

# „DIE LAGE ALLEIN ZÄHLT NICHT MEHR“

**Wolf Jochen Schulte-Hillen** hält nicht nur seit 50 Jahren den Staffelweltrekord über dreimal 1000 Meter, er ist auch Spezialist für Markenbildung und Kenner des globalen Retail. Im Interview spricht er über Distriktbildung, das Kreuz mit der Filialisierung und die Gemeinsamkeiten des Ruhrgebiets mit internationalen Metropolen.

Interview: Mirko Hackmann

## **Herr Schulte-Hillen, stimmt es, dass Sie als Kind für ihr Leben gern nach Essen gefahren sind?**

Die Essener Lichtwochen waren mein Traum. Ich bin in Recklinghausen-Hillen groß geworden, und zur Adventszeit ging es immer nach Essen, in die große Stadt, wo alles leuchtete und das riesige Spielwarengeschäft Roskoth mit all seinen Verheißungen auf mich wartete. Diese feierliche Stimmung, dieses weihnachtliche Flair bleiben mir unvergesslich. Im Herbst und Frühjahr gab es immer neue Kleider: einen Mantel, warme Pullover, ein paar Hosen, Hemden und Schuhe von Böhmer. Das waren Rituale!

## **Und wenn Sie sich mit den Augen des Retailexperten Essen heute anschauen?**

Die alte Faszination ist vollständig verschwunden – womit ich nicht sagen möchte, dass in Essen alles schlecht lief. Mit dem Einkaufszentrum Limbecker Platz ist ein attraktiver Ankerpunkt entstanden, durch den die Stadt an Zentralität gewonnen hat. Dank des abschüssigen Zugangs von der Limbecker Straße, die genau am Eingang mündet, saugt das Center die Fußgängerströme regelrecht auf. Das geht natürlich zum Teil auf Kosten der nicht im Center ansässigen Händler. Andererseits ist das Center natürlich ein Frequenzbringer für die ganze City.

## **An den Kleinstädten und Mittelzentren des Ruhrgebiets lassen sich in geradezu prototypischer Weise die Probleme des stationären Einzelhandels ablesen. Was raten Sie diesen Kommunen?**

Die Fläche des ganzen Ruhrgebietes mit über zehn Millionen Einwohnern ist im Grunde mit Metropolregionen wie Los Angeles, New York oder Tokio zu vergleichen, die sich ebenfalls durch viele regionale Distrikte mit jeweils eigenständigen Kulturen auszeichnen. Der Begriff Metropolregion Ruhr bringt dies auf den Punkt.

Genau wie bei den internationalen Metropolen, wo es eine klare Distriktbildung mit jeweils eigenem Charakter und Flair gibt, empfehle ich auch den Verantwortlichen im Ruhrgebiet, regionaltypische Distrikte mit eigener Corporate Identity und einem individuellen Markenauftritt zu schaffen. In Berlin beispielsweise ist dies an vielen Stellen gelungen. Ich brauche aber keine große Stadt, um einen guten Kiez zu machen. Überall auf der Welt gibt es unterschiedliche Stadtteile, die ein eigenes Gepräge und eine eigene Identität auszeichnet. Eine große Entwicklungschance!

## **Bedarf es immer eines großen Centers als Anker?**

Es müssen keine Center mit 16 000 Quadratmetern oder mehr sein. Es reicht eine Agglomeration von zehn, fünfzehn Läden, die zueinanderpassen. Da haben Innenstädte selbst mit kleineren Formaten schnell gewonnen. Das Entscheidende ist: Ich muss attraktiv werden! Ich muss zur Marke werden! „Create a Destination“ nenne ich das. Man muss sich mit einem Angebotsformat auf bestimmte Werte der Stadt konzentrieren. Ich rate aber dringend davon ab, um Zentralität zu erzeugen, große Center in kleinen Städten zu genehmigen. Viel wichtiger sind ein professionelles City-Management, das eine Innenstadt wie ein gutes Center organisiert, und Kommunalpolitiker, die beherzt Entscheidungen treffen. In den Kommunen braucht man von der Erstellung des Handlungskonzeptes bis zur Bewilligung der Förderung und der Umsetzung der geplanten Maßnahmen mindestens vier oder fünf Jahre. Das ist zu lang.

