



Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels: Auswirkungen am Beispiel der Pasing Arcaden (München) und des Milaneo (Stuttgart)



Jonas Haberkorn

Bachelorarbeit im Studiengang Kulturgeographie

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Institut für Geographie



Jonas Haberkorn
Erlangen, 2015

Diese Publikation ist öffentlich unter www.shoppingcenter-onlinehandel.de zugänglich.

Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis	3
II	Abbildungsverzeichnis	4
III	Abkürzungsverzeichnis	5
1	Einleitung	6
1.1	Fragestellung und Aufbau der Arbeit	7
1.2	Forschungsstand	9
2	Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels	15
2.1	Entstehung und Entwicklung	15
2.2	Definition, Charakteristika und Erscheinungsformen	23
3	Online-Handel als Betriebsform des Einzelhandels	30
3.1	Definition und Begriffsabgrenzung	30
3.2	Bedeutung des Online-Handels in Deutschland	32
4	Konsumenten in der Wechselbeziehung zwischen den Betriebsformen	36
4.1	Konsumentenverhalten und Einkaufsstättenwahl	37
4.2	Relevanz des Mehrkanalhandels	43
5	Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels	49
5.1	Erfolgsfaktoren	49
5.2	Auswirkungen des Online-Handels auf Shopping-Center	52
5.2.1	Emotionalisierung durch Architektur und Gestaltung	55
5.2.2	Differenzierung durch Einkaufserlebnis und Service	57
5.2.3	Positionierung als multifunktionaler Marktplatz	62
5.3	Shopping-Center Fallbeispiele	65
5.3.1	Pasing Arcaden (München)	66
5.3.2	Milaneo (Stuttgart)	71
5.4	Zusammenfassung	76
6	Resümee	79
7	Literaturverzeichnis	83

II **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Schematische Darstellung des Aufbaus der Arbeit	8
Abbildung 2:	Hantel- bzw. Knochenprinzip des klassischen Shopping-Centers..	16
Abbildung 3:	Anzahl der Shopping-Center in Deutschland (1965-2015)	20
Abbildung 4:	Entwicklung der Shopping-Center-Gesamtfläche in Deutschland nach Standortlage und Eröffnungsjahr von 1990 bis 2015.....	21
Abbildung 5:	Schematische Einordnung von Shopping-Center-Typen.....	27
Abbildung 6:	Auswahl baulicher Erscheinungsformen von Shopping-Centern....	29
Abbildung 7:	Entwicklung des Umsatzes im Online-Handel zwischen 1999 und 2015.....	33
Abbildung 8:	Marktvolumen und Relevanz der Sortimente für den Online-Handel	34
Abbildung 9:	Strukturmodell des Einkaufsverhaltens	37
Abbildung 10:	Veränderter Kaufprozess durch das Internet.....	39
Abbildung 11:	Darstellung von Multi-, Cross-, und Omni-Channel-Retailing	45
Abbildung 12:	Studie zur kanalübergreifenden Informationssuche im Jahr 2015..	47
Abbildung 13:	Betriebswirtschaftliche und kundenorientierte Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern	50
Abbildung 14:	Haupteingang der Pasing Arcaden am Pasinger Bahnhofsplatz....	66
Abbildung 15:	Empfangslobby und Wegeleitsystem der Pasing Arcaden	68
Abbildung 16:	Mall im Erdgeschoss und Food-Court im Obergeschoss der Pasing Arcaden.....	70
Abbildung 17:	Blick auf den Haupteingang des Milaneo (Mailänder Platz)	71
Abbildung 18:	Milaneo Themenbereiche Modern – Nature – Urban	73
Abbildung 19:	Erdgeschoss Lageplan des Milaneo.....	73
Abbildung 20:	Milaneo In-Door-Navigation.....	74
Abbildung 21:	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	78

III Abkürzungsverzeichnis

App	Applikation
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BauNVO	Baunutzungsverordnung
bevh	Bundesverband E-Commerce und Versandhandel
C2C	Consumer-to-Consumer
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
DIFU	Deutsches Institut für Urbanistik
E-Business	Electronic Business
ECC	E-Commerce-Center
ECE	Einkaufs-Center Entwicklung
E-Commerce	Electronic Commerce
EHI	EuroHandelsInstitut
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
GLA	Gross Leasable Area
HDE	Handelsverband Deutschland
ICSC	International Council of Shopping Centers
IFH	Institut für Handelsforschung
IREBS	International Real Estate Business School
JLL	Jones Lang LaSalle
m ²	Quadratmeter
M-Commerce	Mobile Commerce
mfi	Management für Immobilien
PoS	Point of Sale

1 Einleitung

*„Nichts in der Geschichte des Lebens
ist beständiger als der Wandel.“*

Charles Darwin

Seit jeher stehen Stadt und Handel in einem engen Verhältnis zueinander. Der Austausch von materiellen Gütern prägt als ökonomische Grundlage die Identität der europäischen Stadt. Doch die Verbindung zwischen menschlicher Aktion und gebautem Raum befindet sich im ständigen Wandel. Die Fortschritte in der Welt des Konsums bringen sowohl neuartige Gebäude des Handels als auch eine Veränderung der städtischen Strukturen mit sich. Nachdem in Deutschland 1964 das erste Shopping-Center gemäß des amerikanischen Leitbildes eröffnet wurde, steigerte sich deren Anzahl bis zum Beginn des Jahres 2015 auf 463 Center. Diese quantitative Entwicklung ist eingebettet in eine qualitative Modifikation des ursprünglichen Konzepts von der suburbanen Mall zum innerstädtischen Einkaufszentrum. Infolgedessen sind Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels zu optimalen Räumen des Konsums ausgebildet worden.

Das aktuelle Spannungsfeld des Einzelhandels liegt in den ständigen strukturellen Veränderungen, die sich kontinuierlich aufbauen, und dabei die Auswirkungen durch den Online-Handel in den Mittelpunkt rücken. Der mit der Digitalisierung einhergehende Strukturwandel führt zunehmend zur Auflösung der exklusiven Bindung des Handels an einen konkreten Ort. Im Vertriebskanal Internet hat sich mittlerweile ein ausdifferenziertes Angebot an Waren und Dienstleistungen etabliert. Für Konsumenten ist der individuelle Zugang zur Ware mittels technischer Innovationen nahezu permanent möglich, sodass eine Verschmelzung der Offline- und Online-Welt zu konstatieren ist: „Konsumenten, die ausschließlich stationär einkaufen, gibt es künftig immer weniger. Die Kombination von online und offline ist zunehmend selbstverständlich“ (KPMG 2015: 1). Es gilt daher zu prognostizieren, dass der neuartige Wettbewerbsdruck auf den stationären Handel und somit auch auf Shopping-Center als „Verbundsysteme des Einzelhandels“ (FALK 2014: 251) steigen wird.

1.1 Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit thematisiert infolgedessen Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels. Übergeordnet steht die Fragestellung:

Welche Auswirkungen hat der Online-Handel auf Shopping-Center in Deutschland?

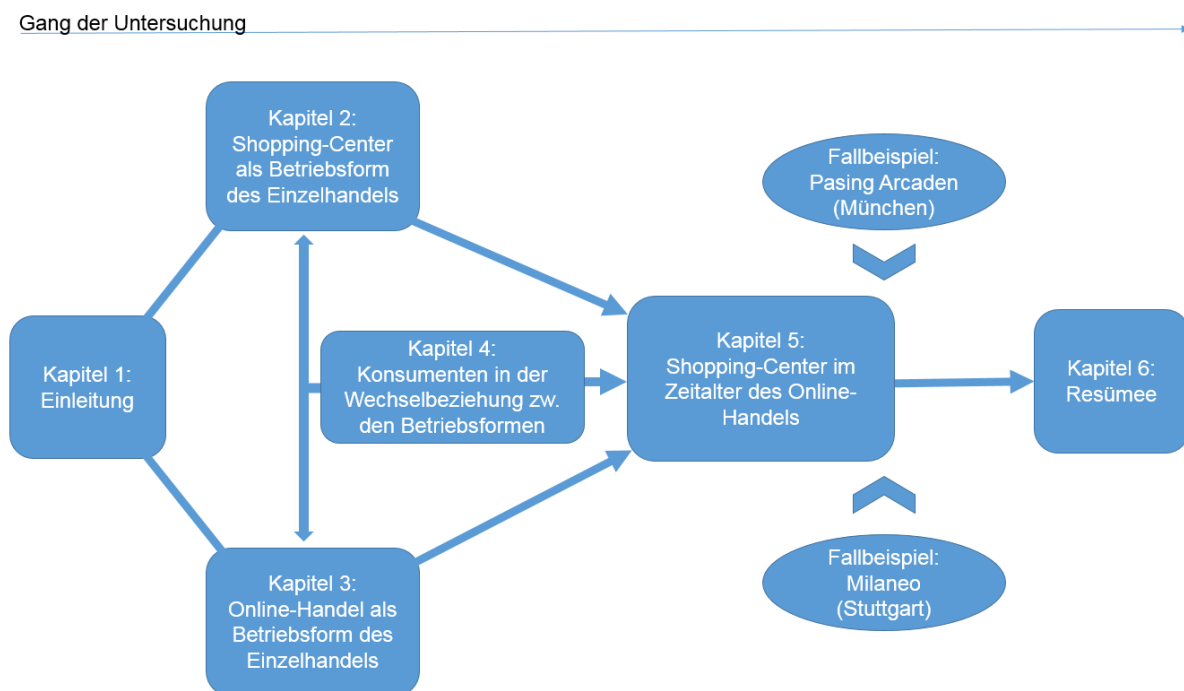
Um eine umfangreiche und zugleich übersichtliche Herangehensweise an die oben genannte Fragestellung zu gewährleisten, wird in dieser geographischen Arbeit ein interdisziplinärer Forschungsansatz verfolgt. Demgemäß sollen unterschiedliche Perspektiven verschiedener Fachrichtungen, wie der geographischen Handelsforschung, der Handelsbetriebslehre, der Immobilienwirtschaft sowie der Konsumentenforschung aggregiert werden.

Die Vorgehensweise der Arbeit stellt sich folgendermaßen dar:

Kapitel 1 erläutert im Sinne einer Einleitung die übergeordnete Fragestellung, den Aufbau der Arbeit sowie insbesondere den komplexen Stand der Forschung aus Sicht unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen. Anschließend widmet sich Kapitel 2 dem Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels. Die Erörterung der historischen Entwicklung bildet eine wesentliche Voraussetzung für ein ganzheitliches Verständnis der heutigen Branche. Eine umfangreiche Definition, die Darstellung wesentlicher Charakteristika sowie der wichtigsten Erscheinungsformen von Shopping-Centern ist als Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit unerlässlich. Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Phänomen des Online-Handels als weiterer Betriebsform des Einzelhandels, wobei zunächst eine Bestimmung der wesentlichen Fachbegriffe erfolgt. Ein Verständnis der aktuellen Marktbedeutung des Online-Handels im gesamtdeutschen Einzelhandel ist von besonderer Relevanz für die Beantwortung der übergeordneten Fragestellung. In Kapitel 4 erfolgt ein Perspektivenwechsel von der Angebots- auf die Nachfrageseite. Durch die Analyse des Kaufverhaltens sowie aktueller Forschungsstudien zur Einkaufsstättenwahl soll die Signifikanz von Konsumenten in der Wechselbeziehung zwischen den beiden Betriebsformen erläutert werden. Diesbezüglich erfolgt auch die Darstellung des Mehrkanalhandels zwecks einer umfangreichen Erfassung der gewachsenen Ansprüche des modernen Kunden.

Schließlich beinhaltet Kapitel 5 den wesentlichen sowie titelbildenden Teil dieser Arbeit. Ein Verständnis der wesentlichen Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern ist unabdingbar für die darauffolgende Darstellung der Auswirkungen des Online-Handels. Die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel sollen in Abschnitt 5.2 als theoretische Grundlage der Deduktion konkreter Auswirkungen dienen. In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen des Online-Handels anhand von herausgearbeiteten Kategorien geschildert. Dabei führt die anschließende Darstellung der Pasing Arcaden in München sowie des Milaneo in Stuttgart zur praxisbezogenen Erkenntnisgewinnung bezüglich der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit. In Abschnitt 5.4 werden die Resultate aus Theorie und Praxis in einer Synthese zusammengeführt. Zum Schluss werden in Kapitel 6 die wesentlichen Erkenntnisse resümiert und in einem Schaubild dargestellt. Abbildung 1 fasst den hier erörterten Gang der Untersuchung schematisch zusammen.

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Aufbaus der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Die Begriffe Shopping-Center und Center werden im Folgenden synonym verwendet. Ist von Einkaufszentren die Rede, sind in diesem Kontext ebenfalls Shopping-Center gemeint. Wenn in dieser Schrift vermehrt die männliche Form personenbezogener

Begriffe verwendet wird, dann ist dies ausschließlich sprachökonomisch begründet, die weibliche Form ist in der Ausarbeitung stets mitgedacht worden.

1.2 Forschungsstand

An dieser Stelle wird der Stand der Forschung für die Thematik der Shopping-Center dargestellt. Eine der ältesten Disziplinen, welche sich mit der Thematik von Einkaufszentren auseinandersetzt, ist die Wirtschaftsgeographie in Form der geographischen Handelsforschung. Die geographische Handelsforschung ist sowohl aus der „quantitativen Revolution als auch [aus] de[m] raumwissenschaftlichen Paradigma in der Geographie entstanden [...] und dem analytisch-nomologischen Wissenschaftsparadigma verpflichtet: Sie sucht mit quantitativen Erhebungsmethoden und massenstatistischen Auswertungsverfahren nach allgemeinen, modellhaft darstellbaren Gesetzen“ (PÜTZ/SCHRÖDER 2011: 989). Aufgrund der wissenschaftlichen Nähe zur neoklassischen Zentralitätsforschung bilden die Werke sowohl von REILLY 1931 „The Law of Retail Gravitation“ für den angloamerikanischen Raum, als auch CHRISTALLER 1933 „Die zentralen Orte in Süddeutschland“ für den deutschsprachigen Raum die ersten konzeptionellen Grundlagen der geographischen Handelsforschung (PÜTZ/SCHRÖDER 2011: 988). Der Zentralitätsbegriff dieser raumwirtschaftlichen Theorien betonte insbesondere den systemhaften Zusammenhang zwischen Angebotsstandorten und Einzugsgebiet. Wenngleich in den dargestellten Konzepten die von den Kunden nachgefragten Waren und Dienstleistung als Elemente des tertiären Wirtschaftszweiges zusammengefasst werden, kommt bei der Beurteilung der Zentralität dem Einzelhandel eine exponierte Rolle zu. Dieser erhält umso mehr einen Bedeutungszuwachs als seit den 1960er-Jahren ein Umbruch vom inhabergeführten, kleinflächigen, mittelständischen Einzelhandelsbetrieb zum kapitalistisch agierenden und großflächigen Handelsunternehmen – unter anderem in Form von Shopping-Centern – zu beobachten ist (KULKE 2010: 219 ff.; KORZER 2012: 63 ff.). Dieser Wandel der Betriebsformen hat zu standörtlichen Konsequenzen und räumlichen Strukturen auf der Angebotsseite des Einzelhandels geführt, die nicht immer den politischen und planungsrechtlichen Vorgaben entsprochen haben. Da die dabei zu verfolgenden Fragestellungen weit über das Spektrum der Zentralitätsforschung hinausgreifen, hat sich in den 1990er-Jahren eine geographische Handelsforschung konstituiert (HEINRITZ/POPP 2011: 1002). Als zentraler

Forschungsgegenstand dient der stationäre Handel, wobei zunehmend die Absatzform des Online-Handels in den Fokus der Untersuchung gerät. Aufgrund „seiner intrinsischen Ausgleichsfunktion als Mittler zwischen Produktion und Konsum wird von Beginn an die Forschungsperspektive [...] nicht nur auf die interne Unternehmenswelt, sondern auch die Aufgabenumwelt und die politisch-planerisch-gesellschaftlichen Einflüsse der externen Umwelt gelegt“ (KLEIN 2013a: 9). Demzufolge entfällt das Gros der wissenschaftlichen Untersuchungen auf standorttheoretische Fragestellungen mit unterschiedlichen Maßstabsebenen. In Bezug auf Shopping-Center steht zumeist die zentralörtliche Bedeutung im Vordergrund der geographischen Handelsforschung.

Aufgrund der Anwendungsorientierung der geographischen Handelsforschung sowie der engen Verzahnung mit Handelsunternehmen, Beratungsunternehmen und Verwaltungs- und Planungsinstituten (KLEIN 2013a: 9) steht die Entwicklung, Etablierung und modelltheoretische Erklärung von Shopping-Centern im Fokus der Untersuchungen. Aus der Perspektive der Stadtentwicklungsplanung ist vor allem das Spannungsfeld zwischen Shopping-Center und städtischem Kontext von Interesse, da die großformatige Handelsarchitektur der Shopping-Center Entwickler und Kommunen seit Jahrzehnten beschäftigt. So heftig die Auseinandersetzungen über Chancen und Risiken der Shopping-Center vor Ort teils geführt werden, so wenig ließ sich bislang auch im wissenschaftlichen Diskurs eine klare Linie erkennen. Die „vielerorts und auch wissenschaftlich hoch interessante und weitaus noch nicht abschließend beantwortete Frage [lautet]: Ist die nunmehr fast ausschließlich innerstädtisch/zentral vorzufindende Standortwahl – vor allem vor dem Hintergrund der lange kritisierten Suburbanisierung des Handels – Fluch oder Segen für die Entwicklung und Attraktivität von Innenstädten?“ (WEIDNER 2014: 223). Bisherige Untersuchungen erfolgten aus unterschiedlichen Perspektiven, bedienen sich verschiedenartiger methodischer Herangehensweisen und kamen daher zu teils gegensätzlichen Ergebnissen. Aufgrund komplexer Wirkungszusammenhänge, methodischer Defizite und der teils unzureichenden Datenbasis sind eindeutige, verallgemeinerbare und vergleichbare Ergebnisse nicht einfach zu erzielen. Zentraler Aspekt eines in den vergangenen Jahren diesbezüglich breitgefächerten wissenschaftlichen Diskurses sind die

Auswirkungen von Shopping-Centern auf den bestehenden innerstädtischen Einzelhandel, welche in zahlreichen Untersuchungen fallstudienartig erörtert wurden.¹

Eine erste fachliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik erfolgte im Jahr 1999 durch eine im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen gegebene Studie. Darauf aufbauend erörterten die Autoren JUNKER/KÜHNE 2003 mögliche Auswirkungen unter Berücksichtigung von sechs Fallstudien in Nordrhein-Westfalen. Im selben Jahr behandelten die Autoren HEINRICH/POPP/PESCH die Frage nach der „optimalen Integration“ eines Einkaufszentrums in den bestehenden Einzelhandel anhand von Fallstudien in Bayern. Der Aufsatzband „Angriff auf die City“ aus dem Jahr 2006 von BRUNE/JUNKER/PUMP-UHLMANN polarisierte die Auffassung von Shopping-Centern in Wissenschaft und Öffentlichkeit (KORZER 2012: 21). Demgegenüber lieferte MONHEIM anhand diverser empirischer Langzeitstudien von innerstädtischen Shopping-Centern einen wesentlichen Beitrag zur „Versachlichung der Diskussion [...] [durch] das Aufzeigen eine[s] kooperativen Agierens zwischen tradiertem Einzelhandel, Shopping-Center-Management sowie städtischen Akteuren“ (KORZER 2012: 22).

Die Autoren KRÜGER/WALTHER setzten sich im Rahmen eines Forschungsprojektes bezüglich möglicher Auswirkungen innerstädtischer Shopping-Center kritisch mit Ansiedlungsargumenten wie z. B. der Steigerung der Zentralität sowie der Stärkung innerstädtischer Einzelhandelslagen auseinander. Zu den Kernaussagen der vergleichenden Untersuchung von rund 60 kreisfreien Städten zählen v. a., dass eine Steigerung der Einzelhandelszentralität nicht ausschließlich durch die Ansiedlung eines Shoppingcenters herbeigeführt werden kann, und dass weniger Lage und Größe, sondern vielmehr Ladenzahl und Branchen-Mix entscheidend das Ausmaß möglicher Auswirkungen einer Center-Ansiedlung auf die vorhandenen Innenstadtstrukturen bestimmen. Des Weiteren analysierten JUNKER et al. im Rahmen eines Forschungsprojekts des DIFU innerstädtische Einkaufszentren in einer Vorher-Nachher-Untersuchung und ermittelten, welche Auswirkungen sich aus Bau und Betrieb der Center hinsichtlich der Kriterien von Zentralität und Lagestrukturen der

¹ Die folgende Aufstellung der Literatur zur Thematik „Auswirkungen von Shopping-Centern“ erhebt keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit. Ergänzend dazu sind die Darlegungen und Verweise nach WEIDNER/KORZER 2014 zu betrachten.

untersuchten Städte ergeben haben (JUNKER et al. 2008: 202).² Folglich wurden Empfehlungen für den stadtplanerischen Umgang bei der Ansiedlung von innerstädtischen Centern abgeleitet. LADEMANN wählte hingegen einen anderen wissenschaftlichen Ansatz. In einer absatzwirtschaftlichen Untersuchung wurden die Auswirkungen von Shopping-Centern unter der Berücksichtigung allgemeiner Trends im Handel betrachtet, sowie anhand primär- und sekundärstatistischer Daten durchgeführt. Da die bisherig vorgestellten Untersuchungen „vorrangig Fallstudiencharakter besitzen“ (LADEMANN 2011: 224) fordert der Autor eine Abkehr von bisherigen Vorgehensweisen, um die realen Auswirkungen von Ansiedlungen ermitteln zu können. Folglich ist eine kontrafaktische Vorhersage (Nullvariante) der Vorhabenprognose (Vorhabenvariante) gegenüberzustellen (LADEMANN 2011: 224).

Weitere Studien hinsichtlich der Auswirkungen von Einkaufszentren auf tradierte innerstädtische Einzelhandelsstrukturen umfassen eine kooperative Untersuchung zwischen der Universität Leipzig und der IREBS Regensburg aus dem Jahr 2008, welche vor dem Hintergrund der kritischen öffentlichen Meinung eine vorwiegend positive Resonanz im Rahmen einer bundesweiten Kommunalbefragung erhielt (WEIDNER/KORZER 2014: 76). Im Sinne einer synoptischen Zusammenfassung der vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse stellt der Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung dar, dass eine quantitative Vorgehensweise nicht dem Umfang der vorhandenen Arbeiten gerecht werden kann. Vielmehr führt die Komplexität der Stadtentwicklungsplanung sowie die Vielschichtigkeit des Untersuchungsobjektes dazu, dass alle Fachperspektiven gleichwertig berücksichtigt werden müssen (WEIDNER/KORZER 2014: 77).

Darüber hinaus liegen vereinzelte Arbeiten aus dem Bereich der Stadtplanung in enger Verzahnung mit der Architektur vor. Im Fokus dieser Arbeiten steht die Integration von Shopping-Centern in den gesamtstädtischen Kontext „mit Blick auf Baukörperdimensionierung, stadträumliche Vernetzungen wie z. B. durch funktionale Verbindungen oder offene Fassadengestaltungen und durch architektonische Einbindung in die Umgebungsbebauung“ (WEIDNER/KORZER 2014: 77). Auch Fragen zur

² Analysiert werden hauptsächlich die Auswirkungen auf die Innenstädte, jedoch richtet der Blick auch auf gesamtstädtische Entwicklungen und Folgen für das regionale Umfeld.

Veränderung des öffentlichen Raums der Innenstadt durch die Etablierung großflächiger halböffentlicher bzw. privater Räume stehen im Mittelpunkt der fachöffentlichen Diskussion. Der Wandel urbaner Lebensweisen, verbunden mit der Veränderung der Funktion des öffentlichen Raums ist, Bestandteil eines, vor allem in der Stadtsoziologie sowie Stadtplanungstheorie (bspw. durch SIMMEL und HÄUSSERMANN) kontinuierlich geführten Diskurses (WEIDNER/KORZER 2014: 77). Dieser schließt insbesondere die Betrachtung des Selbstverständnisses des Shopping-Centers als Ort des Einkaufens, welcher immer weniger der Versorgung, sondern vielmehr dem Erlebnis sowie sozialer Interaktion dient, mit ein (vgl. Kap. 5.2).

Als weitere Forschungsdisziplin, die sich mit dem Phänomen Shopping-Center beschäftigt, ist die Immobilienwirtschaft zu nennen. Analog zur Handelsforschung fokussiert auch die immobilienwirtschaftliche Forschung im Bereich Handel und Handelsimmobilie insbesondere die Erscheinungsformen des Einzelhandels, da Einzelhandelsimmobilien durch das Verhalten der Konsumenten sowie der Einzelhandelsunternehmen bestimmt werden und „das Immobilienkonzept diese spezifischen Handelstrends in seiner Genese berücksichtigt“ (SEGERER 2013: 34). Im Gegensatz zur geographischen Handelsforschung werden Immobilien nicht als gegebene Rahmenbedingungen – als „ortsfeste Hülle“ (KLEIN 2013: 9) – sondern als eigener Markt angesehen. Die besondere Eigenschaft des Wirtschaftsgutes Immobilie führt wiederum zu einer Vielzahl unterschiedlicher Teilmärkte (BONE-WINKEL/SCHULTE/FOCKE 2008: 17 ff.). Im interdisziplinären Aufbau des „Hauses der Immobilienökonomie“ wird eine Kategorisierung der einzelnen wissenschaftlichen Untersuchungsansätze aus dem Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre vorgenommen (SCHULTE/SCHÄFERS 2008: 49 ff.).³ Die Immobilienwirtschaft weist folglich eine Mehrdimensionalität und hohe Komplexität der Fragestellungen rund um Sachverhalte aus Gesellschaft, Recht und Ethik, Technik und Natur sowie der Wirtschaft (GONDRING 2013: 2) auf. Betrachtet werden in der Immobilienlehre insbesondere die unterschiedlichen Erscheinungsformen über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Dabei werden in einem ersten Schritt Erkenntnisse durch das „Zusammenspiel von Objekten, Institutionen und Funktionen [...] im Hinblick auf die

³ Dazu zählen unter anderem die Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Stadtplanung, Architektur und das Ingenieurwesen (SCHULTE/SCHÄFERS 2008: 50).

[...] Belange und Zielsetzungen der relevanten Akteure (Projektentwickler, Kreditinstitute, Makler, Nutzer usw.) [gewonnen]“ (GONDRING 2013: 13). Aus dieser Analyse werden praxisrelevante Handlungsmöglichkeiten für Planung, Organisation und Kontrolle im Management entwickelt. Daneben spielen auch funktionsspezifische Problemlösungen in Bereichen der Analyse, Bewertung, Finanzierung, Investition und Vermarktung eine Rolle. Zu dieser komplexen, interdisziplinären Betrachtungsweise kommt hinzu, dass Handelsimmobilien eine Sonderstellung aufgrund ihres Hauptnutzers, dem stationären Handel, einnehmen. Die Handelsimmobilie ist demnach „nicht nur Investitions- sondern auch Konsumgut“ (KLEIN 2013a: 7), weswegen neue Dynamiken zwischen Handel, Konsumenten und Handelsimmobilien kreiert werden (gif 2014: 3). Aufgrund dieser Vielschichtigkeit plädiert KLEIN bei der Überlegung zur Einbindung des Forschungsobjekts Handelsimmobilien in die geographische Handelsforschung für eine eigene Immobilienperspektive (KLEIN 2013a: 10 ff.). Angesichts dessen ist eine Darstellung der umfangreichen Arbeiten über die Handelsimmobilie Shopping-Center aus der Perspektive der Immobilienforschung nicht Ziel der vorliegenden geographischen Arbeit.

Somit ist ersichtlich, dass die Komplexität der Forschungsthematik hoch ist keineswegs auf die Perspektive der geographische Handelsforschung begrenzt ist. Vor allem im Hinblick auf mögliche Auswirkungen des Online-Handels wird deutlich, dass die Betriebswirtschaftslehre zu einem elementaren Hilfsmittel der wissenschaftlichen Betrachtung aufsteigt. Bereits zu Beginn des 21. Jahrhunderts, der frühen Entwicklungsphase des Online-Handels, zeichnet sich ab, dass die Theorien der geographischen Handelsforschung grundlegend überdacht werden müssen und sich „neue disziplinenübergreifende konzeptionelle und besonders auch methodische Herangehensweisen erforderlich machen“ (DUCAR/RAUH 2003: 11). Zwar häufen sich in den letzten Jahren die Analysen zum Thema Online-Handel und dessen Auswirkungen auf den stationären Einzelhandel, jedoch lässt sich bisher nur eine

geringe Anzahl wissenschaftlicher Studien mit einer interdisziplinären Sichtweise auf Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels konstatieren.⁴

2 Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels

Bei der Betrachtung des Forschungsstandes wird deutlich, dass sich insbesondere die geographische Handelsforschung, die Immobilienwirtschaft sowie Planer und Architekten mit der Systematisierung von Shopping-Centern auseinandergesetzt haben. Des Weiteren setzt sich auch die Stadtsoziologie mit dieser Thematik auseinander. Das Meinungsspektrum zur Einordnung in die Betriebsformen geht je nach Fachdisziplin weit auseinander. KORZER bündelt die unterschiedlichen Sichtweisen und resümiert anhand ausgewählter charakteristischer Merkmale sowie der Einordnung in die Historie der deutschen Betriebsformenlandschaft, dass Shopping-Center als „eigenständige Betriebsform“ (KORZER 2012: 59 ff.) angesehen werden können. Darauf aufbauend wird im Folgenden das Phänomen Shopping-Center als eigene Betriebsform des Einzelhandels ausführlich dargestellt, wobei zunächst der historische Ursprung in den USA als Ausgangspunkt für die Entwicklung in Deutschland sichtbar gemacht werden soll. Anschließend erfolgt neben einer umfassenden Begriffsdefinition die Veranschaulichung wesentlicher Charakteristika dieser gesonderten Betriebsform des Einzelhandels.

