

Martin Schnell

Lebenszyklus von Shopping-Center-Konzepten

Methodischer Ansatz zur Prognose von
Revitalisierungszeitpunkten

Doktorarbeit / Dissertation

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2009 GRIN Verlag, Open Publishing GmbH
ISBN: 9783640590261

Dieses Buch bei GRIN:

<http://www.grin.com/de/e-book/148818/lebenszyklus-von-shopping-center-konzepten>

Martin Schnell

Lebenszyklus von Shopping-Center-Konzepten

Methodischer Ansatz zur Prognose von Revitalisierungszeitpunkten

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**Lebenszyklus von Shopping-Center-Konzepten –
Methodischer Ansatz zur Prognose von
Revitalisierungszeitpunkten**

DISSERTATION

Dipl.-Kfm. Martin M. Schnell

**VŠB Technische Universität Ostrava
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**

Betreuer: Doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung der Arbeit – oder von Teilen daraus – sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Für meine Großeltern:

Waltraud und Helmut Ermisch

Helene (†) und Otto Schnell

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft zu wissen,
sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“

Perikles
Griechischer Staatsmann und Heerführer
(ca. 493–429 v. Chr.)

Vorwort

Die Betrachtung von Lebenszyklen und die Ableitung von Maßnahmen, um diese Lebenszyklen zu gestalten, hat im Immobilienbereich erst vor wenigen Jahren verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Auch wenn sich die Thematik inzwischen zu einem ausgeprägten Forschungsbereich entwickelt hat, ist die Betrachtung derzeit noch sehr auf Lebenszykluskosten und allgemeine Immobilientypen bezogen. Entsprechend rar sind damit Forschungsergebnisse und Erfahrungen, die sich auf speziellere Immobilientypen oder andere Lebenszyklusbetrachtungen beziehen.

Der vorliegenden Arbeit liegt ein vor allem theoretisches Denkmuster zugrunde, welches vorwiegend auf dem Selbstverständnis im Shopping-Center-Management beruht und mit bislang bekannten Studien zum Thema Shopping-Center und erprobten Methoden angrenzender Disziplinen plausibilisiert wurde. Der verfolgte Ansatz überträgt somit nicht die Praxis auf seine wissenschaftlichen Grundlagen, sondern versucht, ein theoretisches Konzept für weitergehende Denkanstöße in der Praxis abzubilden.

Nun stellt sich eine derartige Erarbeitung abseits normaler Hochschulstrukturen, vor allem durch die Einbindung in den nicht forschungsorientierten beruflichen Alltag ungleich schwieriger dar. Von um sich greifendem Enthusiasmus bis hin zur tiefen Niedergeschlagenheit dürfte sich wohl so ziemlich jede Gefühlsausprägung in dieser Arbeit verewigt haben. Umso mehr bin ich für die empfangene Unterstützung zahlreichen Personen zu ausdrücklichem Dank verpflichtet. Es liegt jedoch am menschlichen Geist, dass Aufzählungen einer gewissen Reihenfolge unterliegen müssen. Nichtsdestotrotz soll diese Reihenfolge keiner Wertigkeit folgen. Im Rahmen einer Promotion ist jede Unterstützung auf ihre Weise wertvoll – jede zu ihrer Zeit und ihrem Zweck

Mein erster Dank gilt Herrn Prof. Dr. päd. habil. Günter Lehmann und Herrn Dipl.-Ing. Bernd Landgraf. Ihnen verdanke ich, dass ich meinen Tätigkeitsbeginn am Europäischen Institut für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden e.V. mit der gleichzeitigen Erarbeitung einer Dissertation verbinden konnte.

Ich danke darüber hinaus natürlich meiner Mentorin Frau doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc von der Technischen Universität Ostrava und Herrn Prof. Dr. rer. pol. Dipl.-Kfm. Bernd Falk HonRICS vom Institut für Gewerbezentren in Starnberg, welche mich als wichtigste Ratgeber während meiner Arbeit begleitet haben. Gerade dann, wenn die Zielstellung aus den Augen geriet, war ihre Unterstützung der notwendige Wegweiser für das weitere Vorankommen.

Herrn Dr. rer. nat. Michael Beithe danke ich als organisatorischem Helfer während des Doktorandenstudiums, vor allem auch für seine liebenswerte Penetranz, mich an die nächsten Zwischenstandstermine zu erinnern. Dieser Druck war notwendig, um die Arbeit nebenberuflich zu Ende zu bringen.

Frau Antje Anhalt, Frau Anja Peukert M.A. und Herrn Bastian Bruk danke ich für die Unterstützung bei Grafik und Layout sowie bei der Auswertung der erhobenen Daten. Insgesamt geht ein großer Dank an meine Kollegen am Institut, welche mich durch ihr stetiges Interesse am Fortschreiten meiner Arbeit daran erinnerten, dass da ja noch was zu tun ist.

Zuletzt möchte ich meinen Eltern und meiner Freundin Beate danken. Sie haben nie Zweifel daran gehabt, dass ich die vor mir liegende Aufgabe bewältigen werde und damit vor allem in verzweifelten Momenten Mut gemacht.

Euch allen meinen Dank!

Martin Schnell

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	X
Formelverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Index	XIII
Einleitung	1
1. Abschnitt: Immobilienmanagement von Shopping-Centern	7
A. Problemstellung und Ausgangssituation	7
B. Gang der Untersuchung	13
C. Shopping-Center – Ausgangsüberlegungen	15
I. Begriffsbestimmung: Shopping-Center	15
II. Typologien von Einzelhandelsimmobilien und Shopping-Centern	18
III. Erfolgsfaktoren von Shopping-Centers	21
a) Exogene Erfolgsfaktoren	22
b) Endogene Erfolgsfaktoren	24
c) Empirische Erfolgsfaktoren	26
d) Wirkungszusammenhang der Erfolgsfaktoren	31
IV. Branchenbesatz	34
a) Kopplungseffekte	35
b) Strategische Branchenmix-Entscheidung	39
D. Strategisches Shopping-Center-Management	40
I. Strategisches Management	40
II. Strategische Analyse	43
a) Externe Analyse	44
b) Interne Analyse	47
E. Lebenszyklusbetrachtungen	48
I. Zur Bedeutung von Zyklen	48
a) Wesen des Zyklus	48
b) Problematik der verzögerten Marktanpassung	49
II. Immobilienzyklen	51
III. Immobilien-Lebenszyklusansatz	55
IV. Lebensdauer von Immobilien	60
V. Bekannte Ansätze zur lebenszyklusorientierten Betrachtung und Analyse von Shopping-Centern	63
a) Center-Generationen	66
b) Lebenszyklen von Handelsbetrieben	68
c) Empirische Lebenszyklen	69
d) Prognose der Bevölkerungsentwicklung	72
e) Lebenszyklusprognose anhand der Lebenszyklusaussagen	74
F. Ableitung der Zielstellung	77

