



Diplomarbeit

Erfolgsfaktoren von Shopping Centern in Österreich

Analyse strategischer Erfolgsfaktoren für die Bewertung
von Shopping Centern

**ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von**

Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. Wolfgang Feilmayr

E 280

Department für Raumentwicklung,
Infrastruktur- und Umweltplanung,
Fachbereich Stadt- und Regionalforschung

eingereicht an der Technischen Universität Wien,
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Bettina Buchinger

Währinger Gürtel 111/7

1180 Wien

9900775

Wien, am 22.02.2008

Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe und dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, am 22.02.2008

Kurzfassung

Im Rahmen dieser Untersuchung wird angelehnt an die Literatur unter einem Einkaufszentrum (oder Shopping Center) eine Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben mit einheitlicher Errichtung (= Planung und Entwicklung) und einheitlicher Verwaltung in einem geschlossenen Gebäude verstanden. Das Motiv für die Erarbeitung von Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren ergibt sich aus der Frage heraus, ob vor dem Hintergrund einer ständig wachsenden Anzahl von Shopping Centern überhaupt noch alle bestehenden Einkaufszentren in Österreich erfolgreich agieren und wie beispielsweise Investoren und Fonds erfolgreiche Einkaufszentren identifizieren können.

Die Analyse des österreichischen Shopping Center Marktes zeigt, dass Österreich im europäischen Vergleich eine bereits sehr hohe Shopping Center Dichte vorweist und dass breite Spannweiten in der Flächenproduktivität und in den Leerstandsdaten auf deutliche Unterschiede in der Einkaufszentrenleistungsfähigkeit schließen lassen.

Anhand des verfügbaren Datenmaterials über Einkaufszentren konnten jedoch keine direkten Zusammenhänge zwischen einzelnen quantitativen Ausprägungen wie Größe, Einzelhandelsangebot, Entertainmentnutzung oder Parkplätze und der Flächenproduktivität bzw. dem Erfolg von Einkaufszentren hergestellt werden. Dies wiederum lässt annehmen, dass keine Einzelmerkmale sondern ein Bündel von Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg eines Einkaufszentrums ausschlaggebend sind. Die Entscheidungen über Erfolg und Misserfolg werden dabei in den unterschiedlichen Zeitphasen der Shopping Center Errichtung (Projektentwicklung, -realisierung, Betrieb) und von vielen Akteuren (Berater, Investor, Mieter, Center Management, Kunden) getroffen, wodurch wesentlich mehr Bereiche als bei einem einzelnen Handelsunternehmen zum Erfolgspotenzial beitragen. Dies stellt auch die Erfolgsfaktorenforschung von Einkaufszentren vor Schwierigkeiten.

Aus einem Querschnitt von bereits durchgeführten Experten- und Kundenbefragungen bezüglich der Erfolgsfaktoren bzw. den Besuchsmotiven von Einkaufszentren, ist es gelungen, neun strategische Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dazu zählen die Erreichbarkeit mit dem Auto, eine ausreichende Anzahl an Parkplätzen, der Standort, die Angebots- und Branchenvielfalt, die Anbindung der Parkplätze an das Einkaufszentrum, kostenlose Parkplätze, die Sauberkeit, der ausgeglichene Betriebstypenmix und die Einkaufsatmosphäre. Die Dimensionierung des Einkaufszentrums wurde aufgrund der Zusammenhänge mit dem Standort und des Angebots entgegen der Rangreihung der Erfolgsfaktoren in die weitere Bewertung aufgenommen.

Die praktische Anwendung der Erfolgskriterien erfolgt mittels einer qualitativen Bewertung von drei Einkaufszentren in Österreich (Plus City in Linz-Land, Q 19 Einkaufsquartier

Döbling in Wien und Atrium City Center in Linz). Dadurch konnten die signifikanten Auswirkungen der Erfolgsfaktoren auf den Erfolg, gemessen an der Flächenproduktivität, weitgehend bestätigt werden. Die Ergebnisse werfen aber auch in diesem Rahmen der Arbeit unbeantwortete Fragen auf, die interessante weiterführende Forschungsthemen darstellen könnten.

Abstract

Within the scope of this investigation, following the primary literature, a shopping center is defined as a group of retail and service establishments that is planned, developed and managed as a single property within a closed building. Identifying factors of success of shopping centers is motivated by the question whether shopping centers can still operate successfully despite the increasing number of such retail agglomerations, and how investors and funds are able to identify prosperous retail properties.

The analysis of the Austrian shopping-center market illustrates that Austria has already a high shopping-center density, and that the wide range of the turnover-per-sales-area ratios and of the vacancy rates results in major differences between shopping-center performances.

On the basis of disposable shopping-center figures, it has not been possible to verify correlations between singular values like dimension, product range, entertainment elements or parking on the one hand, and the turnover-per-sales-area ratio and the success of shopping centers on the other hand. Hence, not singular values, but a bundle of criteria are responsible for success or failure. The decisions on success or failure are made during different phases of the shopping-center development process (property development, implementation, operation), and by many agents involved (consultants, investors, tenants, managers, customers). That means that there is a higher number of success factors to analyze for shopping centers than for singular retail units. And that also means that there are several problems involved in the research into success factors.

The analysis of a cross-section of opinion polls already conducted with specialists and costumers resulted in the identification of nine critical success factors. These include the accessibility by car, sufficient parking, variety of products and lines of business, the connection between parking and shopping centers, free parking, cleanliness, a balanced mix of business types, and shopping atmosphere. Shopping-center dimension has been added to the critical success factors because of the strong interrelations with product range and location.

The analytical application of the critical success factors is conducted by means of a qualitative assessment of three shopping centers in Austria (*Plus City* in Linz-Land, *Q 19 Einkaufsquartier Döbling* in Vienna and *Atrium City Center* in Linz,). Thus significant effects of the critical success factors on the success of shopping centers, measured by the turnover-per-sales-area ratio, could be confirmed to a large extent. These findings, however, would seem to raise other questions, which exceed the horizon of this investigation, and which might well induce further research.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	7
1.1	Motivation.....	7
1.2	Zielsetzung und zentrale Fragestellungen	8
1.3	Aufbau der Arbeit.....	9
2	BEGRIFFSBESTIMMUNG UND TYPOLOGIE	12
2.1	Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung	12
2.1.1	Definitionsversuche in der Literatur	12
2.1.2	Begriffsbestimmung in der Raumordnung	14
2.1.3	Arbeitsdefinition.....	16
2.1.4	Begriffsabgrenzung	17
2.2	Typologie von Einkaufszentren.....	19
3	DIE ENTSTEHUNGSGESCHICHTE VON EINKAUFSZENTREN	24
3.1	Die Entwicklung der Einkaufszentren in den USA	24
3.2	Die Entwicklung der Einkaufszentren in Europa.....	29
3.3	Die Entwicklung der Einkaufszentren in Österreich.....	32
4	HEUTIGE EINKAUFSZENTRENSITUATION IN ÖSTERREICH.....	38
4.1	Analyse des österreichischen Einkaufszentrenmarktes	38
4.1.1	Statistischer Überblick und wesentliche Merkmale	38
4.1.2	Erfolgschancen von Shopping Centern in Österreich	42
4.2	Trends am österreichischen Shopping Center Markt	46
4.2.1	Quantitative Trends.....	46
4.2.2	Qualitative Trends und die Ableitung von möglichen Erfolgsfaktoren	47
5	ERFOLGSFAKTOREN VON EINKAUFSZENTREN	53
5.1	Annäherung an den Erfolgsbegriff.....	53
5.2	Determination von Erfolgsbereichen.....	57
5.3	Strategische Erfolgsfaktoren in der Literatur	60
5.3.1	Modelltheoretische Studien zu Einkaufszentren.....	61
5.3.2	Studien der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung.....	62
5.3.3	Studien der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung.....	66
5.3.4	Zusammenfassung der interdisziplinären empirischen Erfolgsfaktorenforschung.....	73
5.4	Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren	74
6	METHODEN UND KRITERIEN ZUR BEWERTUNG STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOREN VON EINKAUFSZENTREN	79
6.1	Methoden zur Bewertung quantitativ ausgeprägter Erfolgsfaktoren.....	79
6.1.1	Standort-, Markt- und Potenzialanalysen	79
6.1.2	Verfahren der Immobilienbewertung	83
6.2	Bewertungskriterien quantitativ ausgeprägter Erfolgsfaktoren	85
6.2.1	Standortqualität.....	85
6.2.2	Dimensionierung des Einkaufszentrums.....	88
6.2.3	Angebotsqualität	89
6.3	Methoden und Bewertungskriterien für qualitativ ausgeprägte Erfolgsfaktoren	91
6.3.1	Objektanalyse	91
6.3.2	Gebäudespezifische Faktoren	92

6.3.3	Marketingspezifische Erfolgsfaktoren.....	93
7	BEWERTUNG STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOREN ANHAND VON DREI EINKAUFSZENTREN IN ÖSTERREICH.....	94
7.1	Methodik	94
7.1.1	Begründung zur Auswahl der qualitativen Bewertungsmethode	94
7.1.2	Basisdaten der ausgewählten Shopping Center.....	94
7.2	Bewertung der Erfolgsfaktoren.....	97
7.2.1	Bewertung der standortspezifischen Erfolgsfaktoren	97
7.2.2	Bewertung des Erfolgsfaktors Dimensionierung.....	100
7.2.3	Bewertung der angebotsspezifischen Faktoren.....	100
7.2.4	Bewertung der gebäudespezifischen Faktoren	102
7.2.5	Bewertung der marketingspezifischen Faktoren	103
7.2.6	Zusammenfassende Übersicht.....	103
8	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	107
9	ANHANG	109
10	VERZEICHNISSE	113
10.1	Tabellenverzeichnis	113
10.2	Abbildungsverzeichnis.....	114
10.3	Abkürzungsverzeichnis	114
10.4	Literaturverzeichnis.....	115
10.4.1	Selbständige Literatur.....	115
10.4.2	Gesetzliche Quellen (Stand Dezember 2007)	118
10.4.3	Dokumente aus dem Internet	119
10.4.4	Internetquellen	120
10.4.5	Zeitungsartikel	121

1 Einleitung

1.1 Motivation

Das Thema Einkaufszentren wird in der österreichischen Medienlandschaft oft mit Schlagzeilen wie „Schöner, besser, mehr: Die Shoppingwelt“ (Der Standard, 20.03.2007), „Einkaufszentren ufern aus“ (Der Standard, 02.03.2007), oder „Kannibalisieren einander Wiens Einkaufszentren?“ (Die Presse, 08.01.2008) behandelt. Angesichts der bestehenden Einkaufszentrenzahl und deren Flächenbestand in Österreich zusammen mit den erst vor kurzen eröffneten Shopping Centern (Stadion Center Wien, Shopping City Leoben) sowie den Plänen und Gerüchten über neue Einkaufszentrenprojekte (Rothneusiedl, Neusiedl am See, Westbahnhof) muss man sich definitiv die Frage stellen, wie viele Einkaufszentren die österreichische Handelslandschaft überhaupt verträgt. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist nämlich davon auszugehen, dass die Einkaufszentren in einem harten Wettbewerb um ihre Kunden stehen. Dieser Kampf wird aber nicht nur mit Geschäftsstraßen geführt, der Wettbewerb hat sich sozusagen in einen internen Konkurrenzkampf verschoben, wo sogar Einkaufszentren untereinander im Verdrängungswettbewerb stehen. Es drängt sich daher die Frage auf, ob in einem Verdrängungswettbewerb überhaupt noch alle bestehenden Einkaufszentren in Österreich erfolgreich sein können.

Gleichzeitig sind Einkaufszentren als Immobilien für Investoren und Fonds gefragter denn je. Als aktuelles Beispiel kann hier der erst vor kurzem fixierte Verkauf der SCS in Vösendorf, dem größten Einkaufszentrum Österreichs, an eine der größten europäischen Immobiliengruppen Unibail Rodamco angeführt werden (Der Standard, 07.01.2008). Die Einkaufszentrenentwicklung in Österreich bleibt somit nicht von der Investitionstätigkeit in Handelsimmobilien verschont, was die Shopping Center Entwicklung ebenfalls vorantreiben kann. Branchenfremdes Großkapital, das Veranlagungsmöglichkeiten sucht, ist sicherlich ein Anreiz, um Shopping Center Projekte auf kurzfristige Sicht zu entwickeln und zu verkaufen, was einen langfristigen Erfolg in einem hart umkämpften Markt keinesfalls garantiert. Immobilienfonds und Investoren müssen daher den Erfolg und die Erfolgswahrscheinlichkeit von Einkaufszentren oft bereits nach kurzer Laufzeit bewerten. Im Zuge dessen nimmt die Immobilienbewertung für die Schätzung eines Kaufpreises eine hohe Bedeutung ein.

Aufgrund meiner das Studium begleitenden Tätigkeit in einem Unternehmensberatungsbüro, das sich auf Standort- und Marktanalysen für Handelsunternehmen und Immobilienentwickler spezialisiert hat, bin ich zu der Aufgabe gekommen, Einkaufszentrenprojekte hinsichtlich ihrer voraussichtlichen Umsatzerwartungen und Erfolgchancen zu bewerten. Auch aus diesem Gesichtspunkt heraus hat sich die Identifikation von Determinanten des Erfolgs von bestehenden Einkaufszentren als zentraler Anhaltspunkt heraus-

kristallisiert, die in weiterer Folge auch als eine theoretische Grundlage für die Bewertung von Shopping Center Projekten Anwendung finden kann.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellungen

Der Bezug des Themas „Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren“ zur Studienrichtung Raumplanung und Raumordnung ergibt sich für mich vor allem durch die ähnliche Eigenschaft beider Gegenstände. Ähnlich wie Raumplanung ist auch das Thema Einkaufszentrum eine Querschnittmaterie, da sich zahlreiche Forschungsdisziplinen mit den einzelnen Aspekten des Einkaufszentrums beschäftigen und diese Thematik keinem Wissenschaftsbereich alleine zugeschrieben werden kann. Einige Bereiche, die auch in der vorliegenden Arbeit angeschnitten werden, sollen nun kurz vorgestellt werden:

Als Großdisziplin, die sich mit Einkaufszentren beschäftigt, ist die Handelsbetriebswirtschaftslehre zu nennen. Die betriebswirtschaftlich orientierte Forschungsrichtung konzentriert sich in quantitativ orientierten Arbeiten vor allem auf Optimierungsmodelle von Branchen-, Mieter- und Funktionenmix. Anhand empirischer Untersuchungen zielt sie auf die Bestimmung der kundenorientierten Erfolgs- oder Attraktivitätsfaktoren ab. Als Spezialdisziplin der Betriebswirtschaftslehre ist die Immobilienökonomie als eigenständiger Punkt zu erwähnen. Vor dem Hintergrund der vermehrten Käufe von Shopping Centern als Investitionsanlage ist die Forschungsrichtung Immobilienbewertung dieser speziellen Handelsform von zunehmender Bedeutung.

Shopping Center stellen auch den Untersuchungsgegenstand verschiedenster Humanwissenschaftsbereiche dar. Aufgaben der Verhaltensforschung sind die Erklärungen für Einkaufsmotive und Kundenzufriedenheit oder des Freizeitverhaltens und als noch junges wissenschaftliches Betätigungsfeld, die Beschäftigung mit Image und Imagedeterminanten von Shopping Centern. Darüber hinaus werden seit kurzer Zeit Shopping Center in ihrer Funktion als „soziale Räume“ untersucht.

Eine weitere Wissenschaftsdisziplin ist die Architektur, die Fragestellungen zu der architektonischen Gestaltung, zur städtebaulichen Einbindung oder auch zu gestalterischen Aspekten einzelner Shopping-Center-Erscheinungsformen aufgreift.

Auch die Rechtswissenschaften, vor allem die Raumordnung, beschäftigt sich vor dem Hintergrund der Diskussion um die Genehmigung und Ansiedlung großflächiger Einkaufszentren intensiv mit dem Phänomen Einkaufszentrum.

Die älteste Disziplin, die sich mit Einkaufszentren auseinandersetzt, ist die Wirtschaftsgeographie, die weiterführend die Stadt- und Regionalforschung darstellt. Seit den 30er Jahren lag in diesem mit der Raumplanung eng verbundenen Bereich der Schwerpunkt

vor allem auf der Beantwortung standorttheoretischer Fragen bezüglich Standortwahl, Größe und Abgrenzung der Einzugsgebiete oder der zentralörtlichen Bedeutung von Shopping Centern. Bezeichnend ist, dass die heutige Stadt- und Regionalforschung als interdisziplinäre Forschungsrichtung zwischen Ökonomie, Soziologie und Geographie sowie den Planungs- und Ingenieurwissenschaften verstanden wird. Als Beitrag zur Stadt- und Regionalforschung kann auch die vorliegende Arbeit thematisch zugeordnet werden. Denn genau dieser interdisziplinären Betrachtungsweise des Themas Einkaufszentrum wird versucht, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung von Erfolgsfaktoren gerecht zu werden, wobei der theoretische Hintergrund verstärkt aus der Standorttheorie und der Standortplanung erfolgt. Ziel dieser Arbeit ist es daher, das Thema Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren als interdisziplinäres Forschungsthema zu betrachten.

Die zentralen Fragestellungen meiner Arbeit können folgendermaßen definiert werden:

- a) Welche Faktoren tragen wesentlich zu dem Erfolg eines Einkaufszentrums bei?
- b) Wie können diese Faktoren bewertet werden?
- c) Können diese Erfolgsfaktoren durch eine qualitative Bewertung von drei ausgewählten Einkaufszentren bestätigt werden?

Diese Zielsetzung soll zu einem Teil auf Basis einer interdisziplinären Literaturanalyse erreicht werden, und zum anderen durch eine objektive Bewertung von drei ausgewählten Einkaufszentren, wobei von einer quantitativen empirischen Überprüfung durch Kundenbefragungen bewusst Abstand genommen wird. Die Auswahl der Einkaufszentren erfolgt zum einen auf Basis meines persönlichen Interesses und individueller Erfahrungswerte und zum anderen aus dem Anreiz, die Faktoren an unterschiedlichen Einkaufszentrentypen zu überprüfen.

Mit dieser Arbeit verfolge ich die Absicht, eine Ergänzung zu den wenigen durchgeführten Arbeiten in Österreich über Erfolgsfaktoren zu erstellen, da bisherige Forschungen entweder einer interdisziplinären Betrachtungsweise kaum gerecht geworden sind oder keine Verallgemeinerung auf Einkaufszentren zuließen, da spezielle Einkaufszentren untersucht wurden. Weiterführend soll diese Arbeit auch Anlass geben, spezifische Faktoren im Detail zu untersuchen und die Erkenntnisse auch auf geplante Einkaufszentren umzulegen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Komplexität des Themas Einkaufszentren verlangt zu Beginn der Arbeit eine Auseinandersetzung mit der Begriffsdefinition. Auf der Grundlage der in der Literatur gängigsten Begriffsbestimmungen wird auch eine Arbeitsdefinition festgesetzt, die anschließend für eine weiterführende Begriffsabgrenzung herangezogen wird. Weiters wird zu Beginn

der Arbeit eine Übersicht über die Klassifizierungen und Typologisierung von Einkaufszentren gegeben, die im Zuge dieser Arbeit speziell auf die österreichische Einkaufszentrenlandschaft abgestimmt wird.

Im zweiten Kapitel soll als Grundlage für die Bewertung von Shopping Centern eruiert werden, aus welchen Gründen Einkaufszentren entstanden sind und wie sich Einkaufszentren in den USA, anschließend in Europa und im Speziellen in Österreich entwickelt haben. Dieses Kapitel zeigt auf, dass der Einkaufszentrenmarkt ständigen Veränderungen unterworfen ist und dass sich Einkaufszentren diesen veränderten Marktbedingungen immer wieder anzupassen versuchen.

Ausgehend von der historischen Entstehungsgeschichte wird im Kapitel 4 auf die heutige Situation des Einkaufszentrenmarktes in Österreich eingegangen, die bis auf rein statistisches Zahlenmaterial noch keiner Analyse unterzogen wurde. Ziel ist es, in diesem Kapitel die Frage zu beantworten, ob und in welchem Ausmaß der Markt gesättigt ist. Es stellt sich auch die Frage, wie viele Einkaufszentren in Österreich für die Zukunft notwendig oder möglich sind, ob die Shopping Center Entwicklung in Österreich bereits am Höhepunkt angelangt ist und es in den nächsten Jahren zu einem Konsolidierungsprozess kommt, bei dem weniger erfolgreiche Shopping Center vom Markt verdrängt werden. Dafür wird auf die derzeitigen Shopping Center Trends eingegangen, um daraus auch zukünftige Trends ableiten zu können. Diese Analyse kann auch bereits als erster Schritt zur Identifikation von Erfolgsfaktoren herangezogen werden, denn die Entwicklungstendenzen am Shopping Center können bereits erste Hinweise geben, wie Einkaufszentren versuchen in einem hart umkämpften Markt erfolgreich zu bestehen.

Im Kapitel 5 wird weiters in einer kurzen theoretischen Abhandlung über die Definition von Erfolg und Erfolgsfaktoren auf die bisherigen Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen. Um der Anforderung der interdisziplinären Forschung gerecht zu werden, sind dafür betriebswirtschaftliche, handelswissenschaftliche, städtebauliche und wirtschaftsgeographische Werke herangezogen worden, die auf der einen Seite die Bedürfnisse der Kunden analysieren und auf der anderen Seite Expertenmeinungen zum Thema Erfolgsfaktoren aufgreifen. Eine Kombination aus beiden Sichtwerten stellt dann das Resultat der Erfolgsfaktorenforschung und die Festlegung der strategischen Erfolgsfaktoren dar.

Die dadurch als wesentlich identifizierten Erfolgsfaktoren für Shopping Center werden im Kapitel 6 näher beleuchtet. Hauptaugenmerk wird auf die Messbarkeit und Bewertbarkeit der Erfolgsfaktoren gelegt, wodurch das Ziel dieses Kapitels die Erarbeitung von Instrumenten und Kriterien für die Bewertung von Erfolgsfaktoren darstellt.

Das Abschlusskapitel beinhaltet eine Bewertung von drei ausgewählten Einkaufszentren, anhand der im Kapitel 6 festgelegten strategischen Erfolgsfaktoren und Kriterien. Damit stellt das Kapitel 7 die Überprüfung der Erfolgsfaktoren dar und bildet gleichzeitig die Beantwortung meiner eingangs formulierten Zielfragen.

Da viele Themenbereiche im Rahmen dieser Diplomarbeit nur am Rande erwähnt aber nicht im Detail bearbeitet werden können, wird ein Ausblick auf weiterführende Fragestellungen und mögliche Untersuchungsbereiche gegeben, da vor allem dem österreichischen Einkaufszentrenmarkt bis heute noch wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die vorliegende Arbeit soll damit auch Anstoß für zukünftige Bearbeitungsfelder liefern.

2 Begriffsbestimmung und Typologie

2.1 Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung

Zu Beginn ist es erforderlich zu definieren, was im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff Einkaufszentrum überhaupt zu verstehen ist. Denn obwohl der Begriff seit den frühen 50er Jahren existiert, wird der Terminus Einkaufszentrum weder in der Literatur jener Wissenschaftsbereiche, die sich mit Einkaufszentren beschäftigen, noch in der Raumordnung einheitlich verwendet. Aufbauend auf den vorherrschenden Definitionen wird eine für die folgende Arbeit gültige Begriffsbestimmung gewählt, die auch zur Begriffsabgrenzung herangezogen wird. Im Vorfeld ist aber noch festzulegen, dass in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Einkaufszentrum und Shopping Center synonym verwendet werden. In den frühen Publikationen sind grundsätzliche Diskussionen über die Bedeutung der Termini Einkaufszentrum (EKZ) und Shopping Center (SC) zu finden. Gasser und Greipl verwenden den Begriff Einkaufszentrum für den europäischen Typ und Shopping Center für den amerikanischen Typus (Bühler 1991, S.11). In der jüngeren wissenschaftlichen Literatur findet man aber weitgehende Übereinstimmung darüber vor, dass die Begriffe Einkaufszentrum und Shopping Center inhaltlich als identisch zu betrachten sind. Diese synonyme Verwendung basiert auf drei wesentlichen Argumenten. Erstens geht der Terminus Einkaufszentrum auf die wörtliche Übersetzung des amerikanischen Begriffes „shopping center“ zurück. Zweitens wird in der Praxis keine Unterscheidung getroffen, da eine willkürliche Namensgebung vorherrscht. Drittens führte die frühere Diskussion nicht zu einer präziseren Begriffsbestimmung, sondern vielmehr zu einer heterogenen und teils widersprüchlichen Terminologie (Besemer 2004, S.19).

2.1.1 Definitionsversuche in der Literatur

In den Wirtschaftswissenschaften (Betriebswirtschaftslehre, Immobilienwirtschaft,...) besteht eine rege Begriffsdiskussion, aus der im Wesentlichen eine weit und eine eng gefasste Definition für Einkaufszentren hervorgegangen ist (Bühler 1991, S.11f).

Ein sehr breites Verständnis des Begriffes Shopping Center stellt die Definition des Einkaufszentrums als Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen, die zueinander einen räumlichen Bezug aufweisen, dar. Denn unter einer solchen Anhäufung an Handelsgeschäften und Dienstleistungsbetrieben (Gastronomie,...) sind nicht nur Einkaufszentren, sondern auch andere Handelsagglomerationen wie beispielsweise innerstädtische Geschäftsstraßen zu verstehen (Bastian 1999, S.16, Bühler 1991, S.11).

Engere Begriffsdefinitionen hingegen tragen dazu bei, das Einkaufszentrum von anderen Handelsformen abzugrenzen, indem charakteristische Merkmale eines Einkaufszentrums herausgearbeitet werden. Die frühesten Definitionsversuche aus diesem Bereich stam-

men sicherlich aus der anglo-amerikanischen Literatur, wobei die Definition des Urban Land Institute (ULI) die Begriffsbestimmung sehr stark geprägt hat, die auch vom International Council of Shopping Center (ICSC) weitgehend übernommen worden ist (Falk 1998, S.15). Als Beispiel soll hier die derzeit gültige Definition des ICSC angeführt werden:

“SHOPPING CENTER: A group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, with on-site parking provided. The center's size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center. [...]” (ICSC 2004, S.2)

In dieser Definition wird die Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben um eine einheitliche Planung und Entwicklung sowie um einen einheitlichen Besitz und einheitliches Management ergänzt. Auch im deutschsprachigen Raum setzte sich in Anlehnung an die Definitionen amerikanischer Institutionen die engere Begriffsbestimmung mit diesen Merkmalen durch. Laut Falk, der die deutschsprachige Begriffsbestimmung prägte, handelt es sich bei einem Einkaufszentrum

„...um eine bewusst geplante und errichtete ‚künstliche‘ räumliche Agglomeration von Einzelhandels- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben, die auch einheitlich verwaltet bzw. gemanagt und betrieben wird.“ (Falk 1998, S.16)

Die Kriterien Planung, Errichtung und Verwaltung/Betrieb als eine Einheit, die sich somit auf die Entstehungsart des Einkaufszentrums und auf das zentrale Management beziehen, dienen auch der deutlichen Abgrenzung zwischen Einkaufszentren und natürlich gewachsenen Handelsagglomerationen (siehe auch Kapitel 2.1.4 Begriffsabgrenzung).

Im deutschsprachigen Raum gibt es heute eine sehr große Bandbreite an Definitionen, die zwar die oben angeführten Merkmale beinhalten, allerdings noch um Parkplätze, Einzugsgebiete oder Waren- und Dienstleistungsangebot, bauliche Gestaltung oder Mindestgrößen ergänzen. Der baulichen Gestaltung wird aber im Gegensatz zu den anderen Merkmalen nur wenig Beachtung geschenkt. Lediglich Bastian spricht davon, dass diese Einheit eines Einkaufszentrums „in der Regel durch einen geschlossenen Flächen- und Gebäudekomplex geschaffen“ wird. (Bastian 1999, S.16). Mindestgrößen werden heute verstärkt für statistische Zwecke und Dokumentationen verwendet. Das EHI Retail Institute¹ in Deutschland beschreibt Einkaufszentren als großflächige Versorgungseinrichtungen mit mindestens 10.000 m² Mietfläche. In Österreich werden von der Standort und Markt Beratungsgesellschaft unter Einkaufszentren Handelsagglomerationen ab 4.000 m² Bruttomietfläche verstanden, von RegioPlan Consulting Agglomerationen ab 5.000 m² Verkaufsfläche (Standort + Markt BeratungsgmbH 2007, RegioPlan Consulting GmbH

¹ <http://www.ehi.org> [eingesehen am 24.09.2007]

2007a, S.7). Diese Zusatzeigenschaften dienen weniger der Definition als vielmehr der Typologie von Shopping Centern, auf die später noch eingegangen wird (siehe dazu Kapitel 2.2 Typologie von Einkaufszentren).

Die heutige Begriffsdiskussion befasst sich vor allem damit, ob das Einkaufszentrum als eigene Betriebsform des Einzelhandels angesehen werden kann, was durch ein immer stärker werdendes Management, das das Einkaufszentrum wie ein Einzelhandelsunternehmen positionieren und vermarkten kann, argumentiert wird (Besemer 2004, S.23f). Dieser neuere Begriffsdiskurs steht aber im Gegensatz zu der Annahme, dass sich ein Einkaufszentrum aus verschiedenen Betriebsformen zusammensetzt.

2.1.2 Begriffsbestimmung in der Raumordnung

Einkaufszentren sind nicht nur Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen sondern auch Inhalt des österreichischen Planungsrechtes. Da die gesetzlichen Regelungen direkte Auswirkungen auf die Realisierung von Einkaufszentren haben, drängt sich natürlich die Frage auf, wie das Raumordnungsrecht Einkaufszentren definiert und welche Unterschiede es zu den Begriffsbestimmungen in der Literatur gibt.

Als raumordnungsrelevante Materie fallen die gesetzlichen Regelungen über die Einkaufszentrenplanung und die damit in Zusammenhang stehenden Bestimmungen der Flächenwidmung in die Kompetenz der Bundesländer (B-VG Art. 15 – Generalklausel zugunsten der Länder). Planungsrechtliche Grundlagen stellen daher die Raumordnungsgesetze (teilweise mehrfach novelliert) und die Verordnungen der Länder (Landesraumpläne oder sektorale Programme) dar. Auf Bundesebene fließen Regierungsbeschlüsse (in Folge der Anpassung an das EU-Recht) sowie Richtlinien in die Gesetzgebung der Länder ein.

2.1.2.1 Raumordnungsrelevante Richtlinien auf Bundesebene

Auf Bundesebene liegen Richtlinien über die Regelung von Einkaufszentren von der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK)² vor. Die ÖROK publizierte 1991 „Empfehlungen zur Berücksichtigung von Einkaufszentren in raumordnerischen Festlegungen“ und versuchte Begriffsbestimmungen festzusetzen sowie erstmals Vorschläge für den Umgang mit Einkaufszentren niederzuschreiben:

„Einkaufszentren im Sinne der Raumordnung sind Gebäude mit Verkaufsräumen von Betrieben des Einzelhandels und Gewerbes samt den damit in Zusammenhang stehenden Dienstleistungseinrichtungen, sowie die Gebäude des Selbstbedienungs-Abholgroßhandels (C&C Märkte), die eine definierte Gesamtfläche (Gesamtnutzfläche und Verkaufsfläche) überschreiten.“ (ÖROK 1991, S. 1)

² Die ÖROK ist eine von Bund, Ländern und Gemeinden getragene Einrichtung zur Koordination der Raumordnung auf gesamtstaatlicher Ebene, die unter anderem Empfehlungen zu besonderen raumrelevanten Fragen abgibt und dadurch richtungweisend für die Gesetzgebung der Länder ist. (URL: <http://www.oerok.gv.at>, eingesehen am 31.03.2007)

Diese Grunddefinition der ÖROK beinhaltet das Merkmal der Ansammlung von Handels-, Gewerbe- und Dienstleistungseinrichtungen in einem Gebäude und ergänzt dies um eine Mindestgröße. Abgesehen von dieser Grunddefinition trifft die ÖROK noch eine Typisierung von 7 verschiedenen Handelseinrichtungen differenziert nach Größe und Art des Angebots (Einkaufszentrum, Shopping Center, Verbrauchermarkt, Warenhaus, Supermarkt, Fachmarkt und C&C Markt). Durch die Unterscheidung der Begriffe Einkaufszentrum und Shopping Center kommt es allerdings zu einer verwirrenden Begriffsbestimmung. Hervorzuheben ist aber, dass die Definition der ÖROK von „Shopping Center“ im Wesentlichen der Begriffsauffassung in der Fachliteratur entspricht:

„Einkaufszentren sind gewachsene oder geplante Konzentrationen von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben. Je nach Größe des Zentrums wird ein verhältnismäßig tiefes (Spezialgeschäft) und breites (vielfältiges) Sortiment an Gütern und Dienstleistungen des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarfs angeboten. Shopping Center sind von einer Gesellschaft oder einem einzelnen Unternehmer geplante und gebaute Einheiten, wo einzelne Geschäftslokale an Handel- und Dienstleistungsbetriebe vermietet werden. Das Center betreffende Angelegenheiten (Werbung etc.) werden von einer gemeinsamen zentralen Leitung wahrgenommen.“
(ÖROK 1991, S.2)

Aktuellere Definitionen von Einkaufszentren auf Bundesebene finden sich im Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz, das Einkaufszentren folgendermaßen definiert:

„Einkaufszentren sind Gebäude und Gebäudekomplexe mit Verkaufs- und Ausstellungsräumen von Handels- und Gewerbebetrieben samt den in Zusammenhang stehenden Dienstleistungs- und Freizeiteinrichtungen, die in einem räumlichen Naheverhältnis stehen und eine betriebsorganisatorische oder funktionelle Einheit bilden.“
(UVP-G 2000, Anhang 1 Z 19)

2.1.2.2 Raumordnungsgesetze auf Landesebene

Auf Landesebene wird eine einheitliche Definition noch durch die gesetzliche Regelung der Materie Einkaufszentrum in neun verschiedenen Raumordnungsgesetzen der Bundesländer erschwert. Dies ist allein in der Begriffsvielfalt in den Raumordnungsgesetzen zu erkennen. Während in sechs Bundesländern der Begriff „Einkaufszentrum“ als grundsätzliche Bezeichnung im Gesetzestext verwendet wird, gibt es auch allgemein gehaltene Ausdrücke wie Handelsbetriebe (Niederösterreich), Geschäftsbauten (Oberösterreich) oder Handelsgroßbetriebe (Salzburg). Hinzu kommen die unterschiedlichsten Differenzierungen dieser Begriffe. In Salzburg sieht man das Einkaufszentrum als einen von 5 Typen der Handelsgroßbetriebe an, in Kärnten versteht man hingegen unter Einkaufszentrum auch Verbrauchermärkte und Kaufhäuser (siehe Tabelle 1).

Die Definition des Salzburger Raumordnungsgesetzes kommt der Begriffsauffassung in der Fachliteratur von einer Konzentration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrie-

ben bereits sehr nahe. Die Wirtschaftsform des Einkaufszentrums wird in den Raumordnungsgesetzen noch durch die bauliche, funktionale, wirtschaftliche oder organisatorische Einheit definiert. Diese Regelung ist in den Gesetzen hinzugefügt worden, um eine Umgehung durch getrennte Errichtung kleinerer Einheiten zu verhindern.

Tabelle 1: Überblick über die Begrifflichkeit in der Raumordnung

Gesetz	Begrifflichkeit
Bglid RplG 1969 - § 14 d	Einkaufszentrum
Ktn GplG 1995 - § 8	Einkaufszentrum: Verbrauchermärkte, Warenhäuser, Supermärkte, Shoppingcenter
NÖ BTV 1997 - § 146 NÖ ROG 1976 - § 17	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsstätte (z.B. Kaufhäuser, Einkaufszentren) • Handelseinrichtungen, Handelsbetriebe
Oö. BauTG 1994 - § 2 Abs. 15 Oö. ROG 1994 - § 24	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufszentrum • Geschäftsbauten: Einkaufs- und Fachmarktzentren
Slbg ROG 1998 - § 17	Handelsgroßbetriebe: Verbrauchermärkte, C&C Märkte, Fachmärkte, Bau-/Möbel-/Gartenmärkte, Einkaufszentren
Stmk ROG 1974 - § 23a.	Einkaufszentrum
TROG 2006 - § 8	Einkaufszentrum
Vlbg RplG 2006 - § 15	Einkaufszentrum
WBO 1930 - § 7c	Einkaufszentrum

Quelle: Eigene Darstellung in Ahnlehnung an Kanonier 2004, S.10

Kritisch zu betrachten ist, dass es auf Bundesebene von der ÖROK nur einen bereits überholten Begriffsbestimmungsversuch gibt, der keineswegs zu einer Angleichung der Raumordnungsgesetze der Bundesländer führte. Die unterschiedlichen gesetzlichen Festlegungen je nach Bundesland machen die Formulierung einer allgemein gültigen Definition für den Begriff „Einkaufszentrum“ im Sinne des Gesetzes sogar unmöglich. Zwar werden immer wieder Diskussionen über die Regelungsunterschiede auf Bundesebene geführt, bis dato jedoch noch ohne Ergebnisse (ÖROK 2004, S.2).

2.1.3 Arbeitsdefinition

Für die Arbeitsdefinition folge ich grundsätzlich der in der Literatur angeführten engeren Definition eines Einkaufszentrums, da für diese Arbeit eine eindeutige Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu andern Formen von Handelsagglomerationen notwendig ist. Allerdings ist die unveränderte Übernahme der amerikanischen Definition kritisch zu betrachten, da sich der amerikanische und europäische Shopping Center Markt unterschiedlich entwickelt hat. Die große Vorreiterrolle der amerikanischen Forschungseinrichtungen, an der sich die deutschsprachigen Wissenschaftsbereiche stark anlehnen, könnte daher auch der Grund sein, warum einem wesentlichen Kriterium, das auch zur Abgrenzung von neuen Handelsformen herangezogen werden muss, bis dato in der deutschen Fachliteratur kaum Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Ein typisches Kennzeichen für Einkaufszentren ist die Mallfläche³, die jene überdachte Fläche bzw. Erschließungsfläche zwischen den Shops von geschlossenen Einkaufszentren bezeichnet. In den USA dient die Mall nicht als

³ Der Begriff „Mall“ stammt aus dem Englischen und bezeichnete ursprünglich eine Straße, in der das schottische Ballspiel Pall-Mall gespielt wurde (Duden 2007).

Eigenschaft aller Einkaufszentren, sondern zur Unterscheidung von 3 Einkaufszentrentypen: Malls, Open Air Centers und Hybrid Centers, so genannte Mischformen (ICSC 2004, S.2).

Im Rahmen dieser Untersuchung wird angelehnt an Falk und Bastian daher ein Einkaufszentrum folgendermaßen definiert:

- eine Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben
- mit einheitlicher Errichtung (= Planung und Entwicklung) und einheitlicher Verwaltung
- als geschlossenes Gebäude ausgeführt und mit einer Mallfläche, von der aus die einzelnen Geschäfte zugänglich sind.

Um den Untersuchungsrahmen einzuschränken, werde auch ich eine Mindestgröße von ca. 4.000 m² Verkaufsfläche für ein Einkaufszentrum vornehmen. Denn auch das Charakteristikum einer Agglomeration beinhaltet bereits eine größere Anzahl an Geschäften.

2.1.4 Begriffsabgrenzung

Die oben festgelegte Arbeitsdefinition für ein Einkaufszentrum kann nun auch herangezogen werden, um Einkaufszentren gegenüber anderen Einzelhandelsagglomerationen wie Geschäftsstraßen, Fachmarktzonen und Fachmarktzentren abzugrenzen:

- **Einkaufszentrum vs. Geschäftsstraße/-zentrum:**

Eine Geschäftsstraße bzw. ein Geschäftszentrum unterscheidet sich von einem Einkaufszentrum dadurch, dass die Geschäftsstraße ein historisch und somit natürlich gewachsenes Zentrum darstellt, währenddessen ein Shopping Center als synthetisches und somit künstlich hergestelltes Zentrum mit einem vorangegangenen Planungsprozess zu bezeichnen ist. Weiters fehlen das zentrale Management und die Mall – Fläche. Hier ist aber noch anzumerken, dass auch Geschäftsstraßen ein Bewusstsein für dieses fehlende Marketingorgan entwickelt haben, wie am Beispiel des Wiener Einkaufsstraßen Managements⁴ gezeigt werden kann. Allerdings ist aufgrund der losen Mitgliedschaft das Management eher mit einer Werbegemeinschaft vergleichbar.

- **Einkaufszentrum vs. Fachmarktzone/-agglomeration/ -gebiet:**

Fachmarktzonen, auch Fachmarkttagglomerationen oder Fachmarktgebiete genannt, stellen eine Anhäufung von mehreren Fachmärkten dar, wobei unter Fachmärkten typischerweise großflächige Handelsformen aus den Branchen Möbel, Baumarkt, Elektro, Spielwaren oder Sportwaren zu verstehen sind (Abu-Ghazaleh 2004, S.5). Die Fachmärkte bilden keine bauliche Einheit, da sie als einzelne, meist freistehende Gebäude (mit eigener Zufahrt und eigenen Parkplätzen) ausgebildet sind, die übli-

⁴ Das Wiener Einkaufsstraßen Management ist ein Projekt, das 1992 von der Wirtschaftskammer ins Leben gerufen worden ist, zu der sich rund 8.500 Wiener Handelsbetriebe in ca. 112 Einkaufsstraßenvereinen mit dem Ziel einer besseren Vermarktung zusammengeschlossen haben. Das Wiener Einkaufsstraßenmanagement arbeitet in drei konkreten Bereichen: Qualitätsverbesserung, Marketing und Lobbying. (Interview mit Helmut Mondschein vom 11.11.2005, URL: <http://www.ziel2wien.at>, eingesehen am 15.10.2007)

cherweise vom jeweiligen Unternehmen und nicht von einer Hand geplant, errichtet und betrieben werden. Im Gegensatz zu Einkaufszentren sind Fachmarktzonen über einen längeren Zeitraum „gewachsen“ und verfügen über kein eigenes Management. Eine Fachmarktzone kann allerdings nicht nur aus Fachmärkten bestehen, sondern unter Umständen auch Fachmarktzentren und Einkaufszentren beinhalten (RegioPlan Consulting GmbH 2006a).

- **Einkaufszentrum vs. Fachmarktzentrum:**

Fachmarktzentren sind ein seit ca. 25 Jahren kontinuierlich entwickelndes Phänomen im Einzelhandel, die wie Einkaufszentren ebenfalls eine als Einheit geplante, errichtete und verwaltete Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben darstellen, auch wenn die Managementaufgaben bei weitem nicht so komplex sind wie bei Shopping Center. Gemäß der Definition von Falk⁵ unterscheiden sie sich von Einkaufszentren unter anderem in der Mieterstruktur und der Flächendominanz der Magnetmieter (üblicherweise discount-orientierte Fachmärkte). Die wesentliche Differenzierung erfolgt aber durch die Anordnung der Geschäfte, die nicht durch eine Mall, sondern einzeln meist von der offenen ebenerdigen Parkfläche aus betretbar sind (RegioPlan Consulting GmbH 2006a).

Abbildung 1: Handelsagglomeration Fachmarktzentrum (Bsp.: Freistadt)



Quelle: Braunsberger Holding⁶

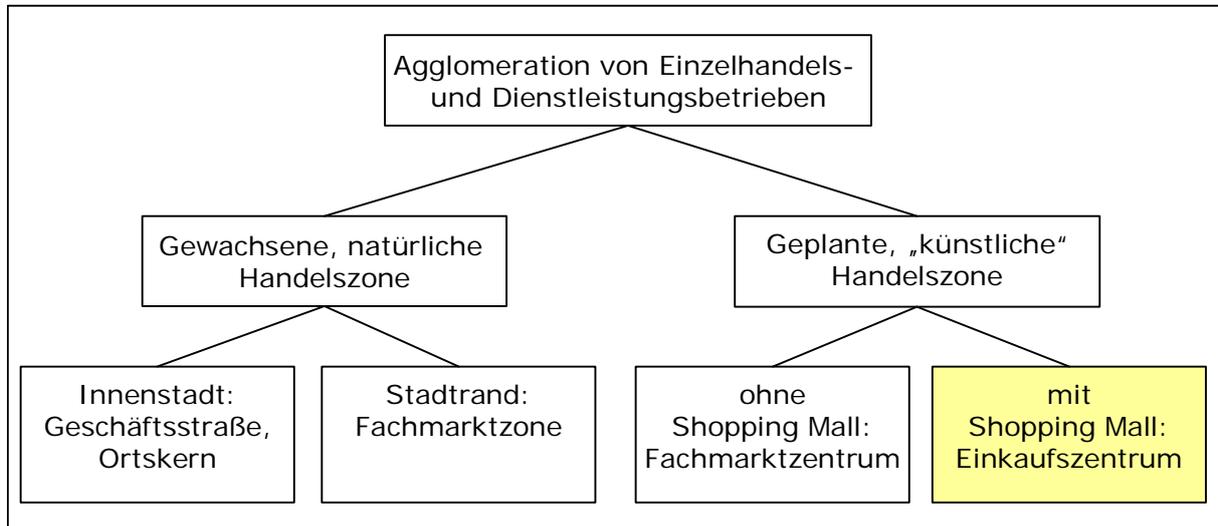
Die oben angeführten Definitionen zeigen, dass die Begriffsabgrenzung von Einkaufszentren zu anderen Handelsagglomerationsformen durch die Entstehungsart oder/und das Fehlen der Shopping Mall erfolgt, was in Abbildung 2 grafisch dargestellt ist. Doch in der Realität sind die Formen nicht immer so eindeutig und klar abgrenzbar, vor allem die Grenze zwischen Einkaufszentrum und Fachmarktzentrum ist oft fließend, wodurch auch

⁵ <http://www.shoppingcenters.de/de/glossar/index.html> [eingesehen am 03.11.2006]

⁶ <http://www.braunsberger.at> [eingesehen am 03.11.2006]

teilweise Mischformen zum Beispiel mit der Bezeichnung fachmarktähnliches Einkaufszentrum⁷ auftreten.

Abbildung 2: Typen von Handelsagglomerationen



Quelle: Eigene Darstellung nach Bastian 1999, S.17

2.2 Typologie von Einkaufszentren

Einkaufszentren können in der hierarchischen Gliederung von Handelsagglomerationen noch weiter in verschiedene Typen untergliedert werden. Seit Beginn der Einkaufszentren wurden viele Versuche unternommen, eine Typologie für Einkaufszentren zu erstellen. Am Beginn dieser Typenbildung steht dabei die Auswahl relevanter Merkmale, deren Reihenfolge und Kombination einen Typus ergeben. Eckert kritisiert dabei, dass in der Literatur oft nur Klassifizierungen von Einkaufszentren anhand eines Merkmales durchgeführt werden (Eckert 1978, S.81). Beispiele für mögliche Klassifikationen von Einkaufszentren sind nach Bühler Größe, Funktion abseits der Handelsnutzungen, das Waren- und Dienstleistungsangebot, Art des Leitbetriebes, die bauliche Gestaltung, Größe des Einzugsgebietes, Erreichbarkeit und die geographische Lage in Bezug auf eine Wohnsiedlung (vgl. ausführliche Beschreibung in Bühler 1991, S.15-42). Eine Kombination dieser Merkmale kann somit verschiedene Typen von Einkaufszentren identifizieren. Die Schwierigkeit besteht aber auch darin, dass die Typologie der Einkaufszentren Veränderungen unterworfen ist, da sich Shopping Center Typen erst mit der Zeit herausbilden und wandlungsfähig sind.

