

Die Bedeutung von Internetnutzung und Onlinehandel für Shopping Center in Österreich

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science“

eingereicht bei
Dr. Michael Kraus

Mag. Philipp Gebhart

9405210

Wien, 26.11.2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. PHILIPP GEBHART**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "DIE BEDEUTUNG VON INTERNETNUTZUNG UND ONLINEHANDEL FÜR SHOPPING CENTER IN ÖSTERREICH", 96 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 26.11.2013

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Zentrale Fragestellungen und Aufbau der Arbeit	3
1.2 Methodische Vorgangsweise.....	5
2. Der Einzelhandelsmarkt und Online Shopping in Österreich: Definitionen, Marktstruktur und Entwicklungen	6
2.1. Handel und Einzelhandel: Funktion und Akteure	6
2.2. Betriebstypen im Einzelhandel	7
2.3. Einzelhandelsrelevanter Konsum	11
2.4. Einzelhandelsmarkt: Entwicklung und Struktur	12
2.5. Relevante Einflussfaktoren und Trends im Einzelhandel	14
2.6. Der Trend zum Online Shopping in Österreich	15
3. Shopping Center in Österreich.....	18
3.1. Begriffsdefinition: Shopping Center (SC)	18
3.2. Shopping Center Typen.....	20
3.3. Abgrenzung des klassischen EKZ zu anderen Handelsformen.....	22
3.4. Marktüberblick über Shopping Center in Österreich	25
3.5. Funktion eines EKZ, Erfolgsfaktoren und Akteure	32
3.6. Shopping Center Management und Agglomeration	38
4. Auswirkung von Internetnutzung und Onlinehandel auf den stationären Einzelhandel	42
4.1. Änderung des Kaufverhaltens durch das (mobile) Internet	42
4.2. Umsatzentwicklung des Internethandels durch geändertes Kaufverhalten ..	47
4.3. Reaktion des Einzelhandels: Multichannel- und No-Line-Handel.....	53
5. Auswirkung der Internetnutzung und des Onlinehandels auf Shopping Center in Österreich	59
5.1. Stärken und Schwächenanalyse von Shopping Centern im Vergleich zum Internethandel	59
5.2. Auswirkungen auf Umsatz und Flächennachfrage v. Shopping Centern.....	64
5.3. Auswirkungen auf einzelne Branchen und Dienstleistungen.....	74
5.4. Allgemeiner Einfluss der Digitalisierung und des mobilen Internets auf Kommunikation und Flächennutzung in Shopping Centern	77
5.5. Künftige Chancen und Risiken für Shopping Center	82

6. Die Zukunft der Shopping Center.....	90
6.1. Zukunftsorientierte Erfolgsstrategien des SC Managements	91
6.2. Wachstumsgrenzen des Onlinehandels	94
6.3. Weiterführende Fragestellungen	95
Kurzfassung.....	i
Literaturverzeichnis.....	ii
Bücher (Monographien).....	ii
Beiträge.....	ii
Bücher (Sammelwerke).....	iv
Berichte - Reports	iv
Hochschulschriften	vi
Internetdokumente	vi
Pressemitteilungen.....	vii
Vorträge	viii
Zeitschriftenaufsätze	viii
Zeitungsartikel.....	viii
Abbildungsverzeichnis	ix
Tabellenverzeichnis	xi
Anhang.....	xii

Abkürzungsverzeichnis

ACSC	Austrian Council of Shopping Centers
B2C	Business to Consumer
C2C	Consumer to Consumer
E-Commerce	Electronic Commerce – Elektronischer Internethandel
EKZ	Einkaufszentrum
FMZ	Fachmarktzentrum
GLA	Gross Leasable Area (vermietbare Fläche)
ICSC	International Council of Shopping Centers
M-Commerce	Mobile Commerce bzw. Mobiler Internethandel
ROPO	Research Online – Purchase Offline
SC	Shopping Center
SCM	Shopping Center Management

1. Einleitung

Das Internet und moderne Endgeräte, wie PCs, Laptops, Tablets oder Smartphones, ermöglichen Konsumenten sich über Waren und Produkte umfassend zu informieren und diese auch online und ortsunabhängig zu bestellen. Es hat den Kaufprozess zum Vorteil der Konsumenten verändert, da sie durch die Möglichkeit sich online umfassend zu informieren unabhängiger vom stationären Handel wurden.

Auch in Österreich nutzen immer mehr Konsumenten das Internet und bestellen Produkte online. Das geänderte Kaufverhalten und die Entscheidung für den Online-Kauf haben Auswirkungen auf den stationären Handel. In manchen Branchen, wie z.B. Buchhandel, Musik / DVD-Handel oder Elektronik- und Computerhandel sind Onlinehändler schon zu einer spürbaren Konkurrenz für den klassischen, stationären Handel geworden. Auch in den Sektoren Mode, Schuhe, Sportartikel, Möbel und Heimdekor verzeichnet der Onlinehandel mittlerweile steigende Umsätze, die zu Lasten des stationären Handels gehen.

Sowohl Shopping Center (SC) als auch Onlinehandel stellen Betriebsformen des Einzelhandels dar, die bei Kaufentscheidungen potenzieller Kunden in einem Konkurrenzverhältnis stehen können.

Das Kaufverhalten von Konsumenten bestimmt den Vertriebskanal über den ein Kauf getätigt wird und ist somit ein wesentlicher Einflussfaktor für den Einzelhandel. Es hat Einfluss auf die Besucherfrequenz, den Verkaufsumsatz und dadurch schlussendlich auch den wirtschaftlichen Erfolg von Shopping Centern.

Der österreichische Einzelhandel hat auf diese Veränderung bereits teilweise mit der Einführung einer Multi-Channel Strategie reagiert, bei der mehrere Vertriebskanäle für den Verkauf an Konsumenten genutzt werden. Neben dem stationären Geschäft wird zunehmend auch online vertrieben. Bedingt durch das mobile Internet verschwimmen die Grenzen von stationärem Handel und Onlinehandel immer mehr zum so genannten No-Line-Handel. Konsumenten haben sich an die Omnipräsenz des Internet gewöhnt und verhalten sich zunehmend

multioptional. Sie verwenden je nach Situation und Nutzen für die Kaufvorbereitung und den Kauf unterschiedliche Kommunikations- und Absatzkanäle.

Die Möglichkeit der Internetnutzung verändert das Konsumenten- und Händlerverhalten im Hinblick auf die Struktur der Absatzkanäle. Ein stark wachsender Online-Vertrieb kann somit zu Umsatzverschiebungen zu Lasten des stationären Handels führen und sich auf die Nachfrage nach Verkaufsflächen auswirken. Dadurch können Flächenbedarf, Flächennutzung und die Struktur des Branchenmix in Shopping Centern beeinflusst werden.

Derzeit verfügt Österreich über 3,67 Mio. m² vermietbare Shopping Center Fläche und hat damit eine relativ hohe Verkaufsflächendichte pro Einwohner.¹ Nach einer konstanten Flächenexpansion in den letzten Jahren ist der Markt nun relativ gesättigt. Der Gesamtanteil der Onlineumsätze bewegt sich derzeit noch auf einem geringen Niveau von ca. 4-5 % des österreichischen Einzelhandelsumsatzes bzw. ca. 8 - 9 % der Einzelhandelsausgaben der Österreicher. Die jährlichen Wachstumsraten bewegen sich allerdings im zweistelligen Prozentbereich und die jährlichen Onlineausgaben pro Kunde steigen kontinuierlich.²

Shopping Center (SC) verfügen über ein zentrales Center Management, dessen Aufgabe das Führen des Centers auf einer, den Händlern übergeordneten Managementebene ist. Ziel ist das Shopping im Einklang mit den Händlerinteressen möglichst kundenorientiert im Markt zu positionieren. Aus diesem Grund liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf klassischen Einkaufszentren, die im Unterschied zu anderen Betriebstypen des Einzelhandels bzw. zu anderen Formen der Handelsagglomeration immer ein Center Management aufweisen, welches daher eine aktive Steuerungsfunktion übernehmen kann.

In diesem Umfeld steht das Center Management vor der Herausforderung auf das geänderte Einkaufs- und Kommunikationsverhalten der Konsumenten zu reagieren und Chancen, die sich durch diese Änderungen ergeben können im Interesse der Eigentümer zu nützen und Einkaufszentren möglichst gut im Wettbewerb zu positionieren.

¹ Standort + Markt 2013b

² Gittenberger 2011, S. 4-5,64

1.1 Zentrale Fragestellungen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, welche Einflüsse Internet und Online-Shopping auf Shopping Center haben und durch welche shoppingcenterpolitischen Entscheidungen das Center Management bzw. die Betreiber in Österreich auf das Szenario des wachsenden Onlinegeschäfts reagieren können. Die Ergebnisse sollen Aufschluss über aktuelle und zukünftige Entwicklungen für Shopping Center geben.

Die folgenden Themen und Fragestellungen werden zentral behandelt:

- Das Phänomen des omnipräsenten Internets und der Einfluss auf den Kaufprozess und das Kaufverhalten von Konsumenten in Österreich. Hiervon leitet sich unter anderem auch die Wahl der Geschäftsstätte des Konsumenten ab und somit ob online oder stationär gekauft wird.
- Die Vertriebsstrategien des stationären Einzelhandels als Reaktion auf diese Entwicklung und die Auswirkungen auf den stationären Handel mit dem Schwerpunkt auf Shopping Center in Österreich. Hierbei wird insbesondere erörtert, welchen Einfluss Online Shopping, Internetnutzung und neue Technologien auf den Verkaufsumsatz, den Flächenbedarf und die Flächennutzung von Einzelhändlern in Shopping Centern haben können.
- Die Beantwortung der Fragestellung, ob Onlinehandel und physische Geschäfte aus Prinzip in einem Konkurrenzverhältnis stehen und unter welchen Bedingungen sie eine komplementäre Rolle einnehmen könnten.
- Abschließend wird kurz thematisiert wie im Shopping Center Management (SCM) auf diese Entwicklungen reagiert werden kann, um Shopping Center im Wettbewerb mit dem Internethandel erfolgreich zu positionieren.

Die Arbeit gliedert sich in folgende Kapitel:

Nach der Einleitung in **Kapitel 1** beinhaltet **Kapitel 2** eine Einführung über den Einzelhandelsmarkt mit einer Beschreibung der Marktentwicklung und Struktur. Es werden die unterschiedlichen Vertriebskanäle und Betriebstypen des Einzelhandels definiert und die aktuellen Entwicklungen und Trends aufgezeigt. Der Trend zum Onlineshopping und der aktuelle Status des Onlinehandels werden hierbei besonders behandelt.

In **Kapitel 3** der Arbeit wird der Begriff des Shopping Centers (SC) definiert und von anderen Handelsagglomerationen abgegrenzt und der österreichische Shopping

Center Markt im Detail beschrieben. Des Weiteren werden die Funktionen des Shopping Centers, die Aufgabe des SCM und die Rollen der weiteren Akteure erläutert.

Nach Klärung der Grundlagen beschreibt **Kapitel 4** die Auswirkung des Onlinehandels und der Internetnutzung auf den stationären Einzelhandel. Zentrales Thema ist das geänderten Such- und Kaufverhalten der Konsumenten im Kaufprozess. Nach einer Beschreibung der umsatz- und branchenspezifischen Auswirkungen auf den stationären Handel folgt ein Überblick über die angepassten Vertriebsstrategien des Einzelhandels. Dabei wird analysiert, ob und unter welchen Voraussetzungen sich diese auf den ersten Blick konkurrierenden Vertriebskanäle komplementär ergänzen können und das Konzept des Multichannel- und des No-Line-Handels genauer erläutert.

Nach einer Gegenüberstellung des Onlinehandels und des stationären Handels in **Kapitel 5** werden darauf aufbauend die Auswirkungen auf den Betriebstyp des Shopping Centers analysiert und mögliche Effekte auf den Umsatz, den Flächenbedarf, die Flächennutzung und die nachhaltige Miete für abgeleitet und Effekt für verschiedene Branchen beschrieben. Der allgemeine Einfluss der Digitalisierung und des Internets auf die Kommunikation und die Geschäftsgestaltung in SC wird anhand von Fallbeispielen von SC-Geschäftsflächen im Wiener Raum aufgezeigt. Am Ende des Kapitels werden mögliche Chancen und Risiken für SC erläutert.

Welche zukunftsorientierten Strategien dem SCM zu Verfügung stehen um auf das Szenario des wachsenden Onlinegeschäfts bestmöglich zu reagieren wird in **Kapitel 6** der Arbeit überblicksmäßig beschrieben. Gleichzeitig werden die Wachstumsmöglichkeiten des Onlinehandels kritisch hinterfragt und weiterführende Fragestellungen aufgezeigt. Die Arbeit endet mit einer Kurzfassung.

Abgrenzung und Nichtziele:

Ziel der Arbeit ist, die Auswirkungen der Internetnutzung und des Onlinehandels auf Shopping Center zu beschreiben. Im Fokus der Arbeit steht der stationäre Einzelhandel, der zum Vertrieb der Produkte Verkaufsflächen in Shopping Centern anmietet. Das Verhalten und die Strategien von Händlern und Branchen, die Ihre Produkte ausschließlich mittels Onlinehandel vertreiben, sind nicht Kernthema der

Arbeit. Die Technologien und Endgeräte, welche die Internetnutzung ermöglichen werden in der vorliegenden Arbeit nicht genauer definiert oder technisch beschrieben, da dies für die Beantwortung der zentralen Fragestellungen nicht relevant ist.

1.2 Methodische Vorgangsweise

Die Arbeit ist eine Literaturarbeit und wird auf der Grundlage aktueller Literatur durchgeführt. Die Aufarbeitung der Fragestellungen erfolgt methodisch durch die Recherche relevanter Literatur zu dem Themengebiet. Neben wissenschaftlicher Literatur werden auch aktuelle Studien von Beratungs- und Marktforschungsunternehmen herangezogen.

Die beschriebenen Entwicklungen werden anhand von Fallbeispielen von Einzelhändlern in Shopping Centern im Großraum Wien aufgezeigt. Abschließend werden die Ergebnisse systematisch in Zusammenhang gebracht und daraus resultierende Erkenntnisse und Schlüsse abgeleitet.

2. Der Einzelhandelsmarkt und Online Shopping in Österreich: Definitionen, Marktstruktur und Entwicklungen

Shopping Center (SC) und ihre Bestandsnehmer sind ein Teil des Einzelhandels, der den Rahmen für das Handlungsfeld der SC darstellt. Dieses Kapitel liefert daher einen einleitenden Überblick über den österreichischen Einzelhandelsmarkt, die Struktur, das Umsatzwachstum, die unterschiedlichen Betriebstypen und schließlich auch über die relevante, aktuelle Entwicklungen, von denen der Internethandel genauer beschrieben wird.

2.1. Handel und Einzelhandel: Funktion und Akteure

Handel hat die Funktion räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Unterschiede zwischen Produzenten und Nachfragern von Waren auszugleichen. Händler treten dabei als Zwischennachfrager- und anbieter von Produkten und Waren auf und haben eigene Beschaffungs- und Absatzsysteme. Der Handel hat auch einen Beratungsaspekt, da Kunden vor dem Kauf der Produkte vom Händler informiert und beraten werden. Der **Einzelhandel** vertreibt dabei Waren an den Konsumenten ohne diese zu verändern und findet überwiegend an stationären, also festen, Standorten der Einzelhändler statt. Dabei hat der Einzelhändler die Aufgabe das Warensortiment und die Verkaufsstätte zu gestalten, um möglichst Kaufanreize für die Kunden zu setzen. Die Kunden suchen die Geschäfte auf um Waren zu besichtigen und Preis- und Produktvergleiche vor Ort vornehmen zu können. Darüber hinaus gibt es soziale Aspekte des Einkaufens. Konsumenten suchen dabei sozialen Kontakt zum Verkaufspersonal, das dem Kunden Service und Beratung bietet. Als Angebotsort der Waren dienen den Einzelhändlern Einzelhandelsimmobilien. Dazu zählen alle Arten von Geschäften bzw. Geschäftsansammlungen, die dazu dienen Waren an Konsumenten zu vertreiben, wie z.B. klassische Geschäfte mit Straßenzugang, Supermärkte, Kaufhäuser, Einkaufspassagen, Fachmärkte und auch die in der vorliegenden Arbeit zentral behandelten Einkaufszentren bzw. Shopping Center.³

³ Wengler 2005, S. 3–4

Die **Entwicklung des Einzelhandels** und somit auch der wirtschaftliche Erfolg von Einzelhandelsimmobilien, wie Shopping Centern, ist vom Nachfrage- und Konsumverhalten der Konsumenten abhängig.

2.2. Betriebstypen im Einzelhandel

In diesem Abschnitt werden die unterschiedlichen Vertriebskanäle erklärt, die im österreichischen Einzelhandel hauptsächlich genutzt werden. Die Vertriebsmodelle werden einzeln und auch im Kontext des Internethandels näher beschrieben. Eine Vertiefung zum Konzept des Multichannel-Handel findet sich in Kapitel 4.3. dieser Arbeit.

Im österreichischen Einzelhandel existieren im Wesentlichen die Betriebstypen Internet Shopping, Versandhandel, stationärer Handel, ambulanter und halbstationärer Handel, die untenstehend dargestellt sind.

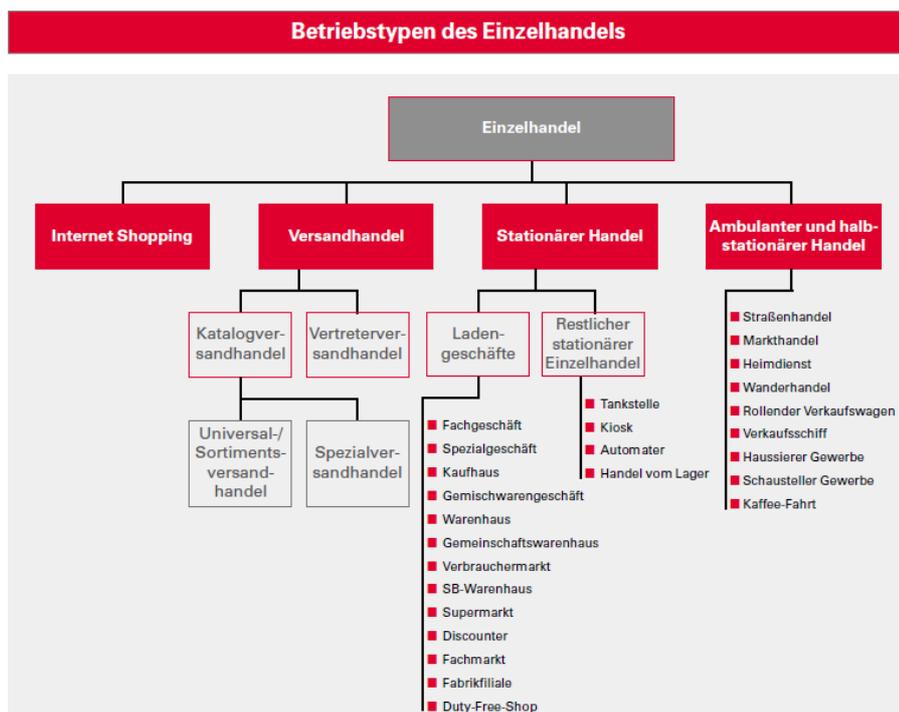


Abb. 1: Betriebstypen des österreichischen Einzelhandels⁴

Die vier Betriebstypen stellen die möglichen Vertriebs- bzw. Absatzwege des Einzelhandels an den Konsumenten dar und haben unterschiedliche Anteile am österreichischen Einzelhandelsumsatz. Da der Markt gesättigt ist und nicht

⁴ Gittenberger, Schmidt et.al 2006, S. 20

wesentlich wächst kommt der Geschäftsstättenwahl des Kunden eine wichtige Bedeutung zu. Umsatzzuwächse von einem Betriebstyp gehen zu Lasten eines anderen Vertriebskanals, die im Wettbewerb um die Einkäufe der Konsumenten stehen.

2.2.1. Stationärer Handel

Der stationäre Handel umfasst dabei alle Arten von physischen Ladengeschäften, wie z.B. Fachgeschäfte, Supermärkte, Kaufhäuser, Fachmärkte und insbesondere Einkaufszentren bzw. Shopping Center, denen das Hauptaugenmerk dieser Arbeit gilt.

Unter einem **Einkaufszentrum bzw. Shopping Center (SC)** wird im Wesentlichen ein einheitlich geplantes und geführtes, von einer größeren Zahl selbständiger Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gastronomiebetriebe besetztes Objekt verstanden. Eine genauere Definition und eine Abgrenzung zu anderen Handelsagglomerationen werden in den Kapiteln 3.1. und 3.3. dieser Arbeit beschrieben.

2.2.2. E-Commerce, Internethandel, M-Commerce, Multichannel-Handel (MCH)

Der Internet-Einzelhandel ist Teil des sogenannten E-Business. Details und Abgrenzungen werden in der unten angefügten Grafik dargestellt. Im Folgenden werden die blau markierten Begriffe dann zwecks Abgrenzung noch genauer definiert.

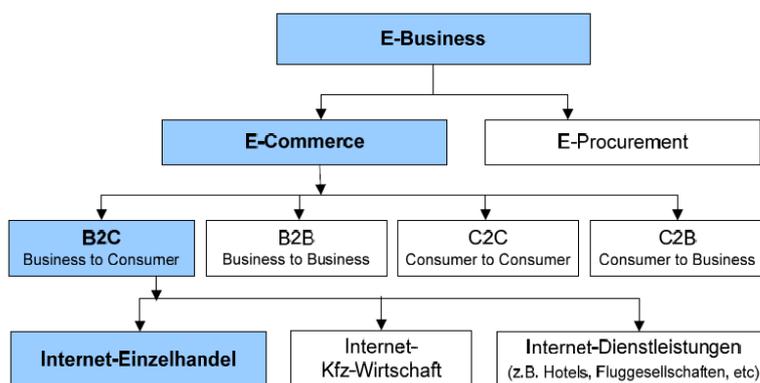


Abb. 2: Einordnung des Begriffs Internethandel⁵

Unter **E-Business** wird die Unterstützung von Kommunikations- und Geschäftsprozessen durch elektronische Kommunikationsdienste verstanden.

⁵ Gittenberger 2011, S. 7

E-Commerce bezeichnet dabei die elektronischen Verkäufe die innerhalb des E-Business stattfinden. Das Institut KMU Forschung Austria hat den Internet-Einzelhandel in Österreich untersucht. Im Rahmen dieser Arbeit wird der folgende Begriff des Internet-Einzelhandels verwendet.

Der **Internet-Einzelhandel** umfasst Einzelhandelsunternehmen nach der auf europäischer Ebene gültigen NACE-Systematik (NACE 47), die einzelhandelsrelevante materielle und immaterielle Waren über das Internet an LetztverbraucherInnen verkaufen.

Diese Definition grenzt den Internet-Einzelhandel gegenüber dem Verkauf an Wiederverkäufer (B2B), den Privat-Verkäufen (C2C), dem Handel via Mobilfunk (**M-Commerce**) und gegenüber Unternehmen, deren Haupttätigkeitsschwerpunkt nicht im Einzelhandel liegt, ab.⁶

Der Internethandel unterscheidet sich somit vom stationären Handel vor allem dadurch, dass er keine Verkaufsräume für Kunden zur Abwicklung von Verkäufen betreibt, da die Geschäfte über das Internet abgeschlossen werden.

Neben dem **Begriff des Internethandels** existieren noch eine Reihe weiterer Ausdrücke wie **Internet-Einzelhandel, Internetshopping, Onlinehandel, Online-Shopping, und Onlinevertrieb**. All diese Begriffe werden zur Vereinfachung in dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet.

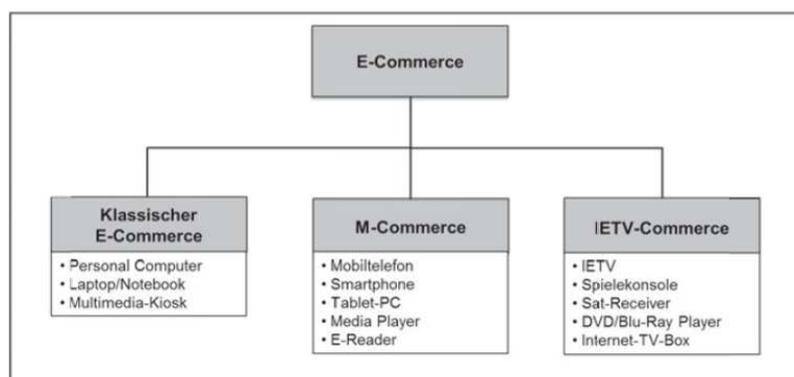


Abb. 3: Unterschiedliche Arten des E-Commerce und zugeordnete Endgeräte⁷

⁶ Gittenberger 2011, S. 12

⁷ Schramm-Klein und Wagner 2013, S. 469

Wie in der Grafik dargestellt existieren unterschiedliche Arten des E-Commerce, die sich durch die verwendeten Endgeräte unterscheiden. Durch die steigende Anzahl an Konsumenten, die mobile, internetfähige Endgeräte, wie z.B. Tablets oder Smartphones verwenden, werden Umsätze im M-Commerce zunehmen.⁸ Die Rolle des (mobilen) Internet bei Kaufprozessen wird in Kapitel 4.1. genauer beschrieben.

Wie in der Darstellung unten ersichtlich zählen zum **Internet-Einzelhandel drei verschiedene Betriebsformen** im Sinne von Geschäftsmodellen. Neben dem reinen Internethandel, der ausschließlich über Online Shops betrieben wird, gehören auch noch die über Online Shop realisierten Transaktionen von Merkanal-Vertriebssystemen unter den Internethandel.⁹

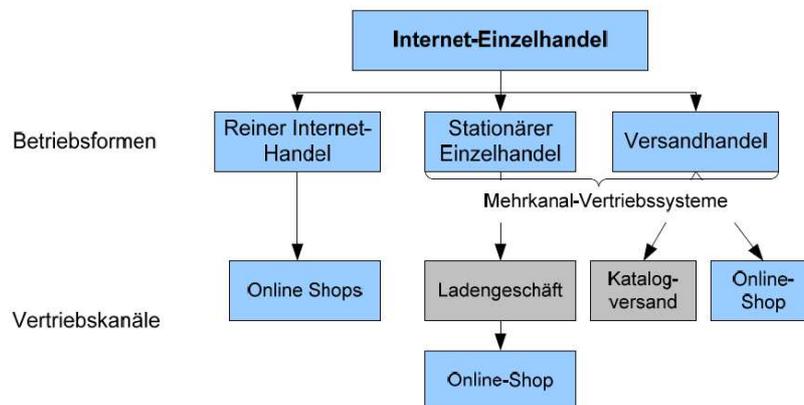


Abb.4: Geschäftsmodelle im Internet-Einzelhandel¹⁰

Mehrkanalvertriebssysteme sind auch unter dem englischen Begriff „**Multichannel-Handel**“ bzw. „**Multichannel-Retailing**“ bekannt. Darunter wird eine Kombination von mehreren Vertriebskanälen im Einzelhandel bezeichnet, die ein Konsument wählen kann, um Waren oder Leistungen eines Anbieters zu erwerben.¹¹ Weitere Details hierzu finden sich in Kapitel 4.3.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Wechselwirkung zwischen dem Interneteinzelhandel und den stationären Ladengeschäften, insbesondere den Einkaufs- bzw. Shopping Centern. Daneben finden sich in Abbildung 1 noch der

⁸ Schramm-Klein und Wagner 2013, S. 469–470

⁹ Gittenberger 2011, S. 13

¹⁰ Gittenberger 2011, S. 7

¹¹ Schmieder 2010, S. 232

Versandhandel und der ambulante Handel, die aber hier nicht genauer beschrieben werden.

2.3. Einzelhandelsrelevanter Konsum

SC sind Teil des stationären Einzelhandels. In diesem Abschnitt werden die relevanten Fakten und Rahmenbedingungen zur aktuellen Situation des Einzelhandelsmarktes in Österreich beschrieben.

Der Einzelhandelsumsatz ist jener Teil des Konsums, der für Waren im Einzelhandel ausgegeben wird. Die Entwicklung des Einzelhandels ist somit wesentlich von der Wirtschaftsentwicklung und dem Konsumverhalten abhängig.

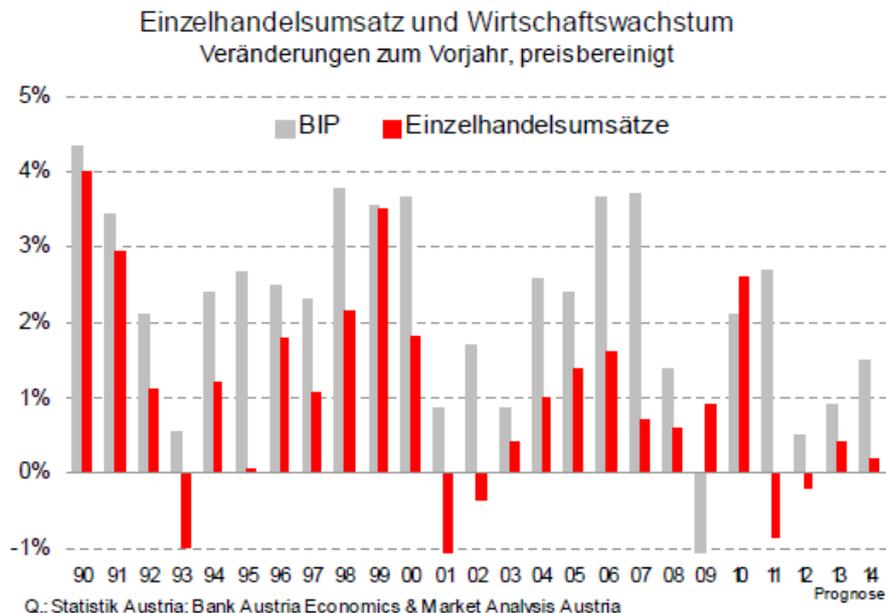


Abb. 5: Einzelhandelswachstum und Wirtschaftswachstum in Österreich¹²

In obiger Grafik ist die Abhängigkeit des Einzelhandels vom Wirtschaftswachstum gut ersichtlich. Bis 1995 wuchsen die Ausgaben für Waren jährlich preisbereinigt um ca. 5 %, seit 1995 nur noch durchschnittlich um 2,2 %. Obwohl die Einzelhandelsumsätze zwar wachsen sinkt ihr relativer Anteil an den Konsumausgaben seit Jahren konstant. Die einzelhandelsrelevanten Konsumausgaben verlieren also an Bedeutung. Dies ist damit begründet, dass Dienstleistungen (besonders Pauschalreisen, Kommunikation, Gesundheitspflege und Versicherungen) und Wohnungsmieten die höchsten Zuwachsraten innerhalb

¹² Bank Austria 2013, S. 11

des Konsums verzeichnen und die Konsumenten dafür mehr ausgeben als früher. So verringerte sich der Anteil der einzelhandelsrelevanten Konsumausgaben von 42 % Mitte der 80er Jahre auf 34 % Ende 2011. Insgesamt gaben die privaten Haushalte Österreichs im Jahr 2011 von 166 Mrd. Euro ca. 57 Mrd. Euro im Einzelhandel aus, jedoch zwischen 40 -50 % davon im Ausland.¹³

2.4. Einzelhandelsmarkt: Entwicklung und Struktur

Im Durchschnitt wuchs der stationäre Einzelhandel 2012 nominell um 1,1 % was preisbereinigt einem Minus von 1 % entspricht. Eine Analyse der letzten 8 Jahre zeigt, dass der stationäre Einzelhandel preisbereinigt nicht gewachsen sondern in Summe in 8 Jahren sogar um 2,6 % geschrumpft ist.

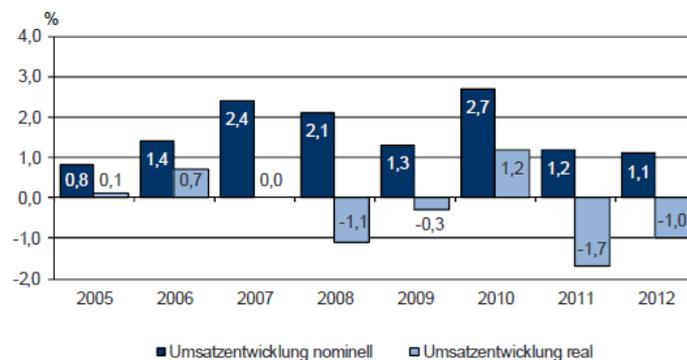


Abb. 6: Umsatzentwicklung im stationären Einzelhandel 2005-2012 in % zum Vorjahr¹⁴

Der Gesamtüberblick zu den Eckdaten und wirtschaftlichen Ergebnissen der unterschiedlichen Einzelhandelssparten ist im Anhang 1 dargestellt. Die einzelnen Branchen des Einzelhandels entwickelten sich 2012 sehr unterschiedlich. Wie in der unten angeführten Grafik ersichtlich, konnten nur der Handel mit kosmetischen Erzeugnissen und der Handel mit Elektrogeräten und Computern reale Umsatzzuwächse verbuchen.¹⁵ Dennoch ist auch die Verkaufsfläche des Einzelhandels, wie in den Vorjahren, auch im Jahr 2012 wieder gewachsen. Viele internationale Marken wollen am österreichischen Markt mit Geschäften präsent sein. Gleichzeitig wird auch der Onlinehandel zunehmend wichtiger.¹⁶

Eine Analyse der letzten 10 Jahren zeigt, dass es eine deutliche Konzentration im Markt gegeben hat, die mit einem konstanten Verkaufsflächenwachstum bei EKZ

¹³ Bank Austria 2013, S. 11–12

¹⁴ Gavac und Voithofer 2013, S. 2

¹⁵ Gavac und Voithofer 2013, S. 4

¹⁶ CBRE 2013, S. 1

und FMZ verbunden ist. Die Anzahl der stationären Geschäfte haben sich in den letzten 10 Jahren um 9 % reduziert. Gleichzeitig ist die gesamte Einzelhandelsverkaufsfläche in diesem Zeitraum durch die Flächenexpansion des filialiserten Handels um 7 % gestiegen. Die Einkaufszentren, zu denen neben den klassischen Einkaufszentren statistisch auch die Fachmarktzentren gezählt werden, hatten hieran bereits in der Vergangenheit einen maßgeblichen Anteil. Entsprechend haben sich auch die Umsätze vom traditionell gewachsenen Einzelhandel, wie z.B. von Einkaufsstraßen zu geplanten Handelsagglomerationen, wie z.B. Einkaufszentren verschoben. Ihr Anteil am Einzelhandelsumsatz erhöhte sich in den Jahren 2002 bis 2012 von 24 % auf mittlerweile 33 %. Im Gegensatz dazu ging der Umsatzanteil der Einkaufsstraßen und Nebenlagen von 73 % auf 61 % zurück. Seit einigen Jahren kaufen Konsumenten nun auch verstärkt über das Internet ein, was die Konkurrenzsituation im Einzelhandel noch verstärken wird.¹⁷

Die Struktur der österreichischen Einzelhandelslandschaft ist von einer relativ hohen Unternehmenskonzentration geprägt. Gleichzeitig weist Österreich in manchen Einzelhandelsbranchen einen sehr hohen Filialisierungsgrad auf. Dieser ist in Relation zur Gesamtzahl der Geschäfte von 31 % Mitte 2005 auf mittlerweile 38 % Ende 2012 gestiegen. Besonders hoch ist der Anteil der Filialen im Einzelhandel mit Schuhen und Fotoartikeln (mehr als 50 %), im Lebensmittelhandel (60 %) und im Segment der Drogerien (über 80 %).