2. Abschnitt: Entwicklung eines Prognoseansatzes zum Shopping-Center-Lebenszyklus.....	81
A. Einleitung	81
B. Prognosen.....	82
I. Quantitative Prognoseansätze	84
II. Qualitative Prognoseansätze	85
III. Würdigung der Prognoseansätze.....	85
C. Ausgangsbasis Nutzwertanalyse	86
I. Aufbau der Nutzwertanalyse.....	87
a) Bestimmung des Bewertungsobjektes	90
b) Gewichtung der Einflussfaktoren	90
c) Bestimmung der Faktorausprägung und Skalierung.....	91
II. Anforderungen für die Prognose zukünftiger Konzepte.....	92
D. Einflussfaktoren zum Shopping-Center-Konzept.....	95
I. Definition des Einzugsgebietes als Grundlage zur Bestimmung von Einflussfaktoren	95
II. Einflussfaktoren und Faktorenauswahl	97
a) Mieter- und Branchenmix.....	101
1. Einzelhandelsfaktoren.....	103
2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	106
b) Servicequalität.....	109
c) Rentabilität und Wirtschaftlichkeit.....	109
d) Grundstücksbeschaffenheit und rechtliche Situation.....	110
e) Analyse der Konzeption	113
1. Bauliche Merkmale.....	114
2. Grad der Agglomeration und Konzentration.....	116
f) Bewertung der Architektur und des Center-Designs	117
g) Qualität der Parkierung.....	119
h) Bewertung der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit.....	120
i) Weitere Einflussfaktoren – Trends	121
III. Zusammenfassung und Extraktion relevanter Einflussfaktoren	125
a) Extraktion relevanter Einflussfaktoren	126
b) Synopse der relevanten Einflussfaktoren.....	128
3. Abschnitt: Ergebnisse zu Gewichtungen und Ausprägungen der Einflussfaktoren.....	130
A. Methodisches Vorgehen	130
B. Expertenauswahl	132
C. Ergebnisqualität der Befragung.....	133
D. Ergebnisse der Befragung	134
I. Ergebnisse zur Entwicklung von Einzelhandels- und Shopping- Center-Markt	134
II. Ergebnisse zur Bedeutung der Einflussfaktoren – IST-Zustand	136
a) Einflussfaktoren der ersten Ebene	137
b) Einflussfaktoren der zweiten Ebene	138
1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	138
2. Center-Struktur	139
3. Konsumtrends	141
4. Öffentlich-Rechtliches Umfeld.....	142
III. Ergebnisse zur Bedeutung der Einflussfaktoren –Zustand in 10 Jahren	144
a) Einflussfaktoren der ersten Ebene	144
b) Einflussfaktoren der zweiten Ebene	145
1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	145
2. Center-Struktur	146
3. Konsumtrends	147
4. Öffentlich-Rechtliches Umfeld.....	148

IV.	Zusammenschau der Bedeutungsanteile	149
V.	Zwischenfazit 1	156
VI.	Ergebnisse der Befragung zur Relevanz einzelner Konsumbereiche	158
	a) Einschätzung zur Bedeutung der Branchen heute	158
	b) Einschätzung zur Bedeutung der Branchen in 10 Jahren.....	160
	c) Ermittlung von Zwischenwerten	162
VII.	Zwischenfazit 2	163
VIII.	Ergebnisse der Befragung zu Ursachen und kritischen Schwellenwerten bei Revitalisierungen	163
IX.	Ergebnisse der Befragung zu Erfolg versprechenden Center- Konzepten in der Zukunft	168
X.	Fazit.....	170
E.	Dynamisierung der Einflussfaktoren	170
	I. Prognosezeitraum und Vorgehensweise.....	171
	II. Einschätzung zur erwarteten Veränderung der Branchen	173
	III. Dynamisierung der weiteren Einflussfaktoren	176
	a) Einbeziehung statistischer Werte.....	176
	b) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	179
	1. Bevölkerungsentwicklung.....	181
	2. Kaufkraft pro Einwohner	183
	3. Zentralität des Standortes und Marktanteil des Shopping-Centers	183
	4. Sonstiges.....	184
	c) Center-Struktur	184
	1. Bauzustand.....	185
	2. Konzentrationsgrad, Agglomeration und Mieterqualität	186
	3. Sonstiges	187
	d) Öffentlich-Rechtliches Umfeld.....	187
	e) Konsum-Trends	188
	IV. Darstellung der Dynamisierten Faktoren	188
	V. Fazit.....	189
F.	Zusammenführung der Ergebnisse zu einem zukünftigen Nutzwert.....	190
4. Abschnitt: Prüfung und Anwendung des methodischen Ansatzes		195
A.	Entwicklungsverlauf der Shopping-Center-Konzeption und Revitalisierungshinweise.....	195
B.	Analyse der Auswirkungen bei Veränderten Rahmenbedingungen	199
	I. Sensitivität der höchstgewichteten Einflussfaktoren.....	199
	a) Fall 1: Konstanz der übrigen Einflussfaktoren	200
	b) Fall 2: Prognose der übrigen Einflussfaktoren	203
	II. Sensitivität der unsichersten Einflussfaktoren	206
	a) Fall 3: Konstanz der übrigen Einflussfaktoren	207
	b) Fall 4: Auswirkung von Trends auf die Nutzwerte.....	208
C.	Beispielbetrachtung anhand eines Shopping-Centers in Sachsen.....	210
	I. Beschreibung des Shopping-Centers und des Standortes.....	210
	a) Beschreibung des untersuchten Shopping-Centers.....	211
	b) Beschreibung des untersuchten Standortes.....	213
	II. Ableitung erforderlicher Daten und Darstellung des IST-Zustandes	214
	a) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	214
	b) Center-Struktur.....	215
	c) Konsum-Trends	218
	d) Öffentlich-Rechtliches Umfeld.....	220
	e) Abbildung des IST-Zustandes	221
	III. Erweiterung um Prognosewerte	223
	a) Entwicklungen auf Seiten des Marktes.....	223
	b) Entwicklungen auf Seiten des Shopping-Centers.....	225
	c) Abbildung des Entwicklungsverlaufes	226

IV.	Kritische Stellen und Würdigung.....	230
	a) Ursachen für Abweichungen.....	230
	b) Empfehlungen für das Center-Konzept.....	234
D.	Ergebnisinterpretation und Methodenvergleich.....	235
	Zusammenfassung und Ausblick.....	238
	Anhang I – Abbildungen.....	XV
	Anhang II – Fragebogen.....	XXII
	Anhang III – Expertenübersicht.....	XXXV
	Abstract.....	XXXVII
	Quellenverzeichnis.....	XXXVIII
	Bücher und Zeitschriften.....	XXXVIII
	Statistische Quellen.....	LV
	Internetquellen.....	LVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung E.1: Indexierte Flächenentwicklung und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel.....	4
Abbildung E.2: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes	5
Abbildung E.3: Kaufkraftkennziffer und Shopping-Center-Fläche pro 1000 Einwohner	5
Abbildung 1.1: Revitalisierung von Shopping-Centern	12
Abbildung 1.2: Gang der Untersuchung.....	14
Abbildung 1.3: The Planning Team	17
Abbildung 1.4: Betriebsformen des europäischen Einzelhandels – zukünftige Entwicklungstendenzen aus Sicht der Händler	20
Abbildung 1.5: Exogene Erfolgsfaktoren.....	23
Abbildung 1.6: Endogene Erfolgsfaktoren.....	24
Abbildung 1.7: Attraktivitätsfaktoren	27
Abbildung 1.8: Wunschangebot.....	28
Abbildung 1.9: Konstitutive Entscheidungen von Einkaufszentren.....	29
Abbildung 1.10: Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren	30
Abbildung 1.11: Wirkungszusammenhang endogene und exogener Erfolgsfaktoren.....	33
Abbildung 1.12: Verbundbeziehungen.....	37
Abbildung 1.13: Analysebereiche für Shopping-Center	44
Abbildung 1.14: Externe Umwelt	45
Abbildung 1.15: Angebots- und Nachfragephasen.....	50
Abbildung 1.16: Immobilienuhr Einzelhandel.....	52
Abbildung 1.17: Immobilienlebenszyklus.....	56
Abbildung 1.18: Dauer der Analysephase bei der Shopping-Center-Revitalisierung	58
Abbildung 1.19: Prognose als Kombination von Markttrend und Lebenszyklus des Objektes.....	59
Abbildung 1.20: Lebensdauer-Begriffe.....	61
Abbildung 1.21: Innovationsphasen verschiedener Betriebstypen.....	63
Abbildung 1.22: Total Return Performance in Deutschland	64
Abbildung 1.23: Phasen der Revitalisierung	65
Abbildung 1.24: Center-Generationen.	66
Abbildung 1.25: Shopping-Center nach Standortlagen	67
Abbildung 1.26: Revitalisierungszyklus für Veränderungsbereiche und Revitalisierungsmaßnahmen in Jahren...	71
Abbildung 1.27: Vorgehensweise bei der Berechnung des Lebenszyklusausgabenkataloges	76
Abbildung 1.28: Lösungsschematik	80
Abbildung 2.1: Ablauf der Nutzwertanalyse.....	89
Abbildung 2.2: Ablauf der Analyse.....	94
Abbildung 2.3: Bestimmungsfaktoren der Objektqualität von Shopping-Centers	98
Abbildung 2.4: Untersuchungsbereiche eines Objektes bzw. Projektes.....	99