2.1 Entstehung und Entwicklung

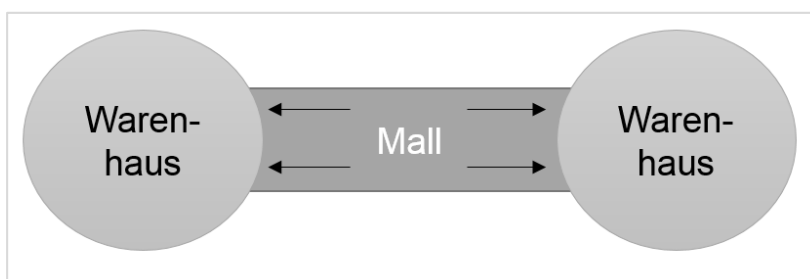
Das Shopping-Center, wie es in der heutigen Städtelandschaft omnipräsent wirkt, wurde maßgeblich in den USA erfunden. Initiator und Bauherr des ersten geplanten Einzelhandelsobjekts war der Unternehmer Jesse Clyde Nichols, der bereits 1922 das Country Club Plaza in Kansas City errichtete. Diese frühe Einzelhandelsagglomeration bestand aus kleinen Häuserblocks, deren Geschäfte wie in klassischen Einkaufsstraßen zur Straße ausgerichtet waren (POPP 2002: 9). Nichols Pionier-

⁴ Als erste umfangreiche Analyse zu den Auswirkungen auf die Gestaltung und das Management kann WENGLER 2005 angesehen werden. Wenngleich die vorliegende Arbeit wesentliche Ergebnisse der Untersuchung aufgreift, stellt insbesondere die dabei erfolgte Betrachtung des Online-Handels nur eine Momentaufnahme dar. Aufgrund der Tatsache, dass der Untersuchungszeitraum auf das Jahr 2003 datiert ist und der Online-Handel sich mit großer Geschwindigkeit entwickelt (WENGLER 2005: 243), sind die Erkenntnisse lediglich bedingt zur Klärung der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit heranzuziehen.

leistung bestand vor allem in der frühzeitigen Identifizierung wesentlicher Entwicklungstendenzen, die die amerikanische Gesellschaft im 20. Jahrhundert entscheidend beeinflussten. Dazu zählen insbesondere die zunehmende Mobilität der Bevölkerung, der damit einhergehende Ausbau der Infrastruktur sowie das Aufkommen einer neuen suburbanen Welle, welche die Vorstadt zum Einkaufsstandort empor hob (HAHN 2007: 17). Aufgrund der Weltwirtschaftskrise am Ende der 1920er Jahre wurde eine Expansion der Shopping-Center als suburbane Einrichtung jedoch verschoben.

Zur Mitte des 20. Jahrhunderts entwarf der Stadtplaner und Architekt Victor Gruen zunächst eine Weiterentwicklung des suburbanen, offenen Einkaufsortes aus den 1920er Jahren. Die Eröffnung des Northland Shopping-Centers im Jahr 1954 in Southfield (Michigan) als damals größtes Einkaufszentrums der Welt, mit 110 Geschäften rundum zwei großer Warenhäuser, etwa 10.000 Parkplätzen auf allen Seiten, symbolisierte die neuartige suburbane Dynamik sowie die erste Bündelung städtebaulicher Dichte. Gruen entwickelte eine neuartige Form, deren funktionaler Grundgedanke für lange Zeit bei der Einkaufszentrenplanung zu Grunde gelegt wurde. So sollten die Warenhäuser als Magneten mit zweifacher Funktion dienen: „Auf der Makroebene sollten sie die Bewohner eines relativen großen Einzugsgebiets in die Mall bringen, auf der Mikroebene die Besucher des Centers von einem Ende der Mall in das andere ziehen“ (POPP 2002: 9). Diese Gestaltungsweise wird als Hantel- oder Knochenprinzip bezeichnet und wurde mit Magneten an den Enden in allen verfügbaren Ebenen installiert (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Hantel- bzw. Knochenprinzip des klassischen Shopping-Centers



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Im Jahr 1956 eröffnete Victor Gruen das „erste geschlossene, das heißt überdachte und vollklimatisierte Shopping Center in einem Vorort von Minneapolis [...] auf vier

Ebenen um ein großes Atrium, das auch für öffentliche Veranstaltungen zur Verfügung stand“ (HAHN 2007: 167). Das Southdale Center sollte, gemäß des Nachbaus eines Marktplatzes der musterhaften europäischen Stadt, sowohl als Einkaufsstandort als auch als öffentlicher Raum genutzt werden. Als erstes klimatisiertes sowie räumlich introvertiertes Center der Vereinigten Staaten ist es bis heute in Betrieb (CHRIST 2014: 128). Seinem Verständnis als Stadtplaner entsprechend, entwarf Victor Gruen zudem einen entsprechend großen Vorort um die Mall herum, sodass Leben, Arbeiten und Kaufen zusammengeführt werden konnten (BRUNE 2006: 8). Er besaß die Vision, dass Shopping Malls in der modernen Gesellschaft das seien, was die griechische Agora in der Antike, der Marktplatz im europäischen Mittelalter und die repräsentativen Stadtplätze im 19. Jahrhundert darstellten. Durch eine entsprechende Planung der Shopping Malls als suburbane Einrichtung sollten die, nach dem Zweiten Weltkrieg heruntergekommen Städte in den USA, revitalisiert und wieder urban werden (DÖRHÖFER 2014: 236). Der geschäftliche Erfolg der geschlossenen Mall überwog jedoch letztlich die Bedeutung des städteplanerischen Ansatzes. Im Boom der Nachkriegsjahre und dem damit verbundenen Konsumhunger, neuem Wohlstand und einer neuartigen Motorisierung, legten amerikanische Shopping-Center einen bemerkenswerten Start hin. 1960 existierten in den USA bereits 39 Center mit einer Mietfläche von mehr als 27.900 m² sowie weitere 4.500 kleiner dimensionierte Center, die in Planung, im Bau oder bereits fertiggestellt waren. 1968 wurden mehr als 10.000 Shopping-Center in den USA gezählt (HAHN 2007: 43). Das Center ist fortan der Inbegriff des westlichen Lebensstils. Im Gegensatz zu den innerstädtischen Passagen und Warenhäusern in europäischen Städten waren Shopping-Center eine suburbane Einrichtung (DÖRHÖFER 2014: 234 f.). Die direkte Verbindung von Autoabstellplätzen mit der Mall stellt infolgedessen eine Bedingung für den erfolgreichen Betrieb dar. Zu den stets wiederkehrenden Grundelementen des klassischen Shopping-Centers nach Victor Gruen gehören die Ankerbetriebe in Form Warenhäusern, Ladenzeilen und Fußgängerpromenaden, deren Enden häufig in einem Magnetbetrieb münden, sowie Autostellflächen in Form von großen Parkplätzen bzw. großer Tiefgaragen. In den folgenden Jahrzehnten haben sich in den USA zahlreiche weitere Standards für Shopping Malls etabliert, welche die Säulen für ein überaus erfolgreiches Konzept bilden: „Dies fängt bei der Standortanalyse an und geht über Fragen der Finanzierung bis hin zur Vereinheitlichung der Verkaufsflächenstrukturierung, der Architektur, der

Kundenlenkung [...]“ (POPP 2002: 10). Seit den Neunzigerjahren werden in den USA kaum noch geschlossene Malls gebaut, der Markt ist seitdem weitgehend gesättigt. Dafür gewannen Geschäftsstraßen und offene Bauweisen wieder an Bedeutung. Die Konzeptionierung orientierte sich an den Prinzipien der städtebaulichen Reformbewegung des „New Urbanism“, welche einen Paradigmenwandel der nordamerikanischen Stadtentwicklung im Zeichen der Postmoderne darstellte (BASTEN 2005). Aufgrund der zunehmenden Forderung nach städtischer Atmosphäre entstanden neuartige Konzepte in Form von sogenannten „Town Centers“, „Town Squares“ oder „Urban Villages“, welche eine Verschmelzung diverser Nutzungsarten in Form von Freizeit und Wohnen darstellten (KORZER 2012: 67; HAHN 2007: 19). Diesen Prozess der Öffnung ehemals geschlossener Konzepte bezeichnet man in den USA als „Demalling“ (KÜHNE 2009: 18; KORZER 2012: 67).

In Deutschland vollzog sich rund 10 Jahre nach der Center-Eröffnung in Minneapolis im Jahr 1964 die Eröffnung des ersten Shopping-Centers im Bochumer Stadtteil Harpen. Der Bau und Betrieb begann in dieser ersten Phase – gemäß des amerikanischen Vorbilds – auf der „grünen Wiese der großen Ballungsgebiete“ (POPP 2002: 11). Demnach wurden die ersten Einkaufszentren auf außerstädtischen, nicht integrierten Standorten angesiedelt sowie vorwiegend als große ebenerdige Gebäude mit großflächigen, unüberdachten Parkplätzen rund um das Shopping-Center realisiert (STURM 2006: 74). Charakteristisch für die Anlehnung an das US-amerikanische Konzept war, neben dem Ruhrpark Bochum, die Eröffnung des Main-Taunus-Zentrums am Stadtrand von Frankfurt am Main mit einer Verkaufsfläche von rund 40.000 m². Bereits im Jahr 1965 folgte mit dem Europa-Center in Berlin das erste innerstädtische Einkaufszentrum auf rund 50.000 m² Mietfläche (GLA)⁵, die im Wesentlichen auf Einzelhandel, Büros, ein Hotel und bis zum Jahr 1998 eine Spielbank entfielen (JUNKER et al. 2008: 17). Vergleicht man die ersten Shopping-Center in Deutschland mit den heutigen, so kann hier längst nicht mehr von dem typischen Center gesprochen werden. Über Entstehungszeiten und anhand städtebaulicher

⁵ Der Begriff der Gross Leasable Area ist mit dem auch im deutschsprachigen Bereich verwendeten Begriff der Mietfläche (auch Bruttomietfläche) identisch und bezeichnet die zur exklusiven Nutzung und Belegung durch den Mieter vorgesehene Gesamtgeschossfläche (gif 2014: 208). Die GLA umfasst die Verkaufsfläche, Lagerfläche und andere Nebenflächen.

Leitbilder lassen sich unterschiedliche historische Generationen von deutschen Einkaufszentren feststellen. Eine ausführliche Charakterisierung der qualitativen Veränderungen in Bezug auf Themen der Architektur oder des Funktionswandels ist ohne Relevanz für die übergeordnete Fragestellung, sodass nachfolgend Wert auf die Skizzierung quantitativer Änderungen gelegt wird. Darüber hinaus existieren zwei disparate Auffassungen bezüglich Anzahl und Zeitabschnitt der einzelnen Generationen deutscher Shopping-Center, sodass eine Erörterung sowohl hinsichtlich des zentralen Themas als auch aufgrund wissenschaftlicher Diskrepanzen überflüssig ist.⁶ Vereinfacht gesagt hat sich die Betriebsform Shopping-Center im Laufe ihres Evolutionsprozesses an die jeweiligen zeitlichen Rahmenbedingungen angepasst bzw. weiterentwickelt.

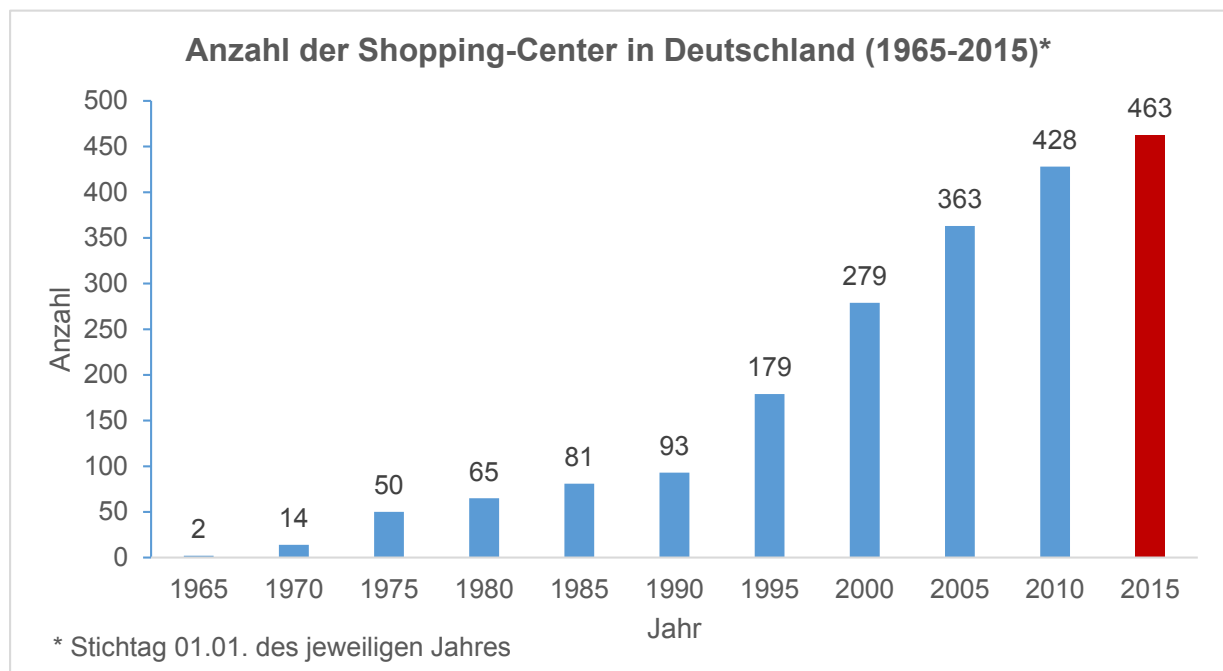
So entstand, anschließend an die ersten Center der 1960er Jahre, etwa ab dem Jahr 1970 eine Reihe von Stadtteil- und Innenstadt-Centern. 1975 war der Bestand bereits auf 50 Center mit einer Geschäftsfläche von jeweils mindestens 10.000 m² angewachsen (vgl. Abb. 3). Auf meist erheblich geringerer Fläche boten diese kleineren Center lediglich Platz für wenige Mieter und waren infolgedessen für Kunden und Investoren nur gering attraktiv (WEISS 2014: 386). Zu den weiteren Problemen der damaligen Center zählte die schlichte Architektur und Gestaltung, wodurch die Ladenstraßen nicht über ausreichend Tageslicht verfügten und meist mit geringer Professionalität auf künstliche Weise beleuchtet wurden. Shopping-Center sollten vor allem die Einkaufsfunktion erfüllen, eine Verweil- oder gar Erlebnisfunktion war damals noch nicht vorgesehen. Nach dieser auf Funktionalität reduzierten Phase wurden die neu erbauten Center der 1980er Jahre sukzessive anspruchsvoller an Architektur und Materialqualität. Wohingegen bislang „nur Stahl-, Glas- und Schiebeanlagen dominierten, wurden die ersten Individualfassaden, meist entsprechend des Corporate Design und der Corporate Architecture des Mieters, eingebaut“ (WEISS 2014: 387). Außerdem wurden erste Verweilzonen eingerichtet, das Kunstlicht zunehmend durch Tageslicht ersetzt, und insbesondere die Verflechtung mit der Innenstadt deutlich

⁶ Gemäß dem seit 1972 tätigen Institut für Gewerbezentren um FALK existieren bis heute fünf Shopping-Center-Generationen. Demnach hält die derzeitige Generation seit dem Jahr 2001 an, vgl. BESEMER 2004: 71 ff.; STURM 2006: 72 ff.; KORZER 2012: 72 ff. Im Vergleich dazu stellt das EHI, welches seit dem Jahr 1991 Marktziffern für Einkaufszentren veröffentlicht, bereits sechs Generationen deutscher Shopping-Center fest, wobei die heutige Generation seit 1998 in Erscheinung getreten ist (PITROFF 2009: 18).

enger (WEISS 2014: 387). Ein Beispiel ist die im Jahr 1986 als innerstädtisches Einkaufs- und Bürozentrum erbaute Kö-Galerie in Düsseldorf.

In den letzten 25 Jahren hat sich die Zahl der Shopping-Center in Deutschland von 93 im Jahr 1990 auf 463 im Jahr 2015 (Stichtag 01.01. des jeweiligen Jahres) knapp verfünffacht. Insbesondere in den Neuen Bundesländern vollzog sich nach der Wende, aufgrund der jahrzehntelangen Unterversorgung mit Konsumgütern, ein wahrer Bauboom (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Anzahl der Shopping-Center in Deutschland (1965-2015)



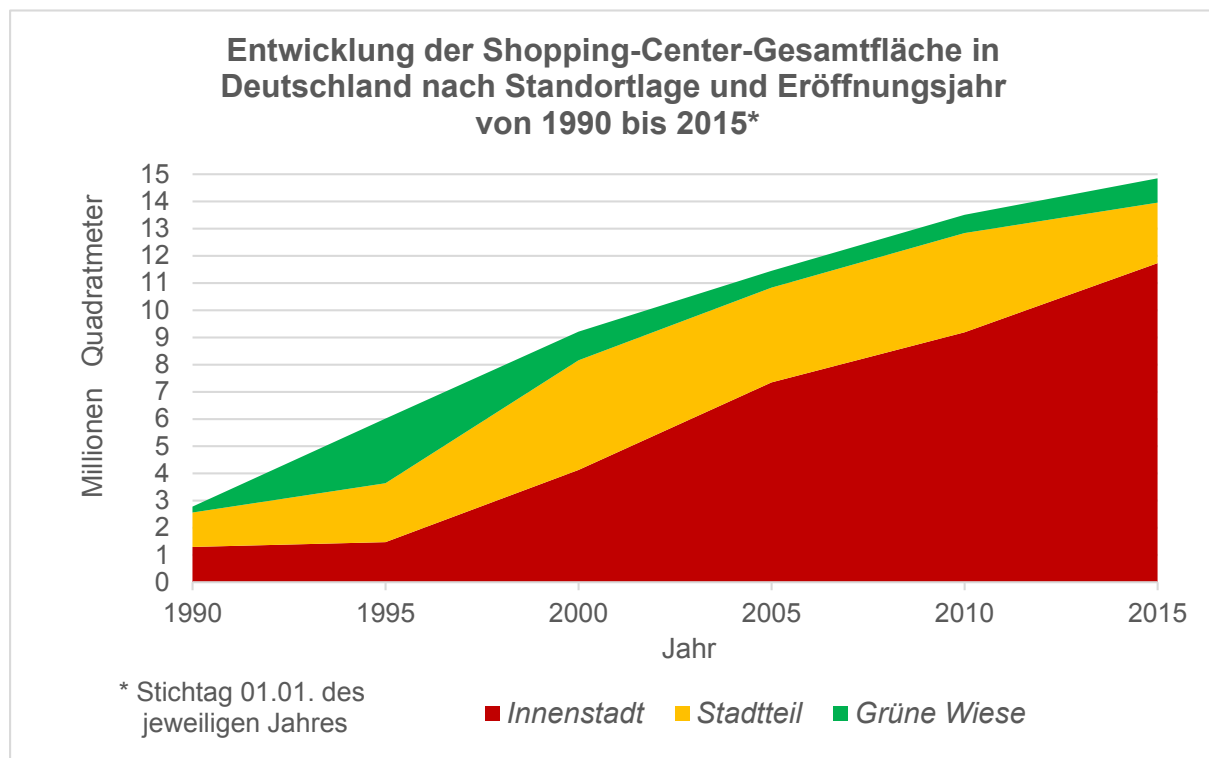
Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von EHI 2015a

Die Hochkonjunktur der Shopping-Center war durch eine Fülle von Entwicklungen auf der Grünen Wiese gekennzeichnet, sodass im Jahr 1995 der Anteil außerstädtischer, nicht integrierter Center an der Gesamtfläche den Höchstwert von 40 % ausmachte. Insbesondere die in der Zeit von 1990 bis 1995 errichteten Center stellten alle bestehenden Objekte hinsichtlich der Großflächigkeit in den Schatten. Beispiele hierfür sind etwa der Lausitz Park am Stadtrand von Cottbus (1993) oder das im Jahr 1994 eröffnete Paunsdorf Center im Leipziger Osten (ECE 2015a: 20). Zwischen den Jahren 1990 und 2000 fand die Eröffnung von 186 Shopping-Centern statt, was eine Verdreifachung des Gesamtbestandes innerhalb von zehn Jahren darstellte. Im Jahr 2000 existierten in Deutschland folglich 279 Einkaufszentren mit einer Gesamtfläche

von 9.212.200 m² (vgl. Abb. 4). Aufgrund dieser immensen Entwicklung trat zunehmend das Spannungsfeld zwischen Shopping-Center und Stadtentwicklung in den Vordergrund der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion (vgl. Kap. 1.2).

Nach dieser Investitionsverlagerung in die ostdeutschen Bundesländer rückten anschließend wiederum die westdeutschen Bundesländer ins Blickfeld, sodass eine neue Phase der Center-Entwicklung mit dem Schwerpunkt auf die Innenstadtzentren und insbesondere Zentren in kleineren Mittelstädten begann (JUST/ORSZULLOK 2014: 39; WEISS 2014: 388). Heute dominiert der innerstädtische Standort mit deutlich verbesserter Verflechtung in die bestehenden Stadtstrukturen, bei gleichzeitiger Abwendung von der Introvertiertheit hin zu offener Vernetzung des Centers (BAYS 2014: 128). Zu Beginn des Jahres 2015 beläuft sich die Gesamtfläche der Shopping-Center in Deutschland auf 14.849.090 m², wovon 79 % auf die Standort-Kategorie Innenstadt, 15 % auf die Kategorie Stadtteile und 6 % auf den Standort der Grünen Wiese entfallen. Im Vergleich zum Jahr 1990 mit insgesamt 2.780.700 m² fand somit ein Anstieg der Gesamtfläche um 434 % statt (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Entwicklung der Shopping-Center-Gesamtfläche in Deutschland nach Standortlage und Eröffnungsjahr von 1990 bis 2015



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von EHI 2015b/EHI 2015c

Ein möglicher Indikator für die zunehmende Bedeutung der Innenstadt ist die Nachfrage nach Verkaufsflächen und die damit verbundene Entwicklung der Mietpreise (DICHTL 2013: 37). Der deutsche Einzelhandelsmarkt zieht aufgrund seiner Vielzahl an kaufkraftstarken Städten eine hohe Nachfrage ausländischer Filialisten auf sich. In den letzten Jahren expandierten zahlreiche internationale Einzelhändler, vornehmlich Textilunternehmen wie z. B. Abercrombie & Fitch aus den USA, Primark aus Irland oder Reserved aus Polen, in die bedeutendsten deutschen Städte.⁷ Als Folge der verstärkten Expansion überbieten sich die Mieter, um eine bestimmte Fläche für ihr Konzept zu sichern. Dies schlägt sich auch in der Entwicklung der Spitzenmieten an den Top-Standorten nieder. In den letzten Jahren war eine rasante Mietpreisentwicklung mit zum Teil zweistelligen Zuwachsraten in den A-Lagen der deutschen Städte zu verzeichnen (BNP Paribas Real Estate 2015: 6 f.; COMFORT 2015: 13 f.).⁸ Auch Betriebsformen, die in der Vergangenheit abseits der Städte zu finden waren, suchen innerstädtische Lagen auf. Dazu zählen beispielsweise großflächige Möbelhändler wie Möbel Lutz oder Ikea, Baumärkte wie Hagebau, aber auch Elektrofachmärkte wie die Media-Saturn Gruppe, welche auf angepasste Sortimente mit kleineren Flächen setzen (KPMG/EHI 2012: 17). Folglich lässt sich für Deutschland ein erheblicher Bedeutungszuwachs hinsichtlich innerstädtischer Einzelhandelslagen konstatieren. In diesem Zusammenhang erfreuen sich innerstädtische Shopping-Center weiterhin großer Beliebtheit bei den Entwicklern, Betreibern sowie Investoren.⁹ Außerdem ist die zunehmende Anzahl neuer Center in innerstädtischen Lagen darauf zurückzuführen, dass Innenstädte letztlich mehr Identifikationspotenzial bieten als die solitären Standorte der Grünen Wiese. In diesem Zusammenhang sollen Shopping-Center aus städtebaulicher Planung dazu beitragen, Fußgängerzonen zu revitalisieren und die Funktion eines „zentralen Markplatzes mit der Möglichkeit zur Kommunikation und Interaktion zu übernehmen“ (BESEMER 2009: 1056).

⁷ Gemessen an der Zahl der Filialisten liegen die drei einwohnerstärksten Städte – Berlin, Hamburg, München – an vorderster Position. Zu den weiteren Städten der sogenannten „Big Seven“ zählen Düsseldorf, Frankfurt am Main, Köln und Stuttgart (JLL 2015a: 4).

⁸ Die A-Lage ist neben der B- und C-Lage eine Standortlage innerhalb eines Bezugsraumes (im Regelfall die Gesamtstadt), die v. a. mittels der Passantenfrequenz bestimmt wird. Für eine Differenzierung von Standortlagen vgl. gif 2014: 155 ff.

⁹ Ein Nachfrageüberhang für Shopping-Center auf dem deutschen Investitionsmarkt, insbesondere bei großvolumigen Centern hat in den letzten Jahren zu einem Preisanstieg geführt. Auch in den kommenden Jahren wird das Interesse an der Anlageklasse Shopping-Center auf hohem Niveau bleiben (JLL 2015b: 4).

Die einzig verfügbare Datengrundlage über die Entwicklung von Shopping-Centern in Deutschland bildet der EHI Shopping-Center-Report, welcher u. a. im Internet fortlaufend die Anzahl von Einkaufszentren dokumentiert.¹⁰ Dieser Bestandsaufnahme liegt eine großzügige Definition eines Shopping-Centers zu Grunde, weswegen im folgenden Teil der Arbeit wichtige definitorische Grundlagen des Begriffs dargelegt werden.

2.2 Definition, Charakteristika und Erscheinungsformen

In der jüngeren wissenschaftlichen Diskussion deutschsprachiger Publikationen wird zunehmend auf eine Differenzierung zwischen den Begriffen Einkaufszentrum und Shopping-Center zugunsten einer synonymen Verwendung verzichtet. Die in der Literatur unterschiedlich angewandten Strukturmerkmale und Merkmalsausprägungen führten letztlich zu einer „heterogenen, unsicheren und partiell widersprüchlichen Terminologie“ (BESEMER 2004: 19 f.). Als Folge dieses Umstandes werden in diesem Gliederungspunkt unterschiedliche Begriffsannäherungen vorgestellt und diskutiert.

Eine erste Annäherung an die Definition liefert die deutsche Rechtsprechung, welche in folgendem Leitsatz großen Wert auf die Erkennbarkeit der Zusammengehörigkeit der Betriebe legt:

„Ein Einkaufszentrum im Sinne des § 11, Abs. 3, Satz 1, Nr. 1 BauNVO 1977 setzt im Regelfall einen von vorneherein einheitlich geplanten, finanzierten, gebauten und verwalteten Gebäudekomplex mit mehreren Einzelhandelsbetrieben verschiedener Art und Größe – zumeist verbunden mit verschiedenartigen Dienstleistungsbetrieben – voraus. Sollten mehrere Betriebe ohne eine solche Planung ein Einkaufszentrum im Rechtssinne darstellen, so ist hierfür außer ihrer engen räumlichen Konzentration ein Mindestmaß an äußerlich in Erscheinung tretender gemeinsamer Organisation und Kooperation erforderlich, welche die Ansammlung mehrerer Betriebe zu einem planvollen gewachsenen und aufeinander bezogenen Ganzen werden lässt“ (FALK 2009a: 22).

¹⁰ Die fortlaufende Marktentwicklung ist öffentlich unter <http://www.shopping-center-report.de> einsehbar.

Infolgedessen kann man unter der rechtlichen Auffassung Einkaufszentren als geplante Agglomerationen von Geschäften unterschiedlicher Bedarfsstufen und Betriebsformen auffassen. Gesetzlich ist keine Mindestgröße festgelegt. Die Rechtsprechung stellt maßgeblich darauf ab, ob die räumliche Zusammenfassung als Einkaufszentrum empfunden wird. Folglich kann in einer kleineren Gemeinde schon ein Komplex mit wenigen Einzelhandelsbetrieben in Kombination mit Dienstleistungsunternehmen als ein Einkaufszentrum gelten (gif 2014: 95).

In der Immobilienwirtschaft und im Einzelhandel findet hingegen eine abweichende Begriffsannäherung statt. Unter der Ansammlung räumlich benachbarter Geschäfte wird in der Branche der Begriff „Einzelhandelszentrum“ verwendet (gif 2014: 93). Die Ansammlung von Einzelhandels- oder Dienstleistungsbetrieben bezeichnet man als Geschäftszentrum, welches hauptsächlich in innerstädtischen Zentren, jedoch auch außerhalb der Stadt als Fachmarkt-Agglomeration an nicht integrierten Standorten zu finden ist. Hauptmerkmale von Geschäftszentren sind neben dem räumlichen und funktionalen Zusammenhang die historisch gewachsene Ansammlung sowie die lockere Koordination aufgrund des fehlenden zentralen Managements. Demgegenüber steht das Center als bewusst geplante, künstliche Agglomeration von Einzelhandelsbetrieben, welche einheitlich verwaltet und gemanagt werden. Neben Einzelhandelsbetrieben wird der Mix durch Dienstleistungsbetriebe, Gastronomie und immer stärker auch durch Freizeitbausteine ergänzt (FALK 2014: 251). Die Eigentümer des Centers sind bestrebt, das äußere Erscheinungsbild (Corporate Design) und die Marketingstrategie (Marketing) selbstständig zu gestalten (gif 2014: 93 f.). Wie wichtig speziell das Merkmal eines gemeinsamen Marketings ist, zeigt folgende Definition:

„Shopping-Center sind großflächige, multifunktionale Betriebsformen, die durch das Kennzeichen einer einheitlichen Planung, Gestaltung und Errichtung sowie eines zentralen Managements geprägt sind sowie eine umfangreiche Angebotsstruktur an Waren und Dienstleistungen im weiteren Sinne offerieren. Die Mieterstruktur setzt sich aus dem Besitz verschiedener kleinteiliger und großteiliger Anbieter sowie aus einem oder mehreren Magnetbetrieben zusammen. Wem in einem Center Magnetfunktion zukommt, variiert in Abhängigkeit von Standort, Größe, Dimensionierung und Alter des jeweiligen Shopping-Center-Objektes. Das Shopping-Center verfügt über ein

eigenständiges Image und verfolgt zielgerichtet Marketingaktivitäten“ (BESEMER 2004: 24).

In dieser Ausführung manifestiert sich, dass Shopping-Center großflächige, zentral geplante, gestaltete und verwaltete Betriebsformen mit diversen Mietern der Einzelhandels- und Dienstleistungsbranche darstellen. Ebenso wird die Bedeutung von Magnetbetrieben¹¹ betont. Diese großdimensionierten Einzelhandelsbetriebe genießen aufgrund des Angebots und des Bekanntheitsgrades einen hohen Stellenwert in der Kundenwahrnehmung und fungieren als Hauptanziehungspunkt im Center. Demzufolge können Magnetmieter sowohl hohe Besucherfrequenzen als auch eine Kopplung der Kundenkäufe mit anderen, meist kleineren Geschäfte generieren (gif 2014: 105).