Die Typologie von Einkaufszentren in den USA unterscheidet klassischerweise zwischen Neighborhood, Community und Regional Center, in späterer Folge auch noch Superregional Center, wobei hier viele Merkmale, jedoch nicht der Standort als Differenzierungskri-

⁷ Als Beispiel dient der Kaufpark Vösendorf in Niederösterreich, der sowohl Geschäfte mit Zugang durch die Mallfläche besitzt als auch Geschäfte, die von außen begehbar sind.

terium herangezogen werden (siehe Tabelle 2). Mittlerweile wird auch in den USA nach neueren Einkaufszentrentypen unterschieden, dazu zählen Outlet Center, Theme/Festival Center und Lifestyle Center (siehe auch Kapitel 3.1 Die Entwicklung der Einkaufszentren in den USA). Diese Center-Typen entsprechen genauso wie das Neighborhood und das Community Center aber nur bedingt den oben festgelegten Kriterien eines Einkaufszentrums, denn in den USA spricht man auch bei einer offenen Bauweise ohne Mall (Open Air Center) von einem Shopping Center, während für diese Arbeit die Mallfläche als wesentliches Kriterium für das Vorhandensein eines Einkaufszentrums festgelegt ist.

Tabelle 2: Typologie von klassischen Einkaufszentren in den USA

Centertyp Merkmal	Neighborhood Center	Community Center	Regional Center	Superregional Center
Warenangebot	Güter des täglichen Bedarfs	Güter des täglichen Bedarfs und allg. Handelswaren	Allg. Handelswaren, Bekleidung	Noch größeres Angebot als das Regional Center
Größe in m ²	3.000 – 14.000	9.000 – 33.000	37.000 – 74.000	über 74.000
Magnetmieter	Mind. 1	Mind. 2	Mind. 2	Mind. 3
Art der Magnetmieter	Supermarkt	Diskonter, Supermarkt, Drogeriemarkt, Baumarkt	Kaufhaus (Vollsortimenter), Händler für die breite Masse, Diskonter, Bekleidungsstore	Kaufhaus (Vollsortimenter), Händler für die breite Masse, Bekleidungsstore
Flächenanteil der Magnetmieter	30-50%	40-60%	50-70%	50-70%
EZG (primäres Einzugsgebiet) ⁸	5 km	5 - 10 km	8 - 25 km	8 - 40 km
Mindestbevölkerung im EZG	3.000-40.000	40.000-150.000	über 150.000	über 300.000
Bauliche Gestaltung	Open Air	Open Air	Mall	Mall

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ICSC 2004, S.4 und Hahn 2002, S.37

Diese Typologisierung ist in der deutschsprachigen Literatur der 60er und 70er Jahre mehrheitlich übernommen worden und findet sich in vielen Arbeiten auch heute noch wieder, allerdings ist dabei zu kritisieren, dass diese Einteilung auf der Beobachtung des amerikanischen Shopping Center Marktes basiert und nur geringfügige Anpassungen an den deutschen Shopping Center Markt vorgenommen worden sind. Beispielweise stellt sich Falk die Frage, ob man in Deutschland nicht schon ab 15.000 m² bzw. 20.000 m² von regionalen Einkaufszentren sprechen sollte (Falk 1973, S.16). Die Übersetzung und Benennung der Einkaufszentrentypen mit Nachbarschaftszentrum (Neighborhood Center) und Bezirkszentrum (Community Center) sind im Sprachgebrauch sowohl missverständlich als auch ungebräuchlich. Schlussendlich ist einer Beibehaltung dieser Typologie für den deutschsprachigen Raum nicht zuzustimmen, da auch die bis heute stattgefundenen Veränderungen am Shopping Center Markt nicht mehr abgebildet werden können.

Eine aktuellere Klassifizierung stellt der Versuch der ICSC dar, eine europaweite Typologie zu schaffen, allerdings erfolgt diese beinahe ausschließlich über die Größe (siehe

⁸ Die "primary trade area" wird in den USA als jener Bereich definiert, aus dem ca. 60-80% des Umsatzes stammen (ICSC 2004).

Tabelle 3). Die traditionellen Einkaufszentren lassen sich nach diesem Schema in 4 Größenklassen unterteilen. Bei kleinen Einkaufszentren wird beispielsweise noch zwischen Comparison-based (oft Teil einer größeren Handelszone, auch in der Innenstadt, kein Ankermieter) und Convenience-based (Lebensmittelhändler als Ankermieter, oft am Stadtrand) unterschieden.

Tabelle 3: Traditionelle europäische Einkaufszentrentypen

Centertyp Merkmal	Kleines EKZ		Mittelgroßes EKZ	Großes EKZ	Sehr großes EKZ
Konzept	Comparison- based	Convenience- based			
Bruttomietfläche in m ²	5.000–20.000	5.000–20.000	20.000–40.000	40.000-80.000	über 80.000

Quelle: ICSC 2006

Unter den spezialisierten Einkaufszentrentypen, die in der Tabelle nicht angeführt sind, werden noch „Retail Parks“ und „Factory Outlet Center“ erwähnt, die jedoch aufgrund der überwiegend offenen Bauweise nach der oben festgelegten Klassifikation nicht als Einkaufszentren gelten. Themenorientierte Center hingegen, die eine Größe ab 5.000 m² einnehmen können, werden überwiegend in Form von Mall-Shopping Center erbaut. Sie können entweder freizeitorientiert ausgerichtet sein, indem der Handel noch durch Freizeitnutzung (Multiplex Kino, Bowling Bahn, Fitness Center, Gastronomie) ergänzt wird oder nicht-freizeitorientiert sein, indem sie das Angebot auf eine Warenbranche oder auf eine Zielgruppe spezialisieren.

Aufbauend auf beiden Typologisierungen soll nun ein Versuch gestartet werden, eine für Österreich angepasste Typologie von Einkaufszentren nach der obigen festgesetzten Definition zu entwickeln. Als Merkmale werden das Warenangebot, die Art des Magnetmieters, der Standort in Bezug auf das Siedlungsgebiet und die Größe des Einkaufszentrums herangezogen.

Das **Warenangebot** kann Waren des täglichen Gebrauchs umfassen, dazu gehören im Wesentlichen Sinne Nahrungsmittel und Drogeriebedarf. Diese Güter werden auch als Convenience –Goods bezeichnet, da sie die Kunden mit einem Minimum an Aufwand kaufen möchten. Waren des mittelfristigen Bedarfs sind bereits Güter mit einem höheren Wert und einer längeren Lebensdauer, die in unregelmäßigen Abständen eingekauft werden. Als Beispiel dienen hier Bekleidung, Schuhe, Bücher usw. Langfristige Güter zeichnen sich bereits durch hohe Anschaffungskosten sowie meist durch einen hohen Transportaufwand aus, wie Möbel und Elektrogeräte. (Berekoven/Eckert/Wimmer 1973, S.263f)

Die **Größe** von Shopping Centern ist im Gegensatz zur europäischen Typologisierung in kleineren Klassen gewählt worden, zum einen zwischen 5.000 bis 8.000 m², 8.000 bis 25.000 m², 25.000 bis 40.000 m² und über 40.000 m².

Bei den **Magnetmietern** wird unterschieden, welche Betriebstypen im Einzelhandel zu den klassischen Vertretern in den Einkaufszentrentypen zählen. Dies kann zwischen Supermarkt und Verbrauchermarkt im Lebensmittelbereich variieren sowie zwischen den Branchen von großflächigen Anbietern.

Die **Lage** von Einkaufszentren kann nach Mayr zwischen integrierten und nicht-integrierten Standorten variieren, wobei sich Einkaufszentren in integrierten Standorten direkt in Geschäftsstraßen oder in einem Wohn- bzw. Stadtviertel befinden können. Unter nicht integrierten Lagen von Einkaufszentren sind periphere Standorte zu verstehen, die am Stadtrand oder sogar außerhalb des Stadtrandes „auf der grünen Wiese“ liegen. (Mayr 1980, S.27f). Die Lage stellt allerdings ein Merkmal dar, das nicht ausschließlich für einen Einkaufszentrentyp festgesetzt werden kann.

Aus der Kombination der Merkmale ergeben sich vier Einkaufszentrentypen, die in der folgenden Tabelle auch mit Beispielen aus dem österreichischen Shopping Center Markt versehen sind:

- das Nahversorgungszentrum mit Schwerpunkt auf Lebensmittel und der typischen Lage in einem Stadtviertel
- das kleinregionale Einkaufszentrum mit oder ohne Convenience-Schwerpunkt
- das regionale Einkaufszentrum, das sich bereits oft am Stadtrand befindet
- und das überregionale Einkaufszentrum.

Tabelle 4: Typologisierung von Einkaufszentren für Österreich

Centertyp Merkmal	Nahversorgungs- zentrum	Kleinregionales Ein- kaufszentrum		Regionales Einkaufszent- rum	Überregiona- les EKZ
Warenange- bot	Güter des täglichen Be- darfs	Güter des mittelfristi- gen Bedarfs	Güter des täglichen und mittelfristigen Bedarfs	Güter des täglichen, mittelfristigen und langfristigen Bedarfs	Güter des täglichen, mittelfristigen und langfristigen Bedarfs
Größe in m²	5.000 – 8.000	8.000 – 25.000		25.000 – 40.000	über 40.000
Art der Mag- netmieter	Supermarkt		Supermarkt, Bekleidungs- händler	Hypermarkt, Bekleidungs-, E- lektrogeschäft	Hypermarkt, Bekleidungs-, Möbelgeschäft
Lage	Stadtteil – integriert	Geschäfts- straße	Geschäftsstra- ße oder Stadt- teilintegriert	Stadtteilintegriert oder Stadtrand	Stadtteilinteg- riert oder Stadt- rand
Beispiel aus Österreich	Interspar EKZs	Arkade Linz	GS: Columbus Center, Stadtteil: Q19	Stadtteil: Millenni- um City Stadtrand: dez Einkaufszentrum	Stadtteil: Do- nauzentrum Stadtrand: SCS

Quelle: Eigene Darstellung

Natürlich könnten noch eine Reihe weiterer Merkmale wie das Vorhandensein von Entertainmentelementen in die Typologie miteinbezogen werden, doch jede detailliertere Einteilung würde eine Zuordnung in der Praxis noch schwieriger gestalten, da in der Realität die Übergänge fließend sind. Diese Typologisierung bezweckt daher lediglich, einen ersten Überblick über die Varianten von Einkaufszentren zu geben und enthält keinen Anspruch auf Vollständigkeit von möglichen Einkaufszentrenausprägungen.

3 Die Entstehungsgeschichte von Einkaufszentren

Für die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren ist es zunächst notwendig, einen Schritt in die Vergangenheit zu machen. Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte des Einkaufszentrums hilft dabei zu verstehen, aus welchen Bedürfnissen bzw. Voraussetzungen heraus Einkaufszentren entstanden sind und sich bis heute als eine der bedeutendsten Handelsformen weltweit etablieren konnten.

Dafür wird im nächsten Kapitel ein kurzer Überblick über die Entstehungsgeschichte der Shopping Center in den USA, dem Herkunftsland, gegeben. Mit deutlicher Verspätung tauchte das Phänomen Shopping Center auch in Europa auf, wobei hier nur die Unterschiede zu der Entwicklung in den USA hervorgehoben werden sollen. Auf eine detaillierte Darstellung der Shopping Center Entwicklung in den europäischen Ländern muss im Rahmen dieser Diplomarbeit verzichtet werden, da Gesetze sowie die wirtschaftliche und politische Situation der einzelnen Länder die Shopping Center Märkte hinsichtlich Anzahl, Größe, Lage, Typen und Dynamik unterschiedlich prägten und beeinflussten. Diese länderspezifischen Abweichungen können somit in Kurzform nicht dargestellt werden (vgl. dazu Zettler 1995). Stattdessen wird der Fokus auf die Entwicklung des Shopping Center Marktes in Österreich gelegt.

3.1 Die Entwicklung der Einkaufszentren in den USA

Die Entstehung von Einkaufszentren ging eindeutig von den USA aus, wo in den 20er Jahren die Vorreiter der ersten Einkaufszentren als Open Air Center in Form so genannten Strip Center entstanden. Darunter versteht man eine zusammenhängende Reihe an Geschäftsflächen, die etwa dem heutigen Verständnis von Fachmarktzentren (für die Begriffserklärung von Fachmarktzentren siehe Kapitel 2.1.4 Begriffsabgrenzung) entsprechen und dem Erscheinungsbild von künstlichen Geschäftsstraßen ähneln, dennoch von einer Hand geplant, errichtet und gemanagt werden (ICSC 2004, S.2).

Zu diesen Vorreitern zählt das von Jesse Clyde Nichols geplante Country Club Plaza (siehe auch Abbildung 3) in der Nähe von Kansas City, das bereits in den 20er Jahren eröffnet wurde und die Versorgung eines großen Wohngebiets übernahm (Bastian 1999, S.4, Besemer 2004, S.69, Hahn 2002, S.30, Jaeck 1979, S.12f.). Endgültig etablieren konnten sich die Einkaufszentren in den USA erst in den 50er Jahren, da mit dem Beginn der Weltwirtschaftskrise 1929 und dem 2. Weltkrieg der Shopping Center Markt zum Erliegen kam. 1950 waren somit erst 100 Einkaufszentren errichtet, während Ende der 50er Jahre bereits 4.500 Einkaufszentren gezählt wurden (Jaeck 1979, S.14). Zu den Voraussetzungen für die Entstehung von Einkaufszentren ab 1950 zählen vor allem der enorme Bevölkerungsanstieg und die daraus resultierende Entstehung von monofunktionalen

Vororten (suburbs) ohne jeglicher Versorgungsinfrastruktur, das starke Wirtschaftswachstum und das ansteigende Kaufkraftniveau genauso wie der steigende Motorisierungsgrad, die hohe Flächenverfügbarkeit an den Stadträndern zu günstigen Preisen und die Auflockerung der Baurestriktionen (Jaeck 1979, S.52-58, Hahn 2002, S.155). In den 50er Jahren entstanden somit viele Open Air Center in peripheren Lagen zur Versorgung der Einwohner in den amerikanischen Vorstädten. In diesen Zeitraum fällt auch das von Victor Gruen entworfene Southdale Center in Edina, Minneapolis (siehe Abbildung 4). Es wurde 1956 mit einer Größe von 74.000 m² Bruttomietfläche⁹ (Umrechnung: 1 m² = 10,376391 square feet) eröffnet und stellt das erste zweigeschossige, komplett geschlossene Einkaufszentrum mit Klimaanlage und Heizung dar, wodurch es als die erste Shopping Mall gehandelt wird (ICSC 2000, S.1f.). Das Southdale Center ist heute noch in Betrieb und wurde laut Betreiberhomepage¹⁰ zu einem dreigeschossigen Shopping Center mit ca. 120.000 m² Bruttomietfläche umgebaut. Mit diesem Shopping Center wurde der Startschuss für eine neuerliche Einkaufszentrenwelle in den 60er Jahren ausgelöst, das von einem Errichtungsboom regionaler Shopping Center nach dem Vorbild von Southdale geprägt war (Zettler 1995, S.33f). In den 60er Jahren verdoppelte sich die Anzahl von Einkaufszentren und zu Beginn der 70er Jahre wurde in den USA die 10.000 Grenze bereits überschritten (Hahn 2002, S.38).

Abbildung 3: Country Club Plaza in Kansas City, 1922 und 2007



Quelle: Bild links - Homepage des Country Club Plaza¹¹, Bild rechts – Homepage Project Private Places¹²

⁹ Die Größenangaben der Shopping Center in den USA beziehen sich auf die „gross leasable area“ (GLA), zu Deutsch Bruttomietfläche, unter der die verfügbare vermietbare Fläche für Geschäften, Dienstleistungen, Restaurants, Entertainment inklusive Lagerflächen verstanden wird. Nicht enthalten in dieser Fläche sind beispielsweise Mallfläche, Sanitäranlagen, all jene Flächen, die keine Erträge produzieren. (Hahn 2002, S.34f)

¹⁰ <http://www.southdale.com> [eingesehen am 26.10.2007]

¹¹ <http://www.countryclubplaza.com> [eingesehen am 26.10.2007]

¹² http://www.pps.org/gps/one?public_place_id=370 [eingesehen am 26.10.2007]

Abbildung 4: Southdale Center in Edina, 1956 und 2005



Quelle: Bild links - Evolution of the Shopping Center¹³, Bild rechts – Graduate School of Architecture & Urban Design and College of Architecture, Washington University in St. Louis¹⁴

In den 70er Jahren folgten zahlreiche Erweiterungen und Modernisierungen der in der ersten Phase errichteten Einkaufszentren in den USA (Neighborhood, Community, Regional Center). Hinzu kam, dass als Gegenteil zu den suburbanen Einkaufszentren die ersten multifunktionalen Einkaufszentren in den bereits verödeten Innenstädten errichtet wurden, als Beispiel ist das Zentrum „Water Tower Place“ (1975) in Chicago, Michigan zu nennen (Zettler 1995, S.41f, ICSC 2000, S.2).

In den 80er Jahren wurde jegliche vorangegangene Shopping Center Entwicklung in den USA aber nochmals übertroffen. Zwischen 1985 und 1990 wurden über 10.000 neue Shopping Center errichtet - eine bis heute weltweit einmalige Entwicklung (ICSC 2000, S.2). In diesem Zeitraum lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung und Errichtung noch größerer Shopping Center in Kombination von Einkaufen und Entertainment. So entstanden **Mega-Malls** mit großzügig geplanten Freizeitparks in Form von wahren Einkaufs- und Freizeiterlebniswelten. Als Beispiel dafür dient das derzeit größte Shopping Center in den USA¹⁵, die Mall of America in Minneapolis, die 1992 errichtet wurde. Das Shopping Center weist eine Bruttogeschoßfläche von ca. 390.000 m² auf und bietet auf 4 Stockwerken und über 230.000 m² vermietbarer Fläche nicht nur mehr als 520 Geschäften sondern auch einer Hochzeitskappelle, einem Kino und gleich mehreren Entertainmentparks Platz (Homepage der Mall of America¹⁶).

Zu Beginn der 90er Jahre wurde aber die Marktsättigung am amerikanischen Markt bereits spürbar und die Eröffnungen neuer Shopping Center bewegte sich mit einer jährlichen Wachstumsrate von ca. 2% auf einem wesentlich geringeren Niveau (Hahn 2002,

¹³ <http://history.sandiego.edu/gen/soc/shoppingcenter.html> [eingesehen am 26.10.2007]

¹⁴ <http://www.arch.wustl.edu/pub/photos/ig/jeYdcBgaJATAZc.jpg> [eingesehen am 25.01.2008]

¹⁵ Das größte Shopping Center in den USA hinsichtlich der vermietbaren Fläche ist das Einkaufszentrum King of Prussia in Pennsylvania, das abhängig von der Quelle über 260.000 – 265.000 m² verfügt. Allerdings erreicht es diese Größe nur durch Fußgängerverbindungen von drei Gebäuden. Daher wird es als der größte Shopping Center Komplex, aber nicht als die größte Shopping Mall in den USA gehandelt.
<http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsLarge.htm> [eingesehen am 18.10.2007]

¹⁶ <http://www.mallofamerica.com> [eingesehen am 28.10.2007]

S.39). Unter dem Einfluss eines steigenden Konkurrenzdrucks und eines veränderten Konsumentenverhaltens mussten daher neue Strategien der Marktanpassung entwickelt werden. Die Errichtung von Entertainment Komplexen an bestehende Einkaufszentren wurde ausgereizt und konnte nur in wenigen Fällen als Rettungsmaßnahme für Einkaufszentren beitragen (ICSC 2007, S.2). Es kam daher zu einer Weiterentwicklung von Einkaufszentren, die vor allem über den Repositionierungsbedarf entstand. Die daraus ableitbaren neuen Einkaufszentrentypen, üblicherweise in Open Air Form, sind laut Falk und dem ICSC Themen-Einkaufszentren, Outlet Center (Factory Outlet Center, Value Center/Off-Price Center) und Power Center (für nähere Definitionen siehe Falk 1998, S.18-20, ICSC 2004, Hahn 2002). Doch auch diese Zentren haben bereits ihre Expansionsphase hinter sich und müssen aufgrund eines Überangebotes teilweise wieder geschlossen werden (Hahn 2002, S.146). Obwohl die Anzahl neuer Shopping Center Ende der 90er Jahre ein Tief erreichte, nahmen seit 2000 die Eröffnungen aber wieder zu. Seit 2000 entstanden vor allem so genannte **Hybrid** Einkaufszentren, die nach Umbau, Erweiterungen und Neupositionierungen nicht mehr eindeutig einem Einkaufszentrentyp zuordenbar waren, weil sie Elemente mehrerer Typen kombinieren und mittlerweile auch als solche bewusst geplant werden (Hahn 2002, S.138). Die jüngste Entwicklung am amerikanischen Einkaufszentrenmarkt kann mit so genannten **Life Style Centern**¹⁷ beschrieben werden, die einen Gegentrend zu den preisaggressiven Centerformen (Factory Outlet Center, Value Center/Off-Price Center) darstellen.

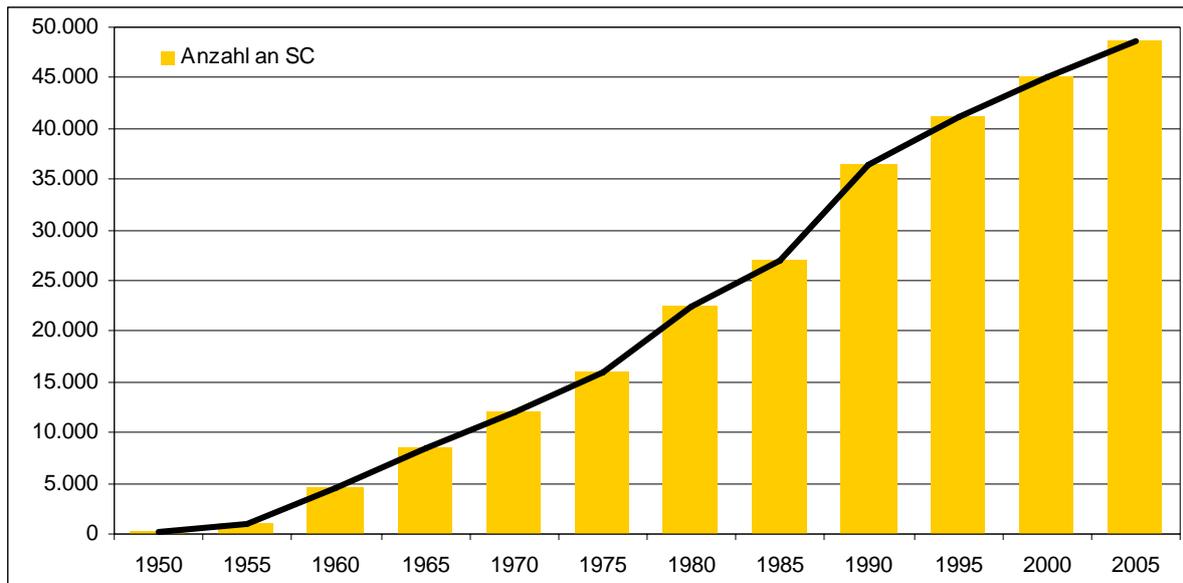
Der amerikanische Shopping Center Markt ist somit in den letzten 25 Jahren von Marktanpassungen in immer kürzer werdenden Zyklen geprägt. Neue und scheinbar erfolgreiche Einkaufszentrentypen werden in kürzester Zeit bis zum Erreichen eines Überangebotes reproduziert (Hahn 2002, S.146). Die Vermischung der Einkaufszentrentypen und die Ausweitung des jeweiligen Angebotes bilden ebenfalls den Verdrängungswettbewerb und die Konkurrenzsituation zwischen den einzelnen Einkaufszentrentypen ab. Die zukünftige Entwicklung der Einkaufszentrentypen ist aber auch aufgrund eines fehlenden statistischen Datenmaterials (Umsatzentwicklung nach Einkaufszentrentypen) nur schwer vorzusagen (Hahn 2002, S.145).

Über die heutige Anzahl der Einkaufszentren in den USA ist man sich ebenfalls nicht einig. Laut Angaben des National Research Bureau (NRB) zählte die USA 2005 48.700 Shopping Center mit einer Bruttomietfläche von 563 Mio. m². Laut der aktuellsten Veröffentlichung im Research Review der ICSC wurden für 2006 von CoStar aber mit 90.786

¹⁷ Der Begriff wurde von Developern Poag und Mc Ewen geprägt, die das erste Life Style Center „The Shops of Sadde Creek“ in Germantown, Tennessee 1987 eröffneten. Life Style Center stellen künstlich geschaffene Geschäftsstraßen mit extravaganten nationalen Handelsketten, gehobener Gastronomie, Kaffeehäusern und Fitness Clubs dar. Die Anzahl an Life Style Center ist von 30 im Jahr 2002 auf ca. 120 Ende 2004 angestiegen, ein jährlicher Zuwachs von ca. 10 bis 20 Life Style Centern wird angenommen. (Blum 2005, CNN Money 2005)

Einkaufszentren aber mehr als eine doppelt so hohe Anzahl angegeben¹⁸ (NRB 2006, ICSC 2007, S.35). Die enorm hohe Bedeutung des Shopping Center Marktes für den Einzelhandel hingegen ist unanfechtbar. Die Shopping Center in den USA nehmen ca. 69,2 % der Einzelhandelsflächen ein, was einer Shopping Center Dichte von ca. 2,1 m² pro Einwohner entspricht und generieren ca. 57% des Einzelhandelsumsatzes der USA¹⁹ (ICSC 2007, S.35).

Abbildung 5: Entwicklung der Shopping Center Anzahl in der USA (1950-2005)



Quelle: NRB 2006a und 2006b, ICSC 2007

Obwohl die Statistiken der letzten Jahre wieder Umsatzzuwächse und eine ansteigende Flächenproduktivität aufzeigen, ist die zukünftige Entwicklung in den USA ungewiss und einen langfristigen Aufschwung der Shopping Industrie trauen sich selbst die Experten alleine aufgrund dieser Zahlen nicht zu prognostizieren (Hahn 2002, S.148). Denn trotz der hohen Shopping Center Dichte startete auch 2006 wieder der Baubeginn für ca. 7.700 Projekte mit einer Fläche von 30 Mio. m² (ICSC 2007, S.35) und die Sammlung von so genannten „Dead Malls“ auf diversen Homepages²⁰ erweitert sich jährlich. Auch in den USA ist somit die Frage nach den Erfolgsfaktoren für Shopping Center aktueller denn je. Sie bleibt aber bis auf weiteres unbeantwortet, da die Schwierigkeit darin besteht, die der Zeit unterworfenen Veränderungen der Erfolgsfaktoren zu prognostizieren.

¹⁸ Grund dafür sei die bis jetzt unterschätzte Zahl der Shopping Center mit einer Größe von weniger als 3.000 m² Bruttomietfläche, die fast 50% der Gesamtanzahl ausmachen. (ICSC 2007, S.34).

¹⁹ Der Einzelhandelsumsatz in den USA betrug 2006 3.904.305 Mio. \$. (<http://www.census.gov>, eingesehen am 10.11.2007)

²⁰ Vgl. dazu <http://www.deadmalls.com> [eingesehen am 25.01.2008]

3.2 Die Entwicklung der Einkaufszentren in Europa

Die Shopping Center Entwicklung in Westeuropa begann erst Mitte der 60er Jahre, als der erste Bauboom in den USA bereits eingesetzt hatte. Die Verzögerung von ca. 10 Jahren ist zum Teil auf das aufgrund des Krieges später eingesetzte Wachstum der Bevölkerung, des Wohlstandes und des Mobilisierungsgrades zurückzuführen und zum Teil auf differenzierende Rahmenbedingungen in der Politik und der Siedlungsstruktur. Dazu zählen strengere Planungsrichtlinien, ein geringerer Suburbanisierungseffekt, das Vorhandensein historisch gewachsener und imagerträchtiger innerstädtischer Handelszonen, der Wiederaufbau der Städte nach den Zerstörungen im 2. Weltkrieg, Finanzierungsprobleme im Hinblick auf die Beschaffung langfristiger Mittel (Zinsraten) sowie eine eingeschränkte Verfügbarkeit weitflächiger Grundstücke (Besemer 2004, S.71, Jaeck 1979, S. 60-63).

Eine Vorreiterrolle in der Einkaufszentrenentwicklung in Europa nahmen **England** und **Schweden** ein. Hier ist in den 50er Jahren aufgrund der Bevölkerungsexplosion in den Städten die Errichtung der ersten Satellitenstädte²¹ geplant worden, deren Versorgung man mit den ersten europäischen Einkaufszentren sicherstellen wollte. Im Gegensatz zu den amerikanischen Shopping Centern wurden Einkaufszentren in den staatlich gelenkten Großprojekten der New Towns (England) eingeplant und in die Wohnsiedlungen integriert (Zettler 1995, S.81-83). In Anlehnung an das englische Vorbild wurde in Schweden in Vällingby, der ersten Satellitenstadt nördlich von Stockholm, 1954 das Vällingby Centrum²² aus mehreren Gebäuden bestehend eröffnet (Jaeck 1979, S.66).

Abbildung 6: Vällingby Centrum 1954 und 2007



Quelle: Homepage des Vällingby Centrums²³

²¹ Eine Satellitenstadt ist eine Stadt, die im Umfeld einer größeren Kernstadt angesiedelt und in höheren zentralörtlichen Funktionen von dieser abhängig ist, aber über eine ausreichende Zahl an Arbeitsplätzen und über wesentliche Teile der Infrastruktur verfügt (Meyers Lexikon 2007).

²² Während langer Jahre wurde am Zentrum, außer den notwendigsten Erhaltungsmaßnahmen, kaum etwas verändert, es verfiel, zum großen Leidwesen vieler Architekten. Heute (2007) sind jedoch gewaltige Bauarbeiten im Gange. 330 Mio. € werden in die Modernisierung der Anlage investiert.

(<http://www.vallingbycentrum.se/>, eingesehen am 01.02.2008)

²³ <http://www.vallingbycentrum.se/> [eingesehen am 01.02.2008]

Nach Realisierung der ersten Zentren in den Satellitenstädten Englands und Schwedens begannen die Einkaufszentrenprojekte auch in Deutschland, Holland und Belgien, gefolgt von Frankreich, Italien, der Schweiz und Österreich zu entstehen (Zettler 1995, S.84). Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen zwischen Amerika und Europa kam es erst **Ende der 60er Jahre** zu einer langsamen Ausbreitung suburbaner Einkaufszentren in Europa. Dazu zählte auch das erste Einkaufszentrum Deutschlands, das Main-Taunus-Zentrum in Sulzbach bei Frankfurt am Main, das 1964 öffnete (Dujsik 1981, S.27, Zettler 1995, S.89). Heute weist es eine Verkaufsfläche von 79.000 m² auf und soll in Kürze auf 90.000 m² erweitert werden²⁴.

Anfang der Siebziger Jahre war der Bauboom auch in Europa ausgebrochen. Zu dieser Zeit entstanden auch in Österreich die ersten Shopping Center. In Frankreich wurden nach anfänglichen gesetzlichen Einschränkungen erst zu diesem Zeitpunkt Einkaufszentren in vorstädtischen Siedlungsgebieten rund um Paris errichtet. Zu den ersten großen Shopping Centern in Frankreich zählt das Parly 2, das 1969 mit 150 Geschäften errichtet wurde (Zettler 1995, S.90f). Heute verfügt das Parly 2 über 200 Geschäfte und ca. 107.000 m² Bruttomietfläche, wobei laut Betreiberangaben²⁵ Erweiterungen sowie Renovierungen bereits geplant sind. Die Zeit für überregionale Shopping Center war somit auch in Westeuropa gekommen. In Frankreich ist die Shopping Center Entwicklung stark nach amerikanischem Vorbild verlaufen. Im Vergleich dazu wurden in Großbritannien durch strenge Planungsmaßnahmen und –kontrollen suburbane Einkaufszentren fast vollständig unterbunden, wodurch der Entwicklungsschwerpunkt auf innerstädtischen Einkaufszentren lag (Zettler 1995, S.99). Im Gegensatz zu den USA wurde die Errichtung von überregionalen Einkaufszentren an peripheren Standorten auch durch die Attraktivierungsmaßnahmen der Innenstädte eingebremst (Jaeck 1979, S.63). Fußgängerzonen entstanden ab den Fünfzigern in Holland, anschließend in Deutschland (Zettler 1995, S.108). Weiters wurden in den Innenstädten in Verbindung mit Fußgängerzonen und kleineren innerstädtischen Einkaufszentren die Passagen aus dem 19. Jahrhundert wiederentdeckt, vor allem in Deutschland. Als Beispiel ist das Hamburger Passagenviertel anzugeben, das zwischen 1979 und 1988 durch die Errichtung von 9 Passagen entstand (Magistrat der Stadt Wien 1990, S.46).

Die weitere Entwicklung der Shopping Center ist in Europa sehr unterschiedlich verlaufen und wurde vor allem von den Planungsrichtlinien geprägt. In Deutschland setzte sich der Trend zu innerstädtischen Standorten weiter fort, wodurch **in den 80er Jahren** nahezu ausschließlich innerstädtische Einkaufszentren mit anspruchsvoller Architektur und weiterhin rückläufiger Flächengröße (15.000 – 25.000 m²) errichtet wurden. Im Gegensatz zu den meisten westeuropäischen Ländern entstanden in Großbritannien erst in den 80er

²⁴ <http://www.main-taunus-zentrum.de> und <http://www.ece.de> [eingesehen am 25.01.2008]

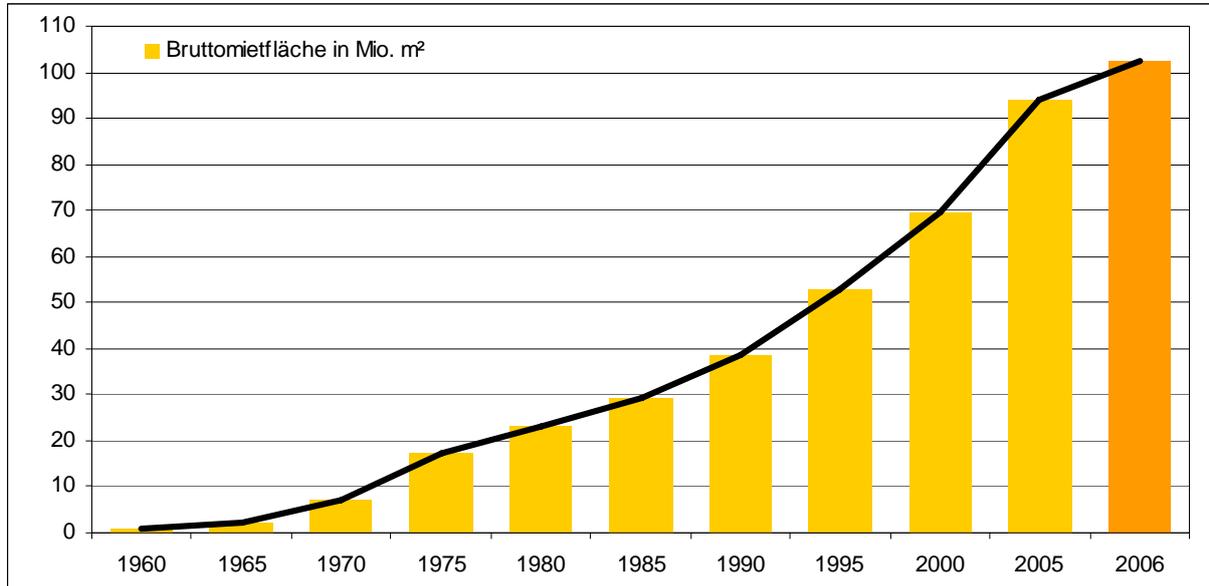
²⁵ <http://www.parly2.net/> [eingesehen am 04.11.2007]

Jahren große überregionale Einkaufszentren an außerstädtischen Standorten (Zettler 1995, S.103).

In den 90er Jahren ist wie in den USA die Kombination von Einkaufen und Freizeiteinrichtungen in Einkaufszentren etabliert worden, allerdings in einem geringeren Ausmaß. (Zettler 1995, S.99). Weiters entstanden durch den ansteigenden Konkurrenzdruck ähnlich wie in den USA, nur 10 Jahre später, andere Formen von Handelsagglomerationen: Fachmarktzonen, Fachmarktzentren und Factory Outlet Center. Die Factory Outlet Aktivitäten amerikanischer Betreibergesellschaften²⁶ begannen in Großbritannien und in Frankreich, wo mit Troyes Designer Outlet in Frankreich und dem Cheshire Oaks Designer Outlet 1995 die ersten Factory Outlet Center eröffnet wurden.

Ein Anstieg neuer Shopping Center Flächen war in Europa seit den frühen 90er Jahren feststellbar, der noch rascher ab dem Jahr 2000 vor sich ging. Der Shopping Center Flächen Bestand hat sich zwischen 1990 und 2007 sogar fast verdreifacht. Die osteuropäischen Länder haben dabei eine wesentlich größere Rolle gespielt als die westeuropäischen Länder, die bis auf wenige Ausnahmen in Spanien, Italien oder Deutschland, eine geringe Entwicklungsaktivität vorweisen konnten (Cushman & Wakefield 2007).

Abbildung 7: Entwicklung der Shopping Center Flächen in Europa (1960-2006)



Quelle: Cushman & Wakefield 2007

In Westeuropa sind nur annäherungsweise die Größendimensionen der USA erreicht worden. Nur in Großbritannien, das eine Vorreiterrolle für den europäischen Shopping Center Markt einnimmt, wurden mit dem Trafford Centre²⁷ in Manchester (1998 – 130.000 m²

²⁶ <http://www.mcarthurglen.com/corporate.asp> [eingesehen am 25.01.2008]

²⁷ <http://www.traffordcentre.co.uk> [eingesehen am 06.11.2007]

davon 119.000 m² für Handel) oder dem Bluewater Park²⁸ in Dartford (1999: 230.000 m²) ähnlich große Einkaufszentren gebaut, allerdings erst in den 90er Jahren (Besemer 2004, S.70). Seit dem Fall des Eisernen Vorhangs sind es vor allem die ehemaligen kommunistischen Länder Tschechien, Ungarn, Slowakei usw., in denen vor dem Hintergrund dynamisch wachsender Konsumausgaben die Projektentwicklung boomt. Heute haben sich die Aktivitäten noch weiter Richtung Osten nach Russland und in die Türkei verschoben. Dort befinden sich auch die größten Einkaufszentren Europas, wie zum Beispiel das Cehavir in Istanbul mit 340.000 m² vermietbarer Fläche (Jones Lang LaSalle 2007).

Österreich spielt daher in der Weltrangliste der größten Shopping Center eine untergeordnete Rolle. Auch die SCS²⁹ als heute größtes Shopping Center Österreichs bietet heute auf rund 173.000 m² vermietbare Fläche über 300 Geschäften Platz, reicht aber bei weitem nicht an nordamerikanische Verhältnisse heran. Die West Edmonton Mall³⁰ in Kanada beispielsweise erreicht mit über 350.000 m² fast eine doppelt so große Bruttomietfläche, abgesehen von den 570.000 m² Gesamtfläche inklusive Indoor Wellenbad, Hotel, Aquarium, usw. Einkaufszentren in China, Malaysia, Thailand, den Vereinigten Arabischen Emiraten haben aber auch die West Edmonton Mall seit 1994 von der Weltrangliste auf Platz 6 verdrängt. Die SCS passt sogar fast viermal in das heute größte Shopping Center der Welt South China Mall mit 660.000 m² (Eastern Connecticut State University³¹).

Dass die Dynamik der europäischen Shopping Center Entwicklung noch lange nicht beendet ist, zeigen auch die jährlich ansteigenden Flächenzahlen, die seit 3 Jahren immer wieder Rekordzuwächse darstellen. Für das Jahr 2007 werden zusätzliche Bruttomietflächen von 8,3 Mio. m² angenommen, für 2008 errechnet Cushman & Wakefield weitere 11 Mio. m² Bruttomietfläche in Planung. Dabei ist zu erwähnen, dass sich beinahe alle Flächen aus Neuerrichtungen und nur zu einem geringen Anteil aus Erweiterungen zusammensetzen (Cushman & Wakefield 2007, S.3). Ein detaillierter Vergleich der Shopping Center Entwicklung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, daher werde ich auf die Entwicklung in Österreich näher eingehen und die Entwicklungsphasen der Shopping Center plakativ darstellen.

3.3 Die Entwicklung der Einkaufszentren in Österreich

Im Rahmen der europäischen Shopping Center Entwicklung hat Österreich keine Vorreiterrolle übernommen und kann daher als Nachzüglerstaat bezeichnet werden. Der Bau von Einkaufszentren setzte in Österreich noch später ein als in Westeuropa, allerdings

²⁸ <http://www.bluewater.co.uk> [eingesehen am 06.11.2007]

²⁹ <http://www.scs.at> [eingesehen am 05.12.2007]

³⁰ <http://www.westedmall.com> [eingesehen am 05.12.2007]

³¹ <http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsWorld.htm> [eingesehen am 28.10.2007]

wurden von Beginn an eher geschlossene Einkaufszentren mit Mallflächen errichtet, da Open Air Center allein aufgrund der klimatischen Bedingungen in Europa äußerst selten verwirklicht wurden. Das Ausstellungs- und Einkaufszentrum (AEZ) in Wien-Landstraße gilt als das erste Einkaufszentrum in Wien (Dujsik 1981, S.28). Auf der Überdeckung des ehemaligen Schnellbahnhofes Wien-Landstraße, dem heutigen Bahnhof Wien-Mitte und der Landstraßer Brücke wurde das Einkaufszentrum 1957 errichtet. Nach den Plänen von Architekt Joseph Wöhrhart wurden in drei Stockwerken Geschäfte untergebracht. Die Stellplätze für 110 Autos befanden sich im vierten und fünften Stockwerk, die über einen Autolift zu erreichen waren (siehe Abbildung 8). 2000 eröffnete an seiner Stelle das Einkaufszentrum W3 (Bezirksmuseum Landstraße³²).

Abbildung 8: AEZ 1958 und W3 2005



Quelle: Bezirksmuseum Landstraße³³

In den 60er Jahren wurden zwei Einkaufszentren erbaut, die nur schwer in die Entstehungsgeschichte der Einkaufszentren einzuordnen sind, das Ekazent Hietzing³⁴ (1964), ein Mix aus Geschäftslokalen, einem Hotel, Büros und einer Garage, sowie das Generali Center (1968) in der Mariahilferstraße mit 4.400 m² Verkaufsfläche.

20 Jahre nach den ersten Malls in den USA begann sich dann aber zu Beginn der 70er Jahre die Einkaufszentrenlandschaft von Wien aus zu entwickeln. Es wurden überwiegend Zentren erbaut, die der Bevölkerung in den neu entstandenen Wohnsiedlungen am Stadtrand von Wien zur Nahversorgung dienten. Dazu zählen beispielsweise das Hanssonzentrum 1972 (10. Bezirk), das Großfeldzentrum 1971 (21. Bezirk) oder auch der Einkaufspark Alt Erlaa 1979 (23. Bezirk). Die Erreichbarkeit war zu Fuß möglich und das Angebot wurde um öffentliche Einrichtungen ergänzt, sodass die Einkaufszentren einen städtischen Zentrumscharakter erhielten (Obermayr 1989, S.35f). Sie entsprachen gemäß der österreichischen Einkaufszentrentypologie (siehe Kapitel 2.2 Typologie von Einkaufszentren) den Nahversorgungszentren bzw. kleinregionalen Zentren.

³² <http://www.bezirksmuseum.at/landstrasse/page.asp/1624.htm> [eingesehen am 31.10.2007]

³³ <http://www.bezirksmuseum.at/landstrasse/page.asp/1624.htm> [eingesehen am 31.10.2007]

³⁴ <http://www.ekazent.at/> [eingesehen am 04.11.2007]

Gleichzeitig begann man auch die ersten regionalen Einkaufszentren am Stadtrand (Einkaufszentren der 2. Generation) und an der Peripherie der Landeshauptstädte zu planen, die heute noch die größten Shopping Center Österreichs darstellen. Dazu zählt das DEZ-Einkaufszentrum³⁵ in Innsbruck, das 1970 auf 11.000 m² Verkaufsfläche den ersten Interspar Markt beherbergte. 1975 eröffnete auf 22.800 m² Verkaufsfläche das heute größte Shopping Center Wiens, das Donauzentrum³⁶ im 22. Bezirk. Ein knappes Jahr später wurde die Shopping City Süd (SCS)³⁷ mit einer Bruttogeschoßfläche von ca. 96.100 m² südlich von Wien in der Gemeinde Vösendorf als das erste überregionale Einkaufszentrum eröffnet, das heute mit 225.000 m² Bruttogeschoßfläche bzw. 124.000 m² Verkaufsfläche für den Handel das größte Shopping Center Österreichs darstellt und europaweit noch immer zu den größten zählt. Dieses Einkaufszentrum ist definitiv nach dem Vorbild regionaler Shopping Center der USA entstanden (Dujcik 1981, S.29).

Anders als in den USA brach aber nicht im darauf folgenden Jahrzehnt der Bauboom aus, sondern erst Ende der 80er Jahre. So gab es 1980 erst 19 Einkaufszentren, während die Zahl bis 1990 auf 54 hochschnellte (Schwarzenacker 1998, S.29ff). Grund dafür waren der geringere und verspätet eingesetzte Suburbanisierungseffekt und nicht auch zuletzt der Schutz der innerstädtischen Geschäftsstraßen, der in Österreich mit der Entstehung der ersten Fußgängerzonen in Wien (Kärntner Straße, Favoritenstraße) in den 70er Jahren erfolgte. Anfang der 80er Jahre lag der Schwerpunkt vor allem auf Erweiterungen bestehender Shopping Center. Das Donauzentrum vergrößerte zwischen 1980 und 1986 um insgesamt 23.700 m², die SCS erweiterte 1988 durch die Ansiedlung von Ikea um 39.600 m² Bruttogeschoßfläche, wodurch es zum größten europäischen Shopping Center aufstieg.

Erst Ende der 80er Jahre entstanden wieder regionale Einkaufszentren auf der grünen Wiese wie der Huma Einkaufspark (1987) in Wien, der Messepark in Dornbirn (1987) sowie die die Plus City (1989) und das Uno Shopping (1990) im Westen von Linz, die in zwei Gemeindegebieten jedoch nicht einmal einen Kilometer voneinander entfernt liegen. Diese Ansiedlung von gleich zwei Einkaufszentren im Linzer Stadtumland hat nicht nur in Oberösterreich Diskussionen um die Auswirkungen peripherer Einkaufszentren (Verkehrsaufkommen, Kaufkraftabfluss, Innenstadtverödung) ausgelöst, sondern auch die Frage nach Beschränkungsmöglichkeiten in den Raumplanungsgesetzen aufgeworfen (vgl. auch Leimer 2007).