Abbildung 2.5:	Sales Potential for Retail Center: Analytical Process.....	100
Abbildung 2.6:	Rangfolge der Top 5 Auslöser der Revitalisierung nach Teilnehmergruppen.....	102
Abbildung 2.7:	Entwicklung des Einzelhandelsumsatz.....	107
Abbildung 2.8:	Veränderung der Magnetwirkung der Geschäftstypen bis 2008	124
Abbildung 2.9:	Einflussfaktoren	125
Abbildung 3.1:	Geschätzte Umsatzentwicklung in Einzelhandel und Shopping-Centern in den nächsten 10 Jahren	135
Abbildung 3.2:	Prozentuale Bedeutung der Erfolgsfaktoren im „Norm-Center“	137
Abbildung 3.3:	Faktorbedeutung innerhalb der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im „Norm-Center“....	139
Abbildung 3.4:	Faktorbedeutung innerhalb der Center-Struktur im „Norm-Center“	141
Abbildung 3.5:	Faktorbedeutung innerhalb der Konsum-Trends im „Norm-Center“	142
Abbildung 3.6:	Faktorbedeutung innerhalb des öffentlich-rechtlichen Umfeldes im „Norm-Center“	143
Abbildung 3.7:	Prozentuale Bedeutung der Erfolgsfaktoren in 10 Jahren	144
Abbildung 3.8:	Faktorbedeutung innerhalb der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in 10 Jahren.....	145
Abbildung 3.9:	Faktorbedeutung innerhalb der Center-Struktur in 10 Jahren	146
Abbildung 3.10:	Faktorbedeutung innerhalb der Konsum-Trends in 10 Jahren.....	147
Abbildung 3.11:	Faktorbedeutung innerhalb des öffentlich-rechtlichen Umfeldes in 10 Jahren	149
Abbildung 3.12:	Erfolgsfaktoren nach Bedeutung und Sicherheit	150
Abbildung 3.13:	Analysewerte in der Zusammenschau	152
Abbildung 3.14:	Werte zur Bedeutung der Erfolgsfaktoren heute und in 10 Jahren in der Zusammenschau nach Rang.....	153
Abbildung 3.15:	Werte zur Bedeutung der Erfolgsfaktoren heute und in 10 Jahren in der Zusammenschau nach prozentualem Anteil.....	154
Abbildung 3.16:	Werte zur Bedeutung der Erfolgsfaktoren heute und in 10 Jahren in der grafischen Zusammenschau nach prozentualem Anteil.....	155
Abbildung 3.17:	Erfolgsfaktoren heute und in 10 Jahren mit Veränderungsraten	156
Abbildung 3.18:	Erfolgsfaktoren heute in der Zusammenschau mit Gruppenwerten	157
Abbildung 3.19:	Erfolgsfaktoren in 10 Jahren in der Zusammenschau mit Gruppenwerten.....	157
Abbildung 3.20:	Einfluss der Branchenbereiche auf die Entwicklung des Branchenmixes – heute	159
Abbildung 3.21:	Einfluss der Branchenbereiche auf die Entwicklung des Branchenmixes – in 10 Jahren	161
Abbildung 3.22:	Gegenüberstellung der Branchenbedeutung – heute vs. in 10 Jahren	161
Abbildung 2.23:	Einfluss der Branchenbereiche im Zeitverlauf	162
Abbildung 3.24:	Erfordernis von Revitalisierungen bei kritischen Umsatzeinbußen	164
Abbildung 2.25:	Wichtigste Branchen und deren kritische Umsatzeinbußen	165
Abbildung 3.26:	Kritische Umsatzverluste der Branchen und des Shopping-Centers	166
Abbildung 3.27:	Weitere Faktoren zum Revitalisierungsbedarf	167
Abbildung 3.28:	Erfolgsaussichten ausgewählter Shopping-Center-Konzepte.....	168
Abbildung 3.29:	Wichtige Eigenschaften nach Konzept-Typ	170

Abbildung 3.30: Veränderung der Branchen.....	174
Abbildung 3.31: Veränderung der Branchen 2.....	175
Abbildung 3.33: Umsatz- und Flächenentwicklung im deutschen Einzelhandel	180
Abbildung 3.34: Einzelhandelsumsätze und Konsumausgaben	180
Abbildung 3.35: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050	182
Abbildung 3.36: Wirtschaftlicher Werteverzehr eines Shopping-Centers	186
Abbildung 3.37: Definition Merkmalsausprägungen	189
Abbildung 3.38: Scoring mit Extremwerten.....	191
Abbildung 3.40: Scoringverlauf nach Hauptkriterien	193
Abbildung 4.1: Entwicklung des Gesamtindex	196
Abbildung 4.2: Entwicklung des Index kritischer Einzelhandelsbereiche	197
Abbildung 4.3: Entwicklung des Index für den baulichen Zustand	198
Abbildung 4.4: Entwicklung des Index bei Veränderung der Faktoren der ersten Ebene.....	201
Abbildung 4.5: Entwicklung des Index bei Veränderung der Faktoren der zweiten Ebene	202
Abbildung 4.6: Entwicklung des Index bei veränderten Faktorgewichtung und -bewertungen im Zeitverlauf.....	204
Abbildung 4.7: Entwicklung des Index für den Elektronikeinzelhandel.....	205
Abbildung 4.7: Entwicklung der Indizes Center-Struktur und Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	205
Abbildung 4.8: Entwicklung des Index bei Berücksichtigung der Standardabweichung zur Bedeutung der Kaufkraft	207
Abbildung 4.9: Entwicklung des Index bei Berücksichtigung der Standardabweichung zur Bedeutung des Branchenmixes.....	208
Abbildung 4.10: Entwicklung des Index bei Veränderung Berücksichtigung der Standardabweichung zur Bedeutung des Branchenmixes	209
Abbildung 4.11: Soll-IST-Vergleich zum Zeitpunkt 0.....	221
Abbildung 4.12: Soll-IST-Vergleich Center-Struktur zum Zeitpunkt 0.....	223
Abbildung 4.13: Consumer Spending Sachsen	224
Abbildung 4.14: Scoring des Beispielmarktes	227
Abbildung 4.15: Scoring des Beispiel-Shopping-Centers	228
Abbildung 4.16: Gegenüberstellung der Indizes im Zeitverlauf	229
Abbildung 4.17: Gegenüberstellung der Indizes im Zeitverlauf 1	231
Abbildung 4.18: Indizes zum Branchenmix im Zeitverlauf	232
Abbildung 4.19: Gegenüberstellung der Indizes im Zeitverlauf 2	233
Abbildung A1.1: Immobilienlebenszyklus.....	XVI
Abbildung A1.2: Verfeinerung des Lebenszyklusausgabenkataloges.....	XVII
Abbildung A1.3: Gliederung des Lebenszyklusausgabenkataloges.....	XVIII
Abbildung A2.1: Nutzwertanalyse.....	XIX
Abbildung A2.2: Aufbau immobilienwirtschaftlicher Standortanalysen	XX
Abbildung A2.3: Aufbau immobilienwirtschaftlicher Marktanalysen	XXI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1:	Systematik der Gliederung im Lebenszyklusausgabenkatalog.....	75
Tabelle 2.1:	Analysefaktoren in der Übersicht.....	128
Tabelle 3.1:	Bewertungsschema Einzelhandel.....	174
Tabelle 2.3:	Bewertungsschema Bevölkerungsentwicklung.....	181
Tabelle 4.1:	Übersicht der Einzelhändler im untersuchten Shopping-Center.....	211
Tabelle 4.2:	Aufteilung des Branchenmixes nach Branche, Anzahl der Geschäfte und Fläche.....	212
Tabelle 4.3:	Flächen- und Umsatzanteile.....	217
Tabelle 4.4:	Alterstruktur im Einzugsgebiet bis 5 km.....	218
Tabelle 4.5:	Trendausrichtung des Shopping-Centers.....	219
Tabelle 4.6:	Trendausrichtung des Shopping-Centers – angepasste Darstellung.....	219
Tabelle A1.1:	Immobilienzyklen.....	XV

Formelverzeichnis

Formel 1:	Demographische Grundgleichung.....	73
Formel 2:	Zentralität	108
Formel 3:	Alterswertminderung.....	116
Formel 4:	Trendfunktion mit zyklischer Komponente.....	177
Formel 5:	Funktion der zyklischen Komponente.....	177

