

Märkte verstehen - Risiken bewerten - Chancen erkennen

ecöstra

NEWSLETTER

- April 2009 -

BUDD
1
SHIRTMAKER

WATERFORD
2
WEDGWOOD

BUDD
3
SHIRTMAKER

WATERFORD
+
WEDGWOOD

ICONASTAS
RUSSIAN WORKS
OF ART
+
SIBIRIAN
ANTIQUES
WATCHES

WATERFORD
WEDGWOOD

WATERFORD
WEDGWOOD

WATERFORD
WEDGWOOD

ecöstra GmbH

Wirtschafts-, Standort- und Strategieberatung in Europa

www.ecostracom.com



NEWSLETTER

April 2009

DYNAMIK IM HANDEL I: EINZELHANDEL ZWISCHEN „FLÄCHENWAHN“ UND „GEIZ IST GEIL“

Der Einzelhandel als Wirtschaftssektor unterliegt seit Jahren einer außerordentlich hohen Dynamik, welche sich u.a. in einer massiven Ausweitung der Verkaufsflächen, einer Verschiebung der Marktanteile zwischen den Vertriebsformen wie auch eine Veränderung der Bedeutung von Einkaufsstandorten, der Entwicklung neuer Betriebstypen, einem anhaltenden Preiswettbewerb, Veränderungen bei den Sortimenten, dem Dienstleistungsangebot und anderem mehr ausdrückt. In einer vierteiligen Serie werden im ecöstra-Newsletter die auf der Angebotsseite – d.h. im Handel - wirksamen relevanten Trends beschrieben und kommentiert.

Dieser erste Beitrag beschäftigt sich mit allgemeinen Trends, der zweite Teil wirft dann einen näheren Blick auf spezifische Entwicklungen bei den Vertriebsformen, der dritte Teil erläutert neue Aspekte des Standortwahlverhaltens und der damit zusammenhängenden Konsequenzen für die Standort- und Stadtentwicklung und in einem letzten Teil werden dann die gewonnenen Erkenntnisse zu Thesen bezogen auf die weitere Entwicklung gebündelt. Wenn auch in dieser Darstellung die Nachfrageseite etwas vernachlässigt wird, so sollte aber nicht vergessen werden: in einem Käufermarkt bildet der Kunde und sein Nachfrageverhalten eine - wenn nicht sogar „die“ - entscheidende Triebkraft für Veränderungen.

Mit dem Siegeszug der Selbstbedienung und damit möglichen neuen Flächenkonzepten setzte ab Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts nicht nur eine Ausweitung der Sortimente, sondern auch ein enormes Verkaufsflächenwachstum ein. So stieg die Flächenausstattung im deutschen Handel von ca. 95 Mio. m² VK im Jahr 1995 auf zwischenzeitlich ca. 118 Mio. m² VK im Jahr 2007 (= +24 %), was einer aktuellen Pro-Kopf-Ausstattung von ca. 1,44 m² VK entspricht. Bis zum Jahr 2010 wird ein weiterer Flächenanstieg auf ca. 122 Mio. m² VK erwartet. Insbesondere in den letzten Jahren hat eine anhaltende Konsumflaute zu einer stagnierenden Umsatzentwicklung und damit in der Konsequenz zu sinkenden Flächenproduktivitäten geführt. So stieg der Einzel-