Gemein ist allen bisher vorgestellten Begriffsannäherungen, dass keine Angabe bezüglich der Flächengröße des Einkaufszentrums gemacht wird. Um jedoch eine Vergleichbarkeit und Systematisierung in der Praxis vollziehen zu können, sind Angaben zu Mindestflächen von hoher Relevanz. Insofern hat sich in Deutschland die Definition des EHI etabliert, auf dessen Basis u. a. der Shopping-Center-Report als deutschlandweit anerkannte Datenbank entstanden ist:

„Shopping-Center sind aufgrund zentraler Planung errichtete großflächige Versorgungseinrichtungen, die den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf decken und eine Mietfläche inkl. Nebenflächen von mindestens 10.000 m² aufweisen. Zu den damit einhergehenden Charakteristika gehören:

- die räumliche Konzentration von Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetrieben unterschiedlicher Größe
- eine Vielzahl von Fachgeschäften unterschiedlicher Branchen, in der Regel in der Kombination mit einem oder mehreren dominanten Anbietern
- ein großzügig bemessenes Angebot an PKW-Stellplätzen
- zentrales Management bzw. Verwaltung
- die Wahrnehmung bestimmter Funktionen durch alle Mieter“ (EHI 2015d)

¹¹ In Shopping-Centern spricht man von Magnetbetrieben auch als Magnetmietern (gif 2014: 105). Des Weiteren können die Begriffe „Ankerbetrieb“ bzw. „Ankermieter“ synonym verwendet werden (gif 2014: 91 f.).

Als Folge dieser Begriffsbestimmung umfasst die Gesamtfläche eines Shopping-Centers sowohl die gesamte Verkaufsfläche des Einzelhandels als auch sämtliche weitere Mietflächen, mit Ausnahme von Hotels, Wohnungen und Büroflächen. Die Fläche des Center-Managements geht ebenfalls in die Berechnung mit ein. Gemäß dieser Auslegung zählen auch Fachmarktzentren¹² in den Bereich der Shopping-Center. Die vorliegende Einteilung ist kennzeichnend für die Herausforderung einer systematischen Betrachtung von Einzelhandelsagglomerationen in Deutschland und Europa.

Auch im gesamteuropäischen Kontext erschweren uneinheitliche Terminologien eine allgemeingültige Definition sowie eine mögliche Klassifizierung. Im Jahr 2005 wurde vom International Council of Shopping Centers im Rahmen einer Studie untersucht, wie in Europa der Begriff des Shopping-Centers definiert wird. Gemäß dieser Studie besteht in nur wenigen europäischen Ländern bereits eine verbindliche Definition, wobei es vielen Staaten bis heute an einer allgemeingültigen Auffassung mangelt (FALK 2009: 23). Zur Herstellung eines vergleichbaren Standards charakterisiert das ICSC ein Shopping-Center

„as a retail property, that is planned, built and managed as a single entity, comprising units and ‚communal‘ areas, with a minimum gross leasable area (GLA) of 5.000 square metres (m²)“ (ICSC 2006: 1).

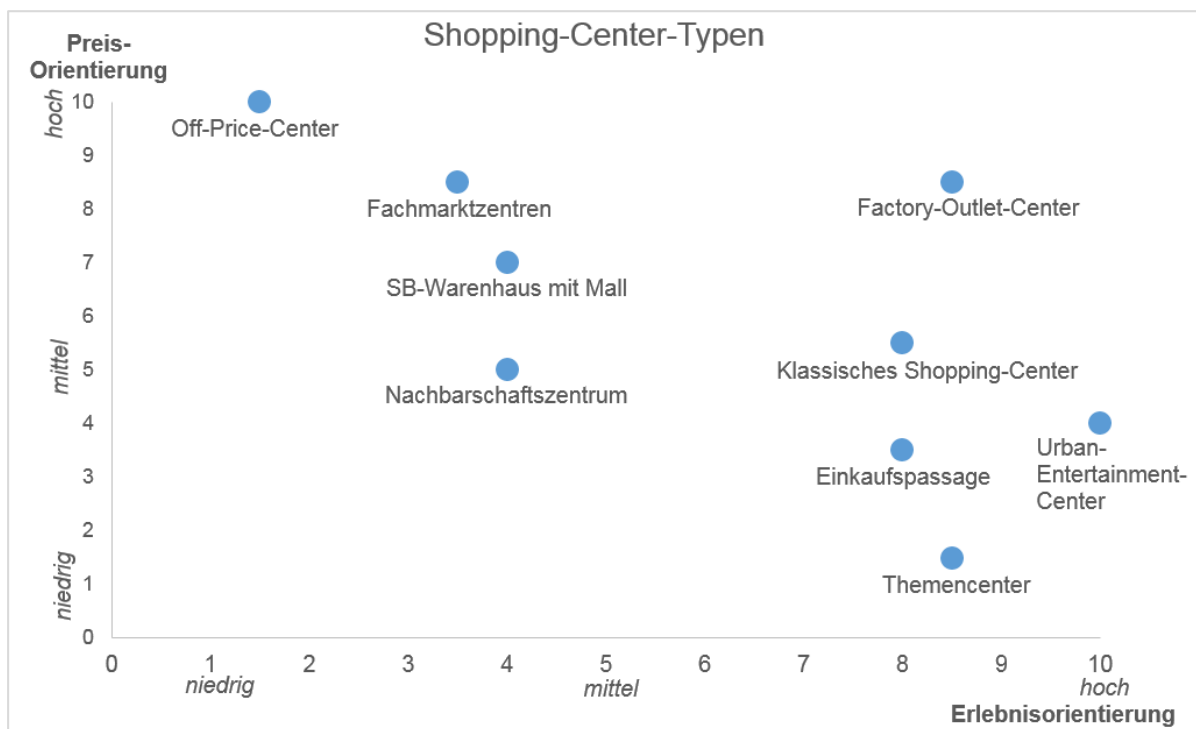
Diese Basisdefinition legt somit eine Flächenuntergrenze von 5.000 m² GLA für europäische Center fest, wodurch ein Bezugsrahmen für existierende Center in Europa gegeben ist. Demgegenüber verwenden internationale Maklerhäuser wie CBRE, Cushman & Wakefield oder JLL unterschiedliche Mindestgrößen zwischen 5.000 und 10.000 m². Insofern sind in der Praxis Angaben aus verschiedenen Quellen zur Gesamtfläche von Shopping-Centern in europäischen Ländern nicht stets vergleichbar (gif 2014: 95).

In der rund 50-jährigen Entwicklungsgeschichte deutscher Shopping-Center sind aufgrund veränderter Kundenanforderungen sowie unterschiedlicher Anpassungs-

¹² Fachmarktzentren (Retail Parks) werden meist an nicht integrierten, verkehrsorientierten Lagen am Stadtrand einheitlich geplant und zentral verwaltet. Für eine Schilderung der wesentlichen Merkmale vgl. gif 2014: 97 f.

strategien an dynamische Marktveränderungen zahlreiche Center-Typen entstanden. Insbesondere das Aufkommen neuartiger Konzepte macht es problematisch, Betrachtungen über alle Erscheinungsformen hinweg durchzuführen. Je nach Merkmalsausprägung lassen sich unterschiedliche Erscheinungsformen charakterisieren. In Bezug auf Center-Typen können für eine Systematisierung eine Reihe von Merkmalen herangezogen werden, wie beispielsweise Center-Größe, Anzahl der Anbieter, Mieter-Mix, Ausstattung des Centers mit Magnetbetrieben, Preisorientierung sowie Freizeit- oder Erlebnisorientierung (FALK 2009a: 22 f.). Eine einheitliche Systematisierung existiert in Deutschland bisher nicht. Hinsichtlich der über-geordneten Fragestellung dieser Arbeit sowie der Erörterung des Konsumentenverhaltens (vgl. Kap. 4.1) ist eine Schematisierung von Center-Typen nach Preis- bzw. Erlebnisorientierung angebracht. In folgender Abbildung sind insbesondere Erscheinungsformen dargestellt, die im deutschsprachigen Raum bereits realisiert wurden.

Abbildung 5: Schematische Einordnung von Shopping-Center-Typen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Falk 2009: 30

Wenngleich die Typisierung in Abb. 5 keine abschließende Betrachtung sämtlicher Erscheinungsformen aufzeigt, lässt sich feststellen, dass neben dem klassischen

Shopping-Center weitere Konzepte mit einer schwerpunktmäßigen Preis- bzw. Erlebnisorientierung in Erscheinung treten. Generell lässt sich konstatieren, dass vor allem Ankermieter hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Centers eine signifikante Funktion einnehmen. So weisen zunehmend preisorientierte Shopping-Center einen Ankermieter aus dem Bereich der Fachmärkte (Elektronmarkt, Baumarkt) oder der großflächigen Lebensmittel-Betriebe (Supermärkte bis SB-Warenhäuser) auf. In Einkaufszentren mit Erlebnisorientierung können sowohl Einzelhandels- als auch Gastronomie- und Freizeitkonzepte im Vordergrund stehen. Innerhalb des Einzelhandels sind es vor allem zusätzliche Fachkaufhäuser und Fachgeschäfte aus dem Textilbereich, Buch-, Medien-, Elektro- sowie dem Freizeit-, Sport- und Outdoor-Sektor (gif 2014: 105). In Bezug auf die in Abb. 5 dargestellten Shopping-Center-Typen soll die Relevanz des Urban-Entertainment- bzw. Retail-Entertainment-Centers (FALK 2009: 30) hervorgehoben werden. Das Konzept verkörpert eine Ende der 1980er Jahre in den USA aufgekommene Konzeption von Freizeit- und Erlebnisanlagen, die neben Entertainment Retailing auch als Lifestyle Retailing bezeichnet werden, und den Wandel des Einkaufens zum Erlebnis fortentwickeln sollen.¹³ Zu den Bausteinen aus dem Bereich Freizeit und Entertainment zählen beispielsweise Bowlinganlagen, Discotheken, Indoor-Parks, Minigolf-Anlagen und Spielkasinos sowie ein breites gastronomisches Angebot in Form von Themenrestaurants (gif 2014: 114). Eine weitergehende, detaillierte Schilderung der einzelnen Center-Typen führt in dieser Arbeit zu weit, da die vorliegende Fragestellung vor allem die klassischen Shopping-Center thematisiert.¹⁴

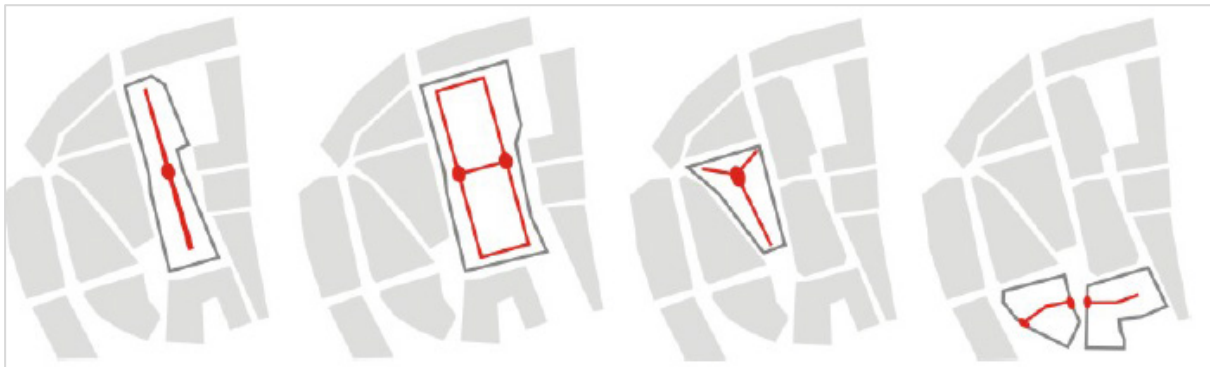
Das klassische Center entspricht in seinem Grundriss der Knochen- bzw. Hantelform – auch als „Strip-Form“ (FALK 2009: 32; KORZER 2012: 78) bezeichnet – weswegen die Form als geschlossen aufgefasst wird. Ein geschlossenes Einkaufszentrum steht für eine introvertierte, funktionale Ausrichtung in einer stadträumlichen Hülle (WEIDNER 2014: 226). Das Ziel ist die Erzeugung eines Rundlaufs und somit die Förderung der Verweildauer des Kunden. Im Gegensatz zur Passage, welche benachbarte

¹³ Im Zeitalter des Online-Handels scheint die Kombinationen einer Vielzahl von Unterhaltungs- und Erlebnisangeboten einen Bedeutungszuwachs zu erhalten (vgl. Kap. 5.2).

¹⁴ Für eine Darstellung unterschiedlicher Shopping-Center-Typen vgl. FALK 2009: 35 ff.; gif 2014: 109 ff.

Stadtbereiche verbinden soll, verdeutlicht die geschlossene Form des Center den suburbanen Ursprung des Konzepts aus den Vereinigten Staaten (vgl. Kap. 2.1). In Abwandlung des Knochenprinzips treten weitere bauliche Erscheinungsformen des klassisch geschlossenen Centers, wie z. B. die Stern- oder Trapezform in Erscheinung (vgl. Abb. 6).

Abbildung 6: Auswahl baulicher Erscheinungsformen von Shopping-Centern



Quelle: KORZER 2012: 79

Mit der verstärkten Besetzung innerstädtischer Standorte durch Shopping-Center treffen städtebauliche Ansprüche der Vernetzung von Stadträumen auf das Autonomieprinzip des Einkaufszentrums. Nun mehr entstehende Center – veranschaulicht am vierten Grundrisstyp in Abb. 6 – lassen eine zunehmende Öffnung geschlossener Strukturen erkennen. Mittels Einzelbaukörper soll die städtebauliche Integration gefördert werden, weswegen man die offenen Center auch als Handels- bzw. Einkaufsquartiere bezeichnet (PESCH 2014: 64; WEIDNER 2014: 226 f.). Das Milaneo in Stuttgart steht symbolisch für die Neuentwicklung der städtebaulich integrierten Shopping-Center, die einen Beitrag zur Verflechtung von Handel und Stadt durch eine vielseitige Nutzungsmischung – mit Wohnen, Arbeit, Einkauf und Kultur – leisten können (vgl. Kap. 5.3.2).

3 Online-Handel als Betriebsform des Einzelhandels

Heute ist es nicht mehr möglich, vom Online-Handel im Allgemeinen zu sprechen. Bei genauerer Betrachtung der Entwicklung des Online-Handels lassen sich bis heute sechs unterschiedliche Phasen darstellen, in denen das Geschäftsmodell konstant weiterentwickelt wurde. Die Anfangsphase des Online-Handels lässt sich auf die Jahre 1993 bis 1999 datieren. Während dieser Periode fand der Aufbau von Wissen und Ressourcen in Form zahlreicher Firmengründungen, wie den heutigen Internet-Giganten Amazon und Ebay statt. In der zweiten Phase zwischen den Jahren 1999 und 2005 prägten Suchmaschinen und Preisvergleichsseiten den Online-Handel. Seit dem Jahr 2005 dauert die Phase der Shop-Optimierung und Professionalisierung an. Zudem rückt seit 2008 das Web 2.0 in Form von Shopping-Clubs in den Vordergrund. Darüber hinaus startet infolge der raschen Verbreitung von Smartphones die mobile Phase – in Form des Mobile-Commerce – ab dem Jahr 2010. Als neuste Entwicklungsstufe ist die Vernetzung des Online-Handels mit anderen Verkaufskanälen zu sehen, weswegen die Zeitphase ab dem Jahr 2013 als Omni-Channeling bezeichnet wird (vgl. Kapitel 4.2). Den Online-Handel der neuen Generation kennzeichnen die letzten vier Phasen, die bis heute andauern.

Als Folge dieser Entwicklung hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebsformen etabliert. In Anlehnung an die Handelsbetriebslehre lässt sich der Online-Handel in seiner Gesamterscheinung als Summe von Handelsbetrieben zusammenfassen, die von den Marktteilnehmern als gleichartig angesehen werden (HEINEMANN 2015: 109). Im Sinne dieser Arbeit ist die Bezeichnung des Online-Handels als Betriebsform des Einzelhandels anwendbar. Um eine einheitliche Begriffsverwendung sowie ein Grundverständnis des Electronic-Commerce und dessen Bedeutung zu garantieren, werden im folgenden Gliederungspunkt zum einen in der Arbeit verwendete Begriffe, die im Zusammenhang mit Online-Shopping stehen, definiert, zum anderen findet eine Analyse der diesbezüglichen Marktentwicklung in Deutschland statt.

3.1 Definition und Begriffsabgrenzung

In den öffentlichen Presse werden die Begriffe Online-Handel, Eletronic-Commerce (E-Commerce), Internet-Handel sowie elektronischer Handel häufig synonym verwendet. Streng genommen ist dies inkorrekt. Da auch in der Fachwelt eine

Unschärfe bei der Abgrenzung der einzelnen Begrifflichkeiten besteht (vgl. Kapitel 3.2), soll in diesem Unterpunkt die Disparität der genannten Bezeichnungen erörtert werden. Im Sinne des umfassenden Verständnisses erfolgt eine schrittweise Annäherung an den titelgebenden Begriff dieser Arbeit.

Ein wichtiger Aspekt des Internets in seiner heutigen Form ist das Electronic Business, wozu „jede Art von wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis computergestützter Netzwerke“ (IFH Köln 2006: 16) zählt. Der Oberbegriff Electronic-Business umfasst alle Formen der digitalen Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Unternehmen und deren Kunden über öffentliche und private Netze. Konkret zählen dazu die elektronische Beschaffung (E-Procurement), die Ermöglichung des Handels über digitale Netzwerke (E-Marketplace) sowie der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen (E-Shop bzw. E-Commerce). Hinzu kommen elektronische Kontaktnetzwerke (E-Community) und elektronische Unternehmenskooperation (E-Company), die als Plattformen zum erweiterten Kreis des Electronic-Business gehören (KOLLMANN 2014: 1).

Folglich wird E-Commerce als Teil des E-Business verstanden. Die Begriffe Internet-Handel sowie elektronischer Handel können synonym eingesetzt werden (gif 2014: 9). Wenngleich aufgrund der rasanten Marktentwicklung sowie zahlreicher technischer Weiterentwicklungen eine konkrete Definition als problematisch anzusehen ist, stellen Transaktionen auf dem Markt ein elementares Kriterium zur Begriffsannäherung dar. Folglich werden im Einzelhandel

„unter elektronischem Handel (E-Commerce, Electronic Commerce, Internet-Handel) diejenigen Transaktionen auf einem Markt verstanden,

- durch die der Austausch von wirtschaftlichen Gütern gegen Entgelt (z. B. Kauf, Miete, Pacht) begründet wird (Handel im funktionellen Sinne) und
- bei denen nicht nur das Angebot elektronisch offeriert, sondern auch die Bestellung bzw. die Inanspruchnahme elektronisch unter Verwendung eines computergestützten Netzwerks (insbesondere des Internets) erfolgt“ (gif 2014: 9 nach IFH 2006: 24).

Betrachtet man die Transaktionen im Detail, so lassen sich mehrere Arten des E-Commerce anhand der beteiligten Institutionen klassifizieren. Findet der elektronische Handel nur zwischen Unternehmen statt, spricht man von Business-to-Business E-

Commerce (B2B). Ausschließliche Transaktionen zwischen Konsumenten werden als Consumer-to-Consumer (C2C) bezeichnet (gif 2014: 9). Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf die gängigste Form des elektronischen Handels, den Business-to-Consumer (B2C) E-Commerce. Hierzu gehört der Online-Handel. Folglich ist Online-Handel nicht mit Begriffen wie elektronischem Handel, E-Commerce oder Internet-Handel gleichzusetzen. Für den korrekten Gebrauch im Sinne des Online-Handels muss demnach der Begriff „B2C-E-Commerce“ verwendet werden.

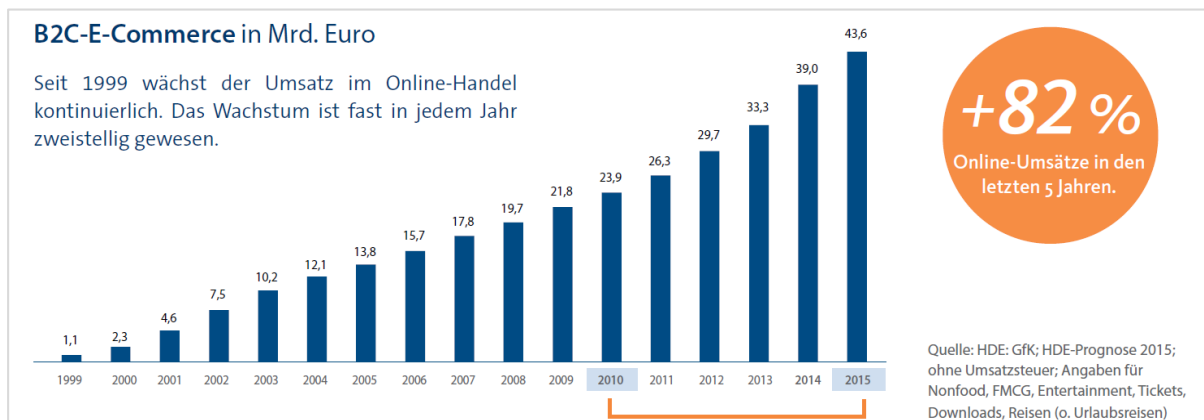
Neben dem computergestützten Netzwerks in Form des Internets, gewinnt auch der Online-Handel über mobile Endgeräte in Form von Smartphones bzw. Tablets immer mehr an Bedeutung. Mobile-Commerce (M-Commerce) und E-Commerce grenzen sich vor allem hinsichtlich der verwendeten Endgeräte voneinander ab. Beim E-Commerce handelt es sich in der Regel um stationäre Geräte, wodurch der Handel überwiegend ortsgebunden stattfindet, wohingegen dieser beim mobile Shopping nicht an einen Ort gebunden ist (HEINEMANN 2014: 121). Zusätzlich zur mobilen Nutzung informieren sich Käufer mittels Smartphones zunehmend im Social Web. Die Sozialisierung des E-Commerce beschreibt den Transformationsprozess vom klassischen E-Commerce hin zum Social Commerce (HEINEMANN 2014: 29). Anhand der dargestellten Begriffe soll im Folgenden die Bedeutung des Online-Handels für den deutschen Einzelhandel skizziert werden.

3.2 Bedeutung des Online-Handels in Deutschland

Die enorme Bedeutung des Online-Handels wird insbesondere durch die Entwicklung der Umsatzanteile am Gesamtumsatz des Einzelhandels deutlich. So ist die deutsche Einzelhandelslandschaft durch einen dynamischen Strukturwandel geprägt. Bei der Betrachtung des Gesamteinzelhandels während der letzten zehn Jahre lässt sich ein jährliches Umsatzwachstum von unter 1 % feststellen (KPMG 2015: 1), wohingegen sich der Online-Umsatz zwischen 2004 und 2014 von 12,1 Mrd. Euro auf 39 Mrd. Euro mehr als verdreifacht hat (vgl. Abb. 7). Zurückzuführen ist diese Entwicklung in erster Linie auf die rasant gestiegene Bedeutung des Internets, welches sich in den letzten Jahren von einem „vielleicht diskutierten zu einem umsatzrelevanten Vertriebskanal für den Einzelhandel entwickelt hat“ (RITTINGER 2014: 1). Darüber hinaus verdeutlicht die Entwicklung, dass der Online-Handel nunmehr sowohl von der Bedeutung als auch

von der Integration im Leben und Einkaufsverhalten der deutschen Konsumenten angekommen ist.

Abbildung 7: Entwicklung des Umsatzes im Online-Handel zwischen 1999 und 2015



Quelle: HDE 2015: 1

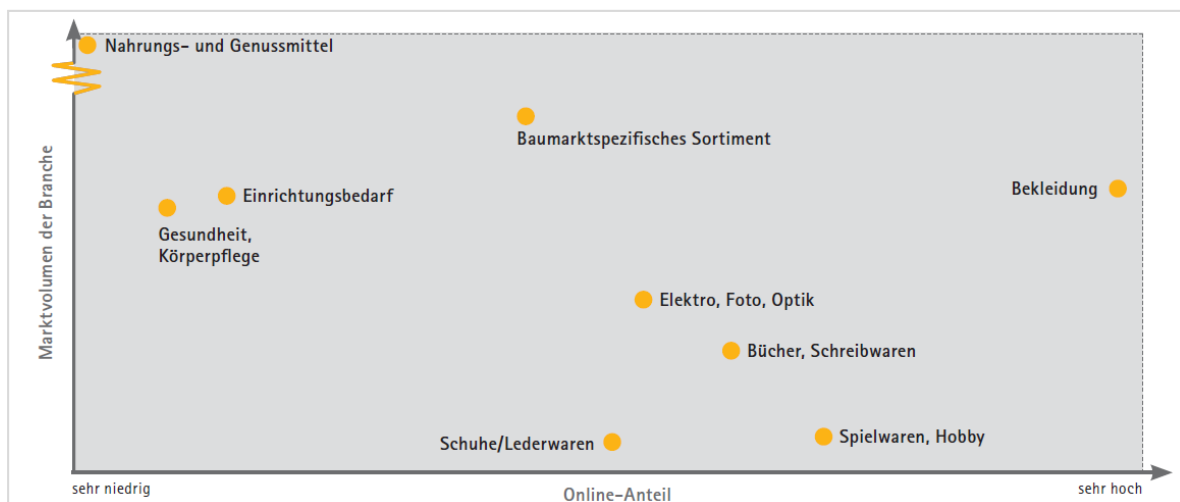
Mithilfe von Abb. 7 wird veranschaulicht, dass im Jahr 2014 der Umsatz im B2C-E-Commerce im Vergleich zum Vorjahr um 17 % auf insgesamt 39 Mrd. Euro gestiegen ist. Im Jahr 2015 soll der Umsatz um weitere 12 % auf 43,6 Mrd. Euro steigen (vgl. Abb. 7). Darüber hinaus konstatiert der HDE einen Online-Anteil im Nonfood-Bereich von mittlerweile 18 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes für das Jahr 2014 (HDE 2015: 2).

An dieser Stelle gilt es jedoch, kritische Vorsicht bezüglich öffentlichkeitswirksamer Zahlen sowie deren Vergleichbarkeit zu wahren. Dies gilt insbesondere für die Branchenzahlen des Umsatzes, die aus unterschiedlichen Quellen stammen, und dabei in der Regel breit streuen. Eigentlich müsste davon ausgegangen werden, dass Online-Umsätze grundsätzlich netto, d. h. nach Retouren und ohne Umsatzsteuer sowie separat für B2C oder B2B veröffentlicht werden. Demnach dürften lediglich geringe Abweichungen aufgrund von Rundungsfehlern oder Ungenauigkeiten auftreten (HEINEMANN 2015: 2). In den deutschen Medien finden sich jedoch abweichende Angaben zum Wachstum des Online-Handels aufgrund einer Vielzahl an Forschungsinstituten. So spricht beispielsweise der HDE von einem Umsatzplus von 17 % auf gesamt 39 Mrd. Euro für das Jahr 2014, wohingegen der bevh ein Plus von 7 % für den deutschen Online-Handel auf 41,9 Mrd. Euro Umsatz angibt (bevh 2015a: 28). Diese Differenzen sind auf unterschiedliche Berechnungsmethoden zurückzuführen. In der Berechnung des bevh fließen mehr Angebote aus dem

Dienstleistungssektor ein, sodass insgesamt ein höheres Volumen entsteht.¹⁵ Eine Darstellung der einzelnen Berechnungsmethoden führt in dieser Arbeit zu weit. Dennoch wird deutlich, dass ein Vergleich konkreter Zahlenangaben aufgrund der Menge an publizierten Daten in Deutschland kritisch zu sehen ist. Stattdessen gilt es die Umsatzzahlen zu interpretieren, sodass allgemeine Tendenzen offenkundig werden.

Im Folgenden werden die Umsatzzahlen des bevh für einzelne Branchen dargestellt. Demnach haben klassische Sortimente – allen voran Bekleidung als umsatzstärkstes Sortiment mit rund 8,5 Mrd. Euro bzw. 19,5 % des online getätigten Umsatzes im Jahr 2014 – bereits hohe Akzeptanz im Online-Handel gefunden. Der Verkauf von Unterhaltungselektronik generierte in etwa 4,6 Mrd. Euro im Jahr 2014, gefolgt von Büchern mit 3,8 Mrd. Euro (bevh 2015a: 16). Folglich ist die Bedeutung des Online-Handels durch unterschiedliche Marktanteile und Wachstumsgeschwindigkeiten gekennzeichnet. Bei einer Betrachtung der jeweiligen Bedeutung der Sortimente für den Online-Handel wird deutlich, dass die Branche mit dem größten Marktvolumen – das Sortiment der Nahrungs- bzw. Genussmittel – nur von sehr niedriger Relevanz für den Online Handel ist (vgl. Abb. 8).

Abbildung 8: Marktvolumen und Relevanz der Sortimente für den Online-Handel



Quelle: Hahn Gruppe/GfK/CBRE 2014: 15

¹⁵ Für eine Auflistung der Volumina im Dienstleistungssektor vgl. bevh 2015a: 20.

Somit erfolgt der Einkauf von Lebensmitteln bzw. von „daily needs“ aktuell und bis auf weiteres dezentral stationär. Der HDE stellt diesbezüglich für das Gesamtjahr 2014 fest, dass der Anteil des Online-Umsatzes im Lebensmittelbereich lediglich 0,4 % des Gesamtumsatzes im deutschen Einzelhandel beträgt (HDE 2015: 2). Im Vergleich dazu steht der Verkauf von Non-Food-Artikeln, wie Bekleidung, Spielwaren, Bücher sowie Elektro, welcher schwerpunktmäßig in Innenstädten und somit auch in Shopping-Centern stattfindet, unter einem deutlich höheren Wettbewerbsdruck.

Des Weiteren steigt seit der Einführung im Jahr 2010 die Bedeutung des Mobile-Commerce. Der steigende Marktanteil wird begünstigt durch den rasanten Absatz von Smartphones. Lag 2011 die Anzahl von Smartphone-Nutzern in Deutschland noch bei rund 19,6 Millionen, sind es im Frühjahr 2015 bereits ca. 45,6 Millionen Nutzer (bevh 2015b: 1). Wenngleich konkrete Zahlen zum Umsatz durch M-Commerce kritisch zu sehen sind, zeigt sich bei den Bestellwegen ein Trend zur mobilen Nutzung ab. So entfällt gemäß bevh bei der Wahl des Bestellwegs im online Dienstleistungssektor (Reisen, Tickets, Medien, Apps) ein Anteil von 46 % auf die mobile Nutzung für das Jahr 2014. Demgegenüber steht ein stationärer Anteil durch Computerbestellung von 42 % sowie von 6 % mittels telefonischer Bestellung (bevh 2015a: 21). Speziell jüngere Konsumenten nutzen vermehrt die neuen Entwicklungen und Angebote des Online-Handels mittels Smartphone und Tablet. Zukünftig wird mobiles Einkaufen für viele Verbraucher immer selbstverständlicher und alltäglicher werden.