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BauNVO	Baunutzungsverordnung
DCF	Discounted Cash Flow
DEGI	Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V.
d. h.	das heißt
DIFU	Deutsches Institut für Urbanistik
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
gefma	German Facility Management Association
GfK	GfK Marktforschung AG, Marktforschungsinstitut
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GIM	Gross Income Multiplier
GCSC	German Council of Shopping Centers e.V.
ff.	fortfolgend
Hrsg.	Herausgeber
IfG	Institut für Gewerbezentren
ICSC	International Council of Shopping Centers
i. S.	im Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
mfi	Management für Immobilien AG
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte(n)
o.V.	ohne Verfasserangabe
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
S.	Seite
STOMA	Standort und Marktanalyse
techn.	technisch
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WertR	Wertermittlungsrichtlinien
z. B.	zum Beispiel

Index

A

Attraktivität ... 8, 24, 25, 32, 34, 41, 46, 95, 96, 107, 108, 114, 138, 183

B

Bauzustand 140, 146, 150, 184, 185, XXIV, XXVI, XXX, XXXIII

Befragung 9, 22, 31, 71, 72, 131, 133, 134, 138, 143, 158, 160, 163, 166, 168, 170, 171, 173, 176, 190, 239, XXII, XXIII, XXVIII, XXIX

Bevölkerungsentwicklung . 72, 73, 74, 81, 106, 122, 126, 138, 179, 181, XXIV, XXVI, XXX, XXXIII, XLVIII, LVI, LVII

Branchenmix ... 2, 22, 24, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 69, 70, 90, 95, 101, 103, 106, 110, 113, 114, 115, 116, 118, 127, 129, 132, 134, 139, 146, 150, 156, 158, 162, 171, 203, 239, XXIV, XXVI, XXX, XXXIII, XXXIX, XLIII, XLVII

C

Center-Struktur 37, 77, 127, 138, 139, 141, 146, 156, 184, 187, 215, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII

Convenience 26, 30, 31, 32, 106, 109, 120, 122, 123, 125, 126, 141, 148, 168, 169, 188, 218, XXIV, XXVI, XXVII, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV

E

Einflussfaktor .. 7, 21, 22, 25, 42, 43, 44, 49, 54, 55, 72, 79, 80, 81, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 97, 101, 121, 125, 126, 128, 130, 136, 137, 138, 144, 145, 157, 170, 171, 176, 179, 181, 195, 199, 200, 203, 206, 207, 208, 243, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII

Einzugsgebiet 18, 21, 39, 62, 72, 78, 95, 96, 97, 106, 142, 143, 181, 182, 187, 211, 213, 220

Entertainment 6, 7, 9, 19, 26, 32, 35, 106, 109, 122, 123, 125, 126, 147, 159, 160, 168, 169, 188, 218, XXIV, XXVI, XXVII, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XLIX, LI, LVII

Erfolgsfaktor 7, 10, 11, 13, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 42, 43, 44, 47, 49, 54, 55, 56, 57, 58, 72, 78, 79, 80, 81, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 97, 101, 103, 104, 105, 109, 111, 113, 116, 118, 119, 120, 121, 123, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 136, 137, 138, 142, 144, 145, 150, 153, 154, 155, 156, 157, 163, 170, 171, 176, 179, 181, 186, 195, 199, 200, 203, 206, 207, 208, 238, 239, 240, 241, 242, 243, XXIV, XXV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII, XXXVIII, XL, XLIII, L, LIII

F

Faktorenauswahl 97, 104, 125, 243
Fragebogen 91, 130, 131, 133, XXII, XXIII, XXVII, XXVIII, XXIX, XXXIV, LI

I

Immobilien-Lebenszyklus . 9, 10, 13, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 81, 85, 87, 109, 110, 121, 171, 172, 236, 238, 242, XV, XVIII, XXII, XXVIII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLIV, XLV, XLVII, XLIX, L, LI, LII, LIV

K

Kaufkraft 72, 95, 104, 106, 107, 108, 109, 126, 138, 145, 150, 156, 179, 183, 213, XXIV, XXVI, XXX, XXXIII, XLII, LVII

Konsumtrends 4, 5, 7, 17, 19, 66, 79, 81, 83, 93, 111, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 136, 137, 138, 141, 142, 145, 147, 168, 169, 172, 176, 180, 181, 188, 218, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII, XLIV, XLVII, XLVIII, LI, LII, LV, LVI

Konzept 7, 10, 13, 19, 22, 25, 28, 31, 37, 38, 40, 41, 42, 46, 50, 62, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 90, 91, 92, 95, 101, 103, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 125, 126, 135, 136, 140, 156, 168, 169, 170, 171, 185, 195, 240, XXII, XXVI, XXVIII, XXXI, XXXII, XL, XLI, XLIII, XLVII, XLIX, L, LI, LV

Konzeption ... 7, 8, 13, 22, 25, 28, 31, 37, 38, 40, 41, 42, 46, 50, 62, 66, 69, 70, 71, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 90, 91, 95, 101, 103, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 126, 135, 140, 156, 169, 170, 171, 185, 195, 240, XXVI, XXXII, XL, XLI, XLIII, XLVII, XLIX, L, LI

Koppelungseffekt 37, 39, LIV

M

Marktanalyse XII, 86, 87, 95, 97, 99, 100, 102, XXII, XLIX

Marktveränderung . 41, 49, 50, 57, 65, 97, 117, 238, 240, 242

N

Nutzwert 13, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 130, 153, 190, XIX, XXXIX, XLV, XLVI, XLVIII, LI, LIV, LVIII

O

Öffentlich-Rechtliches Umfeld . 142, 148, 187, 220, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII

P

Prognose.. 13, 43, 45, 51, 54, 56, 57, 59, 65, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 93, 95, 102, 104, 105, 107, 109, 115, 116, 119, 120, 121, 125, 126, 127, 129, 131, 133, 149, 158, 171, 172, 173, 181, 182, 183, 188, 203, 238, 241, 242, 243, XXII, XXVIII, XXXI, L, LII, LVII

R

Revitalisierung 7, 8, 9, 10, 11, 12, 21, 22, 31, 33, 56, 57, 58, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 78, 95, 99, 102, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 135, 136, 139, 140, 163, 164, 165, 185, 186, 194, 195, 238, 241, 242, 243, XXII, XXVIII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLIII, XLIV, XLVI, XLVII, XLVIII, L, LI, LII, LIII, LV

S

Shopping-Center-Management . 7, 9, 10, 11, 35, 40, 41, 70, 77, 102, 103, 109, 120, 121, 133, 188, 242, XXII, XXVIII, XXXV, LIV
Strategie..... 42, 113
Synergieeffekt 35, 36, 117

T

Trends...4, 5, 7, 17, 19, 66, 79, 81, 83, 93, 111, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 136, 138, 142, 147, 168, 169, 172, 176, 180, 188, 218, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII, XLIV, XLVII, XLVIII, LI, LII, LV, LVI

W

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen . 22, 106, 138, 145, 179, 187, 214, XXIV, XXVI, XXIX, XXX, XXXII, XXXIII

Einleitung

Die Geschichte des Shopping-Centers reicht zurück bis ins Amerika in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Als Vorstufe des Shopping-Centers sind ohne Zweifel die großen Warenhäuser des ausgehenden 19. Jahrhunderts in den Innenstädten anzusehen. Sie stellten die ersten Einrichtungen dar, wo der Kunde eine große Anzahl von Waren an einem Ort zu überschaubaren Preisen angeboten bekam. Diese Auswahl auf kleinem Raum wandelte nach TRACHTENBERG erstmals das Gefühl der Verbraucher, „Kunden“ zu sein, nicht bloß „Nutzer“: „in department stores, buyers of goods learned new roles for themselves, apprehended themselves as 'consumers,' something different from mere users of goods."¹ Schon damals zeigte sich der Vorteil eines einheitlichen Managements, mit dem den Warenhäusern die flexible Anpassung an Veränderungen des Marktes möglich wurde².