Nachdem 1990 bereits über 50 Shopping Center in Österreich errichtet waren, verdoppelte sich die Zahl bis 2000. Der Einkaufszentrenboom hielt weitere 10 Jahre an und pro

³⁵ <http://www.dez.at> [eingesehen am 04.11.2007]

³⁶ <http://www.donauzentrum.at> [eingesehen am 04.11.2007]

³⁷ <http://www.scs.at> [eingesehen am 05.12.2007]

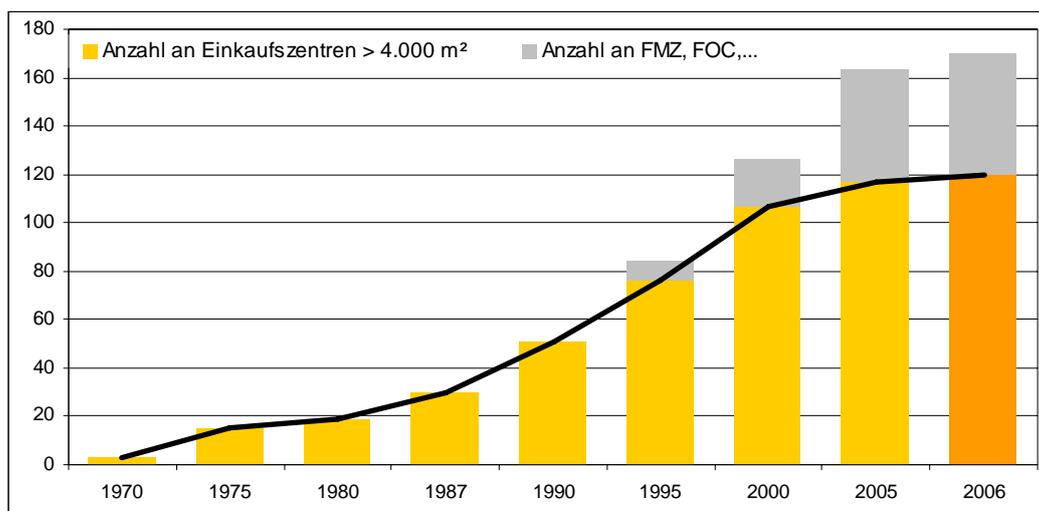
Jahr wurden zwischen 5 und 6 Einkaufszentren eröffnet (Standort + Markt BeratungsgmbH 2007). Die Einkaufszentren der vierten Generation (siehe auch Tabelle 5) waren durch eine Standortverlagerung in die Innenstädte gekennzeichnet, wie die Lugner City (1990), die Ringstraßen Galerien (1993) oder das Gerngross City Center (1997). Bereits über 50% der errichteten Shopping Center zwischen 1990 und 2000 können als innerstädtische Einkaufszentren bezeichnet werden (RegioPlan Consulting GmbH 2007a). Gleichzeitig wichen die Developer in die nächst größeren Bezirkshauptstädte in Österreich aus (Horn, Kapfenberg, Krems, Steyr, Wiener Neustadt,...). Ein wesentliches Charakteristikum der Shopping Center Entwicklung in den 90er Jahren war die Integration von Entertainmentelementen, ein Trend, der um ca. 10 Jahre zeitversetzt und in abgeschwächter Form aus den USA in Österreich eintraf. Die Einkaufszentren wurden jedoch nicht um Freizeitparks erweitert, sondern um Kinocenter und Erlebnisgastronomie. Das Donauzentrum ließ das Donauplex (Kino und Erlebnisgastronomiebereich) im Jahr 1990 errichten, vier Jahre später wurde am SCS Gelände das SCS-Multiplex Center eröffnet. 1995 wurde auch die Plus City um das Hollywood Megaplex ergänzt. Ende der 90er Jahre überstieg das Angebot aber bei weitem die Nachfrage und einige Großkinos mussten Konkurs anmelden, wie auch das Kino Auhofcenter (Wirtschaftsblatt, 16.03.2001). Auch stellte man fest, dass Kinobesuche und Einkaufen nur geringe Synergieeffekte mit sich brachten, da sie zu unterschiedlichen Tageszeiten wahrgenommen werden. Dies lässt sich auch dadurch belegen, dass eine Reihe großer in Einkaufszentren integrierter Multiplex Kinos eine Sitzplatzauslastung von nicht einmal 50% aufweisen (Tehsarik 2001, S.94).

Ende der 90er Jahre kam es zu einer neuen Flut von Gesetzesnovellen in der Raumordnung bezüglich Einkaufszentren, die es zum Ziel hatten, die Flächenwidmung und Genehmigung für Shopping Center auf der grünen Wiese zu erschweren um eines der obersten Raumordnungsziele „Förderung und Sicherstellung der Nahversorgung“ gewährleisten zu können. Exemplarisch kann das Standortverordnungsverfahren im Salzburger Raumordnungsgesetz genannt werden, dass 1999 beschlossen wurde oder die Einkaufszentrenregelung in der Steiermark 2002. Dennoch wurden von Projektentwicklern Gesetzeslücken erforscht, wie im Falle des Baus der Shopping City Seiersberg im Jahre 2003. Das Shopping Center wurde aus 3 Gebäudeteilen, die mit einem Gang nachträglich verbunden wurden, errichtet und im Vorfeld daher nicht als zusammenhängende Fläche bewertet. Grundsätzlich hat aber der Anteil von neuen Einkaufszentren in integrierten Lagen seit 2000 deutlich zugenommen. Die Einkaufszentren der 5. Generation sind auch durch zunehmend innerstädtische Standorte, anspruchsvollere Architektur und den Hang zur Multifunktionalität gekennzeichnet. Auf die gemeinsamen Ausprägungsmerkmale der Einkaufszentren der 5. Generation wird noch im folgenden Kapitel über die heutige Einkaufszentrensituation näher eingegangen.

Insgesamt haben sich seit 2000 die Neueröffnungen von Shopping Centern auf ein geringeres Niveau verschoben, während in den 90er Jahren ca. 50 Shopping Center errichtet wurden, waren es zwischen 2000 und 2006 nur mehr 13. Der Flächenzuwachs hingegen nahm in einem wesentlich höheren Ausmaß zu, was für eine Vielzahl von Erweiterungsmaßnahmen bestehender Einkaufszentren spricht (Standort + Markt BeratungsgmbH 2007). Fünf Projekte mit einer Verkaufsfläche von insgesamt rund 65.000 m² sind allein 2006 realisiert worden, ca. 80.000 m² sind 2007 errichtet worden (RegioPlan Consulting GmbH 2007c).

Neben den gesetzlichen Restriktionen und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurde die Shopping Center Entwicklung auch durch andere Handelsagglomerationsformen gebremst, ähnlich wie in den USA. Ende der 90er Jahre traten die Fachmarktzentren ihren Siegeszug an, Factory Outlets als neuere Shopping Center Form sind in Österreich mit dem McArthurGlen Factory Outlet Center in Parndorf (1998, 1999), dem BIGG Outlet Center in Parndorf (2005) und Leoville (2005) seit 2000 entstanden.

Abbildung 9: Entwicklung der Shopping Center Anzahl in Österreich (1970-2006)



Quelle: Schwarzenecker 1998, Standort + Markt BeratungsgmbH 2007

Zusammenfassend kann die qualitative Entwicklung der Shopping Center in Österreich wie auch in anderen Ländern in verschiedene Entwicklungsphasen eingeteilt werden. Dafür wird die in der deutschsprachigen Literatur am häufigsten zitierte Einteilung von Falk als Basis herangezogen und um eine fünfte, aktuelle Entwicklungsphase ergänzt (Besemer 2004, S.74f). Für die Anpassung an den österreichischen Shopping Center Markt sind aber die Generationssprünge verändert worden. Weiters beschränkt sich die Tabelle auf die wesentlichen Kriterien und Ausprägungsmerkmale, die die jeweilige Entwicklungsphase prägte. Auf eine allumfassende Darstellung der veränderten Elemente wie Magnetmieter, bauliche Gestaltung, Service, Parkierung, Funktionenmix/Nutzungsmix usw. wird jedoch verzichtet, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen.

Tabelle 5: Qualitative Entwicklung österreichischer Shopping Center

Phasen	Typen und Kriterien	Beispiel
1. Generation 1964-1978	<ul style="list-style-type: none"> Nahversorgungszentren und kleinregionale Einkaufszentren in neuen Wohnlagen am Stadtrand 	Hansson-Zentrum
2. Generation 1974 – 1985	<ul style="list-style-type: none"> Erste regionale Shopping Center am Stadtrand überwiegend noch auf Lebensmittelhandel ausgerichtete SC 	SCS, Donauzentrum Interspar Einkaufszentren
3. Generation 1985-1992	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterungen/Modernisierungen bestehender Center Errichtung regionaler Shopping Center in peripherer Lage 	SCS, Donauzentrum Huma Einkaufspark
4. Generation 1990- 2000	<ul style="list-style-type: none"> Erneuerungen und Erweiterungen durch Entertainment innerstädtische Shopping Center 	Plus City, Donauzentrum Lugner City
5. Generation ab 2000	<ul style="list-style-type: none"> Innerstädtische Shopping Center mit anspruchsvoller Architektur und Multifunktionalität (Büros, Wohnungen,...) Erweiterungen bestehender Einkaufszentren 	Millennium City, Stadion Center Dez, UNO Shopping

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Besemer 2004, S.74, Falk 1998, S.20-22

4 Heutige Einkaufszentrensituation in Österreich

4.1 Analyse des österreichischen Einkaufszentrenmarktes

4.1.1 Statistischer Überblick und wesentliche Merkmale

Ein statistischer Überblick über die heutige Einkaufszentrensituation in Österreich wird vor allem durch ein schwer zugängliches und uneinheitliches Zahlenmaterial erschwert. Weder das Statistikamt, noch die Wirtschaftskammer oder sonstige öffentliche Institutionen verfügen über ein statistisches Datenmaterial in Bezug auf Einkaufszentren, wodurch auf Zahlen und Fakten privater Unternehmen zurückgegriffen werden muss.

Der Austrian Council of Shopping Centers (ACSC) veröffentlicht das Datenmaterial des Beratungsunternehmens Standort und Markt, das für Anfang 2007 ca. 170 Einkaufszentren für Österreich ausweist, wovon jedoch nur 120 als „klassische“ Einkaufszentren, wie sie auch der Arbeitsdefinition entsprechen, mit mindestens 4.000 m² vermietbarer Fläche zu bezeichnen sind (ACSC 2007). Der Rest setzt sich aus Fachmarktzentren, 2 Factory Outlet Centern und einem Sonderfall (Vienna Airport Shopping) zusammen.

Detaillierte Informationen über den österreichischen Einkaufszentrenmarkt stehen sowohl von der Standort + Markt BeratungsgesmbH als auch von RegioPlan Consulting zur Verfügung, wobei sich die Zahlen darin unterscheiden, dass Standort und Markt Einkaufszentren über 4.000 m² vermietbare Fläche respektive über 3.500 m² Verkaufsfläche auflistet, RegioPlan Consulting hingegen die 100 größten Shopping Center in Österreich über 5.000 m² Verkaufsfläche näher analysiert. Die wichtigsten Kennziffern des österreichischen Shopping Center Marktes beider Unternehmen sind in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Statistische Informationen des österreichischen Einkaufszentrenmarktes

Standort und Markt	Statistische Kriterien	RegioPlan Consulting
120 „klassische“ Einkaufszentren“	Anzahl	100 (größten) Einkaufszentren
2,3 Mio. m ² vermietbare Fläche 1,8 Mio. m ² Verkaufsfläche	Fläche	2,2 Mio. m ² vermietbare Fläche 1,7 Mio. m ² Verkaufsfläche
331 Mio.	Besucher	k.A.
7,3 Mrd. €	Umsatz (brutto)	7,1 Mrd. €
101.600	Stellplätze	99.900
Standort und Markt	Kennziffern	RegioPlan Consulting
18.980 m ² vermietbare Fläche 15.040 m ² Verkaufsfläche	Durchschnittliche Größe	22.240 m ² vermietbare Fläche 16.810 m ² Verkaufsfläche
3.360 €/m ² vermietbarer Fläche 4.230 €/m ² Verkaufsfläche	Flächenproduktivität	3.340 €/m ² vermietbarer Fläche 4.430 €/m ² Verkaufsfläche
14,1%	Anteil am Einzelhandels- umsatz (Marktanteil)	13,8%
18,7	Verkaufsfläche pro Stell- platz	16,8

Quelle: Standort + Markt BeratungsgesmbH 2007, RegioPlan Consulting GmbH 2007a

Laut RegioPlan Consulting verfügen die 100 größten Einkaufszentren über ca. 1,7 Mio. m² Verkaufsfläche (Stand 2007) und setzten rund 7,1 Mrd. € (Stand 2006) um. Die Bedeutung am Einzelhandel mit 13,8% am Einzelhandelsumsatz³⁸ in Österreich zeigt aber bereits die wesentlich geringe Bedeutung der Handelsagglomeration gegenüber den USA auf (57% des Einzelhandelsumsatzes, vgl. S.26). Ein Shopping Center ist somit im Durchschnitt 16.800 m² groß, setzt ca. 4.400 € pro m² Verkaufsfläche um und verfügt über einen Stellplatz pro 17 m² Verkaufsfläche. (RegioPlan Consulting GmbH 2007a)

Für die folgenden Analysen, die die heutige Einkaufszentrensituation hinsichtlich Shopping Center Typen, Standortpräferenz, Shopping Center Größen, Branchenmix und bauliche Gestaltung näher beleuchten sollen, stellt die Studie „Shopping Center Top 100 in Österreich“ von RegioPlan Consulting GmbH die Basis dar, wobei nochmals darauf hingewiesen werden muss, dass sich die Zahlen auf die 100 größten Einkaufszentren über 5.000 m² Verkaufsfläche beziehen.

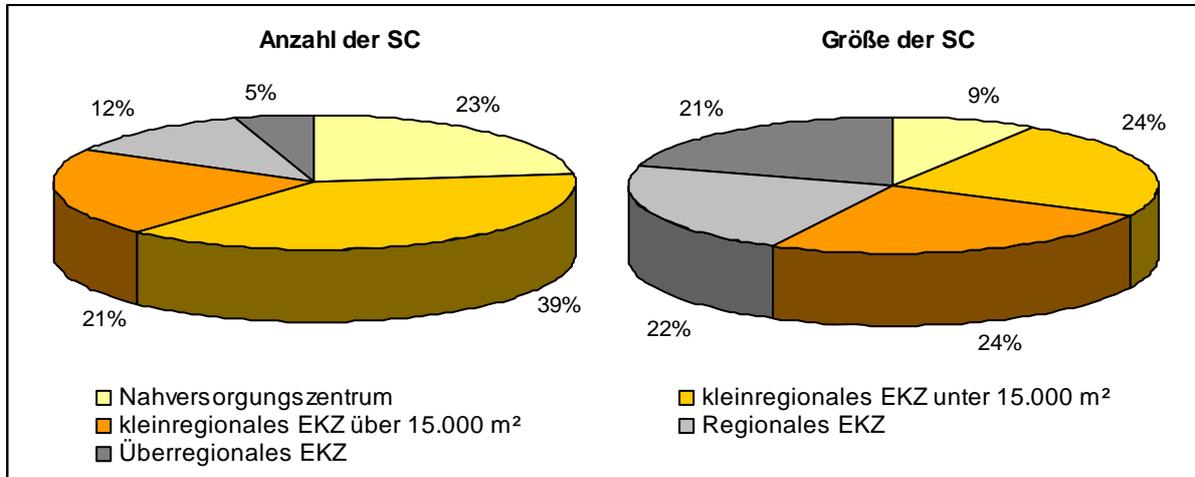
In Bezug auf die **Shopping Center Typen** (siehe auch Kapitel 2.2 Typologie von Einkaufszentren) ist in Österreich der kleinregionale Einkaufszentrentyp vorherrschend, der in der Abbildung 10 auf 2 Flächenkategorien aufgeteilt ist. Auch die Nahversorgungszentren spielen mit 23% der Shopping Center eine große Rolle. Würde man Einkaufszentren ab 3.500 m² Verkaufsfläche als Ausgangsbasis annehmen, so würde dieser Anteil bei 45 % liegen (Standort + Markt BeratungsgesmbH 2007). Die flächenmäßige Verteilung der Einkaufszentren in Österreich hingegen zeigt bereits die Dominanz der regionalen und überregionalen Einkaufszentren, die einen Anteil von 43% einnehmen. Fünf überregionale Einkaufszentren nehmen ca. ein Fünftel der Einkaufszentrenfläche ein. Innerhalb der fünf größten Einkaufszentren in Österreich flacht die Verkaufsflächen aber bereits sehr schnell ab und das 5.größte Einkaufszentrum, der Humapark in Wien, misst nur mehr ein Drittel der Einkaufsfläche der SCS misst.

Dieser Flächenaufteilung zu Folge sind auch Rückschlüsse auf die **Standortpräferenz** von Shopping Centern zu ziehen. Zwar befinden sich fast 50 der 100 Shopping Center in einem Siedlungsgebiet, davon sogar etwa die Hälfte in einem Ortskern oder einer Geschäftsstraße, allerdings beanspruchen diese nur knapp mehr als ein Drittel der Fläche. Das bedeutet, dass fast 65% der Shopping Center Flächen an peripheren Standorten errichtet sind, was sich auch aus der Flächendominanz der regionalen und überregionalen Einkaufszentren ableiten lässt. In den letzten Jahren hat sich aber eindeutig eine Verschiebung zugunsten innerstädtischer Standorte vollzogen. Einkaufszentren, die seit 2000 errichtet wurden, sind zu 67% an innerstädtischen Standorten zu finden, während

³⁸ Der Umsatz 2006 im Einzelhandel (ohne Kfz, ohne Tankstellen, mit Reparatur von Gebrauchsgütern) wird von der KMU Forschung auf 43.128 Mio. € (netto) geschätzt (Wirtschaftskammer Österreich 2007)

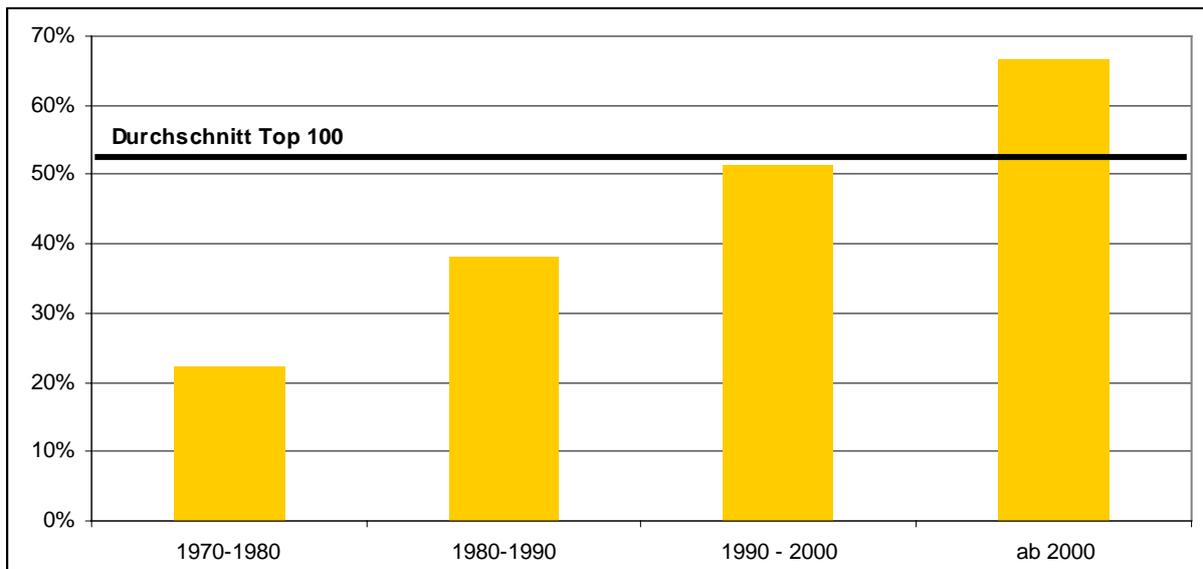
nur 20% der Shopping Center, die zwischen 1970 und 1980 erbaut wurden, integrierte Lagen vorweisen (siehe Abbildung 11).

Abbildung 10: Typen der Top 100 Einkaufszentren nach Anzahl und Fläche



Quelle: eigene Darstellung, RegioPlan Consulting GmbH 2007a

Abbildung 11: Anteil innerstädtischer Lagen der Top 100 Einkaufszentren nach Baujahr



Quelle: eigene Darstellung, RegioPlan Consulting GmbH 2007a

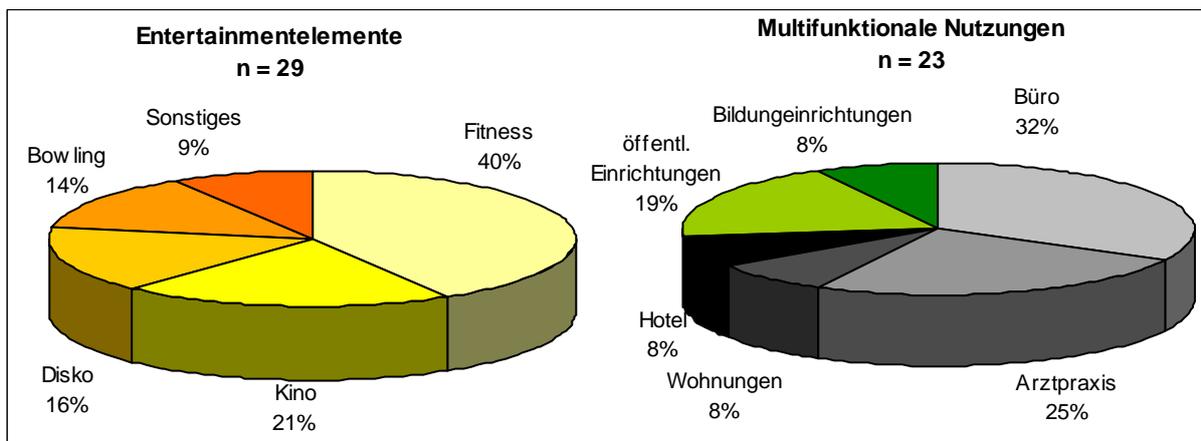
Laut Richter, Geschäftsführer der RegioPlan Consulting GmbH, ist der heutige österreichische Shopping Center Markt weiters durch einen sehr hohen Filialistenanteil, einen geringen Dienstleistungs- und Gastronomieanteil, von kaum wirklich integrierten Freizeit- und Entertainmentelementen, sowie einer unbedeutenden Rolle der Architektur charakterisiert (Oberweger/Richter, 2005).

Auswertungen über den Nutzungsmix in den Einkaufszentren bestätigen diese Aussagen. Einkaufszentren sind mit 88% des Flächenanteils eindeutig vom Einzelhandel dominiert. Die Branchen mit den höchsten Flächenanteilen sind Lebensmittel und Bekleidung mit je

über 20%. Lediglich 10% der Fläche wird im Durchschnitt für Gastronomie und Dienstleistungen verwendet, wobei Gastronomiebetriebe ca. 7% der Fläche einnehmen. Die Spannweiten erstrecken sich aber auch hier von keinem Gastronomieangebot bis hin zu einem Flächenanteil von 20% und im Dienstleistungsbereich sogar bis zu 25%.

Entertainmentelemente sind nicht in den Flächenangaben der Einkaufszentren beinhaltet und können nur anhand ihrer Anzahl und Nutzungen analysiert werden. Ca. 30 Einkaufszentren verfügen über Freizeitelemente, wobei die wenigsten mehr als Fitnesscenter oder Kinos vorweisen. Diskotheken, Bowling-/Kartbahnen oder größere Veranstaltungsflächen („Sonstige“) sind in max. 10 Einkaufszentren vorzufinden. Weitere Nutzungen neben Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistungen wie Büros, Arztpraxen, Wohnungen, Hotels usw. sind in 23 Einkaufszentren vertreten, wobei etwa die Hälfte dieser Shopping Center auch Entertainment aufweist und sich über eine hohe Multifunktionalität auszeichnet. Fast die Hälfte der Einkaufszentren verfügen aber über keine Nutzungen, die über Einzelhandel, Dienstleistungen und Gastronomie hinausgehen (siehe Abbildung 12). Im Entertainmentbereich werden somit überaus klassische Elemente eingesetzt.

Abbildung 12: Nutzungselemente in Einkaufszentren



Quelle: Eigene Darstellung, RegioPlan Consulting 2007a

Die **Architektur** von Einkaufszentren ist in Österreich sicherlich dem auffälligsten Wandel der Zeit unterlegen. Während heute vor allem Glasflächen, Lichtdurchlässigkeit und moderne Materialien zu den höheren Prioritäten zählen, wurde zu Beginn der Shopping Center Entwicklung der Bau auf sachliche, geometrische und funktionale Elemente reduziert. Ältere Shopping Center werden diesem Trend zum Teil angepasst, doch besteht noch immer Aufholbedarf (siehe Abbildung 13). Laut Richter von RegioPlan Consulting ist der österreichische Shopping Center Markt hinsichtlich der Architektur kaum von innovativen Ideen geprägt und folgt meist dem funktionellen Hintergedanken, wodurch Österreich auch im Schatten von osteuropäischen Ländern steht (Oberweger/Richter 2005).

Seit der Verleihung des ICSC Awards an den Europark in Salzburg im Dezember 2007 erscheint aber auch Österreich in der Weltrangliste (OTS Pressemeldung, 22.12.2007).

Abbildung 13: Moderne vs. veraltete Architektur (Europark Salzburg, Draupark in Villach)



Quelle: OTS Pressemeldung, 22.12.2007³⁹, Kleine Zeitung 04.02.2008⁴⁰

Aufholbedarf sieht Richter von RegioPlan Consulting jedoch nicht nur in der gestalterischen Qualität, sondern viel allgemeiner in der planerischen Qualität. Seiner Meinung nach können 55% der Einkaufszentren gemessen an der planerischen Qualität nicht überzeugen, 35% bewegen sich im grünen Bereich und maximal 10% erhalten Bestnoten (Oberweger/Richter 2007). Daten oder Wissen darüber, wie Richter zu diesen Einschätzungen kommt und auf welche Grundgesamtheit sich diese Zahlen beziehen, sind allerdings unbekannt.

Fix ist jedoch, dass der Shopping Center Markt jedes Jahr Zuwachs durch neue Einkaufszentren erhält und es stellt sich die Frage, wie weit die Shopping Center Dichte und der Wettbewerb zwischen den Einkaufszentren in Österreich bereits fortgeschritten ist.

4.1.2 Erfolgchancen von Shopping Centern in Österreich

Eine mögliche Messzahl für die Einkaufszentrenkonzentration stellt die Shopping Center Dichte im Vergleich zu anderen europäischen Ländern dar. Dafür werden die europaweiten Kennzahlen in Form von Bruttogeschossflächen der Einkaufszentren⁴¹ pro 1.000 Einwohner von Cushman & Wakefield⁴² vom Stand Mitte 2007 herangezogen.

Ein Vergleich mit den USA, wo bereits einem Einwohner mehr als 1 m² Einkaufszentrenfläche zur Verfügung steht, ist nicht passend, da weder vergleichbares statistisches Datenmaterial (Fläche inkludiert alle Shopping Center Formen, auch Open Air Center) noch

³⁹ http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20071222_OTSO030&ch=wirtschaft [eingesehen am 04.02.2008]

⁴⁰ <http://www.kleinezeitung.at/regionen/kaernten/villach/742832/index.do> [eingesehen am 08.02.2008]

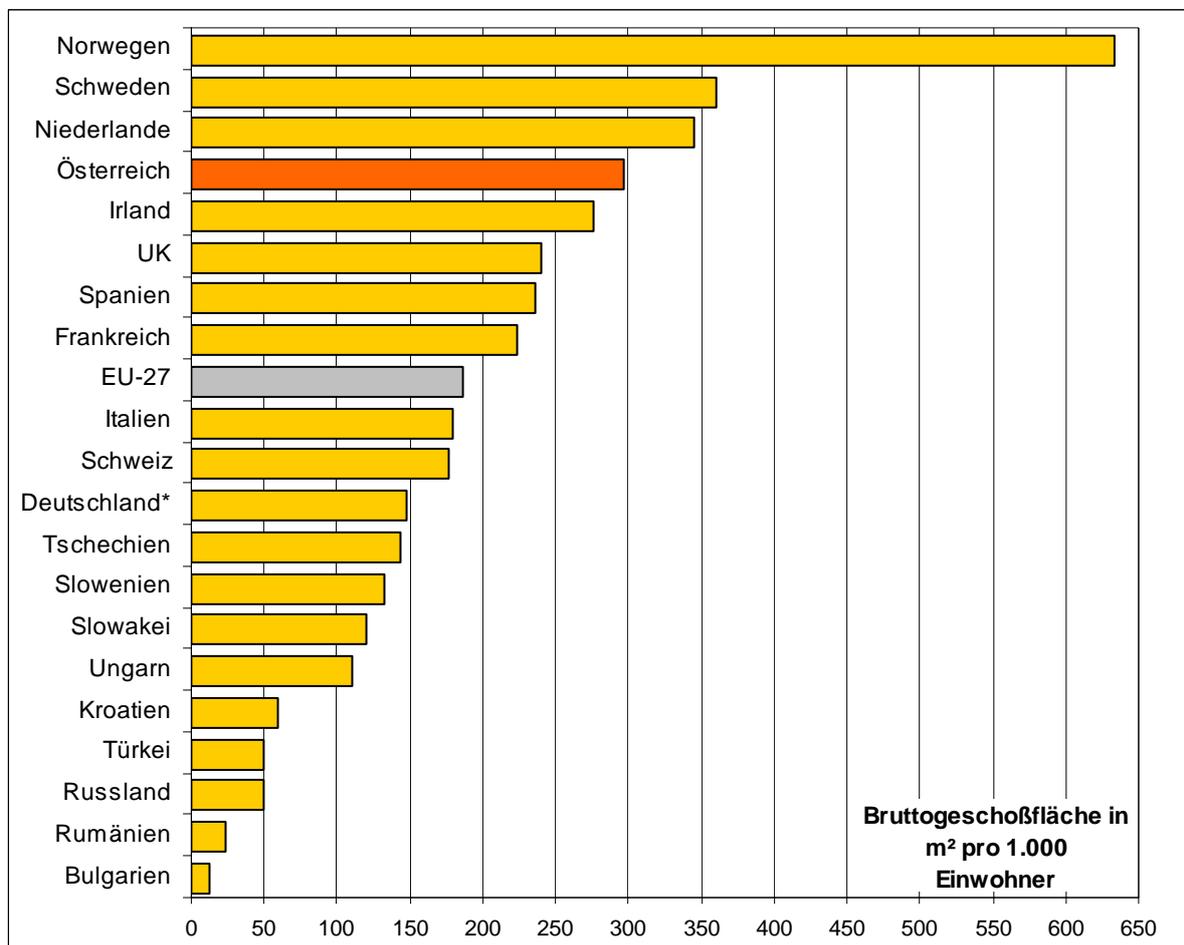
⁴¹ Ein Shopping Center wird als eine zentral gemanagte, spezialgefertigte bauliche Anlage mit einer Bruttomietfläche von über 5.000 m² und zumindest 10 Shops sowie unter Ausschluss von Factory Outlet Center und Retail Parks definiert (Cushman & Wakefield 2007, S.1)

⁴² Cushman & Wakefield ist mit über 12.000 Mitarbeitern in 201 Büros in 55 Ländern weltweit das größte internationale Beratungsunternehmen für Gewerbeimmobilien in partnerschaftlicher Führung und Eigentümerstruktur URL: <http://www.cushwake.com> [eingesehen am 25.01.2008]

ähnliche Voraussetzungen der Einzelhandelsstruktur bestehen. Anzunehmen ist, dass in Österreich aufgrund der gewachsenen Geschäftsstraßen Einkaufszentren auch in Zukunft nicht in diesem Ausmaß realisiert werden können, wie in den USA.

Aus der Abbildung 14 geht eindeutig hervor, dass sich die am höchst entwickelten Shopping Center Märkte mit Schweden, Norwegen und den Niederlanden im Norden Europas befinden. Danach folgt Österreich mit fast 300 m² Bruttomietfläche pro 1.000 Einwohner und steht somit im europäischen Ranking bereits sehr weit an der Spitze, noch vor Großbritannien und Deutschland. Auch liegt der österreichische Wert über dem Durchschnittswert der EU Länder.

Abbildung 14: Shopping Center Dichten im europäischen Vergleich



Quelle: eigene Darstellung, Cushman & Wakefield 2007, S.2
 * über 10.000 m² Bruttogeschoßfläche

Im Bundesländervergleich ist erkennbar, dass die Marktsättigung regional unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Während Vorarlberg, Salzburg und Tirol eine unterdurchschnittliche Shopping-Center-Dichte aufweisen, erreichen die Einkaufszentren in diesen Bundesländern auch die höchsten m²-Umsätze. Wien, Kärnten und Oberösterreich mit dem höchsten Anteil an Einkaufszentren hingegen, weisen nicht einmal durchschnittliche m²-

Umsätze auf (RegioPlan Consulting GmbH 2007). Diese Disparitäten erhöhen sich, würde man die Betrachtungsebene noch weiter auf Städte und Gemeinden erweitern. Allerdings vermindert die Abgrenzung über politische Grenzen die Aussagekraft der Abhängigkeit zwischen Shopping-Center-Dichten und Flächenproduktivität, da beispielsweise Wiener Einkaufszentren auch die Versorgung niederösterreichischer Gemeinden übernehmen und umgekehrt.

Tabelle 7: Regionale Unterschiede der Shopping Center Dichte

Bundesland	Anzahl Einkaufszentren	SC Dichte in m ² VK/100 EW	Flächenproduktivität in €/m ²
Wien	24	25,6	4.240
Niederösterreich	15	19,1	4.430
Oberösterreich	17	21,4	4.000
Steiermark	12	18,3	4.050
Tirol	9	19,0	5.100
Kärnten	9	22,4	3.480
Salzburg	8	17,0	5.890
Burgenland	3	16,8	4.140
Vorarlberg	3	11,2	5.950
Österreich	100	20,3	4.430

Quelle: RegioPlan Consulting GmbH 2007a, 2007c

Ein weiteres Indiz für eine hohe Marktsättigung und einen internen Wettbewerb von Einkaufszentren ist die Tatsache, dass die Einkaufszentren in ihrer Gesamtheit immer steigende Marktanteile aufweisen, die Umsätze aber nicht in diesem Ausmaß zunehmen wie das Flächenwachstum. Als Folge ergeben sich höhere Leerstandsrate in den Einkaufszentren und eine sinkende Flächenproduktivität. Bomba-Wilhelmi von RegioPlan Consulting fasst am Shopping Center Symposium 2006 den Trend folgendermaßen zusammen „*die Leerstände in Shopping Centern steigen und die Quadratmeterumsätze sinken proportional zum Verkaufsflächenzuwachs*“ (RegioPlan Consulting GmbH 2006d).

Betrachtet man die Flächenproduktivität der 100 größten Einkaufszentren (4.430 €/m²)⁴³ zum Durchschnitt des gesamten Einzelhandels (2.610 €/m²)⁴⁴ so erwirtschaften die Einkaufszentren um ca. 70% mehr Umsatz pro m² Verkaufsfläche. Innerhalb des Einkaufszentrenmarktes sind aber sehr große Spannweiten festzustellen. Während die Top Flächenproduktivität bei über 6.000 oder sogar 7.000 €/m² liegt, gibt es auch Shopping Center mit weniger als 3.000 €/m² Flächenproduktivität. Ein Viertel der Einkaufszentren erreichen Quadratmeterumsätze, die bis zu 25 % unter dem Durchschnittswert liegt, jedoch nur ein Fünftel der Einkaufszentren weisen eine Flächenproduktivität auf, die 25% sich über dem österreichischen Durchschnittswert befindet. Insgesamt ist erkennbar, dass mehr Shopping Center im untersten Umsatzbereich liegen, als im obersten Bereich.

⁴³ Stand 2006 (Vgl. RegioPlan Consulting GmbH 2007a)

⁴⁴ Stand 2004 URL: <http://www.statistik.at> [eingesehen am 21.02.2008]

Laut Angaben der Betreiber der 100 größten Einkaufszentren sind lediglich ca. 2% der Einkaufszentrenflächen nicht vermietet, wobei auch hier Spannweiten bestehen, indem Einkaufszentren sogar bis zu 33% vorweisen (RegioPlan Consulting GmbH 2007a). Da die Angaben aber von den Betreibergesellschaften selbst stammen, sind die Leerstandsdaten mit Vorbehalt anzuerkennen. Vielfach werden bei Veröffentlichungen Schönheitskorrekturen vorgenommen und die Zahlen durch kurzfristige Vermietungen verschleiert. Im Stadion Center in Wien, das 2007 eröffnete, wird beispielsweise eine Mietfläche als Galerie genutzt, sodass sie offiziell nicht als Leerstand bezeichnet werden kann.

Diese Daten können somit als Indiz herangezogen werden, dass neben überaus erfolgreichen Einkaufszentren auch Shopping Center existieren, die mit hohen Leerstandsdaten und niedriger Kundenakzeptanz zu kämpfen haben. Zu den erfolgreichsten Einkaufszentren, gemessen an der Flächenproduktivität, zählen in Österreich bereits seit einigen Jahren der Europark in Salzburg und der Messepark in Dornbirn. Ganz oben auf der Liste stehen auch noch der Einkaufspark Fischpark in Wiener Neustadt, das dez- Einkaufszentrum in Innsbruck sowie das Gerngroß City Center auf der Mariahilfer Straße in Wien (RegioPlan Consulting GmbH 2007a, Standort + Markt BeratungsgesmbH 2007). Auf der anderen Seite wird sowohl von Standort und Markt als auch von RegioPlan Consulting der Shoppingcity Wels oder dem City Center Amstetten eine überaus geringe Flächenproduktivität attestiert, was aber in keiner Relation zu den angegebenen Leerständen von unter 1 % steht. Zu den in den Schlagzeilen oft zitierten nicht erfolgreichen Einkaufszentren in Österreich mit einer hohen Leerstandsrate (28% laut RegioPlan Consulting 2007) hingegen zählt das Gasometer Einkaufszentrum in Wien, das bereits seit einigen Jahren kämpft, trotz U-Bahn Station, einem Kinokomplex und Veranstaltungsflächen. (Report Online, 22.10.2007⁴⁵, Wirtschaftsblatt, 19.10.2007⁴⁶). Derzeit wird versucht die Abwanderung der Geschäfte zu stoppen, das aktuellste Experiment stellt die Eröffnung eines Elvis Museums in der Gasometer City dar (Der Standard, 08.01.2008⁴⁷).

Die Analyse des österreichischen Shopping Center Marktes zeigt, dass hohe Verkaufsflächendichten im europäischen Vergleich vorhanden sind sowie große Disparitäten zwischen den einzelnen Einkaufszentren vorherrschen. Diese Fakten können als Indiz für einen bestehenden Wettbewerb zwischen den Einkaufszentren herangezogen werden, allerdings konnten die Gründe für erfolgreiche und weniger erfolgreiche, gemessen an der Flächenproduktivität, noch nicht eruiert werden. Der Erfolg von Einkaufszentren konnte weder über die Shopping Center Dichte in den Bundesländern direkt nachgewiesen werden noch über Leerstandsdaten. Der darauf folgende Versuch über die eingangs dargestellten statistischen Daten wie die Lage des Einkaufszentrums, den Nutzungsmix, die

⁴⁵ <http://www.report.at/artikel.asp?mid=2&kid=1&aid=13118> [eingesehen am 04.11.2007]

⁴⁶ <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/news/immobilien/26323/index.do> [eingesehen am 04.11.2007]

⁴⁷ <http://derstandard.at/?url=/?id=3167762> [eingesehen am 04.02.2008]

Architektur oder die Größe eine Korrelation zu den Quadratmeterumsätzen herzustellen, ist ebenfalls fehlgeschlagen und wird hier nicht mehr explizit dargestellt. Als Schlussfolgerung ist daher anzunehmen, dass diese Merkmale nur in einer Kombination mit weiteren Faktoren den Erfolg oder Misserfolg erklären, was in Kapitel 5 noch im Detail zu untersucht wird.

4.2 Trends am österreichischen Shopping Center Markt

4.2.1 Quantitative Trends

Die quantitativen Trends am Shopping Center Markt werden vor allem durch die stetige die Realisierung von neuen Einkaufszentren geprägt, trotz teilweiser hoher Leerstände und unterdurchschnittlicher Flächenproduktivität. Zu den Eröffnungen 2007 zählen der Murpark in Graz, das Leoben City Shopping, das Pinzgauer EKZ in Zell am See und in Wien das Stadion Center. Diese Neueröffnungen ergeben laut Angaben der Betreiber zusammen eine zusätzliche Verkaufsfläche von ca. 80.000 m², ein höheres Niveau als 2006. 2007 wurden abgesehen von Neuerrichtungen und Komplettüberholungen bestehender Einkaufszentren auch Erweiterungen von sieben weiteren Einkaufszentren in einem Ausmaß von rund 40.000 m² durchgeführt (RegioPlan Consulting GmbH 2007a, Angaben der Shopping Center Betreiber). Zählt man den Murpark ebenfalls zu einer Erweiterung des seit 1975 bestehenden Intersparmarktes, so steigt dieser Anteil von 32% auf 56% an. Die Zunahme an Erweiterungen und Umbauten kristallisiert sich somit als charakteristisches Merkmal für den heutigen Shopping Center Markt heraus. Dies zeigt sich auch anhand des Anstieges der durchschnittlichen Verkaufsfläche der größten 100 Einkaufszentren, die vor 5 Jahren noch bei knapp über 14.200 m² lag, heute bei ca. 16.800 m² pro Einkaufszentrum (RegioPlan Consulting GmbH 2006c). 2007 ist der Shopping Center Markt somit um weitere 120.000 m² Verkaufsfläche angestiegen. Für 2008 sind laut ACSC mit mindestens 5 weiteren neuen Einkaufszentren und rund 65.000 m² Verkaufsfläche zu rechnen, ein Ende an Shopping Center Projekten ist daher nicht in Sicht (OTS Pressemeldung, 25.01.2008⁴⁸). Weitere 8 Erweiterungen von Einkaufszentren sind vorgesehen, wobei die größten zusätzlichen Flächen im Shopping Center Alpenstraße in Salzburg und in der Shopping City Seiersberg entstehen werden. Alles in Allem sind daher 2008 zusätzliche Flächen von 140.000 m² Verkaufsfläche zu erwarten, wobei in diesem Jahr erstmals die Erweiterungsflächen die neu errichteten Flächen übersteigen werden.

2007 und 2008 wird der Shopping Center Markt laut derzeitigen Informationen somit um 260.000 m² Verkaufsfläche anwachsen. Laut RegioPlan Consulting könnte eine Umset-

⁴⁸ http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluesssel=OTS_20080125_OTSO027&ch=wirtschaft [eingesehen am 04.02.2008]

zung aller derzeit bekannten Einkaufszentrenprojekte ohne Berücksichtigung der Realisierungswahrscheinlichkeit sogar 550.000 m² neue Flächen mit sich bringen, erfahrungsgemäß werden jedoch nicht alle tatsächlich realisiert (RegioPlan Consulting GmbH 2007c).

Tabelle 8: Shopping Center Projekte

Shopping Center Projekt	Gemeinde	VK in m ²	Status	Eröffnung
Neuerrichtungen				
Shopping Center Nord Graz	Graz	20.000	In Bau	2008
EKZ Tulln	Tulln	15.000	In Bau	2008
EKZ Weinland	Leibnitz	11.000	In Bau	2008
City Center Wolfsberg	Wolfsberg	12.500	In Bau	2008
Bahnhof Wien Nord	Wien	6.500	In Bau	2008
Erweiterungen				
ZIB	Salzburg	10.000	In Bau	2008
Lentia 2000	Linz	15.000	In Bau	2008
Europint	Siegersdorf	8.000	Planung	2008
SCA	Salzburg	20.000	In Bau	k.A.
Shopping City Seiersberg	Seiersberg	20.000	Planung	k.A.
M4 Wörgl	Wörgl	k.A.	Planung	k.A.
Große und wichtige Neuerrichtungen bis 2011				
Interspar EKZ Vöcklabruck	Vöcklabruck	26.000	Bewilligung	2009
EKZ Gerasdorf	Gerasdorf	10.000	Bewilligung	2009
Westbahnhof	Wien	17.000	Planung	2011
Große und wichtige Erweiterungen bis 2011				
Stadt Galerie Graz	Graz	30.000	Planung	2010
Kaufhaus Tyrol	Innsbruck	25.000	Bewilligung	2009
UNO Shopping Erweiterung	Leonding	10.000	Planung	k.A.
Donauzentrum	Wien	20.000	Planung	k.A.

Quelle: RegioPlan Consulting GmbH 2007a

Dieser Trend zu immer mehr Einkaufszentren ist aber keinesfalls aus einer Unterversorgung heraus zu erklären, denn in Österreich gibt es im Grunde genommen keinen konsumorientierten Bedarf mehr an Shopping Centern. Solange aber ein Shopping Center Entwickler die Chance erkennt, sich am Markt besser positionieren zu können als andere, und das Interesse des Finanz- und Anlagesektors weiter bestehend bleibt, ist es die freie Marktwirtschaft (Nachfrage der Handelsunternehmen) mit Einschränkungen durch Widmungsverfahren und Handelsstrukturgutachten, die die Anzahl der Shopping Center Projekte in Zukunft bestimmen wird. Als Konsequenz sind mittelfristig sicherlich auch mehr in Schwierigkeiten steckende Einkaufszentren zu erwarten. Langfristig gesehen erwartet RegioPlan aber in ca. 10 Jahren einen deutlichen Rückgang des Flächenwachstums, es sei sogar in einzelnen Fällen mit Rückgängen der Verkaufsfläche zu rechnen. Als Vorreiterrolle sieht RegioPlan Consulting das Schweizer Einkaufszentrum Glattzentrum an, das seine Verkaufsfläche reduziert und bestehende Ressourcen optimiert hat (RegioPlan Consulting GmbH 2006c).

4.2.2 Qualitative Trends und die Ableitung von möglichen Erfolgsfaktoren

Aufgrund der derzeitigen Shopping Center Entwicklung ist mittelfristig ein sich zuspitzender Verdrängungswettbewerb kaum zu vermeiden, wodurch eine Positionierung der Ein-

kaufszentren durch Konzepte, die aus der Konformität ausbrechen und einen besonderen Wiedererkennungswert schaffen, immer wichtiger für den Erfolg erscheint (Report Online, 22.10.2007⁴⁹). Basierend darauf haben sich in Österreich in den letzten Jahren Trends herausgebildet, die im Großen und Ganzen auch die westeuropäischen Entwicklungen widerspiegeln. Es handelt sich im europäischen Kontext um eine Weiterentwicklung der Betriebstypen wie innerstädtische Galerien (vor allem in Deutschland), überregionale innerstädtische Shopping Center, Power Center und Einkaufszentren in Verbindung mit Entertainment und Hypermarkets. Allerdings liegt der Schwerpunkt aufgrund der bereits hohen Flächendichte bei Erneuerungsmaßnahmen. Eine weitere Entwicklung geht auch in Richtung neuer Standorte für Einkaufszentren wie Flughäfen, Bahnhöfe oder Stadien (Jones Lang LaSalle 2007).