Für Konsumenten entsteht folglich durch den Online-Handel eine völlig neue Dimension an Markt-Transparenz, denn Produkte verschiedener Händler können hinsichtlich Preis und Eigenschaften miteinander verglichen werden. Zudem wird die Kaufentscheidung durch Artikelbewertungen und Rezensionen vorheriger Käufer erleichtert (vgl. Kapitel 4.1). Demgegenüber erhöht sich der Wettbewerbsdruck vor allem auf den stationären Einzelhändler, der aufgrund der Verkaufsflächen zunächst einmal höhere Kosten als dessen Online-Konkurrenz hat. Jedoch eröffnen sich für vertikale Einzelhändler neue Absatzpotenziale und Vertriebsmöglichkeiten. Wer beispielsweise ein H & M Produkt sucht, wird seinen Umsatz auch bei diesem Unternehmen tätigen. Ob online oder stationär ist für den Konzern unerheblich. Der Online-Handel ist hier keine Konkurrenz, sondern eine erweiterte Verkaufsplattform aus dem eigenen Haus (RITTINGER 2013: 7; MES/SONNENSCHNEIN 2014: 424). Größere

Auswirkungen hat die Zunahme von Vertriebsmöglichkeiten durch den Online-Handel für Fachhandelsgeschäfte und auch für Franchisenehmer, denn hier steht dem Kunden das Produkt von mehreren Unternehmen in mehreren Shops sowohl stationär als auch online zur Verfügung. Das rasante Wachstum des Online-Handels ist zweifelsohne eine große Herausforderung für den stationären Einzelhandel sowie für Shopping-Center als „Verbundsysteme des Einzelhandels“ (FALK 2014: 251). Gleichzeitig eröffnen sich aufgrund neuer technischer Möglichkeiten auch Potenziale, wie beispielsweise die Kombination verschiedener Absatzkanäle. Dabei müssen vorrangig neue Konsumentenbedürfnisse berücksichtigt werden.

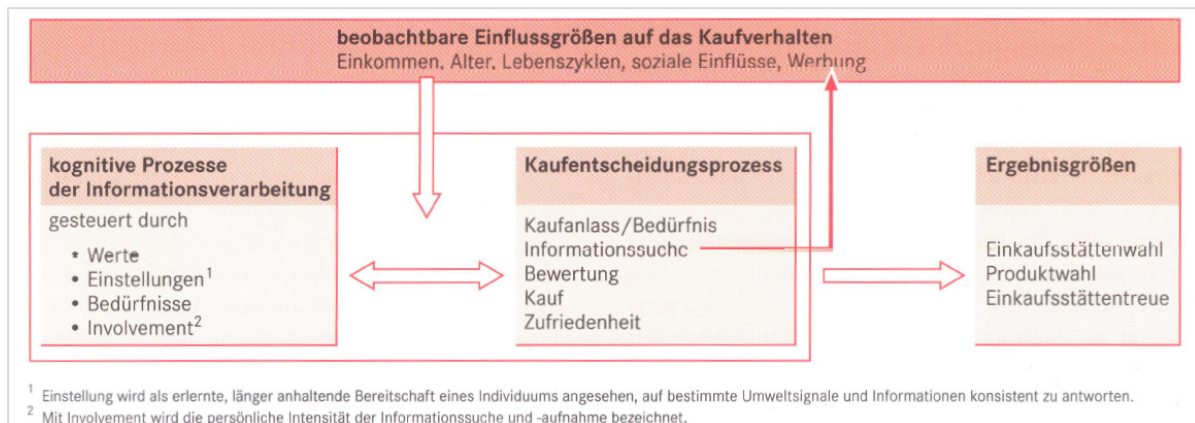
4 Konsumenten in der Wechselbeziehung zwischen den Betriebsformen

Shopping-Center konkurrieren mit anderen Betriebsformen des Einzelhandels um die Konsumausgaben der Verbraucher. Im Zuge der gestiegenen Bedeutung des Internets ist der Online-Handel als weitere Betriebsform des Einzelhandels entstanden und zu einem neuen Wettbewerber aufgestiegen. Der Einzelhandel ist gemeinhin von den Einstellungen, Verhaltensweisen und Präferenzen der Konsumenten abhängig (WENGLER 2005: 35). Um Kunden langfristig an eine Einkaufsstätte binden zu können, müssen Kundenbedürfnisse erkannt und zu ihrer Zufriedenheit erfüllt werden. Eines der wesentlichen Ziele der Center-Betreiber besteht folglich darin, die Besuchsmotive und Kundenbedürfnisse der Zielgruppen zu erkennen und eine langfristige Kundenakzeptanz und Kundenbindung herzustellen (BESEMER 2009: 1057). Infolgedessen werden in diesem Gliederungspunkt theoretische Modelle des Einkaufsverhaltens, speziell hinsichtlich des Kaufentscheidungsprozesses und der Einkaufsstättenwahl erörtert, und mittels aktueller Marktforschungsstudien validiert. Zur umfassenden Beschreibung der modernen Kundenansprüche ist die nachstehende Betrachtung des Mehrkanalhandels in Form von Multi-, Cross- sowie Omni-Channel-Retailing unerlässlich.

4.1 Konsumentenverhalten und Einkaufsstättenwahl

Die beobachtbaren Einflussgrößen – ökonomische, soziale sowie demografische Determinanten des Kaufverhaltens¹⁶ – charakterisieren das grundlegende Kaufverhalten von Konsumenten. Des Weiteren bilden gesellschaftlich vermittelte Werte und erlernte Einstellungen sowie Bedürfnisse den zweiten Bezugsrahmen der Informationsverarbeitung des Konsumenten (HEINRITZ/POPP 2011: 1004). Diese kognitiven Prozesse sind jedoch nicht aus der unmittelbaren Beobachtung erkenntlich, weswegen sich die Konsumentenforschung auf gut beobachtbare Variablen wie Einkommen, Alter, Lebenszyklus oder Haushaltsstrukturen konzentriert (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Strukturmodell des Einkaufsverhaltens



Quelle: HEINRITZ/POPP 2011: 1007

Die klassische Konsumentenforschung geht von einem rationalen Kaufverhalten aus, das mehrere Stufen durchläuft. Der Kaufentscheidungsprozess wird in der Regel durch das Erkennen eines Mangels oder Bedürfnisses angestoßen, weswegen die erste Phase als Problemerkennung zu charakterisieren ist. Darauf folgt die interne Informationssuche im Gedächtnis bzw. die externe Suche, z. B. über Bekannte, Werbung oder das Internet. Bei der Verarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse findet eine Selektion mit entsprechendem Verlust bzw. einer Verzerrung der Informationen statt. Außerdem wägt der Konsument die Informationen mit seinen eigenen Einstellungen, Bedürfnissen und Verhaltensabsichten ab. Auf der Basis dieses Vorgehens wird anschließend die Vorkauf-Alternativen-Bewertung durchgeführt und dann der eigentliche Kauf des Produktes. Als rationaler Konsument wählt er im Modell

¹⁶ Die Begriffe Konsumentenverhalten, Kundenverhalten bzw. Kaufverhalten werden sowohl in Theorie als auch Praxis gleichbedeutend eingesetzt.

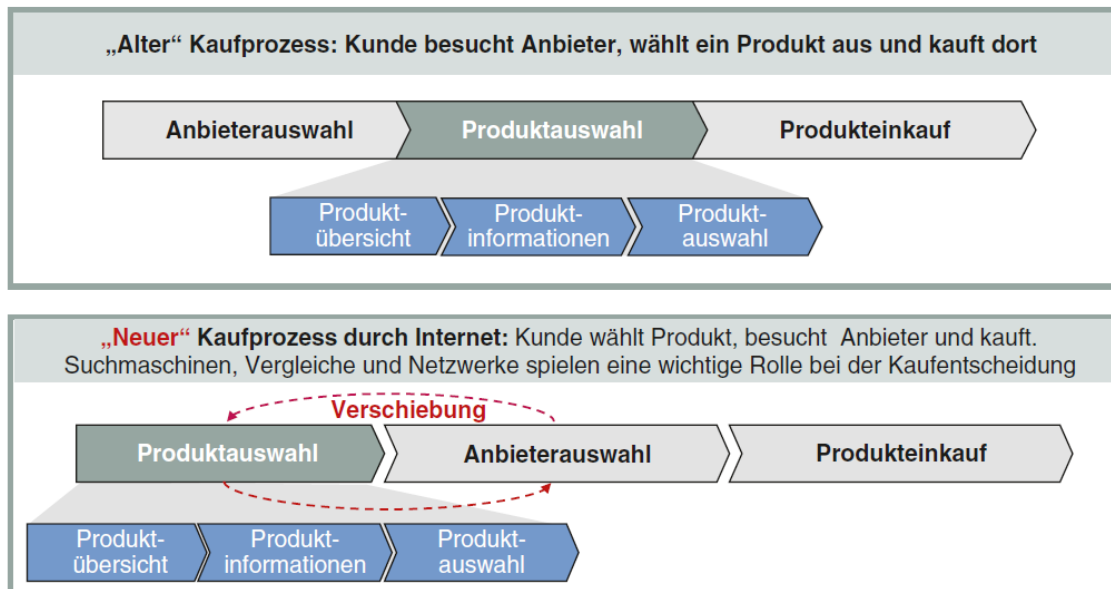
die Alternative, die ihm den größten Nutzen bringt, bzw. bei gleichem Nutzenniveau den geringeren Aufwand verursacht (WENGLER 2005: 56). In der letzten Phase des Modells wird die Kaufentscheidung – in einer Nachkaufphase – bestätigt und bewertet. Das wahrgenommene Leistungsniveau wird mit einem in vorangegangenen Kaufsituationen entstandenen Referenzstandards verglichen (WENGLER 2005: 56 f.). Nach dem Kauf findet eine Evaluierung der getroffenen Produkt- und Einkaufsstättenwahl statt. Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft hat der Erklärungsgehalt dieser einfachen, soziodemographischen Variablen allerdings abgenommen, sodass das Modell für viele Bereiche nicht mehr ausreichend tragfähig ist.

Vor dem Hintergrund der übergeordneten Fragestellung stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise der E-Commerce das Konsumentenverhalten beeinflusst. Bei diesem „alten“ Kaufentscheidungsprozess werden vor allem die entscheidenden Phasen der Informationssuche, der Bewertung und des Kaufes (Point of Sale) durch den Online-Handel beeinflusst. Vor Ort entscheidet sich der Kunde zunächst für einen Anbieter, dann für das Produkt, welches seinen Bedürfnissen entspricht. Hierzu verschafft er sich einen Produktüberblick anhand von Produktinformationen und trifft schließlich die Produktauswahl. Anschließend erfolgt der Kauf des ausgewählten Produkts.

Im stationären Shopping-Center besteht zwar die Auswahl mehrerer Anbieter, jedoch ermöglicht das Internet dem Kunden eine umfangreichere Auswahl an Informationen, beispielsweise in Form von Testberichten und Produktbewertungen. Außerdem besteht die Möglichkeit, eine Vielzahl weltweit verfügbarer Produkte relativ schnell und einfach zu beschaffen, sodass der höhere Informationsgehalt bei der Selektion des Produktes unterstützend wirkt. Der „neue Kaufprozess“ (vgl. Abb. 10) stellt sich so dar, dass der Kunde im Internet zunächst ein Produkt auswählt, welches seinen Bedürfnissen entspricht. Hierzu verschafft er sich mittels Preissuchmaschinen und Netzwerken einen Produktüberblick, und vergleicht anschließend anhand von Produktinformationen, die er aus Herstellerseiten, Testberichten, Meinungsportalen, etc. zieht und wählt das gewünschte Produkt aus. Dann erst wählt der Kunde den optimalen Anbieter aus (Online-Anbieter oder stationärer Händler). Anschließend findet der Kauf des ausgewählten Produkts statt. Der einzelne Händler verliert damit

für den Kunden massiv an Bedeutung und wird nur noch als Point of Sale wahrgenommen, da die benötigten Informationen zur Produktauswahl im Internet in einem viel bedeutsameren Umfang vorhanden sind (BOERSMA 2010: 33 f.).

Abbildung 10: Veränderter Kaufprozess durch das Internet



Quelle: GEHRCKENS/BOERSMA 2013: 54

So ist der Konsument in der Lage, seinem Bedürfnis nach Konsum weitgehend gemäß seinen eigenen Vorstellungen nachzukommen. Die flexible und individualisierte Einkaufsmöglichkeit des Online-Handels führt zu einer Erweiterung des Konsumraums. Einerseits werden Konsumräume zu erweiterten Wohnzimmer, andererseits wird Konsum im Zeitalter technologischer Transformation allgegenwärtig (KÜHNE 2009: 67). Demzufolge ist eine zunehmende Verschmelzung der physischen mit der virtuellen Welt festzustellen. Mit der Erweiterung der individuellen Konsumsphäre wird auch die persönliche Erlebniswelt vergrößert, weswegen der „reine Kommerz sich mit Erlebnis, Freizeit, Kunst und Kultur vermischt“ (FALK 2014: 265). Aus diesem Grund sind vor allem neuere Entwicklungen im Einkaufsverhalten von besonderer Bedeutung. Dabei gelten sowohl der Wertewandel in der Gesellschaft, der dem Konsum zunehmend einen immateriellen Erlebniswert beimisst, als auch die Veränderungen wichtiger Rahmenbedingungen, wie etwa der Wandel der Arbeitswelt und die damit in Verbindung stehende Einkommensentwicklung, als entscheidende Einflussgrößen. Aufgrund dessen bewegt sich das Konsumentenverhalten in der heutigen Zeit mit einer hohen Dynamik. Konsum wird als Bestandteil der

postfordistischen Gesellschaft¹⁷ mit Erlebnis und Lifestyle in Verbindung gebracht: „Einkaufen ist nicht nur ein Versorgungsakt, sondern schon längst eine Freizeitbeschäftigung und mitunter ein Lebensgefühl geworden“ (GEBHARDT 2006: 697). Nicht mehr die Bedürfnisse, nämlich Produkte und Waren stehen im Vordergrund, sondern Erlebnisse und Gefühle. Das Konsumerlebnis wird dabei bedeutender als das Konsumgut selbst (ROBERS 2013: 9). Shopping wird als Entertainment wahrgenommen. Aufgrund dessen begründen emotionale Argumente die Kaufentscheidung. Im weitesten Sinne wird die Erlebnisqualität beim Konsumvorgang auch als Lebensqualität empfunden. Diesem Wertewandel entspricht die emotionale Aufladung der angebotenen Waren, das besondere Ambiente und die thematisierte Atmosphäre, die den Erlebniseinkäufer ansprechen und zu spontanen Kaufentscheidungen verleiten sollen (SCHELLENBERG 2005: 13 f.; PÜTZ/SCHRÖDER 2011: 991).

Mehr oder weniger antipolar dazu steht der discountorientierte Versorgungskauf, bei dem ein qualitätsstandardisiertes Warenprogramm mit günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis schnell und bequem zur Deckung des täglichen, kurzfristigen Bedarfs erworben wird. Seit den 1990er-Jahren ist der smart shopper als neuer Kundentyp des preisorientierten Einkaufs in Erscheinung getreten. Diesem Konsumenten kommt es nicht ausschließlich auf den niedrigen Preis an, sondern er möchte sich für seine Cleverness darin bestätigt sehen, dass er durch gezieltes Einkaufen die gewünschte Qualität stressfrei und mit einem geringen zeitlichen Aufwand zu einem günstigen Preis erwerben kann. Dieser Konsumententyp legt Wert auf größtmögliche Preisvorteile, weswegen dessen Kaufentscheidung von intensiver Informationssuche geprägt ist. Den smart shopper findet man gleichermaßen in Fachmarkt wie auch in der Designerboutique, im Delikatessengeschäft sowie im preisaggressiven Discounter (HEINRITZ/POPP 2011: 1006; BAYS 2014: 130; gif 2014: 46). Natürlich finden sich die dargestellten Konsumententypen immer nur in bestimmten Segmenten der Bevölkerung und die jeweiligen Anteile sind zweifellos sowohl von der jeweiligen Wirtschaftslage als auch von der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Konsumgesellschaften abhängig. Vor allem aber kann man einzelne Personen nicht

¹⁷ Für eine umfassende Erörterung der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft aus Sicht der Sozial- und Verhaltenswissenschaften vgl. SCHELLENBERG 2005: 11 ff.

einfach als Erlebniskäufer bzw. smart shopper etikettieren, weil sie sich je nach Einkaufszusammenhang durchaus unterschiedlich verhalten und so ein hybrides bzw. multioptionales Käuferverhalten an den Tag legen (HEINRITZ/POPP 2011: 1005 ff.).

Insbesondere die Wahl einer konkreten Einkaufsstätte stellt einen wesentlichen Aspekt der Kaufentscheidung dar. Als Einkaufsstättenwahl wird jegliche Interaktion zwischen Händlern und Konsumenten bezeichnet, die einen Verkauf von Waren ermöglicht. Zusätzlich zu den stationären Händlern werden Online-Shops als Einkaufsstätten aufgefasst. Eine der aktuellsten und umfangreichsten Marktforschungsstudien wurde im Auftrag der ECE gemeinsam mit Roland Berger Strategy Consultants durchgeführt. Der Fokus lag auf der Untersuchung des Konsumentenverhaltens hinsichtlich der verfügbaren Online- und Offline-Kanäle und umfasst Daten von rund 42.000 Befragungen in Shopping-Centern¹⁸, eine Dokumentation des Einkaufsverhaltens mittels Tagebüchern von knapp 2.000 Probanden sowie eine Analyse bereits vorhandener Studien zur Wahl der Einkaufsstätte (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 7). Die Untersuchungsergebnisse fallen infolgedessen sehr umfangreich aus, weswegen im Folgenden nur die Ergebnisse zur Einkaufsstättenwahl skizziert werden.

Die Studie liefert eine Einteilung der Befragten in sieben verschiedene Kunden-Typen, basierend auf Fragen zu Häufigkeit des Einkaufs im Internet bzw. im stationären Handel, dem Alter, Haushaltseinkommen, der Entfernung des Wohnortes zur Innenstadt sowie der Vereinbarkeit mit den Ladenöffnungszeiten. Aus diesen sieben Kundensegmenten ist im Wesentlichen abzuleiten, dass drei Gruppen (fast) nur offline einkaufen und vier regelmäßig im stationären Handel bzw. auch im Internet: „Insgesamt stellen die offline-affinen Segmente mit ca. 64 Prozent der Probanden und einem Umsatzanteil von 60 Prozent die größere und ökonomisch einflussreichere der beiden Gruppen dar“ (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 10). Somit dominiert im Wesentlichen das stationäre Geschäft den deutschen Einzelhandel, da rund zwei Drittel der Konsumenten den Laden als wichtigste Einkaufsquelle nutzen.

¹⁸ Die Befragungen wurden deutschlandweit in 64 innerstädtischen Shopping-Centern durchgeführt. Mehr als vier von fünf Konsumenten nutzten neben den Centern auch die Einkaufsmöglichkeit in der Innenstadt, weswegen die Studie den Anspruch erhebt, auch für Kunden des stationären Handels in Innenstädten repräsentativ zu sein (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 7).

Dabei ist es keinesfalls nur die ältere Generation, die am Offline-Kanal festhält. Auch die große Gruppe der Stammkunden im stationären Handel, sog. *Mainstream Offline Shoppers* mit einem Durchschnittsalter von rund 28 Jahren bevorzugt den stationären Handel, obgleich diese Gruppe beinahe täglich das Internet nutzt. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass stationäre Einkäufe grundsätzlich spontaner stattfinden als Online-Käufe. Im Internet werden Produkte folglich gezielter gekauft (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 17). Diese Erkenntnis deckt sich mit dem Modell des neuen Kaufprozesses in Abb. 10. Sowohl die unbegrenzt scheinende Menge der Produktauswahl als auch die hohe Anzahl der verfügbaren Produktinformationen führen dazu, dass die Mehrheit der Online-Käufe mit vorheriger Informationssuche verbunden ist, und somit nicht spontan stattfindet. In diesem Zusammenhang widerlegt die Studie auch das Dogma „Online zählt nur der Preis, offline ist die persönliche Beratung entscheidend“ (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 20). Die Studienergebnisse legen dar, dass der Preis nicht das Hauptverkaufsargument des Handels darstellt. Wenn es um die grundsätzliche Wahl der Einkaufsstätte geht, sind Zeitpunkt und Art der Lieferung – sofortige Verfügbarkeit im Gegensatz zur bequemen Lieferung nach Hause – für die Konsumenten entscheidend. Alle anderen Motive für die Wahl einer Einkaufsstätte, wie beispielsweise der Preis, sind der Art des Produktempfangs untergeordnet (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 21). Folglich entscheidet sich ein Konsument für den stationären Kauf, wenn er ein Produkt unverzüglich benötigt oder besitzen möchte. In diesem Zusammenhang ist insbesondere das „Touch and Feel als Risikoreduktion“, d. h. die Möglichkeit ein Produkt direkt vor Ort anzufassen und zu probieren von hoher Relevanz. Dieses Entscheidungsargument für den Offline-Kauf wird in der Studie deutlich höher gewichtet als die Möglichkeit des „Rückversands als Risikoreduktion“ im Online-Handel, da die Retoure mit Aufwand und ggf. mit Kosten verbunden ist (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 21). Daraus ergeben sich Kernstrategien, sowohl für stationäre Einzelhändler als auch insbesondere für Shopping-Center als Kooperationsformen des Einzelhandels. Schließlich gilt es, Kompetenzen wie Einkaufserlebnis und Service zu stärken, sodass Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels den Anforderungen der Konsumenten gerecht werden.

4.2 Relevanz des Mehrkanalhandels

In der deutschen Handelsgesellschaft ist die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle kein neues Phänomen. Schon lange – als Wegbereiter des Mehrkanalhandels gilt Neckermann im Jahr 1950 – ermöglichen Unternehmen parallel neben dem Einkauf in stationären Ladengeschäften auch die Bestellung über Kataloge. Allerdings wird erst durch die Internet-Einbindung in den Handel von Multi-Channel-Systemen gesprochen. Der Einsatz von Multi-Channel-Systemen, also die Verknüpfung unterschiedlicher Betriebs- und Vertriebstypen, gewinnt an neuer Relevanz, da kontinuierlich neue Formen des Online-Handels in bestehende Vertriebskanalsysteme integriert werden. Demnach gilt es zunächst die Grundlagen des Mehrkanalhandels und dessen Erscheinungsformen darzustellen.

Als erste Stufe des Mehrkanaleinkaufs wird Multi-Channel-Retailing bezeichnet. Es steht für den Direktverkauf an Endkunden bei gleichzeitiger Nutzung von zwei oder mehr Vertriebskanälen, also etwa Laden, Katalog und Internet. So setzen Handelsunternehmen mehrere Kanäle zur Distribution ein, die einheitlich markiert sind und einen wesentlichen Sortimentszusammenhang aufweisen. Charakteristisch für das Multi-Channel-Retailing ist, dass unterschiedliche Absatzkanäle mit individuellen Händlermarken parallel geführt werden. Oftmals spielen preispolitische Überlegungen eine Rolle, z. B. wenn ein Online-Shop günstigere Preise als ein Ladengeschäft bietet. Die Kunden können somit zwischen den alternativen Absatzwegen eines Händlers wählen und Produkte beispielsweise sowohl online bestellen als auch im Ladengeschäft erwerben (SCHRAMM-KLEIN et al. 2014: 21).

Die zweite Stufe stellt das Cross-Channel Retailing dar. Durch die integrative Verknüpfung der einzelnen Kanäle zur Schaffung eines nahtlosen Einkaufserlebnisses, geht Cross-Channel-Retailing eine Stufe weiter als Multi-Channel-Retailing. Kunden können damit während des Shoppingprozesses von einer Plattform zur anderen wechseln, also beispielsweise ein Produkt online kaufen und es im Laden abholen. Hierdurch wird den Kunden proaktiv ein Kanalwechsel zu jeder Zeit des Kaufprozesses ermöglicht (SCHRAMM-KLEIN et al. 2014: 21). Dabei werden die Grenzen zwischen digitalem und stationärem Einkauf immer stärker aufgehoben. Dem Cross-Channeling-Trend sind viele Handelsketten wie z. B. C & A mit der Einrichtung von Click & Collect-Konzepten gefolgt (Hahn Gruppe/GFK/CBRE 2014: 17; RIEPER

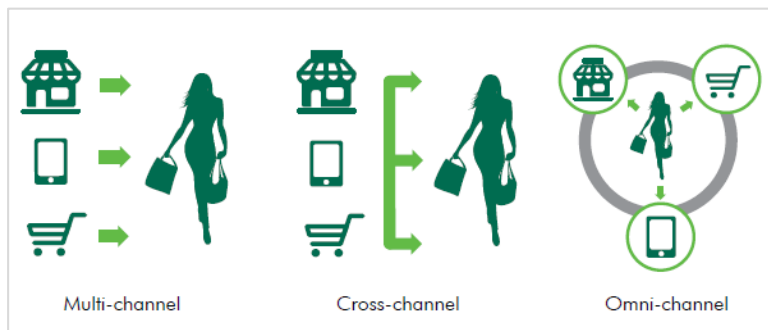
2014: 89). So ist es für den Kunden möglich die Waren online zu bestellen und anschließend im Ladengeschäft abzuholen. Der Vorteil für den Kunden liegt gegenüber der klassischen Haustürzustellung darin, Autonomie bei der Warenannahme zu besitzen, eine Zusatzberatung einzuholen oder ggf. retournieren zu können (GfK Geomarketing 2013: 6). Demzufolge bieten sich dem stationären Handel durchaus Chancen, über Service und direkte Kommunikation mit dem Käufer die Kundenbindung mittels Click & Collect zu stärken. Auch die Einheit des stationären Geschäfts erfährt einen Bedeutungszuwachs: „Er kann als Bestellpunkt dienen (Schlagwort virtual shopping wall), als Auslieferungspunkt – wobei der Kunde selbst, entscheidet, wann er die Ware abholt – oder als Touchpoint, an dem die Läden die emotionale Bindung zwischen Kunde und Marke stärken können“ (Hahn Gruppe/GfK/CBRE 2014: 16). Cross-Channel Retailing erfasst zunehmend auch ursprüngliche Pure Player, wie z. B. mymuesli.com, mytoys.de, notebooksbilliger.de, Planet Sports und Cyberport (Hahn Gruppe/GfK/CBRE 2014: 16).

Die dritte Stufe heißt Omni-Channel-Retailing und bezeichnet die vollständige Integration aller Kanäle über alle Prozesse hinweg. Den Kunden wird die parallele Nutzung von Kanälen durch die ganzheitliche Verknüpfung in jeder Kaufphase ermöglicht. Beispielsweise kann ein Kunde im Ladengeschäft mit der Shopping-App des Händlers auf seinem Smartphone den Barcode eines Produktes scannen, um auf diese Weise zusätzliche Produktinformationen aus dem Internet abzurufen (SCHRAMM-KLEIN et al. 2014: 21). Aufgrund der Verknüpfung der Kanäle erhöht sich aus Konsumentensicht die Konsistenz des Markenerlebnisses. Omni-Channel-Retail bedient demzufolge die veränderten Ansprüche der Konsumenten an Erlebnisse und Gefühle (vgl. Kap. 4.1). Der Kunde genießt letztlich ein nahtloses und personalisiertes Einkaufserlebnis, wo auch immer er seinen Einkauf startet, tätigt und abschließt. Der Gestaltungsmöglichkeiten und dem Einsatz technischer Equipments sind dabei keine Grenzen gesetzt. Als ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung ist der Händler Cyberport aus Dresden zu nennen (gif 2014: 16). Der zunächst ausschließliche Internet-Elektronikversand für Technik und digitalen Lifestyle erweitert das Online-Geschäft um stationäre Ladengeschäfte und Printkataloge und setzt darüber hinaus umfangreiche Marketingmaßnahmen mittels Social Media ein. Insbesondere der im Herbst 2014 eröffnete 900 qm Store in München stellt eine Weiterentwicklung der

bisherigen Cross-Channel-Strategie angesichts reduzierter Präsenz-Sortimente, ausführlicher Produktpräsentation von Einzelstücken, modernem Ladendesign sowie der Verknüpfung des Stores mit der Online-Welt durch die Einbindung von Multimedia-Stationen, dar.¹⁹ In Anbetracht zahlreicher Anforderungen an die Händler, wie der Schaffung neuer Schnittstellen und der Umstellung herkömmlicher Systeme auf flexible Einheiten, befindet sich Omni-Channel-Retailing in Deutschland und anderen europäischen Staaten noch in der Anfangsphase und ist zumeist auf wenige Pilotprojekte begrenzt (Deloitte 2014: 33). Nichtsdestoweniger gilt Omni-Channel-Retailing als große Chance und Zukunft des Handels.²⁰

Es gilt zu konstatieren, dass bei Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing der parallele Einsatz mehrerer alternativer Absatzkanäle erfolgt, die ein gesamtheitliches Mehrkanalkonzept bilden. Die verschiedenen Mehrkanalkonzepte unterscheiden sich vor allem durch den von Unternehmensseite steuerbaren Integrationsgrad. Der Grad der Verknüpfung beinhaltet, inwieweit ein Handelsunternehmen die einzelnen Kanäle integriert, und somit aktiv für einen Kanalwechsel die ganzheitliche und kombinierte Nutzung der Kanäle (Omni-Channel-Retailing) ermöglicht (vgl. Abb. 11).