Die weiteren Grundsteine des Erfolgs wurden durch die Möglichkeiten des technischen Fortschritts gelegt. Die Entwicklung des Fahrstuhls oder der Gas betriebenen, später der elektrischen Straßenlampen ermöglichten es, sowohl die Dimensionierung der Warenhäuser komfortabel auszuweiten als auch die Geschäftszeiten flexibler zu gestalten. Die Warenhäuser trugen auf diese Weise auch zum Wandel des sozialen Selbstverständnisses bei. Warenhäuser waren nicht schlicht der Ort, wo Güter des täglichen Bedarfs erstanden wurden. Sie waren auch der Ort, wo der Kunde den Bedarf und im Anschluss auch den Umgang mit neuen Produkten „erlernte“, wo mit neuen Designs, Verpackungen, Präsentationen und mit Werbung der gesamte „Verkaufsvorgang“ neu ausgerichtet wurde³.

Mit den Zuwanderungswellen aus Asien und Europa sowie der industriellen Revolution veränderten sich auch die Lebensgewohnheiten. Die Überbevölkerung in den zunehmend verschmutzenden Innenstädten führte zur Suche nach einem besseren Lebensumfeld, welches sich schnell in den neu entstehenden Vororten fand. ANDREW JACKSON DOWNING veröffentlichte 1842 sein Buch „Cottage Residences“ und inspirierte damit zur Stadtgestaltung unter Einbindung von Parks und Gärten⁴. Mit der Entwicklung öffentlicher Verkehrsmittel und der damit verbesserten Erreichbarkeit wurde es möglich, diese Vororte als dezentralisierte „commercial centres“ weiterzuentwickeln⁵. Ende des 19. Jahrhunderts fanden erste „Einkaufszentren“, eingebettet in vollständig geplante Stadtteile wie z.B. Roland Park 1891 oder in Los Angeles 1908, ihre Umsetzung.

¹ TRACHTENBERG, *The Incorporation of America*, 1982, S. 130.

² Vgl. BRUNE, *Stadtgalerie*, 1996, S. 35–36.

³ Vgl. TRACHTENBERG, *The Incorporation of America*, 1982, S. 132.

⁴ Vgl. <http://history.sandiego.edu/gen/filmnotes/shoppingcenter.html>, 2003.

⁵ Vgl. BRUNE, *Stadtgalerie*, 1996, S. 40.

Mit der Entwicklung des Automobils war die Weiterentwicklung dieser ersten Ansätze hin zum heute bekannten Shopping-Center möglich. Durch die erhöhte Mobilität der Kunden waren immer weitere Anfahrtswege möglich, sodass auch die Konzentration mehrerer Geschäfte lohnenswert erschien, während die Abhängigkeit der Vororte von den Innenstädten abnahm. Das erste als „geplant“ eingestufte Shopping-Center war das von dem Architekten ARTHUR ALDIS entwickelte „Market Square“ in Lake Forest, Illinois⁶. Vermutlich war es auch das erste Center, das bewusst auf die Anfahrt mit Automobilen ausgerichtet war⁷. Der Begriff „Shopping-Center“ selbst wurde erst durch J.C. NICHOLS und seine Entwicklung des Country Club Plaza in Kansas City, Missouri im Jahre 1922 geprägt. Country Club Plaza war ein bewusst geplantes, automobilorientiertes Center, welches durch einen einzigen Eigentümer einheitlich betrieben wurde und Mietflächen an verschiedene Gewerbetrieber vergab. NICHOLS glaubte bereits damals, dass dem Faktor „Verkehrsanbindung“ für die zukünftige Entwicklung der Shopping-Center maßgebliche Bedeutung beizumessen sei: „Wide streets, squares, and plazas are needed in these days of parking. [...] Main traffic ways should have great width, but byways should be side enough only to give capacity to go from one traffic way to another. [...] The shops are built around a square or plaza [...] and the main streets in commercial areas are 100 to 200 feet in width.”⁸. NICHOLS trat damit auch erstmalig in direkte Konkurrenz zur bisher als „Konsumzentrum“ definierten Innenstadt.

NICHOLS' Form des Shopping-Centers setzte sich durch. Im Aufschwung der Nachkriegsphase, angetrieben durch Massenproduktion und kostengünstigere Gebäudekonstruktionen, entstanden in den amerikanischen Vororten zahlreiche neue Shopping-Center, welche sich an Größe zu überbieten suchten. Die Ausrichtung auf das Automobil nahm zu, die Parkierungsflächen wurden ausgeweitet und die Center bewusst in der Nähe großer Freeways⁹ angesiedelt. Ebenso nahm die Einbindung des Unterhaltungsfaktors zu. Die von VICTOR GRUEN 1956 entwickelte Southdale Center Mall war das erste vollständig geschlossene Shopping-Center in Amerika. Im Inneren herrschten konstante 72° F und das Design der Mall orientierte sich an der Galleria Vittoria Emanuele in Mailand. 1963 wurde das erste Multiplex-Kino in einem Shopping-Center in Kansas City eröffnet und das 1967 in Orange County eröffnete South Coast Plaza beinhaltete nach der Erweiterung in den 70ern gleich mehrere Themenrestaurants. Generell wandelte sich seit NICHOLS die Einstellung zum großflächigen Einzelhandelsstandort. Bereits 1937 wurden weitere, heute als selbstverständlich angesehene, Ideen in die Entwicklung des Shopping-Centers eingebracht. Das River Oaks Center in Houston setzte erstmalig auf die Idee der umsatzabhängigen Mietpreise und des Händlerverbundes. Wenige Jahre später wurde bereits die Bedeutung des Mietermix erkannt und ein gemeinsames Management gepaart mit

⁶ Vgl. O.V., Historic Places, <http://www.nationalregisterofhistoricplaces.com>, 2003.

⁷ Vgl. O.V., Shopping-Center, <http://history.sandiego.edu/gen/filmnotes/shoppingcenter.html>, 2003.

⁸ Vgl. VANCE JR., *The Continuing City*, 1990, S. 491, from a speech given by J.C. NICHOLS to his company associates in 1934; O.V., Downtown, <http://www.emich.edu/public/geo/557book/a110.history.html>, 2003.

⁹ Freeway = Autobahn, Schnellstraße.

gemeinsamen Marketingaktionen forciert¹⁰. 1950 setzte das Northgate Center in Seattle erstmalig ein Warenhaus mit Vollsortiment als Ankermieter ein.

Mit Beginn der 90er Jahre wurde der Unterhaltungsfaktor zum festen bzw. an Bedeutung immer mehr zunehmenden Bestandteil der Shopping-Center. Multiplex-Kinos wurden ausgebaut (Irvine Spectrum Center, 1995), Videospieleanlagen eingerichtet (Ontario Mills, 1996), Nachtclubs und Cafes bis hin zum Freizeitpark in starkem Umfang ausgebaut (Mall of America, 2000). Wie weit diese Idee des modernen Einkaufs heute gehen kann, zeigt wohl am besten die West Edmonton Mall in Alberta, Canada: Über 800 Geschäfte finden hier Platz auf über 480.000m² Nutzfläche. Eingeschlossen sind dabei elf Kaufhäuser, neunzehn Kinos, einhundertzehn gastronomische Einrichtungen und fünf Unterhaltungszonen¹¹. Das Shopping-Center hat damit in Amerika das Erlebnis „Einkauf“ in zwei mögliche Richtungen aufgeteilt: den Einkauf im regionalen, umfassenden Einkaufszentrum und jenem bei den diversifizierten, unabhängigen Einzelhändlern, welche in den Innenstädten noch Nischenmärkte bedienen.

Die Entwicklung des Shopping-Centers hat insgesamt rapide an Kraft gewonnen. Während 1950 in den USA nur ca. 100 Center gezählt wurden, waren es 1975 bereits 18.500 und bis Ende der 90er Jahre 39.000 Shopping-Center mit über 80 % Anteil am nordamerikanischen Einzelhandelsumsatz¹². Für Deutschland werden ähnliche Entwicklungen vorhergesagt¹³ bzw. sind diese bereits erkennbar. Nach der Eröffnung der ersten modernen Shopping-Center in den 60er Jahren¹⁴ hat diese Betriebsform einen maßgeblichen Anteil an der Einzelhandelslandschaft erreicht. Bereits jetzt machen die (Einzelhandels-) Angebotsflächen in Shopping-Centern ca. 9 % der Gesamtverkaufsfläche aus. Deutschland nimmt damit in Europa den dritten Platz hinter Frankreich und Großbritannien ein¹⁵. Eine weitere Ausdehnung ist für die Zukunft bereits absehbar. So weist eine Untersuchung des Institutes für Gewerbezentren (IfG) bis zum Jahr 2010 für Deutschland aktuell 136 bedeutende Center-Planungen aus, allein zwischen 2000 und 2004 betrug der Zuwachs an Einzelhandelsfläche durch Shopping-Center in Deutschland 23,8 %¹⁶, welcher sich auch darüber hinaus fortsetzen wird¹⁷. Bis 2010 wird sich der Anteil der regionalen Shopping-Center auf Basis 2000 um 47 % erhöhen¹⁸.