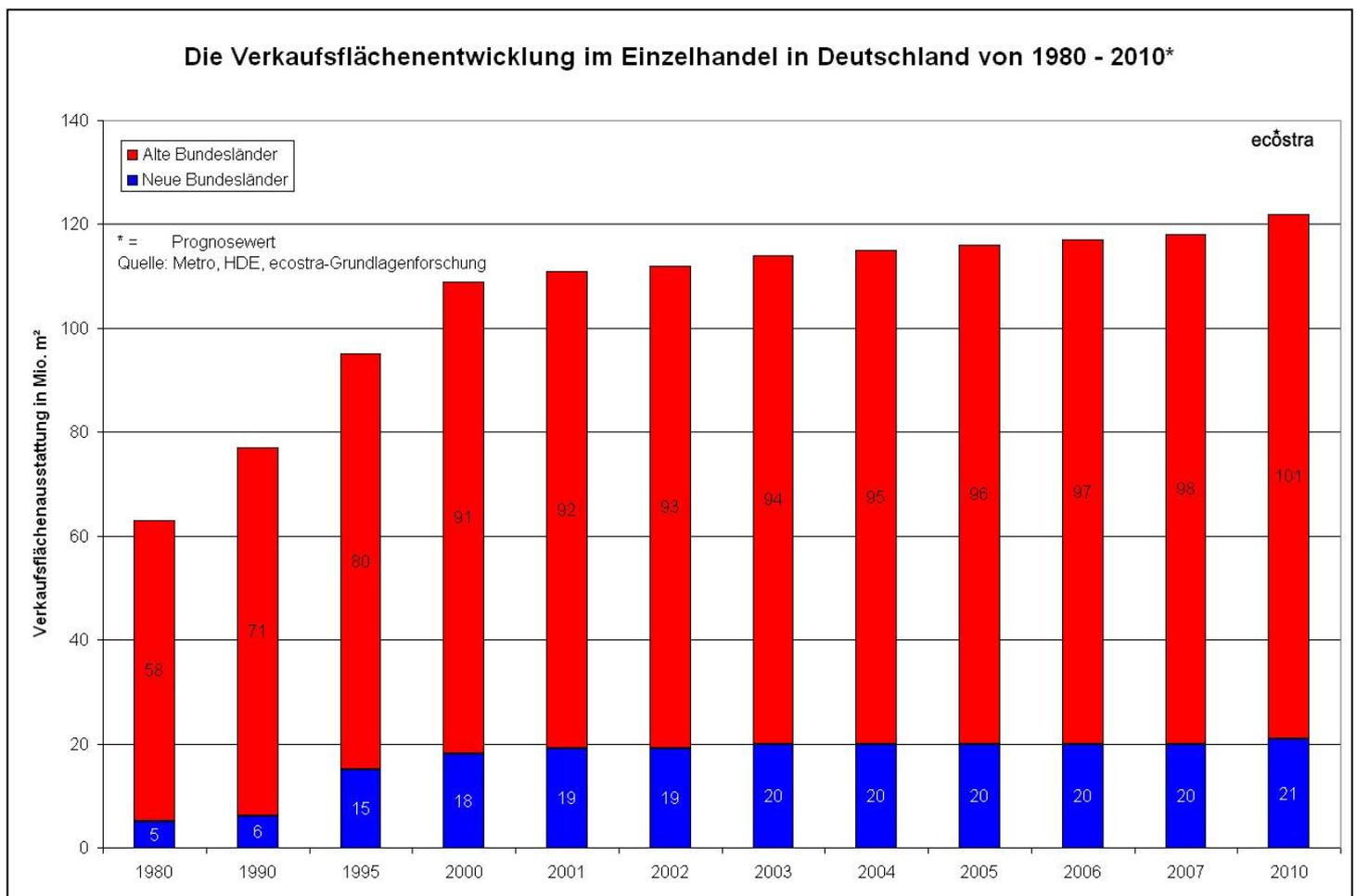
handelsumsatz nach Angaben des Hauptverbandes des deutschen Einzelhandels (HDE) von ca. 376,0 Mrd. € im Jahr 1995 auf ca. 393,9 Mrd. € im Jahr 2007, was einem Zuwachs von ca. +4,8 % entspricht und somit deutlich hinter der Flächenentwicklung zu-

Inhalt:	Seite
Dynamik im Handel I: Einzelhandel zwischen „Flächenwahn“ und „Geiz ist Geil“	1
Strategische Stadtentwicklung und Einzelhandelskonzepte (Teil 1)	8
Die aktuelle Grafik: Die Entwicklung der Zahl der Besucher auf der ecostra-Homepage	11
Schweizer Bergimmobilien: Hohe Nachfrage und steigende Preise in Davos	12
Das Stadtprofil: Einzelhandelsstandort Nauen (LK Havelland)	16
Erfolgsfaktoren für Outlet Center in Europa: „The Value is in the Mix“	18
Frisch aus der Ablage	23
Das (Aller-) Letzte: In Verträglichkeitsgutachten auf die Zukunft wetten?	23

rückbleibt. Bedingt war dies u.a. durch steigende Energie-, Wohn- und Mobilitätskosten, einer größeren

Notwendigkeit für eine private Altersvorsorge wie auch einem höheren Ausgabenanteil für Freizeitaktivitäten, was zu Umschichtungen im Ausgabeverhalten führte. Einen nicht geringen Einfluss hatten – zumindest in einzelnen Teilräumen Deutschlands - aber auch soziodemographische Entwicklungen, welche sich v.a. in den neuen Bundesländern in einem verschiedentlich dramatischen Einwohnerrückgang und damit einem stark sinkenden örtlichen bzw. regionalen Kaufkraftvolumen bemerkbar machten.

kaufes zu einer gestiegenen Nachfragemacht, welche die Herstellerseite als vorgelagerte Wirtschaftsstufe ebenso zu spüren bekam, wie auch weniger profilierte Betreiber von Shopping Centern als Vermieter. In einzelnen Branchen haben diese Konzentrationstendenzen auf der Handelsseite zu oligopolartigen Strukturen geführt und durch die Ausnutzung u.a. von Mengenrabatten, Preisnachlässen, Listungsgebühren kleinere Handelsunternehmen einem nicht geringen Druck ausgesetzt und den Selektionsprozess angeheizt. Das in Reaktion auf diese Entwicklung seit dem