Abbildung 11: Darstellung von Multi-, Cross-, und Omni-Channel-Retailing



Quelle: CBRE Global Investors 2014: 4

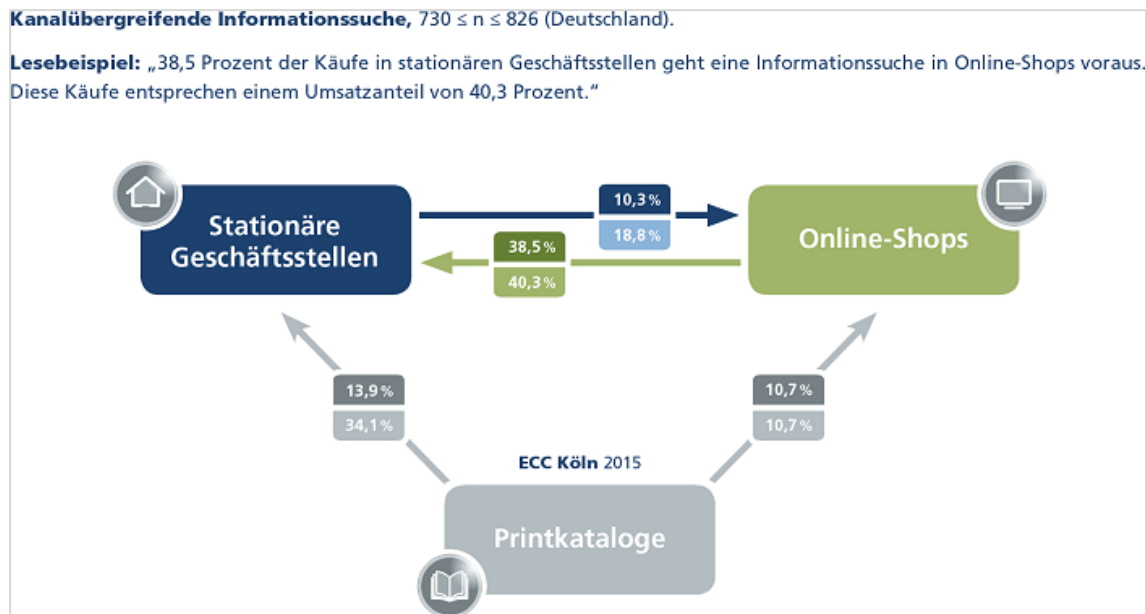
¹⁹ Zur Inspiration und Produktsuche im Webshop stehen dem Kunden im stationären Geschäft Tablets sowie eine spezielle Innovationswand, die mittels Gestensteuerung bedient werden kann, zur Verfügung. In einer Lounge findet der Kunde die Möglichkeit, Geräte auszuprobieren. Für Abholung und Service ist eine eigene Station integriert, sodass der Händler „Same-Day-Pickup“, die Abholung der online bestellten Ware im stationären Geschäft innerhalb einer Stunde, garantiert (MANZ 2015: 47). Cyberport ist darüber hinaus Preisträger zahlreicher Auszeichnungen, wie dem Deutschen Online-Handels-Award des ECC Köln oder dem Preis als „Bester Multichannel-Händler 2014“ im Rahmen der Internet World Messe.

²⁰ Im Rahmen eines mehrjährigen Projekts mit dem Titel „Zukunft des Handels“ im Auftrag von eBay werden Thesen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Handels und langfristiger Trends der Konsumentenforschung untersucht. Öffentlich einsehbar sind die Ergebnisse der Untersuchung unter www.zukunftdeshandels.de.

Um erfolgreiche Multi-Channel-Strategien entwickeln zu können, müssen zunächst die Bedürfnisse der Multi-Channel-Kunden verstanden werden. Mehrere groß angelegte Verbraucherstudien analysierten in den letzten Jahren die zunehmende Relevanz des Mehrkanalhandels. Die Verwendung mehrerer Kanäle, bevor zu dem eigentlichen Kaufabschluss kommt, ist für die meisten Kunden bereits alltäglich. Die Ergebnisse einer Befragung von rund 2.000 Konsumenten im Zuge des HandelsMonitors²¹ aus den Jahren 2013/2014 zeigen, dass der Mehrkanaleinkauf einen hohen Stellenwert aufweist, da der Großteil der Kunden die Möglichkeit erwartet, im Kaufprozess mehrere Kanäle nutzen zu können. Weitere relevante Faktoren beim Einkaufen sind gemäß der Studie „eine entsprechende Qualität, eine große Auswahl an Produkten sowie Serviceleistungen beim Einkauf. [...] Die reine Preisorientierung, die Möglichkeit, Produkte vor Ort zu inspizieren, ein attraktives Einkaufsumfeld sowie die Möglichkeit, Abwechslung beim Einkauf zu haben, sind für mehr als ein Drittel der Befragten durchaus wichtig“ (SCHRAMM-KLEIN et al. 2014: 33.). Auch in der groß angelegten Studie der ECE wird deutlich, wie wichtig eine Erweiterung der Kanäle für stationäre Händler ist. Gemäß der Untersuchung nutzt jeder dritte Käufer intensiv Multichannel-Möglichkeiten (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 37). Ebenso zeigt eine aktuelle Studie des ECC Köln, wie verbreitet das Cross-Channel-Einkaufsverhalten unter den Konsumenten im Jahr 2015 tatsächlich ist. So zählen, gemäß der ECC Studie, fast zwei Drittel der deutschen Internetnutzer zu den selektiven Online-Shoppern, die sowohl online als auch stationär einkaufen (ECC Köln 2015). Demnach informieren sich 38,5 % der Befragten in Online-Shops, bevor sie im stationären Handel kaufen. Demgegenüber nutzen lediglich 10,3 % der Befragten den stationären Handel zur Informationssuche vor dem Online-Kauf, was in etwa dem Prozentsatz der Printkataloge entspricht (vgl. Abb. 12). Wenngleich in erster Linie die Umsatzanteile nicht als repräsentativ für die einzelnen Vertriebskanäle zu verstehen sind, veranschaulicht die Abbildung, dass heutzutage deutliche Wechselwirkungen zwischen den Kanälen bestehen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Informationssuche des Konsumenten.

²¹ Die Durchführung des HandelsMonitors lag bei den Lehrstühlen für Marketing der Universitäten Siegen, Trier und Graz.

Abbildung 12: Studie zur kanalübergreifenden Informationssuche im Jahr 2015



Quelle: ECC Köln 2015

Die größten Herausforderungen aus Unternehmenssicht bestehen sowohl in der Identifizierung der Kundenbedürfnisse als auch in der Erklärung der Motive für die Wahl eines Kanals. Die Customer Journey, d. h. der Entscheidungs- und Kaufprozess des Kunden, muss bekannt sein, um nahtlos an die Bedürfnisse andocken zu können. Wollen Konsumenten beispielsweise in erster Linie Zeit sparen (smart shopper), sollten Online- und Offline-Kanäle so verbunden werden, dass der Kunde bequem einkaufen kann. Dies lässt sich beispielsweise in Form von Abholstationen für zuvor online bestellte Produkte erreichen. Steht jedoch der Erlebnischarakter des Einkaufs im Vordergrund (Erlebniskäufer), sollte der Händler sämtliche Kanäle nutzen und das Shoppen als Event darstellen, sodass für den Kunden die Reise zum Händler lohnenswert scheint (Roland Berger Strategy Consultants/ECE 2013: 37).

Vor dem Einsatz neuer Vertriebskanäle sind die zu erwartenden Folgen zu prüfen. Neben den positiven Effekten, wie Kundenbindung und Neukundenakquisition, die zu Umsatzsteigerungen führen, kann die Ausweitung von Absatzkanälen aber auch höhere Kostenbelastungen für Unternehmen mit sich bringen. Des Weiteren können Kannibalisierungseffekte auftreten, d. h. die positiven Effekte der Mehrumsätze könnten aufgrund von Konflikten zwischen den Absatzkanälen zunichte gemacht werden (SCHRAMM-KLEIN 2012: 420). Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass

letztendlich kein Distributionskonzept im Einzelhandel existiert, welches den wachsenden Ansprüchen der Konsumenten besser gerecht werden kann. Aufgrund des Angebots mehrerer Distributionskanäle ergibt sich für stationäre Handelsunternehmen der Vorteil, den veränderten Kundenbedürfnissen durch eine erlebnisorientierte, multisensuale Produktpräsentation nachzukommen. Doch nicht nur aus Sicht des stationären Einzelhandels können Multikanalsysteme von Vorteil sein. Angesichts der Tatsache, dass immer noch eine Vielzahl von E-Commerce Unternehmen nur in einem Kanal aktiv sind, werden diese nicht den multiple Kanäle nutzenden Kunden gerecht. Somit bietet sich auch diesen Anbietern die Chance, am breit gefächerten Vertriebskanal teilzunehmen und mit einem heterogenen Produkt-Portfolio im Wettbewerb zu überzeugen, wie z. B. die Expansion von Cyberport belegt. Deshalb wird in Deutschland das Thema Multi-Channel-Retailing zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Vor diesem Hintergrund müssen die Akteure der Shopping-Center-Branche den Einsatz von Multi-Channel-, Cross-Channel- und Omni-Channel-Retailing in ihren Immobilien vorantreiben. Die Handelsimmobilie wird dabei ihre Bedeutung als wichtigster Baustein einer Multi-Channel-Strategie behalten, denn wenn der Kontakt mit der Marke und den Produkten nicht rein virtuell ist, wirkt er am nachhaltigsten (GfK Geomarketing 2013: 7).

5 Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels

Abschnitt 5.1 stellt in einer Kurzübersicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern dar. Diese Darstellung ergibt sich aus der abgeleiteten Definition sowie den Charakteristika in Abschnitt 2.2.

In Abschnitt 5.2 werden gemäß des Untersuchungsgangs der Arbeit die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 bis 4 im Sinne einer Deduktion konkreter Auswirkungen angewandt. Die Auswirkungen sind zu kategorisieren sowie anschließend als jeweilige Unterpunkte ausgiebig zu erörtern. Die anschließenden Fallbeispiele der Pasing Arcaden in München und des Milaneo in Stuttgart dienen zur praxisbezogenen Veranschaulichung der dargelegten Auswirkungen des Online-Handels. In Abschnitt 5.4 werden die Resultate aus Theorie und Praxis in einer Synthese und einem Schaubild zusammengeführt.

5.1 Erfolgsfaktoren

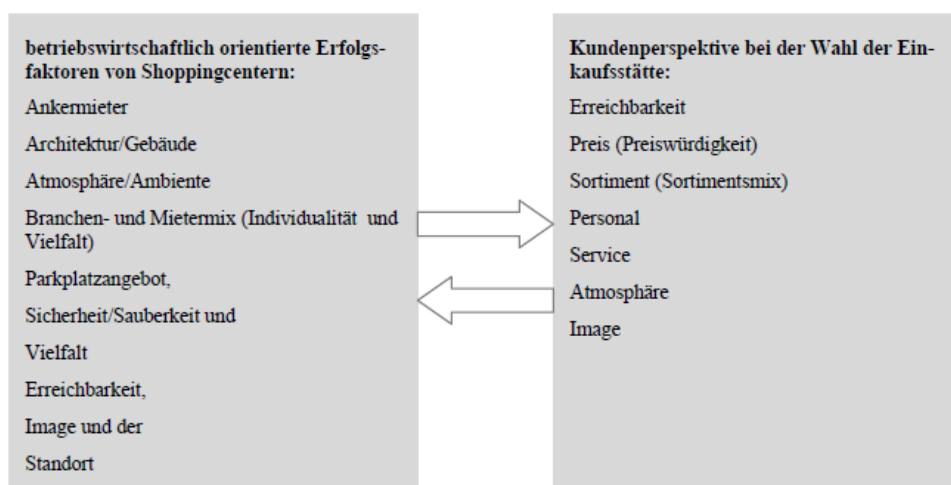
Im Gegensatz zu den aktuell krisenbetroffenen Waren- und Kaufhäusern florieren Shopping-Center trotz struktureller und konjunktureller Probleme des Einzelhandels. Als „Verbundsysteme des Einzelhandels“ (FALK 2014: 251) verfügen sie über eine Reihe von Erfolgsfaktoren. Der Erfolg eines Shopping-Centers ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis ausgiebiger Planung. Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Shopping-Centern ist eine Reihe von Akteure involviert und betroffen. Die Ziele dieser Interessensgruppen sind nicht immer kompatibel. So kann ein elementarer Zielkonflikt zwischen der Anspruchsgruppe des Kunden (kundenorientierte Perspektive) und der des Eigentümers (immobilienorientierte Perspektive) entstehen (STURM 2006: 37). Im Rahmen der Stadtentwicklungsplanung ist auch die Interessensvertretung der Stadt von hoher Relevanz. Eine ausführliche Erläuterung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und deren Interessen ist nicht Aufgabe der vorliegenden geographischen Arbeit.²²

²² Zur Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven und Interessensgruppen aus betriebswirtschaftlicher Sicht vgl. STURM 2006: 36 f.; FALK 2014: 263. Ein Erfolgsfaktorenset und Zielkatalog aus Sicht der Stadtentwicklungsplanung mit einem Abgleich aus aktuellen raumordnungspolitischen und raumplanerischen Zielen findet sich bei KORZER 2012: 146 ff. Markt- und Standortanalysen liefern darüber hinaus relevante Erfolgskriterien eines Center-Standortes hinsichtlich Makro- und Mikro-Untersuchungskriterien (FALK 2009: 314 ff.).

Erfolgsfaktoren für Shopping-Center sind Elemente mit wesentlichem Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des Centers. Dabei existieren Faktoren, die schwer zu beeinflussen sind. Diese stellen sich als außerbetriebliche Faktoren in Form von Standort und Wettbewerbssituation dar. Der Standort, dem inhaltlich die Aspekte der Erreichbarkeit und Sichtbarkeit zugeordnet werden, wurde lange Zeit als einziger Erfolgsfaktor eines Shopping Centers angeführt, was durch das in der Literatur häufig genannte „Lage, Lage, Lage“ verdeutlicht wird. Dazu zählen zum beispielsweise die Größe der Stadt oder die Entfernung zum attraktiven Oberzentrum (OTTO 2014: 217). Je nach Gemeinde sollten sich Center daher in Größe, Struktur und Konzeption am Standort ausrichten und eine möglichst sinnvolle Ergänzung von Angeboten aus dem Bereich Handel, Gastronomie, Dienstleistung, Freizeiteinrichtungen darstellen (KOOL/SCHNEIDER 2009: 893 f.). Des Weiteren sollte das Center räumlich wie funktional an vorhandene Hauptgeschäftslagen angebunden sein, sodass Austauschbeziehungen entstehen können. Für den Erfolg des Shopping-Centers bleibt die Standortqualität letztlich der wichtigste Faktor (BULLINGER 2013: 298).

Die Besonderheit von Shopping-Centern besteht im Gegensatz zu anderen Betriebsformen des Einzelhandels im Unternehmenskonzept. Nicht das Einzelhandelsunternehmen, sondern Entwickler und Betreiber errichten und managen das Zentrum und versuchen für das Center – angepasst an die jeweiligen Markt- und Standortbedingungen – die betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren zu optimieren (KULKE/RAUH 2014: 8).

Abbildung 13: Betriebswirtschaftliche und kundenorientierte Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern



Quelle: KORZER 2012: 152

Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (vgl. Abb. 13) zählen – neben dem Standort des Shopping-Centers – die Auswahl und Attraktivität der Ankermieter, die Architektur und Gestaltung sowie die Atmosphäre und das Ambiente. Darüber hinaus muss für den langfristigen Erfolg der Branchen- und Mietermix des Centers ausgewogen sein und mit der Gesamtkonzeption abgestimmt werden. Der Branchenmix in einem Shopping-Center unterscheidet sich elementar von dem Geschäftsbesatz einer traditionellen Einkaufszone. Während die Ladenanordnung in der Fußgängerzone zumeist unkontrolliert entsteht und den Interessen der unterschiedlichen Hauseigentümer in Form des Mietniveaus unterworfen ist (HEINRITZ/POPP 2011: 1007), bietet sich dem Center-Entwickler die Möglichkeit Auswahl und Anordnung der Mieteinheiten gezielt zu steuern. Diese einheitliche Planung ist ein elementares Merkmal des Centers und letztlich für den Erfolg dieser Kooperationsform ursächlich (MARTIN 2014: 367). Angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität, insbesondere aufgrund des wachsenden Online-Handels, kommt dem richtigen Mix aus Handel, Gastronomie und Freizeit eine exponierte Rolle zu: „Der Mieter-Mix eines Einkaufszentrums ist ein Hauptbestandteil seiner Positionierung und muss die Bedürfnisse der Besucher erfüllen“ (MÜLLER 2014: 53).²³ Des Weiteren ergibt sich daraus der Wert von Handelsimmobilien, da die Umsatz-/Mietrelation die Wertpotenziale „under-/overrented“ aufzeigen (WILD 2014: 331). Die Bandbreite der möglichen Kombinationsmöglichkeiten erweist sich als groß, weswegen für jeden Centerstandort die Erfolgsfaktoren identifiziert, und in eine langfristige Strategie umgesetzt werden müssen. Ein angestrebter Mieter-Mix besteht beispielsweise aus 80 % etablierten und 20 % innovativen Marken, um gleichzeitig Magnetwirkung aber auch Alleinstellungsmerkmal erlangen zu können. Jedoch sind aufgrund langfristiger Mietverträge die Anpassungsmöglichkeiten und der Austausch von Mietern nur in sehr großen Zeitintervallen möglich. Verträge mit Großmietern werden in der Regel mehrere Jahre vor der Eröffnung abgeschlossen. Bei einer vereinbarten Mietvertragszeit von zehn Jahren, bezieht sich der Planungshorizont des Entwicklers auf rund 12 Jahre (MARTIN 2014: 367). Diese Langfristigkeit erfordert eine

²³ Im Rahmen einer europaweiten Befragung der größten und aktivsten Center-Investoren durch die Makleragentur Cushman & Wakefield kam der Strategie des Mieter-Mixes in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs durch B2C-E-Commerce die höchste Priorität aller Auswahlmöglichkeiten zu (Cushman & Wakefield 2014: 6).

fundierte Informationsbasis sowie eine ausgefeilte und professionelle Konzeption.²⁴ Nichtsdestotrotz stellen diese langen Zeitintervalle eine große Herausforderung in Zeiten des sich immer schneller wandelnden Einzelhandels dar, da sowohl heutigen als auch zukünftigen Anforderungen des Marktes entsprechen werden soll. Insgesamt dürfen Branchen- und Betriebstypenmix nicht zu einer Uniformität beitragen. Ein modernes Center muss für die Besucher nahezu unverwechselbar sein (KOOL/SCHNEIDER 2009: 895).

Neben diesem Aspekt des Images treten aus Kundenperspektive bei der Wahl der Einkaufsstätte weitere Faktoren, wie Sortiment, Personal, Service und Atmosphäre hinzu (vgl. Abb. 13). Shopping-Center sind durch ihr Betriebsmodell in besonderer Weise geeignet, ganzheitlich das passende Ambiente für den Einkauf zu schaffen.

5.2 Auswirkungen des Online-Handels auf Shopping-Center

Die dargestellten Änderungen von Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie des Konsumentenverhaltens führen dazu, dass die Differenzierung von Wettbewerb für Shopping-Center zunehmend schwieriger wird. Insbesondere die Digitalisierung im Einkaufsprozess, sowie die zunehmende Integration unterschiedlicher Vertriebskanäle als Teil eines Mehrkanalsystems machen es für Einkaufszentren erforderlich die Vertriebskonzepte und Ladenformate laufend zu überprüfen.

Eine besondere Bedeutung bei der Diskussion um zeitgemäße Center kommt dabei dem Thema der Revitalisierung zu, welches inhaltlich der Projektentwicklung zugewiesen ist. Der Begriff im Sinne von „Inaktives beleben [...] ist eine grundlegende und nachhaltige Aufwertungsstrategie zur Herbeiführung einer Wende in der kritischen Degenerationsphase des wirtschaftlichen Lebenszyklus eines Shopping-Centers“ (STURM 2006: 58). Diese interdisziplinäre Disziplin ist für Investoren vor allem gekennzeichnet durch hohe Kosten und planerischen Aufwand bei gleichzeitig schwer kalkulierbaren Risiken und stellt in der Branche der Handelsimmobilien seit Jahren das Thema schlechthin dar (BINDER 2014: 374). Insbesondere in Deutschland zeigt sich

²⁴ Den Planungsträgern stehen im Wesentlichen sieben abstrakte Steuerungsvariablen zur Verfügung, welche im Sinne eines Leitfadens angewandt werden können. Diese gliedern sich in „Verbundintensität, Magnetmieter, Branchenmixbreite, Branchenmixtiefe, Branchenmixniveau, Parzellierung, Betreiberstruktur“ (MARTIN 2014: 360 ff.).

ein bemerkenswerter Revitalisierungsbedarf nicht mehr zeitgemäßer Center, die vor allem in Zeiten des Booms in der 90er Jahren entstanden sind.²⁵ Viele ältere Shopping-Center sind durch einen unattraktiven Mieter-Mix, nicht ausreichend kräftige Ankermieter, schwache Service- und Gastronomieprofile, begrenzte Parkmöglichkeiten oder ein in die Jahre gekommenes Erscheinungsbild gekennzeichnet (Hahn Gruppe/GFK/CBRE 2014: 75). Um den modernen Ansprüchen von Kunden, Mietern und Investoren gerecht zu werden, müssen neben dem Erscheinungsbild und dem Bauzustand unter anderem auch die Frequenz, Wettbewerbsveränderungen, der Mieter-Mix sowie funktionale Abläufe als Kriterien eines Revitalisierungskonzeptes Berücksichtigung finden (MES/SONNENSCHNEIN 2014: 425 f.). Die Planung und Umsetzung von Revitalisierungsmaßnahmen erfordert letztlich ein hohes Maß an interdisziplinärem Know-how. Das Center weiterzuentwickeln, und dabei auf neue Trends sowie bestehende Schwächen einzugehen, wird zukünftig noch mehr in den Fokus der Investoren und des Center-Managements geraten.²⁶ Nur so lässt sich ein zunehmender Bestand an sogenannten „Dead Malls“ vermeiden (BAYS 2014: 133), d. h. Shopping-Center, die den wandelnden Handels- und Konsumentenansprüchen nicht mehr entsprechen können, werden tendenziell unter einem höheren Revitalisierungsdruck stehen.

An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass der zunehmende Wettbewerb sowie veränderte Kundenerwartungen infolge des Online-Handels lediglich einen Teil der Ursachen hinsichtlich der Sanierungserfordernisse deutscher Shopping-Center darstellen. Insbesondere demografische Entwicklungen, wie eine negative Bevölkerungsentwicklung und ein veränderter Bevölkerungsaufbau sowie regionale Veränderungen aufgrund zunehmender Ungleichgewichten und Binnenwanderung, stellen weitere Einflussfaktoren dar (BAYS 2014: 129). In dieser Arbeit auf die

²⁵ In einer Untersuchung zum Revitalisierungsbedarf deutscher Shopping-Center in den kommenden Jahren ist ein eindrucksvolles Potenzial für rund 200 Center identifiziert worden. Insbesondere, die in den ostdeutschen Bundesländern in den 90er-Jahren errichteten Center sowie Stadtteil- und Grüne-Wiese-Center in deutschen Klein- und Mittelstädten sind anhand von Kriterien wie Größe, Alter und Frequenz als revitalisierungsbedürftig einzustufen (vgl. Sonae Sierra/GMA 2011).

²⁶ Eine grundlegende wissenschaftliche Auseinandersetzung erfolgte im Jahr 2006. STURM analysiert im Rahmen eines Dissertationsprojekts interdisziplinär die Notwendigkeit der Revitalisierung im deutschen Markt und entwickelt erstmals strategische Erfolgsfaktoren anhand einer empirischen Studie. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen für eine professionelle Vorgehensweise für alle beteiligten Akteure dargestellt (vgl. STURM 2006).

weitreichenden Folgen des demografischen Wandels sowie weitere gesellschaftliche Entwicklung in Bezug auf Handelsimmobilien einzugehen, stellt sich als zu umfangreich dar und ist infolgedessen nicht Bestandteil der Arbeit.²⁷ Der demographische Wandel führt für Shopping-Center letztlich dazu, dass Center-Manager sich einer neuartigen Zielgruppe bewusst werden, und gezielt an die Veränderungen auf dem Markt und die sich wandelnden Kundenprofile anpassen müssen. Durch geographische Nähe zu den Kunden, ein geeignetes auf die Kundenprofile fokussiertes Sortiment sowie einen zunehmend umfangreicheren Service zeichnen sich zukünftig sogenannte „demografiefeste Einzelhandelsimmobilien“ (JUST 2013: 200) aus.

Eine Existenzgefährdung von Shopping-Centern ist in Deutschland nicht der Fall. So konnten Einkaufszentren in Deutschland in den vergangenen Jahren kontinuierlich Marktanteile erringen sowie, vor allem durch Neueröffnungen, eine steigende Verkaufsfläche im gesamten Einzelhandel erzielen. Tendenziell rechnet man für deutsche Shopping-Center auf lange Frist damit, dass insgesamt eine gebremste Neuentwicklung eintritt, wobei der Fokus auf der Entwicklung von Bestandsobjekten liegt (KOSCHNY 2014: 59). Demgegenüber sind Shopping-Center in den USA einer deutlich dramatischeren Entwicklung unterworfen.²⁸

Des Weiteren ist die Marktbedeutung des Online-Handels, auch angesichts der statistisch nachgewiesenen Zuwächse, (noch) vergleichsweise gering. Nichtsdestotrotz sind neben diesen Marktentwicklungen insbesondere die dargestellten Änderungen im Konsumentenverhalten eine große Herausforderung für Shopping-Center. Ferner wurde aufgezeigt, dass der Online-Handel als neuer Wettbewerber zu Verschiebungen des Konsumentenverhaltens führt. Aufgrund veränderter Lebensstile,

²⁷ Für eine ausführliche Darstellung der Chancen und Risiken des demografischen Wandels im Kontext der Immobilienwirtschaft vgl. JUST 2013.

²⁸ Das rasante Wachstum und die Ausbreitung des B2C-E-Commerce in Nordamerika führten zu einer Diversifizierung der Shopping-Center-Landschaft. Auf dem weitgehend gesättigten Markt kommt es neben zunehmenden Leerständen auch zu weitreichenden Umnutzungen. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen übernehmen Ladengeschäfte und führen von der ehemals ausschließlichen Einzelhandelsfunktion des Centers hin zu Mischnutzungen, wie z. B. der Mall of America in Minneapolis, welche als das meistbesuchte Einkaufszentrum der Welt unter anderem über einen Vergnügungspark, ein Aquarium, mehrere Museen und ein Kino verfügt. Aufgrund dieser Einrichtungen wird die Mall auch als Urban Entertainment Center angesehen. Ein weiteres Beispiel ist das mit einer Kunstgalerie ausgestattete Northpark Centre in Dallas (KIRCHNER 2014: 367 ff.).

die aus einer zunehmenden Freizeit- und Erlebnisorientierung resultieren, erfordern Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels die Notwendigkeit einer emotionalen Ansprache des Kunden. Diesbezüglich bieten Shopping-Center eine einzigartige Architektur und Gestaltung. Als Präsentationsbühne für Produkte eignet sich insbesondere die multisensuale Ansprache durch Einkaufserlebnisse und Services (BAYS 2014: 134).

Insgesamt können somit die Auswirkungen des Online-Handels auf Shopping-Center in drei Kategorien unterteilt werden:

1. Emotionalisierung durch Architektur und Gestaltung
2. Differenzierung durch Einkaufserlebnisse und Service
3. Positionierung des Shopping-Centers als multifunktionaler Marktplatz

In den folgenden Unterkapiteln sollen diese Auswirkungen ausführlich erörtert werden.

5.2.1 Emotionalisierung durch Architektur und Gestaltung

Die zunehmende Vergleichbarkeit von Angeboten und Leistungen – vor allem bedingt durch das Internet – hat die Ansprüche der Konsumenten gesteigert. Die Positionierung von Einkaufsstätten ist für Konsumenten vielfach nur über die Ladengestaltung erlebbar. Die Gestaltqualität gewinnt infolge der veränderten Konsum- und Wettbewerbsbedingungen weiter an strategischer Bedeutung. Die Gestaltung des Center ist eingebettet in ein Gesamtkonzept der jeweiligen Anlagen. Basierend auf Ergebnissen der Psychologie und Verhaltensforschung, der Architektur- und Planungstheorie sowie der Betriebswirtschaftslehre entwerfen Architekten, Entwickler und das Center-Management die ideale Umgebung.

Eine architektonische und gestalterische Qualität bezieht sich vor allem auf die atmosphärische Qualität (BESEMER 2009: 1059). Folglich sind bei der Gestaltung von Shopping-Centern Erkenntnisse aus der emotionalen und kognitiven Umweltpsychologie zu berücksichtigen. Umweltreize die auf den Konsumenten einströmen sind durch die so genannte Informationsrate gekennzeichnet. Je höher die Informationsrate ist – also je abwechslungsreicher und lebendiger eine Umwelt empfunden wird – desto eher werden Emotionen ausgelöst (GRÖPPEL-KLEIN/GERMELMANN 2010: 33; HÄUSEL 2012: 631 f.). Dazu zählt beispielsweise das

Gestaltungsmittel Farbe, welches in Verbindung mit Licht starke affektive und kognitive Wirkungen erzielt, und daher zu den prägnantesten Determinanten der Umwelteindrücke zählt (BESEMER 2009: 1059). Neben Licht zählen Form und Material zu den weiteren essentiellen Gestaltungsmitteln. Mittels gezieltem Einsatz bei der Fassaden- und Innenraumgestaltung kann die atmosphärische Attraktivität eines Centers erhöht werden.

Hinsichtlich der Emotionalisierung einer konsumentenorientierte Gestaltung von Shopping-Centern können weitere Hinweise aus der Wissenschaft der Umweltpsychologie gewonnen werden. So konnte man nachweisen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von klar geordneten Lageplänen der räumlichen Umwelt des Centers (Wissen über die Lage von Geschäften, Fahrstühlen und Rolltreppen) und der wahrgenommenen Einkaufsbequemlichkeit besteht (GRÖPPEL-KLEIN 2009: 349). Daraus lässt sich folgern, dass die Orientierungsfreundlichkeit des Centers durch den Einsatz von visuellen Ankern erhöht werden kann. Zu den konkreten Maßnahmen einer verbesserten Orientierung in Shopping-Centern zählen dabei insbesondere ein übersichtliches Wegeleitsystem, ein integriertes Parkleitsystem, Ruhepole in Form von Cafés und Sitzecken, Grünpflanzen zur Entspannung, ein Informationscenter, visuell prägnante Orientierungszeichen (Fahrstühle, Wegweiser) sowie auch Gestaltungselemente in Form von Springbrunnen und Dekogegenständen (GRÖPPEL-KLEIN 2009: 350). Die Orientierungsfreundlichkeit dient zur kognitiven Entlastung und macht den Konsumenten erst empfänglich für eine anregende Gestaltung des Shopping-Centers.