¹⁰ Vgl. O.V., Downtown, <http://www.emich.edu/public/geo/557book/a110.history.html>, 2003.

¹¹ Vgl. PETERSON, The Future of U.S. Retailing, 1992, S. 57.

¹² Vgl. BRUNE, Stadtgalerie, 1996, S. 45.

¹³ Vgl. LANGE, Patentrezept, in: Immobilienzeitung Nr. 4, 2004; EGGERT, Einzelhandelsstudie, in: Immobilienzeitung Nr. 12, 2002; BECKERS, Themenkonzepte, in: Immobilienzeitung Nr. 13, 2000; JOYE, Shopping-Center-Entwicklungen, 1998, S. 77; FALK, Shopping-Center, 1998, S. 34ff.

¹⁴ Vgl. HESS, Renovierung und Erweiterung, 1998, S. 223.

¹⁵ Vgl. WEINBERG/BESEMER, Shopping-Centers, 2002, S. 132.

¹⁶ Vgl. FALK, Shopping-Center, 2004, S. 14, S. 43-48.

¹⁷ Vgl. SONNENSCHNEIN, Einzelhandel 2007, in: Der Immobilienbrief Nr. 131, S. 11.

¹⁸ Vgl. FALK, Shopping-Center-Entwicklung, 2007, S.3.

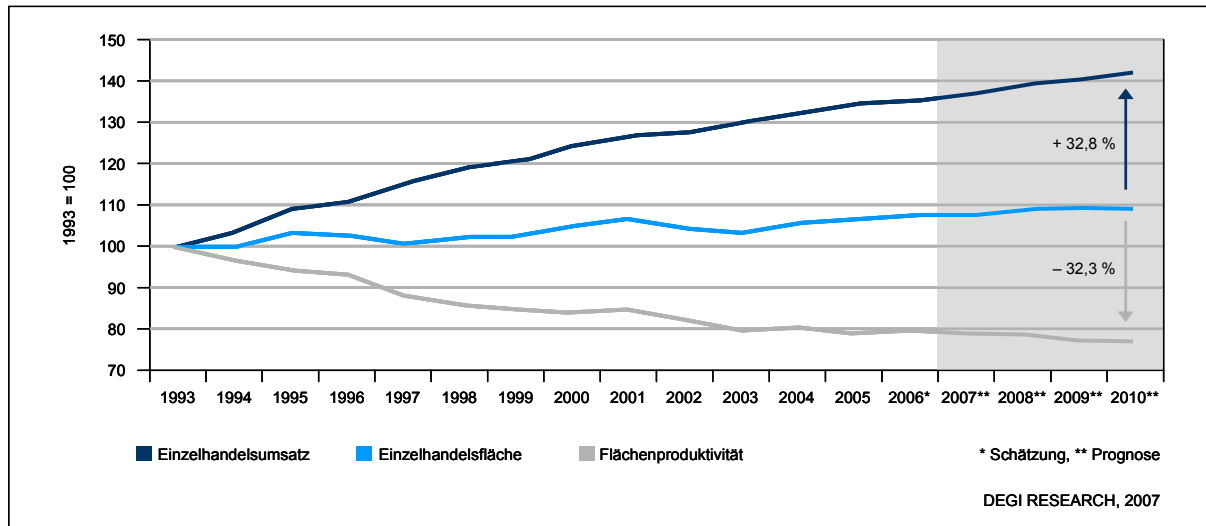


Abbildung E.1: Indexierte Flächenentwicklung und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel, STATISTISCHES BUNDESAMT/DEGI, in: DEGI, Marktreport Deutschland 2007, S. 34

Auch in 2005, 2006 und 2007 gelten Einzelhandelsimmobilien wiederholt als bestes Investmentsegment¹⁹. Nach einer Studie der DEGI erfolgten 33,6 % der in 2006 getätigten Immobilientransaktionen in Shopping-Center und andere Einzelhandelsimmobilien²⁰. Experten kündigen dabei einen Trend zu innerstädtischen Shopping-Centern an. Im Vergleich der Renditeerwartungen zu Shopping-Centern außerhalb der Innenstadt spiegelt sich dies jedoch noch nicht so deutlich wider²¹. Allerdings ist mit einer weiterhin positiven Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes zu rechnen. Die steigenden Umsatzzahlen sollten sich auch mittelfristig fortsetzen und vor dem Hintergrund einer gesamtwirtschaftlich verbesserten Lage positive Auswirkungen haben.

¹⁹ Vgl. O.V. Frühjahrsgutachten 2007, in: Immobilienzeitung Nr. 4, 2007, S.11, WREDE, Investitions-Rekordvolumen, 2007, in: Der Immobilienbrief Nr. 131, 14, DEGI, Marktreport Deutschland, 2006, S. 32ff., CIELEBACK, Shopping Center in Deutschland, in: Immobilien & Finanzierung 05-2006, S. 34 und EUROHYPO, Shoppingcenter Deutschland, 2005, S. 1-3; beide unter Verweis auf die Studie des URBAN LAND INSTITUTE/PRICE WATERHOUSE COOPER „Emerging Trend in Real Estate Europe 2005“.

²⁰ Vgl. DEGI, Marktreport Deutschland, 2007, S. 38.

²¹ Vgl. O.V. PwC/ULI-Studie, in: Immobilienzeitung Nr. 7, 2007, S. 6.

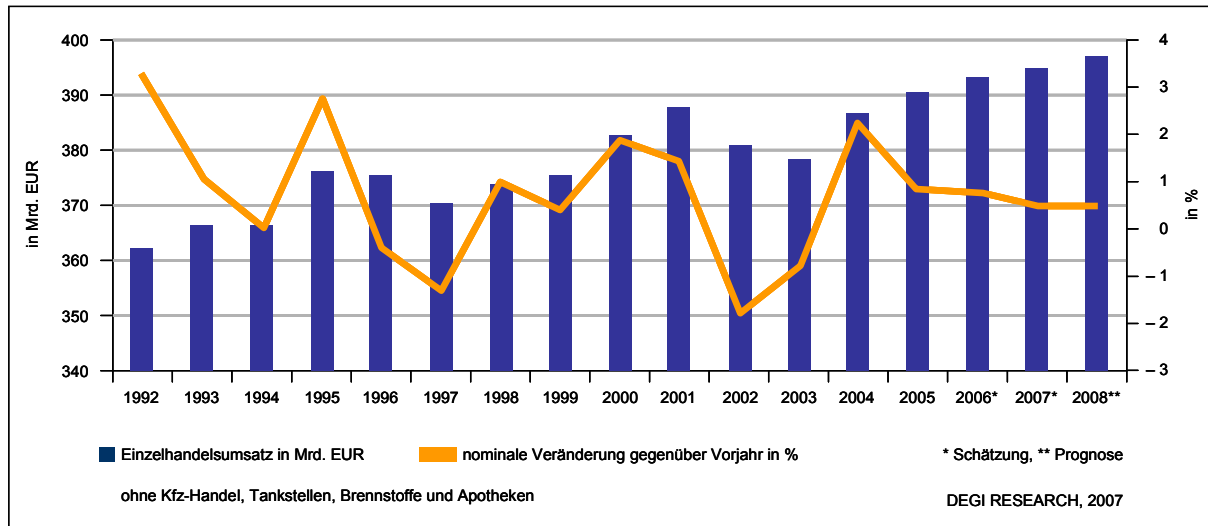


Abbildung E.2: Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes, STATISTISCHES BUNDESAMT/HDE, in: DEGI, Marktreport Deutschland 2007, S. 32

Dies geht jedoch einher mit weiteren Veränderungen für den Einzelhandel und somit auch für das Shopping-Center. Der Trend einer, im Vergleich zur Umsatz- und Kaufkraftentwicklung, überdimensionalen Flächenerweiterung (siehe Abbildung E.3) bei sinkenden Umsatzanteilen für private Konsumgüter wird damit fortgesetzt²².