Die qualitativen Trends der heutigen und zukünftigen Einkaufszentren in Österreich zeichnen sich somit durch zwei wesentliche Charakteristika aus:

- Differenzierung durch Architektur sowie innerstädtische und neue Standorte für Einkaufszentrenprojekte
- Refurbishment, Renovierungen und Erweiterungen bestehender Einkaufszentren

Neuere Shopping Center in Österreich zeichnen sich zunächst durch ihre Größe (über 20.000 m² Verkaufsfläche) aber auch durch moderne Architektur aus. Der Wandel vom Versorgungs- zum Erlebniskonsumenten induziert einen Bedeutungsgewinn attraktiver und den Kundenbedürfnissen angepasster Architektur, wodurch auch versucht wird, der Uniformität am Shopping Center-Markt zu entkommen (Besemer 2004). Als Beispiele können das Leoben City Shopping in Leoben (Abbildung 15) oder der bereits erwähnte Europark (siehe auch Abbildung 13) genannt werden, sowie das Stadion Center in Wien. Im Speziellen ist das Leoben City Shopping Center hier hervorzuheben, das die einzigartigen Gegebenheiten durch die Umwandlung des Dominikanerklosters in ein Einkaufszentrum nutzte und über die Kombination moderner und alter Bauelemente über ein unverwechselbares Design verfügt. Auch in Zukunft ist eine stärkere Betonung auf die Architektur mit dem Ziel des Wiedererkennungswertes und der Unverwechselbarkeit zu erwarten, wobei die Architekten wie im Fall des Leoben City Shopping verstärkt auf bestehende Gebäude zurückgreifen und vor einer größeren Herausforderung der Umwandlung in ein ansprechend gestaltetes und funktionales Einkaufszentrum stehen werden.

⁴⁹ <http://www.report.at/artikel.asp?mid=2&kid=1&aid=13118> [eingesehen am 04.11.2007]

Abbildung 15: Arkadengang und Klosterhof im Leoben City Shopping

Quelle: Leoben City Shopping⁵⁰

Der Trend zu innerstädtischen Standorten ist auch bei den erst kürzlich realisierten Projekten (City Arkaden Klagenfurt, Leoben City Shopping) klar erkennbar. In den nächsten Jahren ist eine Fortsetzung des Standorttrends in die Innenstadt zu erwarten, da vor dem Hintergrund von neuerlich restriktiveren Bestimmungen für die Ansiedelung von Handelsagglomerationen, die auch in den letzten 2 Jahren beschlossen worden sind, Shopping Center Entwicklungen „auf der grünen Wiese“ in Österreich erschweren und innerstädtische Standorte in gewachsenen Handelszonen den Vorteil von bereits bestehenden Passantenfrequenzen besitzen (RegioPlan Consulting 2006c). Im Gegensatz zu diesem Trend stehen aber erst vor kurzen in den Medien veröffentlichte Projektideen über zwei Einkaufszentren auf der grünen Wiese. Gemäß den Zeitungsartikeln vom Standard der Ausgaben 03/04.03. 2007 und 27.11.2007 gäbe es vom Magna Konzern Ideen rund um ein Einkaufszentrum im Süden von Wien an der S1. In Rothneusiedl sei im Zuge der Verlegung des Horr Stadions ein Einkaufszentrum um die 60.000 m² Verkaufsfläche mit dem Ziel einer Erweiterung auf 120.000 m² angedacht. Die Verlängerung der U1 nach Rothneusiedl sei noch nicht fixiert und der Anschluss der S1 an die Autobahn nicht annähernd finanzierbar. Zum jetzigen Zeitpunkt sei eine Grundstückskaufoption beschlossen worden, das Projekt befinde sich aber noch im frühzeitigen Planungsprozess und habe noch eine strategische Umweltprüfung sowie das Flächenwidmungsverfahren vor sich. Auswirkungen eines neuen SC an der südlichen Grenze zwischen Wien und Niederösterreich würde vor allem die SCS spüren, die aufgrund alter Bausubstanz und gewachsener Strukturen Schwächen aufweist. Der ORF Burgenland⁵¹ berichtete im November 2007 darüber hinaus, dass angeblich eine Neusiedler Shopping City auf einem 32 ha großen Grundstück an der Autobahn in Planung ist, für die bereits eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchgeführt wird. Wie hoch die Realisierungschancen dieser Projekte vor dem

⁵⁰ <http://www.leobencityshopping.at> [eingesehen am 08.02.2008]

⁵¹ <http://burgenland.orf.at/stories/233062/> [eingesehen am 04.02.2008]

Hintergrund der sehr strikten Einkaufszentrenregelung sowie der derzeit noch fehlenden Verkehrsverbindungen im Falle Rothneusiedl ist, ist fraglich.

Gleichzeitig haben sich, wie auch die Shopping Center Projekte zeigen, „neue“ Standorte durchgesetzt. Durch die Bahnhofsoffensive und den zeitgleichen Umbau der wichtigsten Bahnhöfe in Wien ergibt sich eine einzigartige Häufung von Handelsprojekten am Standort Bahnhof. Sowohl der neue Zentralbahnhof, der Westbahnhof als auch die Bahnhöfe Wien Mitte und Wien Nord sollen in den nächsten Jahren zusätzlich 60.000 m² an Handelsfläche bringen. Dieser Trend ist in Deutschland bereits im Gange und wird sicher in den nächsten Jahren die österreichische Einkaufszentrenlandschaft verändern. Auch andere stark frequentierte Standorte, durch die man sich hohe Synergieeffekte und einen steigenden Bekanntheitsgrad erhofft, wie Stadien, rücken verstärkt in das Interesse von Shopping Center Entwicklern. Bestes Beispiel ist das Stadion Center in Wien, auch wenn es noch bis Mitte 2008 auf die U-Bahn Anbindung warten muss.

Was die Shopping Center Typen betrifft, so sind kaum Erneuerungen oder spektakuläre Trends zu erwarten, obwohl einige europaweit vertretene Shopping Center Ausprägungen und Typen in Österreich noch nicht vertreten sind. Freizeitorientierte Shopping Center sind vor allem in Großbritannien (O2 Centre), Frankreich (SQY Quest), Italien (Bicocca Village) und auch Belgien (Supercity) anzutreffen, sogar in Tschechien oder in der Türkei. In Deutschland kann derzeit nur das CentrO in Oberhausen mit einer vermietbaren Fläche von ca. 70.000 m² angegeben werden. Das Freizeitangebot umfasst die König Pilsener Arena, ein Kino, das Metronom Theater, den Ausstellungssaal Gasometer sowie die Unterwasserwelt Sea Life (Hareiter 2004, S.97f). In Österreich haben sich bis dato auch keine themenorientierten Einkaufszentren durchgesetzt. Branchenspezifische Einkaufszentren mit Schwerpunkt meist auf Möbel und Innenausstattung sind in Westeuropa (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Belgien, Finnland), aber auch bereits in osteuropäischen Ländern wie in Tschechien, Ungarn oder sogar in Kroatien vorzufinden. Zielgruppenspezifische Einkaufszentren wie das X-Garden in Wels, das ein auf Frauen und Mütter ausgerichtetes Einkaufs- und Erlebniscenter darstellt, werden in Zukunft eher die Ausnahme bleiben, da dadurch andere Kundengruppen vernachlässigt und ausgeschlossen werden, was wiederum das Nachfrage- und Umsatzpotenzial eines Einkaufszentrums verringert. Vielmehr geht der Trend dahin, eine große Anzahl an Kunden quer durch Alters- und Einkommenschichten anzusprechen und sich mit Angebot, Service sowie teilweise zielgruppenspezifischen Treff- und Kommunikationszonen einer Zielgruppe tendenziell stärker zu öffnen, um auch ein greifbares Image zu etablieren. So ergibt eine Umfrage der Marketagent.com online reSEARCH GmbH, dass das Donauzentrum als familienfreundliches Einkaufszentrum wahrgenommen wird und im Gegensatz dazu das Generali Center ein jugendliches und cooles Image zugeschrieben bekommt (OTS Pressemel-

dung, 22.11.2007⁵²). Zu den so genannten Nicht-Trends für Österreich zählen weiters internationale Entwicklungen wie Mega Entertainment Shopping Center, größere innerstädtische Passagen wie in Deutschland oder Power Center und Life Style Center aus den USA. Die Entstehung großflächiger Power Center ist aufgrund der bestehenden Raumordnungssituation nicht sehr wahrscheinlich (Hahn 2002). Life Style Center könnten eher als Form von Factory Outlet Centers entstehen, was aus derzeitigen Entwicklungen aber noch nicht ablesbar ist. Die zukünftige Entwicklung wird somit auf die Errichtung bestehender Shopping Center Typen liegen, verstärkt werden in Zukunft kleinere Einkaufszentren, so genannte Nahversorgungszentren errichtet und auch multifunktionelle Nutzungen eines Einkaufszentrums zusammen mit Büros und Wohnungen werden aufgrund einer größeren finanziellen Sicherheit zunehmen. Eine Trendwende ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu erkennen.

Neben den neuen Projekten sind es aber vor allem Umbauten, Erweiterungen und Optimierungen, die als Anpassungsstrategie und Positionierungsstrategie am gesättigten Markt von den Center Managements bestehender Einkaufszentren angewandt werden. Wie sich anhand der quantitativen Trends bereits ableiten ließ, zählten auch in Österreich Erweiterungen oft im Zuge von Revitalisierungen zu den am öfters gesetzten Maßnahmen am Shopping Center Markt. In den meisten Fällen wird eine Modernisierung eines älteren Einkaufszentrums mittels eines Umbaus oft mit einer Erweiterung des Einkaufszentrums verbunden (oder auch in umgekehrter Reihenfolge), um den Kunden mehr Auswahl und Kompetenz zu vermitteln. Ganz nach dem Motto: je größer desto besser, wird auf neue Shopping Center Projekte mit einem Ausbau des bestehenden Flächenangebots reagiert oder damit vorgegriffen. Erweiterungen hängen unmittelbar mit dem „je größer, desto besser“-Prinzip zusammen und versprechen daher gleichzeitig eine bessere Überlebenschance. Verkleinerungen der Einkaufsfläche hingegen wie das Glattzentrum, das derzeit erfolgreichste Einkaufszentrum in der Schweiz, werden in Österreich noch nicht durchgeführt (Stoffel 2006).

Erweiterungen werden vor allem im Zuge eines Refurbishments (zu deutsch Generalüberholung, Sanierung, Modernisierung) eines Einkaufszentrums durchgeführt. Seit 2000 stehen vor allem bei den in den 90er Jahren errichteten Einkaufszentren gestalterische Veränderungen (mehr Lichtdurchlässigkeit durch Glaselemente, moderne Inneneinrichtung,...), Optimierungen im Branchenmix und neue Werbekonzepte im Vordergrund. Gerade Interspar setzt derzeit verstärkt auf Modernisierungen bestehender kleiner Nahversorgungszentren. Diese Renovierungszyklen werden aber immer in kürzeren Abständen durchgeführt. Während dieser Zyklus etwa 10 -15 Jahre dauerte, werden heutzutage oft bereits alle 5 Jahre Erneuerungen durchgeführt (Hahn 2002). In den nächsten Jahren

⁵² http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluesssel=OTS_20071122_OTSO132&ch=technologie [eingesehen am 04.02.2008]

werden uns noch dazu spannende und umfassende Renovierungen und Erweiterungen am Einkaufszentrenmarkt bevorstehen. Das Donauzentrum⁵³ (letzter Umbau 2000) wird die Erweiterungspläne demnächst in die Tat umsetzen und der SCS (letzter Umbau 2002) steht eine Generalsanierung bevor. Komplette Umbauten und Umwandlungen stehen hingegen im Trend bei nicht erfolgreichen Einkaufszentren, die eine „Wiedergeburt“ des Handelsstandortes erfahren sollen. Dies ergibt sich dadurch, dass Einkaufszentren im Gegensatz zu den USA nicht sterben, was eventuell auch auf den höheren Liegenschaftswert bei einer bestehenden Handelswidmung in Österreich zurückzuführen sein könnte. Im Fall der Drehscheibe Wels, die 2 Monate nach der Eröffnung 1992 den Ausgleich anmeldete, wurde 1997 am Standort ein Lutz Möbelhaus errichtet. Aktuellere Beispiel stellen das Airport Center Wals dar, das seit 2006 zum Outlet Center umgebaut wird, und das X-Garden, das aus dem Umbau des Volksgartencenters in Wels hervorging. Hier stellt sich aber die Frage, ob der Standort oder das Konzept zu einem Misserfolg geführt haben und folglich ob eine erneute Handelsnutzung ein erfolgreiche Nachnutzung darstellen kann.

Zusammenfassend wird die Zukunft des österreichischen Shopping Center Marktes von einem zunehmend stärkeren Verdrängungswettbewerb geprägt sein, auf den bestehende Einkaufszentren mit unterschiedlichen Maßnahmen reagieren, um sich am Markt positionieren zu können. Die stetige Zunahme der Einkaufszentrenzahl führt dazu, dass Shopping Center nicht nur mit anderen Handelsagglomerationsformen, wie Geschäftsstraßen, konkurrieren, sondern auch im Wettbewerb untereinander stehen. Dabei können auch Einkaufszentrentypen untereinander konkurrieren, trotz unterschiedlicher Funktion oder Größe (Eckert 1978, S.90). Die Frage nach den Faktoren, die den Erfolg eines Einkaufszentrums bestimmen, wird daher immer wichtiger, da bereits heute einige Einkaufszentren mit hohen Leerständen zu kämpfen haben. Statistische Zusammenhänge der wesentlichen Merkmale (Standort, Nutzungen, Architektur) von Einkaufszentren, die den Misserfolg oder Erfolg der Einkaufszentren erklären könnten, konnten unter Zugrundlegung einzelner Faktoren nicht eindeutig nachgewiesen werden, wodurch davon auszugehen ist, dass erst eine Kombination aus mehreren Faktoren für den Erfolg eines Einkaufszentrums verantwortlich ist. Welche Faktoren nun ausschlaggebend für den Erfolg eines Einkaufszentrums sind, gilt es im nächsten Kapitel zu klären. Sind es jene Faktoren, die die derzeitige Entwicklung am Shopping Center Markt in Österreich prägen wie die Größe, die Architektur und Standorte wie Bahnhöfe und Geschäftsstraßen mit bereits bestehenden und hohen Passantenfrequenzen? In einem gesättigten Markt ist es daher umso wichtiger zu wissen, wie der Weg zum Erfolg aussieht, was schlussendlich auch den Wert einer Immobilie mitbestimmt.

⁵³ Die Erweiterungspläne in der Größenordnung von 20.000 bis 50.000 m² sehen die Umgestaltung der L-förmigen Mall zu einer O-Form vor und werden seit 2003 hinausgeschoben. (Report Online, 22.10.2007 – URL: <http://www.report.at/artikel.asp?mid=2&kid=1&aid=13118>, eingesehen am 04.11.2007)

5 Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren

Mit der zentralen Themenstellung der Diplomarbeit beschäftigt sich nun das folgende Kapitel. Zunächst soll eine wissenschaftliche Herangehensweise zum Thema Erfolg helfen, festzulegen, was unter Erfolgsfaktor und dem Erfolg, als Ausprägungsmerkmal der Erfolgsfaktoren, zu verstehen ist. Ausgehend von den Phasen der Planung über die Errichtung bis hin zum Betrieb eines Shopping Centers werden Entscheidungsbereiche determiniert, in denen Erfolg und Misserfolg zugrunde liegen kann. Aufbauend darauf wird versucht, durch eine interdisziplinäre Literaturrecherche die Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erfolg einzuschränken, wobei die Forschungen bezogen auf Erfolgsfaktoren von Einzelhandelsunternehmen vernachlässigt werden⁵⁴. Zunächst werden die Ergebnisse theoretisch-deduktiver Modelle zusammengefasst dargestellt. Anschließend werden Befragungen von Experten zum Thema Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren vorgestellt, die um empirische Daten aus Kundenbefragungen bezüglich Besuchs- und Einkaufsmotive ergänzt werden. Für diese empirischen Untersuchungen wird eine Eingrenzung auf deutschsprachige Arbeiten vorgenommen, da eine Übertragung der Ergebnisse in anglo-amerikanischen Untersuchungen auf Österreich aufgrund voneinander stark abweichenden Rahmenbedingungen (siehe auch Kapitel 3.2 Die Entwicklung der Einkaufszentren in Europa) nicht gerechtfertigt erscheint. Die Ergebnisse werden im Anschluss zusammengefügt, sodass die strategischen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können.

5.1 Annäherung an den Erfolgsbegriff

Um identifizieren zu können, was den Erfolg eines Unternehmens bzw. eines Einkaufszentrums ausmacht, ist es im Vorfeld notwendig zu definieren, was unter Erfolgsfaktoren und Erfolg zu verstehen ist.

Die Erfolgsfaktoren können als die wesentlichen Ursachen bzw. die zentralen Einflussgrößen des Erfolges von Einzelhandelsunternehmen definiert werden. Die Erfolgsfaktoren dienen daher dazu, kausale Zusammenhänge zwischen Erfolg bzw. Misserfolg zu erklären (Besemer 2004, S.158). Neben dem Terminus Erfolgsfaktor werden in der Literatur auch Begriffe wie Erfolgspositionen, Erfolgsdeterminanten, Einfluss- und Bestimmungsgrößen des Erfolgs oder Wettbewerbs- und Attraktivitätskriterien als Synonyme verwendet (Besemer 2004, S.9).

⁵⁴ Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Einzelhandel sind oftmals nur auf bestimmte Branchen und Betriebstypen anwendbar, wodurch keine Ableitungen auf Einkaufszentren, die eine Agglomeration von Branchen und Betriebstypen darstellen, möglich ist (Bastian 1999, S.67). Vgl. für weiterführende Informationen eine zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktorenforschungen im Einzelhandel in Bastian 1999, S.44-56 und Besemer 2004, S.6-12

Das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung besteht darin, eine geringe Anzahl an Faktoren, die für den Erfolg verantwortlich sind, zu ermitteln. Denn die Erfolgsfaktorenforschung beruht auf der Grundannahme, dass es trotz der Mehrdimensionalität und der Multikausalität eines Unternehmenserfolgs, nur wenige Schlüsselfaktoren für den Erfolg verantwortlich sind. Jene Erfolgsfaktoren, die die höchste Erfolgswirksamkeit besitzen, werden als so genannte strategische oder kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet. (Hareiter 2006, S.160). Die Herausforderung der Festlegung von Erfolgsfaktoren besteht darin, dass sich Erfolgsfaktoren gegenseitig beeinflussen und somit ein Erfolgsfaktorenbündel mit Rückkoppelungseffekten zum Tragen kommt.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktor und Erfolgsgröße. Die Erfolgsgröße gibt die Messgröße des Erfolgs an und ist eine abhängige Variable der Erfolgsfaktoren, wogegen die Erfolgsfaktoren den Erfolg erklären sollen. Auf der anderen Seite werden die Erfolgsfaktoren auch dadurch bestimmt, welche Messgröße des Erfolgs herangezogen wird. Dementsprechend wichtig ist es, die Erfolgsgröße im Vorfeld der Erfolgsfaktorenuntersuchungen eindeutig zu definieren.

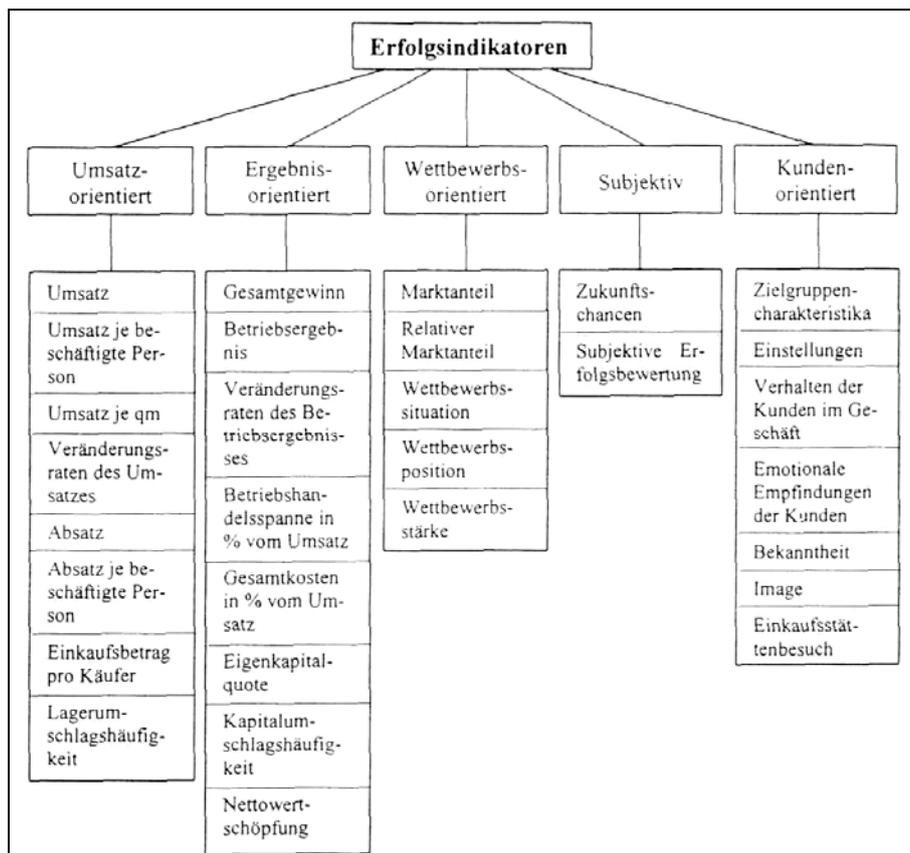
In der Literatur wird zwischen mehreren Kategorien des wirtschaftlichen Erfolges eines Handelsunternehmens unterschieden. Kube nimmt eine Untergliederung in ertragsorientiert, umsatzorientiert und marktleistungsorientiert vor, Kalka ergänzt diese um kundenorientierte und subjektive Erfolgsindikatoren als Erfolgsgrößen (Kube 1991, S.43-45, Kalka 1996, S.140):

- Ertrags-/Ergebnisorientiert: Die Erfolgsgröße entspricht dem Resultat der betrieblichen Tätigkeiten, die auch die Kosten berücksichtigen (z.B.: Gewinn, Gesamtkosten in % vom Umsatz, Eigenkapitalquote)
- Umsatzorientiert: Die Zielgröße bezieht sich auf betriebliche Leistungen, die die Kosten nicht berücksichtigen (z.B.: Umsatz, Umsatz je m², Absatz, Einkaufsbetrag pro Käufer)
- Marktleistungs-/Wettbewerbsorientiert: Der Indikator setzt die Leistung des Unternehmens in ein Verhältnis zu den Konkurrenten bzw. des Marktes (z.B.: Marktanteil, Wettbewerbsposition)
- Kundenorientiert: Dieser Erfolgsindikator misst die Kundenmeinung und Kundenwahrnehmung (z.B.: Einstellungen, Verhalten der Kunden, Image, Besuche)
- Subjektiv: Subjektive Erfolgsgrößen sind die von Manager oder Experten abgegeben persönliche Einstellungen über den Erfolg des Unternehmens (z.B.: Zukunftschancen)

Am häufigsten findet man in der Erfolgsfaktorenforschung umsatz- und ergebnisorientierte Indikatoren als Messgrößen des Erfolges vor, da dieses statistische Datenmaterial am ehesten zur Verfügung steht und von der Forschung des Einzelhandels übernommen worden ist. Vor allem die Flächenproduktivität findet häufig als Maßstab für die Bestim-

mung des Erfolgs Anwendung. Die zu erwartende Rendite steht im Mittelpunkt der Immobilienbewertung zum Beispiel für Investitionstätigkeiten oder der Überprüfung von Einkaufszentrenprojekten. Oft werden diese auch um wettbewerbsorientierte Indikatoren ergänzt, allerdings ist darauf Acht zu geben, ob sie mit betriebswirtschaftlichen Messgrößen in einem direkten Verhältnis stehen (z.B.: Marktanteil vs. m²-Umsatz).

Abbildung 16: Beispiele genutzter Erfolgsindikatoren bisheriger Erfolgsfaktorenstudien



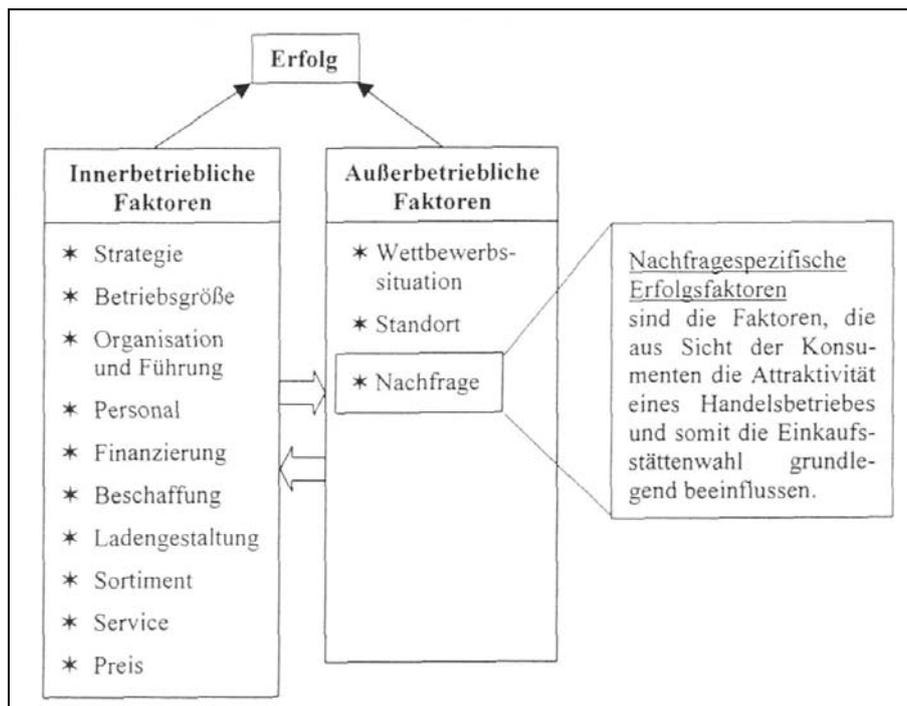
Quelle: Bastian 1999, S.64

Kritik an umsatzorientierten Erfolgsgrößen übt Kube mit dem Hinweis, dass dadurch oft nur ein kurzfristiges Ziel verfolgt wird (Kube 1991, S.42-45). Auch Bastian ist der Auffassung, dass die Messung des Erfolges anhand rein quantitativer Indikatoren Schwierigkeiten mit sich bringt (nicht vollkommenes Datenmaterial,...) und qualitative und kundenorientierte Erfolgsgrößen besser geeignet sind als Erfolgsgröße von Einkaufszentren. Bastian formuliert als kundenorientierte Zielgrößen die Gesamtattraktivität eines Einkaufszentrums - unter der er alle Eigenschaften versteht, die Kunden zur Einkaufszentrenwahl bewegt - und zusätzlich die Einkaufszentrenbesuche (Bastian 1999, S.65f). Diese Auffassung bildet das Hauptaugenmerk kundenorientierter Forschungsrichtungen zum Thema Einkaufszentrum ab, die den Kunden und das Kundenverhalten als zentralen Einflussfaktor sehen.

5.2 Determination von Erfolgsbereichen

Grundsätzlich wird die Identifikation von Erfolgsfaktoren in mehreren Bereichen eines Unternehmens durchgeführt. Kube unterscheidet zum Beispiel zwischen innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Erfolgsfaktoren, wobei zu den außerbetrieblichen oder externen Faktoren die Wettbewerbssituation, der Standort und die Nachfrage zählen. Während zu Beginn der Erfolgsfaktorenforschung vor allem den innerbetrieblichen Faktoren - im Fall von Einkaufszentren gehören dazu das Angebotsspektrum, Serviceleistungen, Preisniveau der Mieter, bauliche Gestaltung usw. - ein hoher Bedeutungsgrad zugeschrieben wurde, werden mehr und mehr auch die nachfragespezifischen Faktoren untersucht bzw. die Beeinflussung externer Faktoren durch interne Faktoren. Interne Faktoren wie Angebot, Service und Preis, werden von Konsumenten wahrgenommen und erhalten durch deren Beurteilung einen externen Charakter. Daher müssen innerbetriebliche Faktoren im gewissen Ausmaß an den externen Faktoren ausgerichtet sein (Bastian 1999, S.9ff).

Abbildung 18: Systematik potenzieller Erfolgsfaktoren im Handel



Quelle: Bastian 1999, S.10

Eine weitere Möglichkeit, Erfolgsbereiche zu definieren, ist die Betrachtung des Ablaufs einer Einkaufszentrenrealisierung von der Planung über die Errichtung bis hin zum Betrieb, die zu Erfolg und Misserfolg beitragen können.

In der Phase der **Projektentwicklung** müssen grundlegende Faktoren eines geplanten Einkaufszentrums festgelegt werden. Es wird die Entscheidung über die Standortwahl getroffen, die Dimensionierung des Einkaufszentrums und die bauliche Gestaltung festge-

legt sowie die grundlegende Mieterstruktur (Auswahl und Anordnung der Mieter) bestimmt (Bastian 1999, S.33). Bastian fasst diese Bereiche unter den Begriff konstitutive Entscheidungen zusammen, da sie für einen langen Zeitraum getroffen werden und kaum revidierbare Entscheidungen darstellen (Bastian 1999, S.31). Die ersten 3 Entscheidungsfelder haben natürlich für alle Einzelhandelsunternehmen Gültigkeit, wobei die Standortwahl von Einzelhandelsunternehmen⁵⁵ ein sehr umfassendes wissenschaftliches Forschungsgebiet darstellt. Die grundlegende strategische Festlegung des Mietermix fällt hingegen nur bei Einkaufszentren an (Bastian 1999, S.33). Interessant ist, dass diese Entscheidungen nur dann einen grundlegenden Baustein des Erfolges darstellen, wenn die Zusammenhänge zwischen den Entscheidungen erkannt werden. Das geplante Waren- und Dienstleistungsangebot muss sowohl auf die Bevölkerung in der Standortumgebung als auch auf die bestehende Wettbewerbssituation angepasst werden, wird aber auch von der Größe des Einkaufszentrums mitbestimmt. Die Dimensionierung des Einkaufszentrums selbst ist wiederum standortadäquat zu wählen, das heißt von der Wettbewerbssituation und vom Kaufkraftpotenzial in der Umgebung abhängig. Die bauliche Gestaltung ist genauso im Außenbereich an die Standortgegebenheiten (Grundstücksniveau, Verkehrsanbindung,...) anzupassen wie im Innenbereich an den geplanten Mietermix (Größen der Mieteinheiten) und an die Größe des Zentrums (Dimensionierung der Mallflächen im Hinblick auf die zu erwartenden Besucherströme). Der soeben dargestellte Ausschnitt an Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen, zeigt bereits die Komplexität dieser Entscheidungsfindung auf. Deswegen stehen in dieser Phase einer Shopping Center Realisierung Experten mit beratender Tätigkeit zur Seite, die auf Grundlage von Standort-, Marktanalysen- und Verkehrsanalysen Empfehlungen zur Optimierung eines Konzeptes abgeben.

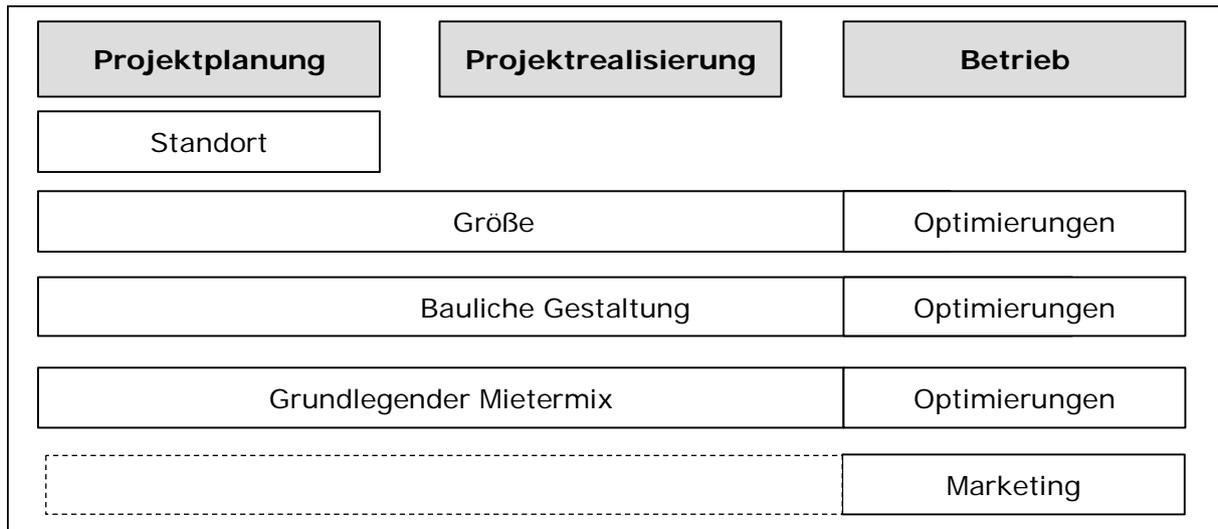
In der **Projektrealisierungsphase** ist vor allem auf die Einhaltung des Konzepts zu achten und Entscheidungen sind nur im Falle von Abweichungen zu fällen. Standort, Größe und bauliche Gestaltung sind zu diesem Zeitpunkt aber bereits festgelegt und können nur mehr bedingt abgeändert werden. Eine hohe Bedeutung in dieser Phase kommt der endgültigen Fixierung der Mieterzusammensetzung zu, die sowohl vom Geschick der Akquisition, aber auch von der Expansion der Einzelhandelsunternehmen abhängig ist. Bestandteil dieses Bereiches sind auch Festsetzungen der Miethöhen und Betriebskosten inkl. Werbebeiträge, die die zukünftigen Einnahmen des Centermanagements darstellen.

In der Phase des **Betriebes** eines Einkaufszentrums beeinflussen so genannte zentrenpolitische Entscheidungen, die durch ihren kurzfristig beeinflussbaren und dadurch dynamischen Charakter gekennzeichnet sind, die Ausschöpfung des Erfolgspotenzials (Bastian 1999, S.36). Während des Betriebes des Einkaufszentrums stellen die Erfolgskontrol-

⁵⁵ siehe dazu Nauer, Ernst (1970): Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel. Methoden der Unternehmens- und Geschäftsplanung. Bern: Haupt

le und Optimierungsmaßnahmen ein wichtiges Aufgabengebiet dar. Denn auf Marktveränderungen, Änderungen im Kundenverhalten oder Umsatzrückgänge bzw. Ausscheiden eines Mieters muss mit Neumieter, Umsiedelung von Mietern innerhalb des Einkaufszentrums, Modernisierungen, Erweiterung der Angebotspalette (z.B.: im Servicebereich) oder mit einem höheren Planungs-, bzw. Kostenaufwand verbunden auch unter Umständen mit der Veränderung der Größe des Centers reagiert werden. Kundenfrequenzanalysen sowie Kundenbefragungen, heute vermehrt auch Nicht-Kundenbefragungen, stellen hierfür geeignete Instrumente dar, um die Attraktivität des Einkaufszentrums zu messen. Ein zentraler Themenbereich während des Betriebes eines Einkaufszentrums stellt natürlich auch das Marketing dar. Hier handelt es sich um eine kollektive Kommunikationspolitik, die die Positionierung und Übermittlung eines einheitlichen Center-Images verfolgen muss, was im Gegensatz zu Einzelhandelsbetrieben durch die Summe von verschiedenen Betriebstypen und Branchen eine Herausforderung darstellt (Bastian 1999, S.36).

Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass für den Erfolg und Misserfolg von Einkaufszentren wesentlich mehr Bereiche als bei einem einzelnen Handelsunternehmen in Frage kommen, und zusätzlich noch viele Akteure (Berater, Investor, Mieter, Center Management, Kunden) zum Erfolgspotenzial beitragen. Ein fehlerhaftes Kriterium bringt sicher noch keinen Misserfolg, da teilweise suboptimale Bedingungen durch andere substituiert werden können, vielmehr ist die Summe erfüllter bzw. nicht erfüllter Kriterien die Ursache für den Erfolg oder Misserfolg. Konstitutive Entscheidungen in der Planungsphase können aber auch durch Marketing nur in einem gewissen Ausmaß wettgemacht werden. Die Standortwahl nimmt zum Beispiel eine sehr spezielle Funktion als Erfolgsbereich und Erfolgsfaktor bei der Errichtung eines Einkaufszentrums ein, denn die Standortwahl ist als eine unveränderbare Konstante anzusehen. Ein Standortwechsel eines Einkaufszentrums ist im Gegensatz zu Einzelhandelsbetrieben nicht durchführbar. Der Einfluss dieser einzelnen Entwicklungsphasen auf den Erfolg des Einkaufszentrums wird aber in wissenschaftlichen Arbeiten nicht näher quantifiziert. Das Problem besteht meiner Meinung nach auch in der nicht eindeutigen Trennbarkeit der Phasen und Aufgabenbereiche. Das Marketing beispielsweise kann auch bereits in der Projektphase einsetzen und im Rahmen von Standortmarketing den gesamten Prozess begleiten (Winiwarter 2006). Angaben darüber, welche Phase wie viel zum Erfolg beiträgt, können daher nur auf Schätzungen beruhen, die auch große Abweichungen beinhalten können. Richter von RegioPlan Consulting vertritt zum Beispiel die Auffassung, dass *„90 % der Erfolgsfaktoren (oder eben Misserfolgskriterien) bereits in der Planungsphase entschieden werden“* (Oberweiger/Richter 2007). Die Ekazent Immobilien Management GmbH schätzt hingegen, dass die Planungsphase (Projektentwicklung, Projekterrichtung) nur bis zu 60% des Erfolgs ausmacht, und 40% des Erfolgspotenzials durch den Betrieb erreicht werden kann (Tehsari 2001, S.85).

Abbildung 19: Erfolgsbereiche eines Einkaufszentrums im Laufe der Projektrealisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Da der Erfolg weder einer einzelnen Phase in der Projektentwicklung, noch einem einzelnen Akteur oder einem der Erfolgsbereiche zugeschrieben werden kann, besteht das Ziel darin, die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Erfolg in diesen Erfolgsbereichen anhand quantitativer und qualitativer Forschungsergebnisse zu identifizieren, um eventuell auch Rückschlüsse auf den Bedeutungsgrad dieser Erfolgsbereiche ziehen zu können.

5.3 Strategische Erfolgsfaktoren in der Literatur

Die Auswahl einkaufszentrenrelevanter Untersuchungen und Studien erfolgt im Rahmen einer interdisziplinären Literatursuche, eingeschränkt auf den Themenschwerpunkt der strategischen Erfolgsfaktoren, das heißt auf Untersuchungen, die die wichtigsten Kriterien für den Erfolg eines Einkaufszentrums zum Untersuchungsgegenstand bzw. –ziel haben und unter Anwendung unterschiedlicher Methoden auch deren Kausalität mit dem Erfolg nachweisen können. Dabei können Untersuchungen mit qualitativem Forschungshintergrund in Form von Interviews und Expertenmeinungen, die die angebotsseitige Perspektive des Einkaufszentrums repräsentieren, und mit quantitativen Methoden, die eine kundenorientierte und somit nachfrageorientierte Sichtweise aufzeigen, unterschieden werden. Basis für diese Untersuchungen stellen die modelltheoretischen Untersuchungen der Stadt-, Regional- und Raumforschung der 60er und 70er Jahre dar.

Insgesamt werden dabei drei Ebenen des Erfolges angesprochen. Die erste Ebene bezieht sich auf den Erfolg von Handelsagglomerationen jeder Art gegenüber einzelnen Geschäften. Die zweite Ebene auf den Erfolg von Einkaufszentren gegenüber anderen, vor allem gewachsenen Handelsagglomerationen wie Geschäftsstraßen und auf der dritten Ebene auf den Erfolg spezifischer Einkaufszentren. Da bereits zahlreiche Studien und politische Diskussionen über die Thematik Einkaufsstraße vs. Einkaufszentrum existieren, wird sich

die Analyse der Erfolgsfaktoren nur am Rande auf die Unterscheidung zwischen Einkaufszentren und Geschäftsstraßen beziehen und primär auf die Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren im Wettbewerb mit anderen Einkaufszentren abzielen.

5.3.1 Modelltheoretische Studien zu Einkaufszentren

Zu den ältesten Forschungsdisziplinen, die sich mit Einkaufszentren beschäftigen, zählt die Wirtschaftsgeographie, die vor allem standorttheoretische Fragestellungen von Betrieben und Handelsunternehmen⁵⁶ in den Mittelpunkt ihrer Forschung stellte. Modelle, die sich spezifisch auf Einkaufszentren beziehen, befassen sich überwiegend mit der Abgrenzung von Einzugsgebieten und somit mit den Einflussfaktoren der Einkaufsstättenwahl, deren Ergebnisse im folgenden Abschnitt zusammengefasst dargestellt werden.

Das **Gesetz der Einzelhandelsgravitation nach Reilly** aus den 20er Jahren besagt, dass die Attraktionskraft eines Angebotsstandortes direkt proportional zur Bevölkerungszahl und umgekehrt zur Entfernung in Zusammenhang steht. Eine Weiterentwicklung dieses Modells und eine Spezifizierung auf Einkaufszentren wurden in den 60er Jahren von **Huff** durchgeführt. Er wählt zwei Variablen aus, die die Wahrscheinlichkeit eines Einkaufszentrenbesuchs bestimmen: Das Angebot im Einkaufszentrum und die Zeit, die die Konsumenten benötigen, um das Einkaufszentrum zu erreichen. Die Wahrscheinlichkeit eines Einkaufszentrenbesuches steigt dabei mit Zunahme des Angebots im Einkaufszentrum und mit der Abnahme der Fahrzeit. Ausgehend von empirischen Untersuchungen ergänzten Cox und Cooke die Faktoren des Huff Modells um eine relative Betrachtungsweise und somit um die Konkurrenzsituation. Die Einkaufszentrenwahl ist dabei abhängig von der relativen Fahrzeit, im Vergleich zu anderen Einkaufszentren, von natürlichen Barrieren und der relativen Attraktivität des Einkaufszentrums (gemessen an Parkplätzen, Verkaufsfläche, Supermarkt, Warenhaus und Fußgängerzone). Buckling und Gautschi sehen als Erweiterungen des Faktors Zeit auch die Transportart, die von Unfallsicherheit, Kriminalität, Bequemlichkeit, Zuverlässigkeit und Flexibilität des Verkehrsmittels bestimmt wird, an. Kundenbefragungen ergaben weiters, dass Öffnungszeiten und Anordnung der Geschäfte wesentliche Attraktivitätsfaktoren darstellen. (Bastian 1999, S.69-72)

Zusammenfassend ergibt sich aus den mathematischen Modellen ein definitiver Zusammenhang zwischen Erreichbarkeit und Besuchswahrscheinlichkeit (Attraktivität) sowie zwischen dem vorhandenen Angebot, das jedoch abhängig vom mathematischen Modell über Sortimentstiefe, Verkaufsfläche, die Konkurrenzsituation im Umfeld oder sonstige Indikatoren beschrieben wird. Heutige Einzugsgebietsabgrenzungen basieren noch immer

⁵⁶ Vgl. dazu weiterführend die zusammenfassenden Darstellungen in Peisert (2005) und Bökemann (1999)

auf diesem ökonomischen Ansatz. Allerdings müssen für eine Anwendung in der Praxis die Modelle oft auf wenige Faktoren eingeschränkt werden, was aber den Erklärungshalt des Modells erheblich reduziert und eine vereinfachte und oft abstrakte Wiedergabe der realen Einkaufsorientierung wiedergibt (Bastian 1999, S.73). Die Anwendung globaler Messzahlen verhindert somit, dass auch subjektive und standortspezifische Kriterien wie die Distanzwahrnehmung im Gegensatz zur objektiven Distanz, die in diesen Modellen nur von Buckling und Gautschi miteinbezogen wurden, berücksichtigt werden (Bastian 1999, S.73). Für detaillierte Informationen über Anwendungsbereiche, Aussagekraft und Grenzen dieser Modelle für die Methodik zur Abgrenzung von Einzugsgebieten sei hier auf die Diplomarbeit von Auer verwiesen.

5.3.2 Studien der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung

Die qualitative Erfolgsfaktorenforschung basiert in der Regel auf Gesprächen mit Experten aus der Praxis. Für die Erfolgsfaktorenforschung von Einkaufszentren wird hierfür auf die wichtigsten Entscheidungsträger im Rahmen der Shopping Center Projektentwicklung wie etwa Betreiber, Projektentwickler, Berater und Architekten zurückgegriffen (Besemer 2004, S.9). Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchungen liegt somit in der Analyse der anbieterorientierten Sichtweise. Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren aus Sicht von Einzelhandelsunternehmen, die ebenfalls zu den anbieterorientierten Akteuren am Shopping Center Markt zählen, werden im Rahmen dieser Arbeit ausgeklammert, da dafür eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Standortwahlentscheidung von Einzelhandelsunternehmen notwendig wäre. Hinzu kommt, dass – wie bereits eingangs erwähnt – die Anforderungen eines Einzelhandelsunternehmens und der entsprechende Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens von Branche und Betriebstyp abhängig ist, wodurch keine allgemein gültigen Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren ableitbar wären (Bastian 1999, S.67)

Die Anwendung der qualitativen Forschungsmethode auf Basis von Expertenmeinungen ist allerdings nicht gängig in der Erfolgsfaktorenforschung, was Besemer stark kritisiert. Während eine Fülle von empirischen Untersuchungen zu Kundenmeinungen, Besuchsmotiven aus Sicht der Kunden usw. existiert, wurde der angebotsorientierten Perspektive kaum Beachtung geschenkt, was sich auch in der geringen Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten niederschlägt. Expertenmeinungen stellen trotz hoher Subjektivität aber eine wichtige Verbindung zwischen den aus langjähriger Erfahrung erworbenen Kunden- und Konsumentenwünschen sowie der strategischen Planung her. (Besemer 2004, S.9f)

Für die Darstellung der Ergebnisse qualitativer Forschungsarbeiten steht nur eine begrenzte Anzahl von Untersuchungen im deutschsprachigen Raum zur Verfügung. Die Arbeit von Besemer aus dem Jahr 2004 bezieht sich auf den Deutschen Shopping Center

Markt, beinhaltet aber keine eindeutige Rangreihenfolge der Faktoren. Tehsarik erarbeitet in ihrer Diplomarbeit aus dem Jahr 2001 die Rangreihung der Erfolgsfaktoren am österreichischen Einkaufszentrenmarkt über eine Auswertung von Interviews von sieben österreichischen Experten. Die Ergebnisse beider Untersuchungen werden im Folgenden zusammengefasst:

Besemer führte eine Befragung von involvierten Experten der Shopping Center Planung (Architekten, Betreiber, Projektentwickler, Investoren) in Deutschland, den USA und Großbritannien durch und befragte sie hinsichtlich der Besuchs- und Einkaufsstättenmotive, des Branchen- und Mietermix sowie der Kriterien zur Mieterauswahl (Besemer 2004, S.238). Die Auswertung deutscher Experteneinschätzungen bezüglich der Besuchs- und Einkaufsstättenmotive spiegelte die hohe Bedeutung des Angebotes wieder, dazu zählen die Angebots- und Sortimentsvielfalt abgestimmt auf den Standort, attraktive Magnetbetriebe, Erhältlichkeit von Markenartikeln, ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis, sowie das Angebot von Dienstleistungen und Gastronomiebetrieben (Besemer 2004, S.363). Vor allem Mieter mit klarer Positionierung (Storekonzept, Warenpräsentation) und einer guten Bonität werden als Erfolgsfaktoren angegeben sowie eine Ausgewogenheit internationaler, nationaler und regionaler Mieter bei der Zusammenstellung des Mietermix (Besemer 2004, S.397-404). Das gastronomische Angebot soll vor allem Impulse-Dining Angebote⁵⁷ Erlebnis- und Themengastronomie beinhalten, Freizeitelemente mit positiven Synergien zur Handelsnutzung sind laut Experten Kultur- und Bildungsangebote, gefolgt von Kino und Wellness-Angeboten (Besemer 2004, S.379-395). Die optimale funktionale bauliche Gestaltung eines Einkaufszentrums mit kurzen Wegen, Übersichtlichkeit, Strukturierung der Mall mit Wegen und Magneten, Lage von Rolltreppen und Aufzügen stehen ebenfalls im Vordergrund (Besemer 2004, S.368). Aus den Befragungen geht aber auch eindeutig hervor, dass der gestalterischen Qualität, der Schaffung von Verweilqualität und einer guten Einkaufsatmosphäre durch emotionale Stimulierungen (Farben, Musik,...) eine immer höhere Bedeutung zugeschrieben wird. Denn die Einkaufszentren werden von den Kunden, laut Experten, immer stärker als sozialer Treffpunkt angesehen, nicht das Einkaufen primär sondern die Möglichkeit des „Sehen und Gesehen-Werdens“, das zwanglose Beobachten und Flanieren veranlassen die Kunden zu einem Einkaufszentrenbesuch (Besemer 2004, S.364). Hinsichtlich der strategischen Ausrichtungen sehen die Experten auch die gestalterische Qualität und das Ambiente eines Einkaufszentrums als jene Kriterien an, durch die sich Einkaufszentren positionieren, voneinander abheben und eine eigene Identität schaffen können (Besemer 2004, S.369).