Neben der Entwicklung von SB-Konzepten machte sich die Rationalisierung im Handel auch in Zusammenschlüssen, Übernahmen und in der Bildung von Kooperationen bemerkbar. Beispiele aus der jüngeren Zeit sind die Übernahme von Marktkauf und Plus durch EDEKA im Lebensmittelsektor, Ihr Platz durch Schlecker bei den Drogeriemärkten, Max Bahr durch Praktiker im Baumarktbereich und im Möbelhandel Höffner durch die in hohem Maße expansive Lutz-Gruppe aus Österreich. Die Übernahmen und Zusammenschlüsse führten durch Bündelung des Ein-

Jahr 1999 geltende Verbot des Verkaufs unter dem Einstandspreis ist nur ein stumpfes Schwert, da hierdurch – auch nach Einschätzung des Bundeskartellamts - das Ziel, kleine und mittlere Einzelhandelsunternehmen vor dem „Verdrängungswettbewerb durch marktmächtige Großunternehmen“ zu schützen, nicht erreicht werden wird. Für viele Einzelhändler stellt sich schon lange nicht mehr die Frage, ob die „Spieß“ im Wettbewerb noch gleich lang sind“, sondern ob ein Überleben zwischen den „Big Playern“ möglich

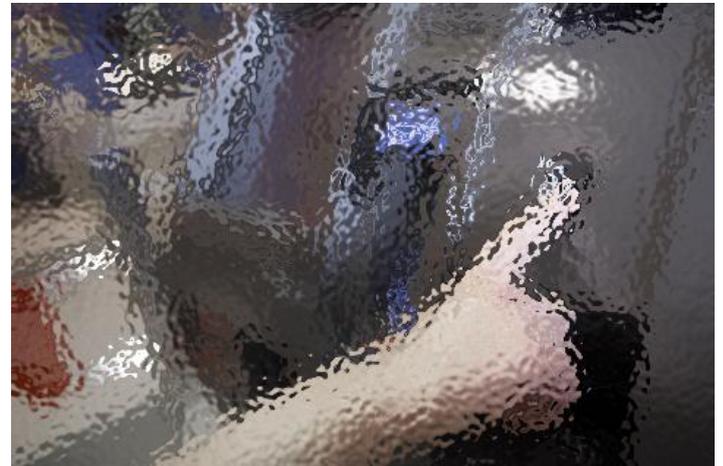
ist, ob es Nischen gibt, welche eine ausreichende Sicherung der Existenz ermöglichen.

Die Rationalisierung im Handel spiegelt sich auch in der zunehmenden Technisierung der Geschäftsabläufe wider. Bereits die Einführung von Barcodes auf den Waren, von Scanner-Kassen und elektronischer Bezahlsysteme führte u.a. beim Checkout zu einer weiteren Optimierung des Selbstbedienungsprinzips und einer Beschleunigung der Abläufe. Gleichzeitig erweiterte die Integration von elektronischen Informationsterminals mit der Möglichkeit z.B. Bild- und Textinformationen zur Produktherkunft, Hinweise zu Inhaltsstoffen und Tipps zur Verwendung (z.B. Kochrezepte im Lebensmitteleinzelhandel) die Beratungskompetenz ebenso wie Multi-Media-Screens z.B. im Sportartikelhandel die Testmöglichkeiten von Sportgeräten um neue Dimensionen ergänzten. Die nächsten technologischen Meilensteine können wie folgt skizziert werden:

- Self-Scanning-Kassen befinden sich bereits in der Testphase, d.h. der Kunde übernimmt den Kassiervorgang und kann ggf. auch per Fingerabdruck bezahlen
- WLAN-Funknetze und RFID-Chips (Radio Frequency Identification) werden zur Optimierung des Waren- und Bestandsmanagements sowie der Bezahlvorgänge eingesetzt. Zwar hat aufgrund der (noch hohen) Kosten die Euphorie in diesem Zusammenhang etwas nachgelassen, gleichwohl besteht hier – sobald eine Einsatzmöglichkeit im Massenmarkt gegeben ist – ein enormes Einsparpotential
- Neben dem Handel rüstet auch der Verbraucher technologisch auf. Mobiltelefone werden bald in der Lage sein, im Ladengeschäft die Barcodes an Waren abzulesen und in sekundenschnelle im Internet den günstigsten Anbieter zu finden. Damit ergibt sich eine allgegenwärtige Preistransparenz durch mobile Metasuchmaschinen, was den Preiswettbewerb nochmals anheizen wird.