Die Flächen- und Filialexpansion erfolgte also über Jahre rascher als das Wachstum der Konsumnachfrage. Dadurch herrscht ein großer Konkurrenz- und Preisdruck und der Einzelhandel reagiert sensibel auf Umsatzrückgänge bzw. -verschiebungen. Zusätzliche Erträge können in diesem Marktumfeld fast nur mehr mit der Übernahme von Konkurrenten realisiert werden.¹⁸ Die Insolvenzfälle der letzten Jahre von Cosmos, Schöps, Niedermayer, Schlecker/Dayli bzw. die Übernahme von Intersport Eybl demonstrieren die Dimension dieses Konkurrenzdrucks im österreichischen Einzelhandel. Die Branchenstruktur im Einzelhandel wird sich in einigen Segmenten noch weiter verändern und der Filialisierungsgrad weiterhin zunehmen. Es ist somit davon auszugehen, dass die Situation im stationären Handel auch in den nächsten Jahren von einem

¹⁷ Tritscher und Voithofer 2013, S. 2–3

¹⁸ Bank Austria 2013, S. 5

anhaltenden Konkurrenz- und Preisdruck bei gleichzeitig moderatem Nachfragewachstum, einer hohen Preissensitivität der Konsumenten und einer zunehmenden Konkurrenz durch den Onlinehandel geprägt sein wird.¹⁹

2.5. Relevante Einflussfaktoren und Trends im Einzelhandel

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren die den Handel beeinflussen. Die wichtigsten sind wirtschaftlicher, sozio-kultureller und technologischer Natur.²⁰ Die Dynamik des Handels hat aber besonders in den letzten Jahren sehr zugenommen. Verantwortlich dafür sind die unten abgebildeten Kräfte, die durch das Internet und die Digitalisierung geprägt sind und dadurch auch das Umfeld der SC beeinflussen.

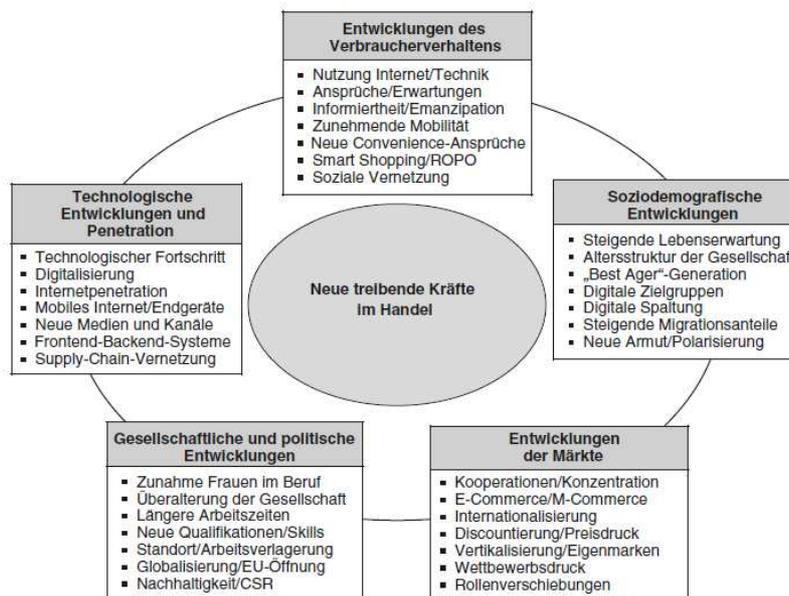


Abb. 7: Treibende Kräfte im Handel²¹

Schnedlitz et al. beschreiben 2010 relevante Trends für den Handel und EKZ, die sich mindestens über die Dauer von einem Jahrzehnt nachhaltig auswirken werden. Die Trends können in reine Rahmenbedingungen und EKZ-relevante zukünftige Trends, eingeteilt werden. Folgende Faktoren beeinflussen den Einzelhandel und stellen somit auch relevante **Rahmenbedingung für EKZ** dar:

- E-Commerce / Internethandel
- Internationalisierung

¹⁹ Bank Austria 2013, S. 8–9

²⁰ Zentes und Rittinger 2009, S. 13

²¹ Heinemann und Bruhn 2013, S. 30

- Konzentration
- Aldisierung
- Gesundheitsbewusstsein
- Qualitätsbewusstsein
- Markenorientierung
- Handelsmarkenangebot- und akzeptanz
- Vorwärts- und Rückwärtsintegration
- Konsolidierung.

Als **zukünftig relevante Trends** für EKZ können die voranschreitende Individualisierung, die Convenience-Orientierung und das Thema des Billig-Trends festgehalten werden.²² All diese Trends werden durch technologische Entwicklungen, wie z.B. die ortsunabhängige Internetnutzung auf verschiedensten Endgeräten, unterstützt.

2.6. Der Trend zum Online Shopping in Österreich

Laut Statistik Austria ist die Anzahl der Internetanschlüsse in Österreich in den letzten 10 Jahren von 34 % auf 79 % gestiegen, wobei größtenteils Breitbandverbindungen verwendet werden, die hohe Übertragungsraten ermöglichen. 2012 benutzen bereits 36 % der Bevölkerung mobile Geräte für den Zugang ins Internet außerhalb des Haushalts oder des Arbeitsplatzes.²³

Die Österreicher nutzten 2012 folgende Endgeräte: 81 % der Haushalte besitzen einen Computer, wobei mehrheitlich Laptops verwendet werden. Zusätzlich zu den stationären Internetgeräten, wie PC oder Laptop gibt es eine hohe Penetrationsrate bei mobilen Endgeräten, die in zunehmendem Maße auch zur mobilen Internetnutzung verwendet werden. 89 % der Bevölkerung besitzt ein Mobiltelefon. Der Anteil der Smartphones beträgt 36 %. Jeder vierzehnte Österreicher, also 7 % der Bevölkerung zwischen 16- und 74 Jahren verwendet einen Tablet-PC, wie z.B. ein Ipad.²⁴ Wie in der unten angeführten Grafik dargestellt verwenden 59 % der Österreicherinnen den Computer für die Informationssuche im Internet und zwei

²² Schnedlitz et al. 2011, S. 15

²³ Statistik Austria

²⁴ Google 2012a, S. 7–8

Drittel davon, also 39 % kaufen über das Internet Waren und Produkte.

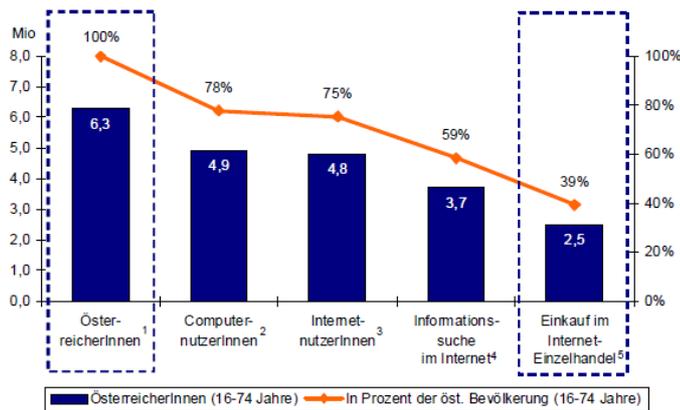


Abb.: 8: Überblicksgrafik KonsumentInnen im Internet in Mio. und %, 2010²⁵

Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes, der über das Internet abgewickelt wird steigt konstant. Der Trend zum Onlinehandel in Österreich ist klar erkennbar. Der Anteil des Internetumsatzes an den Konsumausgaben ist zwischen 2006 und 2011 von 3 % auf 8 % der Konsumausgaben bzw. auf 4,5 Mrd. Euro angestiegen. Dies bedeutet, dass die Internetkäufer (39% der Österreicher) bereits 20 % Ihrer Einzelhandelsausgaben über das Internet tätigen. Von 4,5 Mrd. Euro werden nur 42 %, bzw. 1,9 Mrd. Euro bei inländischen Einzelhändlern ausgegeben.²⁶

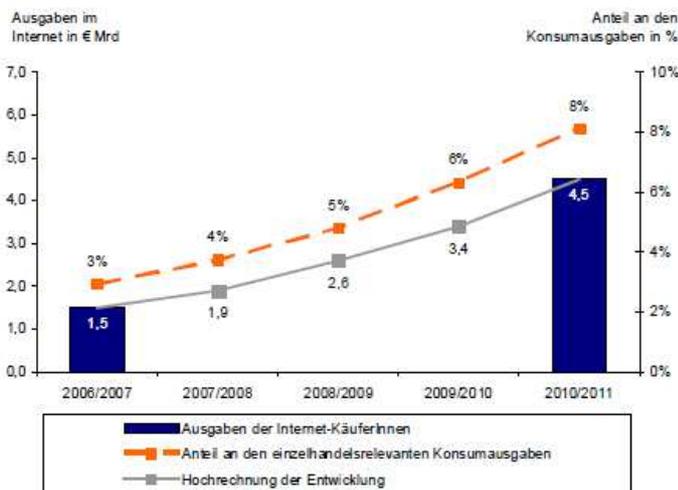


Abb. 9: Jahresausgaben im Internet-Einzelhandel (in Euro Mrd.) und Anteil an den Konsumausgaben (in %), 2006/2007 – 2010/2011²⁷

²⁵ Gittenberger 2011, S. 19

²⁶ Gittenberger 2011, S. 55

²⁷ Gittenberger 2011, S. 55

Im Vergleich zu anderen EU Staaten liegt Österreich mit einem Anteil des Onlinehandels von 9 % im Juni 2013 im guten europäischen Mittelfeld. In Europa kaufen die Engländer (13 %), gefolgt von den Deutschen (11%) und den Schweizern (10%) am meisten über das Internet. ²⁸

Unter der Annahme, dass die europäischen Einzelhandelsmärkte ähnlich funktionieren, lässt sich aus dem Ländervergleich ableiten, dass es noch weiteres Wachstumspotenzial für den Internethandel in Österreich gibt. Details zu den Auswirkungen des Onlineshopping auf den stationären Einzelhandel und die Reaktion des Einzelhandels auf diese Entwicklung werden in Kapitel 4 dieser Arbeit beschrieben.

²⁸ Regio Plan Consulting GmbH 18.06.2013, S. 4

3. Shopping Center in Österreich

Einkaufszentren (EKZ) stehen mit anderen Betriebstypen des Einzelhandels im Wettbewerb um die Einkäufe der Konsumenten. In diesem Kapitel wird daher der Begriff des Shopping Centers bzw. des EKZ für die Zwecke der Arbeit definiert und von anderen Handelsformen abgegrenzt. Im nächsten Schritt wird der österreichische Shopping Center Markt im Detail beschrieben. Im Anschluss werden die Rollen der unterschiedlichen Akteure im SC erläutert und kundenorientierte Erfolgsfaktoren für EKZ abgeleitet. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt. Das Kapitel endet mit einem Exkurs über kundenorientiertes Shopping Center Management (SCM).

3.1. Begriffsdefinition: Shopping Center (SC)

SC gehören zu den klassischen Gewerbeimmobilien und sind Teil der Untergruppe der Handelsimmobilien, da Geschäftsflächen vermietet bzw. verpachtet werden. SC stellen eine Agglomeration von stationären Geschäften dar und sind somit Teil des stationären Einzelhandels.

Die **Begriffe Shopping Center und Einkaufszentrum** werden in der Literatur identisch verwendet. Das Wort Einkaufszentrum stellt einerseits die deutsche Übersetzung für das englische Wort Shopping Center dar, andererseits wird auch in der Praxis hier keine relevante Unterscheidung getroffen.²⁹

Zur Vereinfachung und Vereinheitlichung wird der Ausdruck „**Shopping Center**“ in der vorliegenden Arbeit daher gleichbedeutend mit dem Begriff „**Einkaufszentrum**“ bzw. „**Shopping Mall**“ verwendet. Nachstehend wird der Begriff des Shopping Centers definiert und in weiterer Folge auch von anderen Handelsformen abgegrenzt.

3.1.1. Österreichische Definition des Einkaufszentrums

Die folgende Definition der Firma Standort + Markt, wurde in Zusammenarbeit mit dem Verband der Österreichischen Einkaufszentren (Austrian Shopping Center Council) erarbeitet und wird seit 1988 verwendet. Die Definition hat eine überregionale Relevanz, da sie für wesentliche Statistiken herangezogen wird.

²⁹ Besemer und Weinberg 2004, S. 19

Wir definieren eine "**Shopping Mall**", also ein „**klassisches Einkaufszentrum**“, als einheitlich geplantes und geführtes, von einer größeren Zahl selbständiger Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Gastronomiebetriebe besetztes Objekt. Wir haben damit im Gegensatz zum österreichischen Gesetzgeber eine marketingtechnische und funktionale Definition gewählt. Dabei wurden folgende Mindestgröße und Mindestbetriebszahlen festgelegt:

- 4.000 m² vermietbare Fläche sowie mindestens 20 Betriebe oder
- 4.000 m² vermietbare Fläche sowie mindestens zehn Betriebe, sofern zumindest zwei Magnetbetriebe aus unterschiedlichen Branchen vorhanden sind.³⁰

International gelten nur Center mit einer vermietbaren Fläche über 10.000 m² als Shopping Center im eigentlichen Sinn.³¹

Diese Arbeit bezieht sich im Wesentlichen auf SC im Sinne des klassischen EKZ. Aus statistischen Gründen existieren neben dem „klassischen Einkaufszentrum“ laut Standort + Markt auch noch vier weitere Immobiliengruppen, die als Einkaufszentren im Sinne der obigen Definition subsummiert werden. Im wirtschaftlichen Kontext weist ein SC aber generische Eigenschaften auf, die es von den vier anderen Gruppen eindeutig unterscheidet. Diese werden in Punkt 3.3.1. beschrieben.

Diese **vier Untergruppen** bestehen aus Fachmarktzentren, Kaufhäuser, Factory Outlet-Center und Sonderformen (z.B. Airport Shopping Center). Die einzelnen Begriffe werden in Folge beschrieben:

Fachmarktzentren bestehen aus mindestens fünf Fachmärkten oder fachmarktähnlichen Betrieben mit einer vermietbaren Fläche ab 4.000 m² die einheitlich geplant wurden. Wesentliches Unterscheidungskriterium zum klassischen EKZ ist vor allem das Fehlen einer gemeinsamen, überdachten Shopping Mall, da eine bauliche Einheit wie bei Shopping Centern nicht gegeben ist. Fachmarktzentren, also Retail Parks werden laut Standort + Markt deshalb zur

³⁰ Standort + Markt 2012b, S. III

³¹ Austrian Council of Shopping Centers 07.08.2013, S. 1

Kategorie der Einkaufszentren gezählt da sie immer häufiger an SC angeschlossen sind und auch verwaltungstechnisch gemeinsam mit dem Shopping Center geführt werden. Sie werden also für statische Zwecke und zur Darstellung der Entwicklung im österreichischen Einzelhandel unter dem Überbegriff der Einkaufszentren geführt und nicht als eigener Betriebsstättentyp kategorisch vom EKZ abgegrenzt.

Eine weitere Untergruppe der Einkaufszentren stellen **Kaufhäuser** dar. Sie bieten auf mindestens 10.000 m² unterschiedliche Shops mit einer branchenübergreifenden Geschäftsaufteilung (Shop-in-Shop).

Das **Airport Center** am Flughafen in Wien Schwechat stellt konzeptbedingt einen Sonderfall dar, der statistisch als separate Kategorie unter dem Überbegriff EKZ geführt wird.³²

Es existieren noch weitere jedoch relativ unterschiedliche Definitionen für Shopping Center, die in der österreichischen Gesetzgebung, z.B. der Bauordnung und dem Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz, verwendet oder auch in der Österreichischen Raumordnung definiert werden.³³ Besonders aus der österreichischen Raumordnung lässt sich eine einheitliche Begriffsdefinition des Shopping Centers nur sehr eingeschränkt ableiten, da die einzelnen Bundesländer uneinheitliche Begriffe und Merkmale verwenden.³⁴ Für den Zweck der vorliegenden Arbeit werden die aus der Gesetzgebung abgeleiteten Definitionen vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt, da sie zwar für die Entwicklung von EKZ enorm wichtig sind aber für den Zweck dieser Arbeit, zu inhomogen und somit zu wenig funktional sind.

3.2. Shopping Center Typen

Für den Österreichischen Shopping Center Markt hat Buchinger folgende Typologisierung entwickelt, die auf der genannten Typologisierung des ICSC für SC in den USA und Europa basiert. Als wesentliche Typologisierungskriterien wurden das Warenangebot, der Standort in Relation zum Siedlungsgebiet, die Art des Magnetmieters und die Größe des Standortes herangezogen.³⁵

³² Standort + Markt 2012b, S. III

³³ Wohlmacher 2011, S. 34–36

³⁴ Bettina Buchinger 2008, S. 14–16

³⁵ Bettina Buchinger 2008, S. 21–22

Centertyp Merkmal	Nahversorgungs- zentrum	Kleinregionales Ein- kaufszentrum		Regionales Einkaufszent- rum	Überregiona- les EKZ
Warenange- bot	Güter des täglichen Bed- arfs	Güter des mittelfristi- gen Bedarfs	Güter des täglichen und mittelfristigen Bedarfs	Güter des tägli- chen, mittelfristi- gen und langfristi- gen Bedarfs	Güter des tägli- chen, mittelfristi- gen und lang- fristigen Bedarfs
Größe in m ²	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

Abb. 10: Typologisierung österreichischer Shopping Center³⁶

Durch die Zusammensetzung der Merkmale können **vier verschiedene Typen von Shopping Centern** definiert werden:

- Das **Nahversorgungszentrum**, das die Grundversorgung für Güter des täglichen Bedarfs auf 5.000 – 8.000 m² Geschäftsfläche sicherstellt.
- Das **Kleinregionale EKZ**, das Güter des täglichen und mittelfristigen Bedarfs auf einer Größe bis 25.000 m² zur Verfügung stellt und in Geschäftsstraßen oder Stadtteilen integriert ist.
- Das **regionale EKZ**, welches auch Güter des langfristigen Bedarfs auf deutlich größerer Fläche von bis zu 40.000 m² anbietet und Ankermieter aus verschiedenen Branchen inkludiert.
- Das **überregionale Einkaufszentrum**, das entweder am Stadtrand bzw. stadtteilintegriert ist aber mit über 40.000 m² einen breiten Mietermix und meist mehrere Ankermieter aufweist.

Eine ähnliche Typologisierung wird auch vom ACSC und Standort + Markt verwendet. Dabei werden **Shopping Center in drei Standortkategorien** eingeteilt:

- **Standorttyp 1:** EKZ in innerstädtischen Hauptgeschäftslagen (Bestlagen) in verbauten Gebiet / Bezirkszentren.
- **Standorttyp 2:** EKZ im städtischen Gebiet, jedoch nicht zentral und nicht in Hauptgeschäftslagen
- **Standorttyp 3:** EKZ in Lagen am Stadtrand ohne umfangreiche Wohnnutzung im fußläufigen Umfeld

³⁶ Bettina Buchinger 2008, S. 22

3.3. Abgrenzung des klassischen EKZ zu anderen Handelsformen

Ein Shoppingcenter steht nicht nur im Wettbewerb mit anderen Betriebstypen des Einzelhandels, wie z.B. auch dem Internethandel, sondern auch im Wettbewerb mit anderen Formen des stationären Einzelhandels.

Um Einkaufszentren für die Verbraucher klar und in weiterer Folge auch erfolgreich zu positionieren sind aktive und zielgerichtete Management- und Koordinationsprozesse auf einer übergeordneten Managementebene notwendig. Diese Managementaufgabe wird in einem EKZ durch das Centermanagement wahrgenommen.³⁷ Die Bedeutung eines übergeordneten Centermanagements wird in Punkt 3.6. dieser Arbeit noch genauer beschrieben. Vorweg soll bereits festgehalten werden, dass Handelsimmobilien, die über kein zentrales Centermanagement verfügen, nicht genauso konstant, aktiv, und zielgerichtet im Markt positioniert werden können, wie dies durch ein Centermanagement-Team möglich ist.

Daher bezieht sich diese Arbeit im Wesentlichen nur auf SC im Sinne klassischer EKZ.

Für die Erklärung von Markt- und Positionierungsstrategien im Wettbewerb des stationären Handels mit dem Online- bzw. Internethandel, ist daher eine klare Abgrenzung insbesondere zwischen klassischen Einkaufszentren und Fachmarktzentren und in weiterer Folge auch zu gewachsenen Handelsagglomerationen, wie z.B. Einkaufsstrassen notwendig. Die Unterschiede der Handelsagglomerationen werden im folgenden Unterkapitel beschrieben.

3.3.1. Generische Eigenschaften eines Shopping Centers

Der Begriff des Shopping Centers bzw. des EKZ ließ sich 1999 aus der Literatur und in der Praxis nicht eindeutig ableiten und wird oft zu weit gefasst.³⁸

Bastian unterscheidet daher verschiedene Typen von Einzelhandelszentren, um die Erscheinungsform des Einkaufszentrums bzw. des Shopping Centers klar von

³⁷ Bastian 1999, S. 31,141

³⁸ Bastian 1999, S. 16

anderen Handelsformen abzugrenzen. Dementsprechend sind Warenhäuser, Fachmarktzentren, Geschäftszentren keine SC da es keine Agglomeration verschiedener Betriebstypen in Verbindung mit dem Merkmal einer einheitlichen Verwaltung durch ein Center Management gibt.³⁹

Nach der Evaluierung von unterschiedlichen nationalen und internationalen Definitionsansätzen für Einkaufszentren beschreiben Schnedlitz / Teller 2008 die wesentlichen Faktoren für die Definition eines EKZ im Vergleich zu anderen Betriebstypen und Agglomerationsformaten. Dabei lassen sich folgende wesentliche Merkmale eines EKZ festhalten:

Ein EKZ ist ein Cluster von zwei oder mehreren in ihrem Marktauftritt unabhängigen Geschäftsstätten von Einzelhandels-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen. Es existiert ein institutionalisiertes Management, im Sinne einer zentralen, strategischen und operativen Administrationseinheit mit einem vertragsgebundenen Durchgriffsrecht gegenüber den einzelnen Bestandsnehmern des EKZ. Weiters besteht ein zentrales, geschäftsstättenübergreifendes und daher unabhängiges funktionales Management, das für die Planung, Organisation, Gestaltung, Koordination und Kontrolle des EKZ zuständig ist. Weiters werden in einem EKZ infrastrukturelle Dienste zur Verfügung gestellt.

ABGRENZUNG VON AGGLOMERATIONSKLASSEN			
Agglomerationsklasse	EKZ	FMZ	Einkaufsstrasse (innerstädtisches Einkaufscluster)
Kriterien			
Lage	zentral oder peripher	peripher	zentral
Institutionalisiertes Agglomerationsmanagement (falls ja - Durchgriffsrecht vorhanden)	immer vorhanden mit Durchgriffsrecht	zumeist fehlend ohne Durchgriffsrecht	je nach Agglomeration möglich ohne Durchgriffsrecht
Funktionales Agglomerationsmanagement (falls ja - strategisch und / oder operativ)	immer vorhanden strategisch und operativ	zumeist fehlend	zumeist PR- und Verkaufsförderung zumeist operativ
Bewusste Bereitstellung von Infrastrukturellen Services (Parken, Orientierungssystem, Toiletten, Bankomaten etc.)	immer vorhanden	fehlend	fehlend

Abb. 11: Abgrenzung von Agglomerationsklassen⁴⁰

Von obiger Tabelle können folgende Unterscheidungsmerkmale für die klare Differenzierung von EKZ, FMZ und Einkaufsstrassen für Österreich abgeleitet werden. Ein EKZ befindet sich in zentraler oder peripherer Lage, es ist immer ein

³⁹ Bastian 1999, S. 17–18

⁴⁰ Schnedlitz und Teller 2008, S. 13

institutionalisiertes Agglomerationsmanagement mit vertragsgebundenem Durchgriffsrecht vorhanden. Es existiert weiters ein funktionales Agglomerationsmanagement, das sowohl strategisch wie auch operativ tätig ist. Außerdem werden in einem EKZ infrastrukturelle Services wie Parken, Toiletten, Bankomaten, ein Orientierungssystem usw. bereitgestellt. Diese Ausprägungen der generischen Eigenschaften sind in Einkaufsstraßen oder in Fachmarktzentren nicht gänzlich vorhanden.

Durch diese generischen Eigenschaften wird eine flankierende und scharfe Abgrenzung für die Definition des Begriffs EKZ ermöglicht. Dadurch lassen sich Einkaufszentren nun klar von anderen Agglomerationsformen, wie Einkaufsstraßen oder Fachmarktzentren unterscheiden.⁴¹

3.3.2. Abgrenzung zu anderen Handelsagglomerationsformen

Bei einem SC handelt es sich um eine künstliche Agglomeration von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben und dadurch in weiterer Folge um ein Verbund- und Kooperationssystem des Einzelhandels.⁴² Basierend auf den generischen Eigenschaften, die in Abbildung 11 beschreiben wurden, werden nun auch die beiden stationären Handelsformen Einkaufsstraße und Fachmarkttagglomeration erklärt werden.

Einkaufsstraße:

Eine Einkaufsstraße ist eine Handelsagglomeration die aufgrund ihrer zentralen Lage natürlich gewachsen ist. Sie weist kein vertragsgebundenes Durchgriffsrecht eines zentralen, institutionalisierten Managements auf, da eine Einkaufsstraße keinen zentralen Eigentümer oder Betreiber hat. Das funktionale Agglomerationsmanagement beschränkt sich zumeist auf operative PR- und Verkaufsförderungsmaßnahmen. Es erfolgt keine bewusste Bereitstellung von infrastrukturellen Dienstleistungen.⁴³ Einkaufsstraßen haben in Hauptstädten eine wichtige Funktion für den Handel, da sie sehr hohe Besucherfrequenzen aufweisen. Besonders das oberste Segment, auch genannt Highstreet-Retail ist für internationale Einzelhändler sehr wichtig. Einkaufsstraßen wie die Kärntner Straße,

⁴¹ Schnedlitz und Teller 2008, S. 12–13

⁴² Bernhard Falk

⁴³ Schnedlitz und Teller 2008, S. 13

der Kohlmarkt, der Graben oder die Mariahilfer Straße sind daher als Standorte für Flagship-Stores sehr gefragt.

Fachmarkttagglomerationen – Fachmarktgebiete:

Als Fachmarktgebiet (FMG) verstehen wir eine gewachsene (also nicht einheitlich geplante) Agglomeration von zumindest 4 Fachmärkten (siehe unten: Definition „Fachmarkt“) oder fachmarktähnlichen Betrieben mit einer Verkaufsfläche von zumindest je 150 m², die nahe beieinander (in Sichtweite) liegen und die zusammen zumindest etwa 4.000 m² Verkaufsfläche umfassen.⁴⁴

3.4. Marktüberblick über Shopping Center in Österreich

Laut einer aktuellen Statistik von Standort + Markt in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Verband der Einkaufszentren, dem Austrian Council of Shopping Centers, existieren Anfang 2013 insgesamt 218 Einkaufszentren, die sich folgendermaßen zusammensetzen:

- 123 Objekte sind Shopping Malls (klassische Einkaufszentren)
- 86 Fachmarktzentren bzw. Retail Parks
- Factory Outlet Center (FOC)
- 5 Kaufhäuser
- und das Vienna Airport Shopping als Sonderfall.

In Summe verfügen diese 218 Einkaufszentren über 3,67 Mio. m² Verkaufsfläche. Im Jahr 2012 betrug der Umsatz 11,7 Mrd. Euro, was 23,2 % der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft entspricht. Dieser Wert stellt den Marktanteil der SC am Einzelhandelsumsatz dar. Die Flächenproduktivität, also der Bruttoumsatz je m² vermieteter Fläche lag durchschnittlich bei € 3.300. Die Durchschnittsgröße eines klassischen EKZ beträgt 21.200 m² vermietbarer Fläche bei einer Geschäftsanzahl von 50 pro Zentrum. FMZ besitzen im Durchschnitt 10.400 m² vermietbare Fläche mit ca. 17 Geschäften pro FMZ.⁴⁵

3.4.1. Flächenentwicklung

Die Marktentwicklung der österreichischen Einkaufszentren lässt sich anhand einiger Kriterien darstellend vergleichen. Dabei ist die Fläche der Einkaufszentren

⁴⁴ Standort + Markt 2013a, S. 14

⁴⁵ Austrian Council of Shopping Centers 07.08.2013, S. 1

eine wichtige Bezugsgröße für Kennzahlen, wobei hierfür **zwei Flächendefinitionen** zu differenzieren sind: **Die vermietbare Fläche**, auch **Gross Leasable Area (GLA)** und **die Verkaufsfläche** unterscheiden sich wesentlich voneinander und werden von Standort + Markt wie folgt definiert:

Die **vermietbare Fläche** (entspricht im internationalen, englischen Sprachgebrauch der GLA - gross leasable area) umfasst die gesamten Betriebsflächen (Verkaufsräume, Lager, Sozialräume, Filialleiterbüro, sonstige Nebenflächen) von Einzelhandels-, Dienstleistungs-, Gastronomiebetrieben und sonstige Freizeiteinrichtungen (z. B. Eisring oder Mehrsaalkino) eines EKZ ohne Mall.

Die **Verkaufsfläche** ist jener Teil der vermietbaren Fläche, der für den Kunden zugänglich oder zumindest einsehbar ist.⁴⁶



Abb. 12: Flächenentwicklung Shopping Malls / Retail Parks seit 2000⁴⁷

Im Zeitraum von 2000 bis 2011 ist die vermietbare Fläche (GLA) der EKZ und Retail Parks um 75,5 % auf 3,538 Mio. m² gestiegen. Das entspricht einem jährlichen Flächenwachstum von 6,9 %. Ende 2012 lag die GLA bereits bei 3,671 Mio m². Auch im Jahr 2013 gab es Neueröffnungen von Einkaufszentren. So wurde The Mall in Wien Mitte mit insgesamt 30.000 m2 fertiggestellt und das EKZ Löwenpark bei Melk mit 11.000 m2 eröffnet. In Planung befinden sich momentan ein Hybrid aus

⁴⁶ Standort + Markt 2012b, S. 13

⁴⁷ Standort + Markt 2012b, S. 546

EKZ und FMZ in Parndorf mit 25.000 m² und ein EKZ in Mattighofen mit 10.000 m² GLA.⁴⁸

In der folgenden Tabelle wird der österreichische Shopping Center Markt in Österreich für das Jahr 2012 dargestellt. Die Tabelle zeigt den Status der Flächen-, Umsatz- und Besucherverteilung der Shopping Center.

Teilsummen nach Typ / Größe GLA / Standortkategorie		Vermietbare Fläche GLA in m ² ³⁾	Verkaufsfläche ca. in m ² ²⁾	Umsatz 2012 Mio €	Besucher 2012 ca. Mio	Zahl der Beschäftigten	Zahl der Shops ³⁾	Stellplätze	Umsatz/ m ² GLA in €
Shopping Malls (SM)	123	2.604.100	2.059.350	8.836,8	414,25	55.305	6.125	108.301	3.500
Retail Parks (RP)	86	890.400	720.600	2.124,8	92,99	12.396	1.501	31.112	2.450
Airport Shopping Center	1	17.000	15.500	168,3	22,00	1.000	115	24.870	9.900
Factory Outlet Center (FOC)	3	80.000	69.700	277,3	6,10	2.160	334	5.645	3.850
Department Stores (DS)	5	80.000	72.500	278,2	16,70	1.610	DS	2.550	3.500
Gesamtsummen 218 Shopping Center	218	3.671.500	2.937.650	11.685,4	552,04	72.471	8.075	172.478	3.300
Shopping Center > 10.000 m ² GLA	110	2.964.300	2.351.750	9.711,8	427,59	59.704	6.286	143.170	3.400
Shopping Center < 10.000 m ² GLA	108	707.200	585.900	1.973,6	124,45	12.767	1.789	29.308	2.850
Gesamtsummen 218 Shopping Center	218	3.671.500	2.937.650	11.685,4	552,04	72.471	8.075	172.478	3.300
Standortkategorie 1	55	796.200	642.400	2.675,8	178,70	16.983	2.171	23.603	3.450
Standortkategorie 2	82	1.100.600	851.650	3.448,6	167,14	22.509	2.444	49.188	3.200
Standortkategorie 3	80	1.757.700	1.428.100	5.392,7	184,20	31.979	3.345	74.817	3.200
Airport Shopping Center	1	17.000	15.500	168,3	22,00	1.000	115	24.870	9.900
Gesamtsummen 218 Shopping Center	218	3.671.500	2.937.650	11.685,4	552,04	72.471	8.075	172.478	3.300

Tabelle 1: Flächenzahlen österr. SC nach Typ, Größe und Standortkategorie⁴⁹

Wie in der unten angeführten Grafik dargestellt haben klassische Shoppingcenter mit 71% den größten Flächenanteil, gefolgt von den FMZ mit 24%. Die beiden Gruppen decken somit gemeinsam 95% der Vermietungsflächen in Österreich ab. Factory Outlets, Department Stores und das Flughafen Center haben in Summe einen Flächenanteil von 5 %.

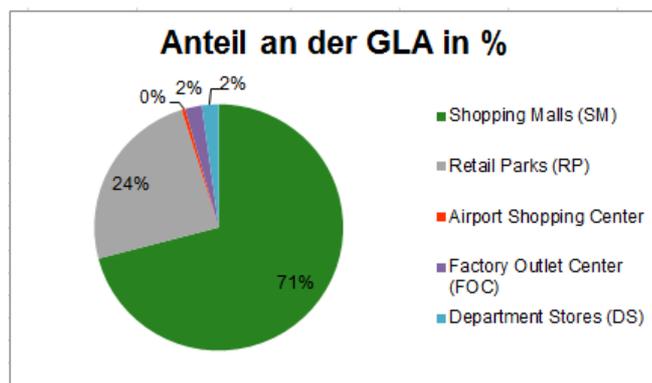


Abb. 13: Anteil der Shopping Center Geschäftsformen an der GLA in %⁵⁰

⁴⁸ CBRE 2013, S. 3

⁴⁹ Standort + Markt 2013b

⁵⁰ Standort + Markt 2013b

3.4.2. Umsatzentwicklung

Die Entwicklung der SC Umsätze der Jahre 2000 bis 2011 ist in der unten angeführten Grafik dargestellt.

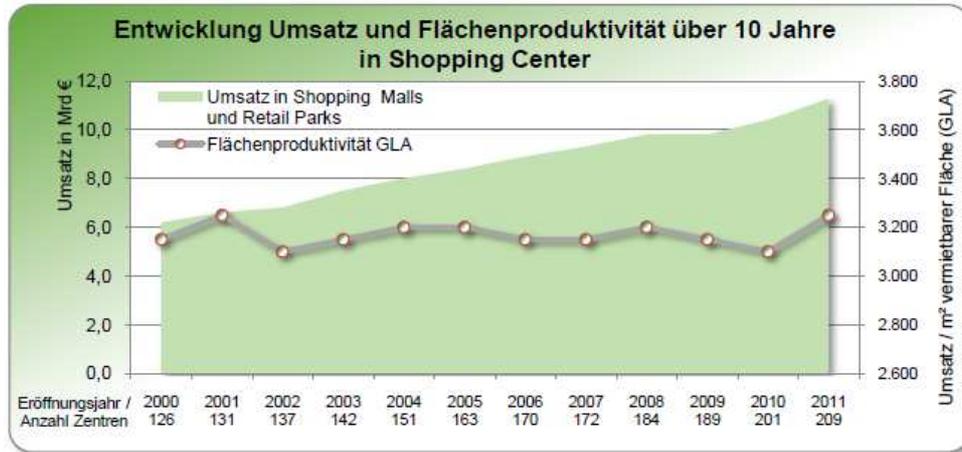


Abb. 14: Flächenentwicklung Shopping Malls / Retail Parks seit 2000⁵¹

Der absolute Umsatz beträgt Ende 2011 ca. 11 Mrd. Euro hat sich somit fast verdoppelt. Die Flächenproduktivität als der Bruttoumsatz pro m² GLA, hat sich in den letzten 12 Jahren innerhalb einer Bandbreite von 3.100 und 3.300 Euro pro m² GLA bewegt. Das flächenbereinigte Umsatzwachstum der Shoppingcenter lag 2011 bei 4,5 % und somit deutlich über dem nominellen Wachstum der Einzelhandelsumsätze im Jahr 2011 von 1,2 %. Im Jahr 2011 haben SC also auch gegenüber dem restlichen Einzelhandel Marktanteile gewonnen.⁵²

Wie in Darstellung 15 abgebildet ist der umsatzmäßige Marktanteil der SC in Österreich durch das konstante Flächenwachstum ebenfalls konstant gestiegen und liegt Ende 2012 bei 23,7 % der Einzelhandelsumsätze.