## **Sehen Sie eher die Gefahr, dass die Citys unter den Centers leiden oder dass sich die Center gegenseitig karnalisieren?**

Weil sie oft die Innenstädte leer fegen, bin ich kein Freund von Shoppingcentern in der Machart, wie sie in Oberhausen, Essen, Dortmund oder Mülheim existieren. Die sind entstanden, weil →



die Städte selbst nicht zur Innenstadtverbesserung in der Lage waren. Betriebswirtschaftlich sind solche Center in der Regel sehr gut geführt. Das gilt nicht allein fürs Ruhrgebiet, sondern bundesweit. Die Agentur Ruhr Tourismus wirbt mittlerweile damit, dass es nirgendwo sonst so viele Shoppingcenter so nahe beieinander wie im Ruhrgebiet gebe. Ich sage: Duisburg war gut beraten, nicht auch noch das geplante Outletcenter zuzulassen. Shoppingcenter der Zukunft müssen ein Stadtzentrum um komplementäre Angebotsformate ergänzen und mit ihnen gemeinsam eine unverwechselbare Marke bilden. Dabei gilt es klar zu differenzieren zwischen den klassischen bedarfsorientierten Centern und einer Shoppingdestination.

#### Was verstehen Sie darunter?

Shoppingdestinations zeichnen sich aus durch höchste Aufenthaltsqualität sowie eine klare Fokussierung auf den Wunschkunden, den man durch optimales Kuratieren erst als Kunden gewinnt. Ein solches Konzept vermeidet den Kannibalismus sowohl innerhalb von Städten als auch zwischen Städten. Grundsätzlich halte ich die Maxime „Lage, Lage, Lage“ für überholt. Um eine Destination zu kreieren, die sich deutlich von den Nachbarstädten abhebt, müssen sich Kommunen auf die drei Themen „Content, Context, Communication“ fokussieren. Es geht um

**„Händler sollten den E-Commerce nicht als Bedrohung sehen, sondern mit eigenen, maßgeschneiderten digitalen Auftritten kontern.“**



Distriktbildung und Ersatz für nicht vorhandene innenstädtische historische Marktplätze mit höchster Verweilqualität. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen natürlich auch dort nicht nur alle analogen, sondern auch alle aktuellen digitalen Voraussetzungen optimal erfüllt sein.

#### Wenn Sie sich in Deutschland und der Welt umschauen: Wo beobachten Sie gelungene Quartiersentwicklungen und was zeichnet diese Orte aus?

Sehr gute Beispiele sind sicherlich Soho in New York, Daikanyama in Tokio, Shoreditch in London, das Marais-Viertel in Paris, La Brera und Corso Como in Mailand, aber auch das Gärtnerplatzviertel in München sowie Mitte und der Hackesche Markt in Berlin. Diese Viertel zeichnen sich aus durch eine optimale Mischung von Gastronomie, individuellem Einzelhandel, Statement Stores großer Brands sowie Kultur und Services, verbunden mit einem individuellen Image. In diesen Kiezen gab es neue Bewegungen, einen Content, der richtig kommuniziert wurde. Das ist viel wichtiger als das Thema Lage.

#### Sind Deutschlands Retailer angemessen expansiv, wenn es um den internationalen Markt geht?

Da gibt es viel, viel Luft nach oben. Die Deutschen agierten aggressiv, als die Grenzen fielen und plötzlich Osteuropa offen stand. Doch das große Geld hat man dort bisher nicht verdient. Und auch heute erleben wir in Osteuropa wieder große Unsicherheiten. Das ist alles nicht leicht und bindet viele Ressourcen. Was wiederum viele Unternehmen daran hindert, noch einmal stärker Richtung Westen zu expandieren – obwohl gerade Frankreich und Italien, aber vor allem auch die MENA-Region deutschen Produkten gegenüber sehr aufgeschlossen sind. Die wenigen, die international Potenziale heben, sind Lebensmittler wie Lidl und Aldi. In den USA ist Aldi gleich mit zwei Formaten unterwegs, wobei sich Trader Joe's sogar zur Trendmarke entwickelt hat und meiner Überzeugung nach auch bald in Deutschland auftauchen wird. Upscaled! Ansonsten verzeichne ich lediglich ein paar Luxusmarken wie Boss, die schon lange international aufgestellt sind. Das war's dann aber auch schon ... Mehr Offenheit für andere Märkte täte dem Einzelhandel sicherlich gut, vor allem, da durch den E-Commerce die internationalen Märkte sowieso dichter zusammenrücken. Auch andere Länder suchen Abwechslung sowie frische Konzepte und Brands. Das lässt sich beispielsweise an hohen Auslandsverkaufszahlen der Ebay-Plattform Mönchengladbach ablesen. Positiv bewerte ich auch Einzel-

handels-Vertriebsplattformen wie Farfetch.com, die 400 Brands auf einer Plattform sorgsam kuratiert feilbietet. Für Fachverbände böte sich ein großes Feld, in Kooperation mit ihren Partnerhändlern etwas Ähnliches aufzuziehen.

### Und warum tun sich umgekehrt viele ausländische Retailer schwer, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen?