Durch den Technologieeinsatz ergeben sich für den Handelsbetrieb v.a. auch Kostenvorteile durch optimierte Abläufe, erweiterte Serviceleistungen bei gleichzeitig geringerem Personalaufwand. Der technologische Fortschritt wird zum Entwicklungstreiber im Handel, der Investitionsdruck steigt. Insbesondere große, kapitalstarke Filialunternehmen sind in der

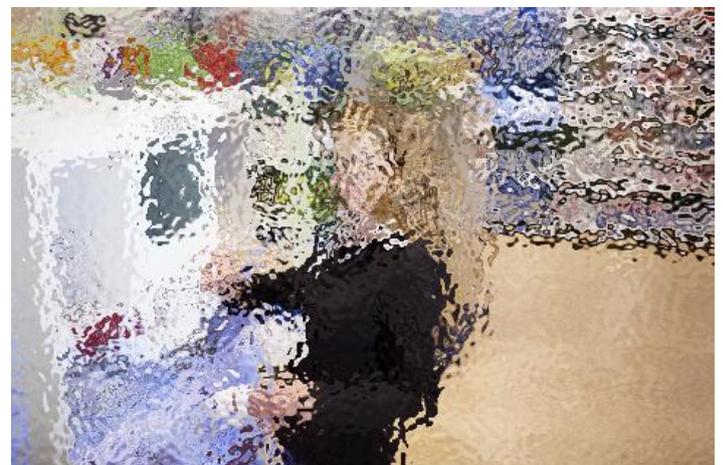
Lage die entsprechenden Investitionen vorzunehmen und durch technologische Innovationen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.



Bezahlen per Fingerabdruck an der Zahlstation



Mobile Bestandserfassung durch Handscanner für RFID-Chips



Das Haut-Beratungsterminal ermittelt den individuellen Hauttyp und schlägt Pflegeprodukte vor

Photos: METRO AG



Die Kostenvorteile durch Ausnutzen der Nachfrage-macht, eine spezifische Einkaufspolitik, optimierte Betriebsabläufe und vergleichsweise geringe Investitionen in Ladenbau bieten u.a. auch die Möglichkeit im Preiswettbewerb neue Standards zu setzen. So ist in den vergangenen beiden Jahrzehnten der Preis zunehmend zur Kernbotschaft des Handelsmarketing geworden. Der Slogan des Elektrodiskounters Saturn „Geiz ist Geil!“ wurde zum Leitthema, dem sich nur wenige Anbieter entziehen konnten. Ein Lebensmittel-discounter wirbt mit „Lidl ist billig“, „Bestpreis-Angebote“ gibt es überall und ein Schnäppchenmarkt benannte sich gleich „Mac-Geiz“. Auch im Modehandel werden seit einiger Zeit neue Kollektionen nahezu unmittelbar nach Listung in den Geschäften rabattiert, die Schlussverkaufszeiten haben sich zu einer ständigen Rabattschlacht erweitert. Dabei ist es nur von geringer Bedeutung ob tatsächlich bei einem bestimmten Produkt ein Preisvorteil gegeben ist; entscheidend ist der Glaube des Verbrauchers an die Möglichkeit ein „Schnäppchen“ zu machen.



Die Kommunikationspolitik des Handelsbetriebes wird vom äußeren Ladenantritt....



