfügbarkeiten, Öffnungszeiten, gewerbliche und städtische Events und vieles mehr regeln und kommunizieren und somit ein Management der Gebiete betreiben, das sich am Center-Management von Shoppingcenter orientiert. Quartierzentren könnten ein neues Gesicht bekommen. Sie müssten als Touch-points identifiziert werden können, d.h. als reale Orte mit Coiffeur, Mobilitäts-Hub, Co-Working-Spaces, Gastronomie oder Hotels.

### **Detailhandel ist nicht alles – neue Ausrichtungen von Zentrumsanlagen**

Seit vielen Jahren sind Kaufkraftverluste in zentralen Detailhandelsstandorten zugunsten des Onlinehandels und von Einkaufszentren zu beobachten. Umso klarer wird, dass Zentren sich neu ausrichten und davon Abstand nehmen müssen, sich allein über den Detailhandel zu definieren. Der Detailhandel als Stadtbild prägende

Erdgeschossnutzung wird schrumpfen, und Flächen werden für hybride oder andere Nutzungen frei. Wenn unattraktiver Leerstand vermieden werden soll, der eine Abwärtsspirale der betroffenen Gebiete in Gang setzen kann, gilt es Flexibilität und Experimentierfreude bei der Suche nach und der Genehmigung von Alternativen zu zeigen. Gastronomie, persönliche Dienstleistungen, Co-Working Spaces, soziale und gemeinschaftliche Einrichtungen, Stadtteilläden, Ateliers – viele Nutzungen sind für Erdgeschosse denkbar, die über den Detailhandel hinaus zu einer Belebung von Zentren beitragen können. Dabei braucht es je nach Raumtyp unterschiedliche Ansätze und Entwicklungen.

### **Zentren als Identifikations- und Ankerpunkte des urbanen Lebens**

In Zukunft gilt es stärker herauszuarbeiten, welche Rolle und Funktionen die einzelnen Zentren der Stadt haben und welche Alleinstellungsmerkmale und Profile gefördert werden müssen, damit die Gebiete sich auch in Zukunft behaupten

können. Die Stadt soll dabei auf übergeordneter Ebene vordenken, um die Individualität der Zentren als besondere städtebauliche Schwerpunkte und wesentliche Identifikations- und Ankerpunkte des urbanen Lebens nachhaltig zu stärken.

Städte wie London mit ihren umfangreichen und bereits seit ca. 2010 umgesetzten Strategien für die High Streets oder Berlin, das versucht, Umstrukturierungsprozesse über einen «Stadtentwicklungsplan Zentren» und das Förderprogramm «Aktive Zentren» zu begleiten, zeigen, dass sich auch andere internationale Städte mit dem Wandel im Handel und dessen Auswirkungen auf die Stadt auseinandersetzen.

Die erarbeiteten Szenarien für die Stadt Zürich zeigen, welche zukünftigen Veränderungen insbesondere in den Zentren denkbar sind und welchen Einfluss der Handel auf diese Entwicklungen haben kann. Sie verdeutlichen aber auch, dass viele Fragen zum Umfang und Ausmass der Entwicklungen noch offen sind und im Zuge weiterführender

Planungen und Konzepte konkretisiert werden sollten. Hier kann die Stadt Zürich von anderen Städten lernen.

### **DIE ROLLE DES HANDELS**

Der stationäre Handel kann für seine angespannte Situation nicht nur externe Einflüsse verantwortlich machen, sondern muss sich stets fragen, ob sein Angebot noch eine angemessene Nachfrage findet. Für den Kauf eines Produktes sind die Konsumentin und der Konsument nicht mehr zwingend auf den stationären Handel angewiesen; dies kann auch online erfolgen. Der Handel muss die Diskrepanz zwischen Offlineberatung und Onlineeinkauf überwinden. Handlungsbedarf besteht beispielsweise in der Ausbildung: Die Berufsbildung für das Verkaufspersonal muss die «digitale Kompetenz» erhöhen.

### **Stellschraube Logistik und Wirtschaftsverkehr**

Beim Thema Güterverkehr braucht es das gemeinsame Erarbeiten von konstruktiven Lösungen.

Das Problem ist insbesondere die «letzte Meile»: Sie ist teuer und führt zu erhöhter Verkehrsbelastung in den Quartieren. Hier braucht es innovative Lösungen, die von allen Akteurinnen und Akteuren mitgetragen werden: Abholstationen, Läden als Demo- und Abhol-Hubs, Elektrofahrzeuge, gemeinsame und nachhaltige Lager- und Lieferservices. Dabei gilt es zu vermeiden, dass der öffentliche Raum wegen des Lieferverkehrs an Attraktivität verliert.