⁵¹ Standort + Markt 2012b, S. 546

⁵² Standort + Markt 2012b, S. 531



Abb. 15: Entwicklung der Shopping Center - Marktanteile 1987-2011⁵³

Betrachtet man die Umsatz- und Flächenanteile der jeweiligen SC Kategorien in Abb. 13 und 16 genauer zeigt sich, dass die klassischen Einkaufszentren mit einem Flächenanteil von 71 %, also auf 2,6 Mio. m² vermietbarer Fläche einen Anteil von 76 % des gesamten SC Umsatzes erzielen. Die Flächenproduktivität, also der Jahresumsatz in € pro m² beträgt 2012 € 3.500 und legt somit um 6 % Prozent über dem durchschnittlichen m² Wert von 3.300 Euro. Dies ist auf den deutlichen Unterschied in der Flächenproduktivität zwischen EKZ und FMZ zurückzuführen. In FMZ werden pro m² jährlich Euro 2.450 umgesetzt da hier konzeptbedingt kurzfristige Waren des täglichen Bedarfs verkauft werden. In Einkaufszentren hingegen liegt der Umsatz pro m² um 42 % höher und beträgt 3.500 Euro, da mittel- und langfristige Produktgruppen verkauft werden, die natürlich auch teuer sind.

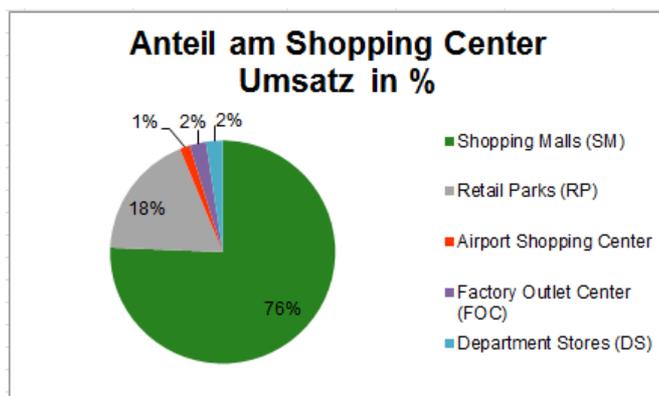


Abb. 16: eigene Darstellung basierend auf den Daten von Standort + Markt 2012

⁵³ Standort + Markt 2012b, S. 547

Die Darstellung der Größen von Shopping Centern und FMZ nach internationalen Vergleichsgrößen erfolgt in der nachfolgenden Tabelle. Der Marktüberblick nach Größengruppierung gemäß ICSC zeigt ganz klar, dass große, klassische Einkaufszentren eine um ca. 11 % höhere Flächenproduktivität haben als ein durchschnittliches, klassisches EKZ. Das gleiche Bild zeigt sich auch bei den Fachmarktzentren. Große FMZ haben um 14 % höhere Umsätze pro m² GLA. Die Größe von SC und FMZ beeinflusst die Flächenproduktivität daher maßgeblich, was die, in Kapitel 3.5.2.2. beschriebenen, Agglomerationseffekte für den Österreichischen Shopping Center Markt eindeutig bestätigt.

Teilsummen nach Größenkategorien in Anlehnung an ICSC (International Council of Shopping Centers)		Vermietbare Fläche GLA in m ² ³⁾	Verkaufsfläche ca. in m ² ²⁾	Umsatz 2012 Mio €	Besucher 2012 ca. Mio	Zahl der Beschäftigten	Zahl der Shops ³⁾	Stellplätze	Umsatz/ m ² GLA in €	
Shopping Malls > 80.000 m ² GLA	4	<i>very large</i>	479.000	372.000	1.880,6	61,00	11.600	890	21.000	3.950
Shopping Malls 40.000 m ² - 80.000 m ² GLA	12	<i>large</i>	640.500	509.900	2.098,4	71,80	13.050	1.170	30.950	3.550
Shopping Malls 20.000 m ² - 40.000 m ² GLA	30	<i>medium</i>	809.100	638.900	2.815,4	148,00	17.800	2.228	30.498	3.500
Shopping Malls 10.000 m ² - 20.000 m ² GLA	38	<i>small</i>	509.200	408.450	1.612,2	98,55	10.295	1.263	44.360	3.300
Shopping Malls < 10.000 m ² GLA	48		343.300	287.800	1.154,0	79,70	7.330	1.023	14.558	3.400
Gesamtsummen Shopping Malls *	132		2.781.100	2.217.050	9.560,6	459,05	60.075	6.574	141.366	3.550
Retail Parks > 20.000 m ² GLA	9	<i>large</i>	303.500	243.000	844,9	24,00	3.704	370	8.853	2.800
Retail Parks 10.000 m ² - 20.000 m ² GLA	17	<i>medium</i>	223.000	179.500	460,3	24,24	3.255	365	7.509	2.200
Retail Parks < 10.000 m ² GLA	60	<i>small</i>	363.900	298.100	819,6	44,75	5.437	766	14.750	2.300
Gesamtsummen Retail Parks	86		890.400	720.600	2.124,8	92,99	12.396	1.501	31.112	2.450
GESAMTSUMMEN	118		3.671.500	2.937.650	11.685,4	552,04	72.471	8.075	172.478	3.300

* inkl. FOC, DS und Airport Shopping Center

Tabelle 2: Marktüberblick nach Größengruppierung gemäß ICSC⁵⁴

3.4.3. Standortkategorien und ihre Entwicklung

Die Standortkategorien von Shopping Centern wurden einleitend in Punkt 3.2. dargestellt. Bei einer Analyse des SC Wachstums nach Standortkategorien wird deutlich in welchen Lagen Flächen entwickelt wurden. Anfang der 2000er Jahre sowie 2008 und 2009 gab es einen Trend in Richtung Stadtrandlagen. In den letzten drei Jahren werden vermehrt wieder SC in zentrumnahen und teilintegrierten Lagen eröffnet.

⁵⁴ Standort + Markt 2013b

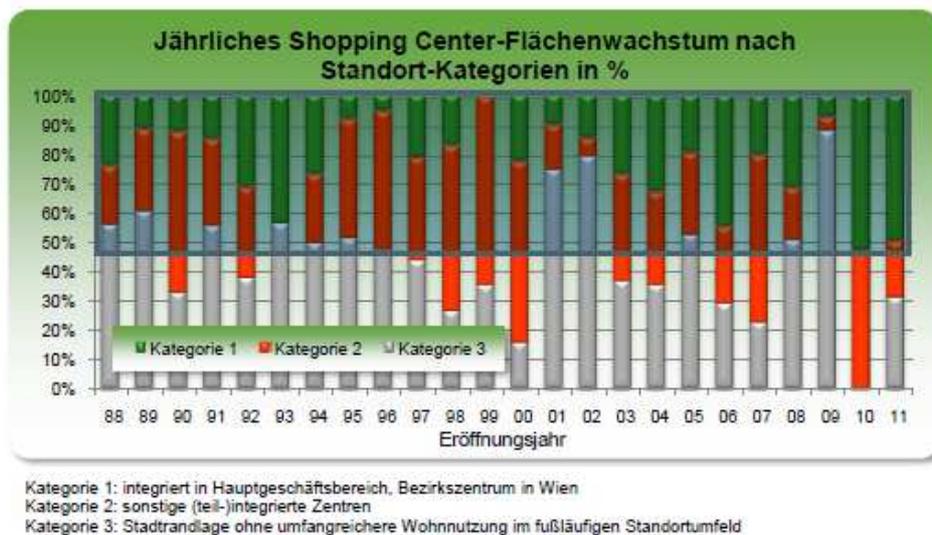


Abb.: 17: Jährlicher SC-Flächenzuwachs nach Standortkategorien in %⁵⁵

3.4.4. Branchenmix der Shopping Center in Österreich

Der durchschnittliche Branchenmix in klassischen Einkaufszentren besteht aus der Modebranche, dem sonstigen Handel und dem Kurzfristbedarf, wie z.B. Super- und Drogeriemärkte. (Abbildung 18) Diese drei Kategorien machen knapp 60 % der vermietbaren Flächen aus. Die Branchenbreite ist deutlich ausgeprägter als in einem FMZ, da EKZ mit einer durchschnittlichen Fläche (GLA) 21.200 m² fast doppelt so viel Fläche wie FMZ haben. EKZ weisen deutlich höhere Anteile von Großflächen mit branchenübergreifendem Angebot, Gastronomie und Dienstleistern auf als FMZ. Die Leerstandsdaten lagen 2012 auf einem durchschnittlichen Niveau von 4 % bei klassischen EKZ und 3 % bei Fachmarktzentren.

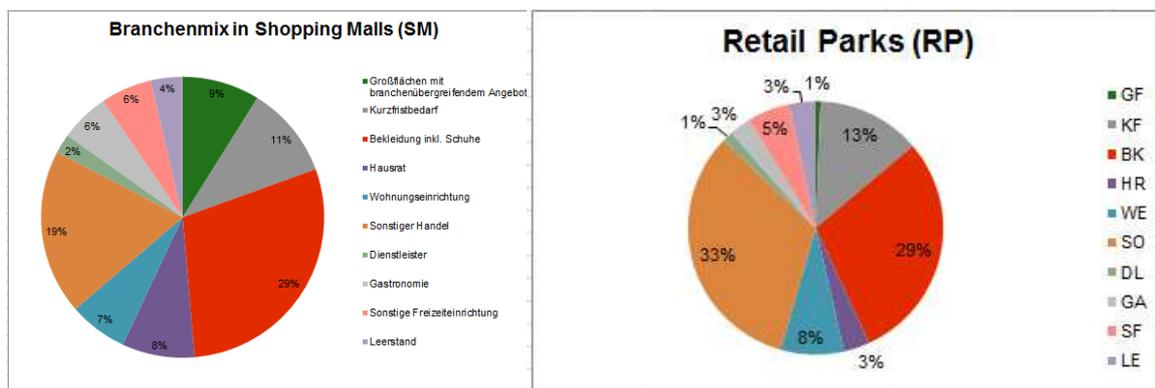


Abb. 18: Branchenmix in Shopping Malls (EKZ) und in Retail Parks (FMZ) in % der GLA⁵⁶

⁵⁵ Standort + Markt 2012b, S. 549

⁵⁶ Standort + Markt 2012a

Es ergibt sich folgende Reihung der Flächenanteile der Branchen bzw. Produktgruppen von Shopping Centern: Bekleidung und Schuhe (29%), sonstiger Handel (19%), Kurzfristbedarf (11%), Großflächen mit branchenübergreifendem Angebot (9%), Hausrat (8%), Wohnungseinrichtung (7%), Freizeiteinrichtungen (6%). Die Anteile von Gastronomie und Dienstleistungen liegen durchschnittlich bei 6 % bzw. 2 % und der Leerstand beträgt durchschnittlich 4 %.

3.4.5. Trends und künftige Entwicklungen

Bei der Entwicklung von EKZ in Österreich gibt es einige Trends. Nach dem konstanten Flächenwachstum der letzten Jahrzehnte ist der Markt für SC im Wesentlichen gesättigt und es sind nur noch einzelne Neuentwicklungen zu erwarten. Die Anzahl der Projekte auf der grünen Wiese ist tendenziell rückläufig und die Raumordnung ermöglicht zunehmend innerstädtische Projekte, wie z.B. Wien Mitte The Mall, BahnhofCity, Westbahnhof, Goldenes Quartier. Ab dem Jahr 2013 kommt es daher zunehmend zu Redvelopments, Renovierungen bzw. Erneuerungen und auch zu Erweiterungen bestehender Standorte wie z.B. in Haid, SCS, SEP Gmunden und im Fischapark.⁵⁷

3.5. Funktion eines EKZ, Erfolgsfaktoren und Akteure

Dieses Unterkapitel liefert einen kurzen Überblick über die Rolle der einzelnen Akteure im SC und ihre Rolle. Dabei ist eine Fokussierung auf die Kunden und die von ihnen wahrgenommenen Erfolgsfaktoren wesentlich. Denn nur wenn die Kunden tatsächlich im SC einkaufen und somit bei den Händlern Umsätze generiert werden kann von wirtschaftlichen Erfolg gesprochen werden. Da das Thema sehr komplex und entsprechend umfassend ist wird bewusst auf vertiefende Details zum den Bereichen SCM und Asset Management verzichtet.

3.5.1. Akteure, Rolle und Interessen

Ein SC weist eine komplexe Organisationsstruktur mit bestimmten Entscheidungsträgern auf. Es existieren folgende vier Interessensgruppen: die Eigentümergesellschaft, das Center Management, die Mietervereinigung und die einzelnen Mieter des Centers, die aus den Branchen Einzelhandel, Dienstleistung, Gastronomie und Freizeit kommen.⁵⁸

⁵⁷ CBRE 2013, S. 3

⁵⁸ Behr 2006, S. 49

Die Eigentümergesellschaft nimmt alle Eigentums- und Besitzrechte wahr, verfügt über die Mieteinnahmen, steuert den langfristigen Absatzerfolg und somit die Rentabilität des Shopping Centers. Sie verfolgt die gewinnorientierten Ziele der Investoren und versucht durch Werterhalt- und Wertsteigerungsstrategien eine bestmögliche Rendite zu erwirtschaften. Die Eigentümergesellschaft trifft in der Regel alle strategischen und wert- bzw. ertragsrelevanten Entscheidungen direkt und gibt dem SCM dahingehend klare Zielvorgaben. Dabei werden die Managementstrategien des **Asset Managements** angewandt, die in der Fachliteratur umfassend beschrieben und daher hier nicht näher erläutert werden. Umsatzveränderungen in einem SC beeinflussen jedenfalls den Mietertrag des Eigentümers. Einerseits muss die Miete aus Sicht des Mieters bzw. Einzelhändlers am Standort nachhaltig zu erwirtschaften sein, andererseits gibt es teilweise direkte Umsatzkomponenten in Mietverträgen, wodurch Umsatzenschwankungen einen direkten Einfluss auf die Höhe der Monatsmiete haben.

Das Centermanagement wird von der Eigentümergesellschaft bzw. dem Asset Management mit der operativen Leitung des EKZ beauftragt. Neben den Verwaltungsaufgaben übernimmt es als effektiver Betreiber vor allem das übergeordnete Management des Centers mit all seinen Ausprägungen. Innerhalb der vom Asset Management vorgegebenen Ziele und Aufgaben, hat das CM somit einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Centers. Die Detailaufgaben des modernen Centermanagements sind in der einschlägigen Fachliteratur ausführlich beschrieben und werden in der vorliegenden Arbeit nur im Hinblick auf die marketingpolitischen Funktionen genauer ausgeführt.⁵⁹ Die für diese Arbeit relevanten Aspekte des SCM werden im Kapitel 3.6. behandelt.

Die Mietervereinigung setzt sich aus den im Center vertretenen Mietern zusammen. Die kooperative Zusammenarbeit ist in der Regel vertraglich vereinbart und bezieht sich häufig auf kooperative und standortspezifische Marketingmaßnahmen, wie z.B. Werbung, PR, Events. Ziel ist eine übergreifende Bündelung und vorteilhafte Koordination der Maßnahmen im Sinne einer Corporate

⁵⁹ Bernd Falk 2009, S. 677–783

Identity des Shopping Centers zum Vorteil aller Mieter.⁶⁰ Die Organisation und Durchführung der Maßnahmen erfolgt durch das SCM.

Die **Mieter bzw. Bestandsnehmer** in einem SC kommen aus unterschiedlichen Branchen, wie Einzelhandel, Dienstleistung und Gastronomie und stellen Eigenumsatzbetriebe dar. Die Mieter haben hinsichtlich der Unternehmensführung, dem Warensortiment, der Kontrahierungspolitik, der Geschäftsgestaltung und der Waren- und Schaufensterpräsentation eigenständige Entscheidungskompetenzen, sind aber im Rahmen ihres Bestandvertrags durch zentreninterne Vereinbarungen zur Mietervereinigung eingeschränkt.⁶¹ Das Centermanagement hat diesbezüglich ein vertragliches Durchgriffsrecht. Die Mieter sind als Eigenumsatzbetriebe interessiert, möglichst hohe Verkaufsumsätze mit dem Mietobjekt im SC zu erzielen. Nur wenn Kunden tatsächlich ins Center kommen und dort einkaufen ist das einzelne Geschäft und somit auch das SC erfolgreich. Dafür ist die Kundenfrequenz, also die Anzahl der potenziellen Kunden, die das EKZ besuchen sehr wichtig. Die Agglomeration der Geschäfte in einem SC erhöht die Anziehungskraft für die Konsumenten. Jeder Mieter eines EKZ trägt mit seinem Geschäft zur Anziehungskraft auf potenzielle Kunden bei.

3.5.2. Kundenorientierung und Agglomeration als wichtige Erfolgsgrößen

Der Erfolg eines SC hängt ganz wesentlich von der Wahrnehmung der Kunden ab. Der Kunde steht somit im Zentrum des marketingpolitischen Handelns aller Akteure. Nur wenn Kunden auch künftig noch im SC einkaufen wird Umsatz generiert und dadurch ein wirtschaftlicher Erfolg nachhaltig sichergestellt. Die Optimierung und Steuerung von kundenorientierten Erfolgsfaktoren ist daher entsprechend essentiell.

3.5.2.1 Erfolgsfaktoren aus Kundensicht

In Kapitel 2.5 wurden die Einflussfaktoren auf den Handel und SC beschrieben. Es gibt eine Vielzahl von exogenen und endogenen Einflussfaktoren deren gegenseitige Auswirkungen sehr komplex und daher nicht isoliert ermittelbar sind.

Zur Reduktion der Komplexität und besseren Darstellbarkeit wurde der Ansatz entwickelt kundenorientierte Erfolgsfaktoren zu eruieren und ihre vielen

⁶⁰ Behr 2006, S. 56–57

⁶¹ Behr 2006, S. 56–57

Ausprägungen in Hauptkategorien zusammenzufassen.⁶² Im Rahmen einer empirischen Studie hat Bastian 1999 drei wesentliche, kundenorientierte Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren ermittelt über die Konsumenten die Gesamtattraktivität eines Shopping Centers beurteilen. Je attraktiver ein EKZ für Konsumenten ist, desto wahrscheinlicher werden sie es besuchen. Attraktivität und Besuch eines EKZ stellen damit kundenorientierte Erfolgsindikatoren dar.⁶³ Die einzelnen Ausprägungen der Erfolgsfaktoren sind in der unten dargestellten Grafik ersichtlich:

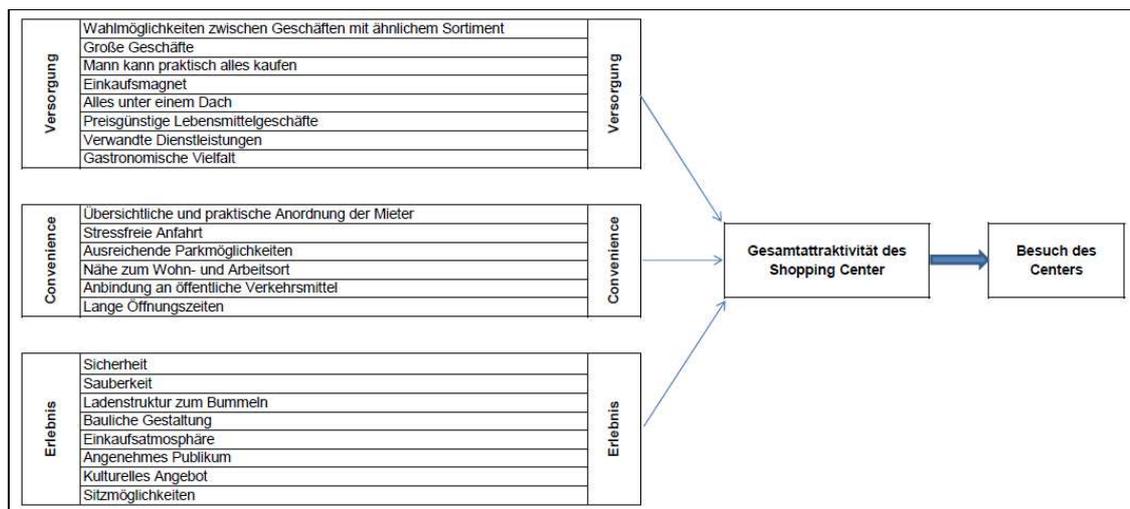


Abb.: 19 Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren⁶⁴

Die Ausprägungen der **drei Erfolgsfaktoren** können je nach Standort und Typ des Shopping Centers variieren und werden im Folgenden mit ihren klassischen Ausprägungen kurz beschrieben:

Convenience: bedeutet übersetzt "Bequemlichkeit" und wird sinngemäß für ein hohes Maß an Kundenorientierung verwendet. Einkäufe sollen bequem und unter effizienter Nutzung von Zeit stressfrei erledigt werden können. EKZ spielen dabei eine wichtige Rolle als "one-stop-shop". Wichtige Ausprägungskriterien für Convenience sind z.B. die Nähe zum Wohn- und Arbeitsort, lange Öffnungszeiten, die gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel, eine übersichtliche und praktische Anordnung der Anbieter und ausreichende und kostenlose Parkmöglichkeiten.

⁶² Wengler 2005, S. 78

⁶³ Bastian 1999, S. 66

⁶⁴ Bastian 1999, S. 132

Erlebnis: der Konsument wird nicht nur mit Waren versorgt sondern hat durch den Einkauf selbst auch noch einen Zusatznutzen. Die Geschäftsgestaltung, Architektur, Beleuchtung schafft eine positive Atmosphäre wodurch der Einkauf selbst zum Erlebnis wird. Die Konsumenten empfinden diesen Erlebniswert subjektiv als Lebensqualität und Teil eines gewissen Lebensstils. Maßnahmen die zur Steigerung der Behaglichkeit und der Entspannung beitragen und gleichzeitig Abwechslung oder Überraschungen bieten werden als positives Einkaufserlebnis erlebt. Die Atmosphäre im einzelnen Geschäft ist ein wichtiger Faktor bei der Wahl der Einkaufsstätte. Die Ausprägungsformen des Faktors Erlebnis sind z.B. Sicherheit, Sauberkeit, eine Ladenstruktur zum Bummeln, eine gute Einkaufsatmosphäre, angenehmes Publikum und ein kulturelles Angebot.

Versorgung: ist im Kontext eines EKZ so zu verstehen, dass Konsumenten mit einem Besuch ihren Bedarf an Waren und Dienstleistungen wunschgemäß decken können. Je mehr die Versorgungswünsche der Konsumenten abgedeckt werden können, desto größer ist die Attraktivität eines EKZ, da von Kopplungspotenzialen profitiert wird. Starke Magnetmieter und mehrere Geschäfte mit einem ähnlichen Sortiment aus verschiedenen Branchen, Gastronomiebetrieben und Dienstleistern fördern dabei die Besucherfrequenz. Die Ausprägungsarten des Faktors Versorgung stellen z.B. folgende Themen dar: die Wahlmöglichkeit zwischen Geschäften mit ähnlichem Sortiment, das Angebot an großen Geschäften, in denen man praktisch alles unter einem Dach kaufen kann, das Vorhandensein von Einkaufsmagnetmietern, preisgünstigen Lebensmittelgeschäften, sowie verwandten Dienstleistungen und gastronomischer Vielfalt.

3.5.2.2. Agglomeration als Erfolgsfaktor des Shoppingcenters

SC üben auf Kunden eine gewisse Anziehungskraft aus. Auch wenn Kunden die Gründe dafür selbst nicht explizit benennen können fühlen sie sich dennoch von einem Shopping Center, das viele Geschäfte unter einem Dach vereint, angezogen. Die dahinterstehenden **Agglomerationseffekte** sind daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für EKZ und werden im Folgenden beschrieben.

Handelsagglomerationen können als räumliche Konzentration von Einzelhandels-, Dienstleistungs-, und Gastronomiebetrieben bezeichnet werden, die für den Handel und den Verbraucher vorteilhaft sind. Durch die räumliche Konzentration werden die

Anziehungskraft und das Einzugsgebiet vergrößert, was sich positiv auf das Absatzpotenzial auswirkt. Der Handel profitiert von einer höheren Kundenfrequenz und einem größeren Absatzpotenzial. Die Verbraucher gewinnen durch bessere Markttransparenz und durch die räumliche Nähe zu den einzelnen Händlern.⁶⁵

Agglomeration im Handel ist kein neues Phänomen. Schon die Römer erkannten, dass es Sinn macht Geschäfte an einem Ort zu bündeln. Der Trajans Markt in Rom hatte 113 n.Chr. bereits 150 Geschäfte. Der orientalische Bazar oder der mittelalterliche Marktplatz sind weitere Beispiele für historische Handelskonzentrationen. Es ist somit unstrittig, dass Handelsagglomerationen Kunden anziehen und einen belebenden Effekt für den Handel haben.⁶⁶ Hinter dem Erfolg von Geschäftsansammlungen stecken **vier verschiedene Effekte**. Diese werden im Folgenden kurz erläutert da für das Verständnis relevant ist welche Faktoren die Anziehungskraft von Einkaufszentren beeinflussen und wie diese funktionieren.

Allgemeiner Agglomerationseffekt: Kunden haben einen Mehrwert wenn sie mehrere Geschäfte in benachbartem Raum vorfinden, da ihnen die Suchen nach Information, Verkaufsberatung, die Auswahl von Geschäftsstätten und Produkten bzw. Dienstleistungen oder gastronomischen Angeboten erleichtert wird.

Rationalisierungseffekt: ein Einkauf bei mehreren Geschäftsstätten im Einzelhandel wird logistisch einfacher, wenn diese nahe beieinander liegen. Dadurch kommt es zu einer Minimierung der logistischen Kosten aber auch der psychologischen Belastung. Der Beschaffungsprozess in einem EKZ ist effizienter und dies wird vom Kunden auch als Mehrwert, der auch als „**Convenience**“ bezeichnet wird, wahrgenommen. Maßnahmen zur Unterstützung des Effekts sind z.B. Parkplätze, Orientierungssysteme, einfache Erreichbarkeit und kurze Wege im EKZ.

Akkumulierungseffekt: Durch den umfangreichen Bestandnehmermix wird die Breite und Tiefe des Sortiments erhöht. Dadurch entsteht auch eine typische Atmosphäre eines EKZ die durch das SCM noch zusätzlich (z.B. durch Musik,

⁶⁵ Schnedlitz und Teller 2008, S. 7–8

⁶⁶ Kraus 2012, S. 34–35

Düfte, Stimmung etc.) verstärkt werden kann. Dadurch ist die „**Versorgungsfunktion**“ für den Konsumenten besser erfüllt.

Anreicherungseffekt: Zusätzlich zum ursprünglichen Nutzen des Einkaufens in Einzelhandelsgeschäften werden dem Konsumenten auch noch Unterhaltungsmöglichkeiten, gastronomische Vielfalt und Dienstleistungen geboten. Das EKZ kann somit als Ort der Unterhaltung, zur Freizeitbeschäftigung und zum sozialen Kontakt genutzt werden. Das zentrale Center Management kann diesen Effekt durch Veranstaltungen wie Modeschauen, Konzerte usw. noch verstärken. Dadurch kann der Kunde mit dem Einkaufen den Faktor „**Erlebnis**“ verbinden.

Die einzelnen Agglomerationseffekte und ihre Wirkung können durch ein gutes Center Management mittels operativer Maßnahmen im EKZ für den Kunden nutzenstiftend verbessert bzw. sogar noch verstärkt werden. Eine der Hauptaufgaben des Center Managements ist somit die Steuerung der Agglomeration eines EKZ.⁶⁷ Auch die Mieter beurteilen die wechselseitige Wirkung von Geschäftsstätten in einem EKZ als positiv und symbiotisch. So zeigt eine empirische Untersuchung in Österreich, dass über 98 % der Bestandsnehmer von den anderen Geschäften im EKZ profitiert und zwar unabhängig von der Größe bzw. Gravitationskraft.⁶⁸

Im nächsten Abschnitt wird daher der Managementansatz für SC beschrieben, der auf der Steuerung der Agglomeration basiert und dabei die Fokussierung auf die drei kundenorientierten Erfolgsfaktoren Convenience, Versorgung und Erlebnis zu Ziel hat.

3.6. Shopping Center Management und Agglomeration

Wie in Kapitel 3.3.2. beschrieben unterscheidet sich das SC vor allem durch das Bestehen eines zentralen SCM von anderen Handelsagglomerationen, wie z.B. Einkaufsstraßen oder Fachmarkttagglomerationen. Wie dieses Management im Detail funktioniert und welche Auswirkung die Kundenorientierung im SCM auf den Erfolg von SC haben kann wird in diesem Unterkapitel beschrieben.

⁶⁷ Schnedlitz und Teller 2008, S. 17–21

⁶⁸ Schnedlitz und Teller 2008, S. 29–30

Empirische Untersuchungen die 2008 in Österreich durchgeführt wurden zeigen die wichtige Rolle des Center Managements für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines EKZ auf. Die Hauptaufgabe ist dabei die Attraktivität des EKZ für den Kunden sicherzustellen und nach Möglichkeit konstant zu steigern. Die Wahrnehmung der Kundenattraktivität wird stark von Agglomerationseffekten bestimmt, die das zentrale Management aktiv beeinflussen und steuern kann.⁶⁹

In einem EKZ gibt es zwei Managementebenen für die das Centermanagement verantwortlich ist. Die beiden Ebenen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:⁷⁰

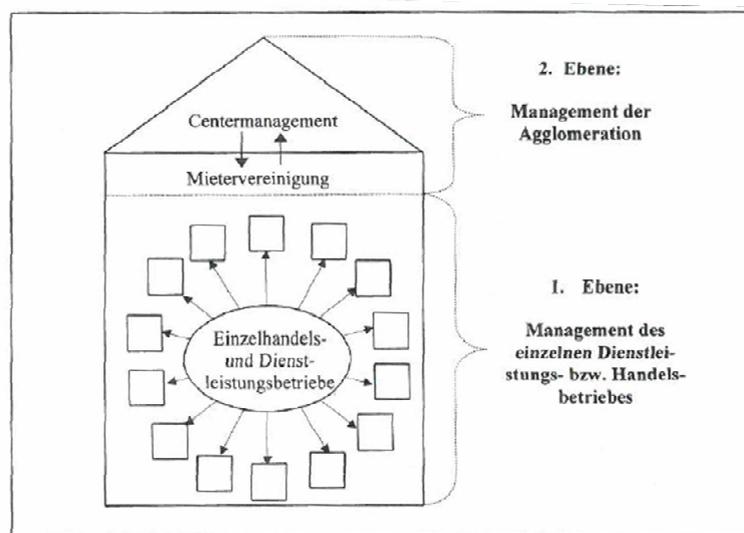


Abb. 20: Zwei Ebenen-Struktur von Einkaufszentren⁷¹

Auf einer **ersten Ebene** stellt das Centermanagement die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen der einzelnen Bestandsnehmer sicher. Die Mieter betreiben dabei Handels- und Dienstleistungsmarketing im Rahmen ihres jeweiligen Mietvertrages eigenständig auf Ebene ihres Unternehmens. Begrenzungen existieren gegebenenfalls durch die zentreninternen Vereinbarungen innerhalb der Mietervereinigung.

Auf einer **zweiten, übergeordneten Ebene** findet die Gesamtführung der bestehenden Agglomeration der Geschäfte und Betriebe des EKZ durch das

⁶⁹ Schnedlitz und Teller 2008, S. 41

⁷⁰ Bastian 1999, S. 32–33

⁷¹ Bastian 1999, S. 32

zentrale Center Management ggfs. mit Unterstützung durch die Mietervereinigung statt. Auf dieser Ebene des Managements werden z.B. Optimierungen am bestehenden Mietermix vorgenommen, die Änderung von Ankermietern, die Standortvergabe innerhalb des Centers und das Marketing des Centers bestimmt und dadurch der Absatzerfolg des Centers grundlegend gesteuert. Die Aufgabe des CM ist es die unterschiedlichen Interessen der Mieter aus verschiedenen Branchen zu koordinieren und durch ein übergeordnetes Marketing ein für potenzielle Kunden wahrnehmbares, einheitliches Gesamtbild mit einem klaren Image bzw. Branding zu erreichen. Durch die zentrale und kundenorientierte Koordination der Marketingaktivitäten über das Center Management ist der Erfolg höher als die bei unkoordinierten Aktivitäten der einzelnen Mieter der Fall wäre.⁷²

3.6.1. Kundenorientiertes Shopping Center Management (SCM)

Die bereits beschriebenen kundenorientierten Erfolgsfaktoren Convenience, Erlebnis und Versorgung wurden im Rahmen eines Hypothesenmodell (Abbildung 24), im Rahmen der Erfolgsfaktoren-Forschung zu EKZ von Antje Bastian entwickelt. Kunden nehmen diese Faktoren wahr und beurteilen darauf basierend die Gesamtattraktivität des EKZ. Davon ist ein Besuch und in weiterer Folge ein auch Einkauf des Kunden im SC abhängig.

Die positive Wahrnehmung dieser drei Erfolgsfaktoren ist also für die Attraktivität aus Sicht des Kunden ausschlaggebend und führt zu einer Änderung der Kundenfrequenz und im nächsten Schritt zur Verbesserung der Umsätze in einem Einkaufszentrum. Dadurch können Gewinn, Rendite und Unternehmenswert beeinflusst werden.⁷³

⁷² Bastian 1999, S. 33–39

⁷³ Bastian 1999, S. 143–145

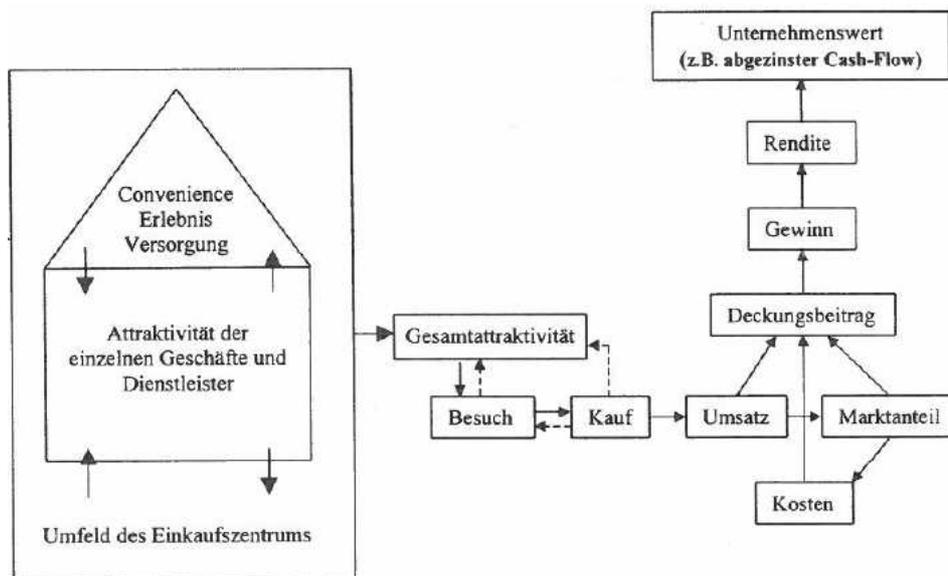


Abb.: 21 Erweitertes Hypothesenmodell zur Erfolgsfaktorenforschung von Einkaufszentren⁷⁴

Die drei Erfolgsfaktoren werden dabei im Rahmen des Agglomerationsmanagements, also auf einer zweiten, centerumfassenden Managementebene bearbeitet, um das EKZ für potenzielle Kunden attraktiver zu positionieren. Dadurch erhöhen sich die Gesamtattraktivität und die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden das Center besuchen und Einkäufe tätigen. Einkäufe erhöhen den Umsatz, was durch umsatzabhängige Mietkomponenten Verbesserung der Rendite und des Unternehmens- bzw. Wertes des Shopping Centers führt.