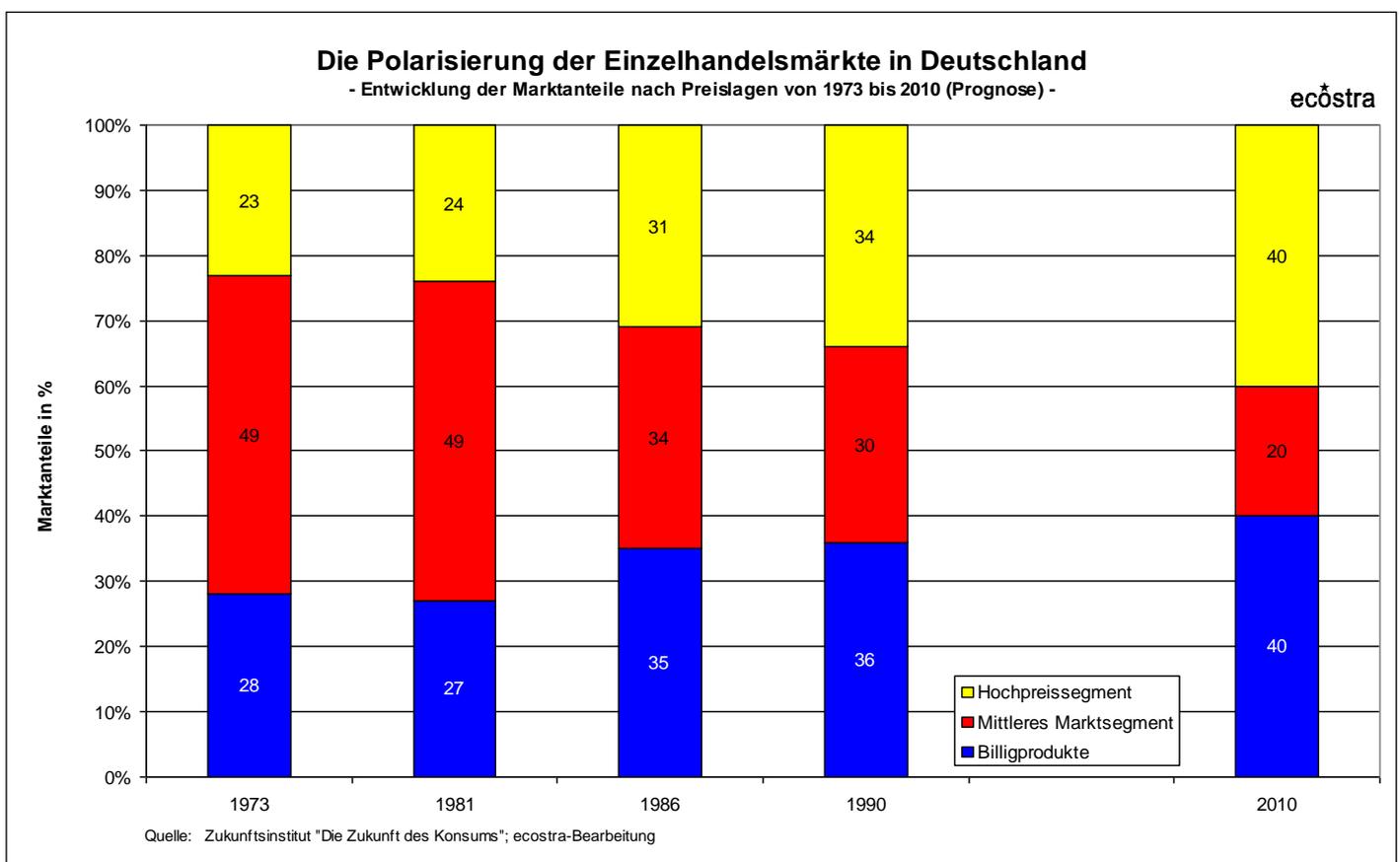
...bis zur inneren Ladengestaltung häufig nur noch vom Preisargument dominiert

Auch wenn es Indizien dahingehend gibt, daß die Intensität der Rabattschlachten etwas nachgelassen hat, für die Mehrheit der Verbraucher stellt nach wie vor der Preis das wichtigste Einkaufskriterium dar. Allerdings steigen auch die Anforderungen an das Sortiment. Neben Preis und Auswahlvielfalt rücken nun stärker Qualität und Herkunft des Produktes in den Fokus. Hierzu haben neben den diversen Lebensmittel-skandalen und Produkt-Rückrufaktionen der vergangenen Jahre auch ein gestiegenes Bewusstsein zu den Herstellungsbedingungen in den Ursprungsländern (z.B. Kinderarbeit) beigetragen. Nachfrageveränderungen der Verbraucher bieten Chancen für neue spezialisierte Anbieter, wie der Boom der Bio-Supermärkte zeigt. Untersuchungen belegen, daß die eigene Gesundheit für den Verbraucher das stärkste Kaufmotiv darstellt, das Preisniveau aber der Hauptgrund ist, weshalb dieser sich gegen Bio entscheidet.

So unterliegen auch die Sortimentsstrukturen einer ständigen Veränderung. Für viele Jahrzehnte setzte der Handel v.a. auf eine Erweiterung der Sortimentsbreite und -tiefe, was sich u.a. in einem steigenden Flächenbedarf niederschlug. Gerade der Lebensmitteleinzelhandel steht exemplarisch für diese Entwicklung, welche zur Etablierung von SB-Warenhäusern mit mehr als 50.000 Artikeln und Verkaufsflächen von über 20.000 m² geführt hat. Auf der anderen Seite haben sich auf Basis des Niedrigpreisprinzips Spezialisten wie ALDI mit einem nur etwa 800 Artikel umfassenden, sehr schmalen und auf Eigenmarken ausgerichteten Sortiment eine führende Marktposition erarbeitet. Andere Lebensmittel-Discounter wie z.B. Lidl, Plus oder Penny haben zwar mit ca. 1.500 bis 2.000 Artikeln ein bereits deutlich tieferes Sortiment, gegenüber den Supermärkten als Vollsortimentern mit ca. 9.000 Artikeln zeigen sich jedoch nach wie vor deutliche Unterschiede in der Sortimentspolitik. Allerdings ist bei den Discountern eine zunehmende Ausweitung und Anpassung der Sortimente erkennbar. So finden sich selbst bei den sog. „Hard“-Discountern wie ALDI zwischenzeitlich Bioprodukte und Frischfleisch, vielleicht auch bald Fair-Trade-Produkte. Bei den Vollsortimentern haben Convenience-Produkte – insbesondere auch vor Ort vorgenommene Produktveredelungen wie z.B. Salat- und Früchteschalen, frische Backwaren (Backstationen) und „heiße Theken“ – ein wachsendes Gewicht innerhalb des Waren- und Dienstleistungskreises. Die Eigenmarken des Handels haben seit Jahren an Be-