### **Kooperationen zur Stärkung von Standorten**

Akteurinnen und Akteure wie Gewerbetreibende, Grundeigentümerinnen und Grundeigentümer sowie Hoteliers müssen zukünftig stärker kooperieren, um ihre Standorte wettbewerbsfähig und attraktiv zu halten. So stellen neben der Bevölkerung und den Beschäftigten auch Touristinnen und Touristen eine wichtige Zielgruppe dar. Deshalb sind Tourismusorganisationen ebenfalls wichtige Akteurinnen und Akteure, die für die Entwicklung des Detailhandelsstandorts Zürich aktiv einbezogen werden müssen.

Eigennützige Positionen mögen kurzfristig erfolgreich sein, langfristig werden die Nachteile überwiegen. Letztlich bringt es allen Akteurinnen und Akteuren mehr, wenn Liegenschaften und öffentliche Räume belebt sind und frequentiert werden. Leerstände schaden der Attraktivität des Quartiers und der ganzen Stadt.

# ANHANG

## METHODISCHER HINTERGRUND

Nach der Erarbeitung und Konsolidierung eines Strukturmodells auf der Basis von themenspezifischen Faktenblättern und Dokumentenanalyse folgten zwei Round Tables mit ausgewiesenen Fachleuten.

Aus den Zwischenergebnissen sind Vorgehen und Inhalte für den Szenarienworkshop erarbeitet worden. Dazwischen sind weitere Gespräche mit Fachleuten und direkt betroffenen Gewerbevertreterinnen und -vertretern geführt worden.

### Desktop-Research

In sogenannten Faktenblättern sind aktuelle Themen und Entwicklungen auf der Basis von Dokumenten und Studien zusammengetragen worden. Daraus konnten Trends und ein erster Entwurf des Strukturmodells abgeleitet werden.

### Round Tables

An zwei leitfadengestützten Round-Table-Gesprächen mit je fünf bis sieben Fachleuten wurden die

Zwischenergebnisse vertieft und konsolidiert. Im Vordergrund standen die Kontextfaktoren und die Trends.

### Szenarienworkshop

Mit Blick auf den Szenarienworkshop ist das evidenzbasierte Strukturmodell in ausgewählte Entwicklungsszenarien überführt worden. Aus den Trends wurden drei zentrale Treiber abgeleitet, die sich in unterschiedliche Richtungen bewegen können (Regler). Die Retailtreiber sind die Stellschrauben, an denen die Workshopteilnehmenden gedreht und so die Szenarien entwickelt und diskutiert haben.

Der Workshop fand in kreativer Umgebung statt. Den Teilnehmenden wurden verschiedene visualisierte Arbeitsmaterialien wie Quickscan-Etiketten und Karten zur Verfügung gestellt.

### Szenariotechnik

Die angewandte Szenariotechnik basiert auf Schlüsselfaktoren. Sie sind systematisch formalisiert und kreativ-narrativ dargestellt worden. Nach einer

ersten Auslegeordnung relevanter Themen sind Interviews, Round Table-Gespräche und ein Szenarienworkshop durchgeführt und ausgewertet worden, mit dem Ziel, kreative Denkarbeit in die Richtung von Szenarien zu leisten. Die Szenarien und deren Wirkungen wurden auf strukturelle Besonderheiten in verschiedenen Raum- und Quartiertypen in der Stadt Zürich ausgerichtet.