Die Auswirkungen der Internetnutzung und des Internethandel auf die Erfolgsfaktoren für SC wird in Kapitel 5.1. beschreiben. Zuvor erfolgt in Kapitel 4 die Erläuterung der allgemeinen Effekte auf den stationären Handel.

⁷⁴ Bastian 1999, S. 145

4. Auswirkung von Internetnutzung und Onlinehandel auf den stationären Einzelhandel

SC unterliegen in ihrer Entwicklung als Teil des stationären Einzelhandels einer Vielzahl von sich gegenseitig beeinflussenden exogenen und endogenen Einflüssen. Für Veränderungen im Handel sind vor allem auch exogene Einflüsse, wie soziodemografische, sozioökonomische und technische Entwicklungen verantwortlich. Die endogenen Einflüsse, wie Flächenexpansion oder Marktkonzentration wurden im Kapitel 3.4. bereits beschrieben.

In diesem Kapitel wird der generelle Einfluss des Internets, das einen exogenen, technischen Einflussfaktor für den stationären Einzelhandel und somit auch für SC darstellt, beschrieben. Die wichtigste Auswirkung des Internets ist eine Veränderung des Kaufverhaltens der Kunden. Dadurch kommt es zu Umsatzverschiebungen zwischen unterschiedlichen Vertriebskanälen, die wiederum einen Einfluss auf das Angebotsverhalten der Händler haben.

4.1. Änderung des Kaufverhaltens durch das (mobile) Internet

Der Einfluss des Internets auf den stationären Einzelhandel und somit auch auf SC stellt einen exogenen Einflussfaktor dar. Die Verfügbarkeit des Internets selbst ist dabei eine technologische Rahmenbedingung, die vor allem das Kundenverhalten nachhaltig und grundlegend verändert hat. Da der Einzelhandel das Bindeglied in der Warendistribution zum Konsumenten ist wirkt sich eine Änderung des Kunden- und Einkaufsverhaltens unweigerlich auf die Betriebsformen des Handels aus. Der bestimmende Einflussfaktor für SC ist jedoch das Einkaufsverhalten von potenziellen Kunden. Denn im Endeffekt zählt ob und wie viel die Kunden im EKZ einkaufen.⁷⁵

4.1.1. Der Kaufprozess

Durch die Verfügbarkeit des Internets hat sich die Position des Konsumenten gegenüber dem Handel im Kaufprozess deutlich verbessert. Die Beschreibung des Kaufprozesses ist relevant, da der Konsument verschiedene Phasen bis zur Entscheidung der Einkaufsstätte absolviert. An einem gewissen Punkt im

⁷⁵ Wengler 2005, S. 246

Kaufprozess entscheidet der Konsument wo bzw. über welchen Vertriebskanal er das Produkt schlussendlich kaufen will.

In der unten abgebildeten Grafik sind die einzelnen Phasen des Kaufprozesses und die unterschiedlichen Absatz- bzw. Vertriebskanäle an den Kunden dargestellt.

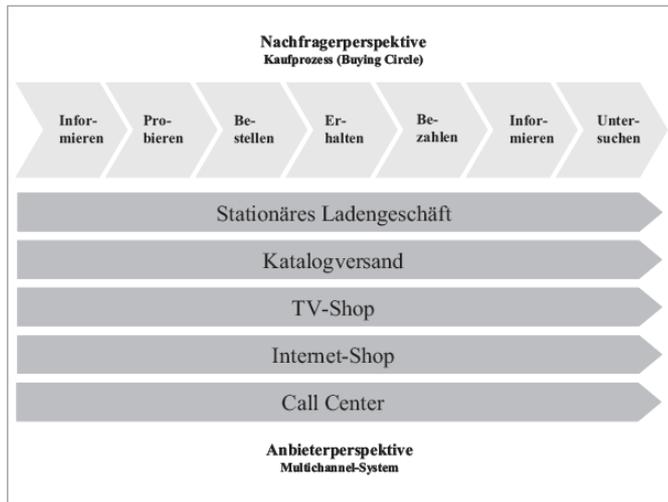


Abb.: 22: Beispiel eines Multichannel-Systems im Einzelhandel⁷⁶

Bevor es das Internet gab war der Konsument im Kaufprozess immer zuerst auf die Suche eines Händlers angewiesen, der dem Konsumenten im nächsten Schritt im Geschäft half sich für ein Produkt zu entscheiden, das seine Bedürfnisse am besten erfüllte. Meistens kaufte der Kunde das Produkt dann direkt bei dem Händler, wo er es, falls notwendig, auch umtauschen konnte. Das stationäre Geschäft war der Ort an dem das Produkt ausgewählt und gleichzeitig auch die Entscheidung zum Kauf getroffen wurde.

Durch das Internet hat sich dieser gesamte Ablauf drastisch verändert. Der Konsument kann im Internet über PC, Tablet oder Smartphone direkt nach einem Produkt suchen und sich auf der Hersteller-, oder Händlerhomepage bzw. in Internetforen gründlich informieren und Preisvergleiche anstellen. Erst nach der Produktwahl entscheidet der Konsument, ob er das Produkt online oder im Geschäft kaufen will. Dadurch kommt es zu einer Entkoppelung zwischen der Kaufentscheidung und dem tatsächlichen Einkaufsort. Das Internet spielt aus Händlersicht also so eine wichtige Rolle, da es dem Konsumenten ermöglicht durch

⁷⁶ Schmieder 2010, S. 234

Informationen in der Vorkaufphase dann auch de facto Kaufentscheidungen zu treffen ohne dass der stationäre Handel eingebunden ist⁷⁷

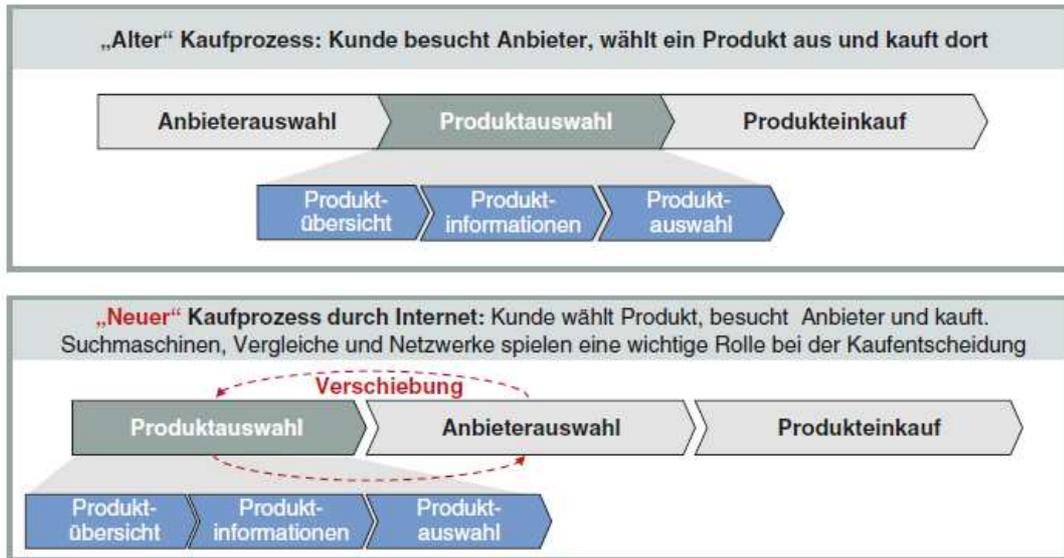


Abb. 23: Verändertes Online-Kaufverhalten auf Basis von dgroup⁷⁸

Das Internet ermöglicht ein hohes Maß an Marktransparenz, da Produkt- und Preisinformationen für Konsumenten online verfügbar sind. Es ist dem Kunden damit möglich den stationären Einzelhandel komplett zu umgehen, wie in der folgenden Abbildung in der dritten Variante (Online –Online) dargestellt. Es gibt im Prinzip vier mögliche Variationen, wie Informationsbeschaffung und der anschließende Kauf online bzw. offline (stationär) stattfinden kann. Die gepunkteten Linien zeigen dabei einen Kanalwechsel zwischen Information und Kauf an.

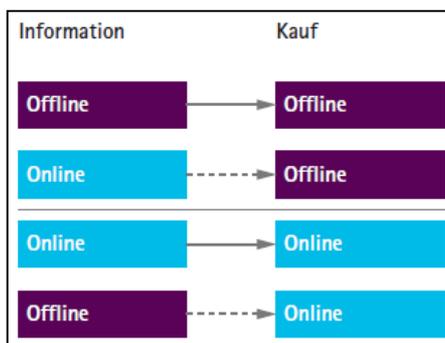


Abb. 24: Art des Kanalwechsels⁷⁹

⁷⁷ Zaharia 2013, S. 126–127

⁷⁸ Gehrckens und Boersma 2013, S. 54

⁷⁹ Accenture 2010, S. 9

4.1.2. Kaufvorbereitung über das Internet in Österreich

Die Kaufentscheidung findet immer öfter nach der Kaufvorbereitung im Internet statt und ist damit im Vergleich zu früher vom Geschäft als Einkaufsort unabhängig.

Das Internet hat eine ganz elementare Funktion in der Kaufvorbereitung eingenommen. Bereits 2011 verwenden 59 % der Österreicher bzw. 78 % der Internetnutzer das Internet zum Finden von Informationen zu Waren oder Dienstleistungen, um sie dann im Internet oder im stationären Einzelhandel zu kaufen.⁸⁰ Siehe hierzu auch Grafik 8 in Kapitel 2.6.

Quer über alle Produktgruppen recherchieren Österreicher auf der Homepage des Produzenten oder Händlers, um sich zu informieren bevor sie Waren kaufen. Bei Elektrogeräten und Computern, also hochpreisigen Produkten des mittel- bis langfristigen Bedarfs, werden auch häufig zusätzlich Online-Preisvergleichsportale benutzt. Für die Entscheidungsfindung, ob im Internet eingekauft wird oder nicht ist die Homepage des Händlers quer über alle Produktkategorien die wichtigste Informationsquelle. Der Besuch eines stationären Geschäfts spielt bei dieser Entscheidung eher eine untergeordnete Rolle. Nur 5-15 % der österreichischen Internetkäufer informieren sich vor einem Kauf im Internet im Geschäft. Die höchsten Werte weisen dabei die Warengruppen Möbel, Spielwaren, Elektrogeräte, Bekleidung und Schuhe auf. Die Internetpräsenz eines Händlers mit seinen Produkten spielt daher eine ganz wichtige Rolle für den stationären Verkauf von Produkten und ist für den österreichischen Handel extrem wichtig.⁸¹

Man spricht in dem Zusammenhang auch von dem **ROPO-Effekt**, der für die Abkürzung Research Online – Purchase Offline steht. Die Kunden bereiten den Kauf also im Internet vor kaufen dann aber im stationären Handel.⁸²

Der ROPO Effekt ist in Österreich für alle Produktkategorien zutreffend und sehr wichtig für den stationären Handel, da mehr als 70 % der Konsumenten, die Onlinekaufvorbereitung betreiben dann trotzdem im Geschäft einkaufen.⁸³

⁸⁰ Gittenberger 2011, S. 23

⁸¹ Gittenberger 2011, S. 25–32

⁸² Handelsverband Österreich 2013, S. 3

⁸³ Walker-Wilson 2011, S. 33–35

Diese Entwicklung entspricht auch dem internationalen Trend. Eine Untersuchung in 39 Ländern zeigt die Unterschiede im Einkaufsverhalten zwischen 2010 und 2012 auf. Erstmals werden mehr als die Hälfte der Einkäufe mittels Online-Recherche vorbereitet und zwar quer über alle Produktgruppen und unabhängig ob danach online oder offline gekauft wird. Bei hochpreisigen Produkten ist der Anteil des Online-Research vor dem Kauf, aber auch der Anteil der Online-Käufer deutlich höher als bei niederpreisigen Waren. Zwischen 2010 - 2012 haben die Informationseinholung und der Kauf im stationären Einzelhandel klar abgenommen.⁸⁴

4.1.3. Such- und Kaufverhalten im mobilen Internet

Wie bereits in Kapitel 2.6. beschrieben ist Verfügbarkeit von mobilen Internetgeräten, wie Smartphones oder Ipad's in Österreich relativ hoch.

Im Jahr 2010 fanden bereits 13 % der Einkäufe im Internet mit Smartphones statt. Zu diesem Zeitpunkt besaßen 56 % der Internetkäufer ein Smartphone und 47 % davon benutzten es um im Internet nach Informationen zu Waren oder Produkte zu suchen.⁸⁵

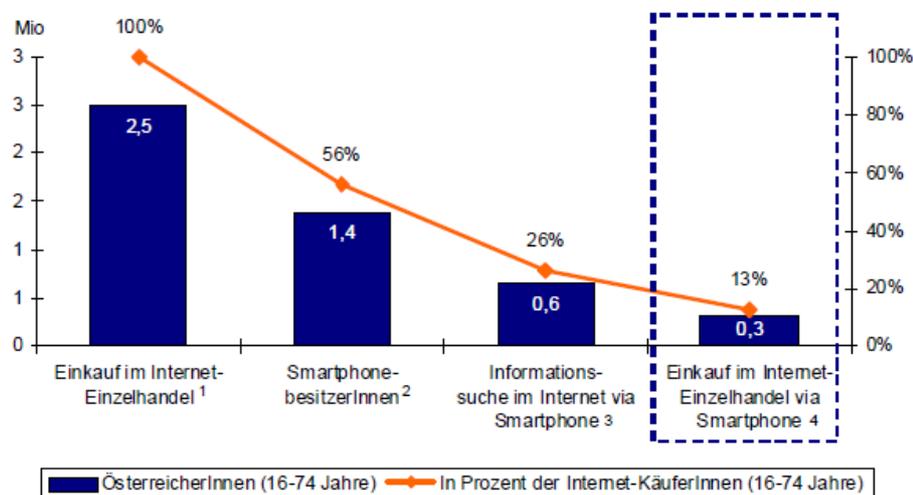


Abb. 25: Überblicksgrafik KonsumentInnen mit mobilen Endgeräten (Smartphones) im Internet, in Mio und %, 2010/2011⁸⁶

⁸⁴ Google 2012b, S. 3–4

⁸⁵ Gittenberger 2011, S. 57–58

⁸⁶ Gittenberger 2011, S. 57

Das Suchverhalten im mobilen Internet auf mobilen Geräten, wie Smartphones, unterscheidet sich nicht wesentlich zu jenem am PC. 47 % der Smartphonebesitzer suchen damit Waren und Produkte im Internet. 23 % der Smartphonebesitzer in Österreich kauften 2010 bereits mit Ihrem Handy im Internet ein. Am häufigsten wurden mit 40 % Elektrogeräte und Elektronik, mit 31 % Bücher, mit 28 % Musik und mit 26 % Software gekauft.⁸⁷

Es ist davon auszugehen, dass die Zahlen aktuell noch höher sind, da die Verkaufszahlen von mobilen Endgeräten, wie Smartphones oder Tablets, konstant auf Kosten des althergebrachten PCs steigt. Das mobile Internet stellt also für die Zukunft einen nicht zu unterschätzender Kommunikations- und Vertriebskanal für den Einzelhandel in Österreich dar.

4.2. Umsatzentwicklung des Internethandels durch geändertes Kaufverhalten

Wie bereits in Kapitel 2.6. einleitend beschrieben steigt der Anteil des Onlineumsatzes im Einzelhandel seit Jahren konstant an und liegt 2010 bei 8 % bzw. 4,5 Mrd. Euro. Der Umsatzanteil des Internethandels am einzelhandelsrelevanten Konsum in Österreich ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen und wächst seit 2009 exponentiell. 2010 betrug der Anteil der Internetkäufe am österreichischen Einzelhandel bereits 3,6 % bzw. 1,9 Mrd. Euro, was ca. 42 % der gesamten Onlineausgaben der Österreicher entspricht. Die Differenz von 58 % wird nicht im österreichischen Einzelhandel erwirtschaftet sondern fließt ins Ausland.⁸⁸

⁸⁷ Gittenberger 2011, S. 59

⁸⁸ Gittenberger 2011, S. 10–11

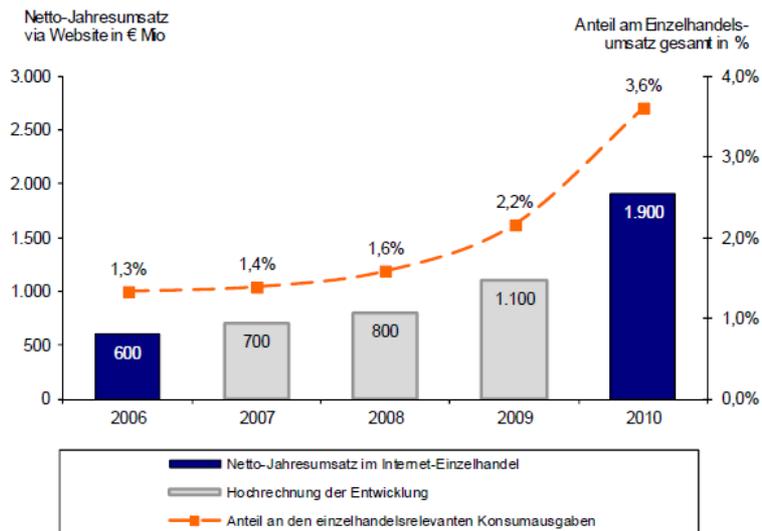


Abb.: 26: Jahresumsatz (netto) im Internet-Einzelhandel¹ in € Mio. und in % des Einzelhandelsumsatzes gesamt, 2006-2010⁸⁹

Das Wachstum des Internetanteils an den Einzelhandelsumsätzen korreliert mit der Verbreitung von Internetanschlüssen und internetfähigen Endgeräten. Auch wenn die mittels Onlinehandel erwirtschafteten Gesamtumsätze in Österreich aktuell noch im einstelligen Prozentbereich liegen so ist die bisherige Entwicklung des Onlinehandels sowohl angebots- als auch nachfrageseitig sehr dynamisch verlaufen. Durchschnittlich geben Internetkäufer im Jahr 2010 bereits 1.800 € für Onlinekäufe aus. Dieser Wert hat sich seit 2006 mehr als verdoppelt.

Von 2006 bis 2013 ist der Anteil des Onlinehandels in Österreich von 3 % bzw. 1,7 Mrd. Euro auf 9 % des Einzelhandelsumsatzes gestiegen, was aktuell ca. 5,5 Mrd. Euro und somit einer Verdreifachung entspricht. Eine aktuelle Prognose von Regio Plan geht von einem Anteil des Onlinehandels im Jahr 2019 von ca. 25 % bzw. 15,8 Mrd. Euro aus. Die mögliche Entwicklung ist in der untenstehenden Grafik dargestellt.⁹⁰

⁸⁹ Gittenberger 2011, S. 18

⁹⁰ Regio Plan Consulting GmbH 18.06.2013, S. 2

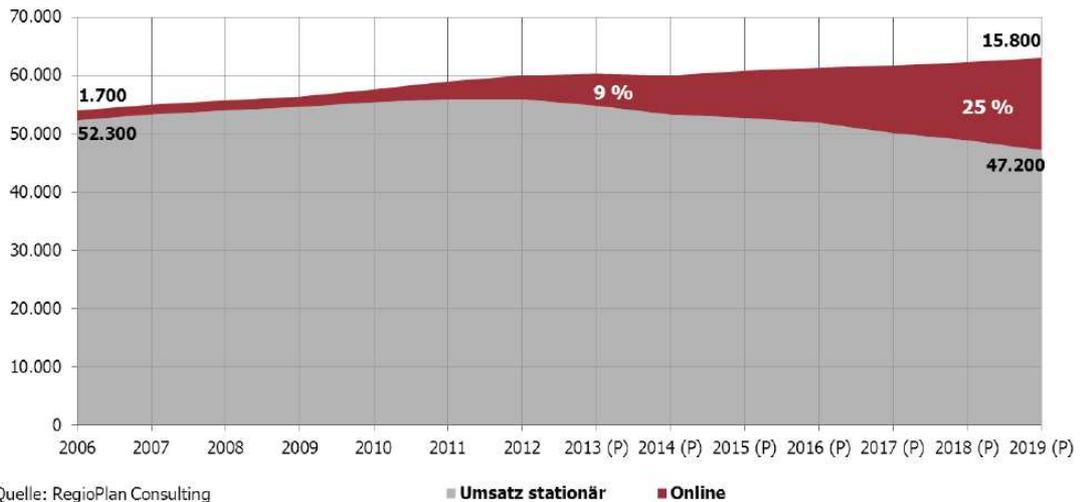


Abb. 27: Entwicklung Online Handelsumsätze in Österreich von 2006 bis 2013 mit Prognose bis 2019⁹¹

Zur Relativierung kann festgehalten werden, dass ein konstantes Wachstum des Onlinehandels in der oben dargestellten Größenordnung nur stattfinden kann, wenn auch die dafür notwendige Versand- und Zustellungslogistik entsprechend wächst. Denn schließlich erwarten die Kunden die Lieferung ihrer Onlinebestellungen innerhalb weniger Tage. Weitere Details werden in Kapitel 6.2. beschrieben.

4.2.1. Internethandel wächst zu Lasten des stationären Handels

Wie in Kapitel 2.3. beschrieben weist die Umsatzentwicklung im Einzelhandel nominelle Wachstumsraten von durchschnittlich 2,2 % auf. Das jährliche Wachstum des Interneteinzelhandels seit 2006 beträgt hingegen bei einer Verdreifung innerhalb von 7 Jahren durchschnittlich ca. 43%. Da die Wachstumsrate der Internetsätze höher ist als jene des gesamten Einzelhandelsmarktes, muss das Wachstum des Onlinehandels zu Lasten von anderen Vertriebskanälen im Einzelhandel und somit auch zu Lasten des stationären Handels gehen.

Trotz dieser klaren Tendenz sind nur die Hälfte der österreichischen Einzelhändler im Internet mit einer Homepage präsent und lediglich 15 % der Einzelhändler bieten ihren Kunden an online einzukaufen.⁹² Der stationäre Handel läuft dadurch Gefahr an dem Wachstum des Internethandels nicht ausreichend teilnehmen zu können und daher Marktanteile an den Internethandel zu verlieren.

⁹¹ Regio Plan Consulting GmbH 18.06.2013, S. 2

⁹² Gittenberger 2011, S. 7, 69

Umsatzverschiebungen zwischen Betriebstypen im Einzelhandel bewirken eine Veränderung von Marktanteilen. Auch wenn der Internethandel nur geringe Marktanteile zu Lasten des stationären Handels gewinnt kann dies spürbare Auswirkungen haben, da der stationäre Einzelhandel generell sensibel auf Umsatzverschiebungen reagiert. So können Umsatzrückgänge von 5 % im innerstädtischen Handel aufgrund der Fixkostenbelastung bereits eine Halbierung des Gewinns bedeuten.⁹³ Aus dieser Entwicklung ist ersichtlich, dass Umsatzeinbußen durch Wettbewerb aus dem Handel von Waren über das Internet den Einzelhandel hart treffen könnten. In wie weit SC in Österreich davon betroffen sein können wird in Kapitel 5.2.1. im Detail beschrieben.

4.2.2. Welche Branchen sind in Österreich vom Onlinehandel betroffen?

Eine europaweite Studie in der McKinsey das Online-Kaufverhalten von 40.000 Konsumenten in den Jahren 2010 und 2011 analysierte zeigt die durchschnittliche Veränderung innerhalb der Produktkategorien deutlich auf. Vor allem Produkte wie Kleidung, Schuhe, Möbel, Heimdekor und Kosmetika werden mittlerweile häufiger online gesucht und im nächsten Schritt auch online gekauft. Die Entwicklung ist in der unten angeführten Grafik dargestellt.⁹⁴

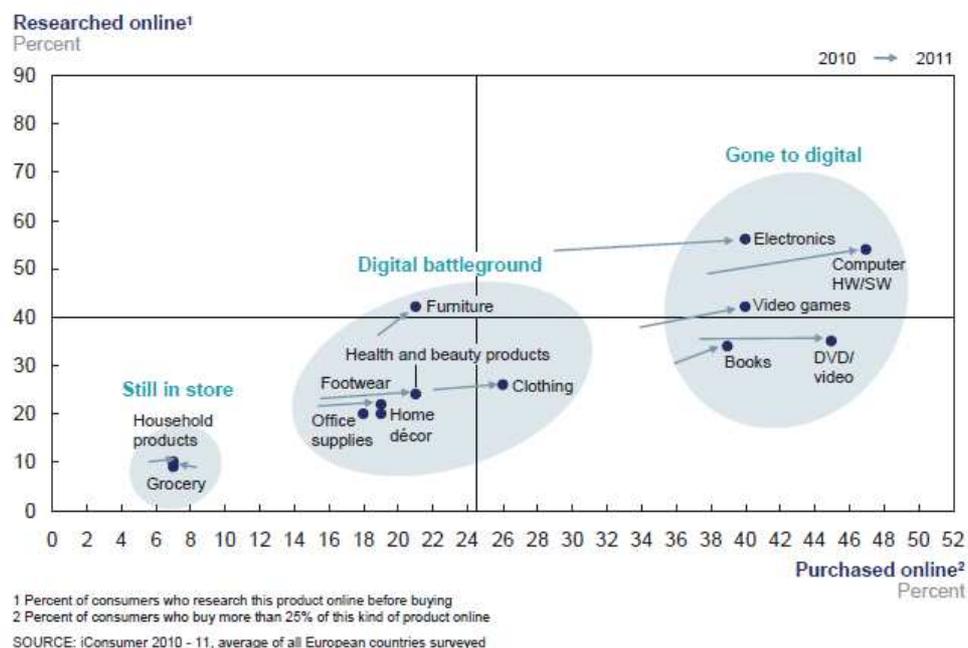


Abb. 28: Digital shopping window it growing accross all categories⁹⁵

⁹³ Wengler 2005, S. 119

⁹⁴ Hazan und Wagener 2012, S. 1-2

⁹⁵ Hazan und Wagener 2012, S. 2

Besonders betroffen vom Internethandel sind also Waren bei denen die Käuferautonomie aufgrund des geringen Erklärungsbedarfs des Produkts hoch ist und Artikel bei denen ein hohes Transaktionskostensenkungspotenzial durch den Internetvertrieb entsteht.⁹⁶

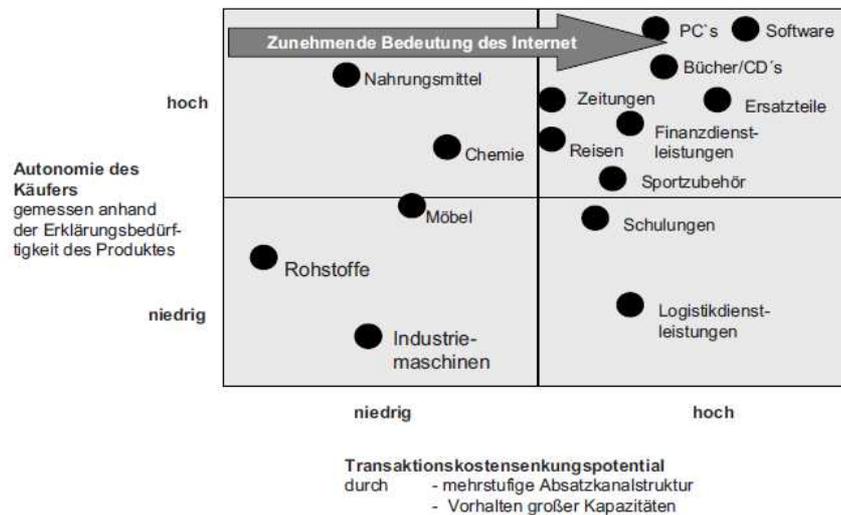


Abb. 29: Branchenspezifische Bedeutung des Internet⁹⁷

Wie in Abb. 29 dargestellt wird am „digitalen Schlachtfeld“ also mittlerweile um Marktanteile von Produktgruppen gekämpft die einen großen Anteil am österreichischen Einzelhandel ausmachen.

Den größten Umsatzanteil im Einzelhandel hat der Lebensmittelhandel mit 33 %, gefolgt vom Bekleidungshandel mit 9 %, vom Möbelhandel mit 8 % und vom Handel mit Computern, Elektrogeräten und Elektronik mit ca. 5 %.⁹⁸ Weitere Details zu anderen Einzelhandelssparten sind im Anhang 1 dargestellt. Im Hinblick auf die absolute Größe von weiteren Umsatzverschiebungen zu Gunsten des Onlinehandels sind diese vier Produktkategorien daher besonders relevant.

Alle Branchen in Österreich haben in den letzten Jahren Zuwächse im Onlinegeschäft verzeichnen können. Nach Branchen betrachtet hat der Buchhandel 2013 in Österreich mit 28 % Onlineumsatz den höchsten Anteil am Onlinegeschäft,

⁹⁶ Heinemann 2008, S. 24

⁹⁷ Meffert 2001, S. 10

⁹⁸ Bank Austria 2013, S. 13

gefolgt von der Computer/Elektrobranche (26 %), Bekleidung (18%), Schuhen (16 %) und Sportartikel (12%), Möbel (5%), Drogeriewaren (5%), sowie Baumärkten (5%). Am Ende steht die Lebensmittelbranche mit einem Onlineanteil am Branchenumsatz von lediglich 2 %.⁹⁹

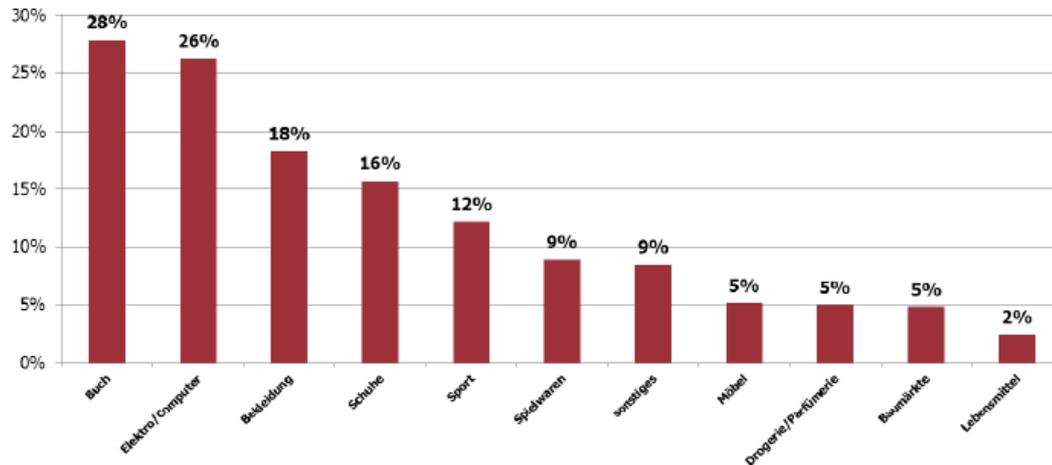


Abb. 30: Anteile des Onlinehandels am Gesamtumsatz der Branche in Österreich, Angaben in %, 2013¹⁰⁰

Die Rolle des Internets und der damit stattfindende Onlinehandel werden branchenspezifisch unterschiedlich wahrgenommen. Während der Buchhandel in Österreich aktuell eine Revolution erlebt, sieht der Lebensmittelhandel lediglich eine evolutionäre Entwicklung.¹⁰¹

Der Vergleich zwischen den Gesamtausgaben pro Warenkategorie der Jahre 2010 und 2006 verdeutlicht die Dynamik mit der manche Waren im Onlinevertrieb wachsen. Vor allem in den Produktgruppen Textil/Bekleidung, Schuhe, Möbel, Spielwaren, Bücher und Drogerieartikel sind die Onlinekäufe stark gestiegen. Dies ist in der unten angefügten Grafik ersichtlich.

⁹⁹ Regio Plan Consulting GmbH 18.06.2013, S. 3

¹⁰⁰ Regio Plan Consulting GmbH 18.06.2013, S. 3

¹⁰¹ Handelsverband Österreich 2013, S. 9

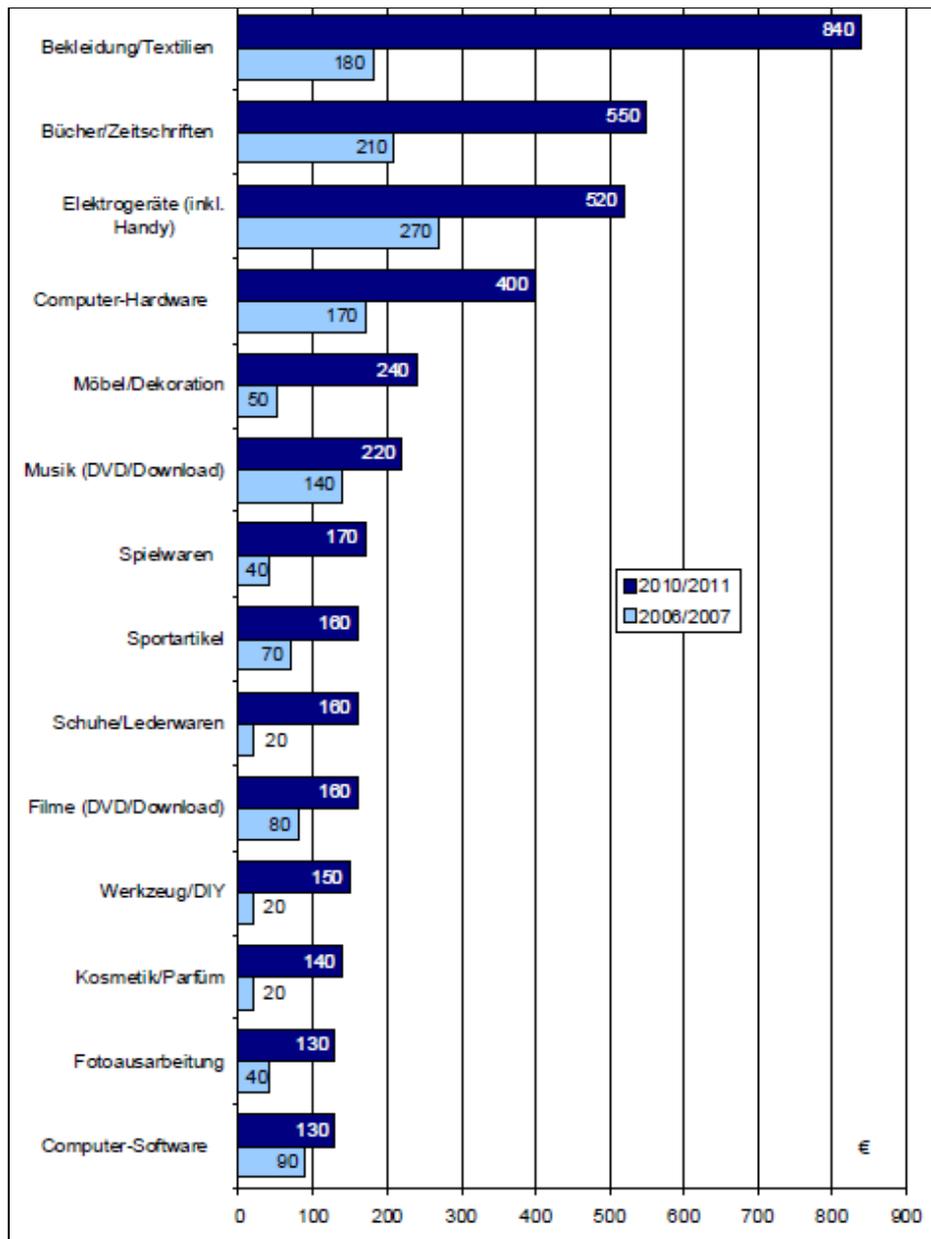


Abb. 31: Abschätzung der Jahres-Ausgaben im Internet-Einzelhandel (in € Mio.) nach ausgewählten Warengruppen 2006/2007 und 2010/2011¹⁰²

Welche Auswirkungen diese Umsatzverschiebungen auf den Betriebstyp SC haben wird in Kapitel 5.2.1. der Arbeit beschrieben.