⁵⁷ Als Impulse Dining bezeichnet man alle gastronomischen Angebote, die von Besucher zufällig entdeckt werden und zu einem spontanen Kauf verführen. Hierzu zählen neben typischen Eis- oder Würstchenständen auch kleine Café Bars in den einzelnen Geschäften. Bei diesem Angebot ist die Schnelligkeit und die Transportierbarkeit sehr wichtig - Convenience & Easy-going. Der Konsument entscheidet sich spontan für ein Angebot und hat sofort das Geschmackserlebnis, ohne großen Zeitaufwand. (Preiß 2000, S.22f)

Tehsarik führte 2001 eine schriftliche Befragung von 7 Experten⁵⁸ aus Einkaufszentrenleitungen und Beratern im Bereich Standortplanung und Marktanalysen durch, wobei die Faktoren in 5 Abstufungen von „sehr wichtig“ bis „weniger wichtig“ gewertet werden konnten. Von den eingangs 41 potenziellen Erfolgsfaktoren wurden schlussendlich 26 strategische Erfolgsfaktoren identifiziert, die jedoch keiner Überprüfung unterzogen wurden. Im Vorfeld wurden den Experten auch eine offene Frage nach Erfolgsfaktoren gestellt sowie die Frage nach den wichtigsten 5 Erfolgsfaktoren im Zuge des Fragebogens (siehe Tabelle 9). Auf den Unterschied der Reihenfolge der Faktoren wird aber im Rahmen der Arbeit nicht näher eingegangen, auch stellt die Zusammenfassung der Beantwortung auf die ungestützte Frage nach Erfolgsfaktoren kein genaues Abbild der Interviewergebnisse dar, da beispielsweise die Angabe „Größe und Ausrichtung müssen an die jeweiligen Bedingungen, den Standort und die Bevölkerung im Einzugsgebiet angepasst sein“ (Tehsarik 2001, S.108) nicht in den Erfolgsfaktoren integriert ist. Betrachtet man somit die Nennungshäufigkeit bei der Frage nach den Top 5 Erfolgsfaktoren so werden der Standort (inkl. Erreichbarkeit und Parkplätze) und das Angebot als die wichtigsten Einflussfaktoren für den Erfolg gewertet. Einigkeit der Experten herrscht auch dahingehend, dass Kriterien nicht für alle Einkaufszentren ihre Gültigkeit haben können, sondern die Wertigkeit der Kriterien von den jeweiligen Einkaufszentrentypen abhängen. Als Beispiel wird die unterschiedliche Bedeutung der Anbindung für Fußgänger herangezogen, die für ein innerstädtisches Einkaufszentrum unerlässlich ist, für ein überregionales Einkaufszentrum, das in erster Linie Autokunden anspricht, eine geringe Bedeutung aufweist, da vielmehr die Parkmöglichkeiten ausschlaggebend sind bzw. die Fußverbindung zwischen Parkplätzen und Einkaufszentrum.

Tabelle 9: Erfolgsfaktoren auf Basis ungestützter und gestützter Fragemethodik

Erfolgsfaktoren (ungestützt)	Anzahl	Erfolgsfaktoren (Fragebogen)	Anzahl
Branchenmix	6	Standort	5
Standort	6	Parkmöglichkeiten	5
Öffentl. Transportmittel	5	Angebotsvielfalt/Branchenmix	4
Marketing (Positionierung als Marke)	5	Guter Firmenmix	4
Centermanagement	4	Erreichbarkeit mit dem Auto	4
Erreichbarkeit mit dem Auto	4	Kostenlose Parkplätze	2
Bauliche Konfiguration / Architektur	4	Einkaufsmagnete	2
Betriebstypenmix	2	Öffentl. Transportmittel	1
Firmenmix	2	Sicherheit	1
Genügend Parkplätze	2	Regelmäßige Aktivitäten	1
Größe	2	Nicht mehr als 2 Ebenen	1
Zentrentyp	2	Gutes Centermanagement	1
Zusammenarbeit der Akteure	2	Erlebnisorientierung	1
Magnetbetriebe	2	Ausgeglichener Betriebstypenmix	
Erlebnis	1	Anbindung der Parkplätze	1
Lange Öffnungszeiten	1	Alles unter einem Dach	1
Ordentliches Konzept zu Beginn der Planung	1		

Quelle: Tehsarik 2001, S.112, S.119

⁵⁸ Fr. Mag. Breiteneder (Donauzentrum), Hr. Ing. Lugner (Lugner City), Hr. DI Richer (RegioPlan Consulting), Hr. Prok. Schneider (Ekazent), Fr. Dr. Schober (ACSC), Hr. Dr. Steinmann (Standort und Markt), Hr. Dr. Totta (SCS)

Die beiden Untersuchungen zeigen im Vergleich sehr unterschiedliche Prioritätenreihungen auf, die sich vereinfacht bei Tehsarik mit Standort und Angebot, bei Besemer mit Angebot und baulichen Gestaltungsqualitäten zusammenfassen lässt. Dem Standort kann bei Besemer beispielsweise keine Bedeutung zugeschrieben werden. Grund dafür könnte die Auswahl der Experten sein, die bei Tehsarik eine überdurchschnittlich hohe Repräsentativität von Standortexperten zur Folge hatte. Diese subjektive Einschätzung, die eventuell auch die Überbedeutung der eigenen Aufgabenbereiche zur Folge haben kann, ist bei der Methode der qualitativen Forschungsmethode sicherlich als Nachteil anzusehen und bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Die Vergleichbarkeit beider Untersuchungsergebnisse ist aber auch deshalb nur eingeschränkt möglich, da Besemer in ihrer Untersuchung keine vollständige Wiedergabe der Interviews anführt, keine Bewertung der Faktoren nach ihrer Wichtigkeit durchführen lässt und in ihrer Befragung einen Schwerpunkt auf konsumtive⁵⁹ Besuchsmotive der Kunden setzt, wodurch dem gestalterischen Gesichtspunkt eines Einkaufszentrums eine umfassende Beschreibung gewidmet wird. Bei Tehsarik hingegen fehlen Angaben über die inhaltliche Bedeutung angegebener Erfolgsfaktoren wie im Fall des Begriffes „Standort“. Wie nämlich aus Vorträgen von den Unternehmensberatungen Standort und Markt sowie RegioPlan Consulting hervorgeht, wird der Begriff Standort als Überbegriff für mehrere Faktoren angesehen. Für Steinmann von Standort und Markt zählen dazu die Ausgaben der Konsumenten im Einzugsgebiet und die Konkurrenzsituation, genauso auch für Oberweger und Richter, die auch noch die Mikrolage des Standortes als wesentlichen Faktor hervorheben (Steinmann 1998, S.2f und Oberweger/Richter 2007). Andere Faktoren hingegen besitzen keine so weite Begriffsauslegung, wie zum Beispiel der Faktor „Grünpflanzen“, der einen bereits hohen Detailgrad für den Bereich bauliche Gestaltung aufweist. Die Unterschiede in der inhaltlichen Bedeutung der Erfolgsfaktoren können somit auch die Ergebnisse verzerren.

Deswegen sollen im Folgenden noch weitere im Rahmen des 8. und 9. Shopping Center Symposiums getätigte Aussagen zu Erfolgsfaktoren von Shopping Center ergänzend zusammengefasst werden: Ausschlaggebend für den Erfolg aus Sicht der Experten sind demnach so genannte Hard Facts, die zu 100% erfüllt werden müssen, diese umfassen Standortkriterien wie Erreichbarkeit und in Folge auch das Potenzial im Einzugsgebiet und die Angebotskomponente, die wiederum auf den Standort und die Einkaufssituation des Kunden abgestimmt werden muss (Oberweger/Richter 2007, Stoffel 2006, Winiwarer 2006). Die Soft Facts wie Ambiente und kundenfreundliche Architektur können laut Ex-

⁵⁹ In der Motivklassifikation kann zwischen konsumtiven und instrumentellen Besuchsmotiven unterschieden werden. Konsumtive Motive streben die Verwirklichung intrinsischer Ziele an, wodurch subjektive und emotionale Aspekte die Kauf- und Einkaufsstättenwahlorientierung dominieren (Bsp.: Einkaufsatmosphäre). Instrumentelle Einkaufsmotive hingegen sind auf extrinsische Ziele zurückzuführen, wodurch objektiven und funktionale Merkmalen von Einkaufszentren eine höhere Bedeutung zugeschrieben wird (Bsp.: Warenangebot) (Besemer 2004, S.165f).

perten erst bei Erfüllung der Hard Facts einen Wettbewerbsvorteil schaffen, Fehler in der Planung aber kaum korrigieren (Winiwarter 2006). Richter⁶⁰ stellt auch eine zeitliche Veränderbarkeit der Erfolgsfaktoren fest, die zugunsten der Soft Facts verläuft, denen vom Kunden eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt wird und die auch vom Kunden bewertet werden.

Vor allem für die so genannten Soft Facts stellen daher die Ergebnisse zum Konsumentenverhalten eine sinnvolle Ergänzung zu den Erfolgsfaktoren aus angebotsorientierter Sicht dar.

5.3.3 Studien der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung

Seit Mitte der 80er Jahre herrscht eine Fokussierung auf die Erforschung kundenorientierter Erfolgsfaktoren zur Evaluierung von Einkaufszentren vor, die sich mit dem Einkaufszentrenwahlverhalten, in weiterer Folge mit potenziellen Besuchsmotiven und im Rahmen neuerer Wissenschaftsrichtungen mit den Imagedeterminanten von Shopping Centern beschäftigen (Besemer 2004, S.9f). Dabei behandeln diese Studien unterschiedliche Ebenen des Erfolges eines Einkaufszentrums bzw. einer Handelsagglomeration.

Die größte Allgemeingültigkeit besitzen Studien, die das allgemeine Einkaufsstättenwahlverhalten von Konsumenten untersuchen und zu begründen versuchen, warum Handelsagglomerationen gegenüber den solitären Einzelhandelsstandorten bevorzugt werden. Dies geht bereits aus einer Befragung von Eckert hervor, der Verbraucherwünsche beim Einkaufen analysiert. Abseits von Angebotspreisen, sind es die Nähe der Geschäfte zueinander, die Parkmöglichkeiten und die Erreichbarkeit, eine große Auswahl und Sitzmöglichkeiten zum Ausruhen (Eckert 1978, S.23). Auch die weiterführende Befragung von Eckert nach einer idealen Handelsagglomeration bringt keine neuen Erkenntnisse mit sich, lediglich eine Verschiebung der Prioritäten: Erreichbarkeit vor Auswahl, billigen Angeboten und Parkmöglichkeiten. Zu den „nach Möglichkeit vorhanden“ aber nicht unbedingt erforderlichen Faktoren, die die Wahl einer Handelsagglomeration beeinflussen, zählen in dieser Studie die Einkaufsatmosphäre, Ausruhmöglichkeiten und das Gastronomieangebot (Eckert 1978, S.31). Diese Bedingungen können aber auf alle Fälle als Grundanforderungen für Handelsagglomerationen angesehen werden.

Spezifischere Themenstellungen beinhalten die Motivation des Konsumenten, die sie dazu bewegt, eine innerstädtische gewachsene Geschäftsstraße aufzusuchen oder ein Einkaufszentrum. Unter diesem Themenschwerpunkt stehen auch die empirischen Untersuchungen von Brandenburg, Böcker/Brink und der Handelshochschule Leipzig, die hier kurz umrissen werden sollen (Bastian 1999, S.82-89):

⁶⁰ <http://www.wohnet.at/www/page.php?P=51321> [eingesehen am 05.04.2007]

- **Brandenburg (1985)** analysiert die Besuchsgründe in Bezug auf zwei Einkaufszentren im Vergleich zu innerstädtischen Geschäftszentren. Die Ergebnisse der zwei Einkaufszentren sind von deutlichen Unterschieden gekennzeichnet. Gemeinsame am häufigsten genannte Besuchsmotive sind aber dennoch die Erreichbarkeit, günstige Preise (nur bei einem EKZ sehr hoch), alles unter einem Dach, Auswahl an Geschäften, Parkmöglichkeiten und die Nähe zur Wohnung. (Bastian 1999, S.82f)
- **Böcker und Brink (1988)** erstellen auf Basis von 480 schriftlichen Befragungen eine Image- und Präferenzstudie zur Innenstadt und einem Einkaufszentrum in Regensburg. Dabei stellt sich heraus, dass die Präferenz von Einkaufsatmosphäre, Angebotsinformation und Übersichtlichkeit gefolgt von Erreichbarkeit mit dem Bus, Bewegungsfreiheit, Geschäftsvielfalt und Aktivitäten bestimmt wird. Interessant ist hier, dass die Erreichbarkeit mit dem Auto eine weniger wichtige Rolle spielt und die Einkaufsatmosphäre an erster Stelle rangiert. (Bastian 1999, S.83f)
- Die **Handelshochschule Leipzig (1997)** verfolgte das Ziel die Hauptentscheidungskriterien für die Wahl zwischen „Innenstadt“ und „grüner Wiese“ zu identifizieren. Die Untersuchung anhand von Passantenbefragungen ergab, dass Warenqualität, Angebotsvielfalt, Personal (Freundlichkeit und Kompetenz), sowie Sauberkeit, Preisniveau und Einkaufsatmosphäre zu den wichtigsten Faktoren zählen. Als weiters wichtige Faktoren wurden sicherer Parkplatz, Sicherheit und die Entfernung zum Wohn- bzw. Arbeitsort genannt. (Bastian 1999, S.88f)

Später entwickelte sich auch eine Spezialisierung der empirischen Untersuchungen auf einzelne Shopping Center Typen, dazu zählen die Autoren Baier mit einer Untersuchung ausgerichtet auf kleine Einkaufszentren (Baier 2001), Bühler mit einer Untersuchung innerstädtischer Einkaufszentren (Bühler 1991) und Hartwig mit einer Einschränkung auf regionale Center (Hartwig 1990 in Besemer 2004 und Bastian 1999, S.84f). Bis auf Hartwig werden von den Autoren durchwegs große empirische Stichproben durchgeführt, die eine Verallgemeinerung zulassen (Bastian 1999, S.84). Untersuchungen ohne Einschränkungen auf spezifische Einkaufszentrentypen sind von Baier/Heinz/Zanger und Bastian durchgeführt worden, die in Folge ebenfalls kurz in der Reihenfolge ihres Erscheinungsjahres dargestellt werden sollen:

- **Bühler (1991)** untersuchte anhand von 21 Attraktivitätsmerkmalen die Attraktivitätsfaktoren von fünf innerstädtischen Einkaufszentren in fünf deutschen Städten (925 Interviews). Als Eigenschaften mit höchster Wichtigkeit stellen sich Sauberkeit, Personal (Freundlichkeit, Kompetenz), das absolute und relative Preisniveau, die leichte Erreichbarkeit und ein breites und tiefes Warenangebot heraus. Danach folgen wichtige Faktoren mit großer Variation in der Rangreihung der einzelnen Einkaufszentren: Atmosphäre, übersichtliche Anordnung der Geschäfte, Vergleichsmöglichkeiten, Parkmöglichkeiten, ein Lebensmittelhändler und Dienstleistungen. Geringerer

Priorität wird Gastronomiebetrieben, kulturellen Veranstaltungen, Magnetmietern und höherpreisigem Angebot zugeschrieben. Mittels einer Faktorenanalyse fasst er die Faktoren in die vier Gruppen Grundanforderungen, Flair, Parken und reines Einkaufen zusammen, wobei er innerhalb der Grundanforderungen die Kriterien beginnend mit Atmosphäre gefolgt von Personal, Preis-Leistungsverhältnis, Standort (Erreichbarkeit) und Auswahl reiht. (Bühler 1991, S.170ff)

- **Baier, Heinz und Zanger (1998)** untersuchten am Beispiel von vier Einkaufszentren in Chemnitz die Wichtigkeit von 36 Attraktivitätsfaktoren aggregiert nach fünf Themenbereichen. Diese Auswertung ergibt Rang 1 für Erreichbarkeit (Entfernung zum Wohnort, verkehrsseitige Erschließung), Rang 2 für das Angebot (Auswahl, Personal, Preise,...), gefolgt von Gestaltung (Sauberkeit, Übersichtlichkeit,...), Serviceeinrichtungen (Sanitäreinrichtungen, Geldautomaten,...) und Freizeitangebot (Café, Aktionen). Unterschiede zu Bühler ergeben sich bei der Rangreihung von Erreichbarkeit und Atmosphäre, die die Plätze tauschen. Übereinstimmung findet man jedoch darin, dass die Einzelfaktoren Sauberkeit, Personal und Warenangebot ebenfalls die höchste Wichtigkeit vorweisen. (Baier 1998, S.12-18)
- **Baier (2001)** untersuchte weiters die Erfolgsfaktoren kleiner Einkaufszentren mittels einer Befragung von 500 Besuchern eines typischen Nahversorgungszentrums in Chemnitz mit dem Ziel, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösenden Merkmale eines Einkaufszentrums zu eruieren. 44 Eigenschaften werden den Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen zugeordnet. Vergleicht man die Ergebnisse mit der vorangegangenen Studie, so liegen alle Erreichbarkeitsmerkmale in der Basisanforderung sowie großteils die Faktoren, die zu Angebot und Gestaltung gezählt werden. Zu den Basisanforderungen zählen konkret auch öffentl. Telefone, Geldautomaten, Cafés und Imbissstheken. Einstellungen zu Sanitäreinrichtungen und Sauberkeit werden beispielsweise nicht erfragt (Baier 2001, S.16)
- **Bastian (1999)** wies mittels einer Kundenbefragung in sechs Einkaufszentren in Rostock für 23 vordefinierte Erfolgsfaktoren eine Relevanz für die Gesamtattraktivität und die Besuchshäufigkeit eines Einkaufszentrums nach. Die Faktoren mit höchster Wichtigkeit aus Kundensicht sind Sauberkeit, Anfahrt und preisgünstige Lebensmittelgeschäfte, danach folgen Nähe zum Wohn- und Arbeitsort, Parkplätze (Anzahl, Gebühren), die Angebotsvielfalt sowohl im Handel als auch Dienstleistungen, Anordnung der Geschäfte und Einkaufsatmosphäre. Diese Faktoren ordnet sie den Bereichen Convenience, Erlebnis und Versorgung in einer Art und Weise zu, die jedoch einen Vergleich zwischen ihrer Studie und den vorangegangenen Ergebnissen nicht möglich macht. (Bastian 1999, S.156)

Auffallend ist, dass diese Untersuchungen allesamt auf Deutschland Bezug nehmen, Studien, die das österreichische Einkaufsstättenwahlverhalten thematisieren, sind in gerin-

ger Anzahl und oft in Form von Diplomarbeiten vorhanden, die sich in Folge nur mit Teilaspekten (Architektur, Erlebnis- und Freizeitelementen) beschäftigen⁶¹. Anzumerken ist auch, dass es wenige empirische Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren von österreichischen Einkaufszentren gibt. Hervorzuheben sind in diesem Fall die Diplomarbeiten von Leimer und Obermayer, die die Besuchsmotive von je zwei Einkaufszentren erörtern und weiters die Kundenanalyse eines Einkaufszentrums in Salzburg von Pühringer, die jedoch einen Schwerpunkt auf die Analyse des konkreten Centerimages setzt. Eine interessante Arbeit stellt aber die Untersuchung der Konsumentenzufriedenheit innerstädtischer und peripherer Handelsagglomerationen von Salzgeber/Holz Müller/Maier dar, die plakativ für eine Geschäftsstraße und ein Einkaufszentrum in Wien durchgeführt wurde. Diese Arbeiten sollen daher näher betrachtet werden:

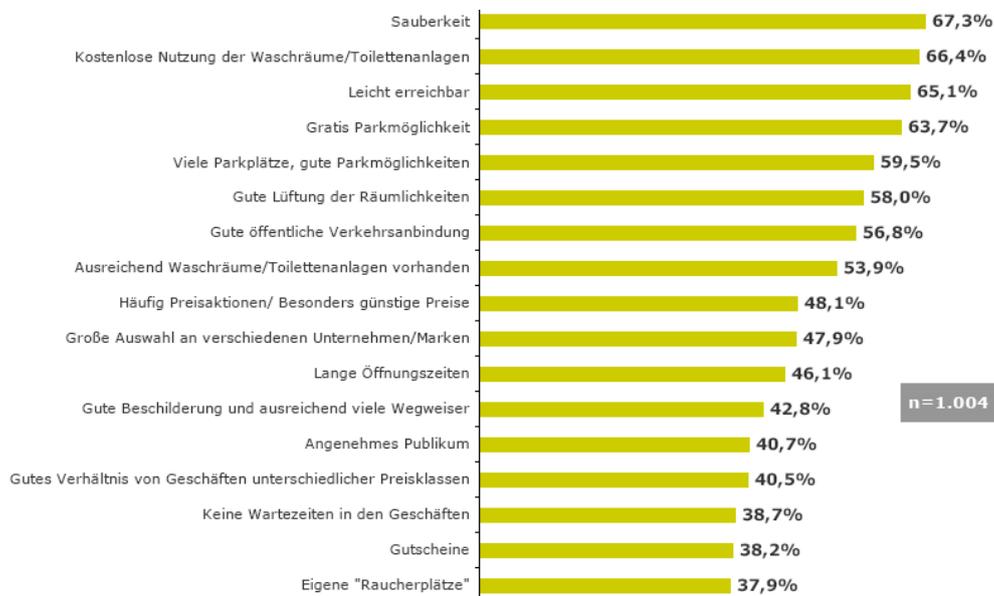
- **Obermayer (1989)** führte Kundenbefragungen in der SCS und im Donauzentrum durch und kommt im Bezug auf die Besuchsmotivation beider Einkaufszentren zu der Erkenntnis, dass die SCS zwecks ihres Warenangebotes aufgesucht wird, jedoch weniger aufgrund ihrer Einkaufsatmosphäre oder der guten Erreichbarkeit, das Donauzentrum hingegen bekommt eine allgemein bessere Benotung, was auf ein ausreichendes Angebot und eine gute Erreichbarkeit durch die Lage in einem bevölkerungsreichen Siedlungsgebiet zurückzuführen ist. Lediglich die Preisgunst wird mit einer unterdurchschnittlichen Note beurteilt (Obermayer 1989, S.121f). Die Erfolgsfaktoren aus dieser Untersuchung können daher als Zusammenspiel zwischen Erreichbarkeit und Angebot dargestellt werden, allerdings ergibt sich eine standortspezifische Unterscheidung der Erfolgsfaktoren, die auf keine Allgemeingültigkeit schließen lässt.
- **Leimer (2007)** untersuchte die Konkurrenz- und Kopplungseffekte zwischen der Plus City und dem Uno Shopping in der Nähe von Linz. Die Kundenbefragungen hinsichtlich Angebot und Atmosphäre ergaben, dass die Plus City sowohl von Kunden der Plus City als auch von Kunden des Uno Shopping besser bewertet worden ist (Leimer 2007, S.81-88). Allerdings fehlen hier weiterführende Fragestellungen, welche Faktoren für den Besuch des Uno Shopping und im Vergleich für die Plus City ausschlaggebend sind, um Schlussfolgerungen auf die Erfolgsfaktoren ziehen zu können. Einzelne Aspekte der Untersuchung werden allerdings noch in die Bewertung der Plus City im Kapitel 7 einfließen.
- **Salzgeber et al. (1993)** untersuchten nicht nur die Besuchsmotive der Kunden sondern auch das Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung in einem Einkaufszentrum. Von 34 ermittelten Kriterien, die zur Zufriedenheit der Kunden beitragen, stellten dabei die Möglichkeit zum Einkaufsbummeln (Auswahl, Vergleich, Modernität), die Angebotspa-

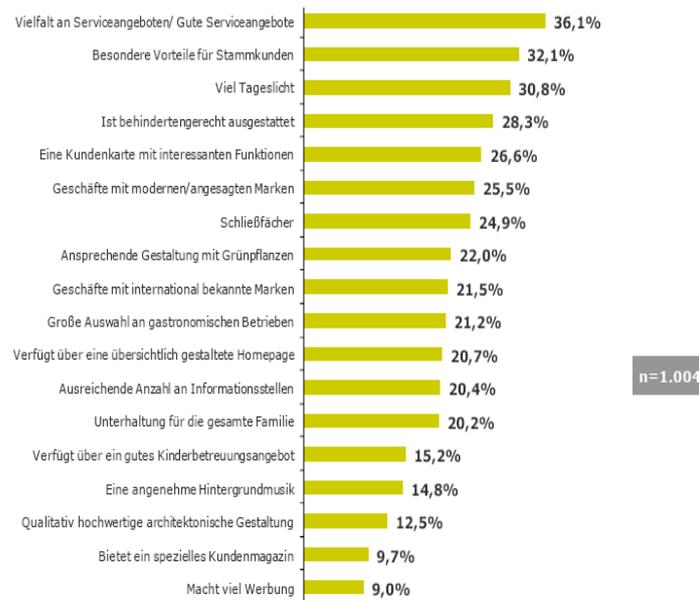
⁶¹ Der Thematik Einkaufszentren versus Geschäftsstraßen widmen sich die Diplomarbeiten von Stöckl (2001), Taupe (2001), Zaretski (2001), Mang (2005) und Speckner (1995). Einzelne Shopping Center Bewertungen wurden von Dujsik (1981), Steinbach (1987), Schwart-Votak (1989), Strausz (1990), Salzberger (1992), Nilo (2001) und Pühringer (1994) durchgeführt. Teilaspekte von Erfolgsfaktoren wie Architektur oder Erlebnis- und Freizeitelemente sind in Hareiter 2006 und Steinberger 2003 zu finden. Vgl. dazu zusammenfassende Darstellung in Pühringer, 1994 und Hareiter, 2006

lette (Anzahl an Geschäfte, Qualität, langfristiger Bedarf), das Einkaufserlebnis (Gestaltung der Geschäfte, Atmosphäre), die Personalqualität und die Erreichbarkeit mit dem PKW die wichtigsten Faktoren dar. (Salzgeber/Holzmüller/Maier 1993, S.36)

Ergänzend solle noch eine sehr aktuelle und umfassende Umfrage (Erhebungszeitraum: 30.10.2007 – 07.11.2007, 1.140 Interviews) über die Einkaufszentrensituation in Wien und im Wiener Umland von Online Markt- und Meinungsforschungsinstitut **Marketa-gent.com** angeführt werden, da sie unter anderem auch die wichtigsten Kriterien für den Kauf in einem Einkaufszentrum untersucht. Die Meinungsbefragung zur Wichtigkeit vordefiniierter Kriterien auf einer Skala von „sehr wichtig“ bis „überhaupt nicht wichtig“ ergab Sauberkeit, kostenlose Nutzung von Sanitäranlagen, leichte Erreichbarkeit sowie gute und kostenlose Parkmöglichkeiten als die Top 5 Kriterien, die die Einkaufszentrenwahl der Wiener Konsumenten beeinflussen. Angebotsspezifische Kriterien und Gestaltungsqualitäten des Einkaufszentrums wechseln sich im Ranking ab. Marketingaktionen und Serviceleistungen des Einkaufszentrums spielen ebenfalls eine wichtige Rolle und werden hier im Detail aufgezeigt. In dieser Kriterienauflistung sind einige originelle und in noch keiner anderen Studie untersuchte Faktoren vorzufinden, wie „eigene Raucherplätze“, „Gutscheine“ oder „Vorteile für Stammkunden“. Auf der anderen Seite kommen hier aber Dienstleistungsbetriebe in Einkaufszentren nicht in der Wertung vor. (OTS Pressemeldung, 22.11.2007)

Abbildung 20: Die „sehr wichtigen“ Kriterien für den Einkauf in einem Einkaufszentrum





Quelle: OTS Pressemeldung, 22.11.2007

Die Darstellung der empirischen Ergebnisse der ausgewählten Studien zeigt, dass zwar auf der einen Seite ähnliche Einflussfaktoren auf den Erfolg aus Kundensicht festzustellen sind, auf der anderen Seite aber teilweise große Unterschiede in der Prioritätenverteilung dieser Faktoren bestehen. Eine Auflistung der Einflussfaktoren jener Studien, die aufgrund der methodischen Vorgehensweise eine Rangreihung der Erfolgsfaktoren grundsätzlich zulässt, lässt erkennen, dass alleine in der Anzahl der in die Befragung Eingang gefundenen Kriterien eine große Spannweite besteht. Währenddessen 21 Einflussfaktoren bei Bühler zur Verfügung stehen, sind es 44 Attraktivitätsfaktoren bei Baier. Der Detaillierungsgrad der Erfolgsfaktoren erschwert hier einen direkten Vergleich der Studien, vor allem hinsichtlich der Prioritäten. Kritisch zu hinterfragen ist auch die Sinnhaftigkeit von Kriterien wie „Einkaufsatmosphäre“, die durch Gestaltungselemente und andere Faktoren wie helles Tageslicht oder Ruhezone beeinflusst werden können. Diese Wechselwirkung dieser Erfolgsfaktoren wird in keinen der Studien näher beleuchtet. Hinzu kommt, dass die Erfolgsfaktoren möglicherweise zeitlichen Veränderungen unterworfen sind. Die Studie von Marketonline.com aus dem Jahr 2007 sieht „eigene Raucherplätze“ als Kriterium vor, was noch dazu von 37% der Befragten Personen als „sehr wichtig“ angegeben wird. Im Gegensatz dazu werden in der Studie von Baier/Heinz/Zanger aus dem Jahr 1989 öffentliche Telefone von den Kunden als gewünschter Angebotsgegenstand gewertet. Es ist davon auszugehen, dass es 1989 aufgrund der geringen Bedeutung des Nichtraucherschutzes noch keinen Bedarf an Raucherplätzen gab und dafür im Jahr 2007 und 2008 im Zeitalter der Mobiltelefone öffentliche Telefone keine Notwendigkeit darstellen. Diese Schlussfolgerung ist allerdings nicht wissenschaftlich belegbar, sondern stellt eine mögliche Erklärung für sehr unterschiedliche Kriterien zwischen den Studien dar. Dennoch ist es verwunderlich, dass Studien aus dem Jahr 1989 und 1991 nicht bereits

einer weiteren Forschung unterzogen wurden und ausgehend von dem Basismodell auf etwaige zeitliche Veränderungen überprüft wurden.

Die Unterschiede in der Prioritätenreihung sind in einigen Bereichen immens stark ausgeprägt und müssen sehr kritisch betrachtet werden. Eine einheitliche Kundenmeinung zu der Wichtigkeit ist auf den ersten Blick hier nicht ablesbar. Es ist anzunehmen, dass diese Differenzen teilweise auf die Betrachtungsweise unterschiedlicher Shopping Center Typen zurückzuführen sind, weil sie andere Versorgungsfunktionen und demnach auch andere Kundenanforderungen einnehmen (Baier 2001, S.18). Die Untersuchung von Bühler zeigt aber auf, dass die Ergebnisse von fünf innerstädtischen Einkaufszentren in fünf Städten ein in Teilbereichen stark voneinander abweichendes Bild ergeben. Die Rangreihung von preisgünstigem Lebensmittelhändler variiert beispielsweise um 10 Ränge, die Parkplatzmöglichkeiten um 11 Ränge (Bühler 1991, S.168). Eine Erklärung bleibt Bühler in seiner Untersuchung aber vorerst schuldig, lediglich für die Parkmöglichkeiten attestiert er, dass erstens nicht alle Einkaufszentren ein Parkhaus besitzen und die Parksituation in den Städten sehr unterschiedlich zu bewerten ist (Bühler 1991, S.176). Aus dieser Tatsache sind daher zwei Schlussfolgerungen zu ziehen:

- Erstens sind die Erfolgsfaktoren aus Kundensicht von standortspezifischen Gegebenheiten gekennzeichnet, über die die Leser in den Studien keine Kenntnis gewinnen können. Dazu zählen vor allem die Konkurrenzsituation in der Stadt oder der Region sowie die regionalspezifischen Gegebenheiten, die auf die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren konkrete Auswirkungen haben. Wenn Kunden ausreichend Parkplätze in der Umgebung zur Verfügung stehen, so wird ihnen die Anzahl an Stellplätzen im Einkaufszentrum weniger wichtig sein. Auch sind die Ausstattungsmerkmale anderer Einkaufszentren für die Wichtigkeit relevant. Haben die Einkaufszentren in der Stadt beinahe alle ein ähnliches Niveau an Sauberkeit, wird dieser Faktor kein ausschlaggebendes Besuchsmotiv eines Einkaufszentrums darstellen. Es ist daher davon auszugehen, dass erst die Unterschiede zwischen den Einkaufszentren die Prioritätenfolge bestimmen. Auch die Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes Marketonline.com, die keine Vor-Ort Befragung durchführte, beinhaltet dieses Problem, da der Befragte sich an das zuletzt besuchte Einkaufszentrum zurückerinnert und die Einkaufsstättenwahlentscheidung im Vergleich zu anderen Einkaufszentren wiedergibt.
- Zweitens ist davon auszugehen, dass die Erkenntnisse aus den empirischen Untersuchungen einkaufszentrumspezifische Ausprägungen beinhalten, da das Angebot oder die vorhandene Infrastruktur die Wichtigkeit der Faktoren mitbestimmen. Auch durch die angesprochene Zielgruppe wird die Rangreihung beeinflusst. Werden die Kunden hauptsächlich zu Fuß das Shopping Center besuchen, so wird ihnen die Erreichbarkeit mit dem PKW weniger wichtig sein. Diese Tatsache kann teilweise über hohe Standardabweichungen in den statistischen Angaben dargestellt werden. Die hohe Abwei-

chungen der Prioritätenreihung nach Geschlecht und Altersgruppen weisen auch Bühler und Baier et al. nach.

Grundsätzlich muss daher bezweifelt werden, ob die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen durch die Beeinflussung der Standortumgebung und des Einkaufszentrums selbst auf andere Einkaufszentren anwendbar sind und eine Allgemeingültigkeit besitzen.

Diese Kritik ist daher als Anregung zu sehen, andere Methoden der empirischen Befragung über das Einkaufsverhalten in Einkaufszentren zu erproben und in Österreich anzuwenden. Möglichkeiten bestehen zum einen aus Befragungen von Bewohnern am Wohnstandort und nicht am Einkaufsort, wodurch die Einkaufsstättenwahl von Einkaufszentren mit überlagernden Einzugsgebieten analysiert werden kann und zum anderen aus Befragungen von Nicht-Kunden eines Einkaufszentrums sowie aus der Befragung nach Misserfolgsfaktoren.

Eine Alternative zu der Frage der Wichtigkeit stellen zum Beispiel auch die Untersuchungen von Baier und Salzgeber et al. dar, die auf zufriedenheitsstiftende und unzufriedenheitsstiftende Merkmale basieren. Dieser Methode ist insofern der Vorrang zu geben, da dieser Methode die These zugrunde liegt, dass die Zufriedenheit linear von der Erfüllung der Anforderungen abhängt, wodurch gleichzeitig Erkenntnis über das Angebot eines Einkaufszentrums gewonnen wird. Vor allem Merkmale, die bei Nicht-Erfüllung eine hohe Unzufriedenheit auslösen, können als strategisch wichtige Erfolgsfaktoren verwendet werden.

5.3.4 Zusammenfassung der interdisziplinären empirischen Erfolgsfaktorenforschung

Eine Zusammenfassung der interdisziplinären empirischen Erfolgsfaktorenforschung aus angebots- und nachfrageorientierter Perspektive stellt ein schwieriges Unterfangen dar, da einerseits beide Forschungsrichtungen starke methodische Schwächen vorweisen, andererseits die Studien unterschiedliche Bewertungsschemata wählten und schließlich eine stark voneinander abweichende Anzahl von Erfolgsfaktoren von Kunden bewertet werden. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen angebots- und nachfrageorientierten Erfolgsfaktoren lassen sich vor allem im Vergleich einzelner quantitativer empirischer Studien zu den Ergebnissen der Befragung von Tehsarik erläutern.

In den Ergebnissen der Expertenmeinungen sind beispielsweise Personal, Preis und Sauberkeit nicht unter den Top-5-Erfolgskriterien zu finden, während sie bei Bühler, Baier et al. und im Fall von „Sauberkeit“ auch bei Bastian und Marketagent.com an der Spitze des Rankings stehen. Obwohl die angebotsorientierte Untersuchung ergab, dass der Standort, abgesehen von der Erreichbarkeit, eine sehr hohe Bedeutung für den Erfolg eines

Einkaufszentrums einnimmt, ist aus Kundensicht ein ähnlicher zu wertender Faktor „die Nähe des Standortes zum Wohnort“ (Bastian 1999) nicht im Ranking an vorderster Stelle zu finden. Grund dafür kann auch die Verschleierung dieses Kriteriums durch die Frage nach der guten Erreichbarkeit sein. Eine gute Erreichbarkeit kann auch eine schnelle Erreichbarkeit und somit die Nähe zum Einkaufszentrum implizieren. Wesentlich ist aber, dass eine strategische Bewertung eines Standortes aus dem Kundenverhalten alleine nicht abgeleitet werden kann. Auch der Faktor Größe kann aus Sicht der Kundenbefragungen nur über Faktoren wie vielfältiges Angebot impliziert werden. Was die bauliche Gestaltung des Einkaufszentrums betrifft, so können auch hier sehr unterschiedliche Faktoren identifiziert werden. In den Expertenbewertungen werden die Geschoßanzahl („nicht mehr als 2 Ebenen“, Tehsarik 2001) und die baulich funktionelle Gestaltung als Erfolgsfaktor angegeben. Aus Sicht der Kunden wird oft der baulichen Qualität, wie der Breite der Mallfläche, aufgrund von konsumtiven Besuchsmotiven wie „Bummeln ohne Gedränge“ eine höhere Bedeutung zugeschrieben.

Obwohl die Expertenmeinungen und Kundenbefragungen in einigen Details abweichen, so findet man auch teilweise Übereinstimmungen (Erreichbarkeit, Parkplätze,...) darüber, welche Faktoren zum Erfolg einen wesentlichen Beitrag leisten. Die Erreichbarkeitsverhältnisse werden aus Sicht der Kunden auch bei Baier (2001), Bastian und Marketagent.com mit ähnlich hohen Prioritäten gewertet wie aus Expertensicht. Kunden und Experten sind sich daher teilweise über die Wichtigkeit von guten Erreichbarkeitsverhältnissen und über die Bedeutung des Angebotes (Auswahl, vielfältiges Warenangebot, viele Geschäfte) einig. Eine rein nachfrageorientierte Gestaltung von Einkaufszentren würde eine strategische Planung jedoch vernachlässigen und somit auch jene Faktoren, die das Kundenverhalten beeinflussen und nicht zu den bewussten Kundenwünschen zählen. Eine Mischung aus Expertenmeinungen und Konsumentenbefragungen ist daher eine sinnvolle Ergänzung, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

5.4 Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren

Für die Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren aus der Kombination von angebots- und nachfrageorientierten empirischen Arbeiten ist zunächst eine Auswahl der möglichen Studien zu treffen. Die Studie von Besemer ist aufgrund der fehlenden Rangreihung und Bewertung durch Experten nicht verwendbar, wodurch aus angebotsseitiger Perspektive die Berücksichtigung der Analyse von Tehsarik überbleibt. Im Gegensatz dazu stehen für die Erfolgsfaktoren aus nachfrageorientierter Sicht eine wesentlich größere Anzahl an Studien zur Verfügung, die jedoch auch erbliche Schwächen aufweisen (siehe Seite 71). Um eine aktuelle Analyse gewährleisten zu können, wurden Studien aus den frühen 90er Jahren nicht in die Bewertung miteinbezogen. Als weitere Auswahlkriterien werden die Me-

thodenqualität oder die Möglichkeit zur Verallgemeinerung der Ergebnisse festgelegt. Dies trifft für die Studie von Baier 2001 durch die Prüfung zufriedenheits- und unzufriedenheitsstiftender Ausprägungsmerkmale sowie für die Analyse von Bastian und die Umfrage von Marketagent.com zu, die - wenn auch regionalspezifische - aber zumindest typenübergreifende Einkaufszentrenforschung betrieben. Als nächsten Schritt müssen die Unterschiede in der begrifflichen Vielfalt überwunden werden. Baier erfragt zum Beispiel die Wichtigkeit von Geldautomaten, was in anderen Untersuchungen in Obersegmenten, wie Vielzahl an Dienstleistungen versteckt sein könnte. Um hier keine zu großen Verzerrungen entstehen zu lassen, werden die Begriffe nur bei inhaltlicher Übereinstimmung einander zugeordnet, zum Beispiel werden „Geschäfte mit hoher Sortimentstiefe“ (Baier 2001) dem Betriebstypenmix zugeordnet, „Qualität der Waren“ und „Markenprodukte“ dem „Firmenmix“. Insgesamt ergeben sich somit 61 verschiedene Erfolgskriterien, die in die Bewertung einfließen.

Alleine die Anzahl der Nennungen lässt aber noch keinen Rückschluss auf die Priorität eines Merkmals zu. Auch eine Rangreihung lässt sich im Hinblick auf die unterschiedliche Anzahl bewertbarer Faktoren nicht als geeignetes Modell für einen Vergleich ausmachen. Die Gewichtung der Faktoren erfolgt daher anhand der relativen Ergebnisse der jeweiligen Konsumentenbefragungen mittels einer vierstufigen Punktebewertung von 3 bis 0 Punkten, wobei 3 Punkte die höchste Wichtigkeitskategorie darstellt. Für die Ergebnisse von Tehsarik und Bastian, die die Erfolgsfaktoren mit Noten von 1 bis 5 bewerten ließen, werden Schranken gemäß der Einteilung von Bastian für die Zuordnung der Punkteskala festgesetzt (3 Punkte: $<1,8$; 2 Punkte: $<2,8$; 1 Punkt: $<3,8$, 0 Punkte: $>3,8$). Bei Baier wird die Rangreihenfolge über die Höhe der Unzufriedenheitsstiftung in Kombination mit der Zufriedenheitsstiftung bestimmt. Je höher die Unzufriedenheit (U) bei Nicht-Erfüllung eines Kriteriums und je niedriger im Zusammenhang mit einer Erfüllung eines Kriteriums die Zufriedenheit (Z) ist, desto wichtiger muss das Kriterium für den Erfolg eines Einkaufszentrum angesehen werden, da es zu den so genannten Basisanforderungen zählt (Bastian/Heinz/Zanger 1998, S.10). Auch hier sind Schranken aufgrund der Zuordnung von Bastian zur Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderung gewählt worden (3 Punkte: U: $<-0,6$, Z: $<0,2$, 2 Punkte: U: $<-0,5$, Z: $<0,5$, 1 Punkt: U: $<-0,2$, Z: $<0,6$; 0 Punkte: U: <0 , Z: <1)⁶². Für die Umfrageergebnisse von Marketagent.com stehen für die jeweiligen Erfolgskriterien nur die Prozentsätze der Nennungen mit „sehr wichtig“ zur Verfügung. Hier müssen die Schranken subjektiv ausgewählt werden (3 Punkte: $>55\%$, 2 Punkte: 30% , 1 Punkt: 20% , 0 Punkte: $< 20\%$). Die detaillierte Punktebewertung ist im Anhang in Tabelle 25 dargestellt.

⁶² Die Unzufriedenheitsstiftung wird mit -100% bis 0% , die Zufriedenheitsstiftung mit 0% bis 100% angegeben (Baier/Heinz/Zanger 1998, S.16)

Der Mittelwert dieser Punkteverteilung, der sich aus der Summe der Punkte dividiert durch die Anzahl der Nennungen errechnet, wird zuerst für die Kriterien der nachfrageorientierten Erfolgsfaktorenstudien und anschließend mit der Bewertung der angebotsorientierten Befragungsergebnisse gebildet. Dieser Mittelwertsmethode ist der Vorrang zu geben, da somit auch nur einmalig erwähnte Faktoren in der Rangreihung die Möglichkeit haben an der Spitze zu stehen und der angebots- und nachfrageorientierten Perspektive die gleiche Gewichtung am Endergebnis zugeschrieben wird. Vergleichend wurde auch die Mittelwertsmethode unter der Gleichgewichtung jeder einzelnen Studie durchgeführt, wobei sich hier nur geringe Änderungen ergeben.

Die Rangreihung der Erfolgsfaktoren resultierend aus der Analyse der interdisziplinären empirischen Erfolgsfaktorenforschung ist in der folgenden Tabelle dargestellt, wobei die Erfolgsfaktoren nach den eingangs festgelegten Erfolgsbereichen gereiht sind.