deutung gewonnen und in verschiedenen Branchen die Markenhersteller einem großen Druck ausgesetzt. Berichte z.B. der Stiftung Warentest, daß Eigenmarken in der Qualität nicht hinter Markenprodukten zurückstehen bzw. sogar mit diesen identisch sind, führen zu einer Erosion bzw. Entwertung der Marken. In jüngerer Zeit gibt es auch Beispiele, daß Discounter versuchen durch strategische Akquisitionen von etablierten Marken (z.B. die Strumpfmarke Ergee durch den Textildiscounter Kik) ihr Sortiment gezielt zu ergänzen.

eingebüsst haben. Das Prinzip des ständigen Sortimentswechsels wurde von dem Kaffeeröster Tchibo auf die Spitze getrieben: jede Woche eine neue (Aktions-) Warenwelt. Die hieraus resultierenden, hohen Anforderungen an die Sortimentspolitik werden zur Achillesferse; eine steigende Zahl an Restanten und die Notwendigkeit zur Bereinigung der Lager führen z.T. zu hohen Abschritten und dem Erfordernis spezielle Abflusskanäle zu schaffen. Tchibo hat hierfür das Format „Tchibo Prozente“ geschaffen, ALDI testete in Mannheim zwischen den Jahren 2005 und 2007 das Format „Tausendundeine Gelegenheit“, das



Discount und Luxus setzen das mittelpreisige Segment zunehmend unter Druck. Droht ein Verlust der „Mitte“ bei den Preislagen?

Die Veränderung der Sortimentsstrukturen schlägt sich neben dem Kernsortiment v.a. auch in den Randsortimenten nieder. Durch ständig wechselnde Aktionen und ein häufig gutes Preis- / Leistungsverhältnis haben sich hier v.a. die Lebensmittel-Discounter eine besondere Positionierung erarbeitet. Neben dem bisherigen Sockelgeschäft haben die Rotations- bzw. Aktionssortimente einen zunehmend größeren Umsatzanteil. Dies vollzieht sich im Wesentlichen zu Lasten der SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, welche ihre Non-Food-Kompetenz

sich allerdings als nicht erfolgreich erwiesen hat und wieder aufgegeben wurde.

Die Branchenfokussierung wird von der Category-Migration abgelöst. Bislang relativ klar voneinander abgegrenzte Einzelhandelsbranchen nehmen in steigendem Maße branchenfremde Sortimente ebenso wie auch Dienstleistungen auf; so werden im Lebensmittelhandel z.B. mit Reisen, Versicherungen und Telekommunikationsangeboten (Mobilfunk) steigende Umsätze erwirtschaftet ebenso wie der Sport-



artikelhandel seine Waren nicht mehr nur verkauft, sondern gegen Gebühr verleiht. Bisher weitgehend reine Dienstleistungsanbieter erweitern ihre Umsatzbasis durch den massiven Ausbau des Warenverkaufes (z.B. Sportartikel im Fitness-Center). Bislang der Gastronomie zuzurechnende Weinstuben verändern ihren Charakter zu Weinhandlungen mit Abendgastronomie; Grenzfälle, welche auch für die Bestimmung der Laden-schlusszeiten Fragen aufwerfen. Diese Auflösung der Grenzen verdichtet sich zunehmend zu einem Megatrend und lässt sich unter Einbezug weiterer Aspekte unter dem Schlagwort des „entgrenzten Handels“ fassen, d.h. der Handel bricht aus den branchenbezogenen, räumlichen und zeitlichen Grenzen aus. Oder überspitzt formuliert: jeder handelt potentiell mit allem und das auf einem globalen Marktplatz (Internet) rund um die Uhr.