4.3. Reaktion des Einzelhandels: Multichannel- und No-Line-Handel

Die unterschiedlichen Vertriebsstrategien des Einzelhandels wurden in Kapitel 2.2. bereits einleitend dargestellt. Um den Kundenanforderungen nach zukommen und

¹⁰² Gittenberger 2011, S. 60

um keine Marktanteile zu verlieren werden künftig auch in Österreich deutlich mehr Einzelhändler den Absatz über das Internet in ihre Vertriebsstrategie integrieren. In diesem Unterkapitel wird daher das Vertriebskonzept des Multi-Channeling näher erörtert und im Anschluss der Begriff des No-Line-Handels dargestellt.

4.3.1. Das Konzept des Multi-Channel-Handels

Unter dem Begriff **Multichannel-Handel** wird der gleichzeitige, kombinierte und integrierte Einsatz verschiedener, indirekter und direkter Absatzkanäle durch eine Handelsunternehmung verstanden. Dem Kunden werden dabei Produkte über unterschiedliche Absatzkanäle aus gleichen oder sich überschneidende Sortimenten angeboten. Dadurch ist es dem Händler möglich verschiedene Kundensegmente mit differenzierten Marketinginstrumenten anzusprechen.¹⁰³

Durch die konstant steigende Zahl der Internetnutzer und dem Konsumentenwunsch online zu kaufen hat der Handel seine Vertriebsstrategie entsprechend angepasst, um keine Marktanteile zu verlieren. Dem Kunden werden daher mehrere Vertriebs- und Kommunikationskanäle zum Abschluss von Käufen angeboten. Das mögliche Spektrum wird in der folgenden Grafik dargestellt.

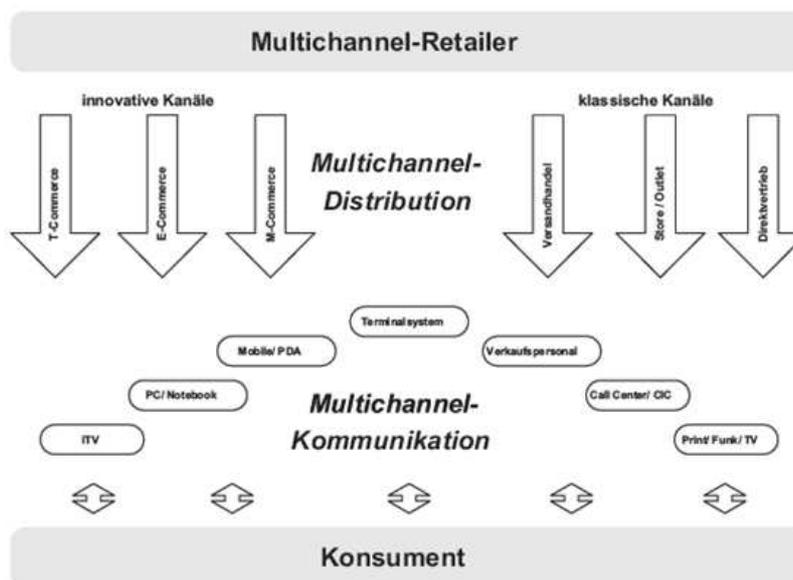


Abb. 32: Multichannel-Kommunikation im Kaufprozess: der Multichannelretailer¹⁰⁴

¹⁰³ Schmieder 2010, S. 234

¹⁰⁴ Schmieder 2010, S. 236

Eine besonders kundenorientierte Gestaltung der Vertriebskanäle ist daher heute ein wichtiger Teil des Marketings. Multichannel-Handel hat dabei für Retailer mehrere Vorteile. Die Kunden werden im Kaufprozess über verschiedene Vertriebskanäle angesprochen und können nutzen- und situationsabhängig einen Kanal wählen. Je integrierter, also nahtloser, die Absatzkanäle sind, desto einfacher finden sich Kunden zurecht und desto höher sind die Synergien zwischen ihnen. Daraus ergibt ein positiver Effekt für die Kundenloyalität, was im aktuellen Wettbewerbsumfeld des Einzelhandels wichtig ist. Darüber hinaus können Einzelhändler die Kundentransaktionen steuern damit die effizientesten Vertriebskanäle häufiger für Käufe verwendet werden. Multichannel-Handel kann somit einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Rentabilität im Einzelhandel leisten.¹⁰⁵

4.3.2. Multichannel-Handel in Österreich

Der österreichische Einzelhandel hat auf den Wunsch der Konsumenten online einkaufen zu wollen reagiert. Dies spiegelt sich in der Entwicklung der österreichischen Onlineumsätze deutlich wieder.

Der stationäre Einzelhändler in Österreich will künftig seine Online Kompetenz ausweiten und verstärken um dadurch Wettbewerbsnachteile gegenüber den reinen Internethändlern auszugleichen. Die Multichannel-Strategie soll von Customer Relationship Managementsystemen unterstützt werden. Der Multichannel-Handel wird als vorteilhaft für die Kundenbindung gesehen, da die Informationen des Onlinevertriebs mit jener der Geschäfte kombiniert werden kann. Dadurch können Kundengruppen selektiver angesprochen Multichannel-Handel werden, was die Kundenbindung erhöht und den Umsatz langfristig steigern kann. Durch die Verbreitung von Smartphones wird es zusätzliche Chancen geben kundenspezifisches Marketing mittels digitalen Gutscheinen, dem sogenannten M-Coupons, zu betreiben. Die korrekte Preisfindung und das Erreichen eines Rentabilitätszieles sind für österreichische Einzelhändler die Herausforderungen bei der Umsetzung einer integrierten Multichannel-Strategie.¹⁰⁶

Da der Einzelhandel in hohem Maß länderübergreifend funktioniert, ist die Multichannel-Entwicklung in Österreich vergleichbar mit der in anderen Ländern.

¹⁰⁵ Schramm-Klein 2010, S. 122

¹⁰⁶ Handelsverband Österreich 2013, S. 4, 13

2011 wurde eine internationale Studie unter Einzelhändlern durchgeführt um den Status des Multichannel-Handels aus Händlersicht zu erheben. 70 % der internationalen Retailer bezeichneten sich 2011 noch als rein stationäre "Bricks and Mortar"-Einzelhändler, wollten aber bis 2014 voll integrierte Multichannel-Anbieter werden. Diese Zielsetzung des Handels wird den Onlinekäufen zusätzlichen Aufschwung geben. Während der Durchschnitt der aktuellen Onlineverkäufe 2011 ca. 5 % des Umsatzes ausmachte wird der Anteil des Internethandels für das Jahr 2014 von den Händlern bereits auf ca. 10 % geschätzt.¹⁰⁷

4.3.3. No-Line-Handel als höchste Entwicklungsstufe

Durch die zunehmende Verbreitung des Internets wird die parallele Nutzung von Einkaufs- und Informationskanälen zunehmen. Dieses Konsumentenverhalten wird auch Omnichannelling genannt. Die Kunden kaufen dabei online über PC, online über Tablets oder Smartphones aber auch klassisch offline, also im Geschäft, ein. Dadurch ergeben sich enorme Chancen für den stationären Einzelhandel. Die Rolle von mobilen Internetgeräten, wie Smartphones oder Tablets, wird dabei zunehmend wichtiger, da sie zur Kaufvorbereitung verwendet wird und den Kauf im Geschäft nachhaltig beeinflusst. Kunden verhalten sich zunehmend multioptional und dadurch verschwimmt die Grenze zwischen Online- und Offlinehandel. Die Vertriebskanäle gehen ineinander über bzw. verschmelzen. Man spricht daher in dem Zusammenhang auch vom **No-Line-Handel**.¹⁰⁸ Durch No-Line-Handel verschwimmen aus Kundensicht die unterschiedlichen Geschäftstypen, da er vom Händler über mehrere Kommunikations- bzw. Vertriebskanäle über den gesamten Kaufprozess begleitet wird. Die Entwicklungsstufen werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

¹⁰⁷ Gold 2012b, S. 3

¹⁰⁸ Heinemann 2013 A, S. 7

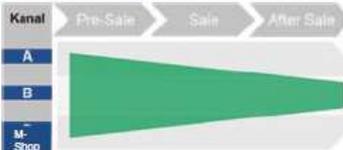
Ein Kanal	Mehrere Kanäle	Kanal-Integration
 <p>Single-Channel-Retailer</p>	 <p>Multiple-Channel-Retailer</p>	keine
	 <p>Multi-Channel-Retailer</p>	mittel bis stark
	 <p>No-Line-Retailer</p>	maximal

Abb. 33: Evolutionsstufen des Handels hin zum No-Line-Retailing¹⁰⁹

Der No-Line-Handel bzw. No-Line Systeme stellen die höchste Evolutionsstufe im Multi-Channel-Retailing dar. Es findet eine maximale Vernetzung und Integration der Absatzkanäle aus Kundensicht statt. Die Einbindung des mobilen Internets mittels Smartphones oder Tablets spielt dabei eine wichtige Rolle.¹¹⁰

Wie ein Kunde während des Kaufprozesses unterschiedliche Absatz- und Kommunikationskanäle nutzen kann wird in der unten dargestellten Grafik beispielhaft dargestellt. Klares Ziel ist es dem potenziellen Kunden ein multioptionales Einkaufsverhalten zu ermöglichen und ihn während des Kanalwechsels nicht zu verlieren. Dem Kunden werden daher möglichst viele Kommunikationskanäle zur Verfügung gestellt, um ihm während des gesamten Kaufprozesses bis hin zum tatsächlichen Kaufabschluss Kanalwechsel zu ermöglichen. Entscheidend ist allerdings, dass sich für den Kunden durch die zusätzlichen Kanäle auch einen Mehrwert ergibt.

¹⁰⁹ Zaharia 2013, S. 125

¹¹⁰ Zaharia 2013, S. 126

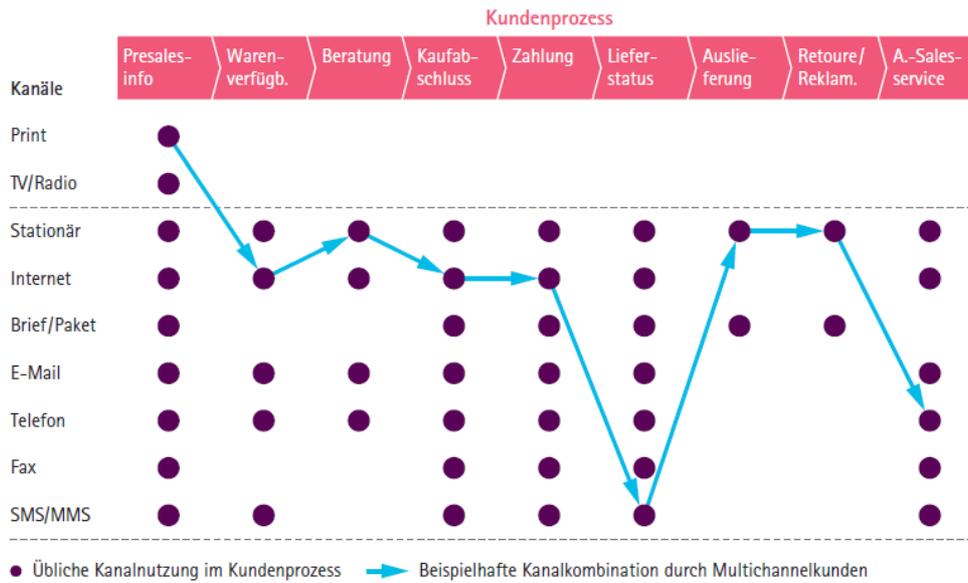


Abb.: 34: Beispiel für Kanalintegration im Multichannel-Handel¹¹¹

SC sind ein Teil des stationären Einzelhandels. In wie weit sie von den Auswirkungen des Onlinehandels und der (mobilen) Internetnutzung betroffen sind wird in Kapitel 5 der Arbeit beschrieben. Die Rolle von mobilen Endgeräten wird dabei in den Punkten 5.4.1. und 5.5.1.3. näher erläutert.

¹¹¹ Accenture 2010, S. 5

5. Auswirkung der Internetnutzung und des Onlinehandels auf Shopping Center in Österreich

Nach der Beschreibung der allgemeinen Auswirkungen des Internethandels auf den stationären Handel in Kapitel 4 wird nun der Einfluss des Internets auf den stationären Betriebstyp der SC beschrieben. Zu Beginn werden Shoppingcenter im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse dem Internethandel gegenübergestellt. Im nächsten Schritt werden die Auswirkungen des Internets für SC in Österreich anhand der Faktoren Umsatz, Flächennachfrage, Branchen bzw. Produktkategorie, Standort und Centertyp dargestellt. Ein separates Unterkapitel ist der allgemeinen Digitalisierung und den Effekten der Internetnutzung auf die Kundenkommunikation, sowie der Geschäftsgestaltung in Shopping Centern gewidmet. In diesem Zusammenhang wird ein Fallbeispiel eines Shopping Centers in Wien erläutert. Das Kapitel endet mit der Ableitung von einigen Thesen, einem Zukunftsausblick zu Chancen und Bedrohungen für SC in Österreich und einer Zusammenfassung.

5.1. Stärken und Schwächenanalyse von Shopping Centern im Vergleich zum Internethandel

Um zu verstehen wie das Internet und der Onlinehandel SC beeinflussen können ist sinnvoll eine Stärken-Schwächenanalyse der Betriebsform Shoppingcenter im Vergleich zum Internethandel durchzuführen. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Auswirkung des Internets auf die Ausprägungen der drei shoppingcenterspezifischen Erfolgsfaktoren Versorgung, Erlebnis und Convenience, eingegangen.

Der Vergleich der beiden Betriebsformen Internethandel und Shoppingcenter wird als einleitender Überblick, unter den Aspekten Wettbewerbsvorteil und Einflussnahme durch das Centermanagement, in der folgenden Abbildung dargestellt.

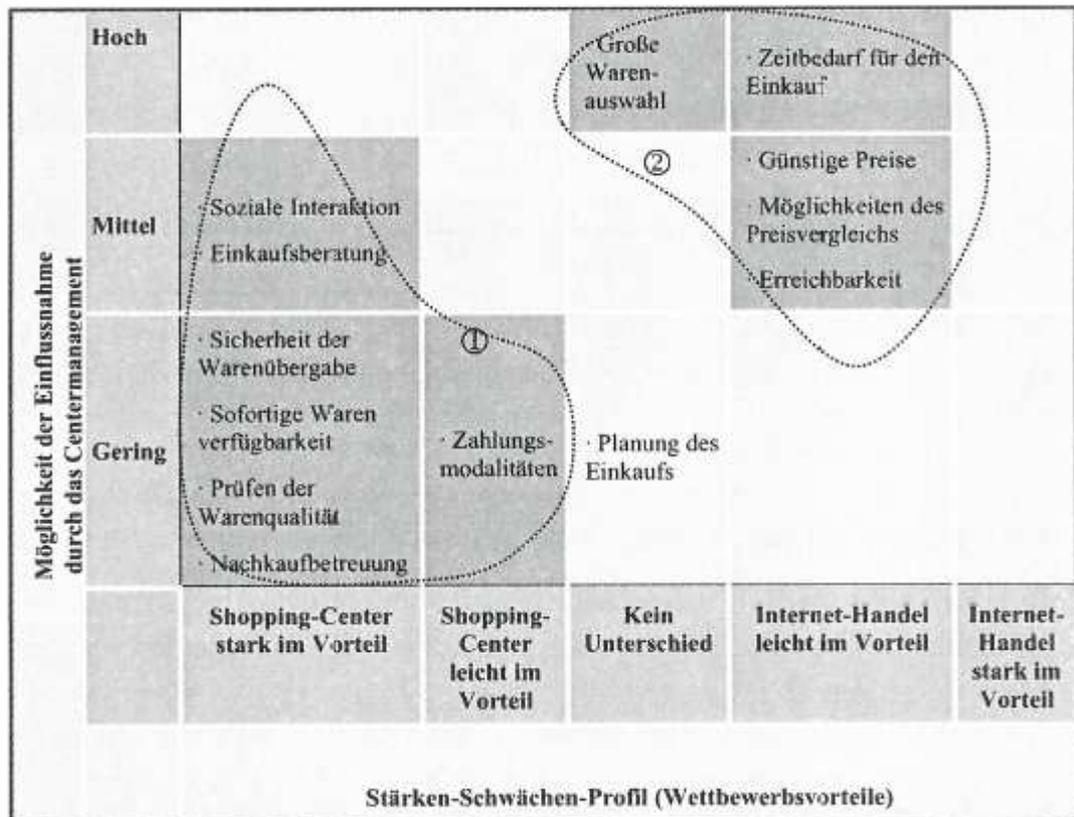


Abb. 35: Vergleich der Betriebsformen Shopping Center und Internet Handel¹¹²

5.1.1 Stärken eines Shopping Centers

Österreichische Einzelhändler sind sich der Stärke der Läden genau bewusst. Nur im Geschäft kann ein Kunde Produkte ansehen, sie berühren und ausprobieren. Des Weiteren ist die sofortige Verfügbarkeit des Produkts für den Kunden gegeben, da er die Ware sofort nach dem Kauf mitnehmen kann.¹¹³

Geschäfte bieten dem Kunden außerdem die Möglichkeit zum sozialen Kontakt, ein Einkaufserlebnis, persönliche Sicherheit für die Warenübergabe und die Nachkaufbetreuung, persönliche Beratung durch den Verkäufer und die Vermeidung von Lieferkosten.¹¹⁴ Die sofortige Verfügbarkeit und die Möglichkeit das Produkt zu inspizieren und auch gleich kaufen und mitnehmen zu können ist für Kunden ein

¹¹² Wengler 2005, S. 147

¹¹³ Handelsverband Österreich 2013, S. 4

¹¹⁴ Heinemann 2008, S. 24–27

wichtiger Grund, um sich nach einer Online-Recherche für den Kauf im Geschäft zu entscheiden.¹¹⁵

Im Vergleich zu normalen stationären Geschäften in Streulagen verfügt das SC über eine große Anzahl an Geschäften unterschiedlichster Anbieter unter einem Dach und somit über eine große, physische Warenauswahl. Damit kann das SC den Konsumenten eine Reihe von klaren Vorteilen im Vergleich zum Onlineeinkauf bieten. Der Kunde kann die Ware physisch erleben, testen und sofort mitnehmen. Er hat persönlichen Kontakt zum Verkaufspersonal und erlebt den Verkaufsraum. Dadurch können Einzelhändler dem Kunden ihre Kompetenz, Unternehmenskultur und auch ihre Marke besonders einprägsam vermitteln.¹¹⁶

Stationäre Geschäfte in Shopping Centern haben eine wichtige Funktion als Schaufenster und bieten dem Kunden Markenerlebnisse und Interaktion. Besonders im Prime Segment kommt diesem Thema für Flag-Ship-Stores große Bedeutung zu.¹¹⁷ Der stationäre Handel in Shopping Centern kann darüber hinaus mit einem deutlich höheren Umsatzvolumen, einem gemischten Sortiment in Geschäften, einer höheren Kauffrequenz und einer höheren Rate an Spontankäufen der Konsumenten punkten.¹¹⁸ Eine Untersuchung von Roland Berger in Zusammenarbeit mit ECE aus dem Jahr 2013, bei der unter anderem knapp 42.000 Shopping Center Besucher befragt wurden, ermöglicht Rückschlüsse über die Motive bei der Einkaufsstättenwahl der Konsumenten. Die entscheidenden Faktoren für SC sind nach wie vor die sofortige Produktverfügbarkeit, die Möglichkeit das Produkt vor dem Kauf anzugreifen und zu testen und die Vertrautheit der Konsumenten mit dem Shopping Center. Eine umfassende Gegenüberstellung ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

¹¹⁵ Zaharia 2013, S. 129

¹¹⁶ Crockford, Ritschel et al. 2013, S. 506

¹¹⁷ Bossart 2012, S. 214–215

¹¹⁸ Roland Berger Strategy Consultants 2013, S. 19

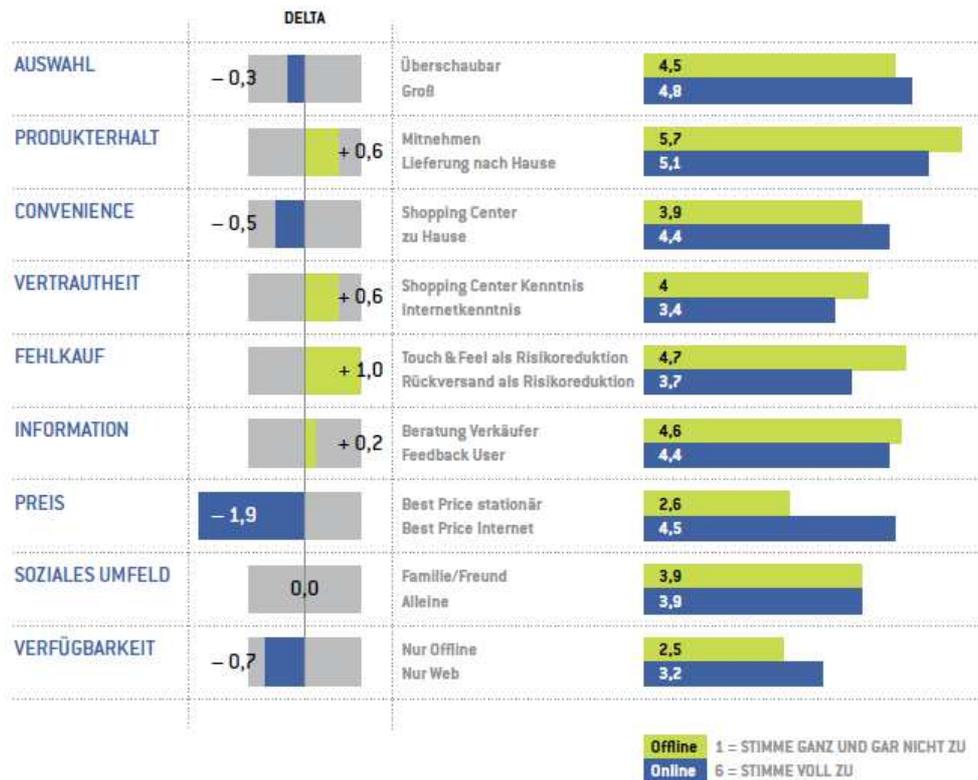


Abb. 36: Motive bei Offline- und Onlinekauf ¹¹⁹

5.1.2. Schwächen eines Shopping Centers

Wie in den Abbildungen 35 und 36 dargestellt weist das SC im Vergleich zum Internet einige Schwächen auf, die auch die Ausprägung der Erfolgsfaktoren beeinflussen.

Beim Einkauf im Internet spielen Bequemlichkeitsüberlegungen für Konsumenten eine wichtige Rolle, die dem Erfolgsfaktor Convenience zuzuordnen sind. Während der Konsument an die Öffnungszeiten des Shopping Centers gebunden ist und Einkäufe zeitintensiv vor Ort erledigen muss, haben Internetschops immer geöffnet und sind über das Internet von überall aus bequem erreichbar.

Das Internet bietet dem Konsumenten eine unendliche große Produktvielfalt, die in einem SC nicht verfügbar sein kann. Dadurch wird der Erfolgsfaktor Versorgung teilweise angegriffen. Durch die Möglichkeit des einfachen Preisvergleichs über das Internet ist die Markttransparenz für Konsumenten höher. Daher ist es auch möglich einzelne Produkte billiger als im stationären Handel zu finden, falls längere

¹¹⁹ Roland Berger Strategy Consultants 2013, S. 22

Lieferzeiten und Versandkosten in Kauf genommen werden. Dies führt zu der Wahrnehmung bzw. Erwartungshaltung der Konsumenten das Internet sei allgemein billiger.

Die Hebelwirkung der emotionalen Kundenbindung ist online deutlich stärker ausgeprägt als offline. Gelingt die Kundenbindung im Internet mittels Emotionalisierung, ist die Auswirkung auf die Kauffrequenz doppelt so hoch als im stationären Handel.¹²⁰

5.1.3. Welche Erfolgsfaktoren werden durch Internethandel angegriffen?

Eine isolierte Betrachtung von einzelnen Einflussgrößen auf SC ist aufgrund der komplexen, gegenseitigen Beeinflussung im Rahmen dieser Arbeit nur begrenzt möglich ist. Daher stellt die Beschreibung von Auswirkungen auf drei allgemeine kundenorientierte Erfolgsfaktoren von Shopping Centern eine gute Möglichkeit dar, die Effekte des Internethandels auf SC zu verdeutlichen. Konsumenten beurteilen die Attraktivität von Shopping Centern anhand der drei Erfolgsfaktoren Versorgung, Convenience und Erlebnis. Je höher die Attraktivität dieser Faktoren beurteilt wird, desto wahrscheinlicher sind ein Besuch im SC und der tatsächliche Einkauf.¹²¹ Die Erfolgsfaktoren wurden in Kapitel 3.5.2.1 bereits im Detail beschrieben.

Der Internethandel weist teilweise Wettbewerbsvorteile gegenüber Shopping Centern auf und greift deren Erfolgsfaktoren partiell an, was zu Umsatzverlagerungen zu Gunsten des Internethandels führt.¹²²

Versorgung: Nicht alle Produktarten eignen sich für den Internethandel. Hohe Logistikkosten und spezielle Produkteigenschaften, wie die Verderblichkeit von Waren, verhindern eine Vollversorgung der Konsumenten. Daher hat die Versorgungsfunktion von Shopping Centern eine hohe Bedeutung. **Convenience:** Wie in Abb. 35 dargestellt ist der Internethandel dem stationären Handel beim Erfolgsfaktor Convenience überlegen, da der Beschaffungsaufwand für Konsumenten geringer ist. **Erlebnis:** Das soziale und reale Einkaufserlebnis im SC

¹²⁰ Roland Berger Strategy Consultants 2013, S. 19

¹²¹ Wengler 2005, S. 34, 82-83

¹²² Wengler 2005, S. 249

lässt sich nicht durch den Internethandel ersetzen. Das Internet hat aber Vorteile im Bereich des Preiserlebnisses.¹²³

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass SC aus Kundensicht klare Vorteile bei der Versorgungsqualität des Einkaufens haben. Der Internet-Handel ist dem SC allerdings im Hinblick auf Convenience überlegen. Der Einkauf über das Internet ist bequemer, da er von zu Hause erfolgen kann, weniger Zeit erfordert und für den Kauf von Einzelprodukten preislich billiger ist.¹²⁴ Obwohl zwischen der Erstellung von Abb. 36 und Abb. 37 mehr als zehn Jahre liegen sind die Aussagen der Forschungsergebnisse zur den Erfolgsfaktoren Versorgung und Convenience relativ unverändert. Einzig beim Erfolgsfaktor Erlebnis gibt es eine klare Veränderung. Das Shopping Erlebnis wurde im Jahr 2003 im SC noch stärker wahrgenommen als im Internet. Durch soziale Netzwerke, wie Facebook und emotionalisierende Onlineauftritte und –vertriebsstrategien kann der Einkauf im Internet zehn Jahre später für Konsumenten ebenfalls ein Shopperlebnis darstellen.

Nachdem die Stärken und Schwächen auf Basis aktueller Literatur analysiert wurden, werden in den folgenden Unterkapiteln nun die Auswirkungen des Onlinehandels auf den Umsatz, die Flächennachfrage, Produktkategorien und Standorttypen von Shopping Centern untersucht.

5.2. Auswirkungen auf Umsatz und Flächennachfrage von Shopping Centern

Die Effekte des Internethandels auf den österreichischen SC Markt werden in diesem Kapitel anhand des Einflusses auf die Erfolgsgrößen Umsatzentwicklung und Flächennachfrage untersucht. Ein separates Kapitel ist den möglichen Auswirkungen auf Nachhaltigkeit der Mieterträge gewidmet.

5.2.1. Umsatzauswirkung auf Shopping Center in Österreich

Das anteilige und relative Umsatzwachstum des Interneteinzelhandels in Österreich wurde in Kapitel 4.2.1. bereits einleitend beschrieben. Ohne nachhaltiges Wachstum des Einzelhandelsmarktes geht eine graduelle Umsatzsteigerung des Interneteinzelhandels automatisch zu Lasten der Betriebstypen des stationären

¹²³ Wengler 2005, S. 120

¹²⁴ Wengler 2005, S. 145–148

Handels und des klassischen Versandhandels, wodurch auch SC potenziell betroffen sein können.

Wie stark sind SC von diesen Umsatzverschiebungen zu Gunsten des Internethandels nun betroffen?

Der österreichische Einzelhandelsmarkt ist seit den neunziger Jahren nominell um 2,2 % jährlich gewachsen.¹²⁵ Wie in Abbildung 6, in Kapitel 2.4. dargestellt ist konnte in den letzten 8 Jahren real aber kein Wachstum erzielt werden. In dieser Zeit ist der Einzelhandelsumsatz in Österreich in Summe sogar um 2,6 % gesunken. Deutliche Wachstumsimpulse sind auch künftig für den österreichischen Einzelhandelsmarkt nicht zu erwarten, da weder die Bevölkerung noch die Einzelhandelsausgaben pro Kopf in Zukunft stark wachsen werden.

Der Marktanteil des Onlineumsatzes im österreichischen Einzelhandel ist von 2006 bis 2012 von 1,3 % auf ca. 4,5 % gestiegen und somit exponentiell gewachsen. Obwohl der Anteil momentan nur im einstelligen Prozentbereich ist, sind die Wachstumsraten des Onlinegeschäfts dennoch sehr dynamisch. Diese Entwicklung wurde in den Abbildung 26 und 27 dargestellt.

Im gleichen Zeitraum ist der Marktanteil der SC am Einzelhandelsumsatz von 21,0 % auf 23,5 % gestiegen, was ein Umsatzwachstum von durchschnittlich 2,0 % pro Jahr bedeutet. Siehe hierzu auch Abbildung 15 auf S. 29.

Da also de facto kein reales Wachstum des Einzelhandelsmarktes stattgefunden hat, kann ein Wachstum von Teilsegmenten nur durch Umsatzverschiebungen stattgefunden haben. Die Betriebstypen Onlinehandel und SC haben somit ihre Marktanteile zu Lasten des sonstigen stationären Einzelhandels und des klassischen Versandhandels steigern können.

Um die Auswirkung des Onlinehandels auf die Geschäftsumsätze zu analysieren eignet sich die Kennzahl der Flächenproduktivität, die den Flächenumsatz in Euro pro m² pro Jahr angibt.¹²⁶ Diese Kennzahl berücksichtigt also mögliche

¹²⁵ Bank Austria 2013, S. 12

¹²⁶ D'Enrico und Patterson 2012, S. 7

Umsatzverschiebungen aber auch Flächenänderungen des SC Marktes, die z.B. durch neue SC entstehen. Analysiert man die Umsatzentwicklung in Abbildung 14 für Österreich ist erkennbar, dass die Flächenproduktivität der SC seit dem Jahr 2000 konstant zwischen 3.100 und 3.250 Euro / m² p.a. pendelt, was in realen Größen eigentlich eine Stagnation darstellt und auf eine Marktsättigung hinweist.

SC haben somit im Beobachtungszeitraum 2006 bis 2012 keinen Umsatzrückgang erlitten, wodurch sich kein direkter negativer Effekt des Internethandels auf die Umsatzentwicklung ableiten lässt.

Dies dürfte aber auf endogene Marktfaktoren, wie das konstante Flächenwachstum der SC und der damit einhergehenden Marktkonzentration im österreichischen Einzelhandel zu tun haben. Dadurch kann es sein, dass potenziell negative Umsatzeffekte des Internets auf SC kompensiert wurden und eine direkte Auswirkung bis dato nicht nachweisbar ist.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren, der Stärken bzw. Schwächen von Shopping Centern in Kapitel 5.1. zeigt, dass SC als Teil des stationären Handels jedenfalls vom Internethandel angegriffen werden, wobei die Auswirkung auf Umsatzverschiebungen nicht eindeutig quantifizierbar ist. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine direkte, negative Auswirkung des Onlinehandels auf die Entwicklung der österreichischen SC Umsätze bis zum Jahr 2012 im Rahmen dieser Arbeit nicht feststellbar ist.

Die umsatzmäßigen Auswirkungen des Internethandels auf die unterschiedlichen Betriebstypen im österreichischen Einzelhandel wären in diesem Zusammenhang daher jedenfalls durch weiterführende, empirische Studien genauer zu untersuchen.

Eine entsprechende, vergangenheitsbezogene Studie wurde in Deutschland von Accenture und GfK für verschiedene Branchen und Betriebstypen erstellt. Die unten dargestellte Grafik (Abb. 37) zeigt deutlich welche Betriebstypen bei den Produktarten Textilien, Elektronik und Hartwaren zu den Gewinnern bzw. Verlierern durch den Onlinehandel und das Multichannel-Handel zählen. Im Beobachtungszeitraum der Jahre 2005 bis 2009 sind klare Umsatzverschiebungen zugunsten der Betriebstypen Internet und Fachmärkte (zu denen sinngemäß auch SC zählen) erkennbar. Zu den Verlierern zählen der Fachhandel, der klassische

Versandhandel und die Warenhäuser, die deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen müssen. Diese bewegen sich ungefähr in der Größenordnung des Umsatzwachstums des Internets und der Fachmärkte.

Es treten somit ähnliche Umsatzverschiebungen wie in Österreich auf, wo vor allem der stationäre Einzelhandel in Streulagen, also Handelsformen ohne Agglomeration, unter den Folgen des Internethandels und der allgemeinen Marktkonzentration leidet.