Tabelle 10: Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren

Themen-gebiete	Faktoren	Mittelwert	Rang
Standort			
Erreichbarkeit	Erreichbarkeit mit dem Auto	3,0	1
	Parkmöglichkeiten (ausreichende Anzahl)	3,0	1
	öffentl. Verkehrsanbindung	2,3	18
	Anbindung an Fußgängerzone, gut zu Fuß zu erreichen	1,0	37
Standort	Standort, Nähe zum Wohnstandort	3,0	1
	Gute Einbindung in das Umfeld	0,5	49
Größe			
	Zentrumsgröße	1,5	25
	Zentrumstyp	1,0	37
Angebot/Mietermix			
Auswahl	Angebots-, Branchenvielfalt	3,0	1
	ausgeglichener Betriebstypenmix	2,8	8
	Einkaufsmagnete	2,5	10
	guter Firmenmix (Marken, Qualität)	2,5	10
	Preisgünstiger Lebensmittelmarkt	2,5	10
	Vergleichsmöglichkeiten, Wahl mit ähnlichem Sortiment	1,8	23
	Günstige Preise	1,0	37
	exklusive Geschäfte	0,5	49
	Angebot von Markenartikeln	0,5	49
	Geschäfte mit bekannten Namen	0,5	49
Geschäfte	Personal	1,5	25
	Schnelle Bedienung/keine Wartezeiten	1,3	35
Nutzungen	Alles unter einem Dach	2,5	10
	Dienstleistungen (Bank,...)	2,0	21
	Gastronomische Einrichtungen	1,8	22
	Erlebnisorientierung	1,0	37
	Kino	1,0	37
	Freizeitmöglichkeiten	1,0	37
	kulturelles Angebot	0,5	49
	kommunale Einrichtungen	0,0	60

Themen-gebiete	Faktoren	Mittelwert	Rang
Bauliche Gestaltung			
funktionell	Anbindung der Parkplätze	3,0	1
	nicht mehr als 2 Ebenen	2,5	10
	sanitäre Anlagen	2,5	10
	Bauliche funktionelle Gestaltung	1,5	25
	Wegweiser	1,3	35
	Breite Mallfläche, breite Wege, kein Gedränge	0,5	49
	behindertengerecht	0,5	49
	Witterungsgeschützt	0,5	49
gestalterisch	Einkaufsatmosphäre	2,8	8
	Übersichtlichkeit der Lage (Anordnung der Geschäfte)	2,4	17
	Bummelfaktor	2,3	19
	Ruhemöglichkeiten, Sitzmöglichkeiten	1,8	23
	Ladengestaltung	1,5	25
	Architektur (optisch)	1,5	25
	Grünpflanzen	1,0	37
	viel Tageslicht	0,8	48
Marketing			
Allgemein	Gutes Centermanagement	1,5	25
	Werbung, Homepage, Kundenmagazin	1,5	25
	Aktivitäten, Veranstaltungen, Wochenmarkt	1,5	25
	Marktforschungsstudien	1,0	37
Service	Kostenlose Parkplätze	3,0	1
	Sauberkeit	3,0	1
	Sicherheit	2,5	10
	Lange Öffnungszeiten	2,5	10
	öffentl. Telefon	1,5	25
	Stammkundenvorteile	1,0	37
	Klimaanlage, Temperatur	1,0	37
	Eigene Raucherplätze	1,0	37
	Infostellen	0,5	49
	Schließfächer	0,5	49
	Kinderbetreuung	0,3	59
	Musik	0,0	60
Sonstiges			
	Angenehmes Publikum	1,5	25

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse in Tabelle 10 zeigen, dass sich 7 Faktoren den ersten Rang teilen. Dazu zählen die Erreichbarkeit mit dem Auto, eine ausreichende Anzahl an Parkplätzen, der Standort, die Angebots- und Branchenvielfalt, die Anbindung der Parkplätze an das Einkaufszentrum, kostenlose Parkplätze und die Sauberkeit. Danach folgen mit einer Punktbewertung von 2,8 die Faktoren „ausgeglichener Betriebstypenmix“ und „Einkaufsatmosphäre“. Auffällig ist, dass dem Standort und den Parkplätzen eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Obwohl der Erfolgsfaktor „Größe“ in der Rangreihung nur Platz 25 erreicht, ist aber aufgrund der Notwendigkeit der Festsetzung der Dimensionierung eines Einkaufszentrums bereits während der Projektentwicklungsphase (siehe auch Seite 57) ein größerer Einfluss dieses Kriteriums auf den Erfolg eines Einkaufszentrums zu erwarten. Auch die Wechselwirkungen der Dimensionierung zwischen Standort und Angebot lassen eine höhere Bedeutung der „richtigen“ Einkaufszentrengrößenwahl ableiten. Da das Angebot aus Sicht der Kunden und der Standort aus Sicht der Experten zu den strategischen Erfolgsfaktoren zählen, wird hier entgegengesetzt zur Rangreihenfolge, die

Dimensionierung ebenfalls als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren im weiteren Verlauf angesehen.

Betrachtet man diese abgeleiteten strategischen Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren im Detail, so fällt auf, dass je nach Begrifflichkeit ein unterschiedlich großer Spielraum für inhaltliche Interpretationen besteht. Während die Aussagekraft des Faktors „kostenlose Parkplätze“ eindeutig ist und für die Bewertung eines Einkaufszentrums sehr leicht angewendet werden kann, werden bei der Anwendung des Erfolgsfaktors „Standort“ oder „Einkaufsatmosphäre“ Unklarheiten und Probleme entstehen. Die Aufgabe besteht daher darin, diese Begriffe inhaltlich zu konkretisieren und einen Bewertungsmaßstab zu entwickeln, um beantworten zu können, was unter einer optimalen Erreichbarkeit mit dem Auto zu verstehen ist oder was den „richtigen“ Standort eines Einkaufszentrums ausmacht. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Erfolgsfaktoren dimensioniert werden können und somit quantitative Ausprägungen verfügen oder rein qualitative, ordinalskalierte Messgrößen darstellen.

Tabelle 11: Strategische Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren

Erfolgsbereiche	Strategische Erfolgsfaktoren	Mittelwert	Rang
Standort	Erreichbarkeit mit dem Auto	3,0	1
	Parkmöglichkeiten (ausreichende Anzahl)	3,0	1
	Standort, Nähe zum Wohnstandort	3,0	1
Größe	Zentrumsgröße	1,5	25
Auswahl	Angebots-, Branchenvielfalt, viele verschiedene Geschäfte	3,0	1
	ausgeglichener Betriebstypenmix	2,8	8
Bauliche Gestaltung	Anbindung der Parkplätze	3,0	1
	Einkaufsatmosphäre	2,8	8
Marketing	Kostenlose Parkplätze	3,0	1
	Sauberkeit	3,0	1

Quelle: Eigene Darstellung

Die Konkretisierung und Ausprägungen der strategischen Erfolgsfaktoren sollen nun im nächsten Kapitel im Detail untersucht werden. Darauf aufbauend wird die Anwendung der Erfolgsfaktoren anhand einer qualitativen Bewertung von drei Einkaufszentren veranschaulicht und gleichzeitig auch der Frage nachgegangen, ob diese ausgewählten Faktoren den Erfolg oder Misserfolg von Einkaufszentren erklären können.

6 Methoden und Kriterien zur Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren

Die Bewertung des Erfolges eines Einkaufszentrums zielt in der Praxis auf eine Identifizierung quantitativ messbarer Erfolgsgrößen ab, für die quantitative Bewertungsmethoden angewandt werden. Ein Überblick über diese Instrumente zur Einkaufszentrenbewertung soll auf der einen Seite überprüfen, welche Erfolgsfaktoren hier eine Rolle spielen und ob diese mit den oben festgelegten strategischen Erfolgsfaktoren übereinstimmen. Auf der anderen Seite soll dadurch die Basis sowohl für die Konkretisierung der einzelnen strategischen Erfolgsfaktoren und als auch für die Ableitung der Beurteilungskriterien dargestellt werden.

6.1 Methoden zur Bewertung quantitativ ausgeprägter Erfolgsfaktoren

Die Bewertung des wirtschaftlichen Erfolges eines Einkaufszentrums kann auf der einen Seite von Gutachtern erfolgen, die sich mit Teilaspekten von Einkaufszentren auseinandersetzen, z.B.: Verkehrsgutachten, auf der anderen Seite auch von Gutachtern, die eine gesamtheitliche Betrachtungsweise des Einkaufszentrums zum Ziel haben. Dazu zählen Gutachter aus dem Immobilienwesen sowie Standortplaner mit einem großen Bezug zur Handels- und Betriebswirtschaftslehre. Im folgenden Kapitel soll ein kurzer Überblick gegeben werden, welche quantitativen Bewertungsmethoden in der Praxis angewandt werden, um den Erfolg eines Einkaufszentrums zu bewerten. Dafür werden Standort-, Markt- und Potenzialanalysen und Methoden zur Immobilienbewertung vorgestellt. Im Zuge dessen sollen auch die Fragen beantwortet werden, welche Erfolgsgrößen im Rahmen dieser Bewertungsmethoden untersucht werden und welche der oben genannten Erfolgskriterien eine wichtige Rolle in der Bewertung des Erfolges spielen.

6.1.1 Standort-, Markt- und Potenzialanalysen

Zu der Standort- und marktseitigen Bewertungsmethode von Shopping Centern zählen fundierte Standort-, Markt- und Potenzialanalysen. Ziel dieser Methode ist es, die wirtschaftliche Tragfähigkeit an einem spezifischen Standort zu analysieren, die Realisierungschancen, -zeiträume, Restriktionen und die daraus resultierenden Erfolgs- und Ertragsaussichten zu bewerten. In der Planungsphase hilft sie bei der Abwägung der Marktchancen eines Shopping Center Projektes sowie bei der Festlegung der spezifischen Centerstruktur, wie die optimale Dimensionierung oder die Aufteilung der Nutzungen (Ellrott/Petersen 2005, S.160f). Vielfach werden diese Analysen aber auch vor dem Ankauf eines Shopping Centers (Immobilieninvestments) durchgeführt, um die Nachhaltigkeit des Investments überprüfen zu können. Diese Analysen dienen dann vor allem als In-

strument für eine Struktur- und Centeroptimierung und stellen Eingangsdaten für eine spezifische Immobilienbewertung dar (Ellrott/Petersen 2005, S.161).

Üblicherweise gliedert sich eine solche Analyse in vier Teilbereiche (Ellrott/Petersen 2005, S.161):

- Makrostandort
- Mikrostandort
- Wettbewerb
- Nachfrage

Die Analyse des **Makrostandortes** soll einen ersten Überblick über die Untersuchungsstadt- oder den Untersuchungsstadtteil hinsichtlich der geografischen Lage, der Erreichbarkeit, der zentralörtlichen Funktion, der siedlungsstrukturellen und wirtschaftsstrukturellen Verflechtungen mit dem Umland geben, um die sozioökonomischen und ökonomischen Rahmendaten (Bevölkerungsentwicklung, Arbeitslosenquote, Wirtschaftsstruktur, Pendlerbeziehungen,...) bewerten und Zusammenhänge erkennen zu können (Ellrott/Petersen 2005, S.163ff).

Die Bewertung des **Mikrostandortes** ist in etwa gleichzusetzen mit dem Erfolgsfaktor „Standort“, der aus mehreren Perspektiven heraus untersucht werden kann. Der Faktor „Standort“ stellt somit einen Überbegriff für die stadträumliche Lage (Lage des Standortes im Siedlungssystem, Distanz zu übergeordneten Zentren,...), die Grundstückssituation (Zuschnitt, Größe, Widmung, Bebauung, Sichtbarkeit,...), die Umfeldgegebenheiten (Nutzungskonflikte/-synergien, relevante Projekte, Image) und die Erreichbarkeit (Kapazität der Zufahrtssituation, öffentliche Verkehrsmittel,...) dar (Ellrott/Petersen 2005, S.165ff).

Bei der **Wettbewerbsanalyse** stellt sich grundsätzlich die Frage nach der räumlichen Abgrenzung für die Analyse des Einzelhandels. Auch wenn diese räumliche Abgrenzung subjektiv ist und analysespezifisch, so gilt das Einzugsgebiet als das räumliche Konkurrenzgebiet. Dafür ist es notwendig, die Einzelhandelslagen zu betrachten, deren Reichweite zu analysieren und aufgrund möglicher Überschneidungen des Einzugsgebietes zu entscheiden, welche Handelszonen als Konkurrent in die Analyse Eingang finden. In diesem Schritt helfen Struktur- und Leistungsdaten des Einzelhandels, sowie auch Untersuchungen zu den Kaufkraftströmen. Es sind auch alle wettbewerbsrelevanten Planungen zu eruieren und in die Bewertung miteinzubeziehen. Auf Grundlage dieser Informationen ist die Positionierung des Untersuchungsobjektes in der Wettbewerbssituation zu bewerten und zu analysieren (Ellrott/Petersen 2005, S.167ff).

Die Ermittlung der **Nachfrage** am Standort basiert in Standort- und Potenzialanalysen auf der Abgrenzung der Einzugsgebiete und der daraus resultierenden Bevölkerungs- und

Kaufkraftpotenziale. In die Abgrenzung des Einzugsgebietes fließen alle bis dorthin erarbeiteten Analysen über die Standortqualität, über die Bedeutung des Makrostandortes und über die Einzelhandelsstruktur ein und auch die Daten des geplanten oder bestehenden Einkaufszentrums (Größe, Angebot). Greipl definiert das Einzugsgebiet als geographisches Gebiet, aus dem ein Geschäft bzw. eine Agglomeration von Geschäften seine Kunden zieht (Greipl 1973, S.52). Die Zahl der Kunden im Einzugsgebiet hängt ab von der Bevölkerungsdichte, der Konkurrenzsituation, der Verkehrsinfrastruktur und der Konsumgewohnheiten (Auer 1990, S.20). Die Größe des Einzugsgebietes wiederum wird aber durch das Untersuchungsobjekt selbst determiniert, da Attraktivitätsfaktoren wie Größe, Branchenmix, Warenangebot usw. die Reichweite beeinflussen. Folgende Gesetzmäßigkeiten finden dabei Anwendung (Müller-Hageborn 1984, S.115 aus Auer 1990, S.8):

- Das Einzugsgebiet hängt vom Sortimentsangebot des Einkaufszentrums ab. Erstens dehnt sich das Einzugsgebiet mit zunehmendem Warenangebot aus (Agglomerations-effekt), zweitens ist die Reichweite von der Bedarfsfristigkeit der Güter abhängig. Für kurzfristige Güter, also jene des täglichen Gebrauchs, nehmen in der Regel Kunden nur kurze Distanzen in Kauf, währenddessen langfristige Güter, die nur selten benötigt werden, hohe Reichweiten aufweisen (Zentralität des Gutes).
- Das Einzugsgebiet hängt von dem Bestand an Konkurrenten und der Positionierung des Einkaufszentrums gegenüber Konkurrenzstandorten ab.

Abgrenzungsverfahren für Einzugsgebiete sind über Erfahrungswerte (Zeitdistanzmethode), mathematisch deduktiven Methoden (Potentialmodell von Huff, Gravitationsmodell,...), Auswertungen von Befragungen oder PKW Kennzeichen möglich, wobei in der Praxis kombinierte Verfahren Anwendung finden. In diesem Fall wird oft die modifizierte Zeitdistanzmethode angewendet, die auf Basis der Fahrzeitzonen auch die Konkurrenzsituation, topographische Barrieren und lokale Charakteristika (Unterversorgung) in die Abgrenzung der Einzugsgebiete miteinfließen lässt (siehe auch Kapitel 5.3.1 Modelltheoretische Studien zu Einkaufszentren). Gemäß mehreren Fahrzeitzonen werden auch eine unterschiedliche Anzahl an Einzugsgebieten festgelegt, so genannte Intensitätszonen, die die geringer werdende Besuchswahrscheinlichkeit eines Einkaufszentrums bei zunehmender Entfernung abbilden (Auer 1990, S.40-88).

Auf Basis des Einzugsgebietes werden Indikatoren wie Anzahl der Haushalte, Kaufkraft und das Marktpotenzial im Einzugsgebiet errechnet, das in weiterer Folge durch verschiedene Methoden zum berechneten Umsatz- und Nachfragevolumen führt (Ellrott/Petersen 2005, S.170). Die Berechnung des Umsatzvolumens kann anschließend als Basis für die Gesamtdimensionierung sowie die Gliederung eines geplanten Einkaufszentrums nach Branchen herangezogen werden, da aus der Division des Umsatzvolumens durch durchschnittliche Flächenproduktivitäten pro Branche die erforderliche bzw. mögliche Fläche

pro Branche resultiert (Greipl 1973, S.62). Für bestehende Einkaufszentren ist die Berechnung des Umsatzvolumens als mögliche Messgröße des Erfolges anzusehen, da hier tatsächlich erwirtschaftete Umsätze den potenziell möglichen Umsatzleistungen gegenübergestellt werden können und somit auch als Basis für Optimierungsmaßnahmen im Branchenmix heranziehbar sind (Ellrott/Petersen 2005, S.173f).

Die Erfolgsgröße Umsatzvolumen bzw. der daraus ableitbare Marktanteil, der angibt, wie hoch der Anteil der am Standort gebundenen Kaufkraft aus dem Einzugsgebiet ist, ist von der Größe und dem Warenangebot des Shopping Centers, von der Größe des Einzugsgebietes (Erreichbarkeitsverhältnisse, Konkurrenzsituation,...), der Mikrostandortqualität und nicht zuletzt von der aktuellen Wettbewerbssituation abhängig (Ellrott/Petersen 2005, S. 174). Trotz der überwiegend quantifizierbaren Erfolgsfaktoren bleibt es auch im Zuge dieser Analysen nicht erspart, qualitative Kriterien wie die Mikrostandortqualität zu bewerten und zu berücksichtigen. Die Darstellung der Analyse zeigt auch, dass die strategischen Erfolgsfaktoren Standort, Größe und Angebot definitiv eine wichtige Rolle spielen. Für die qualitative Bewertung des Erfolgsfaktors Standort können hier bereits wesentliche Kriterien identifiziert werden (Konkurrenz, Standortqualität,...). Bauliche Gestaltungsqualitäten sowie Marketingleistungen eines Einkaufszentrums werden in dieser Untersuchung nicht als Erfolgsfaktoren angesehen und untersucht, dies erfolgt in der darauf aufbauenden Objektanalyse.

Als eine spezielle Variante der Standort- und Marktanalysen für ein Shopping-Center-Projekt sind Raumverträglichkeitsprüfungen oder Handelsstrukturgutachten hervorzuheben. Im Sinne des Raumordnungsgesetzes der jeweiligen Bundesländer muss für die Errichtung von Einkaufszentren (für Begriffsbestimmungen in den Raumordnungsgesetzen siehe Kapitel 2.1.2 Begriffsbestimmung in der Raumordnung) ab einem gesetzlich festgelegten Schwellenwert⁶³, das zu bebauende Grundstück über eine spezielle Widmung verfügen, um eine Baubewilligung zu erhalten. Diese spezielle Widmungskategorie wird als Verordnung von der zuständigen Landesabteilung erlassen, wofür im Vorfeld Raumverträglichkeitsanalysen bzw. Handelstrukturgutachten (Salzburg) oder Standortgutachten (Niederösterreich) von Shopping-Center-Entwicklern vorgelegt werden müssen.

„Im Rahmen der Raumverträglichkeitsprüfung sind die abschätzbaren raumbedeutsamen Auswirkungen bei einer Verwirklichung des Vorhabens insbesondere auf die Siedlungs- und Verkehrsentwicklung, die regionale Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und die Umwelt zu erheben und zusammenfassend darzustellen“. (K-ROG 1970, §3c)

⁶³ Vgl. Kanonier 2004

Ziel der Raumverträglichkeitsprüfungen ist es, - wie bereits die Namensgebung verrät - die Auswirkungen eines Projektes auf den Raum zu überprüfen und im Sinne des Einzelhandels, die Auswirkungen auf das bestehende Einzelhandelssystem zu analysieren. In einem gewissen Maße geht es auch hier um die Überprüfung des Erfolges eines Einkaufszentrums, jedoch vor einem anderen Hintergrund. Der Erfolg wird aus dieser Sicht nur dann gewährleistet, wenn es nicht zu einem Verdrängungswettbewerb kommt, in dem Schließungen oder Gefährdung einzelner Einzelhändler bevorstehen könnten. Die Raumverträglichkeitsprüfung ist daher nur im weitesten Sinne als ein Instrument zur Überprüfung und Bewertung des Erfolgs von Einkaufszentren mithilfe von Erfolgskriterien zu bewerten, da das vordergründige Ziel dem Schutz der bestehenden Handelsstruktur dient.

6.1.2 Verfahren der Immobilienbewertung

Die Immobilienbewertung hat die Ermittlung des Verkehrswertes, das heißt des zu einem bestimmten Zeitpunkt am Markt erreichbaren Kaufpreises der Immobilie bzw. der Liegenschaft zum Ziel. In Österreich setzt das Liegenschaftsbewertungsgesetz – LBG (BGBl.Nr. 150/1992) die in gerichtlichen Verfahren anzuwendenden Methoden der Immobilienbewertung fest, das hier das Verkehrswertverfahren, das Sachwertverfahren und das Ertragswertverfahren anerkennt (French/Bienert 2005, S.118). Das Problem der normierten Bewertungsmethoden besteht darin, dass sie bei der Bewertung einer renditeorientierten Anlage (Erfolgsgröße = Rendite) wie eines Shopping Centers oft an ihre Grenzen stoßen. Beim **Vergleichswertverfahren** wird der Verkehrswert anhand des Vergleichs mit ähnlichen Objekten ermittelt. Für diese Methode werden am österreichischen Markt aber zu wenige Transaktionen durchgeführt, wodurch nicht repräsentative und nicht ausreichend transparente Marktdaten zur Verfügung stehen (Harrop 1998, S.491). Eine Anwendung der Vergleichswertmethode ist aber hinsichtlich überregional gültiger Vergleichsindikatoren wie durchschnittliche Mieten, Vertragslaufzeiten, Bewirtschaftungskosten möglich, die dann zur Überprüfung von Ergebnissen anderer Bewertungsmethoden herangezogen werden. Dennoch sind diese Indikatoren nach Unterschieden in Teilregionen zu überprüfen (Ellrott/Petersen 2005, S.78). Das **Sachwertverfahren** ist das Ergebnis der Zusammenstellung des Wertes der baulichen Anlagen und dem Bodenwert. Der Bodenwert wird meist über das Vergleichswertverfahren hergeleitet, der Verkehrswert der baulichen Anlage über die Herstellungskosten unter der Anwendung einer Alterswertverminderung. Da bei Shopping Centers aber die Kosten erheblich vom Wert der Immobilie abweichen, weil es sich um eine renditeorientierte Anlage handelt, kann das Sachwertverfahren höchstens als Kontrollrechnung verwendet werden (Harrop 1998, S.492).

Anwendung findet daher grundsätzlich das **Ertragswertverfahren**, das auf Immobilien mit einer Gewinnerzielungs- bzw. einer Renditeerzielungsabsicht ausgerichtet ist. Ziel

dieses Verfahrens ist es, die Nachhaltigkeit der vertraglich vereinbarten Mieten zu ermitteln, da sich vereinfacht die Rendite aus dem Verhältnis der jährlichen Mieteinnahmen zum Kaufpreis ergibt. (Harrop 1998, S.493)

Neben den normierten Verfahren finden in der Bewertungspraxis von Handelsimmobilien international bewährte Bewertungsmethoden Anwendung: Das sind das Residualwertverfahren, vereinfachtes Ertragswertverfahren und die Discounted-Cash-Flow-Methode⁶⁴ oder Barwertmethode und die so genannte Profit- oder Gewinnmethode. Die Anwendung eines nicht normierten Verfahrens ist aber nur mit sorgfältiger Begründung möglich (Harrop 1998, S.490).

Aufgrund dieser umfangreichen Bewertungsmethoden bestehen auch noch immer so genannte „Maklerformeln“ oder „Vervielfältiger“. Hier wird die Rohmiete mit einem bestimmten Multiplikator multipliziert, um zum Kaufpreis und Wert der Immobilie zu gelangen (Harrop 1998, S.490). Im Zuge des Verkaufs der SCS an die Rodamco wurde ein Richtwert publiziert, wonach der Verkaufswert angeblich beim 18-fachen der Jahresmieteinnahmen liege. Die unterschiedlichen Ertragswerte einer Immobilie und die Schwierigkeit, oft nur qualitativ greifbare Faktoren zu quantifizieren, erkennt man ebenfalls am Beispiel SCS sehr gut. Laut Experten wurde aufgrund der anstehenden Investitionen die SCS auf einen Wert von 500 bis 600 Mio. € geschätzt, während sich die Stiftung der SCS von Jones Lang LaSalle ein Gutachten erstellen ließ, das auf einen Wert von 770 Mio. € kam (Der Standard, 21.12.2007).

Im Vordergrund der Immobilienbewertung steht daher die Analyse der Mieten, die nach Marktgerechtigkeit und Mietausfallswagnis zu bewerten sind. Dafür müssen auch eine Vielzahl an Kriterien quantifiziert werden, wie zum Beispiel die Lage und der Grundriss der Mietfläche des Unternehmens im Einkaufszentrum (Zoning). Strategische Erfolgsfaktoren sind aus Immobilienbewertungsmethoden nicht ablesbar, da sie genauso auch die Bau-, Betriebs- und Investitionskosten wie auch das am Standort erreichbare Umsatzvolumen berücksichtigen. Basis der Immobilienwertverfahren stellen daher immer Standort-, Potenzial- und Marktanalysen dar (Harrop 1998, S.493-518). Es ist daher davon auszugehen, dass alle strategischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Immobilienbewertung Einfluss auf den Kaufpreis und die Rendite nehmen, jedoch können keine Schlussfolgerungen für Messgrößen und Kriterien der Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

⁶⁴ Das Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren), das aus Amerika stammt, bietet zum Beispiel den Vorteil die Ein- und Auszahlungen in einem Prognosezeitraum detailliert darstellen zu können. In der deutschen Übersetzung als „Allgemeine Barwertmethode“ bekannt, dient diese internationale Immobilienbewertungsmethode Effekte aus bereits erfolgten bzw. geplanten Investitionen bezogen auf einen mittelfristigen und überschaubaren Zeitraum periodengenau aufzuzeigen. Der Wert der Untersuchungsimmobilie errechnet sich durch Diskontierung der Zahlungsüberschüsse (Einzahlungen minus Auszahlungen), die zu einem Barwert umgewandelt werden. Im Regelfall beträgt die Planungsphase 15 Jahre. Am Ende des Betrachtungszeitraumes wird normalerweise der Verkauf der Immobilie (Restwert) unterstellt. (Gosewehr/van Riesenbeck 2005, S.273f).

6.2 Bewertungskriterien quantitativ ausgeprägter Erfolgsfaktoren

6.2.1 Standortqualität

Der **Standort** nimmt im Einzelhandel aber vor allem im Hinblick auf Shopping Center eine tragende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg ein, denn die Standortwahl ist nicht mehr revidierbar. Das Problem, den Faktor „Standort“ als strategischen Erfolgsfaktor zu bewerten, besteht darin, dass der Standort eine Unmenge an bewertbaren Standortfaktoren aufweist und auf Ebenen wie den Makrostandort und Mikrostandort oder auf Teilbereiche wie Demographie, Wirtschaft usw. betrachtet werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass der Standort große Abhängigkeitsverhältnisse mit der Dimensionierung eines Einkaufszentrums und dem Angebot aufweist, welche von den Experten mit der Eigenschaft „standortadäquat“ bezeichnet werden (Greipl 1973, S.62).

Die **Bewertung des Standortes** wird daher Bezug nehmend auf das im Mittelpunkt der Standortanalyse stehende Instrument der Einzugsgebietsabgrenzung über drei wesentliche Kriterien bestimmt: das **Ausmaß des Agglomerationseffektes**, die **Lage zu den Frequenzströmen**, die die Mikrostandortqualität widerspiegeln, und die **Distanz zu Konkurrenzstandorten**. Alle drei Kriterien stellen neben der Erreichbarkeit und dem Angebot am Standort die Basisdaten für die Einzugsgebietsabgrenzung dar und tragen zu einem hohen Umsatzpotenzial und einer hohen Standortqualität bei.

Das **Ausmaß des Agglomerationseffektes** ist hinsichtlich der Nutzungen im Standortumfeld eines Einkaufszentrums zu bewerten. Nicht nur das Einkaufszentrum selbst als Agglomeration von Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gastronomieangeboten beeinflusst die Attraktivität des Standortes sondern auch das Nutzungsumfeld. Ist dieses durch zusätzliche Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Freizeitnutzungen geprägt, die Kundenfrequenzen erzeugen und das Angebot am Standort erweitern, so ist von positiven Synergieeffekten auszugehen. Vor allem innerstädtische Einkaufszentren profitieren von bereits bestehenden Kundenfrequenzen der Geschäftsstraße. Dasselbe Phänomen ist aber auch bei Einkaufszentren auf der grünen Wiese zu sehen, wo sich oft in unmittelbarer Umgebung Fachmarktzonen entwickeln (Bsp.: SCS). Das Ausmaß des Agglomerationseffektes ist natürlich in Abhängigkeit von der Größe angesiedelter Unternehmen (Größe suggeriert Auswahl) und der Zentralität der Güter zu sehen. Das Angebot langfristiger Bedarfsgüter führt nämlich dazu, dass die in Kauf genommene Anfahrtszeit zunimmt und dadurch auch das Einzugsgebiet des Einkaufszentrums anwächst. Dieses Kriterium ist allerdings unabhängig von einer möglichen parallel dazu auftretenden Konkurrenzsituation zu sehen. (Greipl 1973, S.61, Vielberth 1973a, S.35)

Der Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens, einer Handelszone und auch eines Einkaufszentrums hängt natürlich von der **Konkurrenzsituation** im Standortumfeld ab,

wobei sich die Fragestellung zunächst danach richtet, mit welchen Handelszonen das zu untersuchende Einkaufszentrum überhaupt in Konkurrenz steht. Konkurrenzbeziehungen entstehen durch die Auswahl mehrerer alternativer Einkaufsmöglichkeiten, die die Kunden bewerten. Im Gegensatz zur klassischen Wettbewerbstheorie vollzieht sich der Wettbewerb aber nicht nur über den Preis, sondern darüber hinaus über Qualität, Standort, Auswahl, Beratung, Kundenservice, Einkaufsatmosphäre, usw. (Eckert 1977, S.85). Vereinfacht gesagt, stehen Einzelhandelsbetriebe miteinander in Konkurrenz, wenn sie ein gleiches Waren- und Leistungsangebot verfügen und sich ihre Einzugsgebiete überschneiden. Dies ist auch auf Einkaufszentren und Einkaufszentrentypen zu übertragen, wobei davon auszugehen ist, dass die Wettbewerbsintensität sowohl mit der Entfernung als auch mit zunehmenden Unterschieden von Größe, Angebot und Preisniveau abnimmt (Eckert 1978, S.85f). Für die Ermittlung der Konkurrenz eines Einkaufszentrums ist daher die Lage der Einkaufszentren (Wettbewerb zwischen Einkaufszentren) und anderer Handelsagglomerationen (Wettbewerb zwischen gewachsenen und geplanten Handelszonen) mit ähnlichem Angebot ausschlaggebend. Diese Tatsache kann daher über die **Entfernung zu Konkurrenzstandorten** gleicher Größenklassen als Bewertungskriterium der Standortqualität herangezogen werden.

Die **Lage zu den Frequenzströmen** steht in enger Verbindung zum Agglomerationseffekt, da Passantenströme durch zusätzliche Handelsnutzungen erzeugt werden, aber auch durch Umsteigerelationen von öffentlichen Verkehrsmitteln oder durch Pendlerbeziehungen zwischen Stadt und Umland. Die Frage ist nicht, welche Art von Frequenzströmen vorliegen sondern vielmehr, wo das Einkaufszentrum in Bezug auf diese Passantenströme liegt. Es ist ein Unterschied, ob es an der stark befahrenen Einfallstraße einer Stadt liegt oder 5 km von dieser entfernt an einer Nebenstraße.

Die **Erreichbarkeit** eines Einkaufszentrums wird in fast allen empirischen Studien als sehr wichtiges Merkmal für die Einkaufsstättenwahl ausgewiesen. Die Erreichbarkeit ist aber definitiv kein spezifisches Erfolgselement des Einkaufszentrums, sondern vielmehr von jeder Handelszone und beinahe jedes Einzelhandelsgeschäftes. Für Einkaufszentren steht aber die **Erreichbarkeit mit dem PKW** an erster Stelle, wobei hier darauf hingewiesen werden soll, dass eine reine Ausrichtung auf den motorisierten Individualverkehr die Zielgruppe ohne PKW nur ungenügend ansprechen kann.

Im Zusammenhang mit der Standortqualität, die auch die Nähe des Einkaufszentrums zum Wohnstandort beinhaltet, gilt es daher die Erreichbarkeit mit dem PKW aus den Wohnorten der Kunden zu bewerten. Eine geringe Fahrzeit aus den Wohngebieten als Erfolgsfaktor ergibt sich aus der grundlegenden Annahme hinsichtlich des Konsumentenverhaltens, dass die Anzahl der Kunden einer Handelsagglomeration mit zunehmender Entfernung abnehmen. Dies ist auch dadurch zu erklären, dass das Bevölkerungspotenzi-

al im Einzugsgebiet die Basis des Umsatzvolumens darstellt und geringe Distanzen zu bevölkerungsdichten Gebieten das Umsatzvolumen erhöhen. Eine Kombination der Erreichbarkeit des Standortes und der Nähe zu bevölkerungsreichen Siedlungen ergibt somit das Kriterium der **Fahrzeit zwischen Einkaufszentrum und den nächstgelegenen Siedlungsschwerpunkten**. Wie bereits oben erwähnt, wird die Erreichbarkeit eines Standortes nicht über die zurückgelegten Kilometer sondern über die Fahrzeit gemessen. Eine Verlängerung der Fahrzeit durch Staus wirkt sich aber auf die Attraktivität des Standortes negativ auf, da dies bei den Konsumenten Unzufriedenheit auslöst. Als Messgrad für eine barrierefreie Erreichbarkeit des Einkaufszentrums kann die Leistungskapazität der Zubringerstraße angesehen werden, die aus dem Verkehrsaufkommen, der Anzahl der Spuren und Fahrtrichtungen abgeleitet werden kann. Die Umfrage von Marketa-gent.com weist bezüglich der Befragung der in Kauf genommenen Anfahrtszeit interessante Ergebnisse auf. Knapp 60% der Befragten nahmen eine Anfahrtsdauer von 15 bis 30 Minuten in Kauf, rund ein Viertel der Befragten sogar eine Anfahrtsdauer über 30 Minuten (OTS Pressemeldung, 22.11.2007). Abhängig ist die in Kauf genommene Fahrzeit natürlich auch von der Größe des Einkaufszentrums, wodurch hier keine optimale Fahrzeit als Beurteilungskriterium herangezogen werden kann, sondern die Bewertung spezifisch auf die einzelnen Einkaufszentrentypen abgestimmt werden muss.

Zu einer leichten Erreichbarkeit gehören auch die einfache und **gute Anbindung des Grundstücks** an das bestehende Straßennetz. Einfahrten über Nebenstraßen, die nicht in Richtung Einkaufszentrum liegen, wirken sich ungünstig auf die Standortqualität aus, der Kreuzungspunkt oder der Abbiegepunkt aus dem Hauptverkehrsnetz soll so liegen, dass der anfahrende Besucher das Einkaufszentrum bereits vor Augen hat, was die Nähe der Zubringerstraße an das Grundstück voraussetzt (Vielberth 1973b, S.104).

Für die optimale **Dimensionierung der Parkmöglichkeiten**, die eine ausreichende Anzahl für die Kunden auch zu Spitzenstunden jedoch kein Überangebot verspricht, wird bei Greipl eine eigene Berechnungsformel angegeben, die allerdings detaillierte Daten zu Umsätzen und der Anzahl an Autokunden voraussetzen. In der Planungspraxis wird Anzahl der Stellplätze vielmehr in Abhängigkeit zur Größe und somit zur Verkaufsfläche des Einkaufszentrums (damit korreliert auch die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in einem Einkaufszentrum) gesetzt. Ein Verhältnis zwischen Verkaufsfläche und Stellplätzen wird auch in den gesetzlichen Bauvorschriften für Einkaufszentren angegeben⁶⁵. Als Richtwert wird hier die durchschnittliche Verhältniszahl über die österreichischen Einkaufszentren mit 17,8 m² pro Stellplatz angegeben. Eine statistische Auswertung der Stellplatzanzahl ergibt aber eine Abhängigkeit dieser Verhältniszahl von der Standortlage eines Einkaufs-

⁶⁵ Das Burgenländische Raumordnungsgesetz verlangt für je 100 m² Verkaufsfläche mindestens sechs Stellplätze für Kraftfahrzeuge (B-RPG 2002, §14d).

zentrums und vom jeweiligen Einkaufszentrentyp, die für diese Bewertung aufgrund geringer Abweichungen vernachlässigt werden kann.

Tabelle 12: Kriterien zur Bewertung der Standortqualität

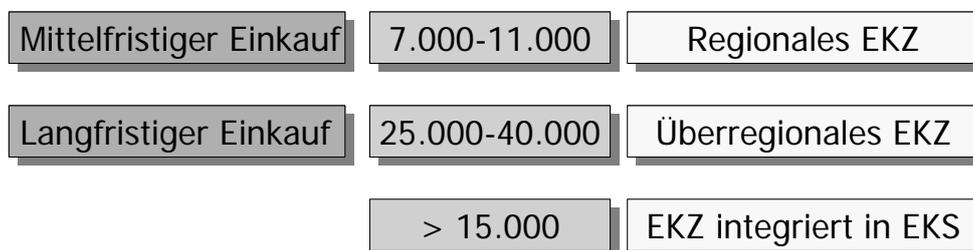
Erfolgsfaktor	Kriterien
Standort	Ausmaß des Agglomerationseffektes
	Entfernung zu Konkurrenzstandorten
	Lage zu Frequenzströmen
Erreichbarkeit mit dem PKW	Fahrzeit zu dicht besiedelten Wohngebieten
	Zu- und Abfahrten vom Einkaufszentrum
Parkmöglichkeiten	Anzahl der Stellplätze im Verhältnis zur Verkaufsfläche (~17m ² pro Stellplatz)

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.2 Dimensionierung des Einkaufszentrums

Während sich die optimale Größe des Einkaufszentrums in den quantitativen Bewertungsmethoden aus dem Zusammenspiel der geplanten Dimensionierung und der Kaufkraftpotenziale im Einzugsgebiet errechnet, kann auch unabhängig vom potenziellen Umsatzvolumen am Standort die standort- und angebotsadäquate Dimensionierung bewertet werden. Falk stellt sich die Frage nach der optimalen Betriebsgröße hinsichtlich des Problems der „unter-optimalen“ Betriebsgröße, da aufgrund von Fixkosten für Centermanagement und Werbung zu hohe Belastungen für zu kleine Einkaufszentren auftreten können. Er sieht als so genannte kritische Masse, die auch ausreichend Attraktivität durch das Angebot erzeugen kann, Einkaufszentren ab 5.000 m² Verkaufsfläche an. Vom Standortberatungsunternehmen RegioPlan Consulting GmbH gibt es Empfehlungen zu optimalen Größenklassen für Einkaufszentrentypen, da Erfahrungswerte gezeigt haben, dass für einen Standort mit einer gewissen Versorgungsfunktion ein Mindestangebot aber auch ein Maximalangebot abgeleitet werden kann (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Shopping Center und ihre optimale Dimensionierung



Quelle: Oberweger/Richter 2007

Eine Zwischengröße eines Einkaufszentrums birgt erfahrungsgemäß das Risiko, sich für die Kunden nicht eindeutig positionieren zu können und auch vermehrte Leerstände in Kauf nehmen zu müssen, da von vornherein ein zu breites Warensortiment für eine am Standort sinnvolle Funktion angedacht war.

Tabelle 13: Kriterien zur Bewertung der Dimensionierung

Erfolgsfaktor	Kriterien
Größe	Standort- und angebotsadäquate Dimensionierung

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.3 Angebotsqualität

Die grundlegende Zusammensetzung des **Branchenmix** wird bereits in der Projektentwicklungsphase fixiert, im Laufe des Betriebes sollen hingegen nur mehr Optimierungen durchgeführt werden, um auf Marktveränderungen oder Kundenwünsche angemessen reagieren zu können. Große Bedeutung kommt dem Branchenmix nicht nur aufgrund der hohen Wichtigkeit aus Kundensicht zu sondern auch aufgrund der Tatsache, dass die Bestimmung des Branchenmix den Vorteil eines Einkaufszentrums gegenüber gewachsenen Einkaufsstraßen darstellt.

Das Angebot in einem Einkaufszentrum und die daraus resultierende Auswahl ergaben in der Rangreihung der Erfolgsfaktoren gleich zwei sehr wichtige Faktoren: die Angebotsvielfalt und den Betriebstypenmix.

Die Grundkonzeption des Angebots in einem Einkaufszentrum wird bereits in der Projektentwicklungsphase festgelegt, wobei hier nicht rein die Vielfalt der Branchen angestrebt werden kann, sondern aufgrund einer strategischen Planung eine **typgerechte Branchenauswahl**. Nahversorgungszentren müssen der Typologie nach Branchen mit kurzfristigen Gütern wie Lebensmittel, Drogeriewaren anbieten, was durch Schuhe, Bekleidung, Geschenkartikel sowie vor allem durch Dienstleistungsunternehmen ergänzt werden kann. Auf der anderen Seite sollten überregionale Einkaufszentren aufgrund ihrer Größe alle Branchen abdecken. Das Kriterium der Branchenauswahl variiert daher nach Einkaufszentrentyp und kann hinsichtlich der Bedarfsfristigkeit des Sortiments bewertet werden, wobei kleinere Einkaufszentren einen Schwerpunkt auf kurzfristige Güter legen sollten, was bei überregionalen Einkaufszentren bis hin zum zusätzlichen Angebot von langfristigen Waren gesteigert werden kann. (Vielberth 1973a, S.31-33)

Ein weiteres Beurteilungskriterium der Angebotsqualität kann durch die plakative Bewertung der **wichtigsten Branchen** in einem Einkaufszentrum genannt werden: Bekleidung, Lebensmittel und Schuhe. Da die höchsten Ausgaben im Einzelhandel auf die Branchen Lebensmittel, Bekleidung und Schuhe sowie auf Heim und Haus entfallen (RegioPlan Consulting GmbH 2007b), sind dies auch diese Branchen, die in Einkaufszentren flächenmäßig am häufigsten vertreten sind – der Lebensmittelhandel durchschnittlich mit 20%, Bekleidung und Schuhe mit einem Anteil von ca. 27% (RegioPlan Consulting GmbH 2006a). Nicht wegzudenken im Branchenmix eines Einkaufszentrums ist der Lebensmittelhandel, der aus strategischer Sicht hohe Besucherfrequenzen erzeugt. Auch Bühler weist die hohe Priorität aus Sicht der Kunden für die Branchen Bekleidung und Schuhe,

die unter Fashion zusammengefasst werden können, nach (Bühler 1991, S.179). Die Attraktivität des Angebots kann daher durch den Flächenanteil der 3 Branchen ermittelt werden. Im Gegensatz wirkt aber ein überdurchschnittlicher Anteil von Frequenznutzern wie Geschenkartikel, Telekomshops und Aktionsmärkte störend, da sie von sich aus keine ausreichende Frequenz erzeugen und von Kunden nicht gezielt aufgesucht werden. Diese Geschäfte werden für statistische Zwecke oft unter „sonstigen Einzelhandel“ zusammengefasst (RegioPlan Consulting GmbH 2007a)

Die Studien der Erfolgsfaktorenforschung haben aber auch ergeben, dass vielfältige Geschäfte die Attraktivität eines Einkaufszentrums erhöhen, was auch in Zusammenhang mit den gewünschten Vergleichsmöglichkeiten zu sehen ist. Damit wird nicht nur eine Branchenvielfalt sondern auch eine Sortimentsvielfalt gefordert. Um diesen Erfolgsfaktor bewerten zu können, werden die Branchen Bekleidung und Schuhe exemplarisch hinsichtlich ihrer **Sortimentsbreite** (Oberbekleidung, Unterbekleidung, Bekleidung für Damen, Herren und Kinder) untersucht.

Die Kundenwünsche hinsichtlich des Angebots in einem Einkaufszentrum sind weiters Fachkompetenz, Markenartikel, eine hohe Qualität an Waren, das Vorhandensein von Einkaufsmagneten in Kombination mit hoher Preisgünstigkeit. Bühler folgert aus der Untersuchung von fünf Einkaufszentren, dass die Kundenzufriedenheit über das Angebot mit der **Anzahl an filialisierten und organisierten Fachgeschäften**⁶⁶ ansteigt, da diese Preisgünstigkeit und Kompetenz vereinbaren können (Bühler 1991, S.238). Aus diesem Grund wird die Angebotsqualität über den Anteil an filialisierten Geschäften ermittelt. Hier ist aber darauf Acht zu geben, dass der Firmenmix nicht ausschließlich von Filialisten geprägt ist, denn ein hoher Filialisierungsgrad führt zu homogenen gleichartigen Warenangeboten in den jeweiligen Geschäftszentren und diese Homogenität wird häufig negativ bewertet. Trotz der Preisgünstigkeit wird aber auch die Servicequalität (Beratung) von Kunden geschätzt. Folglich stellen **diskontorientierte Betriebstypen**⁶⁷ keinen optimalen Mieterbessatz für Einkaufszentren dar. Hinzu kommt, dass Einkaufszentren mit einem hohen Anteil an diskontorientierten Betriebstypen wie Takko, Kik usw. in eine höhere Konkurrenzsituation mit Fachmarktzentren treten, wenn sich das Angebot angleicht.

⁶⁶ Fachgeschäfte sind Einzelhandelsbetriebe, die Waren einer Branche überwiegend mittlerer und hoher Qualität / Markenware meist nach dem Bedienungsprinzip anbieten. Das Angebot wird durch diverse Dienstleistungen ergänzt und arrondiert (Gesellschaft für Immobilien-Wirtschaftliche Forschung e.V. 2000, S.13). Filialisierte und organisierte Fachgeschäfte sind Unternehmen, die mehrere Zweigstellen in einem Land betreiben (Duden 2007).

⁶⁷ Diskonter charakterisieren sich durch begrenztes, sich rasch umschlagendes Sortiment, durch Verzicht auf z. B. Dienstleistung, Service und Ladeneinrichtung und durch Preisaggressivität. (Gesellschaft für Immobilien-Wirtschaftliche Forschung e.V. 2000, S.14)

Tabelle 14: Kriterien zur Bewertung der Angebotsqualität

Erfolgsfaktoren	Kriterien
Angebots-, Branchenvielfalt	Typengerechte Branchenauswahl
	Flächenanteil des Lebensmittel- und Bekleidungshandels
	Flächenanteil des „sonstigen Einzelhandels“
Ausgeglichener Betriebstypenmix	Sortimentsbreite an Geschäften im Bekleidungshandel
	Anteil an diskontorientierten Geschäften
	Anteil des filialisierten Handels

Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Methoden und Bewertungskriterien für qualitativ ausgeprägte Erfolgsfaktoren

Im Gegensatz zur Standortqualität und Angebotsqualität stellen Erfolgsfaktoren wie Einkaufsatmosphäre und Sauberkeit Merkmale eines Einkaufszentrums mit qualitativer Ausprägung dar, die in keine Messgrößen wie Kilometer, Anzahl an Geschäften usw. gebracht werden können. Im Folgenden werden daher Anhaltspunkte genannt, an denen die qualitativ ausgeprägten strategischen Erfolgsfaktoren bewertet werden, wobei die Ausprägungen nur von „sehr gut erfüllt“ bis „gar nicht erfüllt“ reichen können. Methoden zur Bewertung qualitativer Kriterien werden im Zuge der Vorstellung der Objektanalyse eines Einkaufszentrums genannt.