Die Distributionspolitik verändert sich dahingehend, daß Handel wie auch Hersteller zunehmend unterschiedliche Vertriebskanäle nutzen („Multi-Channel-Retailing“). Nahezu jedes größere, bislang im stationären Handel tätige Unternehmen verfügt zwischenzeitlich über einen Internetauftritt mit Shoplösung („Clicks and Mortar“), andere nutzen die Methode des Katalogversands („Clicks and Sheets“) oder kombinieren alle 3 Vertriebskanäle („Clicks, Bricks and Sheets“). Weitere Möglichkeiten (mit allerdings noch stark untergeordneter Bedeutung) liegen in der Nutzung von Mobiltelefonen, PDAs oder von interaktivem Fernsehen. Dabei bereitet die Integration der unterschiedlichen Kanäle in ein abgestimmtes Vertriebskonzept den meisten Handelsunternehmen nach wie vor große Schwierigkeiten. Die Umsatzbedeutung des Online-Angebotes ist meist noch sehr gering (z.B. bei IKEA derzeit ca. 3 %, bei Bürobearbeitungshändlern aber z.T. bereits 25 % oder mehr). Aber auch innerhalb ein und desselben Vertriebska-

nals erfolgt eine Differenzierung: im stationären Handel werden gleichzeitig mehrere Formate genutzt: von eigenen Fullprice-Stores in unterschiedlichen Standortlagen (Fußgängerzone, Shopping Center, Fachmarktzentrum, Bahnhof / Flughafen etc.), über Franchise- und Lizenznehmer bis hin zu Outlet Stores.



Imagetransfer und Business. Die gemeinsame Kollektion des Designers Karl Lagerfeld mit H&M war innerhalb weniger Tage ausverkauft

Photo: Business Week

Die Distributionspolitik verändert sich aber auch in der räumlichen Orientierung auf den Absatzmarkt. Wie schon die Kolonialwaren-Läden zur Zeit des deutschen Kaiserreiches illustrierten, war der Beschaffungsmarkt im Handel seit langem global. Vergleichsweise neu ist dagegen die absatzmarktorientierte Internationalisierung. Handelskonzerne bauen internationale, z.T. auch globale Filialnetze auf. So ist die Metro Gruppe zwischenzeitlich mit Standorten in über 30 Ländern präsent, der Anteil des Auslandsumsatzes belief sich im Jahr 2005 auf bereits ca. 29,7 Mrd. € bzw. ca. 53,4 % des gesamten Konzernumsatzes. Der niederländische Ahold-Konzern erreicht hier schon einen Umsatzanteil von 82,0 %. Auch andere Unternehmen treiben die Internationalisierung mit hohem Tempo voran. Neben einer Erweiterung des Absatzmarktes soll so auch eine größere Unabhängigkeit von nationalen konjunkturellen Entwicklungen erreicht werden. Allerdings gibt es auch gegen-

läufige Entwicklungen. Gerade der hochkompetitive deutsche Markt kennt Beispiele von Markteintritten mit ausbleibendem Erfolg und anschließendem Rückzug: Carrefour, Marks & Spencer, Wal Mart und andere. Demgegenüber haben sich v.a. vertikal organisierte Unternehmen wie Hennes & Mauritz, Zara und Mango im deutschen Markt gut etabliert.

Die anhaltende Vertikalisierung gilt als Megatrend im Handel und ist dabei, nicht nur die Wertschöpfungskette, sondern auch die Wettbewerbslandschaft nachhaltig zu verändern. Vertikalisierung bedeutet