Studien führen zu dem Schluss, dass zusätzlich zur Orientierungsfreundlichkeit die subjektiv im Shopping-Center empfundene Informationsrate für die Entstehung eines positiven Wahrnehmungsbildes verantwortlich ist. Diese Rate ist im Shopping-Center umso höher, je vielfältiger, neuartiger, überraschender und anregender die Umwelt sich präsentiert (GRÖPPEL-KLEIN 2009: 360 f.; GERMELMANN/NEDER 2012: 343). Des Weiteren ist bei der Gestaltung zu berücksichtigen, dass Menschen – in moderatem Maße und ohne Überforderung – Neues in Erfahrung bringen und ihre Umwelt erkunden möchten. Demzufolge spielt bei der Ladengestaltung das Motiv des Entdeckens eine besondere Rolle. Zusätzlich zu einer hochwertigen Gestaltung kann

eine lockere Wegeführung diese thematische Ausrichtung verstärken (HÄUSER 2012: 639).

Umweltästhetische Studien liefern die Erkenntnis, dass Menschen einen mittleren Komplexitätsgrad ihrer Umwelt bevorzugen, d. h. hoch komplexe und sehr einfach strukturierte Gestaltvorlagen abgelehnt werden (BESEMER 2009: 1059). Infolgedessen sollten Faktoren wie Neuartigkeit und Komplexität zusammen mit Kriterien der Orientierungsfreundlichkeit zu einem einheitlichen, positiven Wahrnehmungsbild verschmelzen. Aus diesem Grunde sollen weitergehende Innovationen, wie eine ansprechende, hochwertige Architektur und eine attraktive Gestaltung der Ladenstraße zu einem verbesserten Einkaufs- und Aufenthaltserlebnis führen. Die architektonische und gestalterische Umsetzung sollte daher bis in kleinste Detail geplant werden, sogar Aufzüge und Sanitäreanlagen sollten eine einzigartige Ausstattung erhalten (BINDER 2014: 379).

Insgesamt hat sich ein „Trading-up der Betriebsform Shopping-Center vollzogen“ (BESEMER 2009: 1057). Dies manifestiert sich vor allem in architektonisch und atmosphärisch ansprechenden Konzepten, die eine emotionale Qualität in den Mittelpunkt stellen. Hierzu gehören beispielsweise der umfassende Einsatz von Tageslichteinfall in Form von Glasüberdachungen, Glaskuppeln, Lichthöfen, gläsernen Vordächern und Fensterbändern, weiträumige Wegen sowie breite Glasfronten für eine ideale Warenübersicht (BESEMER 2009: 1057; STECH/GOLUBEW-HIESGEN 2009: 901). Doch das genügt aus Kundensicht heutzutage meist nicht, da selbst die ausgefallenste Architektur bei mehrmaligem Besuch an Faszination verlieren kann (GRÖPPEL-KLEIN 2009: 351 f.). Aufgrund dessen müssen Shopping-Center zunehmend neue Angebote im Bereich Erlebnis und Service schaffen, sodass eine Differenzierung stattfinden kann.

5.2.2 Differenzierung durch Einkaufserlebnis und Service

Erlebnis und Service sind im stationären Handel schon immer von besonderer Bedeutung, jedoch ermöglichen Einkaufserlebnisse insbesondere im Zeitalter des Online-Handels eine nachhaltige Differenzierung des Shopping-Centers gegenüber dem Wettbewerb (SCHWERTFEGER 2012: 2; BAYS 2014: 134; MARTIN 2014: 359). Im Gegensatz zum stationären Handel folgt der Online-Handel dem Distanzprinzip. Eine

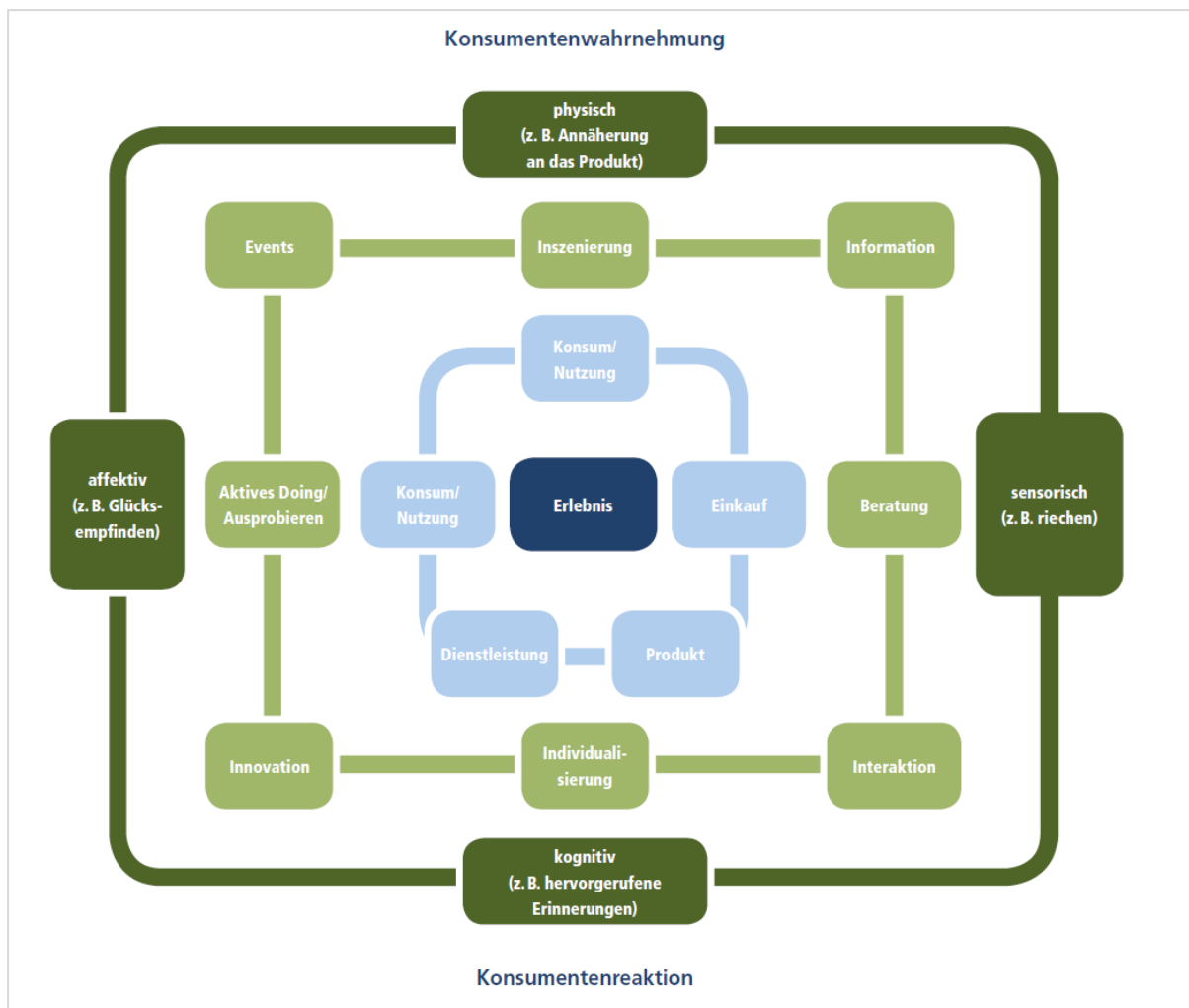
Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen stellt sich nicht wie im stationären Handel durch den physischen Kontakt ein. Infolgedessen nimmt die Sinnesansprache zur Erlebnisvermittlung als Abgrenzungsmöglichkeit – als Differenzierungsstrategie – einen hohen Stellenwert für Shopping-Center ein. Die Differenzierung zielt darauf ab, ein Produkt bzw. eine Dienstleistung anzubieten, die in der Branche als einzigartig wahrgenommen wird (PORTER 2010: 40). Die Wahrnehmung der Einzigartigkeit muss dabei jedoch nicht auf objektiven Leistungsmerkmalen beruhen, sondern kann auch durch die subjektive Wahrnehmung des Kunden entstehen (SCHWERTFEGER 2012: 3).

Einkaufserlebnisse werden in die Kaufphase des Kaufprozesses von Konsumenten eingeordnet (vgl. Kap. 4.1). Sie finden am Point of Sale statt und können folglich von der Informationsphase sowie der Nachkaufphase abgegrenzt werden. Das Einkaufserlebnis löst im Kunden mehrere Reaktionen aus:

„Ein Einkaufserlebnis bezeichnet die sensorische, kognitive, affektive und physische Reaktion eines Kunden auf seine Erfahrungsumwelt beim Kauf eines Gutes oder einer Dienstleistung“ (SCHWERTFEGER 2012: 18).

Hierbei wird auch der enge Zusammenhang zwischen Erlebnis und Emotion deutlich und zeigt, dass die Wahrnehmung des Konsumenten eine entscheidende Rolle einnimmt. Demnach können Einkaufserlebnisse von Kunden unterschiedlich empfunden werden, wobei die Erfahrungsumwelt während des Kaufs entscheidend ist. Die Einkaufswelt wird dabei von Determinanten – sog. „Aktionsparametern des Handelsmarketing“ (SCHWERTFEGER 2012: 47) – gesteuert, welche gezielt zur Erreichung unterschiedlicher Zielsetzungen eingesetzt werden. Dementsprechend ist die Wirkungsweise von Einkaufserlebnissen an die Realisierung von Zielen des Handelsmarketing geknüpft. Die unterschiedlichen Dimensionen eines Erlebnisses im Handel (z. B. Marke, Produkt) sowie die Elemente für eine mögliche Umsetzung (z. B. Individualisierung, Inszenierung, Events) sind mit den Konsumentenreaktionen (beispielsweise Glücksempfinden) in Abb. 14 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 14: Dimensionen und Elemente von Erlebnissen im Einzelhandel



Quelle: ECC Köln et al. 2014: 8

Folglich bieten sich dem Einzelhandel zahlreiche Instrumente, um kundenseitige Einkaufserlebnisse herzustellen (vgl. Abb. 14). Shopping-Center stellen diesbezüglich eine Präsentationsbühne der Interaktivität dar, sodass Produkte sinnlich erlebt werden können. Darüber hinaus werden Produkte vor allem durch die Kombination mit Events greifbar und schaffen zunehmend eine Kommunikationsplattform. Unter einem Event kann allgemein ein organisiertes Ereignis verstanden werden, bei dem den Zielgruppen etwas Interessantes geboten wird. Events bilden den inhaltlichen Kern des Eventmarketings und umfassen inszenierte Ereignisse in Form von Veranstaltungen oder Aktionen, bei denen Kommunikationsinhalte auf eine erlebnisorientierte Weise vermittelt werden (SCHWERTFEGER/LEISCHNIG/ENKE 2012: 98). Durch neue Ideen und besondere Attraktionen kann der Erlebnischarakter des Centers verstärkt werden sowie eine Differenzierung zu anderen Wettbewerbern

stattfinden. Die Palette reicht von Street-Art-Ausstellungen und Antikmärkten über Technik-Ausstellungen und Oldtimer-Treffen bis hin zu Festveranstaltungen (ECE 2015a: 70). Letztlich stellen die stationären Einheiten des Einzelhandels die größte Relevanz für eine emotionale Inszenierung von Marken in Form einer Präsentationsbühne dar. Besonders in den letzten Jahren ist eine deutliche Entwicklung hin zu Marken Shops in Shopping-Centern zu erkennen gewesen. Ein Marken-Shop ist ein Einzelhandelsgeschäft, das nur Herstellermarken im Sortiment führt, und das bei einer einzigen Marke auch als Mono-Marken oder Mono-Label-Store bezeichnet wird (gif 2014: 73). Unternehmen, deren Marken bisher nur in Fachgeschäften erhältlich waren, eröffnen zunehmend eigene Shops (z. B. Jack Wolfskin, The North Face, Zwilling) um sich individuell darstellen zu können. Die stationären Einheiten bieten den Unternehmen ideale Voraussetzungen zur Optimierung der eigenen Marke und fungieren somit als Standorte des Marken-Erlebnisses (OTTO 2014: 215; MES/SONNENSCHNEIN 2014: 424). Darüber hinaus eröffnen in deutschen Shopping-Centern zunehmend internationale Filialisten. Beispielhaft sind der Textil-Discounter Primark aus Irland, Abercrombie & Fitch zusammen mit dem Format Hollister aus Amerika oder das Pop-Art Label Desigual aus Spanien zu nennen (PETERSEN 2014: 184). Das stationäre Ladengeschäft – „der echte Laden“ – bietet insgesamt die stärksten Persönlichkeitsmerkmale der Marke. Diese Aussage wird mittels Studien gestützt, wonach das „touch and feel“, d. h. die Möglichkeit ein Produkt vor Ort anzufassen von hoher Relevanz ist (vgl. Kap. 4.1). So ist in verschiedenen Branchen der Mono-Label-Shop aus dem markenprägenden Flagship-Store²⁹ hin zu einem flächendeckenden, filialisierten Konzept erweitert worden.

Dies ist mit konkreten Auswirkungen auf die Verkaufsflächen in Shopping-Centern verbunden. Insgesamt führen die dargestellten Entwicklungen zu einem verstärkten Flächenbedarf nach Mietflächen zwischen 130 und 300 m². Gleichzeitig geht die Nachfrage nach Großflächen über 2.000 m² (mit Ausnahme der Lebensmittelbranche)

²⁹ Flagship-Stores werden häufig von Herstellern bekannter Markenprodukte betrieben, um das Produkt-Portfolio einer dem Konzept des Unternehmens entsprechenden Ladenumwelt den Konsumenten präsentieren zu können (gif 2014: 63).

zurück. Das bedeutet, dass der Erfolg eines Center zunehmend davon abhängen wird, wie flexibel auf die Anforderungen von Mietern und deren geänderten Flächengrößen reagiert werden kann. Vor allem kommt es auch darauf an, geeignete Konzepte zu entwickeln, um auch großflächige Ladeneinheiten ansprechend und bedarfsgerecht aufteilen zu können (BINDER 2014: 378; MES/SONNENSCHNEIN 2014: 424). Für das Center bedeutet dies eine weitere Abkehr vom traditionellen Ladenlokal und dem klassischen Verkauf hin zu einer Fokussierung auf das emotionale Element der Erlebniskomponenten, bei der nicht mehr das Produkt selbst, sondern die intensive Sinneserfahrung in den Vordergrund rückt und den Kaufimpuls prägt (BAYS 2014: 130). Aufgrund des zunehmenden Angebots an Vertriebskanälen in Form von Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing ergibt sich für Shopping-Center der Vorteil den veränderten Kundenbedürfnissen durch eine erlebnisorientierte, multisensuale Produktpräsentation nachkommen zu können.

Ein anderer entscheidender Differenzierungsfaktor ist der Service. Umfangreiche Dienstleistungen können als Instrumente der Beratung, Interaktion und Innovation die Einkaufserlebnisse des Kunden fördern (vgl. Abb. 14). Dabei muss den Center-Managern die Customer Journey – der Entscheidungs- und Kaufprozess des Kunden – bekannt sein, um nahtlos an die Bedürfnisse andocken zu können. Im Zuge der Digitalisierung sowie einer Ausrichtung an den Erlebnischarakter des Einkaufs findet in Shopping-Centern eine Fortsetzung der Verschmelzung von On- und Offline-Welt statt. Offline ist ein umfassender Service vor allem mit nachgelagerten Dienstleistungen verbunden, wie beispielsweise der Einrichtung eines Lieferdienstes für im Center erworbene Produkte. Online bilden vor allem mobile Technologien sowie Social Media die Grundpfeiler eines umfassenden Service-Konzepts. So sind kostenfreie WLAN-Hotspots mittlerweile zum Standard geworden. Diesbezüglich können auch Apps einerseits als digitale Wegweiser andererseits als Kommunikationsmittel für Eventeinladungen oder Gutscheinaktionen verwendet werden. Ladestationen für Geräte aller Hersteller sowie Lounges vervollständigen das Service-Angebot (BINDER 2014: 378; GLATZEL 2014: 345; OTTO 2014: 217). Darüber hinaus stellen eigene Internetseiten sowie eine umfassende Präsenz in Social Media-Kanälen wie Facebook, Twitter, Instagram, Google+ usw. bereits einen festen Bestandteil des

Service für Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels dar (VIERBUCHEN 2015: 7).

Schließlich lässt sich konstatieren, dass Shopping-Center den Kunden zunehmend Einkaufserlebnisse, umfangreiche Serviceangebote, individuelle Stores zur Marken- und Produktinszenierung sowie auf Zielgruppen abgestimmte Events bieten müssen, um eine Differenzierung gegenüber dem Online-Handel als Wettbewerbsstrategie durchsetzen zu können. Gleichzeitig wird als Konsequenz der Digitalisierung deutlich, dass sich Elemente aus der Online- und Offline-Welt verbinden, insofern Social Media ein herausragendes, kanalübergreifendes Kommunikationsmittel darstellt.

5.2.3 Positionierung als multifunktionaler Marktplatz

Aufgrund der verstärkten Freizeit- und Erlebnisorientierung der Konsumenten (vgl. Kap. 4.1) wird seit den neunziger Jahren zunehmend „eine Arrondierung des Funktionen- und Branchenmixes durch die Integration von unterhaltungs- und freizeitbasierten Komponenten vorgenommen“ (BESEMER 2009: 1061). Hinsichtlich dieser Center-Strategie liegt der Schwerpunkt bei einer möglichst langen Aufenthaltsdauer des Kunden. Multifunktionale Nutzungskonzepte ermöglichen, neben der längeren Verweildauer des Kunden, auch höhere Besucherfrequenzen sowie eine längere tägliche Betriebszeit des Shopping-Centers. Darüber hinaus kann durch einen geeigneten lokalen Bezug der arrondierenden Nutzungen die Identifikation der Kunden mit dem Center verbessert werden (BINDER 2014: 379). Das Shopping-Center kann sich folglich im Zeitalter des Online-Handels deutlicher positionieren. Eine gelungene Mischung verschiedener Anbieter aus unterschiedlichen Branchen ist von besonderer Bedeutung und macht letztlich auch den Einkaufsprozess attraktiv. Die Effektivität von Nutzungskombinationen wird bis heute in Theorie und Praxis kontrovers diskutiert, da theoretisch abgeleitete Synergien mitunter Konfliktpotenziale und Störeffekte in der Handelswelt mit sich bringen können.³⁰

Wesentliche Synergiepotenziale bilden – aus theoretischer Sicht sowie in der Unternehmenspraxis – vor allem gastronomische Angebote in räumlicher Kombination

³⁰ Insbesondere multifunktionale Konzepte sind in der Praxis durchaus kapital- und managementintensiv. Eine ausführliche Darstellung der funktionalen Verknüpfung von Handels-, Freizeit- und Gastronomiekonzepten aus theoretischer und praktischer Perspektive vgl. STURM 2006; BESEMER 2009: 1061 ff.

mit diversen Einzelhandels- und Freizeitnutzungen. So wird als erste Stellschraube für die Attraktivitätssteigerung der Aufenthaltsqualität und Verweildauer eines Einkaufszentrums – und somit zu einem immanenten Vorteil gegenüber des Internets – meist die Erweiterung des Gastronomie-Angebotes in Form eines oder mehreren über das Center verteilten Food-Courts genannt. Gastronomie-Angebote funktionieren traditionell vor allem an Standorten mit einer hohen Dichte an Büromitarbeitern im unmittelbaren Umfeld, da der Hauptumsatz erwartungsgemäß zur Mittagszeit erzielt wird (SONNENSCHNEIN & MES 2014: 426). Die Gastronomie der Shopping-Center befindet sich diesbezüglich in einem Wandel und entwickelt sich zunehmend von einer Versorgungsfunktion zum Treffpunkt und Kommunikationsort, letztlich damit zu einem Alleinstellungsmerkmal eines Centers. Gastronomie als Ort der direkten Begegnung, der persönlichen Zuwendung sowie im Idealfall als spezielles Erlebnis, lässt sich schließlich nicht auf das World Wide Web übertragen. Die Bedeutung der Gastronomie ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen, was sich insbesondere am Anteil an der Gesamtfläche, der inzwischen bei etwa 10 % (früher 3 – 5 %) und mehr liegt, manifestiert (ECE 2015a: 78). Hauptsächlich Bäckereien in Form von Café und Bistros sind zunehmend an exponierten Einzelhandelslagen zu finden und avancieren zu gesellschaftlichen Treffpunkten. Der eigentliche Food-Court wird in der Regel über 15 bis 20 Einheiten geclustert und als Wohlfühl- und Treffpunkt mittels entsprechendem Ambiente und Ladenbau inszeniert. Ein Flächenanteil von 15 % Gastronomie ist in den nächsten Jahren für deutsche Shopping-Center durchaus realistisch (PFANNENSCHMIDT-WAHL 2013: 4).

Eine immer wichtigere Rolle nimmt dabei die Fullservice-Gastronomie ein, die auch nach Ladenschluss und an Wochenenden geöffnet hat, und ergänzend zum Food-Court über Außenflächen verfügt. Um ein ganzheitlich erfolgreiches Angebot zu etablieren, müssen vielfältige gastronomische sowie moderne und innovative Konzepte in einem großartigen Ambiente vereint werden. Der Konsument erwartet heutzutage zunehmend mehr als ein schnelles und preisgünstiges Essen. Folglich sind hochprofessionelle Mieter mit Schnelligkeit und Qualität in Küche und Service notwendig. Das mögliche Synergiepotenzial gastronomischer Einrichtungen ist somit in erster Linie vom Niveau des Angebotes abhängig (BONET/WILL 2009: 758 f.). Diesbezüglich existiert in Deutschland lediglich eine relativ überschaubare Zahl an

professionellen Betreibern, weshalb gewisse Anpassungstendenzen des gastronomischen Angebotes in den einzelnen Center-Standorten vorhanden sind, welche letztlich auch zu einer Abwertung des intendierten Alleinstellungsmerkmals eines Centers führen können (MATTESICH et al. 2014: 51). Es gilt zu konstatieren, dass ein Ausbau des Gastronomie-Angebots keineswegs für jeden Center-Standort geeignet ist, da Gastronomie in hohem Maße betreiberabhängig ist und letztlich kein Magnetmieter – im Gegensatz zu großdimensionierten Einzelhandelsbetrieben mit einem hohen Bekanntheitsgrad – darstellt.

Des Weiteren nehmen Freizeitangebote, wie beispielsweise Kinos, sowie Kultur- und Bildungsangebote eine zunehmende Bedeutung bei der Nutzungskonzeption ein, vor allem aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs durch den Online-Handel. Gemäß einer Befragung von Investoren stellen vor allem Angebote im Bereich Entertainment eine geeignete Ergänzung der Gesamtkonzeption dar (Cushman & Wakefield 2014: 9). Geringere Synergiepotenziale für den Einzelhandel ergeben sich hingegen aus Fitness- und Sportangeboten, da diese Anlagen gezielt aufgesucht werden und nicht vordergründig in Zusammenhang mit einem Einkauf zu sehen sind (BESEMER 2009: 1062). Nichtsdestotrotz können derartige Anlagen aufgrund der längeren Öffnungszeiten die Vernetzung des Centers mit der Innenstadt fördern. Darüber hinaus fördern arrondierende Nutzungen in Form von Freizeitangeboten die Positionierung des Shopping-Centers als multifunktionaler Marktplatz.

Um den Ansprüchen der städtischen Vernetzung zu entsprechen, müssen sich die Verkaufsflächen der Shopping-Center auf mehrere Gebäude aufteilen und zunehmend mit den Stadträumen vernetzen (PESCH 2014: 53). Die Transformation des klassischen Shopping-Centers von einer geschlossenen Bauweise zu einem offenen Handelsquartier wird diesem Anspruch zunehmend gerecht (vgl. Kap. 2.2). In Kombination mit kulturellen Angeboten und Gastronomie entsteht im öffentlichen Raum eine städtische Atmosphäre. Handelsquartiere können als „städtebauliches Konvergenzmodell der öffentlich-privaten Kooperationen“ (PESCH 2014: 64) den Stadtraum vernetzen und Innenstädte beleben. Insbesondere bei innerstädtischen Neuentwicklungen werden heutzutage, zusammen mit Vertretern der Politik und Verwaltung, Konzepte zur symbiotischen Nutzung von Einkaufen und kommunalen Dienstleistungen entwickelt. Dies kann in Form von Stadtbibliotheken oder

Kulturangeboten wie Galerien geschehen (STECH/GOLUBEW-HIESGEN 2009: 903). Der Mittelpunkt des öffentlichen Zusammenlebens wird dadurch aufgewertet und kann die Gesamtattraktivität einer Stadt fördern.

Folglich positionieren sich Shopping-Center – als Gegenentwurf zum Online-Handel – noch stärker als Destinationen mit hoher Erlebnis- und Aufenthaltsqualität und werden zu einem multifunktionalen Marktplatz (BAYS 2014: 130). Demnach sind Shopping-Center heute nicht nur ein Ort für Einzelhandel und Dienstleistungen, sondern vielmehr ein sozialer Treffpunkt in einem ganzheitlichen Konzept von Einkaufen, Gastronomie, Erlebnis und Unterhaltung sowie Wohnen und Arbeit, welches – in Einklang mit der Innenstadt – dem Kunden mehr als nur Shopping bieten kann. Moderne Konsumenten jeden Alters erwerben neben Produkten vor allem auch ein gesellschaftliches und soziales Erlebnis. Das Center kann zum Raum sozialer Aktivitäten aufsteigen und die – von Victor Gruen entworfene Idee – des Shopping-Centers als städtischen Marktplatzes erfüllen, sodass eine Verflechtung von Handel und Stadt erzeugt wird.

5.3 Shopping-Center Fallbeispiele

Um die getroffenen Aussagen hinsichtlich der Kategorien „Emotionalisierung durch Architektur und Gestaltung, Differenzierung durch Einkaufserlebnis und Service, Positionierung als multifunktionaler Marktplatz“ abzustützen, werden im Folgenden zwei Shopping-Center als Fallbeispiele dargestellt. Um die übergeordnete Fragestellung zu beantworten, müssen die dynamischen Veränderungen im Einzelhandel und insbesondere der rasante Wandel des Online-Handels dahingehend berücksichtigt werden, dass vor allem neu fertiggestellte Center zu berücksichtigen sind. Ferner entfällt zu Beginn des Jahres 2015 das Gros der deutschen Shopping-Center auf die Standort-Kategorien Innenstadt und Stadtteil (vgl. Kap 2.1.). Damit die einzelnen Kategorien umfangreich veranschaulicht werden können, bieten sich vor allem Leuchtturmprojekte der größten Center-Entwickler in Deutschland an. Folglich sollen die Pasing Arcaden der mfi AG als Stadtteil-Center sowie das Milaneo der ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG als innerstädtisches Shopping-Center in die Fragestellung als Fallbeispiele integriert werden.

5.3.1 Pasing Arcaden (München)

Das klassisch gebaute Shopping-Center grenzt unmittelbar an das Stadtteilzentrum Pasing, einem Stadtteil im Westen von München. Die Pasing Arcaden vereinen als multifunktionaler achtgeschossiger Bau sowohl Einzelhandel und Gastronomie als auch Wohnen auf einer Gesamtfläche von 67.000 m². Darüber hinaus nimmt das Center als Bestandteil der Neugestaltung Pasing eine besondere lokale Bedeutung ein. Angesichts einer zukunftsorientierten Stadtteilentwicklung im Zentrum Pasing stellen ehemalige Bahnflächen den Standort des Shopping-Centers dar (Stadt München 2014: 6). Zusammen mit dem denkmalgeschützten Bürkleinbahnhof ist ein lebendiger öffentlicher Raum entstanden, wobei der Haupteingang zur Mall unmittelbar am Pasinger Bahnhofplatz das Center mit dem Stadtteil vernetzt.

Abbildung 14: Haupteingang der Pasing Arcaden am Pasinger Bahnhofplatz



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Die Fertigstellung des Centers fand in zwei Bauabschnitten statt, wobei das gesamte Investitionsvolumen rund 300 Mio. Euro betrug. Während der erste Bauabschnitt mit rund 14.000 m² Verkaufsfläche bereits im Jahr 2011 eröffnete, vollzog sich die Eröffnung des Gesamtkomplexes mit weiteren 25.000 m² Verkaufsfläche im Frühjahr 2013. Das Shopping-Center bietet seitdem 150 Shops auf 3 Verkaufsebenen mit einer Gesamtverkaufsfläche von rund 39.000 m². Darüber hinaus befindet sich auf dem Dach der Pasing Arcaden ein begrüntes Wohndeck mit 60 Einheiten (vgl. mfi 2015).

Aus einem internationalen Architektenwettbewerb im Jahr 2007 ging das Münchener Architekturbüro Allmann, Sattler, Wappner als Gewinner hervor. Im Siegerentwurf überzeugte die außergewöhnliche, multifunktionale und präzise durchdachte Fassade aus Hunderten von weißen Metallrauten (vgl. Abb. 14). Das Center soll, gemäß den Architekten, „an ein weißes Kreuzfahrtschiff erinnern, das in Pasing an den Bahnhof andockt und dessen Wohnungen auf dem Deck den Blick über die Dächer Pasings bis in die Alpen zulassen“ (Immobilienreport München 2013: 1). Die Rauten bieten dabei eine abwechslungsreiche Optik und heben das Center vor allem bei Nacht hervor. Zudem erlangte die Architektur, die Multifunktionalität sowie die städtische Integration der Pasing Arcaden internationale Anerkennung, sodass der erste Bauabschnitt im Jahr 2012 mit einer europäischen Auszeichnung des ICSC in der Kategorie der mittelgroßen Shopping-Center zwischen 20.000 und 40.000 m² GLA prämiert wurde (ICSC 2012: 6). Hinsichtlich der Architektur und Gestaltung präsentieren sich die Pasing Arcaden als musterhafte Konzeption. Demnach hat die DGNB die Pasing Arcaden mit dem Gütesiegel in Gold vorzertifiziert. Die speziell für Shopping-Center entwickelte Bewertungsvariante der DGNB umfasst nicht nur ökologisches und energiesparendes Bauen, sondern auch soziokulturelle und technischen Kriterien, wie das Ambiente für den Konsumenten (KLEIST 2010: 17 f.).

Folglich steht neben der Architektur des Baukörpers auch die Gestaltung eines modernen Innenraumkonzepts im Vordergrund. Bei der Shop-Fasadengestaltung kooperieren Center-Entwickler und Shop-Betreiber. Durch fließende Übergänge zwischen den Shops und der Mall, frei stehenden Markenelemente sowie Vor- und Rücksprünge bietet die Mall mehr Spielraum und Vielfalt für Mieter und Besucher. Dadurch ist die oft übliche schnurgerade Laufrichtung aufgebrochen und optisch aufgelockert. Die einzelnen Etagen sind farblich unterschiedlich gestaltet in Cremeweiß, Anthrazit und Silber (GLATZEL 2013: 16). Neben den Farbelementen überzeugt auch das Lichtkonzept der Arcaden, sodass insgesamt eine hohe atmosphärische Qualität zu konstatieren ist.