6.3.1 Objektanalyse

Zu den Aufgaben einer Objektanalyse gehören im Wesentlichen das Aufspüren und die umfassende Analyse der bestehenden Stärken und Schwächen eines Centers. Sie liefert die Informationsbasis für Optimierungen bzw. umfassende Objektumstrukturierungen und –revitalisierungen (Falk M. 1998, S.536). Beweggründe der Durchführung von Objektanalysen bei bestehenden Einkaufszentren sind vor allem veränderte Marktbedingungen, die sich unter anderem mit Vermietungsschwierigkeiten, Leerständen oder zurückgehenden Kundenfrequenzen bemerkbar machen. Grundsätzlich beinhalten die Objektanalysen aber einen hohen Anteil an Subjektivität, da vor allem gestalterischen Kriterien kein objektiver Bewertungsmaßstab angelegt werden kann. Um die Objektivität der Objektanalyse zu erhöhen, bietet sich die Entwicklung eines Scoring Modells an, das eingesetzt wird, wenn davon auszugehen ist, dass die Erfolgskriterien nicht als gleichwertig anzusehen sind und abhängig von ihrer Bedeutung für das Objekt zu gewichten sind (Falk M. 1998, S.537). Weiters erhöhen auch Informationen aus Kundenfrequenz-, Kundenstrom- und Kundenlaufanalysen sowie Kunden- bzw. Passantenbefragungen die Objektivität. Begehungen und Besichtigungen stehen genauso wie Expertengespräche mit Mietern, dem Center-Management und Architekten als Informationsquellen zur Verfügung. Eine große Bedeutung im Rahmen der Analyse wird auch dem Image eines Centers

zugeschrieben. Denn oft entstehen im Laufe der Zeit große Diskrepanzen zwischen dem Soll-Image und dem Ist-Image (Falk M. 1998, S.538).

Objektanalysen versuchen daher durch ein umfassendes Datenmaterial die Stärken und Schwächen ableiten zu können, wozu auch Kundenbefragungen zählen. Vor allem die Zusammenhänge der gestalterischen und funktionellen Bauqualität auf den Erfolg stehen hier im Mittelpunkt der Untersuchung. Die Definition der Erfolgsgröße ist aber nicht eindeutig feststellbar. Die zentralen Untersuchungsbereiche einer Objektanalyse decken die aus der Literaturrecherche resultierenden Erfolgsfaktoren gänzlich ab und reichen von der Standortqualität, über das bauliche Shopping-Center-Konzept, die Bewertung der Architektur und das Center-Design, die Qualität der Parkierung, bis hin zum Mieter- und Branchenmix, der Servicequalität und der Bewertung der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (Falk M. 1998, S.539f).

6.3.2 Gebäudespezifische Faktoren

Hinsichtlich des funktionellen Baukonzeptes und der gestalterischen Qualität eines Einkaufszentrums sind in der Analyse der Erfolgsfaktoren „Anbindung an die Parkplätze“ und „Einkaufsatmosphäre“ als strategisch wichtige Kriterien für den Erfolg eines Einkaufszentrums ermittelt worden.

Dem Kriterium „**Anbindung der Parkplätze**“ an das Einkaufszentrum wird deswegen einem so hohen Bedeutungsgrad beigemessen, da die Autokunden das Einkaufszentrum nicht mehr über den Haupteingang sondern über den Zugang der Parkgarage betreten. Als Bewertungskriterien können hier zum einen **kurze und witterungsgeschützte Wege** und zum anderen die **Gestaltungsqualität der Wege** herangezogen werden. Die Attraktivität der Anbindung kann zum Beispiel durch gute Lichtverhältnisse, Farbgestaltung und auch eine großzügige Fläche der Eingangsbereiche erreicht werden, um den Kunden das Gefühl zu vermitteln, nicht durch einen Seitenaufgang das Einkaufszentrum sondern über den Haupteingang das Einkaufszentrum betreten zu haben.

Die **Einkaufsatmosphäre** wird bei Kundenbefragungen als sehr wichtiger und positiver Faktor gewertet. Doch definierbar ist eine gute oder auch schlechte Einkaufsatmosphäre aus Kundensicht eher kaum, denn die Elemente, die eine angenehme Atmosphäre schaffen, wirken unterbewusst auf die Besucher (Bär 2000, S.59). Atmosphäre wird auch durch ein Bündel von Elementen geschaffen, die die Sinne ansprechen und ein Wohlgefühl auslösen sollen, mit dem Ziel kurzfristig eine absatzfördernde Wirkung und langfristig eine Unverwechselbarkeit und Differenzierung zur Konkurrenz zu erreichen. Die Beeinflussung in Einkaufszentren erfolgt ähnlich wie in der Ladengestaltung durch innenarchitektonische Elemente. Dazu zählen grundsätzlich technische Bauelemente (Raumhöhen, Mallbreite), Gestaltungselemente der Mall (Pflanzen, Säulen, Bilder), die Fassaden-

gestaltung der Geschäfte und atmosphärische Umfeldelemente (Musik, Farben, Licht und Düfte) (Bär 2000, S.58). Zu beachten ist allerdings, dass die sinnliche Wirkung der Architektur nicht die organisatorische Funktion beeinträchtigt sondern positiv unterstützt. Für die Bewertung der Einkaufsatmosphäre werden zum einen eine stimulierende und abwechslungsreiche Innengestaltung und zum anderen die Orientierungsfreundlichkeit bewertet.

Tabelle 15: Kriterien zur Bewertung der Gebäudequalität

Erfolgsfaktoren	Kriterien
Anbindung der Parkplätze	Kurze und einladende Wege zum Einkaufszentrum
Einkaufsatmosphäre	Stimulierende und abwechslungsreiche Innengestaltung
	Orientierungsfreundlichkeit

Quelle: Eigene Darstellung

6.3.3 Marketingspezifische Erfolgsfaktoren

Als marketingspezifische Erfolgsfaktoren spielen aus Sicht der Kunden und Experten die Bereitstellung kostenloser Parkplätze und die Sauberkeit für die Bewertung der Gesamtattraktivität eine wesentliche Rolle. Das Angebot kostenloser Parkplätze ist als quantitatives Merkmal über die Höhe der Parkgebühren messbar, allerdings spielt hier auch die Kommunikation dieser Serviceleistung eine Rolle. Die Sauberkeit eines Einkaufszentrums kann lediglich über die Begehung eines Einkaufszentrums und Punktkontrollen, wie die hygienischen Bedingungen in den Sanitäranlagen, eingeschätzt werden.

Tabelle 16: Kriterien zur Bewertung der marketingspezifischen Gebäudequalität

Erfolgsfaktoren	Kriterien
kostenlose Parkplätze	Höhe der Parkgebühren
Sauberkeit	Sauberkeit der Sanitäranlagen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Anwendung der Kriterien und Erfolgsfaktoren erfolgt nun anhand von drei Einkaufszentren in Österreich. Die soeben theoretisch dargelegten Ausprägungsmerkmale der strategisch wichtigen Erfolgsfaktoren werden im folgenden Kapitel auch mit Beispielen und Zahlen näher erläutert. Das Ergebnis der Bewertung wird anschließend zur Überprüfung herangezogen, ob die strategischen Erfolgsfaktoren den Erfolg der Einkaufszentren erklären können.

7 Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren anhand von drei Einkaufszentren in Österreich

7.1 Methodik

7.1.1 Begründung zur Auswahl der qualitativen Bewertungsmethode

Der Anspruch der vorliegenden Arbeit besteht darin, die in dieser Untersuchung erarbeiteten strategischen Erfolgsfaktoren und die Festlegung der dazugehörigen qualitativen Kriterien für Einkaufszentren auch einer praktischen Überprüfung zu unterziehen. Dafür werden drei Einkaufszentren in Österreich ausgewählt, zu denen ich einen persönlichen Bezug aufweise, die allerdings auch mehrere Einkaufszentrentypen vertreten. Dazu zählen die Plus City, am Stadtrand von Linz, das Atrium City Center in der Innenstadt von Linz und das Q19 Einkaufsquartier Döbling im 19. Wiener Gemeindebezirk.

Die Bewertung der Einkaufszentren erfolgt hinsichtlich der als strategisch festgelegten Erfolgsfaktoren auf qualitativer Ebene. Anstelle einer Standort- und Potenzialanalyse, deren Durchführung für drei Einkaufszentren den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und umfassendes Datenmaterial benötigen würde, oder einer Immobilienbewertung, die spezielles Know-how und Erfahrungswerte verlangt, ziehe ich die bereits im vorigen Kapitel definierten Kriterien für die Bewertung der jeweiligen Erfolgsfaktoren heran. Die Ausprägungen der Kriterien in den jeweiligen Einkaufszentren werden zunächst textlich erläutert und anschließend in Form eines Bewertungsschemas tabellarisch zusammengefasst. Für das Bewertungsschema wird eine vierstufige Skala gewählt, um keinen Mittelwert, sondern eine vorwiegend positivere oder negativere Bewertung festlegen zu können. Die schriftliche Bewertungsskala reicht von „überaus gut“ über „gut“, „weniger gut“ bis „unbefriedigend“, wobei diese Skala angibt, wie gut das jeweilige Einkaufszentrum das Kriterium im Vergleich zu den Vorstellungen eines optimalen Einkaufszentrums erfüllt. Die Bewertung erfolgt auf Basis von Informationen der Einkaufszentren, Zeitungsartikeln rund um die jeweiligen Einkaufszentren, einer persönlichen Begehung im Jänner 2008 und der subjektiven Einschätzungen eine höhere Objektivität zu verleihen auch auf Basis eines Interviews mit Herrn Oberweger, Leitung Standort Consulting, von RegioPlan Consulting im Februar 2008.

7.1.2 Basisdaten der ausgewählten Shopping Center

In der folgenden Tabelle sind die Basisdaten der drei für die Bewertung ausgewählten Einkaufszentren, Plus City, Q 19 Einkaufsquartier Döbling, Atrium City Center zusammengefasst dargestellt. Die Angaben stammen sofern sie nicht von der Betreibergesellschaft zur Verfügung gestellt wurden, von der RegioPlan Consulting Studie „Top 100 Shopping Center in Österreich“.

Das **Plus City**, in der Gemeinde Pasching, einer Stadtumlandgemeinde im Westen von Linz, verfügt über rund 70.000 m² Verkaufsfläche und ist somit das größte der drei Einkaufszentren. Das 1989 errichtete Einkaufszentrum war vor allem im Zusammenhang mit dem nicht einmal 1 km entfernten UNO Shopping in der Nachbargemeinde in die Schlagzeilen gekommen. Mit den beiden Erweiterungen in den Jahren 1995 (Kino Hollywood Megaplex) und 2004 rangiert die Plus City hinter der SCS auf Platz 2 der größten österreichischen Einkaufszentren, wobei sie den Platz auch nach Realisierung der angedachten Erweiterungsplänen der Shopping City Seiersberg noch halten wird können. Für Linz und das Linzer Umland ist die Plus City demnach das größte Einkaufszentrum. Aufgrund der stadtperipheren Lage und der Größe kann das Einkaufszentrum als überregionaler Einkaufszentrentyp festgelegt werden. In unmittelbarer Nähe zum Einkaufszentrum befinden sich weitere Handelsunternehmen (Gartencenter Dehner, Bauhaus,...), sowie Freizeiteinrichtungen (Gokart-Bahn, Tennis- und Bowlinganlagen), die nicht an das Einkaufszentrum angeschlossen sind. Die detaillierte Lage der Plus City ist in Abbildung 22 dargestellt.

Das **Q 19 Einkaufsquartier Döbling** befindet sich im gleichnamigen Wiener Gemeindebezirk und wurde erst 2005 eröffnet und ist unter den drei Einkaufszentren das „Jüngste“. Mit einer Mischung aus Handel, Büro und einem Fitnesscenter verfügt es über multifunktionale Nutzungen und kann aufgrund des Standortes, der Größe (ca. 10.250 m² Verkaufsfläche) und des Angebotes dem kleinregionalen Einkaufszentrentyp zugeordnet werden. Es befindet sich im Bezirk Döbling in Nachbarschaft des bekannten Karl Marx Hofes sowie in der Nähe des Biotech Centers Muthgasse. Die detaillierte Lage des Einkaufszentrums ist in Abbildung 23 dargestellt. Die Herausforderung des Einkaufszentrums bestand darin, die bestehende Papierfabrik Samum mit engmaschigem Säulengitter umzubauen und einer handelsgerechten baulichen Funktion zuzuführen. Dafür waren umfangreiche Adaptierungsmaßnahmen des bestehenden Gebäudes sowie der Anbau eines neuen Gebäudekörpers notwendig. Es zählt auch architektonisch als eines der Vorzeigeprojekte der Interspar Gruppe.

Das **Atrium City Center** wurde 2001 vom Orden der Karmeliter errichtet und repräsentiert mit einer Größe von ca. 10.000 m² vermietbare Fläche, davon ca. 6.500 m² Verkaufsfläche, das kleinste der drei ausgewählten Einkaufszentren. Es entspricht dem Typus eines Nahversorgungszentrums und befindet sich in der Innenstadt von Linz an der Straßenecke Mozart-, Dametz-, und Harrachstraße. Die detaillierte Lage des Einkaufszentrums ist in Abbildung 23 dargestellt. Dem Standort lag bereits vor Errichtung des Gebäudes eine historische Handelsnutzung zu Grunde, wodurch viele der früheren Mieter der ehemaligen Mozartstraße in das neue Einkaufszentrum übernommen wurden⁶⁸. Angeschlossen an die Handelsnutzung sind auch ein fünfgeschossiges Bürogebäude und ein

⁶⁸ <http://linz.imanufaktur.at/Pages/Infopages/atrium.htm> [eingesehen am 14.02.2008]

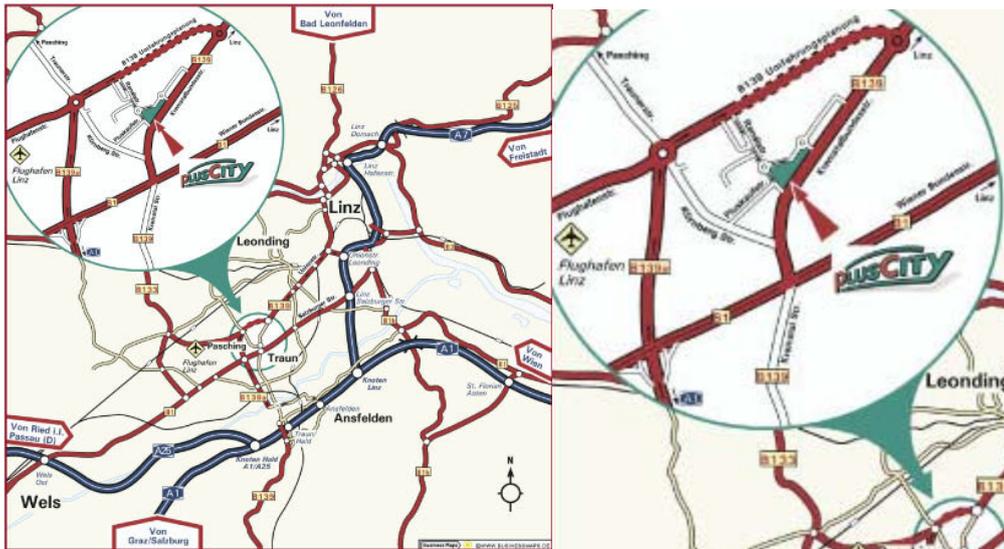
Fitnesscenter. Die Umgebungsnutzung ist geprägt vom Einzelhandel, da die zweitgrößte Geschäftsstraße in Österreich, die Linzer Landstraße nur wenige hunderte Meter vom Einkaufszentrum entfernt liegt. In unmittelbarer Nähe befindet sich auch das innerstädtische Einkaufszentrum Passage Linz, das aber über einen direkten Zugang zur Fußgängerzone verfügt. Zwischen Passage Linz und Atrium City Center liegt noch der bekannte Veranstaltungsort Ursulinenhof.

Tabelle 17: Basisdaten der zur Bewertung ausgewählten Einkaufszentren

	Plus City	Q 19 Einkaufsquartier Döbling	Atrium Center
Logo			
Adresse	Pluskaufstraße 7 4066 Pasching, OÖ	Grinzinger Straße 112 1190 Wien	Mozartstraße 7 4020 Linz, OÖ
Internet	www.plus-city.at	www.q19.at	www.atrium.cc
Öffnungszeiten	Mo-Mi, Fr: 9.30–19.00 Do: 9.30–21.00 Sa: 9.00–18.00	Q19 Einkaufsquartier Mo-Fr: 9:00-19:30 Sa: 9:00-18:00 INTERSPAR: Mo-Fr: 8:00-19:30, Sa: 8:00-18:00	Mo-Fr 9:00-18:00, Sa 9:00-17:00, Merkur: Mo-Do 8:00-19:00, Fr 8:00-19:30, Sa 7:30-18:00, Bipa: Mo-Fr 8:00-19:00, Sa 8:00-17:00
Eröffnungsjahr	1989	2005	2001
Umbau, Erweiterungen	1995, 2004	-	-
Geschoße	2	2	3
Vermietbare Fläche	*70.000 m ²	20.000 m ²	10.000 m ²
Verkaufsfläche	*66.800 m ²	10.250 m ²	*6.500 m ²
Betriebe	*130	*33	29
davon Handel	*96	*26	22
davon Gastronomie	*24	*5	3
davon Dienstleistungen	*10	*2	4
Parkplätze (Typ)	4.200 (Parkhaus)	680 (Tiefgarage, Parkhaus)	500 (Tiefgarage)
Parkgebühren	keine	3 Stunden gratis	2,20 €pro Stunde
Passantenfrequenzen	20.000 Personen /Tag	k.A.	8.500 Personen /Tag
Serviceleistungen	Schließfächer, Gutscheine, Wickelraum, Kinderwelt	Kinderbetreuung, Wickelraum	Tw. Rückvergütung der Parkgebühren
Angeschlossene Nutzungen	Hollywood Megaplex, Fitnessstudio Fit Inn, Solarium, Ärztezentrum	Fitnesscenter, Büros	Fitnesscenter, Büros
Umgebungsnutzung	V-Kart Gokart-Bahn, Bowlingcenter, Tennishalle	Zentrum Muthgasse (Biotech-Zentrum, Einkaufspassage)	C&A, Ursulinenhof (Veranstaltungszentrum), Passage Linz (EKZ)
Marketingslogan	First Class Shopping		Einfach anders an der Mozartkreuzung
Veranstaltungen	Cart Trophy, Bauermarkt, Fashion Shows, Musikshows,...		Modeschauen

Quelle: Angaben der Einkaufszentrenbetreibergesellschaften, * RegioPlan Consulting GmbH 2007a

Abbildung 22: Anfahrtsplan der Plus City



Quelle: Homepage der Plus City

Abbildung 23: Anfahrtsplan des Q 19 und des Atrium City Centers



Quelle: Homepage des Q19, Homepage des Atrium City Centers

7.2 Bewertung der Erfolgsfaktoren

7.2.1 Bewertung der standortspezifischen Erfolgsfaktoren

Die **Plus City** verfügt bereits mit ihrer Größe von rund 66.000 m² Verkaufsfläche über eine hohe Anziehungskraft, die auch über den Anschluss an das Kino Hollywood Megaplex und durch die umliegenden Handelsunternehmen wie Gartencenter Dehner und Bauhaus sowie die Freizeiteinrichtungen, die ebenfalls eine hohe Zentralität aufweisen, noch verstärkt wird. Gleichzeitig vermindert sich aber die Standortqualität durch das etwa nur 1 km von der Plus City an der selben Zufahrtsstraße liegende Einkaufszentrum Uno Shopping. Eine aktuelle Diplomarbeit von Leimer zeigt aber auf, dass die Plus City auch einen Kopplungseffekt durch die Nähe der Uno Shopping nutzen kann, da die Uno-Shopping-Kunden der Plus City ein besseres Warenangebot attestieren und die Plus City ebenfalls

besuchen. Plus-City-Kunden hingegen sehen keine Ergänzung darin, die Uno Shopping ebenfalls aufzusuchen (Leimer 2007, S.130ff). Zu potenziellen Konkurrenzstandorten zählen aufgrund der Größe des Haupteinzugsgebietes auch Handelsagglomerationen in Linz und im Bezirk Linz-Land. Die größte Konkurrenzsituation besteht sicherlich mit der Innenstadt, die etwa 10 km bzw. 20 Fahrminuten entfernt liegt, Einschränkungen ergeben sich auch durch das Center Haid (30.000 m² Verkaufsfläche und Ikea Möbelhaus), das sich lediglich 10 Fahrminuten mit dem PKW entfernt befindet. Die Konkurrenzsituation kann daher trotz des teilweise positiven Kopplungseffekts mit der Uno Shopping als sehr stark interpretiert werden, was den Erfolg schmälert. Der Standort der Plus City kennzeichnet sich weiters durch die optimale Lage unmittelbar an den bestehenden Frequenzströmen, da er sich direkt an der B139, der Kremstaler Bundesstraße, befindet, die eine wichtige Pendlerstrecke Richtung Linz darstellt.

Im Gegensatz dazu verfügt das **Q 19** über eine weniger gute Standortqualität. Erfolgseinbussen sind aus dieser Sicht durch einen geringen Agglomerationseffekt zu erwarten, was sich jedoch durch eine sehr geringe Beeinträchtigung durch Konkurrenzstandort, unter der Annahme der gleichen Bedeutung der Erfolgsfaktoren, zum Teil wieder aufheben lässt. Handelsagglomerationen in der unmittelbaren Umgebung sind die eher schwache und stetig verlierende Geschäftsstraße Heiligenstädter Straße und die Einkaufspassage im Bürokomplex des Biotech Centers. Sowohl Größe als auch Angebot stellen hier keine direkte Konkurrenzsituation dar. Negativ wirkt sich aber sicherlich die Mikrolage des Einkaufszentrums zwischen der gut frequentierten Heiligenstädter Straße und der hoch frequentierten Nußdorfer Lände aus. Weder hohe Verkehrsfrequenzen noch hohe Passantenfrequenzen führen direkt am Standort vorbei. Dieses Problem besteht auch am Standort des Atrium City Centers in Linz. Durch die Lage abseits der Landstraße sind keine Synergien mit den bestehenden Passantenfrequenzen in der zweitgrößten Geschäftsstraße Österreichs zu erwarten. Lediglich die Dametzstraße als vierspurige stadtauswärts führende Einbahnstraße führt direkt am Standort vorbei. Das **Atrium City Center** kämpft durch die Lage nahe der Innenstadt natürlich mit einer übermäßig großen Konkurrenzsituation auch gegenüber dem Passage Linz, das eine wesentlich größere Fläche und auch Attraktivität vorweisen kann. Auf der anderen Seite ergeben sich dadurch natürlich sehr hohe Agglomerationseffekte.

Die **Erreichbarkeit** der Einkaufszentren muss sehr unterschiedlich bewertet werden: Die B139 verbindet die **Plus City** mit den Wohnsiedlungen im Westen von Linz und mit der Umlandgemeinde Traun. Die B 1, die südlich davon laufende vier- bis sechsspurige Salzburger Bundesstraße, stellt eine weitere schnelle Verbindungsstrecke zum südlichen Bereich von Linz dar, was ein Erreichen der dicht besiedelten städtischen Bereiche innerhalb

von 15 Minuten garantiert. Die begrenzte Leistungsfähigkeit der B139⁶⁹ durch die einspurige Ausführung im Einkaufszentrenbereich bringt aber von beiden Fahrtrichtungen (aus Linz, aus Wels/Traun) in den Abendstunden Zeitverzögerungen von sicherlich mehr als 15 Minuten mit sich, wodurch sich die Anfahrtszeit aus Linz sogar verdoppeln kann. Die Erreichbarkeitsverhältnisse werden für dieses Kriterium mit „weniger gut“ bewertet. Die Zu- und Abfahrten des Grundstücks erfolgen zu diesen Zeiten daher auch nur schleppend, allerdings besteht eine ampelgeregelte Zufahrtssituation aus beiden Fahrtrichtungen direkt von der B139 (gute Bewertung). Das Parkplatzangebot von 4.200 Stellplätzen teilt sich auf zwei Parkhäuser auf, was im Vergleich zur angebotenen Verkaufsfläche einen Stellplatz pro 16 m² ergibt. Im Vergleich zur durchschnittlichen Kennziffer von 17 m² pro Stellplatz ist von einer ausreichenden Dimensionierung auszugehen. Das **Q 19** ist durch die Lage in mitten eines Stadtteils mit sehr hoher Bevölkerungsdichte aus dem direkten Umfeld gut und schnell über die Heiligenstädter Straße erreichbar, lediglich unregelmäßige Ampelschaltungen vermindern das subjektive Gefühl einer zügigen Erreichbarkeit. Die Nußdorfer Lände stellt eine hochrangige Anfahrtsstraße mit ausreichender Leistungskapazität zum Einkaufszentrum dar und verbindet ebenfalls die Wohnsiedlungen im angrenzenden 20. Bezirk mit dem Standort. Die Zufahrtssituation ist allerdings als unbefriedigend zu bewerten, da die Zufahrt zum Grundstück über die Nebenstraße Grinzinger Straße führt, jedoch von der Nußdorfer Lände kommend aus ein noch weiterer Zufahrtsweg über die Muthgasse in Kauf genommen werden muss. Die Ausfahrt des Parkhauses und der Tiefgaragenebene ist zusätzlich noch in eine Richtung beschränkt. Das Parkplatzangebot ist mit 15 m² pro Stellplatz angegeben (Durchschnitt: 17 m² pro Stellplatz), wobei hier nicht feststellbar ist, ob diese angegebene Anzahl nur den Handelskunden vorbehalten ist oder ein Anteil auch für die Büronutzung miteingerechnet ist. Das **Atrium City Center** ist ähnlich wie das Q 19 in mitten einer städtischen und dichten Wohnbebauung gelegen, wodurch nur geringe Fahrzeiten für das Erreichen des Einkaufszentrums aus der direkten Umgebung aufzuwenden sind. Die Einschränkung der Zufahrtsstraße (Dametzstraße) auf eine Relation (stadtauswärts) mindert die Erreichbarkeitsqualität nur geringfügig. Die direkte Zu- und Ausfahrtsituation der Tiefgarage von der Dametzstraße aus wirkt sich sehr positiv auf die gewünschte leichte Erreichbarkeit aus, allerdings ist durch die Einordnung in den Fließverkehr ohne Ampelregelung mit längeren Wartezeiten zu rechnen. Die direkt angeschlossene Tiefgarage Dametzstraße umfasst 400 Parkplätze, die auch mit Kunden des Passage Linz sowie Innenstadtkunden geteilt werden muss. Laut Angaben der Betreibergesellschaft stehen den Kunden jedoch 500 Parkplätze zur Verfügung, was die Vermutung zulässt, dass auch Stellplätze in der nahe liegenden Tiefgarage Mozartcity miteingerechnet werden. Da aber die dem Ein-

⁶⁹ Aufgrund der stetigen Überlastung der B139 ist eine Weiterführung der Umfahrung Trauns nördlich der Plus City geplant, die auf Höhe des Uno Shopping in die bestehende Trassenführung der B139 einmünden soll. Laut Auskunft der zuständigen Landesplanungsabteilung besteht bis zur Realisierung dieser Umfahrung sogar ein Widmungsstopp für Handelsnutzungen (Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung)

kaufszentrum zurechenbare Stellplatzanzahl nicht genau ermittelbar ist, kann die überaus gut zu bewertende errechnete Kennziffer von 13 m² Verkaufsfläche pro Stellplatz nicht berücksichtigt werden. Hier scheint eine Herabsetzung der Bewertung auf eine weniger gute Erfüllung des Kriteriums angebracht zu sein.

Tabelle 18: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Standort

Erfolgsfaktor Standort	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Ausmaß des Agglomerationseffektes	überaus gut	weniger gut	überaus gut
Entfernung zu Konkurrenzstandorten	weniger gut	überaus gut	unbefriedigend
Lage zu den Frequenzströmen	überaus gut	weniger gut	weniger gut
Erfolgsfaktor Erreichbarkeit mit dem PKW	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Fahrzeit zu dicht besiedelten Wohngebieten	weniger gut	gut	gut
Zu- und Abfahrten vom Einkaufszentrum	gut	unbefriedigend	gut
Ausreichende Parkplätze			
Anzahl der Stellplätze	überaus gut	überaus gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.2 Bewertung des Erfolgsfaktors Dimensionierung

Eine standortadäquate und angebotsgerechte Dimensionierung, durch die die Ausprägung des Erfolgsfaktors Größe gemessen werden kann, wird in beinahe allen drei Einkaufszentren erreicht. Die Plus City, die zum Typus überregionales Einkaufszentrum zu zählen ist, liegt weit über der empfohlenen Mindestgröße von 60.000 m² und kann daher eine überregionale Versorgungsfunktion wahrnehmen (vgl. dazu Abbildung 21). Das Atrium City Center repräsentiert den Typus „Nahversorgungszentrum“, das durch eine optimale Größenordnung von 7.000 bis 11.000 m² Verkaufsfläche definiert ist, und mit 6.500 m² Verkaufsfläche an der unteren Grenze liegt, was die eigene Anziehungskraft durch die geringe Größe beschränkt. Das Q 19 Einkaufsquartier Döbling liegt mit ca. 10.000 m² Verkaufsfläche ebenfalls noch knapp unter der empfohlenen Obergrenze.

Tabelle 19: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Größe

Erfolgsfaktor Größe	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Standort- und angebotsadäquate Dimensionierung	überaus gut	überaus gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.3 Bewertung der angebotsspezifischen Faktoren

Im Zusammenhang mit dem Einkaufszentrentypus steht eine typgerechte und standortadäquate Branchenauswahl, durch die sich der Erfolgsfaktor „**Branchenmix**“ spezifizieren lässt. Die **Plus City** als überregionales Einkaufszentrum verfügt über Geschäfte in 9 von 10 möglichen Schlüsselbranchen, wobei die fehlende Baumarktbranche mit dem am Areal befindlichen Baumarkt abgedeckt wird. Das **Q 19** deckt bis auf die langfristigen Branchen Baumarkt und Möbel alle Schlüsselbranchen eines Einkaufszentrums ab, was

der Funktion eines kleinregionalen Einkaufszentrums entspricht und somit die beste Bewertung erhält. Das **Atrium City Center** deckt mit Lebensmittelhandel, Drogeriehandel, Bekleidung, Foto/Telekommunikation, Zeitungsgeschäft und Optik vor allem kurzfristige bzw. handelsnahe Dienstleistungen ab, was dem Typus Nahversorgungszentrum sehr gut entspricht, allerdings fehlen zum Beispiel Schuhgeschäfte.

Der hohe flächenmäßige Anteil der **Leitbranchen Bekleidung und Schuhe** in der **Plus City** mit ca. 39,8%, was einem Spitzenwert in der österreichischen Shopping Center Landschaft entspricht, zeigt bereits eine Betonung dieses Warensortiments auf. Das **Q 19** und das **Atrium City Center** weisen hingegen mit 19% und 23% geringe Abweichungen der durchschnittlichen Anteile von 20% auf. Positiv beeinflusst wird der Branchenmix noch durch einen überaus geringen Flächenanteil von sonstigen Branchen. Die **Plus City** und das **Q 19** erhalten für dieses Kriterium die Bestnote, da sie dem sonstigen Handel weniger als 2% der Fläche einräumen. Das Atrium City Center verfügt über weniger gut erfüllte Kriterien in diesem Bereich. Der sonstige Einzelhandel beansprucht einen Flächenanteil von 5,5%.

Die **Mieterauswahl** der **Plus City** besticht durch ein vollständiges Sortiment der exemplarisch herausgegriffenen Fashion-Branche, einen sehr niedrigen Diskontanteil und einen ausgeglichenen Filialistenanteil über alle Branchen gesehen. Diese Kriterien sind auch im **Q 19** sehr gut erfüllt, wobei in der Bekleidungsbranche das Herrenbekleidungssegment fehlt und im Schuhhandel mit 2 hochpreisigen Unternehmen (Geox, Stiefelkönig) ein spezifisches Angebot vorherrscht. Diskontorientierte Mieter sind im Mietermix keinesfalls vorhanden, das Q19 hat mit einem überaus hohen Filialistenanteil einen Schwerpunkt auf hochpreisige und exklusive Waren gesetzt (passend zum überdurchschnittlich hohen Kaufkraftniveau in Döbling), allerdings sind keine lokal bedeutenden Geschäfte vertreten. Das **Atrium City Center** kann in der Qualität der Mieterauswahl nicht mit den beiden anderen Einkaufszentren mithalten. Als potenzieller Misserfolgsfaktor muss das unvollständige Bekleidungsangebot identifiziert werden, da ein größeres Allround Fachgeschäft (Schöps mit lediglich 280 m² Verkaufsfläche) fehlt. Diskontorientierte Geschäfte sind lediglich vereinzelt in sonstigen Handelsbranchen (Stempeldienst Druckstudio) sowie im Dienstleistungsbereiche (Klipp Friseur) vorzufinden. Der Filialisierungsgrad im Einkaufszentrum ist jedoch sehr gering, da viele Bekleidungsboutiquen das Angebot des Centers bestimmen.

Tabelle 20: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Angebot

Erfolgsfaktor Angebots-, Branchenvielfalt	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Typengerechte Branchenauswahl	gut	überaus gut	gut
Flächenanteil im Bereich Fashion (Bekleidung, Schuhe)	überaus gut	gut	gut
Flächenanteil von „sonstigem Einzelhandel“	überaus gut	überaus gut	weniger gut
Erfolgsfaktor ausgeglichener Betriebstypenmix	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Sortimentsbreite im Fashionbereich	überaus gut	gut	weniger gut
Anteil an diskontorientierten Geschäften	überaus gut	überaus gut	gut
Anteil an Filialisten	überaus gut	gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.4 Bewertung der gebäudespezifischen Faktoren

Die **Anbindung der Parkplätze** an das Einkaufszentrum ist in allen 3 Einkaufszentren über die Erschließung der Parkhäuser bzw. Tiefgarage zu bewerten. Hier gibt es große Spannweiten bezüglich der gestalterischen Qualität. Während in der **Plus City** im neuen Parkhaus (A) aufwändig und farblich gestaltete Rolltreppen den Weg bis zum Eingang als Erlebnis inszenieren und auch im **Q 19** ein Ausblick auf die begrünte Decke von der längeren Wartezeit des Aufzuges ablenken, weist das **Atrium City Center** zwar die kürzesten Wege vom Stellplatz in der Tiefgarage Dametzstraße zum Einkaufszentrum auf, die Gestaltung des Parkhauses aber auch das Ankommen inmitten der Mallfläche mit Blick auf den Ausgang lässt subjektiv gesehen kein einladendes und positiv besetztes Image in der Erinnerung zurück.

Eine angenehme Einkaufsatmosphäre kann vor allem durch stimulierende und abwechslungsreiche Innengestaltung geschaffen werden. Dabei verfügt die **Plus City** sicherlich auch über die größte Anzahl an gegenständlichen (Wasserfall, Sitzcouches, Skulpturen) und nicht-gegenständlichen Gestaltungsmitteln (Gemälde, Farben,...), wobei die Orientierungsfreundlichkeit aufgrund von raumgliedernden Elementen (Plätze,...) und der Anordnung der Magnetmieter im empfohlenen Hundeknochenprinzip nicht verloren geht. Das **Q 19** kann aber auch hier mit einem gläsernen Wasserfallturm, Arkadengängen und Einsatz unterschiedlicher Materialien (Glas, Beton,...) dem Anspruch des Bummelfaktors gut gerecht werden (Böckl 2006). Die Übersichtlichkeit für den Kunden kann teilweise durch die Arkadengänge nicht optimal gewährleistet werden, da zum Teil Sichtbeziehungen zu den Geschäften fehlen. Das **Atrium City Center** spiegelt im Gegensatz dazu bis auf den Atriumbereich eine sehr reizarme Innenraumgestaltung wider, die vor allem durch die steril wirkende und einfach strukturierte Mall abgeleitet werden kann. Trotzdem erreicht die Orientierungsfreundlichkeit hier auch nicht das Optimum, da die gebogene Mall einen Überblick über das Einkaufszentrum nicht spontan zulässt (siehe auch Abbildung 27, Abbildung 28, Abbildung 29 im Anhang).

Tabelle 21: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches bauliche Gestaltung

Erfolgsfaktor Anbindung der Parkplätze	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Kurze und einladende Wege	überaus gut	gut	weniger gut
Erfolgsfaktor Einkaufsatmosphäre	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Stimulierende und abwechslungsreiche Innengestaltung	überaus gut	überaus gut	unbefriedigend
Orientierungsfreundlichkeit	gut	weniger gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.5 Bewertung der marketingspezifischen Faktoren

Zu den wichtigsten marketingspezifischen Erfolgsfaktoren zählen anstelle von Werbung und Veranstaltungen/Aktivitäten vor allem **Serviceleistungen**. In der **Plus City** sind sowohl Sauberkeit als auch kostenlose Parkplätze gewährleistet. Das **Q 19** bietet seinen Kunden 3 Stunden lang die kostenlose Benützung der Parkflächen an, was für eine durchschnittliche Einkaufsdauer als ausreichend zu bewerten ist. Im **Atrium City Center** hingegen muss eine Parkgebühr von 2,20 € pro Stunde bezahlt werden, die in einigen Geschäften erst nach Kauf rückvergütet werden kann. Die Sauberkeitsgüte der Sanitäranlagen war am Tag des Besuches nur unzufriedenstellend erfüllt.

Tabelle 22: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Marketing

Erfolgsfaktor Sauberkeit	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Sauberkeit der Sanitäranlagen	überaus gut	überaus gut	unbefriedigend
Erfolgsfaktor kostenlose Parkplätze	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Höhe der Parkgebühren	überaus gut	überaus gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.6 Zusammenfassende Übersicht

In Tabelle 23 ist die Bewertung der 3 Einkaufszentren anhand der festgelegten Kriterien der strategischen Erfolgsfaktoren nun zusammenfassend dargestellt. Dieser Überblick ergibt nun für die **Plus City** einen überaus hohen Erfüllungsgrad der Erfolgsfaktoren in allen Bereichen, Abschläge sind am Standort und in der Erreichbarkeit ersichtlich. Insgesamt weist die Plus City aber die höchste Umsetzung der Erfolgsfaktoren auf. Das **Q 19 Einkaufsquartier Döbling** erfährt eine überaus gemischte Bewertung. Während Standort und Erreichbarkeit keine optimalen Voraussetzungen für den Erfolg des Shopping Centers darstellen, gewährleistet das Einkaufszentrum hinsichtlich Angebot und Serviceleistungen die wichtigsten Kundenanforderungen. Das **Atrium City Center** erreicht in der Bewertung der Erfolgsfaktoren die niedrigsten Werte, wobei die Faktoren Erreichbarkeit, Größe und Branchenangebot noch gute Ausprägungen erfahren. Wird von einer unterschiedlichen Gewichtung der Erfolgsfaktoren Abstand genommen, so geht die Plus City als ein sehr erfolgreiches Einkaufszentrum aus der Bewertung hervor, das Q 19 Einkaufs-

quartier Döbling als ein Einkaufszentrum mit gutem durchschnittlichem Erfolg, da Kompromisse im Planungskonzept aufgedeckt wurden, und das Atrium City Center als ein weniger erfolgreiches Shopping Center, da es mehrere Kriterien nicht ausreichend erfüllt.

Tabelle 23: Zusammenfassende Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren ausgewählter Shopping Center in Österreich

Erfolgsfaktoren	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Standort			
Ausmaß des Agglomerationseffektes	überaus gut	weniger gut	überaus gut
Entfernung zu Konkurrenzstandorten	weniger gut	überaus gut	unbefriedigend
Lage zu Frequenzströmen	überaus gut	weniger gut	weniger gut
Erreichbarkeit mit dem PKW			
Fahrzeit zu dicht besiedelten Wohngebieten	weniger gut	gut	gut
Zu- und Abfahrten vom Einkaufszentrum	gut	unbefriedigend	gut
Ausreichende Parkplätze			
Anzahl der Stellplätze (im Vgl. zur VK)	überaus gut	überaus gut	weniger gut
Größe			
Standort- und angebotsadäquate Dimensionierung	überaus gut	überaus gut	weniger gut
Angebots-, Branchenvielfalt			
Typengerechte Branchenauswahl	gut	überaus gut	gut
Flächenanteil im Bereich Fashion (Bekleidung, Schuhe)	überaus gut	gut	gut
Flächenanteil von „sonstigem Einzelhandel“	überaus gut	überaus gut	weniger gut
Ausgeglichener Betriebstypenmix			
Sortimentsbreite im Fashionbereich	überaus gut	gut	weniger gut
Anteil an diskontorientierten Geschäften	überaus gut	überaus gut	gut
Anteil an Filialisten	überaus gut	gut	weniger gut
Anbindung der Parkplätze			
Kurze und einladende Wege	überaus gut	gut	weniger gut
Einkaufsatmosphäre			
Stimulierende und abwechslungsreiche Innengestaltung	überaus gut	überaus gut	unbefriedigend
Orientierungsfreundlichkeit	gut	weniger gut	weniger gut
Kostenlose Parkplätze			
Höhe der Parkgebühren	überaus gut	überaus gut	unbefriedigend
Sauberkeit			
Sauberkeit der Sanitäranlagen	überaus gut	überaus gut	weniger gut
Erfüllung der Erfolgskriterien und Faktoren	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Überaus gut	13	9	1
Gut	3	5	5
Weniger gut	2	3	9
Unbefriedigend	0	1	3

Quelle: Eigene Darstellung

Es stellt sich nun die Frage, ob die durchgeführte Bewertung der Erfolgsfaktoren auch den tatsächlichen Erfolg der Einkaufszentren abbilden kann. In der Bewertung sind auf der einen Seite nicht alle möglichen Erfolgsfaktoren eingeflossen, sondern nur die sich als

strategisch herauskristallisierten Faktoren und die mit einem bedeutenden Einfluss auf die Gesamtattraktivität eines Einkaufszentrums. Somit könnte sich der Erfolg auf hier vernachlässigte Erfolgsfaktoren zurückführen lassen. Auf der anderen Seite besteht natürlich auch ein Unsicherheitsfaktor in der Auswahl der Messkriterien, für die sich vor allem bei Pauschalbegriffen wie Standort und Einkaufsatmosphäre die Beeinflussung subjektiver Rangreihung nicht gänzlich ausschließen lässt.

Da als Erfolgsindikator die Gesamtattraktivität des Einkaufszentrums eingesetzt wurde, die sich laut Bastian über die Besuchshäufigkeit zusammensetzt und in weiterer Folge mit der Umsatzleistung in engem Zusammenhang steht, werden hier zwei verwandte Indikatoren, zu denen ich Zugang hatte, angegeben:

- Besucher: Besucherzahl pro Jahr pro m² Verkaufsfläche, durchschnittliche tägliche Passantenfrequenzen
- Umsatz: Flächenproduktivität, Anteil der Flächenproduktivität am Durchschnitt

Folgende Umstände sind dabei aber zu berücksichtigen:

- Die Besucherzahlen pro m² ergeben für das Atrium City Center einen fast 2,5mal so hohen Wert als jene für die Plus City, was sich zu einem nicht genau definierbaren Ausmaß über die Nahversorgungsfunktion des Centers und dem flächendominierenden Lebensmittelmarkt erklären lässt. Kurzfristige Waren, die den Schwerpunkt des Centers darstellen, werden wesentlich häufiger nachgefragt, was sich in einer höheren Besuchszahl ausdrückt, aber genauso auch in der niedrigeren Ausgabenhöhe pro Besuch. Hinzu kommt, dass diese Daten von Betreiberseite angegeben werden, wodurch keine Rückschlüsse gezogen werden können, ob beispielsweise beim Atrium City Center nicht auch die Büromitarbeiter oder aufgrund der Passagenfunktion lediglich Anrainer zu diesem hohen Besucherwert führen.
- Die Flächenproduktivität ist als ambivalenter Indikator für den Erfolg anzusehen, da die m²-Umsätze von Einkaufszentren, in denen ein Lebensmittelverbrauchermarkt die Flächen dominiert (Atrium Center: 48,6% Merkurmarkt) oftmals von den für den Lebensmittelhandel typisch hohen Quadratmeterumsätzen getragen werden. Hinzu kommt, dass die Flächenproduktivität nicht linear mit einem Flächenwachstum zunimmt, größere Betriebstypen weisen somit wesentlich geringe m²-Umsätze auf als kleinere Betriebstypen. Legt man dieses einzelhandelsspezifische Prinzip auch auf Einkaufszentren um, so müsste die Flächenproduktivität der einzelnen Einkaufszentren in das Verhältnis zu den m²-Umsätzen je Einkaufszentrentyp gesetzt werden.

Tabelle 24: Erfolgsindikatoren ausgewählter Shopping Center in Österreich

Erfolgsindikatoren	Plus City	Q 19	Atrium City Center
Erfolgsindikator Besucher			
Besucher pro Jahr pro m ² Verkaufsfläche	165	k.A.	380
durchschnittliche tägliche Passantenfrequenzen	20.000	k.A.	8.500
Erfolgsindikator Umsatz			
Flächenproduktivität in €/m ²	~4.100	4.500	3.500
Anteil der Flächenproduktivität am Durchschnitt	92-97%	102-106%	79-83%
Umsatz pro Besucher in €	25,2	k.A.	10,4
Erfolg	gut	gut	weniger gut

Quelle: Eigene Darstellung, Standort + Markt BeratungsgesmbH 2007, RegioPlan Consulting GmbH 2007a

Lässt man diese Umstände in den Messgrad des Erfolges einfließen, so ist von einem durchschnittlichen bis leicht überdurchschnittlichem Erfolg der Plus City und des Q 19 auszugehen und von einem definitiv unterdurchschnittlichen Erfolg des Atrium City Centers. Im Vergleich zum über die die Erfolgsfaktoren abgeleiteten Erfolg besteht lediglich für die Plus City eine Abweichung, da die Bewertung der Erfolgsfaktoren auf einen wesentlich höheren Umsatzerfolg schließen lässt. Für das Q 19 Einkaufsquartier Döbling und das Atrium City Center konnten die strategischen Erfolgsfaktoren den tatsächlichen Erfolg durchaus bestätigen. Dennoch drängt sich natürlich die Frage auf, ob eventuell den Erfolgsfaktoren eine unterschiedlich hohe Bedeutung zukommt und inwieweit Kompromisse, zum Beispiel in der Zufahrt, durch andere optimale Gegebenheiten wie im Angebot wettgemacht werden können. Diese Gewichtung kann auch je nach Einkaufszentrentyp unterschiedlich ausgeprägt sein. Diese These wird auch von österreichischen Expertenmeinungen untermauert, die darauf hinwiesen, dass es keine Kriterien gibt, die für alle Einkaufszentren hundertprozentige Gültigkeit haben.