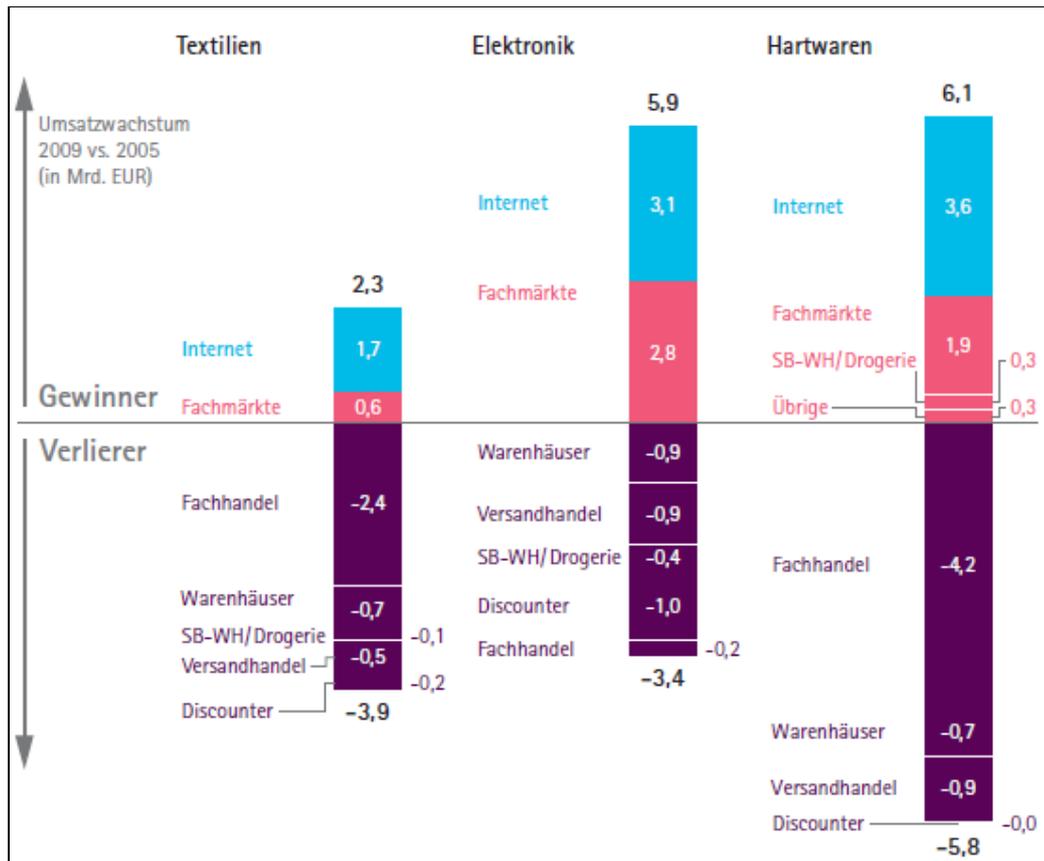


Abb. 37: Gewinner- und Verliererformate im Non-Food-Handel 2009 gegenüber 2005¹²⁷

Auch wenn die dargestellten Umsatzverschiebungen in Deutschland nicht gänzlich auf die Entwicklung des österreichischen Einzelhandelsmarktes übertragbar sind, so kann hiervon doch abgeleitet werden, dass SC auch bei fortschreitendem Wachstum des Internethandels nicht zwangsläufig zu den Umsatzverlierern zählen werden.

¹²⁷ Accenture 2010, S. 10

5.2.1.1. Zukünftige Entwicklung von Shopping Centern

Die künftige Existenz von Shopping Centern per se ist durch den Internethandel nicht bedroht, da diese im Segment des stationären Handels etliche Alleinstellungsmerkmale durch Agglomerationseffekte aufweisen, die in Kapitel 3.5.2.2. bereits beschrieben wurden.¹²⁸

Eine empirische Studie aus Deutschland zeigt jedoch, dass sich das Kundenverhalten durch das Internet ändert. Es greift eindeutig die Erfolgsfaktoren von Shopping Centern an und erfordert aktives Handeln des SCM und des Asset Managements, um die künftige Kundenfrequenz und entsprechende Einkaufsumsätze in Shopping Centern sicherzustellen.¹²⁹

Wichtig für alle Betriebstypen des stationären Einzelhandels ist jedenfalls die Erarbeitung und Realisierung von Strategien um am zukünftigen Wachstum des Onlinehandels durch Multichannel-Handel bzw. No-Line-Handel partizipieren zu können. Ohne aktives Handeln des SCM wird das künftige Wachstum des Onlinehandels zumindest teilweise auch zu Lasten von Shopping Centern gehen.

Wie solche Umsatzverschiebungen tendenziell aussehen können zeigt eine Prognose von Accenture für das Jahr 2015, die in Abbildung 38 dargestellt ist. Dabei wird die Betriebsform des Multichannel-Handels, die in Kapitel 4.3. vorgestellt wurde, bereits als separater Betriebstyp des Handels betrachtet und 2015 schon einen beachtlichen Marktanteil haben. Der Marktanteil des rein stationären Handels wird dadurch geringer.

¹²⁸ Wengler 2005, S. 251

¹²⁹ Wengler 2005, S. 245–252

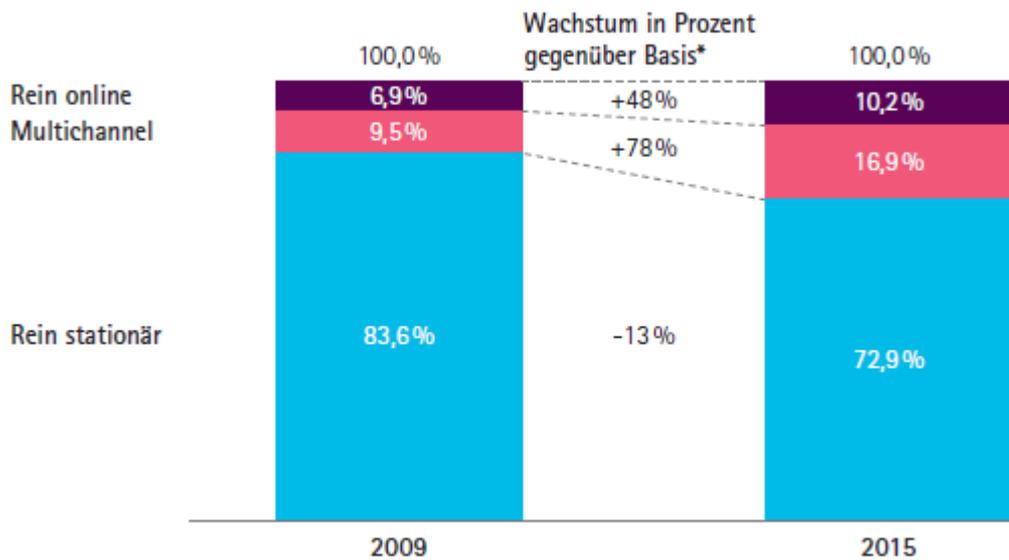


Abb. 38: Prognose Umsatzanteile Non-Food-Multichannel-Handel 2015¹³⁰

Wie in Abbildung 27 auf S.49 dargestellt ist eine ähnliche Entwicklung für Österreich vorstellbar. Die prognostizierte Entwicklung geht von ca. 15 % Onlineanteil am Einzelhandelsumsatz im Jahr 2015 aus, wobei ein Teil dieser Umsätze über Multichannel-Retailing erzielt werden wird. Die Frage ist somit, ob es den Shopping Centern gelingt erfolgreiche Multichannel-Konzepte zu integrieren, um ihren stationären Umsatzanteil abzusichern bzw. weitere Marktanteile vom restlichen stationären Handel zu gewinnen.

Im Vergleich zu anderen Handelsagglomerationen haben SC den Vorteil, dass Sie über ein SCM verfügen, das den Mietermix zentral steuern kann. Dadurch können Mieter mit kundenorientierten Multichannel-Ansätzen aktiv in den Mieter-Mix von SC integriert werden. Gut integrierter Multichannel-Handel kann Umsätze der anderen Vertriebskanäle nicht sondern stärkt sie sogar, was für SC mit ihren stationären Geschäften eine Chance darstellt. Das Onlinegeschäft ermöglicht dem stationären Handel und somit auch Shopping Centern daher auch neue Chancen.

5.2.2. Auswirkung des Onlinehandels auf die Flächennachfrage

Ob die bisherige Entwicklung des Onlinehandels einen negativen Effekt auf die Flächennachfrage in Shopping Centern hatte, lässt sich anhand von Leerstandsdaten analysieren. Wie in Abb. 18 auf S. 31 dargestellt betragen die aktuellen Leerstandsdaten für EKZ 3 % und bewegen sich somit im mehrjährigen,

¹³⁰ Accenture 2010, S. 12

marktüblichen Durchschnitt. Die Flächennachfrage im SC Markt ist also in der Vergangenheit im Verhältnis zum Flächenangebot konstant geblieben. Ob die Flächennachfrage ohne Onlinehandel höher gewesen wäre und somit in der Vergangenheit bereits eine gewisse Kannibalisierung zwischen den beiden Vertriebsformen stattgefunden hat wäre im Rahmen weitergehender, empirischer Forschung zu erheben.

Die zukünftigen Entwicklungen der Flächennachfrage in Shopping Centern hängen wesentlich vom Branchen- und Mietermix (siehe Kapitel 4.2.2. und 5.3.) und von der Organisationsstruktur der Mieter ab.

Für die Gruppe der SC Mieter, welche zu den nationalen oder internationalen Filialisten gehören, die neben dem stationären Handel auch einen integrierten Onlinevertrieb im Sinne eines Multichannel-Handels realisieren, wird der Gesamteffekt auf Umsatz und Kundenfrequenz tendenziell positiv sein. Es wird vermehrt zu einer Evaluierung der Profitabilität von Standorten kommen, was dazu führen kann, dass Filialisten einige Geschäfte aufgeben, die Gesamtanforderungen nicht erfüllen. Dort wo Standorte bestätigt werden könnte sogar mehr Fläche benötigt werden, um den Kunden mit neuen Store-Konzepten eine intensivere Einkaufserfahrung zu bieten.¹³¹

Im Juni 2012 wurde eine Studie unter den fünfzig größten, weltweiten Retailern durchgeführt, die in Summe mehr als 32.000 Geschäfte betreiben. Dabei wurde erhoben welche Rolle das Geschäftslokal spielen wird, wenn Kunden künftig vermehrt online kaufen. Geschäfte werden demzufolge auch in den nächsten Jahren eine bedeutende Rolle in der Distribution der Waren spielen. Einerseits erwarten 41 % der Befragten, dass Onlinekunden die Ware direkt im Geschäft abholen werden, andererseits können Filialen für die Lieferung der Waren nach dem Onlinekauf an den Wohnort bzw. den Arbeitsplatz des Konsumenten eine Bedeutung haben. Obwohl die Geschäfte 2012 in dieser Hinsicht noch keine wichtige Rolle für die Händler spielen beabsichtigen zwei Drittel der Retailer die Geschäftslokale zumindest teilweise als Drehscheibe für Onlinekäufe zu verwenden. Weiters haben mehr als 75 % der internationalen Händler das klare Ziel den Multichannel-Vertrieb um Apps für Smartphones und Tablets zu erweitern. Aber

¹³¹ CBRE 2012, S. 18–19

auch Kioske, die z.B. mit Tablets bestückt werden sind künftig in Geschäften vermehrt anzutreffen. Für die Abwicklung des Multichannel-Vertriebs wird es neuer, regionaler Logistikzentren bedürfen, da lokale Lagerkapazitäten in den Filialen der Retailer nicht ausreichen werden. 60 % der Händler gaben an für die Realisierung einer Multichannel-Strategie sogar einen größeren Bedarf an Geschäftsfläche als bisher zu haben.¹³²

Dabei begünstigt die Rolle von Click & Collect, also das Abholen von Onlinekäufen im stationären Handel den Betriebstyp der Shopping Center. Durch die Agglomerationseffekte (siehe Kapitel 3.5.2.) tendieren Kunden dazu die Abholung von Onlinekäufen mit den stationären Käufen zu verbinden.¹³³ Der Effekt wird im Kapitel 5.6.1.2. genauer beschrieben.

Für die Gruppe der SC Mieter, die zu den Einzelhändlern ohne Onlinepräsenz und ohne entsprechende Multichannel-Strategie gehören und auch keine ausreichende Filialisierung aufweisen, sind Umsatz- und somit auch Flächenrückgänge wahrscheinlich. Sie profitieren zwar gegenüber dem stationären Einzelhandel in Streulagen noch immer vom Agglomerationseffekt der Shopping Center, können aber die zukünftig positiven Effekte, die sich durch einen nahtlosen Mehrkanalvertriebsansatz mit Onlinehandel ergeben werden, nicht realisieren. Mieter aus Branchen bzw. Dienstleistungen, die durch das Internet besonders betroffen sind, werden ohne ausreichende Änderung ihrer Vertriebsstrategie ebenfalls Umsatzrückgänge verzeichnen und weniger Flächen nachfragen.

Für eine Flächennachfrage können künftig auch klassische Onlinehändler sorgen, die sich entschließen ihren Kunden in der realen Welt auch die Vorteile von stationären Geschäften bieten wollen. Beispiele hierfür sind das Onlineportal Zalando mit einem Shop in Berlin oder der Online-Elektronikhändler Cyberport, der 2012 einen Shop im SC BahnhofCity Wien eröffnet hat.¹³⁴ Laut Information auf der Homepage sieht Cyberport die Vorteile in kompetenter und persönlicher Beratung, der Möglichkeit Produkte auszuprobieren und dem Bedarf der Kunden Onlinekäufe

¹³² Gold 2012b, S. 2–6

¹³³ Teale 2012, S. 9

¹³⁴ Krekeler und Speek 2013, S. 304

ohne Versandkosten im Geschäft abzuholen. Siehe hierzu auch Click & Collect in Kapitel 5.5.1.2.

5.2.3 Wie wird die nachhaltige Miete in Shopping Centern durch Onlineshopping beeinflusst?

In Kapitel 4.2.1. wurde bereits beschrieben, dass stationäre Händler sensibel auf Umsatzrückgänge reagieren, da sich diese durch die Fixkostenstruktur mit einer Hebelwirkung sehr negativ auf den Gewinn auswirken.

Die Geschäftsmiete stellt für die Händler eine Fixkostenposition dar, die zu Vergleichszwecken ins Verhältnis zum Filialumsatz gesetzt werden kann. Die entsprechende Kennzahl ist das sogenannte Rent-to-Sales-Ratio. Das künftige Ziel der Retailmieter wird die Maximierung von Brand Equity und des Deckungsbeitrags quer durch alle Vertriebskanäle sein.¹³⁵ Händler werden die Rentabilität der Vertriebskanäle daher verstärkt evaluieren und Maßnahmen setzen, um diese aufrecht zu erhalten, wie z.B. durch Kostensenkungen in Form von Mietreduzierungen.

Potenzielle Umsatzrückgänge im stationären Handel werden daher die zukünftige Fähigkeit der Händler zur Mietzahlung negativ beeinträchtigen. Im Rahmen eines Research Reports wurde der mögliche Umsatzrückgang des stationären Handels durch den Onlinehandel für das Jahr 2016 ermittelt. Dabei wurden die Annahmen getroffen, dass Händler die bisherigen Gewinnmargen trotz Umsatzeinbußen durch die Onlinekonkurrenz beibehalten wollen und ihnen dies, aufgrund der starren Kostenstrukturen im Handel, nur durch eine Mietreduzierung seitens des Vermieters möglich ist. Weitere Einflussfaktoren, wie z.B. das Flächenangebot durch Neuentwicklung und die vom Internethandel direkt beeinflusste Flächennachfrage wurden ebenfalls berücksichtigt. Im Rahmen eines mathematischen Modells wurde berechnet in welcher prozentuellen Höhe eine Mietreduktion ausfallen müsste um den, durch den Onlinehandel bedingten, Umsatzrückgang vollständig zu kompensieren.¹³⁶ Die Auswirkungen auf die nachhaltige Miete im Jahr 2016 zeigen die unten dargestellten Abbildungen:

¹³⁵ De Mello 2013, S. 11–16

¹³⁶ D'Enrico und Patterson Qu. 2012, S. 7–8

	Current	Future (2016)	To maintain EBIT
Sales	100	98	98
Cost of Sales	60	60	60
Gross Profit	40	38	38
Cost of Doing Business	32	32	30
EBIT	8	6	8

Country	Occupancy cost reduction required by 2016
Spain	18%
France	17%
Italy	14%
Germany	10%
UK	5%
Poland	2%
Sweden	-4%*

Property costs (34% of Cost of Doing Business)	10.9	----->	10.4
	<i>Property cost reduction required to maintain EBIT</i>		5%

Abb. 39: Property occupancy cost calculation to maintain profitability (UK example) and occupancy cost reduction required by 2016 ¹³⁷

An der oben dargestellten Berechnung für UK lässt sich der Effekt gut erkennen. Die Mietkosten machen ca. 34 % der operativen Kosten (cost of doing business) aus. Eine Mietreduktion um 5 % würde die operativen Kosten somit um den Wert 1,7 senken wodurch die Gewinnmarge (EBIT) von 8 wieder erreicht werden könnte.

Die möglichen Auswirkungen auf die Mietpreise im stationären Einzelhandel für unterschiedliche europäische Länder sind in der rechten Abbildung dargestellt.

Für Deutschland wurden der Onlineanteil des Marktes im Jahr 2016 mit 14,3 % und das jährliche Wachstum des Onlineumsatzes bis 2016 mit durchschnittlich 14 % angenommen.¹³⁸ Diese Wachstumsannahmen für Deutschland entsprechen dabei durchaus einer Größenordnung, die auch für den österreichischen Einzelhandels- und Onlinemarkt bis 2016 möglich wäre, wie in Abb. 27 auf S. 49 bereits dargestellt.

Geht man also von einer ähnlichen Entwicklung der Märkte Deutschland und Österreich aus, wären durchschnittlich 10 % der zukünftigen Mieterträge im stationären Einzelhandel und somit auch in Shopping Centern unsicher. Der Internethandel hat also durchaus ein Bedrohungspotenzial für einen Teil der zukünftigen Mieterträge des stationären Einzelhandels, was eine entsprechende Auswirkung auf die zukünftige Wertermittlung der Einzelhandelsimmobilien haben kann.

Eingrenzend kann aber festgehalten werden, dass einzelne Branchen und Produktkategorien unterschiedlich betroffen sein werden und ein

¹³⁷ D'Enrico und Patterson Qu. 2012, S. 8

¹³⁸ D'Enrico und Patterson Qu. 2012, S. 11–12

vorausschauendes, aktives Management auf Mieter- und Vermieterseite die möglichen negativen Einflüsse natürlich entsprechend reduzieren kann. Diese Themen werden in den Kapiteln 5.3. und 5.5.2. behandelt.

5.3. Auswirkungen auf einzelne Branchen und Dienstleistungen

Wie in Kapitel 4.2.2. beschrieben hat sich das Online-Kaufverhalten der Konsumenten hinsichtlich der bevorzugten Produkte und Branchen deutlich verändert. Längst sind nicht nur Bücher, Computer und Elektronik vom Onlinehandel betroffen sondern auch Produktkategorien, die vor wenigen Jahren noch als internetresistent galten. Ermöglicht wird dies neben dem Kundenwunsch online zu kaufen vor allem auch durch eine konstante Verbesserung und Weiterentwicklung der Transportlogistik und der dahinterstehenden IT-Systeme.

Den größten Umsatzanteil im Einzelhandel hat der Lebensmittelhandel mit 33 %, gefolgt vom Textilhandel mit 9 %, vom Möbelhandel mit 8 % und vom Handel mit Computern, Elektrogeräten und Elektronik mit ca. 5 %.¹³⁹ Im Hinblick auf die absolute Größe von möglichen Umsatzverschiebungen in Richtung Onlinehandel sind diese vier Produktkategorien daher besonders relevant. Weitere Details zur Umsatzstruktur anderer Einzelhandelssparten sind im Anhang 1 dargestellt. In Kapitel 3.4.4. wurde der durchschnittliche Branchenmix von Shopping Centern anhand der vermietbaren Fläche bereits im Detail beschrieben und die Anteile in Abb. 18 dargestellt. Der größte Flächenanteil entfällt dabei auf den Bereich Bekleidung und Schuhe (29%), den sonstigen Handel (19 %) und den Kurzfristbedarf mit 11%, dem z.B. Supermärkte und Drogerien angehören.

Für österreichische SC ist somit die Auswirkung des Internethandels auf die Produktgruppe Bekleidung, Schuhe und Lebensmittel von besonderer Bedeutung und wird daher im Folgenden genauer beschrieben:

5.3.1. Auswirkung von Onlineshopping im Textilhandel auf SC in Österreich

Wie in Abb. 31 dargestellt ist die Ausgabendynamik beim Onlinekauf in den Produktkategorien Textil/Bekleidung und Schuhe zwischen den Jahren 2006 und 2010 besonders hoch. Die Onlineausgaben bei Bekleidung sind in diesem Zeitraum um 500%, jene bei Schuhen um 800 % gestiegen. Da die durchschnittliche

¹³⁹ Bank Austria 2013, S. 13

Leerstandsrate von Shopping Centern aktuell bei 4% liegt, hat das Wachstum im Onlinesegment zu Lasten von anderen Betriebstypen stattgefunden. Siehe hierzu auch Abb. 37. Weiteres Onlinewachstum in diesem Bereich könnte für die SC einen graduellen Rückgang des Flächenbedarfs für den Textil- und Schuhhandel bedeuten, der aktuell 29 % der vermietbaren Fläche ausmacht.

Der Mehrkanalvertrieb wird künftig im Textilhandel eine wichtige Rolle spielen. Siehe hierzu auch Kapitel 5.5.1.1.

5.3.2. Onlineshopping beim Lebensmitteleinzelhandel in Österreich

Der Lebensmittelhandel ist in Österreich die umsatzstärkste Sparte im Einzelhandel und generiert mit ca. 17 Mrd. Euro ein Drittel Einzelhandelsumsatzes.¹⁴⁰ Bereits kleine Änderungen von Marktanteilen im einstelligen Prozentbereich hätten große Umsatzverschiebungen in einem ohnehin stark umkämpften Markt zur Folge.

Gerade bei Lebensmitteln zeigt sich aber die Stärke des stationären Handels. Die Hauptgründe warum Konsumenten wenig Lebensmittel im Internet kaufen sind, dass Produkte nicht geprüft und nicht greifbar oder fühlbar sind. Der Onlinehandel wird künftig auch für den österreichischen Lebensmittelmarkt an Bedeutung gewinnen, da er nämlich die Möglichkeit zur Neukundengewinnung - und Bindung bietet. Aus Kundensicht stellt vor allem die Lieferung nach Hause einen Mehrwert da der interessant ist. An zweiter Stelle folgt die Möglichkeit für Kunden ihre online bestellten Lebensmittel im Supermarkt bereits transportfertig abzuholen.¹⁴¹

Der Onlinehandel mit Lebensmitteln in Österreich wächst seit Jahren kontinuierlich. Zwischen 2006 und 2012 lag das Wachstum bei durchschnittlich 13 %. Bis 2016 wird eine Wachstumsrate von 7 % p.a. prognostiziert. Auch die Marktdurchdringung ist in den letzten Jahren konstant gewachsen. Im Vergleich zu anderen Produktkategorien ist der Anteil der Österreicher, die wiederkehrend Lebensmittel über das Internet kaufen, mit 4 % noch sehr gering. Neben der Lieferung nach Hause mit 53 % äußerten immerhin 47 % der Befragten, dass sie ebenfalls Abhol-Angebote in Anspruch nehmen würden. Bei Frischwaren ist das Interesse an Abholung sogar größer als an der Lieferung nach Hause, da Produkte einfacher

¹⁴⁰ Bank Austria 2013, S. 13

¹⁴¹ Warschun et al. 2013, S. 5

reklamiert und ausgetauscht werden können. Mehr als 80 % der Kunden sind nicht bereit für einen Abholservice zu bezahlen, wohingegen die Zahlungsbereitschaft für eine Lieferung nach Hause für 60 % der Befragten bei 5 Euro liegt.¹⁴²

Der vor 2 Jahren von Billa in Österreich gestartete Online Shop demonstriert die Aktualität des Themas Onlineshopping für die Lebensmittelbranche. Unter dem Slogan „Heute bestellt – morgen frisch geliefert“ können Kunden aus Wien und Umgebung aus 5000 Produkten online wählen, die am nächsten Tag innerhalb mehrerer wählbarer Zeitfenster bis zur Haustüre geliefert werden. Dazu zählen auch Frischwaren und Tiefkühlprodukte. Die Versandkosten betragen dabei 6 Euro für max. 50 kg Ware.¹⁴³ Billa bindet das Smartphone mittlerweile auch marketingtechnisch in den Prozess des Informierens und Einkaufens ein. Details dazu werden in Kapitel 5.5.1.1. beschrieben.

Dass sehr wohl auch ein flächendeckender Onlinevertrieb von Lebensmitteln möglich ist zeigt ein Blick in die Schweiz. Die Migros-Tochter „Leshop“ bietet unter www.leshop.ch eine flächendeckende Lebensmittellieferung in der gesamten Schweiz an. Weiters ist die Abholung von Onlinebestellungen ohne Zusatzkosten direkt vom Supermarkt oder auf Bahnhöfen möglich.

Mit einer verbesserten Logistik könnte der Onlineanteil im Lebensmittelhandel also künftig noch deutlich steigen.

5.3.3. Auswirkung auf Ankermieter in Shopping Centern

Insolvenzfälle wie Cosmos, Schöps, Niedermayer, Schlecker/Dayli zeigen, dass auch der filialisierte Einzelhandel in Österreich unter einem starken Konkurrenzdruck steht. Auch große Unternehmen können aus dem Markt gedrängt werden, wenn sie nicht rechtzeitig auf geändertes Kundenverhalten reagieren.

Nach dem Konkurs von Cosmos im Jahr 2010 stieg die Leerstandsrate in den Top 100 Shopping Centern Österreichs auf durchschnittlich 6% an.¹⁴⁴ Im Fall des SC La Stafa fiel Cosmos plötzlich als Ankermieter weg, was negative Auswirkungen auf das gesamte Center hatte.

¹⁴² Warschun et al. 2013, S. 2–4

¹⁴³ Billa 2013b

¹⁴⁴ Regio Plan Consulting GmbH 2011, S. 1

Aus Sicht des SCM wird es künftig wichtiger werden zwecks Risikostreuung mehrere, kleinere Ankermieter in Shopping Centern zu implementieren, statt weniger Großmieter. Diese Diversifizierung könnte bei großen Shopping Centern leichter umzusetzen sein als bei kleinen Nahversorgungscentern.

5.4. Allgemeiner Einfluss der Digitalisierung und des mobilen Internets auf Kommunikation und Flächennutzung in Shopping Centern

In diesem Kapitel wird die Auswirkung der Internetnutzung auf die Kundenkommunikation im SC beschrieben. Durch die fortschreitende Digitalisierung ergeben sich für das SCM und die Händler neue Möglichkeiten der Kommunikation mit dem Konsumenten im Center bzw. in den einzelnen Geschäften.

5.4.1. Mobile Endgeräte

Die Rolle von internetfähigen Mobiltelefonen ist für den stationären Handel der Zukunft wichtig. Mobiles Internet bietet dem Kunden einen deutlichen Mehrwert durch Mobilität, also Orts- und Zeitunabhängigkeit, Erreichbarkeit, Kontextsensitivität (z.B. ortsbezogener Nutzen) und eine eindeutige Identifikation. Kunden haben ihr Smartphone immer bei sich, wodurch sich die Möglichkeit eröffnet mit dem Konsumenten auch während des Einkaufens im Geschäft zu kommunizieren, den Einkauf angenehmer und das Einkaufserlebnis für den Kunden intensiver zu gestalten. So können zusätzliche Produktinformationen mittels der Abfrage von QR-Codes direkt auf dem Handy angezeigt werden. Der Kunde hat seine Kundenkarte am Telefon integriert und kann vor Ort im Geschäft kontextabhängige Angebote des Händlers empfangen oder beim Einkaufen Bonuspunkte über die Kundenkarte sammeln. Kunden werden M-Coupons, also mobile Gutscheine, direkt im Geschäft einlösen wollen und haben dadurch einen Anreiz gezielt Geschäft aufzusuchen. Es gibt auch die Möglichkeit, das Smartphone als Werkzeug zu verwenden um das Einkaufen im Geschäft angenehmer zu machen. Der Kunde kann seine Waren mittels einer App selbst scannen und verwendet zur Bezahlung ebenfalls sein Handy. Er kann die Waren ohne sich bei einer Kassa anzustellen mitnehmen und braucht nur noch den Zahlungsbeleg am Telefon vorweisen.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Heinemann 2012, S. 11–12

Es wird also künftig für den Kunden immer häufiger möglich sein Smartphone oder Tablet als zentrales, mobiles Tool beim Einkaufen zu verwenden. Die Kommunikation zum Händler wird dadurch intensiver, erlebnisreicher und kann mit Hilfe des Mobiltelefons über mehrere Kanäle erfolgen.¹⁴⁶ Einen Überblick über die Kundenvorteile von Anwendungsmöglichkeiten von mobilen Funktionalitäten für den stationären Handel zeigt die folgende Grafik:

Themenfelder	Maßnahmen	Kundenvorteile
Adressierung von Kunden über mobile Anwendungen und Aggregatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Channel-Katalog • QR-Codes auf Printflächen in Transferräumen • Mobile Advertising (lokales Targeting) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellfähige Magaloge fördern Marke / Zusatzumsatz • Verlängerung von Marke und Produktangebot auf High-Frequency-Flächen (Nahverkehr, Parkhäuser etc.) • Mobiles Display- und Suchmaschinenadvertising – wenn sinnvoll und möglich mit lokaler Relevanz
Einsatz von mobilen Anwendungen mit lokaler Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile lokale Suche (Google) • Location Based Social Networks • Geofencing 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der lokalen Produkte und Angebote in Google (Shopping, Places, Local, Google+) • Nutzung von Check-in-Mechanismen und sozialer Empfehlung für virale Verbreitung • Adressierung von Kunden in der Nähe der Filiale durch SMS, Email, Voice Message etc.
Neue Technologien und Formate in der Filiale bieten Zusatz-Services	<ul style="list-style-type: none"> • Instore Mobile App • Regalverlängerung durch Online-Bestand • Mobile Payment und weitere Serviceangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Skalierbare Zusatzberatung und-sortimente durch digitale Verkaufsagenten undBestellanwendungen • Einsatz von Tablet- oder Terminalanwendungen zum Abruf und Cross-Selling von Online-Sortimenten • Mobile Kassengeräte oder NFC Payment-Lösungen zur Unterstützung des bequemen Einkaufserlebnis

Abb. 40: Mobile Maßnahmen und Anwendungen für den stationären Handel¹⁴⁷

5.4.2. Verwendung mobiler Endgeräte - Fallstudie: Billa

Ein gutes Beispiel für die Integration von Mobiltelefonen zur Intensivierung des Einkaufserlebnisses ist die Supermarktkette Billa. Zwei Smartphone Apps bieten dem Kunden nützlichen Funktionen, wie Onlineshopping, Einkaufslisten, Rezeptideen und einen Filialfinder. Das Smartphone liefert dem Konsumenten einen Zusatznutzen: so können Produkte von Flugblättern gescannt und zur digitalen Einkaufsliste dazu gefügt werden, über QR-Codes im Geschäft können Zusatzinfos zu Billa-Eigenmarken abgerufen werden, aus Rezeptideen der App lassen sich automatisch Einkaufslisten erstellen, ein Filialfinder führt den Kunden mittels GPS zur nächsten Billafiliale. Die Vorteilskarte ist in der App integriert und bei der Kassa lässt der Kunde nur noch den Barcode vom Handydisplay einscannen lassen. Die

¹⁴⁶ Eggert 2011, S. 85

¹⁴⁷ Haug 2013, S. 35

App informiert den Kunden über Aktionen und Vorteilsangebote für Mitglieder. Zur Steigerung des Erlebnisfaktors werden Augmented-Reality-Gewinnspiele durchgeführt, wie die aktuelle „Angry Birds“ Kampagne. Dabei scannen die Kunden mit Ihren Handys Marker, die in den Geschäften, auf Flugblättern, Foldern und Magazinen angebracht sind, um Gutscheine zu gewinnen.¹⁴⁸

5.4.3. Digitalisierung der Verkaufsräume – Shops der Zukunft

Google Maps startete sein Projekt "Indoor Maps" im Sommer 2013 in Österreich. Dabei werden Gebäudepläne in Google Maps integriert, damit sich Smartphonennutzer in großen Gebäuden wie Universitäten, Museen oder auch Shopping Centern orientieren und zurechtfinden können.¹⁴⁹

In Zukunft werden also auch Gebäude und Geschäfte viel stärker in positionsbasierte und kontextabhängige Anwendungen einbezogen werden und können dadurch über das Smartphone direkt mit dem Kunden kommunizieren. Eine Expertenstudie der Medienhochschule Stuttgart, die im April 2013 im Rahmen einer RegioPlan-Konferenz in Wien präsentiert wurde, beschreibt mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf stationären und digitalen Modehandel für das Jahr 2020.

Neben der zentralen Rolle des Smartphones, die bereits im vorigen Unterkapitel umfassend beschrieben wurde, ist die technologische Entwicklung der stationären Verkaufsräume besonders relevant. Laut der Studie werden neue, digitale Technologien eine kontextbezogene Kommunikation zwischen Produkten, dem Verkaufsraum und dem Kunden ermöglichen und das Einkaufen dadurch angenehmer und erlebnisreicher gestalten. Folgende Technologien und Anwendungen werden laut der Studie bis zum Jahr 2020 in Modegeschäften von Shopping Centern im Premium- und Mittelklassensegment regelmäßig anzutreffen sein:¹⁵⁰

- Der Kunde checkt im Geschäft mittels digitaler Kundenkarte am Smartphone ein. Diese liefert Stammdaten des Kunden, wie Körpermaße, Kleidergröße und bisher gekaufte Kleidungsstücke. Das Smartphone wird dadurch zum zentralen Informationsgerät zwischen dem Kunden und dem Händler.

¹⁴⁸ Billa 2013a

¹⁴⁹ Die Presse 2013

¹⁵⁰ Eichsteller et al. 2013

- Kontextabhängige Werbung und Produktpräsentation über zentralgesteuerte Displays in Geschäften wird zunehmen. Kleidung wird verstärkt mit RFID-Technologie markiert werden. So könnte z.B. die passende Handtasche zum gerade probierten Abendkleid auf Displays in oder in der Nähe der Umkleidekabine beworben werden. (Siehe Fallstudie Hervis)
- Umkleidekabinen und das Anprobieren von Kleidung werden durch Technologie deutlich aufgewertet: Der Spiegel wird durch ein großes Display ersetzt, das eine virtuelle Anprobe des gesamten Kleidungsassortiments in verschiedenen Kombinationen ermöglicht. Die Kleidergröße ist auf der Kundenkarte am Smartphone gespeichert oder wird über einen Bodyscanner ermittelt. Das Display hat einen Touchscreen, der wie ein Smartphone oder Tablet-PC funktioniert. Dem Kunden können auf Wunsch passende Kombinationsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Er kann Fotos der virtuellen Anprobe über Facebook an Freunde senden und deren Meinung mittels „Likes“ dazu erhalten. Will der Kunde das Kleidungsstück kaufen, kann er es gleich über den Bildschirm in der Umkleidekabine bestellen und sich zusenden lassen oder später im Geschäft abholen. Die Bezahlung erfolgt über das Smartphone.

Auch das Thema Showrooming wird im Modehandel zunehmen. Der Kunde soll sich im Geschäft wohlfühlen und in Ruhe einkaufen können. Es wird zunehmend loungeartige Aufenthaltsbereiche geben, die mit Tablet-PCs ausgestattet sind. Das physische Verkaufsregal des Geschäfts wird zunehmend virtuell erweitert werden.

Einige der beschriebenen Funktionen sind heute schon Realität und in Punkt 5.5.1 und Punkt 5.5.3. dieser Arbeit beschrieben. So hat das Modelabel Diesel in Spanien bereits Umkleidekabinen mit einer Facebook-Funktionalität ausgestattet und es gibt schon einige Start-up Unternehmen, die das Thema Bodyscanning und virtuelle Anprobe als Geschäftsmodell haben. Sofern diese technologischen Entwicklungen dem Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen bieten und somit auch auf breiter Basis akzeptiert werden, kommt es dadurch zu einer Stärkung der Erfolgsfaktoren Convenience und Erlebnis.