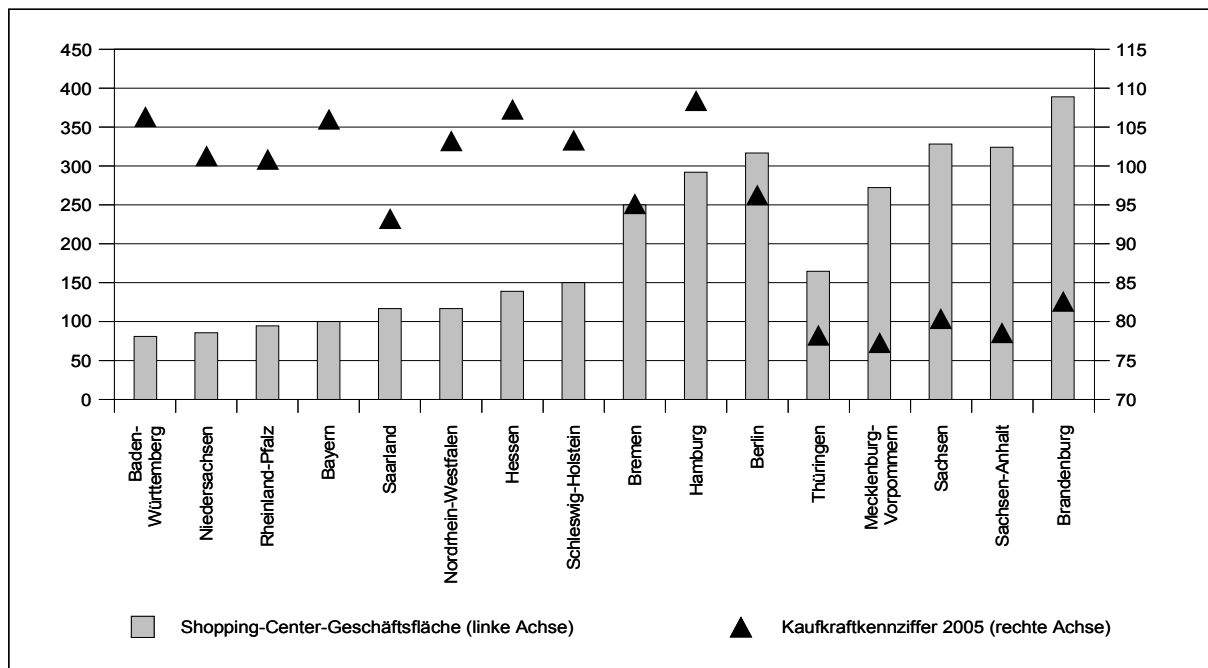


Abbildung E.3: Kaufkraftkennziffer und Shopping-Center-Fläche pro 1000 Einwohner, CIELEBACK, Shopping Center in Deutschland, 2006, S. 35

²² Vgl. FALK, Branchen-Ergebnisse, 2004, S. 4–8, FALK, Vermiet-Management, 2004, S. 3, WENGLER, Auswirkungen des Internet-Handels, 2005, S. 46. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass der Zuwachs an Einzelhandelsflächen insgesamt geringer ausfällt, als bisher erwartet. Verantwortlich ist vor allem das langsamere Wachstum in den ostdeutschen Standorten. Jedoch, und dies ist besonders relevant, ist auch nach aktuellen Zahlen der Flächenzuwachs bei Shopping-Centern sehr hoch. vgl. DEGI, Marktreport Deutschland, 2005, S. 22–23 und CIELEBACK, Shopping Center in Deutschland, in: Immobilien & Finanzierung 05-2006, S. 34–35.

Zudem ist mit der Wandlung der Einkaufsgewohnheiten weiterhin zu rechnen. Das IfG prognostiziert so für den Bereich e-Commerce Umsatzanteile von 10 % in den nächsten Jahren, wengleich diese die etablierte Einzelhandelsbranche nicht in allen Segmenten treffen werden²³. Ebenso wird die Integration von Freizeit- und Entertainment-Elementen weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Diskussion zu entsprechend neuen Center-Konzepten ist bereits im Gange und die Zukunft wird zeigen, in welcher Richtung sich die Shopping-Center langfristig entwickeln werden. Die derzeitigen Entwicklungen zeigen jedoch, dass das Shopping-Center auch zukünftig ein interessantes Immobilienthema stellt, welches sowohl unter investiven als auch konzeptionellen Aspekten die Bearbeitung lohnt.

²³ Ebenda, S. 13.

1. Abschnitt: Immobilienmanagement von Shopping-Centern

A. Problemstellung und Ausgangssituation

„Shopping-Center sind Mikrokosmen. Funktionieren sie, können sie Herzstücke ganzer Regionen sein. Sie erfordern in höchstem Maß unternehmerisches Denken – in Verbindung mit Kreativität und Innovation. Als urbane Lebenswelten sind sie komplex, dynamisch und vital. Gerade dies macht den Reiz aus – stellt aber auch eine Aufgabe dar, die nur von Experten gelöst werden kann. Die Anziehungskraft eines Shopping-Centers hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistung, Entertainment und zielgruppengerechter Architektur. Den richtigen Mix zu finden, ist das Geheimnis.“²⁴ In dieser Weise lesen sich die Selbstbeschreibungen des Shopping-Center-Managements.

Die Hauptaufgabe besteht darin, das Shopping-Center so zu gestalten, dass es heute und in Zukunft für Kunden und Einzelhandelsmieter attraktiv ist. „The quality of management it receives greatly affects how well it performs as an economic whole.“²⁵ Shopping-Center sollen ein Stück eigene Urbanität vermitteln und sich trotzdem in das regionale Einzelhandelsgeflecht einfügen. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dabei im Rahmen der Konzeption, Revitalisierung und Positionierung²⁶. Aufgrund der Vielzahl an Beteiligten, deren vieler, zum Teil unterschiedlicher, Zielsetzungen und Anforderungen an Shopping-Center, muss das Management vielfältige Einflussfaktoren berücksichtigen, um den langfristigen Erfolg des Centers zu sichern. „In an operational sense, a shopping center is a management concept, not a building.“²⁷

Doch wie ist mit der angesprochenen Dynamik und Vitalität umzugehen? Shopping-Center sind nicht derart flexibel, dass sie tagesaktuell an neue Rahmenbedingungen angepasst werden können. Und selbst zwischen dem Erkennen und dem Begegnen von Veränderungen liegen zeitliche Differenzen, die das Shopping-Center zumindest temporär gefährden können. Hinzu kommt, dass sich diese Veränderungen in einem erheblichen Tempo vollziehen und damit die Veränderungsbereitschaft und Flexibilität zusätzlich herausfordern²⁸.

Sicher ist eines: Veränderungen in der Einzelhandelslandschaft erfordern neue Konzepte. Inwieweit es gelingt, die jeweils aktuellen Trends aufzugreifen und im Shopping-Center umzusetzen, wird den künftigen Erfolg im Center-Management maßgeblich beeinflussen²⁹. Gefragt

²⁴ ASSETIS, Werbung zum Center Management, 2004.

²⁵ CARPENTER, Shopping Center Management, 1978, S. 27.

²⁶ Vgl. BESEMER, Shopping-Center, 2004, S. 4.

²⁷ CARLSON, Managing Retail Centers, 1996, in: WHITE/GREY, Shopping Centers and Other Retail Properties, 1996, S. 305.

²⁸ Vgl. LANGE, Patentrezept, in: Immobilienzeitung Nr. 4, 2004 und CARPENTER, Shopping Center Management, 1978, S. 27–28.

²⁹ Vgl. BECKERS, Themenkonzepte, in: Immobilienzeitung Nr. 13, 2000.

ist damit der Center-Manager, der seinen Mieterbesatz ständig analysiert, optimiert und durch ein langfristiges Konzept ein zukunftsfähiges Shopping-Center entwickelt³⁰. Neben der operativen Aufgabe, die laufende Nutzungs- und Funktionsfähigkeit zu erhalten, umfasst damit das Shopping-Center-Management auch die strategische Aufgabe, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Centers sicherzustellen³¹.