8 Schlussfolgerungen und Ausblick

Für die Beantwortung der Frage, welche Faktoren wesentlich zum Erfolg eines Einkaufszentrums beitragen, wurde eine Analyse von Ergebnissen bestehender Erfolgsfaktorenforschungsstudien zu Einkaufszentren im Rahmen einer interdisziplinären Literaturliteraturanalyse durchgeführt, wobei hier eindeutige Schwächen der empirischen Forschungsmethode über Fragebögen und den geschlossenen Fragestellungen festgestellt wurde. Für die Darstellung der Erfolgsfaktoren aus Sichtweise von Entscheidungsträgern und Experten im Rahmen eines Shopping-Center-Entwicklungsprozesses konnte lediglich auf eine Untersuchung zurückgegriffen werden, wodurch die Ergebnisse nicht über Vergleiche verifiziert werden konnten. Im Gegensatz zur qualitativen Forschungsrichtung in Bezug auf Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren standen mehrere Untersuchungen zur Auswahl, die jedoch aufgrund des Alters der Studien oder aufgrund von Forschungsschwerpunkten, die sich auf einen einzelnen Einkaufszentrentypus beziehen, nur zum Teil Verwendung finden konnten. Auch die Allgemeingültigkeit dieser Erfolgsfaktorenergebnisse muss aufgrund regional- und standortspezifischer Unterschiede angezweifelt werden. Um einen Querschnitt über die bestehenden Forschungsrichtungen hinweg darstellen zu können und diese standortindividuellen Unterschiede zu reduzieren, wurden nun vier Studien (1 auf Basis von Expertenmeinungen, 3 auf Basis von Kundenbefragungen) ausgewählt und deren Ergebnisse zusammengeführt. Diese Betrachtungsweise erfüllt zumindest in Ansätzen den Anspruch, dass sowohl eine strategische Planung aus Sicht der involvierten Entscheidungsträger als auch die Erfüllung der Konsumentenbedürfnisse zum Erfolg eines Einkaufszentrums beitragen. Die daraus abgeleiteten strategischen Erfolgsfaktoren stellen die 9 Faktoren dar, die die höchste Bedeutung für den Erfolg bzw. die wichtigsten Motive für einen Einkaufszentrenbesuch zugeschrieben bekommen haben. Die Größe als Erfolgsfaktor wurde aufgrund der Bedeutung im Zuge einer Shopping Center Entwicklung und den Korrelationen mit dem Standort und dem Angebot eines Einkaufszentrums nachträglich in die Liste der strategischen Erfolgsfaktoren aufgenommen, die nun folgende Faktoren beinhaltet: Standort, Erreichbarkeit mit dem PKW, ausreichendes und kostenloses Parkplatzangebot, Anbindung der Parkplätze an das Einkaufszentrum, Dimensionierung, Angebots-, Branchenvielfalt, Betriebstypenmix und Sauberkeit. Hier ergibt sich eine eindeutige Fokussierung auf standortspezifische Kriterien.

Die Bewertung der Faktoren stellte aber aufgrund der unterschiedlichen Präzision des Begriffsverständnisses eine Herausforderung dar. Während der Faktor „Sauberkeit“ keine weitere Untergliederung mehr benötigte, mussten aber die Begriffe „Standort“ und „Einkaufsatmosphäre“ einer detaillierten Betrachtung unterzogen werden. Bei der Festlegung der Kriterien und möglichen Ausprägungen der Erfolgsfaktoren stellte sich weiters heraus, dass der Anspruch, allgemeine Kriterien für jeden Einkaufszentrentyp zu erstellen,

nicht für jeden Erfolgsfaktor gewährleistet werden kann. Aus diesem Grund sind teilweise auch Ausprägungen gegliedert nach Einkaufszentrentypen festgesetzt worden.

Die anschließende qualitative Bewertung der Erfolgsfaktoren anhand der Kriterien, exemplarisch dargestellt an drei ausgewählten Einkaufszentren in Österreich zeigt auf, dass die als strategisch wichtig festgelegten Erfolgsfaktoren durchaus den Erfolg eines Einkaufszentrums bestimmen, bis auf Abweichungen bei dem Ergebnis der Plus City.

Allerdings kann keine Aussage dazu getroffen werden, ob der Einbezug weiterer Erfolgsfaktoren den tatsächlichen Erfolg gemessen an der Flächenproduktivität in einem höheren Ausmaß hätte bestätigen können. In dieser Arbeit wurde auch die Gewichtung der einzelnen Faktoren vernachlässigt, was möglicherweise auch zu einem stärkeren Zusammenhang der Erfolgsfaktoren und der Erfolgsgröße führen könnte. Im Zusammenhang mit den überaus gut erfüllten Ausprägungen der Erfolgsfaktoren im Einkaufszentrum Plus City und der nicht übereinstimmenden Outputgröße des Erfolges gemessen an der Flächenproduktivität ist nicht auszuschließen, dass die spezifische Wettbewerbssituation am Standort eine höhere Bedeutung einnimmt. Aus Sicht der Immobilienbewertung werden Miethöhen auch standortspezifisch auf Grundlage der jeweiligen Wettbewerbs- und Marktsituation betrachtet. Spezifischere Messdaten für die Erfolgsgröße könnten daher über eine Gegenüberstellung der tatsächlich erwirtschafteten Umsätze einzelner Mieter mit dem potenziellen Umsatzvolumen ermittelt werden (Marktanteile). Dadurch können Aussagen getroffen werden, ob das Einkaufszentrum am Standort nicht doch erfolgreich agiert, jedoch die Wettbewerbssituation das Umsatzvolumen beschränkt. Schlussfolgernd sind daher der qualitativen Bewertung von Erfolgsfaktoren Grenzen gesetzt, wodurch quantitative Bewertungsmethoden für den Erfolg eines Einkaufszentrums unerlässlich erscheinen lassen. Dies ist auch im Hinblick auf neue Shopping Center Projekte zu sehen, deren Erfolgsaussichten mittels Standort-, Potenzial- und Marktanalysen überprüft werden können.

Die Grenzen dieser Arbeit geben aber auch gleichzeitig Anreiz, in dieser Untersuchung aufgeworfene Fragen als Basis für weitere Forschungsarbeiten heranzuziehen. Die Frage nach Optimierungsmaßnahmen der drei bewerteten Einkaufszentren stellt ebenfalls eine mögliche Themenstellung dar. Für die Stadt- und Regionalforschung ergibt sich im Hinblick auf die Ergebnisse der Erfolgsfaktoren vor allem durch die starke Beeinflussung der Standortqualität auf den Erfolg eines Einkaufszentrums eine Möglichkeit, den Erfolg durch eine Steuerung der Standortwahl für Einkaufszentren mitzugestalten.

9 Anhang

Anhang 1: Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren

Tabelle 25: Zusammenfassung der Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren

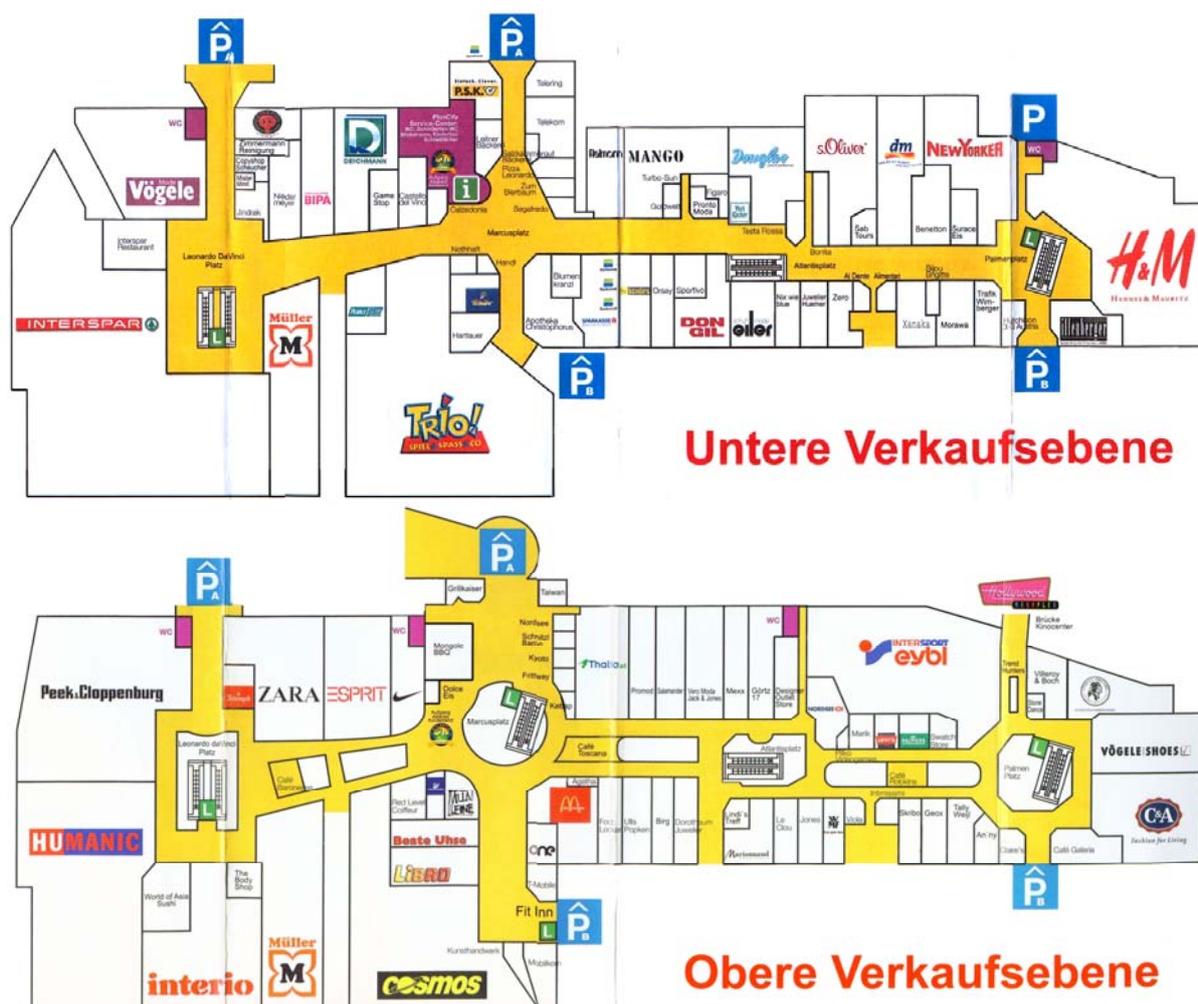
Faktoren	Tehsarik 2001	Baier 2001	Bastian 1999	Marketa- gent.com 2007
Standort				
Erreichbarkeit mit dem Auto	3	3	3	3
Parkmöglichkeiten (ausreichende Anzahl)	3	3	3	3
Standort, Nähe zum Standort	3		3	
öffentl. Verkehrsanbindung	2	3	2	3
Anbindung an Fußgängerzone, gut zu Fuß zu erreichen	0	2		
Gute Einbindung in das Umfeld	1			
Größe				
Zentrumsgröße	3			
Zentrumstyp	2			
Angebot				
Angebotsvielfalt, Branchenvielfalt, viele verschiedene Geschäfte	3	3	3	
ausgeglichener Betriebstypenmix, Geschäfte mit hoher Sortimentstiefe	3	3		2
Einkaufsmagnete	3		2	
guter Firmenmix, Marken, Qualität d. Waren	3	2		2
Preisgünstiger Lebensmittelmarkt	2	3	3	
Vergleichsmöglichkeiten, Wahl mit ähnlichem Sortiment	2	1	2	
günstige Preise		2		2
exklusive Geschäfte		1		
Angebot von Markenartikeln		0		2
Geschäfte mit bekannten Namen		1		1
Personal		3		
Schnelle Bedienung/keine Wartezeiten		3		2
Alles unter einem Dach	3	1	3	
Dienstleistungen (Bank,..)	2	2	2	2
Gastronomische Einrichtungen	3	3	1	1
Erlebnisorientierung	2			
Kino	2			
Freizeitmöglichkeiten		2		
kulturelles Angebot	0		1	
kommunale Einrichtungen	0			
Bauliche Gestaltung				
Anbindung der Parkplätze	3	3		
nicht mehr als 2 Ebenen	3	2		
sanitäre Anlagen	2			3
Bauliche funktionelle Gestaltung	3			
Wegweiser		3		2
Breite Mallfläche, breite Wege, kein Gedränge		1		
behindertengerecht				1
Witterungsgeschützt		1		
Einkaufsatmosphäre	3	2	3	
Übersichtlichkeit, Anordnung der Geschäfte, kurze Wege im Center	2	2,5	3	
Bummelfaktor	2	3	2	
Ruhemöglichkeiten, Sitzmöglichkeiten	1	3	2	
Ladengestaltung		3		
Architektur (optisch)	2		2	0
Grünpflanzen	1	1		1
viel Tageslicht		1		2
Marketing				
Gutes Centermanagement	3			

Faktoren	Tehsarik 2001	Baier 2001	Bastian 1999	Marketagent.com 2007
Werbung, Homepage, Kundenmagazin	3			1
Aktivitäten, Veranstaltungen, Wochenmarkt	2	1		1
Marktforschungsstudien	2			
Kostenlose Parkplätze	3	3	3	3
Sauberkeit	3		3	3
Sicherheit	3		2	
Lange Öffnungszeiten	3		2	2
öffentl. Telefon		3		
Stammkundenvorteile				2
Klimaanlage, Temperatur		1		3
Eigene Raucherplätze				2
Infostellen				1
Schließfächer				1
Kinderbetreuung		1		0
Musik				0
Sonstiges				
Angenehmes Publikum	1		2	2

Quelle: Eigene Darstellung

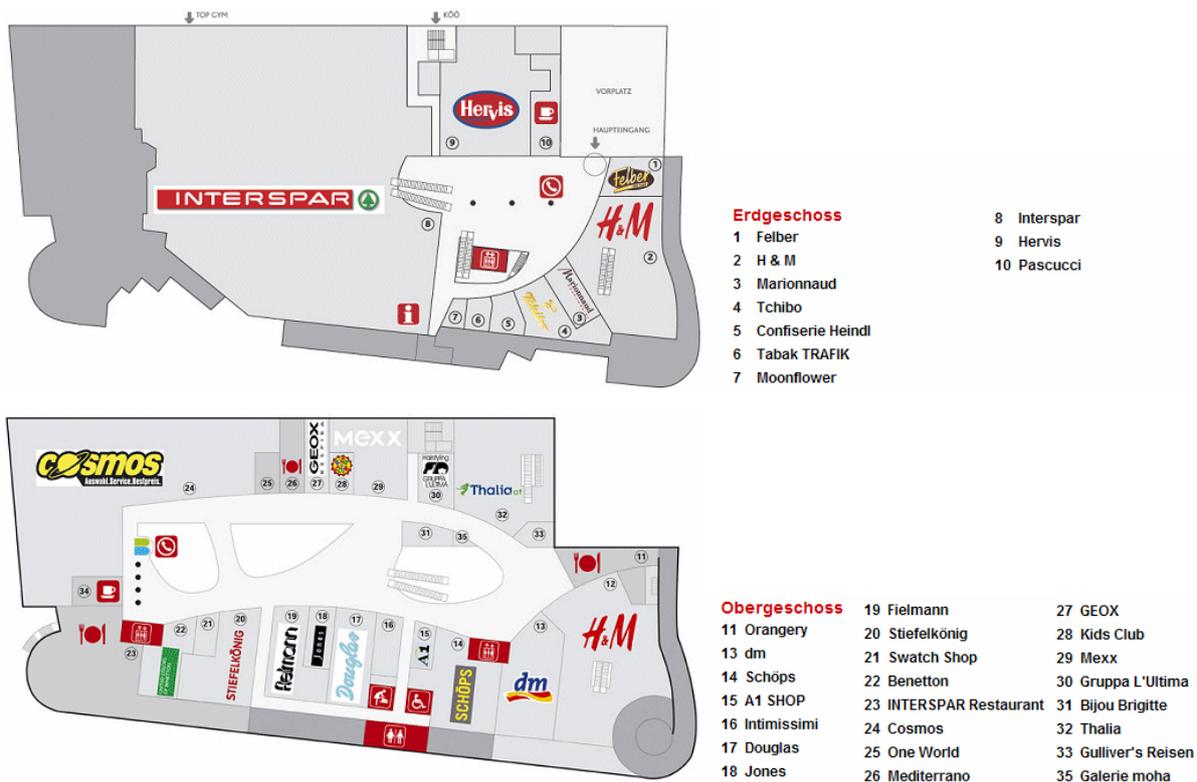
Anhang 2: Flächenpläne der Einkaufszentren

Abbildung 24: Flächenpläne der Plus City



Quelle: Plus City

Abbildung 25: Flächenpläne des Q19 Einkaufsquartier Döbling



Quelle: Homepage des Q 19

Abbildung 26: Flächenplan des Atrium City Centers



Quelle: Homepage des Atrium City Centers

Anhang 3: Außen- und Innenaufnahmen der Einkaufszentren

Abbildung 27: Außen- und Innenaufnahme der Plus City



Quelle: Homepage der Plus City

Abbildung 28: Außen- und Innenaufnahme des Q19 Einkaufsquartiers Döbling



Quelle: Homepage von Pia Odorizzi⁷⁰

Abbildung 29: Außenaufnahme des Atrium City Centers



Quelle: Architekten Zellinger Gunhold + Partner⁷¹

⁷⁰ <http://www.odorizzi.net/> [eingesehen am 20.02.2008]

⁷¹ <http://www.zgp.at> [eingesehen am 20.02.2008]

10 Verzeichnisse

10.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Begrifflichkeit in der Raumordnung.....	16
Tabelle 2: Typologie von klassischen Einkaufszentren in den USA.....	20
Tabelle 3: Traditionelle europäische Einkaufszentrentypen	21
Tabelle 4: Typologisierung von Einkaufszentren für Österreich	22
Tabelle 5: Qualitative Entwicklung österreichischer Shopping Center.....	37
Tabelle 6: Statistische Informationen des österreichischen Einkaufszentrenmarktes	38
Tabelle 7: Regionale Unterschiede der Shopping Center Dichte	44
Tabelle 8: Shopping Center Projekte	47
Tabelle 9: Erfolgsfaktoren auf Basis ungestützter und gestützter Fragemethodik	64
Tabelle 10: Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren	76
Tabelle 11: Strategische Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren	78
Tabelle 12: Kriterien zur Bewertung der Standortqualität	88
Tabelle 13: Kriterien zur Bewertung der Dimensionierung	89
Tabelle 14: Kriterien zur Bewertung der Angebotsqualität	91
Tabelle 15: Kriterien zur Bewertung der Gebäudequalität	93
Tabelle 16: Kriterien zur Bewertung der marketingspezifischen Gebäudequalität	93
Tabelle 17: Basisdaten der zur Bewertung ausgewählten Einkaufszentren.....	96
Tabelle 18: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Standort	100
Tabelle 19: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Größe	100
Tabelle 20: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Angebot.....	102
Tabelle 21: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches bauliche Gestaltung.....	103
Tabelle 22: Bewertung der Ausprägung des Erfolgsbereiches Marketing	103
Tabelle 23: Zusammenfassende Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren ausgewählter Shopping Center in Österreich.....	104
Tabelle 24: Erfolgsindikatoren ausgewählter Shopping Center in Österreich	106
Tabelle 25: Zusammenfassung der Bewertung der strategischen Erfolgsfaktoren.....	109

10.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handelsagglomeration Fachmarktzentrum (Bsp.: Freistadt)	18
Abbildung 2: Typen von Handelsagglomerationen	19
Abbildung 3: Country Club Plaza in Kansas City, 1922 und 2007	25
Abbildung 4: Southdale Center in Edina, 1956 und 2005	26
Abbildung 5: Entwicklung der Shopping Center Anzahl in der USA (1950-2005).....	28
Abbildung 6: Völlingby Centrum 1954 und 2007	29
Abbildung 7: Entwicklung der Shopping Center Flächen in Europa (1960-2006)	31
Abbildung 8: AEZ 1958 und W3 2005	33
Abbildung 9: Entwicklung der Shopping Center Anzahl in Österreich (1970-2006).....	36
Abbildung 10: Typen der Top 100 Einkaufszentren nach Anzahl und Fläche.....	40
Abbildung 11: Anteil innerstädtischer Lagen der Top 100 Einkaufszentren nach Baujahr	40
Abbildung 12: Nutzungselemente in Einkaufszentren	41
Abbildung 13: Moderne vs. veraltete Architektur (Europark Salzburg, Draupark in Villach).....	42
Abbildung 14: Shopping Center Dichten im europäischen Vergleich	43
Abbildung 15: Arkadengang und Klosterhof im Leoben City Shopping	49
Abbildung 16: Beispiele genutzter Erfolgsindikatoren bisheriger Erfolgsfaktorenstudien	55
Abbildung 17: Beziehungsgeflecht der Erfolgsindikatoren laut Bastian.....	56
Abbildung 18: Systematik potenzieller Erfolgsfaktoren im Handel	57
Abbildung 19: Erfolgsbereiche eines Einkaufszentrums im Laufe der Projektrealisierung.....	60
Abbildung 20: Die „sehr wichtigen“ Kriterien für den Einkauf in einem Einkaufszentrum	70
Abbildung 21: Shopping Center und ihre optimale Dimensionierung.....	88
Abbildung 22: Anfahrtsplan der Plus City	97
Abbildung 23: Anfahrtsplan des Q 19 und des Atrium City Centers	97
Abbildung 24: Flächenpläne der Plus City.....	110
Abbildung 25: Flächenpläne des Q19 Einkaufsquartier Döbling	111
Abbildung 26: Flächenplan des Atrium City Centers.....	111
Abbildung 27: Außen- und Innenaufnahme der Plus City	112
Abbildung 28: Außen- und Innenaufnahme des Q19 Einkaufsquartiers Döbling.....	112
Abbildung 29: Außenaufnahme des Atrium City Centers.....	112

10.3 Abkürzungsverzeichnis

ACSC	Austrian Council of Shopping Centers
BGF	Bruttogeschoßfläche
EKZ	Einkaufszentrum (synonyme Verwendung mit Shopping Center)
GLA	Gross leasable area (Bruttomietfläche)
ICSC	International Council of Shopping Center
ROG	Raumordnungsgesetz
SC	Shopping Center (synonyme Verwendung mit Einkaufszentrum)
ULI	Urban Land Institute
VK	Verkaufsfläche

10.4 Literaturverzeichnis

10.4.1 Selbständige Werke

Abu-Ghazaleh, Tarek (2004): Fachmärkte als städtebauliches Strukturelement, Untersuchungen am Beispiel der Fachmarktentwicklung an zwei Hauptverkehrsstraßen in Ost-Berlin, Berlin: Diplomarbeit

Auer, Michael (1990): Methoden zur Bestimmung des Einzugsgebietes in Einkaufszentren. Wien: Diplomarbeit

Baier, Gundolf (2001): Attraktivitätskriterien kleiner Shopping-Center – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung auf Basis des modifizierten Kano-Modells. Chemnitz

Baier, Gundolf; Heinz, Karsten; Zanger, Cornelia (1998): Attraktivitätsfaktoren von Shopping-Centern – Theoretische Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel Chemnitz. Chemnitz

Bastian, Antje (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Ansätze zur kundenorientierten Profilierung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Bär, Sören (2000): Gestaltung von Handels- und Dienstleistungsagglomerationen, untersucht am Beispiel von Einkaufszentren. Frankfurt: Viademica –Verlag

Berekoven, Ludwig, Eckert, Werner, Wimmer, Franz (1973): Gewachsene Einkaufszentren und Shopping Center – ein Konkurrenzvergleich, S.255-286. In: Falk B. (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Besemer, Simone (2004): Shopping-Center der Zukunft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Böckl, Matthias (2006): Zukunft City-Mall, S.110-123. In: Böckl (Hrsg.) Architektur.Aktuell 07./08. Wien: Springer

Bökemann, Dieter (1999): Theorie der Raumplanung, München: R. Oldenburg Verlag, 2. Auflage

Bühler, Thomas (1991): City-Center. Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Cushman & Wakefield (2007): European Shopping Centres. Autumn 2007

Dostal, Elfriede (1994): Raumrelevante Auswirkungen von Einkaufszentren (mit Fallbeispiel „Traisenpark“ in St. Pölten). Wien: Diplomarbeit

Dujcik, Eva-Maria (1981): Die Entwicklung von Einkaufszentren – dargestellt am Beispiel der Entstehung der Shopping City Süd. Wien: Diplomarbeit

Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): Duden - Deutsches Universalwörterbuch. 6., überarbeitete Auflage. Mannheim: Dudenverlag, 2007.

Eckert, Werner (1978): Konsument und Einkaufszentrum. Grundlagen privater und kommunaler Einkaufszentrenplanung. Wiesbaden: Gabler

EHI Retail Institute (2006): Shopping-Center 2006. Köln

Ellrott, Raimund; Petersen, Olaf (2005): Bewertung von Shopping Centern, S. 153-180. In: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien. Wiesbaden: Gabler

Falk, Bernd (Hrsg.) (1973): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Falk, Bernd (Hrsg.) (1989): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Falk, Bernd (1998): Shopping Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, S.18-35. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

- Falk, Momme Thorsten (1998): Research für Shopping-Center: Markt-, Standort- und Tragfähigkeitsanalysen, S.527-544. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- French, Nick; Bienert, Sven (2005): Internationale Methoden zur Bewertung von Spezialimmobilien – ein Überblick, S. 109-132. In: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien. Wiesbaden: Gabler
- Gosewehr, Dorte; van Riesenbeck, Florian (2005): Bewertung von Urban Entertainment Centern, S.249-282. In: Bienert, Sven (Hrsg.): Bewertung von Spezialimmobilien. Wiesbaden: Gabler
- Greipl, Erich (1973): Planung von Einkaufszentren, S.43-70. In: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Hahn, Barbara (2002): 50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Marktanpassung. Passau: LIS-Verlag
- Hareiter, Rosa (2006): Vom Shopping Center zum Urban Entertainment Center. Architektur als Erfolgsfaktor. Wien: Diplomarbeit
- Harrop, Martyn J. (1998): Die Verkehrswertermittlung von Shopping-Centern, S.485-522. In: Falk B. (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Jaeck, Horst-Joachim (1979): Das Shopping Center, Band 2: Geschichte des Shopping Centers. Berlin: Duncker & Humblot
- Kalka, Regine (1996): Marketingerfolgskriterien im Facheinzelhandel. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kanonier, Arthur (2004): Vergleich und Evaluierung der raumordnungsrechtlichen Regelungen für Einkaufszentren in Vorarlberg im Auftrag des Amtes der Vorarlberger Landesregierung Abteilung Raumplanung und Baurecht – Endbericht, Wien
- Kube, Christian (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen. Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling. Wiesbaden: Gabler
- Leimer, Helmut (2007): Die beiden Einkaufszentren Uno Shopping und Plus City: Konkurrenz- oder Kopplungseffekt?. Wien: Diplomarbeit
- Mang, Miriam (2005): Determinanten der Handelsagglomerationswahl von Konsumenten. Wien: Diplomarbeit
- Magistrat der Stadt Wien (1990): Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung, Band 22: Vergleich der Entwicklung von Einkaufszentren. Ausgewählte Großstädte des deutschsprachigen Raumes unter besonderer Berücksichtigung der Wiener Entwicklung. Wien
- Mayr, Alois (1980): Entwicklung, Struktur und planungsrechtliche Problematik von Shopping-Centern in der Bundesrepublik Deutschland, S.9-46. In: Heineberg, Heinz (Hrsg.): Einkaufszentren in Deutschland, Münstersche Geographische Arbeiten, Heft 5. Paderborn: Schoeningh
- Meyers Lexikonverlag (2007): Meyers Universallexikon. 1. Auflage. Mannheim
- Nilo, Harald (2001): Die Angebotskomponenten des Urban Entertainment Center, dargestellt am Beispiel des Donauzentrums und Donauplex in Wien. Wien: Diplomarbeit
- Obermayr, Andrea (1989): Einkaufszentren im Großraum Wien. Ein wirtschaftsgeographischer Vergleich zwischen Shopping City Süd und Donauzentrum. Wien: Diplomarbeit
- RegioPlan Consulting GmbH (2006a): Fachmarktzentrenliste Österreich – Ausgabe 2006, Wien.
- RegioPlan Consulting GmbH (2006b): Teilnehmerunterlagen zum 8. Österreichischen Einkaufszentren- Symposium am 04.05.2006. Wien

- RegioPlan Consulting GmbH (2006c): Presseaussendung „Shopping Center Top 100 – Ausgabe 2006“. Wien
- RegioPlan Consulting GmbH (2006d): Presseaussendung „8. Österreichischen Einkaufszentren-Symposium“. Wien
- RegioPlan Consulting GmbH (2007a): Shopping Center Top 100 – Ausgabe 2007. Wien.
- RegioPlan Consulting GmbH (2007b): Verbrauchsausgaben Österreich – Ausgabe 2007. Wien.
- RegioPlan Consulting GmbH (2007c): Presseaussendung „Wie viele Shopping Center braucht das Land“. Wien
- Oberweger, Michael, Richter, Wolfgang (2005): „Shopping-Center 2010: Eine Vision.“ Referat am 7. Österreichischen Einkaufszentren- Symposium am 10.05.2007. Wien.
- Oberweger, Michael, Richter, Wolfgang (2007): „Entscheidende Erfolgsfaktoren für Shopping Center“. Referat am 9. Österreichischen Einkaufszentren- Symposium am 10.05.2007. Wien.
- Peisert, René (2005): Internationale Standortforschung im Handel. Obrich, Rainer (Hrsg.): Reihe Marketing, Handel und Management Band 4, Köln: EUL Verlag
- Salzberger, Thomas; Holzmüller, Hartmut H.; Maier, Gunther (1993): Die Konsumentenzufriedenheit mit innerstädtischen und peripheren Einzelhandelsagglomerationen. Marketing-Arbeitspapiere Wirtschaftsuniversität Wien Nr. 10. Wien
- Schneßl, Nina (2005): Erlebnisorientierte Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes: Ansatzpunkte zur Stärkung der Kundenbindung. Eine empirische Untersuchung am Beispiel österreichischer Einkaufszentren. Wien: Diplomarbeit
- Speckner, Gerald (1995): Die räumliche Konkurrenzbeziehung zwischen Shopping Centern an der Peripherie und gewachsenen, innerstädtischen Einkaufszentren – am Beispiel der Shopping City Süd und der Favoritenstraße. Wien: Diplomarbeit
- Standort + Markt BeratungsgmbH (2007): S+M Dokumentation Einkaufszentren Österreich 2006/2007 (Update), Baden.
- Steinberger, Raffael (2003): Freizeitaktivitäten und Einkaufen: Untersuchung der Kombinationsmöglichkeit in Einkaufszentren/Shoppingcentern. Wien: Diplomarbeit
- Stöckl, Sandra (2001): Einzelhandel im Umbruch – Der traditionelle Einzelhandel im Wettbewerb mit den Einkaufszentren. Wien: Diplomarbeit
- Stoffel, Marcel (2006): „Warum es im Glatt so glatt läuft.“ Vortrag im Rahmen des 8. Österreichischen Einkaufszentren- Symposiums am 04.05.2006. Wien.
- Strausz, Michael (1990): Kundenstruktur, Einkaufsverhalten und regionalwirtschaftliche Auswirkungen von städtischen Einkaufszentren. Wien: Diplomarbeit
- Taupe, Michael (2001): Parkraumbewirtschaftung und die Konkurrenzbeziehung zwischen Innenstadthandel und Einkaufszentren – dargestellt am Beispiel Klagenfurt. Wien: Diplomarbeit
- Tehsarik, Evelyn (2001): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren unter besonderer Berücksichtigung von Kinos als erfolgsbringenden Faktor. Wien: Diplomarbeit
- Vielberth, Johann (1973a): Erscheinungsformen des Einkaufszentrums. S.27-42. Falk B. (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Vielberth, Johann (1973b): Verkehrs- und Parkfragen bei Einkaufszentren. S.83-106. Falk B. (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping Center. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Winiwarter, Reinhard (2006): „Echte Typen sind gefragt! Individualität statt Uniformität im Standortmarketing“. Vortrag am 8. Österreichischen Einkaufszentren- Symposium am 04.05.2006. Wien.

Zaretzki, Katharina (2001): Die räumliche Konkurrenz zwischen Geschäftsagglomerationen: Einkaufsstrassenvereine und Einkaufszentren-Management im Vergleich. Wien: Diplomarbeit

Zettler, Maria (1995): Die Entwicklung von Shopping-Center in Amerika und Europa und ihre städtebauliche Auswirkungen im Vergleich. Wien: Diplomarbeit

10.4.2 Gesetzliche Quellen (Stand Dezember 2007)

Bundesverfassungsgesetz (B-VG)

BGBI. Nr. 1/1930 zuletzt geändert durch BGBI. I Nr. 100/2003

Bundesgesetz über die gerichtliche Bewertung von Liegenschaften (Liegenschaftsbewertungsgesetz - LBG)

BGBI. Nr. 150/1992

Burgenländisches Raumplanungsgesetz (Bgl RplG)

LGBl. für Bgl Nr. 18/69, 48/69, 33/71, 5/74, 11/80, 20/81, 32/87, 61/90, 13/92, 12/94, 17/97, 64/00, 32/01, 40/02, 79/02,07/05, 47/06, 23/07

Kärntner Gemeindeplanungsgesetz 1995 (Ktn GplG)

LGBl. für Ktn Nr. 23/95, 134/97, 3/00, 69/01, 71/02, 59/2004, 88/05

Niederösterreichische Bautechnikverordnung 1997(NÖ BTV)

LGBl. für NÖ idF 8200/7-1, (1. Novelle) (2003)

Niederösterreichisches Raumordnungsgesetz 1976 (NÖ ROG)

LGBl. für NÖ idF 8000-23 (17. Novelle) (2007)

Oberösterreichisches Bautechnikgesetz 1994 (Oö BauTG)

LGBl. für Oö Nr. 67/1994 zuletzt geändert durch 97/06

Oberösterreichisches Raumordnungsgesetz 1994 (Oö ROG)

LGBl. für Oö Nr. 114/93, 93/95, 78/96, 93/96, 83/97, 131/97, 32 /99, 102/99, 60/00, 90/01, 115/05, 1/07

Salzburger Raumordnungsgesetz 1998 (Slbg ROG)

LGBl. für Slbg Nr. 44/98, 66/98, 3/99, 10/99, 45/99, 77/99, 108/99, 25/00, 68/00, 46/01 82/01, 75/02, 55/03, 107/33, 13/04, 36/04, 65/04, 96/04

Steiermärkisches Raumordnungsgesetz 1974 (Stmk ROG)

LGBl. für die Stmk Nr. 127/74, 13/77, 56/77, 51/80, 54/82, 75/85, 39/86, 15/89, 41/91, 1/95, 59/95, 64/00, 7/02, 97/02, 20/03, 22/03, 95/2003, 13/05, 47/07

Tiroler Raumordnungsgesetz 2006 (TROG)

LGBl. für Tirol Nr. 27/06

Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz (UVP-G) 2000

BGBI. Nr. 697/1993 idF BGBI. I Nr. 149/2006

Vorarlberger Raumplanungsgesetz (Vlbg RplG)

LGBl. für Vlbg Nr. 39/96, 72/96, 33/97, 48/98, 43/99, 58/01, 06/04, 33/05, 23/06, 42/07

Wiener Stadtentwicklungs-, Stadtplanungs- und Baugesetzbuch (WBO)

LGBl. für Wien Nr.11/30, zuletzt geändert durch 31/07

10.4.3 Dokumente aus dem Internet

- ACSC - Austrian Council of Shopping Centers (2007): Einkaufszentren in Österreich
URL: http://www.acsc.at/pictures/file_1190968523-761a47132ec1d361466ba9d11028d139.pdf [eingesehen am 25.10.2007]
- Gesellschaft für Immobilien-Wirtschaftliche Forschung e.V. (2000): Ausgesuchte Begriffs- und Lagedefinitionen der Einzelhandels-Analytik. Grundlagen für die Beurteilung von Einzelhandelsprojekten
URL: <http://www.johann-heckmeier.de/Einzelhandels-Analytik.pdf> [eingesehen am 05.01.2008]
- ICSC (2000): ICSC News. The Impact of Shopping Centers. Juni 2000.
URL: <http://www.icsc.org/srch/about/impactofshoppingcenters/briefhistory.html> [eingesehen am 31.03.2007]
- ICSC (2004): ICSC Shopping Center Definitions, New York.
URL: <http://www.icsc.org/srch/lib/USDefinitions.pdf> [eingesehen am 05.04. 2007]
- ICSC (2006): Research Review, Vol 13, No 2 , 2006,
URL: <http://www.icsc.org/srch/rsrch/researchquarterly/index.php> [eingesehen am 01.11. 2007]
- ICSC (2007): Research Review VOL. 14, NO. 2.
URL: <http://www.icsc.org/srch/rsrch/researchquarterly/index.php> [eingesehen am 01.11. 2007]
- Jones Long LaSalle (2007): Shopping Centre Development – The Boom Goes on.
URL: <http://www.joneslanglasalle.de> [eingesehen am 08.11.2007]
- Kanonier, Arthur (2006): Vortrag Stadtplanung Aktuell - „Die Attraktivität der Peripherie“, TU Wien
URL: <http://www.ifoer.tuwien.ac.at/download/kanonier.pdf> [eingesehen am 24.09.2006]
- NRB – National Research Bureau (2006a): CoStar/NRB SHOPPING CENTER CENSUS 2005
URL: <http://www.costar.com> [eingesehen am 31.03.2007]
- NRB – National Research Bureau (2006b): Number of U.S. Shopping Centers (1970-2005) URL: <http://www.costar.com> [eingesehen am 31.03.2007]
- ÖROK (1991): Empfehlung Nr. 32 – ÖROK Empfehlungen zur Berücksichtigung von Einkaufszentren in raumordnerischen Festlegungen. Wien
URL: http://www.oerok.gv.at/Publikationen/download/empfehlungen/-oerok_empfehlung_32.pdf [eingesehen am 04.11.2006]
- ÖROK (2004): ÖROK-Workshop „Einkaufszentren – Nahversorgung: Konkurrenz oder Ergänzung? 22. Juni 2004 in Wien Dokumentation
URL: http://www.oerok.gv.at/aktuelles/WS-Einkaufszentren/WS_EKZ_2004-06-22_Dokumentation.pdf [einsehen am 31.03.2007]
- Preiß, Karina (2000): Urban Entertainment Center. Das Konzept des neuen Jahrtausends.
URL: http://www.uni-weimar.de/medien/management/sites/ws9900/Erlebnis/-erlebnis_content/hausarbeiten/entertainment_preisz.pdf [eingesehen am 06.01.2008]
- Steinmann, Otto (1998): Grundlagen der Standortplanung In: Standort und Markt BeratungsgmbH (1998): 25 Jahre Standort und Markt – Jubiläumsschrift, Baden.
URL: http://www.standort-markt.at/pictures/file_1148908572-0d9db590ce049f29af2a91c6a4f7caf0.pdf [eingesehen am 05.01.2008]
- Schwarzenecker, Roman (1998): Entwicklung der Einkaufs- und Fachmarktzentren In: Standort und Markt BeratungsgmbH: 25 Jahre Standort und Markt – Jubiläumsschrift, Baden.
URL: http://www.standort-markt.at/pictures/file_1148908456-2f843365bd21adcb5de4e8e5a0e821f9.pdf [eingesehen am 26.09.2006]

Wirtschaftskammer Österreich (WKO) – Bundessparte Handel (Hrsg.) (2007): Handel aktuell Nr.3/2007. Wien.
URL: <http://wko.at/bshandel/handelaktuell/neu/Archiv/Handel-in-Zahlen-2006.pdf> [eingesehen am 21.02.2008]

10.4.4 Internetquellen

Architekten Zellinger Gunhold + Partner
URL: <http://www.zgp.at> [eingesehen am 20.02.2008]

Atrium City Center
URL: <http://www.atrium.cc> [eingesehen am 20.02.2008]

Bezirksmuseum Landstraße
URL: <http://www.bezirksmuseum.at/landstrasse/page.asp/1624.htm> [eingesehen am 31.10.2007]

Blue Water Park
URL: <http://www.bluewater.co.uk> [eingesehen am 06.11.2007]

Braunsberger Holding
URL: <http://www.braunsberger.at> [eingesehen am 03.11.2006]

Country Club Plaza
URL: <http://www.countryclubplaza.com> [eingesehen am 26.10.2007]

Cushman & Wakefield
URL: <http://www.cushwake.com> [eingesehen am 25.01.2008]

Dead Malls
URL: <http://www.deadmalls.com> [eingesehen am 25.01.2008]

DEZ Einkaufszentrums
URL: <http://www.dez.at> [eingesehen am 04.11.2007]

Donauzentrum
URL: <http://www.donauzentrum.at> [eingesehen am 04.11.2007]

Eastern Connecticut State University - Largest Shopping Malls in the United States.
URL: <http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsLarge.htm> [eingesehen am 18.10.2007]

Eastern Connecticut State University - World's Largest Shopping Malls.
URL: <http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsWorld.htm> [eingesehen am 28.10.2007]

ECE- Projektentwicklung,
URL: <http://www.ece.de> [eingesehen am 25.01.2008]

EHI Retail Institute
URL: www.ehi.org [eingesehen am 24.09.2007]

Ekazent Immobilienmanagement
URL: <http://www.ekazent.at> [eingesehen am 04.11.2007]

Evolution of the Shopping Center
URL: <http://history.sandiego.edu/gen/soc/shoppingcenter.html> [eingesehen am 26.10.2007]

Falk, Bernd R. - Begriffsdefinitionen
URL: <http://www.shoppingcenters.de/de/glossar/index.html> [eingesehen am 03.11.2006]

Graduate School of Architecture & Urban Design and College of Architecture, Washington University in St. Louis
URL: <http://www.arch.wustl.edu/pub/photos/lg/jeYdcBgaJATAZc.jpg> [eingesehen am 25.01.2008]

Highland Shopping Village

URL: <http://www.hpvillage.com> [eingesehen am 26.10.2007]

Interview mit Helmut Mondschein

URL: <http://www.ziel2wien.at>, [eingesehen am 15.10.2007]

Leoben City Shopping

URL: <http://www.leobencityshopping.at> [eingesehen am 08.02.2008]

Mall of America

URL: <http://www.mallofamerica.com> [eingesehen am 28.10.2007]

Manufaktur

URL: <http://linz.imanufaktur.at/Pages/Infopages/atrium.htm> [eingesehen am 14.02.2008]

Main-Taunus-Zentrums

URL: <http://www.main-taunus-zentrum.de> [eingesehen am 25.01.2007]

McArthur Glen Designer Outlets

URL: <http://www.mcarthurglen.com/corporate.asp> [eingesehen am 25.01.2008]

Odorizzi Pia

URL: <http://www.odorizzi.net/> [eingesehen am 20.02.2008]

ÖROK - Österreichische Raumordnungskonferenz

URL: <http://www.oerok.gv.at> [eingesehen am 31.03.2007]

Parly 2

URL: <http://www.parly2.net/> [eingesehen am 04.11.2007]

Plus City

URL: <http://www.pluscity.at> [eingesehen am 20.02.2008]

Q 19 Einkaufsquartier Döbling

URL: <http://www.q19.at> [eingesehen am 20.02.2008]

SCS – Shopping City Süd

URL: <http://www.scs.at> [eingesehen am 05.12.2007]

Southdale Centers

URL: <http://www.southdale.com> [eingesehen am 26.10.2007]

Statistik Austria

URL: <http://www.statistik.at> [eingesehen am 21.02.2008]

Trafford Centre.

URL: <http://www.traffordcentre.co.uk> [eingesehen am 06.11.2007]

U.S Census Bureau

URL: <http://www.census.gov/> [eingesehen am 10.11.2007]

Vällingby Centrum

URL: <http://www.vallingbycentrum.se/> [eingesehen am 01.02.2008]

West Edmonton Mall

URL: <http://www.westedmall.com> [eingesehen am 05.12.2007]

Wohnnet.at

<http://www.wohnet.at/www/page.php?P=51321> [eingesehen am 05.04.2007]

10.4.5 Zeitungsartikel

Blum, Andrew (06.04.2005): "The Mall Goes Undercover – It now looks like a city street."

URL: <http://www.slate.com/id/2116246> [eingesehen am 31.10.2007]

- CNN Money (01.12.2005): Not a mall, it's a lifestyle center,
URL: http://money.cnn.com/2005/01/11/news/fortune500/retail_lifestylecenter [eingesehen am 31.10.2007]
- Die Presse (06.10.2007): „Shoppingcenter in CEE: Bitte rasch zusteigen!“
- Die Presse (08.01.2008): „Kannibalisieren einander Wiens Einkaufszentren?“
- Der Standard (02.03.2007): „Einkaufszentren ufern aus“
- Der Standard (20.03.2007): „Schöner, besser, mehr: Die Shoppingwelt.“
- Der Standard (03.04.2007): „Konflikt Rothneusiedl: Magna mag man eben nicht immer“
- Der Standard (27.11.2007): „Hauptstädter im Einkaufsfieber“
- Der Standard (21.12.2007): „SCS-Verkauf in der Endphase“
- Der Standard (07.01.2008). „Bonjour, goede dag: Neue Eigner für SCS sind fix“
- Der Standard (08.01.2008): „Elvis-Museum im Gasometer eröffnet“
URL: <http://derstandard.at/?url=?id=3167762> [eingesehen am 04.02.2008]
- Kleine Zeitung (04.02.2008): „Draupark'-EKZ: Renovierung wird geplant“
URL: <http://www.kleinezeitung.at/regionen/kaernten/villach/742832/index.do> [eingesehen am 08.02.2008]
- ORF Burgenland (03.11.2007): „Gerüchte um Neusiedler Shopping City“
URL: <http://burgenland.orf.at/stories/233062/> [eingesehen am 04.02.2008]
- OTS Pressemeldung (25.01.2008): „178 Einkaufszentren: Boom hält an“
URL: http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20080125-OTS0027&ch=wirtschaft [eingesehen am 04.02.2008]
- OTS Pressemeldung (22.11.2007): „Einkaufstempeln in und um Wien im Image-Check“
URL: http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20071122_OT0132&ch=technologie [eingesehen am 04.02.2008]
- OTS Pressemeldung (22.12.2007): „Weltweit begehrtester Award für Einkaufszentren erstmals nach Österreich“
URL: http://www.ots.at/presseaussendung.php?schluessel=OTS_20071222_OT0030&ch=wirtschaft [eingesehen am 04.02.2008]
- Report Online (22.10.2007): „Shopping muss happy machen“
URL: <http://www.report.at/artikel.asp?mid=2&kid=1&aid=13118> [eingesehen am 04.11.2007]
- Wirtschaftsblatt (07.10.2000): „Shopping-Center: Nur schönes Ambiente reicht.“
URL: <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/immobilien/155286/index.do> [eingesehen am 08.11.2007]
- Wirtschaftsblatt (16.03.2001): „Grosskinos geht es an den Kragen“
- Wirtschaftsblatt (19.10.2007): „Kein Mensch ist zu uns gekommen“
URL: <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/news/immobilien/263232/index.do> [eingesehen am 04.11.2007]