



Foto: Bernhard Kühmstedt, Illustration: www.thomashardtman.com

Herrwerth & Knafli

# Jammern hilft nicht mehr. Wie ein Paradigmenwechsel Shopping-Center in die Zukunft führen kann!

Die Welt ist in Bewegung. Sozial, politisch und technologisch leben wir in der dynamischsten Epoche seit Bestehen der Menschheit. Vor uns liegt ein Paradigmenwechsel, dessen Ausmaß wir schon jetzt zu spüren beginnen, dessen Gesamtwirkung wir aber heute noch gar nicht erfassen können.

*„Wer anfängt, sich zu verändern, indem er über die Notwendigkeit der Veränderung nachdenkt, macht den ersten richtigen Schritt.“*



**Stefan Knafl**  
Geschäftsführer  
Herrwerth + Knafl

Shopping-Center und ihre Protagonisten sind mitten in diesem Paradigmenwechsel angekommen und die Verunsicherung ist groß. Die Fragen, die sich dabei alle stellen, sind existenziell:

- Warum soll der Kunde in Zukunft noch im Shopping-Center einkaufen?
- Welche Relevanz haben Shopping-Center in Zukunft noch für Investoren?
- Wie digital müssen sich Shopping-Center in Zukunft ausrichten?
- Und wie sieht zukünftig der ideale Flächen- bzw. Mietermix aus, wenn Branchen wie beispielsweise Bekleidung/Textilien weiterhin so rasant in den Online-Handel konvertieren?

Die Branche hat dabei nicht die besten Voraussetzungen, um diesen zentralen Fragen mit relevanten Antworten zu begegnen. In den fetten Jahren haben viele Akteure Speck angesetzt und sind träge geworden. Es fällt ihnen dadurch schwer, Herausforderungen und Chancen, die sich trotz massiver Veränderungen jeden Tag ergeben, anzupacken. Jammern ist an der Tagesordnung, wie oft habe ich schon gehört: „Man müsste mal ...“ Aber konkret angepackt haben bisher wenige.

Man kann nur vermuten, dass der Leidensdruck der Betreiber noch nicht groß genug ist, um wirklich fundamentale Veränderungen anzutreiben. Wahrscheinlich begründet durch vermeintlich sichere Laufzeiten in noch bestehenden Mietverträgen. Diese Sicherheiten existieren heute allerdings nur noch auf dem Papier und können jeden Tag zur Makulatur werden. Insolvenzen sind an der Tagesordnung. Zukunft, Rendite und Wertentwicklung der Immobilie nicht wirklich kalkulierbar.

Ab sofort gilt: Wer anfängt, sich zu verändern, indem er über die Notwendigkeit der Veränderung nachdenkt, macht den ersten richtigen Schritt.

In der Folge habe ich vier Paradigmen aufgeführt, die einen Wechsel brauchen.

### **1. AUS IMMOBILIE WIRD LIFESTYLEDESTINATION. REAL UND DIGITAL VERSCHMELZEN.**

Nicht leicht für eine Branche, die sich mit Immobilien (unbeweglichen Gütern) beschäftigt. Je rascher Sie jedoch verinnerlichen, dass es sich bei Shopping-Centern in Zukunft um Lifestyle-Destinationen handelt, umso eher werden Sie und Ihre Teams den Wandel agil gestalten können. Lifestyle-Destinationen sind Orte, an denen Menschen spüren und erleben, wie sich Trends wirklich anfühlen, an denen Gesellschaft unter Menschen spürbar wird und die reale mit der digitalen Welt verschmilzt. So entsteht eine neue Wirklichkeit.

### **2. AUS KUNDEN WERDEN FREUNDE. VOM RETAIL ZUM WETAILE.**

Umsatz, Rendite, Flächenproduktivität: Das ist die Nomenklatur der Asset-Manager heute. Relevanz, Marken, Innovation und Kundenzentrierung sind die Währung der Zukunft. Wer ans Geschäft denkt, muss zuallererst an den Kunden denken. Seine Wünsche, seine Leidenschaften, seine Interessen und Bedürfnisse. Wer immer nur die Kunden fragt, die schon im Center sind, wird keine neuen Perspektiven erschließen können. Sprechen Sie doch mal mit jenen Menschen, die nie ins Center kommen.

Die meisten Center-Manager haben keine Informationen über die Beweggründe, warum

Nicht-Kunden ihrem Center fernbleiben. Das wäre doch ein guter Start, um Veränderung anzustoßen und neue Perspektiven zu entwickeln. Ich bin sicher, dass sich wertvolle Erkenntnisse für jeden Einzelnen ergeben, wenn Sie Menschen an der Entwicklung Ihres Centers mitarbeiten lassen. So wird aus Retail Wetail und aus Ihnen ein Entwickler oder Manager mit Gespür für seine Kunden.

### **3. AUS WERBUNG WIRD SOCIAL MEDIA. DIE NEUEN SCHAUFENSTER HEIßEN INSTAGRAM, FACEBOOK UND TIKTOK.**

Werbegemeinschaften sind vielleicht schon bald ein Relikt des letzten Jahrtausends, wenn sie weiterhin nur das Bestehende fortschreiben. Ab sofort geht es um Markenkooperationen, Cross Marketing und Markenpartnerschaften – und insgesamt um die Inszenierung des Shopping-Centers als Marke im Schulterschluss mit den Lieblingsmarken der Kunden und der Mieter im Center. Das Center wird zur Bühne für Kunden und ihre persönliche Inszenierung im Context der individuell relevanten Segmente. Social-Media-Staging im Center ist ein Must-have, um im Relevanz-Set der neuen Generation überhaupt vorzukommen. Kennen und nutzen Sie TikTok?

### **4. AUS SERVICE WIRD CONCIERGE. AUS ANGESTELLTEN WERDEN MARKENBOTSCHAFTER.**

Alle Mitarbeiter im Center, von den Reinigungskräften über die Haustechnik, die Information und die einzelnen Shops bis hin zum Center-Management, ergeben in Gesamtheit das Gesicht und die Stimme der Marke Shopping-Center. In großen Centern sind es bis zu 1.000 Personen, die mit jedem

Kundenkontakt ein Like für das Center erzeugen können. Gerade in dieser für den Kunden direkten persönlichen Begegnung müssen Service und Dienstleistung wesentliche Differenzierungsfaktoren zum OnlineHandel sein/werden. Das Potenzial ist groß und der Effekt für das Centerimage sowie die Aufenthaltsqualität riesig, wenn wir die Mitarbeiter in Zukunft als Markenbotschafter des Centers verstehen und dementsprechend agieren.

Shopping-Center haben nach wie vor im Wettstreit um den Kunden beste Voraussetzungen, um für sich mit überzeugenden Argumenten zu werben. Menschen suchen sozialen Kontakt, Begegnung und persönliche Erlebnisse. Diese Customer Journey kann jeder Center-Manager gemeinsam mit seinen Mietern so gestalten, dass sich Kunden im Center außergewöhnlich wertgeschätzt, besonders aufgehoben und wohl fühlen. Diese Moments of Truth aus Kundensicht müssen Sie und Ihre Kollegen im Center und in den Shops kennen und erfüllen.

Hören Sie bitte auf zu jammern, was die Zukunft von Shopping-Centern betrifft. Hören Sie auf den Rat und die Wünsche Ihrer Nicht-Kunden. Stellen Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen aus der Werbegemeinschaft eine Taskforce auf die Beine, die das Ziel hat, den Paradigmenwechsel in Ihrem Shopping-Center erfolgreich zu gestalten.

*Stefan Knafl*