Es gibt sechs Metropolen in Deutschland – und in allen sind die Mieten in den Hochfrequenzlagen so hoch, dass sie für Markteinsteiger in der Regel nicht zu erwirtschaften sind. So ist Forever 21 mit seinem Megastore aus dem Joseph-Pschorr-Haus in München ausgezogen, und auch die Expansion von Uniqlo in Deutschland verläuft sehr verhalten. Zugleich bieten Shoppingcenter Newcomern oft nicht die Qualitätslagen und Konditionen an, die für eine erfolgreiche Expansion notwendig wären. In Städten wie New York und Tokio sind es internationale Anbieter gewöhnt, Verluste zu machen, nehmen das aber hin für den Showcase und finanzieren das Defizit aus dem Marketingbudget. Verdient wird in den weniger exklusiven Großstädten und Städten. Das funktioniert in Deutschland nicht, weil Mieten und Umsatz in einem weniger lohnenden Verhältnis stehen. Die Verluste, die Händler am Ku'damm oder in der Kaufingerstraße einfahren, machen sie nicht in Hannover oder Darmstadt wett. Umgekehrt muss man bemängeln, dass internationalen Händlern auch häufig die Bereitschaft fehlt, das eigene Geschäftsmodell anzupassen. Die Folgen haben nicht nur Marks & Spencer, Walmart und The Gap deutlich zu spüren bekommen.

### Einige Marktbeobachter glauben, der E-Commerce werde mittel- oder langfristig den stationären Handel zu großen Teilen hinwegfegen. Was glauben Sie?

Zunächst einmal steht „Disruptive Retailing“ für sich verändernde Konsumgewohnheiten in einer zunehmend digitalisierten Zukunft. Amazon, Zalando, aber auch Alibaba sowie zahlreiche kleinere E-Commerce-Anbieter konnten sich in den vergangenen Jahren wachsende Umsatzanteile sichern. Das bedeutet keinesfalls das Ende des analogen Konsums im stationären Handel. Nach dem Hype der ersten Jahre besinnen sich nun „Disruptive Innovators“ auf die Vorteile des stationären Handels und machen eigene Läden auf. Mit Mister Spex beispielsweise hat



jüngst ein Pureplayer im Berliner Alexa seinen ersten Store eröffnet, der sogleich mit dem Red Dot Design Award ausgezeichnet wurde. Solche Läden sorgen für neue Impulse in der Einzelhandelslandschaft, die in Deutschland mit wenigen Ausnahmen durch die starke Filialisierung leider sehr beliebig geworden ist.

### Und was raten Sie dem klassischen Einzelhändler?

Der klassische Einzelhändler sollte den E-Commerce nicht als Bedrohung sehen, sondern mit einem eigenen maßgeschneiderten digitalen Auftritt kontern. Nicht jeder kleinere Händler benötigt einen eigenen Webshop, aber in den Stadt- und Centerportalen schnell auffindbar zu sein, ist zwingend. Auch die sozialen Medien, Apps und Beacons bieten viele Chancen, ein Thema und ein Image aufzubauen, ohne dass es eines größeren Budgets bedürfte. Disruptiv zu sein, kann ja auch bedeuten, überraschende Angebote auf eigenwillige Art oder in einem ungewohnten Kontext zu präsentieren. Natürlich lässt sich darüber streiten, ob es eines Baumarkts am Jungfernstieg oder eines Pop-up-Stores von Lidl am Neuen Wall bedarf. Für die Lage resultiert daraus nicht unbedingt ein Imagegewinn, weshalb ich es bedenklich finde – für den Händler aber schon! Und im Kleinen kann jeder Händler lernen, mit Angeboten, Top-Service und Events zu überraschen, eine überschaubare Community im Netz aufzubauen oder mit interessantem Content Neugier zu wecken. Er muss sich nur trauen und loslegen – sonst hat er bald verloren. □

### Zur Person

Noch während seiner aktiven Laufbahn als Spitzensportler gründete der Jurist und Kaufmann Wolf Jochen Schulte-Hillen 1973 SH Selection, ein Vertriebsunternehmen für Sportbekleidung. Seit 1996 operiert SH Selection als internationales Beratungsunternehmen. Kernkompetenzen sind die Expansionsbegleitung von Retailern sowie Kreation und Umsetzung von Nutzungskonzepten für Immobilieneigentümer und Entwickler in Innenstädten von Europa, dem Nahen Osten, den USA und Asien. So verhalf Schulte-Hillen Kunden wie Habitat, Sephora, Benetton, Skechers, MUJI oder Zara zum deutschen und europäischen Markteintritt und auch gleich zu passenden Immobilien. Zudem entwickelte er Nutzungskonzepte für Shoppingcenter (Frankfurt Hoch Vier, Alexa) und erarbeitete Retailstrategien für Quartiere wie die Festival-City in Dubai, Paris Rive Gauche oder Straßburg Etoile. Aktuell arbeitet Schulte-Hillen an Expansionsstrategien internationaler Retailer, als aktiver Beirat und an Aktivierungsprozessen von Innenstädten.

Weitere Informationen unter:  
[shselection.de](http://shselection.de)