5.4.4. Fallbeispiel: Hervis Future Store, The Mall – Wien Mitte

Der Sporthändler Hervis hat bereits vor einigen Jahren ein integriertes Multichannel Konzept gestartet. Auf der Homepage (www.hervis.at) kann sich der Kunde über Markenprodukte und Eigenmarken informieren. Facebook und Google+ sind im

Onlineauftritt integriert und jedes Produkt kann über Social Media empfohlen oder per Email weitergesendet werden. Die Homepage bietet Information über zeitlich befristete Sonderangebote bei denen die verbleibende Stückzahl der noch verfügbaren Artikel angezeigt wird. Dadurch wird das Online-Einkaufserlebnis erhöht. Der Kunde kann online, telefonisch oder im Geschäft kaufen. Bei Onlinekäufen oder Telefonbestellungen erspart sich der Käufer die Versandkosten wenn die Ware in einem Geschäft abgeholt wird. Die Rückgabe von Online-Käufen ist gratis und per Post oder innerhalb von 14 Tagen in jeder Hervis Filiale möglich.

Hervis Future Store: Im April 2013 wurde mit dem Hervis Future Store, ein Flagship-Store im EKZ „The Mall“ in Wien Mitte eröffnet. Das Store Konzept weist im Hinblick auf eine No-Line-Strategie folgende Besonderheiten auf:

Click & Collect: Online Käufe können in der Filiale abgeholt werden. Der Kunde spart somit Versandkosten und wird in den neuen Store gelockt.

QR Codes: Es gibt markenspezifische Produktpräsentation (Markenwelten) im Store, die mit Codes beschildert sind. Kunden können die Codes mit Ihrem Smartphone scannen und erhalten online genauere Informationen zu dem Produkt.

Hervis Vision Room: Auf der Sportbekleidung sind RFID Labels angebracht. Betritt der Kunde die Umkleidekabine wechselt die Musik, Farbe und Displaydarstellung in Abhängigkeit von dem Bekleidungsstück, das der Kunde zum Anprobieren in die Kabine mitgenommen hat. So wird zum Beispiel bei Laufbekleidung in der Kabine das Bild einer Läuferin auf einem Display gezeigt, das von einer dynamischen Hintergrundmusik untermalt ist.

Hervis Order Zone: In dieser Zone können Kunden im Geschäft angenehm und entspannt sitzen und an PCs und Tablets Onlinebestellungen durchführen. So können z.B. Spezialangebote, die nur online verfügbar sind gekauft und später in der Filiale abgeholt werden. Besonders sperrige Produkte, wie z.B. Fahrräder, können nach einer persönlichen Beratung einfach online gekauft werden. Der Kunde erspart sich dadurch den Transport nach Hause und Hervis benötigt weniger Fläche im Store um jedes Fahrradmodell auszustellen.

Der Onlinestore stellt somit eine nahtlose virtuelle Sortimentserweiterung ohne physische Geschäftsfläche dar. Das Produktangebot wird durch eine „virtuelles Regal“ erweitert. Aus Vermietersicht ist diese virtuelle Erweiterung natürlich nicht ideal, da der Mieter weniger Fläche vermietet. Außerdem werfen Onlineumsätze,

die im Geschäft getätigt werden die Frage auf, ob diese nun im Hinblick auf eine mögliche Umsatzmiete als Geschäftsumsatz oder als Onlineumsatz gelten.

Tauchen Sie ein in die neue Hervis Shopping-Welt und genießen Sie in der ONLINE LOUNGE komfortables Shopping-Vergnügen ganz nach Ihren Wünschen und Vorstellungen. Ob direkt im Store, Online oder Mobile: Sie wählen, wo und wann Sie kaufen. Ob Sie Ihren Einkauf gleich mit nach Hause nehmen, ihn von zu Hause aus kostenlos in die Filiale liefern lassen oder vom Online-Shop bequem zu Ihnen nach Hause: Sie entscheiden, was Ihnen am liebsten ist.



Abb.41: Darstellung der Order Zone, Quelle: www.hervis.at

Im Kontext der in Kapitel 3.5.2.1. vorgestellten Erfolgsfaktoren lässt sich das Future Store Concept von Hervis jedenfalls gut beurteilen. Das Shopping Erlebnis ist durch die Integration von Interaktionsmöglichkeiten im Geschäft höher. Durch die Möglichkeit online oder im Geschäft zu kaufen oder Waren direkt im Geschäft abzuholen bzw. im Geschäft online zu kaufen und nach Hause senden zu lassen steigert den Erfolgsfaktor Convenience. Der Versorgungsaspekt wird durch die virtuelle Regalerweiterung besonders gut erfüllt. So kann der Kunde nach einer persönlichen Beratung z.B. ein Fahrrad bestellen, welches im Geschäft nicht ausgestellt ist, weil es nur selten verkauft wird. Dabei berät der Verkäufer den Kunden bei der Auswahl der richtigen Rahmengröße auf einem der Tablet-PCs oder Käuferterminals, also im „virtuellen Regal“ des Geschäfts und der Kauf kann dann vor Ort online erledigt werden. Das Fahrrad wird dem Kunden dann bequem direkt nach Hause geliefert.

5.5. Künftige Chancen und Risiken für Shopping Center

Nachdem die Auswirkungen und Einflüsse des Internets und des Onlinehandels ausführlich beschrieben wurden soll in diesem Kapitel ein Zukunftsausblick für SC gegeben werden. Dabei werden Chancen und Risiken für SC und Wachstumsgrenzen bzw. Restriktionen des Internethandels beschrieben.

5.5.1. Welche Chancen ergeben sich für SC durch das Internet?

Da Onlinehandel und SC in vielen Fällen eine komplementäre Wirkung aufeinander haben können und somit nicht in einem unmittelbaren Konkurrenzverhältnis stehen, ergeben sich Möglichkeiten für das SCM um den Faktor Internet bewusst zu integrieren und als Chance zu nützen.

5.5.1.1 Multichannel Retailing und No-Line-Handel als Chance

Wie beschrieben und in Abb. 39 dargestellt wird die Rolle des Multichannel-Vertriebs künftig ein konstanter Bestandteil der Vertriebsstruktur des Einzelhandels und somit auch für SC Mieter deutlich wichtiger. Der No-Line-Handel stellt dabei die höchste Evolutionsstufe im Multichannel-Retailing dar. Mobile Internetnutzung per Smartphone und Tablet wird konstant zunehmen. Dadurch werden die Grenzen zwischen Offline und Onlinehandel aus Kundensicht zunehmend verschwimmen.

Multichannel Retailer können neue Kunden und Umsätze für SC generieren und sollten daher auch als Chance gesehen werden. Kundenorientierter, nahtloses Multichannel-Handel stärkt die Kundenloyalität. Die Kunden geben mehr Geld in unterschiedlichen Kanälen, also online- und offline aus.¹⁵¹ Für SC kann dies auch die Möglichkeit zur Erweiterung der Kundenbasis und zur Generierung von zusätzlichen Umsätzen sein. So geben z.B. ca. 60 % der Kunden bei Ihrem Lieblingshändler mindestens 10 % mehr aus, wenn er mehrere Vertriebskanäle anbietet.¹⁵² Der stationäre Handel wird im Mehrkanalvertrieb auch deshalb eine wichtige Rolle spielen, da Kunden ihre Onlinekäufe künftig häufiger in Geschäften abholen werden.¹⁵³ Dabei haben SC durch die bereits beschriebenen Agglomerationseffekte einen Vorteil im Vergleich zum restlichen stationären Einzelhandel.

Es gibt allerdings auch das Risiko von Kannibalisierungseffekten zwischen den Vertriebskanälen. Die Wechselwirkung ist dabei zwischen dem Online Shop und dem Katalog-Versandhandel am größten. Die zweitgrößte Wirkung konnte zwischen dem Onlineshop und dem stationären Handel festgestellt werden, wobei hier die Produktkategorie und der Preis einen Einflussfaktor darstellt. Eine ganz wesentliche Einflussgröße stellt die Gestaltung bzw. die Abstimmung der Vertriebskanäle

¹⁵¹ Heinemann 2008, S. 215

¹⁵² Maxwell 2013, S. 30

¹⁵³ Moss 2012, S. 18

aufeinander dar. So konnte in empirischen Untersuchungen über den Textileinzelhandel festgestellt werden, dass gut abgestimmte, integrierte und konsistente Mehrkanalsysteme keine internen Kannibalisierungseffekte verursachen, sondern sogar eine generelle Kanalförderung bewirken.¹⁵⁴

Studien zeigen, dass kundenorientiertes Multichannel-Handel nicht zwangsläufig eine Verschiebung der Umsätze zwischen den Vertriebskanälen des Händlers, im Sinne einer Kannibalisierung, bedeutet. Im Gegenteil: nahtloses, kundenorientiertes Multichannel-Handel führt zu einer Steigerung von Online- und stationären Umsätzen, weil die Kunden durchschnittlich mehr bei dem Händler ausgeben.¹⁵⁵

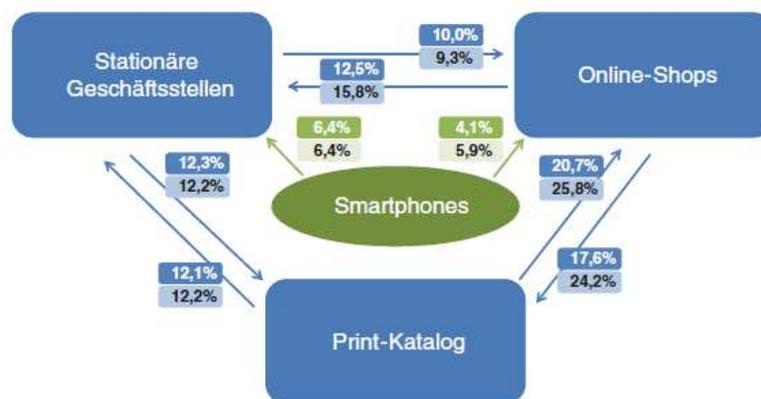


Abb. 42: Informationssuche in einem Kanal vor einem Kauf in einem anderen Kanal des gleichen Anbieters¹⁵⁶

Die oben dargestellte Grafik zeigt, dass sich 12,5 % der Käufer im stationären Handel vor dem Kauf auf der Homepage des Händlers informieren, wobei diese Transaktionen 15,8 % der Umsätze des stationären Handels ausmachen. In diesem Fall hat die Onlinepräsenz des Händlers also einen positiven Effekt auf den stationären Umsatz.

Um Cross-Selling-Effekte in der Praxis zu messen, können Kennzahlen, wie die Geschäftsabholerrate (click & collect) und die Geschäftsrückgaberrate, herangezogen werden.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Hienerth 2007, S. 38–42

¹⁵⁵ Maxwell 2013, S. 31

¹⁵⁶ Zaharia 2013, S. 128

¹⁵⁷ Hienerth 2007, S. 33

Kannibalisierungseffekte sind im Multichannel-Handel also nur dann ein Thema wenn die Kanäle nicht gut aufeinander abgestimmt sind und kein nahtloser Übergang aus Sicht der Kunden gestaltet wird. In der Regel fördern sich die Kanäle gegenseitig.¹⁵⁸

Der Internethandel kann also durchaus positive Auswirkungen auf den stationären Handel haben. Um diese positiven Effekte strukturiert in ein SC zu integrieren ist aus Sicht des SCM künftig wichtig, nicht nur jene Retailer als Mieter auszuwählen, die gut in den Branchen- und Mietermix passen, sondern darüber hinaus auch besonders jene, die bereits erfolgreich Multichannel-Retailing bzw. No-Line-Handel betreiben.

5.5.1.2. Distribution von Online Käufen: Click and Collect, Abholservice:

Mit der Zahl der Internetkäufe steigt auch die Anzahl der Lieferungen an Onlinekunden konstant an. Durch die zunehmende Berufstätigkeit und die größere Mobilität können die Lieferungen aber immer seltener persönlich entgegengenommen werden, wodurch es zu erfolglosen Zustellversuchen kommt. Dieser Effekt wird als "Online-Paradoxon" bezeichnet. Dadurch wird der Online-Kunde immer öfter gezwungen sein Paket letztendlich selbst abzuholen. Daher wird dem Kunden neben der Hauszustellung und Bekanntgabe einer alternativen Lieferadresse immer häufiger auch die Möglichkeit der Selbstabholung im Geschäft angeboten.¹⁵⁹

Forschungsergebnisse zeigen, dass Konsumenten als Zustellungsalternativen eine weitere Zustellungsadresse z.B. den Arbeitsplatz und auch eine personell besetzte Abholstation präferieren. Automatische Abholstationen, wie Paketautomaten werden am wenigsten bevorzugt.¹⁶⁰

Die Abwicklung des Multichannel-Vertriebs wird künftig daher auch verstärkt über die Geschäfte stattfinden. Einzelhändler die den Mehrkanalvertrieb voll ausbauen wollen werden für die logistische Abwicklung im Geschäft zusätzliche bzw. flexibler nutzbare Flächen in Shopping Centern brauchen. Für die Abwicklung des Multichannel-Vertriebs wird es zusätzlich auch neuer, regionaler Logistikzentren

¹⁵⁸ Heinemann 2008, S. 206

¹⁵⁹ Schnedlitz et al. 2013, S. 251

¹⁶⁰ Schnedlitz et al. 2013, S. 265

bedürfen, da lokale Lagerkapazitäten in den Filialen der Retailer nicht immer ausreichen werden.¹⁶¹

Händler werden darüber hinaus ihre Geschäfte vermehrt als Abholstationen für Onlinekäufe einsetzen. Diese Funktion wird auch als „click and collect“ bezeichnet. Hierdurch wird eine Win-win-Situation für Händler und Kunden geschaffen. Der Händler kann eine höhere Gewinnmarge realisieren und profitiert von der gesteigerten Besucherfrequenz im Geschäft. Die Kunden ersparen sich dadurch Versandkosten und können Ihr Produkt direkt im Geschäft abholen. SC werden durch die zusätzliche Besucherfrequenz profitieren können, da die Kunden den Aufenthalt im SC nutzen werden, um auch weitere Einkäufe zu machen. SC können also über die gezielte Integration von Mietern mit Abholstationen die Besucherfrequenz erhöhen. Zusätzlich ist es möglich über Abholstationen auch reine Onlinehändler ins SC zu integrieren. Ein Ansatz, der sich besonders für angesagte Online-Marken anbieten würde. Dadurch könnte eine Komplementarität zwischen Online- und Offlinevertrieb geschaffen werden von der alle Beteiligten profitieren.¹⁶²

Eine weitere Ausprägung von „click and collect“ sind allgemeinzugängliche Abholstationen, die von Post bzw. Logistikdienstleistern in Shopping Centern eingerichtet werden können. Diese Installation von Abholzonen kann aus Sicht des SCM genutzt werden, um zusätzliche Mieterlöse und Kundenfrequenz zu generieren und das Center zu differenzieren.

Die Wirkung des Onlinehandels auf SC durch Abholungseffekte könnte also durchaus eine Positive sein. Es bleibt allerdings abzuwarten ob das Abholen von Onlinekäufen in der Praxis von Kunden in Österreich angenommen wird.

Die Erfahrungen von Retailern in England und USA, wie z.B. Walmart, Marks and Spencer, Dixon und Argos, die click & collect bereits flächendeckend eingeführt haben sind jedenfalls sehr positiv. 30 - 50 % der Onlinekäufe werden in den

¹⁶¹ Gold 2012a, S. 18–19

¹⁶² CBRE 2012, S. 50

Geschäften abgeholt.¹⁶³ In Europa konnten die Elektronikhändler Mediamarkt und Saturn 2012 bereits Abholraten von 36 % bzw. 43 % verzeichnen.¹⁶⁴

5.5.1.3. Mobile Internetnutzung – die Zukunft von offline ist online

Durch Smartphones mit mobilem Internetzugang ergibt sich für die Nutzer ein neues Zusammenspiel von sozialer, lokaler und mobiler Vernetzung (SoLoMo). Dies eröffnet Händlern neue Möglichkeiten der Vermarktung- und Kommunikation.¹⁶⁵

Aus der Sicht des SCM bzw. des Händlers werden durch die Integration von Smartphones in den Marketingprozess Strategien zur Kundenadressierung, zur Kommunikation von Produktinformation, zur Transaktionsabwicklung und zur Kundenbindung realisiert. Einen Überblick hierzu liefert die folgende Abbildung:

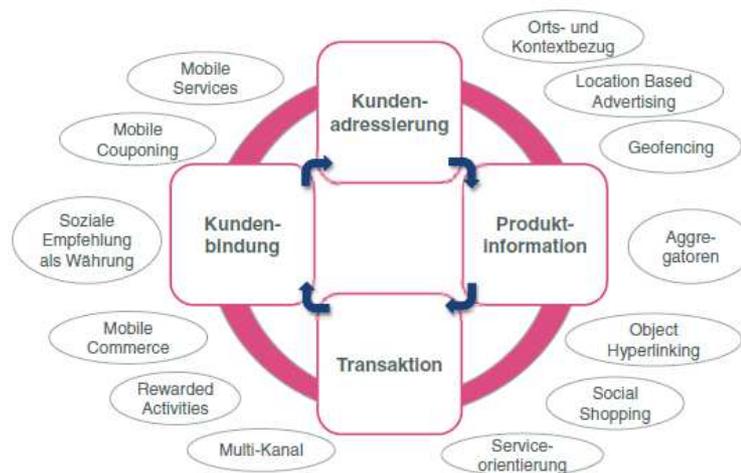


Abb. 43: Die mobile Customer Journey hat vielfache Touchpoints mit Rückkopplungen¹⁶⁶

Mobile Internetnutzung bedeutet somit nicht automatisch den Verlust von Umsätzen im stationären Handel sondern bietet auch Chancen. So hat zum Beispiel die Umsetzung vom Mobile-Apps im Rahmen eines Multichannel-Handel Konzeptes gerade in Verbindung mit dem stationären Handel Erfolgspotenzial. Applikationen auf Smartphones können Konsumenten förmlich in die Geschäfte führen in dem sie den Weg in die nächstgelegene Filiale anzeigen. Über Location Based Services können Kunden des Händlers, die sich in der Nähe der Filiale befinden per Email

¹⁶³ Barthel 2013, S. 15–16

¹⁶⁴ Crockford 2013, S. 494

¹⁶⁵ Heinemann 2013 A, S. 24–25

¹⁶⁶ Haug 2013, S. 33

oder SMS über aktuelle Angebote informiert werden. Mobile Couponing ist in diesem Zusammenhang eine weitere Möglichkeit für Retailer ihre Kunden gezielt in die Geschäfte zu locken.¹⁶⁷ Ein Praxisbeispiel aus Österreich wird in der Fallstudie „Billa“ in Punkt 5.5.1.1. beschrieben.

5.5.2. Welches Risiko stellen Internet und Onlinehandel für Shopping Center dar?

Für SC ergeben sich aus dem Onlinehandel einige, relevante Bedrohungspotenziale, die im Folgenden überblickmäßig beschrieben werden.

SC ohne klares Profil und starke Positionierung am Markt werden von steigenden Onlineumsätzen am stärksten betroffen sein.¹⁶⁸ Für das SCM ist eine zukunftsorientierte Gestaltung des Mietermix daher essentiell. SC Mieter, die ihre Vertriebsstrategie nicht rasch genug an Kundenanforderungen anpassen riskieren Umsätze durch den Onlinehandel zu verlieren.

Wie bereits in Kapitel 4.2.1. und 5.2.3. dargestellt haben schon kleine Umsatzrückgänge große Auswirkung auf die Gewinnmarge, da sich die Fixkosten im stationären Handel nur bedingt reduzieren lassen. Als Folge könnten Mieter entsprechende Mietreduzierungen verlangen um Umsatzeinbußen zu kompensieren. Damit wäre ein Anteil der Mieterträge von Shopping Centern nicht mehr nachhaltig, was sich negativ auf den Wert der Immobilie auswirken kann. Klassischer Fachhandel ohne Filialen, Internetpräsenz und Multichannel-Strategie wird künftig verstärkt Marktanteile verlieren. Für SC, bei denen diese Fachhändler und vom Onlinehandel stark betroffene Produktkategorien überdurchschnittlich im Mietermix vertreten sind, erhöht sich daher das Risiko Umsätze zu verlieren. Eine konstante Risikoevaluierung des Mietermix wird daher in Zukunft wichtiger werden.

Die Implementierung eines Multichannel-Konzeptes ist für Händler mit wirtschaftlichen Risiken verbunden. Durch die Konkurrenz des Onlinehandels herrscht ein gewisser Preisdruck im Einzelhandel. Gleichzeitig sind integrierte Vertriebskonzepte aber investitionsintensiv. Die größte Herausforderung für österreichische Händler bei der Einführung von Multichannel-Strategien ist das Erreichen der Rentabilitätsziele. Einerseits muss die Balance zwischen dem Investment in IT-Systeme und dem erwarteten Nutzen gefunden werden.

¹⁶⁷ Heinemann 2012, S. 9

¹⁶⁸ Regio Plan Consulting GmbH 30.04.2013, S. 3

Andererseits ist Abstimmung der Preisfestlegung zwischen Onlinehandel und dem stationären Vertrieb schwierig.¹⁶⁹ Im Multichannel-Handel werden Retailer ihre Controlling-Systeme entsprechend anpassen und eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung entwickeln. Dabei werden Käufe und Aktivitäten von Kunden erfasst und den einzelnen Vertriebskanälen Erlöse und Kosten zugeordnet. Händler können somit die Profitabilität der verschiedenen Kanäle evaluieren und ihre Absatzpolitik kundenspezifisch steuern.¹⁷⁰ Retailer, die ihr Vertriebskonzept erfolgreich auf Multichannel-Handel umgestellt haben, könnten daher die Umsatzgenerierung in jene Kanäle steuern, in denen die Profitabilität des Vertriebs höher ist. Durch gezielte Aktionen, wie z.B. versandkostenfreie Lieferung oder Intensivierung von Click & Collect, sind Multichannel-Retailer in der Lage die Umsatzverlagerung aktiv in Richtung Onlinevertrieb beeinflussen.

Ein weiteres Problem stellt die Rückgabe von Onlinekäufen in Geschäften dar. Viele Händler buchen diese Negativumsätze gegen den Geschäftsumsatz. Damit würden die stationären Umsätze gezielt sinken und Mieter könnten auf dieser Basis Mietreduktionen argumentieren bzw. gezielt umsatzabhängige Mietkomponenten in Shopping Centern umgehen um die Mietkosten zu reduzieren¹⁷¹

Das Konzept der Umsatzmiete könnte dadurch generell in Gefahr geraten. Da die Grenzen zwischen Offline- und Onlineumsätzen verschwimmen sind klare vertragliche Regelungen zwischen Vermieter und Mieter notwendig welche Umsätze zu den stationären Umsätzen als Basis für umsatzanteilige Mietkomponenten relevant sind. In diesem Zusammenhang sind auch komplett neue Ansätze zu erfolgsbasierten Bezugsgrößen im stationären Einzelhandel möglich. So könnte zum Beispiel die Besucherfrequenz des SC bzw. der einzelnen Shops künftig als Bezugsgröße für variable Mietanteile stärker an Bedeutung gewinnen.¹⁷² Je höher die Besucherfrequenz in einem SC ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit für die Geschäfte Umsatz zu generieren. Dabei haben die Shops die Aufgabe die SC-Besucher in Kunden zu verwandeln, was über die Kennzahl der Konvertierungsrate (conversion rate) messbar ist.

¹⁶⁹ Handelsverband Österreich 2013, S. 4

¹⁷⁰ Heinemann 2013 A, S. 170–172

¹⁷¹ CBRE 2012, S. 50

¹⁷² De Mello 2013

6. Die Zukunft der Shopping Center

Wie in Kapitel 4 dargestellt wächst der Umsatzanteil des Internethandels in Österreich deutlich schneller als der durchschnittliche Umsatzzuwachs des gesamten Einzelhandels, der ca. 2,2 % pro Jahr beträgt. Das überdurchschnittliche Wachstum des Interneteinzelhandels geht zu Lasten der restlichen Vertriebskanäle und somit auch insbesondere zu Lasten des stationären Einzelhandels, zu dem auch die SC gehören. Das Onlinegeschäft stellt somit eine Bedrohung für den stationären Handel dar.

SC verfügen über etliche Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zum restlichen stationären Einzelhandel. Wie in Kapitel 3.5. und 3.6 beschrieben, ist die Existenz von SC aber per se durch den Internethandel nicht bedroht. Konsumenten werden auch weiterhin im stationären Handel einkaufen. Dennoch sind graduelle Umsatzrückgänge in SC durch den Einfluss des Onlinehandels wahrscheinlich, falls seitens des SCM und der SC Eigentümer nicht rechtzeitig reagiert wird.

Wie wird also die Zukunft des stationären Handels aussehen und welche Bedeutung wird das Geschäft künftig haben? Die Frage wird immer häufiger mit der Aussage beantwortet: „Die Zukunft von offline ist online.“¹⁷³

Bis dato haben viele Einzelhändler den stationären Vertrieb und den Onlinehandel als separate Absatzkanäle, ohne die entsprechende Integration von IT- und Warenwirtschaftssystemen, Kundenprozessen und Marketing, behandelt. Dadurch standen die Kanäle aus interner Sicht der Händler miteinander im Wettbewerb und konkurrierten miteinander. Der Kunde hingegen unterscheidet künftig immer weniger zwischen unterschiedlichen Vertriebskanälen, sondern nimmt den Händler als Ganzes wahr. Der Kunde wird zukünftig daher im Mittelpunkt von integrierten Geschäfts- und Vertriebsprozessen stehen, in die auch das Smartphone des Kunden immer stärker eingebunden wird.¹⁷⁴

Der kausale Zusammenhang ist in der unten dargestellten Grafik abgebildet. Der stationäre Handel kann durch die Implementierung der höchsten Evolutionsstufe

¹⁷³ Heinemann 2013 A, S. 9

¹⁷⁴ Rumpff 2012, S. 19–20

des Multichannel-Handels, durch den No-Line-Handel, reagieren, um Marktanteile zu halten und damit auch die Geschäftsstandorte zu stärken.

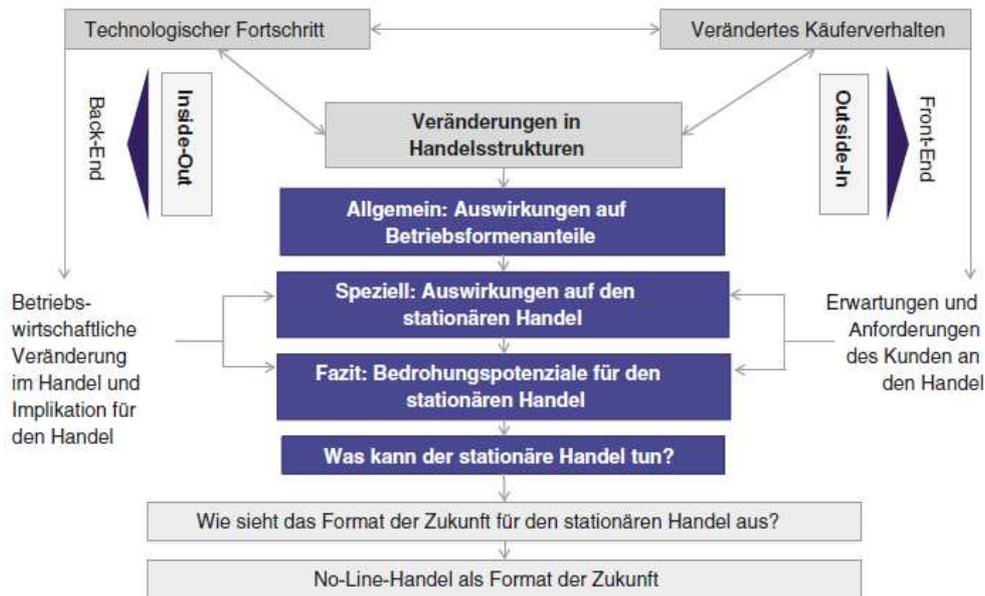


Abb: 44: Veränderung der Handelsstrukturen durch Digitalisierung¹⁷⁵

Konsumenten werden das Internet künftig noch stärker zur Kaufvorbereitung bzw. zum Kauf von Waren verwenden. Für den stationären Handel stellt sich daher die Frage, wie er das Internet aktiv nutzen kann um Konsumenten ins die Geschäfte zu locken und Umsatzanteile zurückzugewinnen. Eine Schlüsselrolle spielt hierbei das mobile Internet, das Kunden immer häufiger für Ihre Einkäufe in Geschäften nutzen werden. Kunden sind am Weg zu bzw. in Geschäften über mobile Endgeräte, wie z.B. Smartphones und Tablets-PCs online. Dadurch stehen dem Händler ein Einkaufs- und ein Informationskanal zum Kunden zur Verfügung, der aktiv genutzt werden kann. (No-Line-Handel)¹⁷⁶

6.1. Zukunftsorientierte Erfolgsstrategien des SC Managements

Im Folgenden werden mögliche Strategieansätze dargestellt, die dem SC Betreibern konkret zur Verfügung stehen um sich auch in Zukunft erfolgreich im Einzelhandelsmarkt zu positionieren und die Auswirkungen des Internethandels möglichst vorteilhaft zu gestalten. Die Strategien werden dabei bewusst nur überblicksmäßig vorgestellt.

¹⁷⁵ Heinemann 2013 B, S. 7

¹⁷⁶ Heinemann 2013 B, S. 8–9

Eine detaillierte Betrachtung, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und wäre daher im Zuge weiterer Forschungsarbeiten zu behandeln.

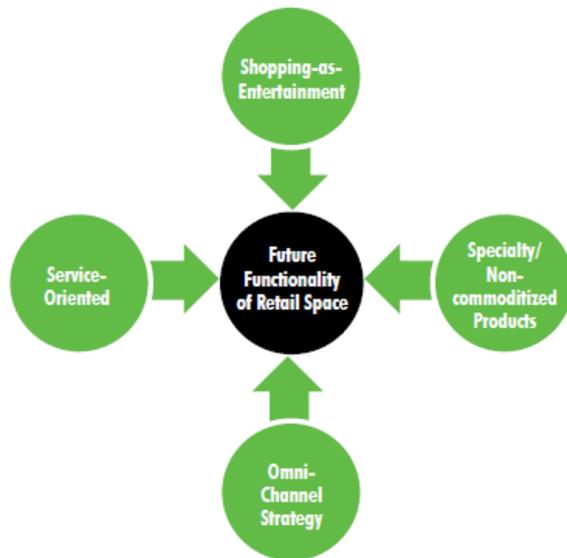


Abb. 45: Future brick-and-mortar behavioral tactics in the digital age¹⁷⁷

Der oben dargestellte Strategieansatz vereint mehrere Handlungsstrategien, deren Umsetzung beitragen kann SC im zukünftigen Wettbewerb mit dem Internet erfolgreich und kundenorientiert zu positionieren. Ein erlebnisreiches Inszenieren des stationären Einkaufens stärkt den Erfolgsfaktor „Erlebnis“ und ermöglicht dem Kunden eine klare Differenzierung. Durch die Integration von Multichannel-Konzepten kann eine Win-Win-Situation für beide Vertriebskanäle erzeugt werden. Persönliche Beratung und Service Orientierung im Geschäft stärken Alleinstellungsmerkmale des stationären Handels. Die Einführung von Spezialsortimenten, die schwerer online zu vertreiben sind als reguläre Vergleichsgüter können die Position von Shopping Centern zusätzlich stärken.

Der Ansatz zur Intensivierung des Erlebnisfaktors in Einkaufszentren kann sehr gut durch die Ausweitung des Branchen- und Mietermix in Richtung Gastronomie und Entertainment erfolgen.¹⁷⁸ Darüber hinaus kann es für den Mieter-Mix eines Shopping Centers förderlich sein gezielt internet-averse Dienstleistungen zu integrieren. Zu den nicht virtualisierbaren Diensten, die den Leistungsmix eines

¹⁷⁷ Vitou and Egan 2013, S. 3

¹⁷⁸ D'Enrico und Patterson Qu. 2012, S. 9

Shopping Centers stärken können, gehören unter anderem Reinigungsdienste, Wellness Anbieter, Reparaturdienste, Friseure und Arztpraxen¹⁷⁹

Der stationäre Handel hat Stärken, wie z.B. physische Warenpräsenz und sofortige Verfügbarkeit, die ein klares Alleinstellungsmerkmal darstellen. Die bewusste Inszenierung dieser Stärken in Verbindung mit dem Faktor Erlebnis kann einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, der sich nicht imitieren lässt. Dies zeigen Konzepte von Ambercrombie & Fitch oder Hollister, die ganz bewusst auf Authentizität, Duft, Musik, Ladendesign und Atmosphäre setzen.¹⁸⁰ Das SCM kann diese Wettbewerbsvorteile für Marketingstrategien gezielt nutzen, um sich gegenüber dem Internethandel zu positionieren. (Siehe Abb.: 37)

Ein weiterer Ansatz ist die Herstellung von Komplementarität zwischen dem stationären und dem Onlinehandel in einer Art, die dem Kunden einen Mehrwert bietet. Die Integration von Multichannel-Konzepten im SC eignet sich besonders dazu.¹⁸¹ Der Auswahl der richtigen Mieter, die Multichannel- bzw. No-Line-Handel bereits erfolgreich für ihre jeweiligen Produktkategorien betreiben, kommt also eine besondere Bedeutung zu. Wie beschrieben kann die direkte und indirekte Nutzung mobiler, internetbasierter Anwendungen über Smartphones und die Förderung der Kundenfrequenz durch Abholungen von Onlinebestellungen (click & collect) Shopping Centern zusätzliche Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Die Umsetzung der oben aufgezählten Strategieansätze ist vor allem durch die gezielte Anpassung des bestehenden Branchen- und Mietermix durch das SCM möglich. Das SCM kann hierzu neue Technologien aktiv nutzen, um die Rentabilität des SC nachhaltig zu erhöhen. Innovative Technologien, wie z.B. Path Intelligence (www.pathintelligence.com), können hier wertvolle Dienste bei der konstanten Optimierung des Mieter-Mix leisten. Dabei werden Besucherfrequenzen und Wechselbeziehung zwischen Geschäften auf Basis von anonymen Mobilfunksignalen der Kunden im SC gemessen, analytisch ausgewertet und grafisch dargestellt. Dadurch wird klar, wie sich Kunden im SC bewegen und welche positiven Effekte zwischen Produktkategorien und Shops für das SC existieren. Die

¹⁷⁹ Wengler 2005, S. 177–179

¹⁸⁰ Roland Berger Strategy Consultants 2013, S. 23

¹⁸¹ Roland Berger Strategy Consultants 2013, S. 23

Technologie kann die Besucherfrequenz in Shops zuverlässig messen und zusätzlich zum Geschäftsumsatz eine neue Grundlage für die Erfolgsbemessung schaffen.

Die Auswahl eines kompetenten Center Managements, als operativen Betreiber und strategischen Partner, ist daher für Eigentümer von Shopping Centern im Hinblick auf die bevorstehenden Änderungen und Einflüsse durch den Internethandel wichtiger denn je zuvor.

6.2. Wachstumsgrenzen des Onlinehandels

Aufschluss über Bandbreite möglicher Umsatzzahlen und die künftige Entwicklung der Internetpenetrationsrate ermöglicht ein Ländervergleich innerhalb Europas. Österreich liegt mit einer Durchdringungsrate von ca. 40 % im europäischen Durchschnitt, ist aber bei den Onlineausgaben p.a. im Spitzenfeld angesiedelt.