# PROJEKT- BEARBEITUNG

## PROJEKTSTEUERUNG STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

**Anna Schindler**, Direktorin Stadtentwicklung Zürich

**Günther Arber**, Leiter Gesellschaft und Raum

## CO-PROJEKTLEITUNG STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

**Simon Keller**, Gesellschaft und Raum

**Daniela Wendland**, Gesellschaft und Raum

## PROJEKTTEAM STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

**Cristina Büttikofer-Beltran**, Integrationsförderung

**Ariane Früh**, Aussenbeziehungen

**Linda Herzog**, Praktikantin

**Simon Maurer**, Wirtschaftsförderung

**Erika Sommer**, Integrationsförderung

**David Weber**, Wirtschaftsförderung

## PROJEKTLEITUNG UND -BEARBEITUNG

**Dr. Walter Schenkel**, Synergo GmbH

**Anna Bernegg**, Urban Catalyst GmbH

**Lena Lauermann**, Urban Catalyst GmbH

**Dr. Cordelia Polinna**, Urban Catalyst GmbH



## TEILNEHMENDE ROUND TABLES

**Michael Dressen**, Verantwortlicher Bereich High-Street, CBRE

**Marco Fuhrer**, Partner, Fuhrer und Hotz AG

**Urban Grätzer**, Leiter Distributionsbasis und Transportverantwortlicher, Post Logistics Zürich

**Fredy Hasenmaile**, Leiter Economic Research, CS

**Patrick Marty**, Geschäftsleiter Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz (IG DHS) und Partner cR Kommunikation

**Markus Neukom**, Leiter Direktion Planung und Expansion, Migros Genossenschaftsbund Zürich

**Dr. Jakob Schaad**, Vizedirektor Avenir Suisse

**Philipp Strebel**, Head of Retail Switzerland, CBRE

**Dr. Fabian Wildenauer**, Consultant MINT Architecture, International Council of Shoppingcenter

## TEILNEHMENDE WORKSHOP

**Nicole Barandun-Gross**, Präsidentin Gewerbeverband der Stadt Zürich

**Andreas Binkert**, Partner, VR-Mitglied, Nüesch Development AG

**Dr. Marcel Dietrich**, Dietrich und Partner

**Beat Flury**, Executive Program Manager, Manor

**Paul Dominik Hasler**, Netzwerk Altstadt, Büro für Utopien

**Andreas Hofer**, Leiter Forschung und Innovation, Baugenossenschaft «mehr als wohnen»

**Dagmar Jenni**, Geschäftsführerin Swiss Retail Federation

**Jasmin Kägi**, Geschäftsleitung Fischer Immobilien AG

**Karina Maggetti**, Bereichsleiterin Immobilien, Lidl Schweiz

**Thomas Mahrer**, Leiter OE Wirtschaftspolitik, Coop

**Hermann Meier**, Leiter Direktion Bau und Immobilien, Migros Genossenschaftsbund Zürich

**Milan Prenosil**, Präsident City Vereinigung Zürich

**Besim Ramadani**, Verkaufschef Stadt Zürich, Coop

**Philipp Schoch**, Leiter Center Management, Wincasa AG

**Markus Streckeisen**, Leiter Bewirtschaftung SBB Immobilien AG

**Silvan Studer**, Property Director, Aldi Suisse AG

**Iris Vollenweider**, Leiterin Projektentwicklung, Fischer Immobilien AG

**Tara Welschlinger**, Geschäftsführerin FOIFI Zerowaste Ladencafé Zürich

## LITERATUR UND INFORMATIONEN

2017 Retail Trends. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Retail-Industry-Trends.pdf>

BBSR im BBR, IzR [Hrsg.]. [2014]. Shoppen - in der City?. Bonn, Deutschland: BBSR im BBR.

BBSR, BMUB. [2017]. Smart City Charta: Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bonn, Deutschland: BBSR, BMUB.

Berlins Zukünfte. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://raumtaktik.de/de/publikationen/arch-zukunftsszenarien>

DashDelivery: Mut zur neuen letzten Meile. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/dash-delivery-mut-zur-neuen-letzten-meile/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/dash-delivery-mut-zur-neuen-letzten-meile/)

Die Megatrend-Map. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>

Die Zukunft der Shopping-Center. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/die-zukunft-der-shopping-center/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/die-zukunft-der-shopping-center/)

Dr. Ares Kalandides, A. K., Markus Kather, M. K., & Paul Köper, P. K. [2016]. Gute Geschäfte. Was kommt nach dem Einzelhandel? Gelsenkirchen, Deutschland: Landesinitiative StadtBau-Kultur NRW 2020.

Gewerbefreundliche Stadt Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [http://www.zuerich4.ch/media/news/Gewerbestudie-Kreis4\\_100608.pdf](http://www.zuerich4.ch/media/news/Gewerbestudie-Kreis4_100608.pdf)

Logistikstandortkonzept. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://afv.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/afv/de/gesamtverkehr/gueterverkehr/jcr\\_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/brosch\\_re\\_dichte\\_und\\_spooler.download.1422283032914.pdf/AFV\\_Logistikstandortkonzept.pdf](https://afv.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/afv/de/gesamtverkehr/gueterverkehr/jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/brosch_re_dichte_und_spooler.download.1422283032914.pdf/AFV_Logistikstandortkonzept.pdf)

Mayor of London. [2017, 30. Juni]. High Streets for all.