Der umfassende Service stellt einen bedeutsamen Differenzierungsfaktor des Centers dar. Infolge einer mehrheitlichen Übernahme der mfi durch das französische Immobilien- und Investmentunternehmen Unibail-Rodamco im Sommer 2014 fand die Einführung des „4-Sterne-Labels“ – einer ganzheitlichen Service-Initiative für

Shopping-Center – statt (mfi 2014: 1). Um den veränderten Ansprüchen der Konsumenten zu entsprechen, wurden die Pasing Arcaden als erstes Center in Deutschland entsprechend einem Anforderungskatalog mit rund 600 Einzelmaßnahmen umgerüstet. Dabei werden die Bedürfnisse des Kunden anhand der Customer Journey (vgl. Kap. 4.2) analysiert und in ein hochwertiges Service- und Dienstleistungsangebot integriert. Die Serviceleistungen beginnen für den Kunden bereits in den eigenen vier Wänden in Form der Einkaufsplanung, sodass Social Media eine zentrale Rolle bei der Kommunikation von Serviceleistungen übernimmt. Bei einer Anreise mit dem PKW beginnt der Empfang des Kunden im Parkhaus mit entsprechenden Untermalungen, wie hellen Farben, Musik sowie einem digitalen Parkleitsystem. Zu den weiteren Angeboten des 1.000 Stellplätze umfassenden Parkhauses zählen eine Elektroauto-Ladestation sowie eine Autoreifenpumpe. Im eigentlichen Center wird dem Kunden eine einfache Orientierung anhand einer Indoor-Navigation, kleinen Broschüren mit Etagenplänen, Infostellen an Aufzügen und Rolltreppen sowie einer zentral gelegenen Empfangslobby ermöglicht (vgl. Abb. 15).

Abbildung 15: Empfangslobby und Wegeleitsystem der Pasing Arcaden



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Darüber hinaus bieten die Pasing Arcaden kostenfreies WLAN, freie Lesezeitungen und Magazine, Handy-Ladestationen, Kinderbücherverleih, Kinderwagenverleih, Kopierservice, Massageservice, Regenschirmverleih, Rollstuhlverleih sowie Ruhe-

zonen mit kostenfreier Nutzung von Tablets (vgl. mfi 2011). Multimedia Displays mit Bus- und Zugfahrplänen sowie eine Smartphone App mit digitalen Lageplänen und Push-Nachrichten über Angebote, Neueröffnungen oder Veranstaltungen runden den multimedialen Service der Pasing Arcaden ab. Die zielgruppenorientierte Ausrichtung des Shopping-Centers an junge Familien zeigt sich in Form diverser Angebote, wie einem kostenlosen Kinderkino, einem Kinderspielplatz mit digitalem Aquarium sowie komfortablen Still- und Wickelräumen. Folglich zertifizierte der HDE die Pasing Arcaden mit dem Qualitätszeichen des generationenfreundlichen Shopping-Centers (vgl. mfi 2011). Unter der Rubrik soziokulturelle Aspekte bewertet auch die DGNB ausgewählte Shopping-Center. Zu den Qualitätskategorien zählen zum Beispiel familienfreundliche Einrichtungen wie Wickeltische oder die Vermeidung von Verletzungsquellen im Bereich der Eingangstüren. Der Fokus des Bewertungssystems geht über die Qualität der angebotenen Fahrradabstellplätze für Kunden und Angestellte bis hin zur Bewertung des persönlichen Sicherheitsgefühls. Dieses ist gekennzeichnet durch eine übersichtliche und gut ausgeleuchtete Wegeführung, das aktive Center-Management, die Anordnung von Frauenparkplätzen mit Videoüberwachung sowie individuelle Alarmierungssysteme im Notfall (KLEIST 2010: 17). All dies zeichnet die mit Gold zertifizierten Pasing Arcaden aus.

Die Kategorien des 4-Sterne-Labels von Unibail-Rodamco gehen über Dienstleistungen und den Einsatz technischer Geräte hinaus. So bindet das Service-Zertifikat auch alle Akteure, wie Mieter, Angestellte und Dienstleister in den Qualitätsprozess ein. Die erfolgreiche Umsetzung des 4-Sterne-Labels wird monatlich durch „Mystery Shopper“ überprüft. Dabei werden sowohl das Shopping-Center als auch die Mieter begutachtet und aus Sicht des Kunden dokumentiert. Bei zufriedenstellender Erfüllung der Servicekriterien kann ein Center mit dem 4-Sterne-Siegel zertifiziert werden. Für die Zertifizierung wurde ein Marktführer in der Hotelkategorisierung als Auditor ausgewählt, welcher die Umsetzung prüft, und ein Gütesiegel vergibt. Dieses ist zudem ein fester Bestandteil des Logos der Pasing Arcaden (vgl. mfi 2014).

Neben den Aspekten des vielseitigen Service-Angebots, differenzieren sich die Pasing Arcaden gegenüber dem Online-Handel auch durch Einkaufserlebnisse. Angesehene Marken wie Nespresso und Playmobil wählten das Center in Pasing zur

deutschlandweiten Premiere ihres jeweiligen Mono-Label-Stores, sodass anhand einer hochwertig gestalteten Ladenzeile die Marke individuell präsentiert werden kann. Zu den weiteren vertretenen Marken zählen insbesondere Crocs, Esprit, H & M, Jack Wolfskin, Mango, Marco Polo, Pierre Cardin, Strellson, The North Face und Tommy Hilfiger. Darüber hinaus stellen der Discounter ALDI, der Supermarkt HIT sowie Media Markt die Ankermieter des Shopping-Centers dar (vgl. mfi 2011). Der hohe Anteil an Lebensmittelgeschäften im Branchen-Mix ist vor allem auf die Funktion des Shopping-Centers als Nahversorger im Stadtteil Pasing zurückzuführen.

Im dargestellten Shopping-Center sind darüber hinaus auch gastronomische Angebote von Bedeutung. Über alle drei Etagen verteilt finden sich Restaurants mit unterschiedlichen kulinarischen Schwerpunkten, wie z. B. Haiky Asian Food, Henry Deli, McDonalds, Nordsee, Quán Sen Vietnam Cooking sowie Pizza Rossa. Der Food-Court der Pasing Arcaden geht über eine reine Versorgungsfunktion hinaus und dient als ansprechender Treffpunkt und Kommunikationsort. So ist der moderne Food-Court durch eine anspruchsvolle Architektur, eine hochwertige Beleuchtung sowie 280 Sitzmöglichkeiten in Form einer Lounge gekennzeichnet. Diese Lösung sorgt für ein Plus an Gemütlichkeit, ebenso wie eine Reihe von nicht selbstverständlichen Serviceangeboten, wie zum Beispiel einer Station für Mütter mit Mikrowelle zur Zubereitung von Babynahrung (vgl. Abb. 16).

Abbildung 16: Mall im Erdgeschoss und Food-Court im Obergeschoss der Pasing Arcaden



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Schließlich lässt sich konstatieren, dass die Pasing Arcaden aufgrund von Zertifikaten wie dem DGNB Gütesiegel in Gold und dem 4-Sterne-Label von Unibail-Rodamco als

mustergültige Konzeption des Shopping-Centers im Zeitalter des Online-Handels anzusehen sind. Hochwertige Architektur und einzigartige Shop-Gestaltung sind Merkmale einer hohen atmosphärischen Qualität und einer emotionalen Ansprache des Konsumenten. Einkaufserlebnisse durch die individuelle und inszenierte Darstellung von Marken in Mono-Label-Stores sind Ausdruck einer Differenzierung gegenüber dem Online Handel. Darüber hinaus veranschaulichen die Pasing Arcaden die Anpassung an neue Kundenbedürfnisse mittels umfassender Service-Leistungen, zahlreicher Dienstleistungen, dem Einsatz digitaler Technologien sowie Social Media. Nicht zuletzt vereint das Stadtteil-Center die Nutzung von Einkaufen, Dienstleistungen, Wohnen und Freizeit in unmittelbarer Anbindung an tradierte Einzelhandelsstandorte in Pasing.

5.3.2 Milaneo (Stuttgart)

Im innerstädtischen Zentrum Stuttgarts findet derzeit eine der bedeutendsten Quartiersentwicklungen in Deutschland statt. Auf dem Gelände des ehemaligen Stuttgarter Güter- und Rangierbahnhofs entsteht das Europaviertel als Teil des Rahmenprojekts Stuttgart 21. Das Bauprojekt wird auf einer Fläche von rund 16 Hektar entwickelt und umfasst beispielsweise das Gebäude der Landesbank Baden-Württemberg am Pariser Platz sowie die Stadtbibliothek am Mailänder Platz. Ebenfalls am Mailänder Platz befindet sich das Shopping-Center mit dem Namen Milaneo, zu dessen Name Stuttgarter Bürger in einer Beteiligungsaktion beigetragen haben (vgl. Stadtquartier Milaneo 2015a). Das Milaneo ist nach einem Entwurf von RKW Rhode Kellermann Wawrowsky entstanden und in drei Baukörper gegliedert (vgl. Abb. 17).

Abbildung 17: Blick auf den Haupteingang des Milaneo (Mailänder Platz)



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Im Oktober 2014 ging das Milaneo in Betrieb. Die Verkaufsfläche beläuft sich insgesamt auf 43.000 m² und ist mit 200 Shops (zzgl. Gastronomie) auf drei Verkaufsebenen verteilt. Des Weiteren befinden sich 415 Mietwohnungen, ein Hotel mit 165 Zimmern sowie 7.400 m² für Büronutzungen auf dem Dach des Centers. Als Center-Entwickler ist die ECE tätig. Das gesamte Investitionsvolumen liegt bei rund 550 Mio. Euro, wovon der Fonds- und Investment-Manager Hamburg Trust zu 78 % als Investor inklusive der Tiefgarage mit 1.680 Parkplätzen beteiligt ist, und die ECE/Otto-Gruppe zu 22 %. Der Komplex mit Büros, Hotel und Wohnungen befindet sich im alleinigen Besitz der Bayerischen Hausbau. Das Center gilt als die mit Abstand erfolgreichste Neueröffnung der ECE im Jahr 2014. Dabei gehört das Milaneo, so Alexander Otto, Vorsitzender der Geschäftsführung, „zu den größten und komplexesten Projekten unserer fast fünfzigjährigen Geschichte“ (HÜTZ 2014: 11). Der Ruf eilt dem Großprojekt voraus. Auf der Immobilienmesse in Cannes erhielt das Milaneo bereits im Jahr 2013 eine Auszeichnung als „Best Futura Mega Project“. Des Weiteren wurde sowohl das Shopping-Center als auch das Quartier mit dem Vortifikat der DGNB in Gold ausgezeichnet (vgl. Stadtquartier Milaneo 2015a).

Das Center gliedert sich in drei Baukörper und Themenwelten. Die Außenfassade setzt sich aus hellem Jura-Kalkstein sowie einzelnen Elementen in Holzoptik und Glas zusammen. Im Innenbereich symbolisiert die Themenwelt „Modern“ mit futuristischen Elementen die moderne Kommunikationsgesellschaft. Eine 420 qm große LED-Decke aus knapp 10.000 Leuchten, die allesamt einzeln angesteuert sowie zwischen Tag- und Nacht-Simulation umgeschaltet werden können, verbreiten zusammen mit weiteren futuristischen Elementen das Flair der modernen Informationsgesellschaft. Im Areal „Nature“ sollen Holzbalken, stilisierte Blätter und natürliche Farben an Wald und Natur erinnern. Der Bereich „Urban“ soll den Charakter einer Stadt mit Straßen, Plätzen, Grünflächen, Cafés und Restaurants widerspiegeln. Das Zentrum bildet eine 18 m hohe Kuppel mit Glaseinbauten. Mittels einer hochwertigen Gestaltung der drei Themenbereiche werden den Konsumenten sowohl individuelle Raumerlebnisse als auch ein abwechslungsreiches Ambiente angeboten (vgl. Abb. 18).

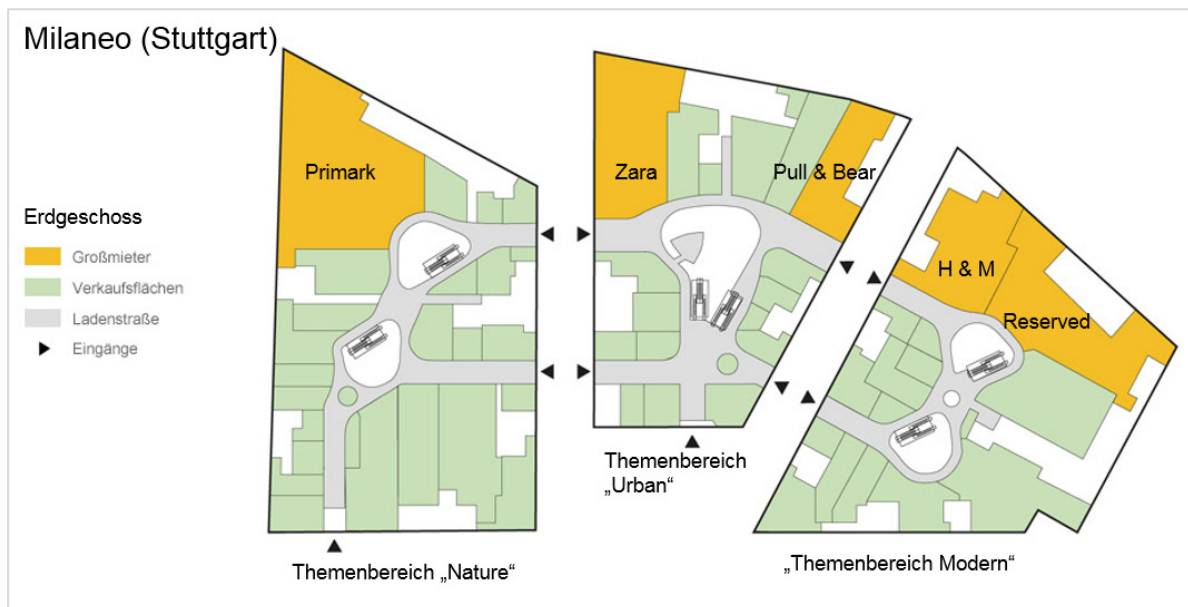
Abbildung 18: Milaneo Themenbereiche Modern – Nature – Urban



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Die Verbindungen zwischen den drei Gebäudeteilen wurden von Etage zu Etage unterschiedlich umgesetzt. Insgesamt erstreckt sich die Verkaufsfläche im Untergeschoss durchgehend über alle drei Baufelder. Im Erdgeschoss muss der Kunde den jeweiligen Gebäudekomplex verlassen und kann nach einigen Schritten wieder in die nächste Erlebniswelt eintreten. In der oberen Etage verbinden transparente Glasbrücken die Gebäudeteile und sorgen für einen Übergang. Folglich ist das Milaneo als teil-offenes Shopping-Center zu bezeichnen (vgl. Abb. 19).

Abbildung 19: Erdgeschoss Lageplan des Milaneo



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Stadtquartier Milaneo 2015b

Hinsichtlich des Einkaufserlebnisses bietet das Milaneo rund 200 Fachgeschäfte, wovon rund 90 Konzepte das erste Mal als Shop in Stuttgart vertreten sind.

Hervorzuheben ist, dass sich im Milaneo auch sogenannte Pop-up-Stores für innovative Konzepte und Marken präsentieren, wie z. B. der Müsli-Versender MyMüsli, die Marke Sheego mit Mode ab Größe 40 und iGo3D, ein Fachgeschäft für 3-D-Druck. Ebenfalls eröffnete der Spezialist für Kunststoff-Sandalen Crocs den ersten Mono-Label-Store in Stuttgart. Mit fast 60 % Flächenanteil liegt der Schwerpunkt des Branchen-Mix im Textil- und Modesegment. Zu den Premieren von Marken in Stuttgart gehören zum Beispiel Primark, Mango, Liebeskind, Bershka, Pull & Bear, Zara Home sowie Reserved. Des Weiteren warten H & M, Zara sowie Vero Moda und Jack & Jones im Center mit ihrem jeweils größten Shops in der baden-württembergischen Landeshauptstadt auf. Auch das Gastronomie-Angebot erweist sich als großdimensioniert. Mit insgesamt über 30 Food-Konzepten und mehr als 1.000 Sitzplätzen bietet das Shopping-Center das umfangreichste gastronomische Angebot Stuttgarts. Darunter sind Marken wie Hans im Glück, KFC, McDonald's, Nordsee, Starbucks und Segafredo sowie lokale Restaurants wie tobi's und El Chico zu finden (ECE 2014: 2; HÜTZ 2014: 11).

Neben den Elementen des Einkaufserlebnisses treten auch die besonderen Service-Leistungen des Milaneo hervor. So ermöglicht ein 3D-Wegeleitsystem den Besuchern anhand eines Touch-Bildschirmes an den Eingängen und weiteren Standorten nach Geschäften und Produkten zu suchen, sowie sich Lage und den Weg dorthin mittels einer interaktiven 3D-Simulation anzeigen zu lassen (vgl. Abb. 20).

Abbildung 20: Milaneo In-Door-Navigation



Quelle: Eigene Darstellung 2015

Bei Bedarf kann die gewünschte Route über das im gesamten Center kostenlose WLAN auch auf Smartphones oder Tablets geladen und dauerhaft abgerufen werden. Darüber hinaus ist das Milaneo auch als App nutzbar. Die „Love to Shop“-App der ECE hält den Konsumenten mittels Push-Nachrichten ständig über Angebote und Rabatt-Aktionen auf dem Laufenden. Des Weiteren bietet die individualisierbare App auch Informationen über Events und Services des Centers (FEIGER 2014: 34 f.; ECE 2015b). Der Service des Centers umfasst ebenso nachgelagerte Dienstleistungen. Mit dem innovativen Lieferdienst „Same Day Delivery“ setzt die ECE an den Ergebnissen der eigenen Studie an. Demnach legt der Konsument bei der Wahl der Einkaufsstätte die höchste Priorität auf eine sofortige Verfügbarkeit, gefolgt von Preis und Art des Produktempfangs (vgl. Kap. 4.1). Mithilfe des Lieferdienstes ist es den Kunden möglich, die Einkaufstüten an einer Annahmestelle in der Ladenstraße abzugeben und die Ware am selben Tag zwischen 19 und 21 Uhr nach Hause geliefert zu bekommen. Kooperationspartner der ECE ist der Lieferdienst Liefery, welcher bereits zahlreiche Einzelhändler und Handelsketten beliefert. Die Kosten für den Bring-Service liegen bei 5,99 Euro bei einem Lieferradius von bis zu 15 Kilometern (ECE 2015b).

Das Milaneo verfügt als innerstädtisches Shopping-Center im neuen Europaviertel über den Anschluss an fünf U-Bahn-Linien sowie mehrere Buslinien. Eine Fahrplanauskunft informiert den Kunden per Monitor über aktuelle Abfahrtszeiten. Darüber hinaus fungiert das Center auch außerhalb der regulären Öffnungszeiten als sozialer Treffpunkt. Die Außengastronomie bietet sich dem Konsumenten neben den Öffnungszeiten von Montag bis Samstag zwischen 10:00 und 20:00 Uhr gleichfalls an Sonn- und Feiertagen.

Schließlich lässt sich konstatieren, dass die drei individuellen Baukörper mit verschiedenen Themenwelten eine Mischung aus Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen, Büros und Wohnungen darstellen. Wenngleich die Bauteile des Shopping-Centers noch im Obergeschoss durch Brücken miteinander verbunden sind, und der Kunde das Gefühl hat, sich in einem lediglich teil-offenen System zu bewegen, stellt das Milaneo ein innerstädtisches Handelsquartier dar. Bewusst hat sich das Center mit seinen vier Haupteingängen und der Außengastronomie dem Europaviertel in Richtung Mailänder Platz geöffnet. Das Fallbeispiel veranschaulicht, dass erfolgreiche Center sich zunehmend in Richtung Innenstadt öffnen. Im Besonderen

wird deutlich, dass sich Shopping-Center in Folge der vermehrten Freizeit- und Erlebnisorientierung sowie arrondieren Nutzungen in Form von Wohnen und Büros als multifunktionale Marktplätze positionieren, sodass eine Verflechtung von Handel und Stadt hergestellt werden kann.

5.4 Zusammenfassung

Anknüpfend an die übergeordnete Fragestellung führen die Änderungen von Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie des Konsumentenverhaltens dazu, dass die Wettbewerbsdifferenzierung für Shopping-Center zunehmend schwieriger wird.

Der Online-Handel bzw. B2C-E-Commerce gilt als wichtigster Transformationstreiber des Einzelhandels. Er ist aber nur einer von vielen Faktoren. Vielmehr ist es die Kombination aus Online-Handel, makroökonomischen Strömungen, demographischen Veränderungen und fortschreitender Globalisierung, die den Wandel vorantreibt. Die Änderungen der Lebensgewohnheiten und insbesondere der Rahmenbedingungen – wie dem zunehmenden Wettbewerb durch Online-Händler – führen zu einem deutlich erhöhten Anforderungsprogramm der Konsumenten.

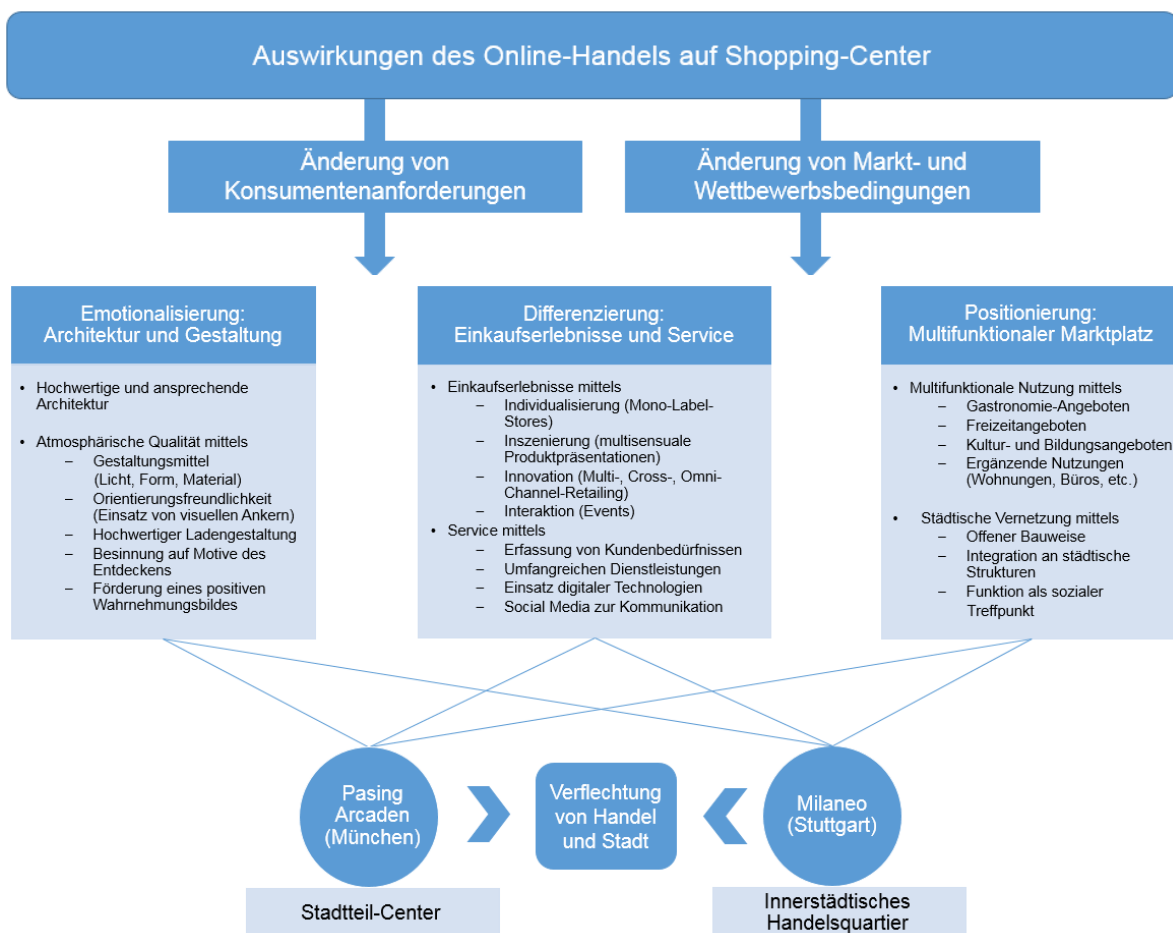
Aufgrund veränderter Konsumentenansprüche, die vorrangig aus einer zunehmenden Freizeit- und Erlebnisorientierung resultieren, erfordern Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels die Notwendigkeit einer emotionalen Ansprache des Kunden. Diesbezüglich bieten die Pasing Arcaden und das Milaneo eine hochwertige, ansprechende und einzigartige Architektur sowie eine hohe atmosphärische Qualität der Gestaltung. Die Qualität wird mithilfe von Gestaltungsmitteln, vor allem durch den gezielten Einsatz von Licht, Form und Material erreicht. Beide Einkaufszentren setzen hierbei vor allem auf Tageslicht in Form von Glaskuppeln, Lichthöfen, weiträumigen Wegen sowie breiten Glasfronten. Darüber hinaus verdeutlichen die dargestellten Fallbeispiele die Anwendung von visuellen Ankern zur Orientierungsfreundlichkeit, beispielsweise in Form eines übersichtlichen Wegeleitsystems. Eine hochwertige Ladengestaltung berücksichtigt, dass der Konsument in moderatem Maße Neues in Erfahrung bringen möchte, weswegen beide Shopping-Center das Motiv des Entdeckens durch eine lockere Wegeführung bedienen. Letztlich verschmelzen die dargestellten Maßnahmen zu einem positiven Wahrnehmungsbild aus Sicht des Konsumenten.

Doch aus heutiger Kundensicht genügt das heutzutage nicht, da selbst die ausgefallenste Architektur und Gestaltung bei mehrmaligem Besuch an Faszination verlieren kann. Folglich müssen sich Shopping-Center auf ihre Erfolgsfaktoren konzentrieren und diese professionell vermarkten. So sind Einkaufszentren durch ihr Betriebsmodell dazu geeignet schnell auf veränderte Kundenanforderungen – wie dem erlebnisorientierten Einkauf – zu reagieren. Erlebnis und Service sind im stationären Handel schon immer von besonderer Bedeutung, jedoch ermöglichen Einkaufserlebnisse insbesondere im Zeitalter des Online-Handels eine nachhaltige Differenzierung des Shopping-Centers gegenüber dem Wettbewerb. Im Gegensatz zum stationären Handel folgt der Online-Handel dem Distanzprinzip, sodass eine Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen sich nicht wie im stationären Handel durch den physischen Kontakt einstellt.

Sowohl die Pasing Arcaden als auch das Milaneo veranschaulichen die Herstellung von Einkaufserlebnissen. Aufgrund der Tatsache, dass das stationäre Ladengeschäft insgesamt die stärksten Persönlichkeitsmerkmale der Marke darstellen kann, bietet der Mono-Label-Store ideale Voraussetzungen zur individuellen Darstellung von Marken. Darüber hinaus eignen sich die stationären Einheiten der Shopping-Center insbesondere für die multisensuale Produktpräsentation, sodass man den Ansprüchen des Mehrkanalhandel nutzenden Konsumenten durch eine innovative Darstellung von Waren und Dienstleistungen gerecht werden kann. Schließlich werden Produkte vor allem durch die Kombination mit Events greifbar, und schaffen zunehmend eine Kommunikationsplattform. An dieser Stelle dient auch der Service als weiterer Differenzierungsfaktor zum Online-Handel. Dabei müssen zunächst die Bedürfnisse des Konsumenten anhand der Customer Journey nachvollzogen werden, sodass ein zielgruppenorientierter Einsatz von Dienstleistungen – wie z. B. einem Lieferservice für im Center erworbene Produkte – erfolgen kann. Im Zuge der Digitalisierung des Einkaufs findet eine Fortsetzung der Verschmelzung von On- und Offline-Welt statt, sodass der umfassende Einsatz digitaler Technologien, wie z. B. einem 3D-Wegeleitsystem mittlerweile einen Kern des umfangreichen Servicekonzepts darstellt. Mobile Technologien in Form von Apps sowie Social Media zur kanalübergreifenden Kommunikation runden das Service-Angebot von Shopping-Centern im Zeitalter des Online-Handels ab.

Neben der Emotionalisierung des Konsumenten durch Architektur und Gestaltung sowie der Differenzierung im Wettbewerb mittels Einkaufserlebnissen und Service, positionieren sich erfolgreiche Center zunehmend als multifunktionaler Marktplatz in enger Verflechtung mit städtischen Strukturen. Dabei ist vor allem eine Anpassung des Branchen-Mix, wie dem Ausbau von gastronomischen-Angeboten, aber auch eine Arrondierung des Funktionen-Mix durch die Integration von Freizeit-, Kultur- und Bildungsangeboten von herausragender Bedeutung. Darüber hinaus verdeutlichen beide Fallbeispiele, dass ergänzenden Nutzungen, z. B. in Form von Wohnungen, einen wichtigen Baustein der multifunktionalen Nutzung von Shopping-Centern bilden. Nicht zuletzt verdeutlichen die Pasing Arcaden als Stadtteil-Center sowie das Milaneo als innerstädtisches Handelsquartier, dass eine Integration an städtische Strukturen sowie die Funktion des Centers als sozialer Treffpunkt im Zeitalter des Online-Handels unerlässlich ist (vgl. Abb. 21).

Abbildung 21: Darstellung der Untersuchungsergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung 2015

6 Resümee

Ziel dieser geographischen Arbeit ist es mögliche Auswirkungen des Online-Handels auf Shopping-Center darzustellen. Aufgrund der Vielschichtigkeit dieser Fragestellung wurde ein interdisziplinärer Forschungsansatz verfolgt. Eine Erläuterung des aktuellen Forschungsstandes kam zu dem Ergebnis, dass sich in der geographischen Handelsforschung hinsichtlich der dynamischen Entwicklungen im Online-Handel neue, disziplinenübergreifende Herangehensweisen erforderlich machen. Zwar häuften sich in den letzten Jahren die Analysen zum Thema Online-Handel und dessen Auswirkungen auf den stationären Einzelhandel, jedoch lässt sich bisher lediglich eine geringe Anzahl wissenschaftlicher Studien mit einer interdisziplinären Sichtweise auf Shopping-Center als Betriebsform des Einzelhandels konstatieren.