Doch wie sieht das Management in der Realität aus? Noch 2004 bemängelte BESEMER, dass Shopping-Center noch immer vorrangig Ressourcen orientiert geführt werden und die Betrachtung relevanter Marktbedingungen nur ansatzweise erkennbar ist. Widersprechen sich hier Selbst- und Fremdbild des Shopping-Center-Managers? Augenfällig ist, folgt man den Aussagen der Center-Manager und Projektentwickler, der Bedarf an neuen Ansätzen, um die Attraktivität der Center auch in Zukunft zu sichern, jedoch auch eine gewisse Resignation gegenüber bestehenden Strukturen³².

Nachdem in der Vergangenheit die Betrachtungsweise des Shopping-Centers überwiegend von anbieterseitigen Aspekten, vor allem im Rahmen von Projektentwicklungen, getragen wurde, verstärkt sich in jüngerer Zeit die Betrachtung aus der Nutzerperspektive. Insbesondere die strategische Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Handelsbesatzes, im Sinne einer Konzentration der Unternehmenspotenziale auf die Kundenbedürfnisse, gewinnt damit aus Sicht von Wissenschaft und Praxis an Relevanz³³.

Konsequenterweise sollten derartige Überlegungen bereits im Rahmen der Projektentwicklung des Shopping-Centers einbezogen werden. Das Thema Projektentwicklung selbst erfreute sich in der Vergangenheit reger Beliebtheit. Zahlreiche Arbeiten beschäftigten sich mit der Standortanalyse für Immobilien allgemein³⁴, der Standortanalyse für Spezialimmobilien³⁵ sowie letztlich auch mit der optimalen Standortwahl für Einzelhandelsimmobilien³⁶. Bereits an den beiden letztgenannten wird deutlich, dass Shopping-Center Planungen bereits seit längerem in der wissenschaftlichen Diskussion thematisiert werden, jedoch auch, dass das Erfolgspotential vorwiegend in der Wahl des Standortes gesucht wurde. Die Aufstellung lässt sich ergänzen um Aufsätze³⁷ und Beiträge aus den immobilienwirtschaftlichen Studiengängen³⁸, welche sich auf gezielte Einzelaspekte innerhalb der Projektentwicklung konzentrieren.

³⁰ Vgl. KRAFT, Shopping-Center-Entwicklungen, in: Immobilienzeitung Nr. 13, 2000; CILIA, Redevelopment, 2000, S. 20 und KATELEY, Market Demand for Shopping Centers, 1996, in: WHITE/GREY, Shopping Centers and Other Retail Properties, 1996, S. 115.

³¹ Vgl. BESEMER, Shopping-Center, 2004, S. 95.

³² Vgl. BESEMER, Shopping-Center, 2004, S. 362ff. und S. 318ff..

³³ Vgl. MARTIN, Branchenmixpolitik, 2003, S. 25ff., BESEMER, Shopping-Center, 2004, S. 326ff. und 461ff..

³⁴ Vgl. BULWIEN/TALKENBERGER, Immobilienstandort, 1994; VÄTH/HOBERG, Qualitative Analyse, 1998 und SCHÄFER/CONZEN, Immobilien-Projektentwicklung, 2002.

³⁵ Vgl. HEUER/SCHILLER, Spezialimmobilien, 1998.

³⁶ Vgl. FICKEL, Standortwahl, 1997, KNECHT, Standortplanung, 1972 und GREIPL, Einkaufszentren, 1972.

³⁷ Vgl. u.a. ISENHÖFER/VÄTH, Projektentwicklung, 1998, in: SCHULTE: Immobilienökonomie Band I, 1998; SCHNERMANN, Projektentwicklung bei Shopping-Centern, 1998 und FALK, Research, 1998 beide in: FALK, Das Große Handbuch Shopping-Center, 1998; MUNCKE/DZIOMBA/WALTHER, Standort- und Marktanalysen, 2002, in: SCHULTE/BONE-WINKEL: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002.

Strategische Ansätze lassen sich in diesen Arbeiten lediglich hinsichtlich der Wahl des Standortes für Shopping-Center finden. Die Betonung liegt sehr stark auf der langfristigen Erfolgswirksamkeit des Standortes sowie der passenden Ausgestaltung des Centers auf den gewählten Standort. Inwieweit dies jedoch für die Zukunft Bestand haben kann, wird nur ansatzweise umrissen.

So sollte anzunehmen sein, dass derartige Kenntnis zumindest zum Ende des Lebenszyklus, sprich: mit Einsetzung von Revitalisierungsmaßnahmen, vorhanden ist. Sieht man in der Revitalisierung einen erneuten Projektentwicklungsprozess, welcher, unter Einschränkung der einmalig im Zuge der Errichtung fixierten Bedingungen, auf den Erkenntnissen der Projektentwicklung selbst aufbauen kann, so könnten Arbeiten zu diesem Thema die Entwicklung von Shopping-Centern und ihre langfristige Marktfähigkeit in den Mittelpunkt stellen. Allerdings zeigt sich, dass Arbeiten hier vorrangig auf Erfahrungswerten aus der Praxis beruhen. So lassen sich fast ausschließlich Aufsätze zur Revitalisierungsproblematik finden, welche die Erweiterbarkeit und bauliche Anpassung bestehender Center in den Mittelpunkt stellen³⁹. Daneben existieren Arbeiten zum Management des Revitalisierungsprozesses⁴⁰, ohne jedoch auf die Ursachen des Revitalisierungsbedarfes selbst näher einzugehen. Vielmehr erfolgt eine Bestandsaufnahme, aus welcher Handlungsanleitungen zur Marktanpassung des Centers gebildet werden. Eine Auseinandersetzung mit den Ursachen zum Erkenntnisgewinn für die langfristige Ausgestaltung zukünftiger Center erfolgt kaum. Dabei wird die langfristige Planung der früher oder später in jedem Fall anstehenden Revitalisierung sowie deren Ursachenanalyse sogar von Praktikern thematisiert⁴¹! Der Fragestellung, wie eine derartige langfristige Planung erfolgen soll bzw. wie der Revitalisierungsbedarf frühzeitig erkannt werden kann, wurde bisher noch nicht nachgegangen.

Unter diesem Aspekt ist generell die Frage zu stellen, welche Ursachen den Revitalisierungsbedarf auslösen. Konsequenterweise sind dies jene, die den Erfolg eines Shopping-Centers derart negativ beeinflussen, dass eine Veränderung zwingend erforderlich wird. Hier zeigen sich in der Literatur Diskrepanzen zwischen den Handlungen des Shopping-Center-Managements und den empirisch erhobenen Anforderungen der Kunden. Die oben zur Revitalisierung erwähnten Aufsätze orientieren sich sehr stark auf die bauliche Erweiterung sowie architektonische Neugestaltung der Shopping-Center. Auch eine jüngere Befragung von Shopping-Center-Managern verdeutlichte die starke Fokussierung der Praxis auf diese Gestaltungsmöglichkeiten⁴². Umso auffälliger ist, dass von Nachfragerseite dieser Aspekt nur zum Teil ge-

³⁸ Vgl. u. a. ZINKE, Entwicklungstendenzen, 1996; SCHNELL, Urban Entertainment Center, 1999; SEYFARTH, Konkurrenzanalyse, 2000; VETTER, Abgrenzung von Einzugsgebieten, 2002.

³⁹ Vgl. VIELBERTH, Generationenwandel, 1998; HESS, Renovierung, 1998, HUTH, Revitalisierung, 1998, alle in: FALK, Das Große Handbuch Shopping-Center, 1998; BAYS, Revitalisierung, 2002, in: SCHULTE/BONE-WINKEL: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002.

⁴⁰ Vgl. HEROLD, Revitalisierung, 2001; ZIERCKE, Revitalisierung von Shopping-Centern, 2004.

⁴¹ Vgl. ANSORG, Revitalisierung, 1998, S. 762, in: FALK, Das Große Handbuch Shopping-Center, 1998; PFAFFENHAUSEN, Restrukturierung, 2004, in: Immobilienzeitung Nr. 1-2004.

⁴² Vgl. BESEMER, Shopping-Center, 2004, S. 318.