Abgerufen von [https://www.london.gov.uk/sites/default/files/high\\_streets\\_for\\_all\\_report\\_web\\_final.pdf](https://www.london.gov.uk/sites/default/files/high_streets_for_all_report_web_final.pdf)

Michael Allmaier, M. A. [2017, 30. Juni]. Geht vor die Tür! Abgerufen von <http://www.zeit.de/2017/21/onlineshopping-amazon-fresh-konsum-lieferdienste-tradition-internet>

Mietpreise Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [http://www.smv-asloca-asi.ch/news/wp-content/uploads/2013/10/Mietpreisstrukturhebung\\_Zürich\\_2008.pdf](http://www.smv-asloca-asi.ch/news/wp-content/uploads/2013/10/Mietpreisstrukturhebung_Zürich_2008.pdf)

Onlinehandel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2017/bbsr-online-08-2017.html?nn=1363384>

Räumliche Entwicklungsstrategie (RES), Teilstrategie 6: Öffentlicher Raum. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/hbd/Deutsch/Staedtebau\\_und\\_Planung/Weitere%20Dokumente/Planung/Raemliche\\_Entwicklungsstrategie/6\\_oeffentlicher\\_raum.pdf](https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/hbd/Deutsch/Staedtebau_und_Planung/Weitere%20Dokumente/Planung/Raemliche_Entwicklungsstrategie/6_oeffentlicher_raum.pdf)

Retail Recruiting: Talentmanagement von morgen. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-recruiting-talentmanagement-von-morgen/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-recruiting-talentmanagement-von-morgen/)

Retail-Trend Chatvertising. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-trend-chatvertising/shoppingcenter-marktreport-schweiz-2017](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-trend-chatvertising/shoppingcenter-marktreport-schweiz-2017). [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://www.retailforum.ch/files/retailforum/pdf/shoppingcentert\\_marktreport\\_2017.pdf](https://www.retailforum.ch/files/retailforum/pdf/shoppingcentert_marktreport_2017.pdf)

Strategie für die Gestaltung von Zürichs öffentlichem Raum. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/oeffentlicher\\_raum/Publikationen\\_und\\_Broschueren/Broschuere\\_Strategie\\_2010.pdf](https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/oeffentlicher_raum/Publikationen_und_Broschueren/Broschuere_Strategie_2010.pdf)

Strategien Zürich 2025. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/Politik%20der%20Stadt%20Zuerich/Publikationen%20und%20Broschueren/Strategien\\_Zuerich\\_2035.pdf](http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/Politik%20der%20Stadt%20Zuerich/Publikationen%20und%20Broschueren/Strategien_Zuerich_2035.pdf)

Store 4.0 Zukunft des stationären Handels. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC\\_IB\\_Retail\\_and\\_Consumer\\_2015.pdf](http://digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf)

Trendstudie: Zukunft des stationären Handels. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie\\_Die\\_Zukunft\\_des\\_stationaeren\\_Handels\\_klein.pdf](http://2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf)

Willkommen im Human Retail. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/willkommen-im-human-retail/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/willkommen-im-human-retail/)

Zürichs Einkaufsstrassen im Wandel. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen\\_und\\_Broschueren/Stadt\\_und\\_Quartierentwicklung/Quartierentwicklung/Bericht\\_Analyse\\_Einkaufsstrassen.pdf](https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen_und_Broschueren/Stadt_und_Quartierentwicklung/Quartierentwicklung/Bericht_Analyse_Einkaufsstrassen.pdf)

Zürich-West: Entwicklungen, Fakten und Einschätzungen. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://www.paulus-akademie.ch/upload/20131002132604.pdf>

Übersicht Quartierzentren – Stadt Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von [https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/taz/Fachunterlagen/Publikationen\\_und\\_Broschueren/Verkehr/Verkehrskonzepte/Aufwertung\\_Quartierzentren/0\\_Uebersicht.pdf](https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/taz/Fachunterlagen/Publikationen_und_Broschueren/Verkehr/Verkehrskonzepte/Aufwertung_Quartierzentren/0_Uebersicht.pdf)

Kreislauf 4+5. [2017]. Ein Führer durch das Zürcher Design-Viertel rund um die Langstrasse. Zürich, Schweiz: Kreislauf 4+5.