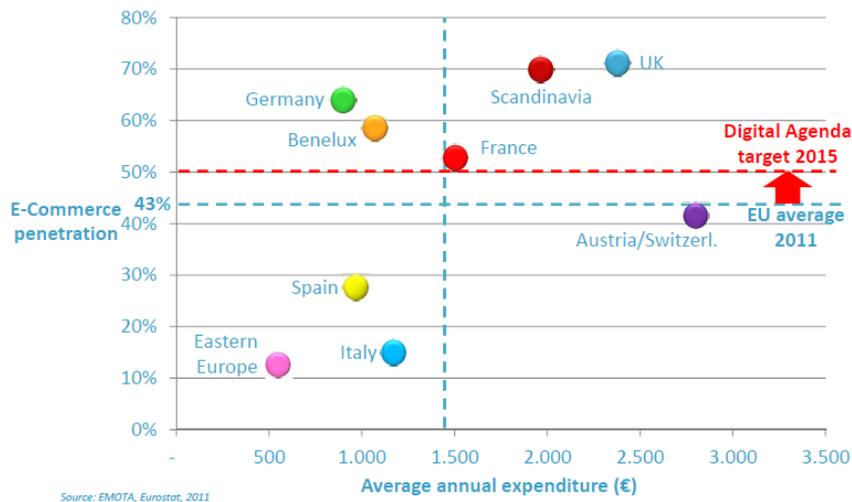


Abb. 46 Unterschiede bei Verbreitung und Ausgaben des E-Commerce in Europa¹⁸²

Im Unterschied zu Österreich ist der Anteil der Bevölkerung zwischen 16-74 Jahren, die in Skandinavien und Großbritannien im Internet einkaufen, um ca. 30 % höher. Dies zeigt, dass in Österreich durchaus noch Wachstumspotenzial für den Onlinehandel vorhanden ist und es zu weiteren Umsatzverschiebungen zu Gunsten des Onlinehandels kommen kann.

Der Onlinehandel unterliegt jedoch wie jeder andere Markt einem Wachstumszyklus und wird nicht ewig weiterwachsen können. Einerseits verändern

¹⁸² Devenuto 2013, S. 10

sich die Strukturen des Handels und der stationäre Handel integriert die Abwicklung von Onlineverkäufen logistisch.¹⁸³ Andererseits sind Menschen soziale Wesen und werden aus sozialen oder versorgungstechnischen Gründen immer einen Anteil der Waren in stationären Geschäften und somit auch Shopping Centern kaufen.

Eine weitere Beschränkung des Onlinehandels besteht in der Logistik. Kunden erwarten eine möglichst schnelle Warenlieferung, die nur möglich ist wenn die entsprechende Logistikinfrastruktur besteht. Die Kapazität der Logistik stellt damit eine natürliche Limitierung der Wachstumsmöglichkeiten des Onlinehandels dar. Nur wenn der Logistiksektor im gleichen Tempo wächst wie der Onlinehandel können Lieferkapazitäten sichergestellt werden.

Hier ist bereits ein internationaler Trend erkennbar. Laut einem Bericht von CBRE ist der Onlinehandel in vielen europäischen Ländern bereits ein wesentlicher Wachstumsfaktor für den Logistiksektor. So sind beispielsweise zwischen 20-40 % der Logistik-Vermietungen der letzten und nächsten zwei Jahre in Deutschland direkt auf den Onlinehandel zurückzuführen.¹⁸⁴

Auch in Österreich ist die Vernetzung zwischen Onlinehandel und Logistik bemerkbar. Das Umsatzwachstum im Bereich Paket- und Logistik der Österreichischen Post, die in diesem Segment Marktführer in Österreich ist, betrug im Jahr 2012 mehr als 11%.¹⁸⁵

6.3. Weiterführende Fragestellungen

Von der vorliegenden Arbeit können einige Fragestellungen für künftige, empirische Forschungsarbeiten abgeleitet werden, die im Folgenden überblickmäßig dargestellt werden:

- Die Auswirkungen des Internethandels auf die unterschiedlichen Betriebstypen im österreichischen Einzelhandel auf Umsatz und Flächennachfrage.

¹⁸³ Bank Austria 2013, S. 22

¹⁸⁴ Holberton 2012, S. 1–2

¹⁸⁵ Post AG, S. 6–10

- Die Kannibalisierung zwischen den einzelnen Vertriebskanälen bei Einführung von integrierten Multichannel-Konzepten in unterschiedlichen Branchen im österreichischen Einzelhandel.
- SCM-Strategien und -maßnahmen zur erfolgreichen Positionierung der SC im Hinblick auf die Konkurrenzsituation durch den Internethandel.
- Die praktische Auswirkung des Internethandels auf das Konzept von umsatzabhängigen Mietkomponenten beim Abschluss von Mietverträgen in SC.
- Die Auswirkung des Internethandels auf die Bewertung von Shopping Centern.

Kurzfassung

Österreichische Konsumenten kaufen immer häufiger online ein. Aktuell beträgt der Anteil der Onlineumsätze 9 % der Einzelhandelsausgaben. Der Onlinehandel hat somit bereits eine wichtige Rolle im österreichischen Einzelhandel. Durch die (mobile) Internetnutzung hat sich das Kaufverhalten der Österreicher nachhaltig verändert. Der stationäre Einzelhandel hat darauf reagiert und integriert den Onlinevertrieb in sein Geschäftsmodell. Dem Kunden werden daher künftig immer öfter mehrere Vertriebskanäle für Käufe zur Verfügung stehen (Multichannel-Retailing). Durch mobile, internetfähige Endgeräte wird eine nahtlose Integration der Vertriebskanäle erreicht und Offline bzw. Online verschmelzen aus Sicht des Kunden zunehmend (No-Line-Handel).

Das Wachstum des Onlinehandels geht zu Lasten des stationären Einzelhandels, zu dem auch die Shopping Center (SC) gehören. Ein direkter, negativer Effekt auf die Flächenproduktivität und den Leerstand ist bis dato für österreichische SC allerdings nicht quantifizierbar. Diese Entwicklung mit der starken Markposition von SC im österreichischen Einzelhandel zusammenhängen. SC sind per se durch den Onlinehandel zwar nicht in ihrer Existenz bedroht, dennoch stellt er eine klare Konkurrenz für den stationären Betriebstyp des SC dar und greift dessen kundenspezifische Erfolgsfaktoren an. Dies kann daher branchenabhängig negative Auswirkungen auf den Umsatz, die Flächennachfrage und somit auf die nachhaltig erzielbare Miete in SC haben. Umsätze werden künftig verstärkt kundenorientiert und nicht mehr nur kanalorientiert beurteilt, wodurch das Konzept der Umsatzmiete hinterfragt und ggfs. adaptiert werden muss. Die zunehmende Digitalisierung und der Einfluss des mobilen Internets sind künftig ein fixer Bestandteil des Einzelhandels und eröffnen Shopping Centern auch neue Chancen, die genutzt werden sollten. Daher sind komplementäre Strategien zur Sicherung der Kundenattraktivität von SC wichtig. Multichannel-Retailing und No-Line-Handel, die Funktion der Geschäfte als Abholstationen und die kompromisslose Integration des mobilen Internets in den Informations- und Kaufprozess sind dabei relevante Erfolgsfaktoren, die über die Gestaltung des Mietermix in SC integriert werden können. Zur Sicherstellung des zukünftigen Erfolgs ist die Auswahl eines aktiven und kompetenten Shopping Center Managements daher wichtiger denn je zuvor.

Literaturverzeichnis

Bücher (Monographien)

Bastian, Antje (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren. Ansätze zur kundengerichteten Profilierung. Zugl.: Rostock, Univ., Diss., 1999. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft : Marketing und Innovationsmanagement).

Behr, Pamela (2006): Management von Shopping-Centern. Grundlagen, Erfolgsstrategien, Trends: Verlag Dr. Müller, zuletzt geprüft am 23.08.2013.

Bernd Falk (2009): Das große Shopping Center Handbuch. Online verfügbar unter http://www.shoppingcenters.de/de/studien/report_12.html, zuletzt geprüft am 27.08.2013.

Besemer, Simone; Weinberg, Peter (2004): Shopping-Center der Zukunft. Planung und Gestaltung. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft Forschungsgruppe Konsum und Verhalten).

Eggert, Ulrich (2011): Zukunft Handel. Wettbewerb der Ideen und Konzepte ; von Discount bis Luxus, Shopping-Center bis Mobile Commerce. 1. Aufl. Regensburg: Walhalla-Fachverl (Executive edition).

Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, Gerrit (2012): Der neue Mobile-Commerce. Erfolgsfaktoren und Best Practices. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).

Krause, Jan Vinzenz (2006): Schlüsselfaktoren für Erfolg im E-Commerce. Wie man Kunden im Internet gewinnt und langfristig bindet. Saarbrücken: VDM-Verl. Müller.

Wengler, Tobias (2005): Auswirkungen des Internet-Handels auf Shopping-Center. Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen auf die Gestaltung und das Management von Shopping-Centern. Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2005. Norderstedt: Books on Demand (Reihe: Immobilienmanagement, 7).

Beiträge

Bossart, David (2012): Warum weniger Läden mehr sind. In: Kurt Schneider (Hg.): ... und shopping-center. Das Lesebuch und Nachdenkbuch. 1. Aufl. Wien: Ekazent Immobilien-Management GmbH, S. 208–216.

Crockford, Gesa; Ritschel, Falk; Schmieder, Ulf-Marten (2013): Multichannel-Strategien für E-Commerce Anbieter – der Weg von on- nach offline. In: Gesa Crockford et al. (Hg.): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Unter Mitarbeit von Falk Ritschel Ulf-Marten Schmieder Gesa Crockford. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 494–507.

Gehrckens, Matthias; Boersma, Thorsten (2013): Zukunftsvision Retail – Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In: Gerrit Heinemann, Kathrin Haug und Mathias Gehrckens (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler, S. 51–74.

Haug, Kathrin (2013): Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In: Gerrit

Heinemann, Kathrin Haug und Mathias Gehrckens (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler, S. 27–50.

Heinemann, Gerrit (2013): Digitale Revolution im Handel – steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen. In: Gerrit Heinemann, Kathrin Haug und Mathias Gehrckens (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler, S. 3–26.

Heinemann, Gerrit; Bruhn, Manfred (2013): Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive. In: Gesa Crockford et al. (Hg.): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Unter Mitarbeit von Falk Ritschel Ulf-Marten Schmieder Gesa Crockford. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29–67.

Krekeler, Marcus; Speek, Nicolas (2013): Beschleunigte Expansion von Markenherstellern – CBR als Erfolgsbeispiel für eine Multi-Brand und Multi-Channel-Company. In: Gerrit Heinemann, Kathrin Haug und Mathias Gehrckens (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler, S. 297–313.

Meffert, H. (2001): Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien – auf dem Wege zur Internet-Ökonomie. In: Dieter Ahlert (Hg.): Internet & Co. im Handel. Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. 2. Aufl. Berlin u.a: Springer (Roland-Berger-Reihe: Strategisches Management für Konsumgüterindustrie und -handel).

Schnedlitz, Peter; Lienbacher, Eva; Waldegg-Lindl, Barbara; Waldegg-Lindl, Marianne (2013): Last Mile: Die letzten – und teuersten – Meter zum Kunden im B2C E-Commerce. In: Gesa Crockford et al. (Hg.): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Unter Mitarbeit von Falk Ritschel Ulf-Marten Schmieder Gesa Crockford. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 250–271.

Schnedlitz, Peter; Teller, Christoph (2008): Das Einkaufszentrum als Agglomerationsklasse - begriffliche Diskussion und empirische Evaluierung von Agglomerationseffekten. In: Michael Gruber (Hg.): Agglomerationseffekte und Bestandverhältnisse in Einkaufszentren. Wien: Manz (Veröffentlichungen des Ludwig-Boltzmann-Institutes für Rechtsvorsorge und Urkundenwesen, 33), S. 1–52.

Schramm-Klein, Hanna; Wagner, Gerhard (2013): Multi-Channel E-Commerce - neue Absatzwege im Onlinehandel. In: Gesa Crockford et al. (Hg.): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Unter Mitarbeit von Falk Ritschel Ulf-Marten Schmieder Gesa Crockford. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 468–490.

Zaharia, Sahra (2013): Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeitersparnis beim Einkauf. In: Gerrit Heinemann, Kathrin Haug und Mathias Gehrckens (Hg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler, S. 123–136.

Bücher (Sammelwerke)

Ahlert, Dieter (Hg.) (2001): Internet & Co. im Handel. Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. 2. Aufl. Berlin u.a: Springer (Roland-Berger-Reihe: Strategisches Management für Konsumgüterindustrie und -handel).

Ahlert, Dieter (Hg.) (2007): Shopper Research - Kundenverhalten im Handel. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl (Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, 2007).

Gesa Crockford et al. (Hg.) (2013): Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Unter Mitarbeit von Falk Ritschel Ulf-Marten Schmieder Gesa Crockford. Wiesbaden: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 21.08.2013.

Gruber, Michael (Hg.) (2008): Agglomerationseffekte und Bestandverhältnisse in Einkaufszentren. Wien: Manz (Veröffentlichungen des Ludwig-Boltzmann-Institutes für Rechtsvorsorge und Urkundenwesen, 33).

Heinemann, Gerrit; Haug, Kathrin; Gehrckens, Mathias (Hg.) (2013): Digitalisierung des Handels mit ePace. Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile: Springer Gabler.

Schneider, Kurt (Hg.) (2012): ... und shopping-center. Das Lesebuch und Nachdenkbuch. 1. Aufl. Wien: Ekazent Immobilien-Management GmbH.

Berichte - Reports

Accenture (2010): Non-Food Multichannel-Handel 2015. Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie. Accenture und GfK. Online verfügbar unter http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_GFK_Studie_Non-Food-Multichannel-Handel-2015.pdf.

Austrian Council of Shopping Centers (2012): Einkaufszentren in Österreich 2012. Austrian Council of Shopping Centers. Online verfügbar unter www.acsc.at, zuletzt geprüft am 30.08.2013.

Bank Austria (2013): Einzelhandel - Branchenbericht 2013. Bank Austria. Online verfügbar unter <http://www.bankaustria.at/files/Einzelhandel.pdf>, zuletzt geprüft am 17.08.2013.

CBRE (2013): Einzelhandelsmarktbericht Österreich. CBRE. Online verfügbar unter www.cbre.at/at_de/research/latest_reports, zuletzt geprüft am 01.09.2013.

D'Enrico, Adrian; Patterson, Alan (2013 / Quarter 1): AXA Real Estate Research notes: Market Edge. Retail will never be the same. Online verfügbar unter <http://www.propertyweek.com/Journals/2013/02/18/t/v/g/AXA-Market-Edge-Jan-2013.pdf>, zuletzt geprüft am 16.10.13.

Eichsteller, Harald; Böhm, Marie-Therese; Dorn, Nikolas; Lena, Grosshans; Lobe, Christina; Weiss, Heiko (2013): Future Store 3.0. Fashion Shopping im Jahr 2020. Masterstudentenprojekt. Hochschule der Medien. Stuttgart. Online verfügbar unter www.future-store-studie.de.

Gavac, Karin; Voithofer, Peter (2013): Konjunktur im Einzelhandel 2012. Online verfügbar unter <http://infopool.wkv.at/easyLink/direkt.php?ID=eTY0kW7W&USER=SM&ctyp=1&loadfile=true>, zuletzt geprüft am 01.10.2013.

Gittenberger, Ernst (2011): Internet Einzelhandel Österreich 2011. Unter Mitarbeit von Brigitte Vogl. KMU Forschung Austria. Wien. Online verfügbar unter

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=657504&dstid=224&cbtyp=1&titel=Studie%3a%2cInternet-Einzelhandel%2c2011, zuletzt geprüft am 11.06.2013.

Gittenberger, Ernst; Schmidt, Gunnar; Widhalm, Andrea (2006): Handel in Österreich. Unter Mitarbeit von KMU Forschung Austria. Hg. v. AWS, zuletzt geprüft am 26.09.2013.

Hazan, Eric; Wagener, Nicola (2012): Mc Kinsey: iConsumer 2012: Insight No. 1: Digital Marketing. McKinsey & Company. Online verfügbar unter http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fdotcom%2Fclient_service%2Fhigh%2520tech%2Fpdfs%2Fthe_complex_path_of_europes_iconsumers_june_2012.ashx&ei=8g2NUvfOD7LA7AaY84CICg&usg=AFQjCNE55mOJrAjexlj1t3xm54bKinEnWw&bvm=bv.56643336,d.ZGU, zuletzt geprüft am 18.10.2013.

Holberton, Richard (2012): Online Retailing: impacts, challenges and opportunities for the european logistics market. Hg. v. CBRE. Online verfügbar unter www.cbre.com/research, zuletzt geprüft am 19.08.2013.

Kraus, Michael (2012): Gewerbeimmobilien und Centermanagement (Skriptum). Technische Universität Wien (TU Wien).

Maxwell, John (2013): Demystifying the online shopper. 10 myths of multichannel retailing. PWC. Online verfügbar unter www.pwc.com/multichannelsurvey, zuletzt geprüft am 13.10.2013.

Post AG (2012): Post: Division Paket & Logistik. Online verfügbar unter http://wko.at/bshandel/Veranstaltungen/Webshop/Sponsoren-Unterlagen/Paket_und_Logistik_Oest_Post.pdf, zuletzt geprüft am 05.11.2013.

Roland Berger Strategy Consultants (2013): Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen Chancen für Handel und Hersteller. Online verfügbar unter http://www.rolandberger.de/medien/studien/2013-02-21-rbsc-pub-Dem_Kunden_auf_der_Spur.html, zuletzt geprüft am 13.10.2013.

Rumpff, Stefanie (2012): Der Kunde wird wieder König. PWC. Online verfügbar unter www.pwc.de/handel/multichannel, zuletzt geprüft am 30.10.2013.

Standort + Markt (2012): Dokumentation Shopping Center Österreich. Basic Edition 2011/2012: Darstellung und Analyse zu den Shopping Malls und Retail Parks in Österreich. Standort + Markt Beratungsgesellschaft m.b.H. in Zusammenarbeit mit Austrian Council of Shopping Centers. Baden.

Standort + Markt (2012): Mieterdatenbank Shopping Center 2011-2012 Special Edition. Standort + Markt.

Standort + Markt (2013): Dokumentation Fachmarkttagglomeration Österreich. 2012/2013 Special Edition. Standort + Markt in Zusammenarbeit mit Austrian Council of Shopping Centers. Baden, zuletzt geprüft am 16.09.2013.

Standort + Markt (2013): Shopping Center Update 2012-2013. Standort + Markt.

Standort + Markt (2013): Shopping Center Update 2012-2013. Standort + Markt.

Statistik Austria: Internetnutzung Österreich 2012. Statistik Austria. Online verfügbar unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/, zuletzt geprüft am 17.10.2013.

Teale, Mark (2012): Branch expansion and the Internet. Hg. v. CBRE. Online verfügbar unter www.cbre.eu/research, zuletzt geprüft am 19.08.2013.

Tritscher, René; Voithofer, Peter (2013): Strukturwandel im stationären Handel. KMU Forschung Austria. Online verfügbar unter http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=742216&dstid=224&cbtyp=1&titel=WK%C3%96-Lorentsichitsch%3a%2cEinzelhandel%2czum%2cHalbjahr%2cmit%2cstabiler%2cEntwicklung, zuletzt geprüft am 17.08.2013.

Vitou, John; Egan, David (2013): The impact of E-Commerce on industrial and retail real estate. CBRE. Online verfügbar unter www.cbre.com/research, zuletzt geprüft am 19.08.2013.

Warschun, Mirko; Krüger, Lennart; Vogelpohl, Nikolas (2013): Online-Food-Retailing. Ein Markt im Aufschwung. AT Kearney. Online verfügbar unter <http://www.atkearney.de/documents/856314/3014702/BIP+Online-Food-Retailing+Ein+Markt+im+Aufschwung.pdf/2cfae910-1c7e-4ccb-98fc-730e6ae10ff5>, zuletzt geprüft am 24.10.13.

Hochschulschriften

Bettina Buchinger (2008): Erfolgsfaktoren von Shopping Centern in Österreich. Diplomarbeit. Technische Universität Wien, zuletzt geprüft am 13.07.2013.

Hienerth, Claudia (2007): Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler unter besonderer Berücksichtigung von Vergleichsmöglichkeiten zum stationären Einzelhandel. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 2007. Wirtschaftsuniversität Wien.

Schmieder, Ulf-Marten (2010): Integrierte Multichannel-Kommunikation im Einzelhandel. Univ., Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Wiesbaden, Halle.

Wohlmacher, Gerhard Anton (2011): Die Auswirkungen von Konzeption, Architektur und Konstruktion von Shopping Centern in Österreich auf deren langfristige Ertragskraft. Diplomarbeit. FH Wien, Wien, zuletzt geprüft am 07.09.2013.

Internetdokumente

Bernhard Falk: Glossar des Instituts für Gewerbezentren. Institut für Gewerbezentren. Online verfügbar unter <http://www.shoppingcenters.de/de/glossar/index.html>.

Billa (2013a): Die Billa App für Mobile. Online verfügbar unter https://www.billa.at/Unterhaltung/BILLA_mobile/Billa_App_fuer_Mobile/BILLA_App_fuer_Mobile/dd_bi_subpage.aspx, zuletzt geprüft am 28.10.2013.

Billa (2013b): Billa Online Shop. Online verfügbar unter https://www.billa.at/Shop_ONLINE/Online_Shop/StartShop/ShopContent.aspx, zuletzt geprüft am 11.10.2013.

CBRE (2012): Shopfront 2012/2013: Latest review of retail markets in emea and beyond: profiling 48 countries across 5 continents. Hg. v. CBRE. Online verfügbar unter http://portal.cbre.eu/portal/page/portal/public/marketing/Uploads/3309_ShopFront_2012.pdf, zuletzt aktualisiert am 05.11.2012, zuletzt geprüft am 06.07.2013.

Gold, Peter (2012): Shop Front 2012/13. Hg. v. CBRE. Online verfügbar unter http://www.cbre.nl/portal/page/portal/public/marketing/Uploads/ShopFront_2012_13_Latest.pdf, zuletzt aktualisiert am 05.11.2012, zuletzt geprüft am 13.07.2013.

Gold, Peter (2012): The role of real estate in the multichannel world. CBRE. Online verfügbar unter http://www.cbre.nl/portal/pls/portal/CBWEB.utils_news_public.show_image?id=12223&field=doc1&trans=n, zuletzt aktualisiert am 11.09.2012, zuletzt geprüft am 13.07.2013.

Google (2012a): Mobile Tablet and internet usage 2012. TNS Infratest. Online verfügbar unter <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/emea/library/?country=Austria>

Google (2012b): Growth of Online in Shopping: Development from 2010 to 2012. Google. Online verfügbar unter <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/emea/library/?country=Austria>.

Handelsverband Österreich (2013): Multichannel: Digitale (R)Evolution im Handel. Qualitative Studie im Auftrag von Handelsverband und Google Austria GmbH. Hg. v. Ritter Management Consulting. Salzburg, zuletzt aktualisiert am 22.03.2013, zuletzt geprüft am 08.06.2013.

Hoeflmayr, David (2013): How does Apple's Biggest Retailer in Germany Use Lifestyle and Different Channels to Keep Both Traditional and Early Adopters Engaged Across The Mix. Gravis. Online verfügbar unter http://www.e-commercesummit.com/downloads/presentations2013/ges2013_day1-1115-multichannel-gravis.pdf, zuletzt aktualisiert am 14.06.2013, zuletzt geprüft am 21.07.2013.

International Council of Shopping Centers. International Council of Shopping Centers. Online verfügbar unter <http://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions>, zuletzt geprüft am 27.08.13.

International Council of Shopping Centers (1999): ICSC SHOPPING CENTER DEFINITIONS. Basic Configurations and Types. International Council of Shopping Centers, zuletzt aktualisiert am 27.10.2000, zuletzt geprüft am 26.08.2013.

Walker-Wilson, Alex (2011): Austria Consumer Packaged Good and Retail. Media touchpoints in the consumer path to purchase. Hg. v. Thinkinsights in cooperation with Google. TNF Infratest, zuletzt aktualisiert am 09.03.2012, zuletzt geprüft am 08.06.2013.

Pressemitteilungen

Austrian Council of Shopping Centers (07.08.2013): Einkaufszentren in Österreich 2013, zuletzt geprüft am 21.09.2013.

Regio Plan Consulting GmbH (2011): Und sie wachsen doch noch - Shopping Center. Online verfügbar unter <http://www.regioplan.eu/de/?idcatside=211&n=products&land=13&id=61>, zuletzt geprüft am 04.11.2013.

Regio Plan Consulting GmbH (30.04.2013): 15. Europäisches Shopping Center Symposium. Multi-Channel ändert Shopping Center!, Online verfügbar unter http://www.regioplan.eu/images/pdf/PRA_Bericht_vom_15%20_SC_Symposium_30_042013.pdf, zuletzt geprüft am 06.09.2013.

Regio Plan Consulting GmbH (18.06.2013): Onlineumsätze haben sich verdreifacht! Wien. Online verfügbar unter <http://www.regioplan.eu/de/neuigkeiten/473-die-onlineumsaetze-haben-sich-verdreifacht>, zuletzt geprüft am 29.09.2013.

Vorträge

Barthel, Martin (2013): Commerce Revolution. Global E-Commerce Summit 2013, 30.05.2013. Online verfügbar unter http://www.e-commercesummit.com/downloads/presentations2013/ges2013_day2-1215-ebay-case-study.pdf, zuletzt geprüft am 24.08.2013.

De Mello, Jonathan (2013): The world of the retailer. Shopping Center Forum Conference. CBRE. London, 12.06.2013, zuletzt geprüft am 21.08.2013.

Walter Devenuto (2013): E-Commerce Forum 2013. EMOTA: European Multichannel and Online Trade Association. Barcelona, 14.03.2013. Online verfügbar unter http://media.wix.com/ugd/b18286_ac7fc2d608ab341ab330298bf40ac5b5.pdf, zuletzt geprüft am 17.08.2013.

Zeitschriftenaufsätze

Schramm-Klein, Hanna (2010): Integrated retail channels in multichannel retailing. Do linkages between retail channels impact customer loyalty? In: *European retail research* 24 (2), S. 111–128.

Zentes, Joachim; Rittinger, Sebastian (2009): Retailing in Germany: Current Landscape and Future Trends. In: *European Retail Reserach* (Vol. 23 / Issue 1), S. 153–182, zuletzt geprüft am 02.10.2013.

Zeitungsartikel

Heimischer Handel hat Einzug ins Internet verschlafen (2013). In: *Der Standard*, 08.05.2013. Online verfügbar unter <http://derstandard.at/1363710373298/Heimischer-Handel-hat-Einzug-ins-Internet-verschlafen>.

n.a. (2013): Google startet Indoor Maps in Österreich. In: *Die Presse*, 2013 (23.07.2013). Online verfügbar unter http://diepresse.com/home/techscience/internet/google/1433399/Google-startet-Indoor-Maps-in-Oesterreich?_vl_backlink=/home/index.do.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Betriebstypen des österreichischen Einzelhandels	S.7
Abb. 2: Einordnung des Begriffs Internethandel	S.8
Abb. 3: Unterschiedliche Arten des E-Commerce u. zugeordnete Endgeräte	S.9
Abb. 4: Geschäftsmodelle im Internet-Einzelhandel	S.10
Abb. 5: Einzelhandelswachstum und Wirtschaftswachstum in Österreich	S.11
Abb. 6: Umsatzentwicklung im stationären Einzelhandel 2005-2012 in % zum Vorjahr	S.12
Abb. 7: Treibende Kräfte im Handel	S.14
Abb. 8: Überblicksgrafik KonsumentInnen im Internet in Mio und % 2010	S.16
Abb. 9: Jahres-Ausgaben im Internet-Einzelhandel (in € Mrd) und Anteil an den Konsumausgaben (in %), 2006/2007 – 2010/20113	S.17
Abb. 10: Typologisierung österreichischer Shopping Center	S.21
Abb. 11: Abgrenzung von Agglomerationsklassen	S.23
Abb. 12: Flächenentwicklung Shopping Malls / Retail Parks seit 2000	S.27
Abb. 13: Anteil der Shopping Center Geschäftformen an der GLA in %	S.28
Abb. 14: Flächenentwicklung Shopping Malls / Retail Parks seit 2000	S.28
Abb. 15: Entwicklung der Shopping Center - Marktanteile 1987-2011	S.29
Abb. 16: Darstellung basierend auf den Daten von Standort + Markt 2012	S.30
Abb. 17: Jährlicher SC-Flächenzuwachs nach Standortkategorien in %	S.31
Abb. 18: Branchenmix in Shopping Malls (EKZ) und in Retail Parks (FMZ) in % der GLA	S.32
Abb. 19 Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren	S.35
Abb. 20: Zwei Ebenenstruktur von Einkaufszentren	S.39
Abb.21: Erweitertes Hypothesenmodell zur Erfolgsfaktorenforschung von Einkaufszentren	S.41
Abb. 22: Beispiel eines Multichannelsystems im Einzelhandel	S.43
Abb. 23: Verändertes Online-Kaufverhalten auf Basis von dgroup	S.44
Abb. 24: Art des Kanalwechsels	S.44
Abb. 25: Überblicksgrafik KonsumentInnen mit mobilen Endgeräten (Smartphones) im Internet, in Mio und %, 2010/2011	S.46
Abb. 26: Jahresumsatz (netto) im Internet-Einzelhandel1 in € Mio und in % des Einzelhandelsumsatzes gesamt, 2006-2010	S.48
Abb. 27: Entwicklung Online Handelsumsätze in Österreich von 2006 bis 2013 mit Prognose bis 2019	S.49
Abb. 28: Digital shopping window it growing accross all categories	S.50
Abb. 29: Branchenspezifische Bedeutung des Internet	S.51
Abb. 30: Anteile des Onlinehandels am Gesamtumsatz der Branche in Österreich, Angaben in %, 2013	S.52
Abb. 31: Abschätzung der Jahres-Ausgaben im Internet-Einzelhandel (in € Mio) nach ausgewählten Warengruppen 2006/2007 und 2010/2011	S.53
Abb. 32: Multichannel Kommunikation im Kaufprozess: der Multichannelretailer	S.54
Abb. 33: Evolutionsstufen des Handels hin zum No-Line-Retailing	S.56
Abb. 34: Beispiel für Kanalintegration im Multichannelhandel	S.57
Abb. 35: Vergleich der Betriebsformen Shopping Center u. Internet Handel	S.59
Abb. 36: Motive bei Offline- und Onlinekauf	S.61
Abb.37: Gewinner- und Verliererformate im Non-Food-Handel 2009 gegenüber 2005	S.66
Abb. 38: Prognose Umsatzanteile Non-Food-Multichannel-Handel 2015	S.68
Abb. 39: Property occupancy cost calculation to maintain profitability (UK example) and occupancy cost reduction required by 2016	S.72

Abb. 40: Mobile Maßnahmen und Anwendungen für den stationären Handel	S.77
Abb.41: Darstellung der Order Zone Hervis	S.81
Abb.42: Informationssuche in einem Kanal vor einem Kauf in einem anderen Kanal des gleichen Anbieters	S.83
Abb.43: Die mobile Customer Journey hat vielfache Touchpoints mit Rückkopplungen	S.86
Abb. 44: Veränderung der Handelsstrukturen durch Digitalisierung	S.90
Abb. 45: Future brick-and-mortar behavioral tactics in the digital age	S.91
Abb. 46: Unterschiede bei Verbreitung und Ausgaben des E-Commerce in Europa	S.94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Flächen österr. SC nach Typ, Größe u. Standortkategorie	S.27
Tabelle 2: Marküberblick nach Größengruppierung gemäß ICSC	S.30

Anhang

Anhang 1: Eckdaten der Einzelhandelsparten in Österreich

Einzelhandelssparten

Abgrenzung ÖNACE 2008	Unter-nehmen 2010	Beschäf-tigte 2010	Umsatz ¹ in Mio. € 2011	Umsatz Vdg., nominelle Werte			Umsatz Vdg., reale Werte		
				Ø05-10	2011	1-11 12	Ø05-10	2011	1-11 12
Einzelhandel²	40.617	343.294	53.980	2,8%	2,3%	2,3%	1,3%	-0,8%	0,0%
Nahrungsmittel, Supermärkte	3.195	93.028	17.740	4,1%	3,6%	4,2%	1,6%	0,0%	1,3%
Bekleidung	3.539	38.300	4.760	1,9%	0,1%	0,9%	0,9%	-2,8%	0,7%
Möbel	2.631	27.264	4.380	3,7%	3,0%	2,3%	2,0%	1,7%	0,1%
Bau- u. Heimwerkerbedarf ³	2.981	21.120	3.670	2,0%	2,8%	1,0%	-1,5%	-0,3%	-1,3%
Apotheken	1.320	15.097	3.400	4,3%	1,4%	3,6%	3,0%	-1,0%	0,5%
Unterhaltungselektronik	1.077	6.454	1.420	2,1%	-9,8%	-0,5%	5,8%	-14,4%	-0,5%
Computer, -zubehör	1.236	3.741	600	-2,2%	-0,7%	-1,9%	11,7%	10,3%	7,5%
Elektrische Haushaltsgeräte	578	2.156	360	2,9%	-3,7%	0,9%	1,4%	-4,6%	-0,5%
Telefone, Funkgeräte	271	1.346	240	9,1%	10,7%	-9,9%	33,2%	20,9%	-4,4%
CDs, DVDs u. ä.	101	274	20	-10,1%	-1,4%	0,3%	-8,5%	4,2%	3,5%
Versand- und Internethandel	548	3.952	1.150	0,0%	-0,3%	-1,3%	-1,1%	-2,9%	-2,1%
Tabakwaren	3.014	9.650	2.210	0,5%	3,8%	0,9%	-1,9%	1,1%	-0,7%
Sonstiger Einzelhandel ⁴	2.417	11.849	2.160	-0,2%	8,4%	3,0%	-2,1%	-2,0%	-1,4%
Kosmetika	704	16.675	1.900	3,9%	0,4%	-1,4%	2,4%	-1,8%	-3,1%
Sportartikel	1.714	10.453	1.440	3,9%	1,7%	5,4%	3,4%	-3,5%	4,7%
Nahrungsmittelfachhandel ⁵	2.053	13.221	1.210	0,3%	2,0%	5,4%	-2,2%	-1,9%	1,5%
Schuhe und Lederwaren	934	9.756	1.190	1,7%	-2,7%	3,4%	0,2%	-7,0%	-2,0%
Warenhäuser	708	6.490	840	1,9%	3,9%	4,1%	-0,5%	1,9%	1,6%
Uhren und Schmuck	1.432	6.440	800	6,7%	7,1%	4,6%	-4,8%	-6,8%	-5,0%
Pflanzen, Zoohandlungen	1.831	9.724	780	3,5%	4,4%	6,4%	1,5%	5,5%	4,5%
Buchhandel	481	5.175	700	-0,4%	-2,5%	-1,5%	0,0%	-1,1%	-2,5%
Medizin. u. orthopäd. Artikel	310	2.686	370	7,1%	5,0%	8,6%	6,0%	0,5%	6,4%
Zeitschriften-, Papierhandel	473	2.635	330	0,7%	2,0%	0,6%	-1,7%	-0,5%	-2,5%
Spielwaren	477	2.186	290	0,3%	1,6%	3,9%	-0,1%	1,5%	1,6%
Textilien	941	3.401	260	3,7%	2,2%	3,0%	3,0%	-10,1%	-0,3%
Antiquitäten, Gebrauchtwaren	965	1.955	150	-8,3%	-0,8%	-5,4%	-9,9%	-2,4%	-7,7%
Vorhänge, Tapeten, Bodenb.	209	1.060	130	8,7%	1,7%	1,0%	5,4%	-1,3%	-1,1%
Marktfahrer	867	1.843	100	7,3%	6,4%	-1,7%	5,6%	3,9%	-4,0%

Eckdaten und Ergebnisse der Einzelhandelssparten in Österreich 2011¹⁸⁶

¹⁸⁶ Bank Austria 2013, S. 13