Vor dem Hintergrund der übergeordneten Fragestellung war es zunächst notwendig, den Untersuchungsgegenstand Shopping-Center näher zu beleuchten. Als erstes überdachtes, klimatisiertes sowie räumlich introvertiertes Shopping-Center eröffnet im Jahr 1956 das Southdale Center in einem Vorort der US-amerikanischen Stadt Minneapolis. Der Ursprung des Centers sollte gemäß dem Entwickler und Stadtplaner Victor Gruen als Nachbau eines Marktplatzes der europäischen Stadt, einerseits als suburbaner Einkaufsstandort, andererseits auch als öffentlicher Raum für Leben, Arbeiten und Einkaufen genutzt werden. Der geschäftliche Erfolg der US-amerikanischen Malls überwog jedoch den städteplanerischen Ansatz, sodass letztlich nur Grundelemente, wie die Positionierung der Ankerbetriebe als Magnetbetriebe an den Enden der Mall bis heute Bestand haben.

In Deutschland vollzog sich ab dem Jahr 1964 die Entstehung von Shopping-Centern nach dem amerikanischen Vorbild. Zuerst vorrangig an Standorten der Grünen Wiese angelegte Center erfüllten als introvertiert angelegte Einkaufswelt die Bedarfsfunktion der Kunden. Erst durch eine Entwicklungsphase ab den 1980er Jahren wurden die Ansprüche an Architektur und Gestaltung sowie die Nachfrage nach innerstädtischen Standorten sukzessive höher. In den letzten 25 Jahren hat sich die Zahl der Shopping-Center in Deutschland von 93 im Jahr 1990 auf 463 im Jahr 2015 (Stand 01.01. des jeweiligen Jahres) knapp verfünffacht. Insbesondere in den Neuen Bundesländern vollzog sich nach der Wende ein wahrer Bauboom. Die Hochkonjunktur der Shopping-Center in Ostdeutschland war durch eine Fülle von Entwicklungen auf der Grünen

Wiese gekennzeichnet. Nach dieser Investitionsverlagerung rückten zu Beginn des 21. Jahrhunderts wiederum die westdeutschen Bundesländer ins Blickfeld, sodass eine neue Phase der Center-Entwicklung mit dem Schwerpunkt auf innerstädtische Standorte begann. Heute dominiert der innerstädtische Standort mit deutlicher verbesserter Verflechtung in die bestehenden Stadtstrukturen. Als Folge der Shopping-Center-Entwicklung kann konstatiert werden, dass erlebnisorientierte, baulich offene Center (auch Handels- oder Einkaufsquartiere) die monofunktional dominierenden Shopping-Center als ein Format der Grünen Wiese ablösen.

Der Online-Handel wurde als weitere Betriebsform des Einzelhandels in der vorliegenden Arbeit untersucht, wobei aufgrund sechs unterschiedlicher Entwicklungsphasen seit 1993 nicht mehr vom Online-Handel im Allgemeinen zu sprechen ist. Darüber hinaus besteht in der öffentlichen Presse eine Unschärfe bei der Abgrenzung von Begriffen wie Online-Handel, E-Commerce, Internet-Handel oder elektronischer Handel. Im Sinne einer Begriffsannäherung wurde deutlich, dass Online-Handel nicht mit den anderen genannten Begriffen gleichzusetzen ist. Demnach findet in dieser Arbeit ausschließlich der korrekte Gebrauch, in Form der Begriffe B2C-E-Commerce bzw. Online-Handel statt.

Bei der Betrachtung der Marktbedeutung des Online-Handels im deutschen Gesamteinzelhandel wurde ersichtlich, dass die Einzelhandelslandschaft durch einen dynamischen Strukturwandel geprägt ist. Während letzten zehn Jahre betrug das Umsatzwachstum des gesamten Einzelhandels weniger als 1 %. Demgegenüber hat sich der Online-Umsatz zwischen den Jahren 2004 und 2014 mehr als verdreifacht, sodass der Online-Handel nunmehr sowohl von der Bedeutung als auch von der Integration im Leben und Einkaufsverhalten der deutschen Konsumenten angekommen ist. Darüber hinaus beträgt gemäß HDE der Online-Anteil im Nonfood-Bereich für das Jahr 2014 bereits 18 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes. An dieser Stelle gilt es jedoch, kritische Vorsicht bezüglich öffentlichkeitswirksamer Zahlen sowie deren Vergleichbarkeit zu wahren. In den deutschen Medien finden sich abweichende Angaben zur Marktbedeutung des Online-Handels aufgrund einer Vielzahl von Forschungsinstituten. Bei der Betrachtung der einzelnen Sortimente wird deutlich, dass vor allem klassische Sortimente, wie Bekleidung, Spielwaren, Bücher und Elektro bereits hohe Akzeptanz im Online-Handel gefunden haben. Im Vergleich

dazu ist das Sortiment der Nahrungs- bzw. Genussmittel nur von sehr niedriger online Relevanz, wenngleich die Branche anhand des Marktvolumens als größtes Sortiment zu klassifizieren ist. Infolgedessen muss die Marktbedeutung des Online-Handels differenziert nach Sortimenten betrachtet werden. Für den stationären Einzelhändler, vor allem für Fachhandelsgeschäfte und auch für Franchisenehmer erhöht sich tendenziell der Wettbewerbsdruck. Wenngleich das rasante Wachstum des Online-Handels eine große Herausforderung für den stationären Einzelhandel sowie für Shopping-Center als Verbundsysteme des Einzelhandels darstellt, eröffnen sich mittels technischer Innovationen auch Potenziale, wie beispielsweise die Kombination verschiedener Absatzkanäle. Dabei müssen vorrangig die Einstellungen, Verhaltensweisen und Präferenzen der Konsumenten berücksichtigt werden.

Eines der wesentlichen Ziele der Center-Betreiber besteht folglich darin, die Besuchsmotive und Kundenbedürfnisse der Zielgruppen zu erkennen und eine langfristige Kundenbindung herzustellen. Der klassische Kaufprozess wird dabei in den entscheidenden Phasen der Informationssuche, der Bewertung und des Kaufes (Point of Sale) durch den Online-Handel dahingehend beeinflusst, dass die benötigten Informationen und Bewertungen im Internet in einem viel bedeutsameren Umfang vorhanden sind. So ist der Konsument in der Lage, seinem Bedürfnis nach Konsum weitgehend gemäß seinen eigenen Vorstellungen nachzukommen. Die flexible und individualisierte Einkaufsmöglichkeit des Online-Handels führt zu einer Erweiterung des Konsumraums, sodass Konsum im Zeitalter technologischer Transformation allgegenwärtig ist. Mit der Erweiterung der individuellen Konsumsphäre wird auch die persönliche Erlebniswelt vergrößert. Folglich bewegt sich das Konsumentenverhalten in der heutigen Zeit mit einer hohen Dynamik. Nicht mehr die Bedürfnisse, nämlich Produkte und Waren stehen im Vordergrund, sondern Erlebnisse und Gefühle. Diesbezüglich gewinnt der Einsatz des Mehrkanalhandels in Form von Multi-, Cross- und Omni-Channel-Retailing an Relevanz. Auch Marktforschungsstudien kommen zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Kunden die Möglichkeit erwartet, im Kaufprozess mehrere Kanäle nutzen zu können.

Die dargestellten Änderungen von Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie des Konsumentenverhaltens führen dazu, dass die Wettbewerbsdifferenzierung für Shopping-Center zunehmend schwieriger wird. Eine besondere Bedeutung kommt

dabei dem Thema der Revitalisierung zu. Shopping-Center, die den wandelnden Handels- und Konsumentenansprüchen nicht mehr entsprechen können, werden tendenziell unter einem höheren Revitalisierungsdruck stehen.

Die dargestellten Fallbeispiele der Pasing Arcaden und des Milaneo belegen, dass es für Shopping-Center im Zeitalter des Online-Handels notwendig ist, den Konsumenten emotional mittels Architektur und Gestaltung anzusprechen. Darüber hinaus erfordert das Wachstum des Online-Handels eine Differenzierung des Shopping-Centers durch Einkaufserlebnisse und Service, welche die Wettbewerbsformen des Internets nicht bieten können. Neben der Emotionalisierung des Konsumenten durch Architektur und Gestaltung sowie der Differenzierung im Wettbewerb mittels Einkaufserlebnissen und Service, positionieren sich erfolgreiche Center zunehmend als multifunktionaler Marktplatz in enger Verflechtung mit städtischen Strukturen. Dabei ist vor allem eine Anpassung des Branchen-Mix, wie dem Ausbau von gastronomischen-Angeboten, aber auch eine Arrondierung des Funktionen-Mix durch die Integration von Freizeit-, Kultur- und Bildungsangeboten von herausragender Bedeutung. Des Weiteren belegen die ausgewählten Fallbeispiele, dass Wohnungs- bzw. Büronutzungen von Signifikanz für die zunehmend multifunktionale Konzeption von Shopping-Centern in Deutschland sind. Nicht zuletzt verdeutlichen die Pasing Arcaden als Stadtteil-Center sowie das Milaneo als innerstädtisches Handelsquartier, dass eine Integration an städtische Strukturen sowie die Funktion des Centers als sozialer Treffpunkt im Zeitalter des Online-Handels unerlässlich ist.

Zusammenfassend betrachtet bieten Städte in Deutschland geradezu ideale Voraussetzungen, um die Visionen des Stadtplaners und Pionier der Shopping-Center-Entwicklung Victor Gruen zu verwirklichen. In der Entwicklungsgeschichte wurden Shopping-Center in Deutschland zunächst vorrangig an Standorten der Grünen Wiese sowie anschließend an innerstädtischen Standorten als geschlossene Baukörper platziert. Im Zeitalter des Online-Handels und des damit verbundenen Umbruchs vom klassischen Shopping-Center hin zu einem multifunktionalen Marktplatz können tiefgehende Verflechtungen von Handel und Stadt in den Städten und Stadtregionen des 21. Jahrhunderts hergestellt werden.

7 Literaturverzeichnis

- BASTEN, L. (2005): Postmoderner Urbanismus. Gestaltung in der städtischen Peripherie. Münster.
- BAYS, W. R. (2014): 50 Jahre Shopping-Center-Erfahrung. Und was bringt die Zukunft? In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 127-136.
- BEROIZ, J. (2009): Entwicklungstrends im Einzelhandel – Konsequenzen für Shopping-Center. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 1045-1052.
- BESEMER, S. (2004): Shopping-Center der Zukunft. Planung und Gestaltung. Wiesbaden.
- BESEMER, S. (2009): Shopping-Center der Zukunft – Planungs- und Gestaltungsaspekte. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 1056-1063.
- bevh (2015a): Bewegtes Jahr 2014 für Online- und Versandhandel. Pressepräsentation. URL: http://www.bevh.org/uploads/media/150303_Pressepr%C3%A4sentation.pdf (02.06.2015).
- bevh (2015b): Frühjahr Umfrage 2015. Mobiler Einkauf und Bezahlung mit Smartphone und Tablet. URL: https://www.bevh.org/uploads/media/Boniversum_bevh_Mobiler_Einkauf_Fr%C3%BChjahr_2015.pdf (02.06.2015).
- BINDER, T. (2014): Shopping-Center-Revitalisierung. Innovative Konzepte für die Zukunft. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 373-383.
- BNP Paribas Real Estate (2015): Retailmarkt Deutschland. Property Report 2015. URL: http://www.realestate.bnpparibas.de/upload/docs/application/andrew-inset/2015-02/2015_bnp_pre_pr_retail_deutschland_de.pdf (02.03.2015).
- BOERSMA, T. (2010): Warum Web-Exzellenz ein Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist. Wie das Internet den Handel revolutioniert. In: HEINEMANN, G. & A. HAUG (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce. Innovation und Transformation im Handel. Wiesbaden: 21-41.
- BONET, M. & J. WILL (2009): Die Fläche als Grundlage des Flächenmanagements. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 750-761.
- BONE-WINKEL, S., SCHULTE, K.-W. & C. FOCKE (2008): Begriffe und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut. In: SCHULTE, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München: 3-25.
- BRUNE, W. (2006): Vorwort. In: BRUNE, W., R. JUNKER & H. PUMP-UHLMANN (Hrsg.): Angriff auf die City. Kritische Texte zur Konzeption, Planung und Wirkung von integrierten und nicht integrierten Shopping-Centern in zentralen Lagen. Düsseldorf: 7-10.

- BULLINGER, D. (2013): Einige Gedanken zur Zukunft der Handelsimmobilie Shopping Center. In: KLEIN, K. (Hrsg.): Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse. Mannheim: 287-315.
- CBRE Global Investors (2014): Whitepaper Omni-Channel Retail. URL: http://www.cbreglobalinvestors.com/research/publications/Documents/Special%20Reports/2000.311-CBRE_Whitepaper_Omni_channel_retail_2014.pdf (02.02.2015).
- CHRIST, W. (2014): Mitte Mall Media. Architektur und Städtebau des Handels im Prozess der Moderne. In: RINGEL, J. (Hrsg.): Innenstadthandeln. Detmold: 120-152.
- COMFORT (2015): High Streets Report. Deutschland 2015. URL: http://www.comfort.de/fileadmin/user_upload/publications/comfort_hsr_2015.pdf (05.05.2015).
- Cushman & Wakefield (2014): Shopping Centres & E-Commerce. Survival of the fittest. URL: <http://www.cushmanwakefield.de/de-de/research-and-insight/2014/survival-of-the-fittest-in-the-digital-world/> (02.02.2015).
- Deloitte (2014): Die Chance Omnichannel. Eine Studie für Ebay. URL: <http://www.zukunftdeshandels.de/sites/all/themes/feed/img/Omnichannel-Report.pdf> (06.05.2015).
- DICHTL, T. (2013): Eigentümer von Handelsimmobilien als Schlüsselakteure für die Attraktivität der Innenstadt. Untersucht am Beispiel Würzburg. Würzburg.
- DÖRHÖFER, K. (2014): Urbanität und Shopping Malls. In: RINGEL, J. (Hrsg.): Innenstadthandeln. Detmold: 228-247.
- DUCAR, D. & J. RAUH (2003): E-Commerce und geographische Handelsforschung. In: DUCAR, D & J. RAUH (Hrsg.): E-Commerce. Perspektiven für Forschung und Praxis. Passau: 7-12.
- ECC Köln (2014): Erlebnis im Handel – auch online alle Sinne ansprechen? URL: http://www.t-systems-mms.com/fileadmin/mms_upload/04_Unternehmen/Downloads/Mailings/Whitepaper_Erlebnis_im_Handel.pdf (07.12.2014).
- ECC Köln (2015): Amazon ist Deutschlands größter Showroom. ECC Köln und hybris veröffentlichen neue Cross-Channel-Studie. URL: <http://www.ecckoeln.de/News/Amazon-ist-Deutschlands-gr%C3%B6%C3%9Fter-Showroom-%E2%80%93-ECC-K%C3%B6ln-und-hybris-ver%C3%B6ffentlichen-neue-Cross-Channel-Studie> (06.05.2015).
- ECE (2014): ECE News 2014 Herbst. URL: www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/ECE_News/141001_DEUTSCH.pdf (06.05.2015).
- ECE (2015a): 50 Jahre ECE. Die ECE-Story. URL: http://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Unternehmensbroschueren/50JahreECE_klein.pdf (06.05.2015).
- ECE (2015b): Milaneo Services. URL: <http://www.milaneo.com/servicesuche/> (06.05.2015).

- EHI (2015a): EHI Handelsdaten. Entwicklung der Anzahl der Shopping-Center in Deutschland 1965 bis 2015. URL: <http://www.handelsdaten.de/shopping-center/anzahl-der-shopping-center-deutschland-zeitreihe> (26.05.2015).
- EHI (2015b): EHI Handelsdaten. Entwicklung der Gesamtfläche der Shopping-Center in Deutschland 1965 bis 2015. URL: <http://www.handelsdaten.de/shopping-center/gesamtflaeche-der-shopping-center-deutschland-zeitreihe> (26.05.2015).
- EHI (2015c): EHI Handelsdaten. Verteilung der Shopping-Center in Deutschland nach Standortlage und Eröffnungsjahr. URL: <http://www.handelsdaten.de/shopping-center/verteilung-der-shopping-center-deutschland-nach-standortlage-und-eroeffnungsjahr> (26.05.2015).
- EHI (2015d): Shopping-Center-Report. Definitionen. URL: <http://www.shopping-center-report.de/#!/definitions> (26.05.2015).
- FALK, B. (2009a): Shopping-Center. Erscheinungsformen, Besonderheiten und Erfolgskriterien. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 21-37.
- FALK, B. (2009b): Innerstädtische Shopping-Center im Spannungsfeld. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 153-165.
- FALK, M. T. (2009): Makro- und Standortanalysen für Shopping Center. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 313-324.
- FALK, B. (2014): Shopping Center. Fluch und Segen. In: RINGEL, J. (Hrsg.): Innenstadthandeln. Detmold: 248-266.
- FEIGER, U. (2014): Stuttgarts City setzt auf Center-Standorte. *LebensmittelZeitung* 49 (1): 34-35.
- GEBHARDT, H. (2006): Geographie des Handels und der Dienstleistungen. In: GEBHARDT, H. et al. (Hrsg.): Geographie. Physische Geographie und Humangeographie. Heidelberg: 696-697.
- GEHRCKENS, M. & T. BOERSMA (2013): Zukunftsvision Retail. Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In: HEINEMANN, G. et al. (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace. Wiesbaden: 51-74.
- GERMELMANN, C. C. & P. NEDER (2012): Shopping-Center. In: ZENTES, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel. Berlin: 329-349.
- GfK Geomarketing (2013): Online versus stationär. Lieber komplementär. URL: https://www.gfk.com/de/loesungen/geomarketing/Documents/20130902_GfK_White-paper_online.pdf (02.02.2015).
- gif (2014): Definitionen zur Einzelhandelsanalyse. Wiesbaden.
- GLATZEL, C. (2013): Zielgruppen des Handels. Gestaltungsanforderungen an Shopping-Center. *Immobilien & Finanzierung* 64 (20): 16-17.
- GLATZEL, C. (2014): Shopping-Center-Marketing in Zeiten des digitalen Wandels. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 342-351.

- GONDRING, H. (2013): Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl. München.
- GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009): Vom „Mall-Walking“ bis zu „Blitzeinkäufen“ – wie verhalten sich Konsumenten in einem Shopping Center? In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 347-354.
- GRÖPPEL-KLEIN, A. & C. C. GERMELMANN (2010): Der Kunde ist König. Subjektiv empfundene Kundendominanz als Erfolgsfaktor. *Marketing Review St. Gallen* 3 (1): 33-37.
- HAHN, B. (2007): Shopping-Center als internationales Phänomen. In: WEHRHEIM, J. (Hrsg.): Shopping Malls. Interdisziplinäre Betrachtungen eines neuen Raumtyps. Wiesbaden: 15-34.
- Hahn Gruppe, GfK & CBRE (2014): Hahn Retail Estate Report 2014/2015. URL: www.cbre.de/de_de/research/retail/retail_content/CBRE_Hahn_Retail_Report_Deutschland_2014-2015_deutsch.pdf (06.12.2014).
- HÄUSEL, H. G. (2012): Ladengestaltung. Wie man emotionale PoS-Welten inszeniert. In: ZENTES, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel. Berlin: 631- 644.
- HDE (2015): Handel 4.0. URL: http://www.einzelhandel.de/images/E-Commerce/Publikationen/Handel_4.0/Handel_4.0_Ausgabe_1.pdf (02.02.2015).
- HEINEMANN, G. (2014): SoLoMo – Always-on im Handel. Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping. Wiesbaden.
- HEINEMANN, G. (2015): Der neue Online-Handel. 6. Aufl. Wiesbaden.
- HEINRITZ, G. & M. POPP (2011): Geographische Handelsforschung. In: GEBHARDT, H. et al. (Hrsg.): Geographie. Physische Geographie und Humangeographie. Heidelberg: 1002-1012.
- HUTH, D. (2015): Das erwartet der vernetzte Kunde. *German Council Magazin* 19 (1): 30-32.
- HÜTZ, S. (2014): Mega-Center in der City. *Stores+Shops* 06 (1): 21.
- ICSC (2006): European Shopping Centre Standard. URL: http://www.icsc.org/uploads/research/general/euro_standard_only.pdf (04.05.2015).
- ICSC (2012): European Shopping Centre Awards 2012. URL: http://www.icsc.org/uploads/awards/European_2012Winners.pdf (05.03.2015).
- IFH Köln (2006): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution. 5. Aufl. Köln.
- Immobilienreport München (2013): Einkaufsparadies im Pasinger Traumschiff. URL: <http://www.immobilienreport.de/gewerbe/Pasing-Arcaden.php> (06.05.2015).
- JÄHNICHEN, L. (2012): Fallstudie Pasing Arcaden. Vom Stadtumbau zur Rendite. *Immobilien & Finanzierung* 63 (1): 54.
- JLL (2015a): Expansionsziel Deutschland 2015. URL: <http://www.jll.de/germany/de-de/research/592/expansionsziel-deutschland-2015> (25.05.2015).

- JLL (2015b): Shopping-Center Investment Markt Gesamtjahr 2014. URL: <http://www.jll.de/germany/de-de/research/534/shopping-center-investmentmarkt-2014> (25.05.2015).
- JUNKER, R. et al. (2008): Wirkungsanalyse großer innerstädtischer Einkaufszentren. Berlin.
- JUST, T. (2013): Demografie und Immobilien. 2. Aufl. München.
- JUST, T. & C. ORSZULOK (2014): Ökonomische Bestimmungsfaktoren für Shopping-Center. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 34-47.
- KIRCHNER, H. J. (2014): Der Einfluss von E-Commerce auf den Nordamerikanischen Einzelhandel und Shopping Center. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 360-370.
- KLEIN, K. (2013a): Handelsimmobilien – ein neues Feld der geographischen Handelsforschung. In: KLEIN, K. (Hrsg.): Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse. Mannheim: 7-15.
- KLEIN, K. (2013b): Handelsimmobilien – eine Einordnung. In: KLEIN, K. (Hrsg.): Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse. Mannheim: 19-26.
- KLEIST, T. (2010): Best Practice. DGNB-Zertifikat Pasing Arcaden. In: mfi & F.A.Z.-Institut (Hrsg.): Managementkompass Nachhaltige Shopping Center. Essen: 17-18.
- KOLLMANN, T. (2014): Electronic Business. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54580/electronic-business-v11.html> (06.06.2015).
- KOOF, S. & C. SCHNEIDER (2009): Erwartungen und Anforderungen an die Shopping Center aus Sicht der REWE. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 893-898.
- KORZER, T. (2012): Lernen von Shoppingcentern. Potenziale für eine ökonomisch tragfähige und nachhaltige innerstädtische Einzelhandelsentwicklung in Klein- und Mittelstädten. Leipzig.
- KOSCHNY, R. P. (2014): Wie viel Center geht noch? Projektentwicklungsoportunitäten im deutschen Einzelhandel. *German Council Magazin* 18 (Sonderausgabe): 58-59.
- KPMG & EHI (2012): Trends im Handel 2020. URL: <http://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> (06.12.2014).
- KPMG (2015): Consumer Barometer 01/2015. Online- und Local-Shopping auf dem Vormarsch. URL: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/consumer-barometer-1-2015-kpmg.pdf> (06.05.2015).
- KULKE, E. (2010): Wirtschaftsgeographie Deutschlands. 2. Aufl. Heidelberg.
- KULKE, E. & J. RAUH (2014): Das Shopping Center Phänomen. Aktuelle Entwicklungen und Wirkungen. In: KULKE, E. & J. RAUH (Hrsg.): Das Shopping Center Phänomen. Aktuelle Entwicklungen und Wirkungen. Mannheim: 7-11.

- KÜHNE, M. (2009): Shopping Center 7. Generation. Ludwigsburg.
- LADEMANN, R. (2011): Innerstädtische Einkaufszentren. Eine absatzwirtschaftliche Wirkungsanalyse. Göttingen.
- MANZ, K. (2015): Omnichannel auf der Fläche. *Stores+Shops* 07 (1): 46-48.
- MARTIN, A. (2009): Die Branchenmixgestaltung – zentrales Instrument der Shopping-Center-Konzeption. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 357-363.
- MATTESICH, T. et al. (2014): Einzelhandel 2.0. Standortwettbewerb in einer neuen Dimension. *German Council Magazin* 18 (Sonderausgabe): 48-51.
- mfi (2011): Pasing Arcaden Services. URL: <http://www.pasing-arcaden.de/rund-um-services/> (06.05.2015).
- mfi (2014): 4-Sterne Shopping Center. Neues Qualitätslabel von mfi/Unibail-Rodamco für stationären Handel. URL: <http://www.mfi.eu/presse-pr/pressemitteilung/29352/> (05.03.2015).
- mfi (2015): Pasing Arcaden. URL: <http://www.mfi.eu/center/PAA/> (05.03.2015).
- MÜLLER, T. (2014): Das Zauberwort heißt Positionierung. Nachgefragt – Die Planung von Einkaufszentren hat sich gravierend verändert. *German Council Magazin* 18 (4): 52-54.
- OTTO, A. (2014): Zukunft der Shopping-Center. Zukunft der Städte. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 210-218.
- PESCH, F. (2014): Integration und Urbanität. Zukunftsperspektiven innerstädtischer Einkaufszentren. *Informationen zur Raumentwicklung* (19) 1: 55-66.
- PETERSEN, O. (2014): Betriebstypendynamik im innerstädtischen Einzelhandel. In: RINGEL, J. (Hrsg.): Innenstadthandeln. Detmold: 180-191.
- PFANNENSCHMIDT-WAHL, J. (2013): Standorte. Erlebte Gefühle kontra Netzwelten. Spezialisten zu Shopping-Center-Perspektiven. *Food Service* 22 (3): 48-53.
- PITROFF, R. (2009): Shopping-Center in Deutschland. Themen und Perspektiven. In: EVERLING, O., JAHN, O. & E. KAMMERMEIER (Hrsg.): Rating von Einzelhandelsimmobilien. Wiesbaden: 15-34.
- POPP, M. (2002): Innenstadtnahe Einkaufszentren. München.
- PORTER, M. E. (2010): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Aufl. Frankfurt am Main.
- PÜTZ, R. & F. SCHRÖDER (2011): Geographische Konsumforschung. In: GEBHARDT, H. et al. (Hrsg.): Geographie. Physische Geographie und Humangeographie. 2. Aufl. Heidelberg: 988-1002.
- RIEPER, A. (2014): Aktuelle Branchentrends im Einzelhandel. Entwicklungen in einem innenstadtrelevanten Wirtschaftssektor. *Standort* 38 (2): 87-91.
- RITTINGER, S. (2014): Multi-Channel Retailing. Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden.
- ROBERS, D. (2013): Erfolgreich durch Innovation. *German Council Magazin* 17 (1): 6-9.

- Roland Berger Strategy Consultants & ECE (2013): Dem Kunden auf der Spur. Wie wir in einer Multichannel-Welt wirklich einkaufen (Kurzversion). URL: https://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Studien/Multichannel_-_Studie_Dem_Kunden_auf_der_Spur__Kurzversion_.pdf (02.05.2015).
- SHELLENBERG, J. (2005): Endverbraucherbezogener E-Commerce. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. Passau.
- SCHRAMM-KLEIN, H. (2012): Multi Channel Retailing. Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: ZENTES, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel. Berlin: 419-440.
- SCHRAMM-KLEIN, H. et al. (2014): (R)Evolution des Mehrkanalhandels. Von Multi-Channel- über Cross-Channel zu Omni-Channel. Frankfurt am Main.
- SCHULTE, K.-W. & W. SCHÄFERS (2008): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin. In: SCHULTE, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band I Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München: 49-69.
- SCHWERTFEGER, M, LEISCHNIG, A. & M. ENKE (2012): Einkaufserlebnisse durch Kundenevents im Einzelhandel. In: BAUER, H., HEINRICH, D. & M. SAMAK (Hrsg.): Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis. Wiesbaden: 97-112.
- SCHWERTFEGER, M. (2012): Einkaufserlebnisse im Handel. Theoretische Konzeption und empirische Analyse. Wiesbaden.
- SEGERER, M. (2013): Das Angebot und die Nachfrage nach Typen von Handelsimmobilien. Eine Synthese aus Theorien der Handelsforschung der Immobilienwirtschaft. In: KLEIN, K. (Hrsg.): Handelsimmobilien. Theoretische Ansätze, empirische Ergebnisse. Mannheim: 27-92.
- Sonea Sierra & GMA (2011): Shoppingcenter-Revitalisierung in Deutschland. URL: http://www.gma.biz/app/download/7095178986/Revitalisierung_Shoppingcenter.pdf (04.05.2015).
- SONNENSCHNEIN, V. & C. MES (2014): Shopping-Center-Management. Konzepte 2025. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 421-427.
- Stadt München (2014): Plangutachten Pasing Zentrum. URL: http://www.muenchen.de/rathaus/dms/Home/Stadtverwaltung/Baureferat/nordumgebung-pasing/pdf/zentrum_pasing_plangutachten.pdf (06.05.2015).
- Stadtquartier Milaneo (2015a): Allgemeine Informationen. URL: <http://stadtquartier-milaneo.com/quartier/allgemein/> (05.04.2015).
- Stadtquartier Milaneo (2015b): Shopping. URL: <http://stadtquartier-milaneo.com/quartier/shopping> (05.04.2015).
- STECH, H. & K. GOLUBEW-HIESGEN (2009): Erwartungen und Anforderungen an die Shopping-Center aus Sicht der Douglas Group. In: FALK, B. & W. R. BAYS (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch. Development, Management, Marketing. Starnberg: 900-904.
- STURM, V. (2006): Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping Centern. Ein Turnaround-Management-Ansatz. Köln.

- VIERBUCHEN, R. (2015): Handelsimmobilienreport 195. URL: <http://www.rohmert-medien.de/wp-content/uploads/2015/04/Der-Handelsimmobilien-Report-Nr-195.pdf> (25.05.2015).
- WEIDNER, S. (2014): Stadtmanagement und Shopping-Center. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 220-230.
- WEIDNER, S. & T. KORZER (2014): Auswirkungen innerstädtischer Shopping-Center auf tradierte innerstädtische Einzelhandelsstrukturen. Langzeitstudie „Höfe am Brühl“ in Leipzig. In: KULKE, E. & J. RAUH (Hrsg.): Das Shopping Center Phänomen. Aktuelle Entwicklungen und Wirkungen. Mannheim: 73-108.
- WEISS, R. R. (2014): Erfolgreiche Zukunft dank Refurbishing. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 384-393.
- WENGLER, T. (2005): Auswirkungen des Internethandels auf Shopping-Center. Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen auf die Gestaltung und das Management von Shopping-Centern. Leipzig.
- WILD, M. (2014): Shopping-Center im Zeitalter des digitalen Konsums. Von der Fläche zur Vielfalt. In: FALK, B. & M. T. FALK (Hrsg.): Shopping-Center-Future. Starnberg: 331-341.