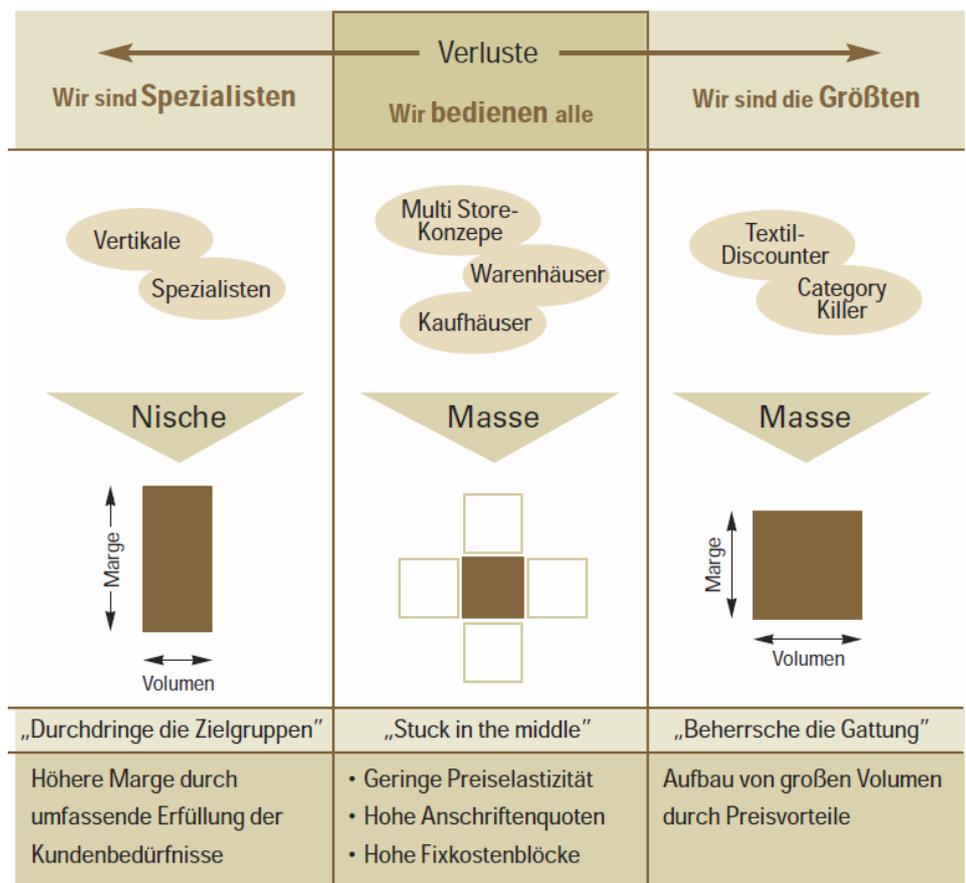


die Kontrolle bzw. die Integration aller Wertschöpfungsstufen, d.h. vom Design des Produktes über die Herstellung, Distribution, Marketing bis zum Verkauf an den Endverbraucher. Es wird „vorwärts“ und „rückwärts“ vertikalisiert:

- Die „Vorwärtsvertikalisierung“ erfolgt in Form der Emanzipation der Hersteller vom Handel. So beginnt eine zunehmende Zahl von Markenhersteller mit der Etablierung eigener Stores und somit dem Aufbau eines eigenen Filialnetz bis hin zum völligen Verzicht auf den Einzelhandel als Vertriebsstufe. Beispiele sind Appel (Computer), Adidas, Nike, Puma (Sportartikel), Trigema (Wäsche), Inditex (Mode) und Villeroy & Boch (GPK).
- Bei der „Rückwärtsvertikalisierung“ lässt der Händler nach eigenen Vorgaben durch den Hersteller produzieren bzw. schafft oder übernimmt Produktionskapazitäten. Diese Entwicklung hat ihren Niederschlag in dem enormen Bedeutungszuwachs der Handelsmarken gefunden. Es ist nicht mehr das Markenprodukt der Industrie, welches im Fokus steht, sondern der Handelsbetrieb als Marke. Beispiele hierfür gibt es nicht nur im Lebensmittelhandel, sondern gerade im Non-Food-Bereich, so u.a. IKEA (Möbel- und Einrichtungsbedarf), Esprit, Mango und Hennes & Mauritz (Mode).

Bei verschiedenen Markenherstellern ist erkennbar, daß diese zwar – nach wie vor – auf die klassischen Distributionsstrukturen und auf Partner im Einzelhandel setzen, gleichzeitig aber auch Direktvertriebslinien aufbauen; so z.B. s´Oliver, Tom Tailor, Hugo Boss, WMF und René Lezard. Während der klassische Einzelhandel durch die eher behäbigen Orderrhythmen nur wenig flexibel auf kurzfristige Trends oder Nachfrageschwankungen reagieren kann, mit einer hohen Kapitalbindung kon-

frontiert ist aber gleichzeitig kaum von Skaleneffekten profitiert, haben vertikal integrierte Unternehmen hier eindeutige Wettbewerbsvorteile durch die direkte Möglichkeit die Kundenwünsche zu erfassen und kurzfristig in marktfähige Produkte in ausreichender Menge umzusetzen. Die vertikale Integration ermöglicht so Unternehmen z.B. aus dem Modebereich 12 Kollektionen und mehr im Jahr zu realisieren und so dem Kunden laufend ein neues, spannendes Sortiment zu bieten. Nicht zuletzt ermöglicht die Vertikalisierung aber nicht nur die Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungskette, sondern v.a. auch die Abschöpfung der Gewinne auf allen diesen Stufen und bietet somit vergleichsweise bessere betriebswirtschaftliche Ausgangsvoraussetzungen für eine Marktbearbeitung und Expansion der Standorte.



Die unprofilierte „Mitte“ wird von den vertikal integrierten Unternehmen einerseits und den „Category Killers“ andererseits in die Zange genommen.

Quelle: KPMG

Die Fortsetzung des Beitrags finden Sie in der nächsten Ausgabe des **ecostra**-Newsletter!

STRATEGISCHE STADTENTWICKLUNG UND EINZELHANDELSKONZEPTE – EINE SINNVOLLE KOMBINATION? (TEIL 1)

von lic.oec.HSG Alexander Fromm, Büro für Stadt- & Regionalmarketing, Wiesbaden (www.communalconsult.eu)

Bis zum Ende der „80er“ Jahre war die gesamthafte Entwicklungsplanung bei Städten und Gemeinden vielfach (Städtebau ausgenommen) noch von unkoordinierten Teilentscheidungen, meist ohne Ausrichtung auf längerfristige Perspektiven bzw. Ziele geprägt. In den „90ern“, bestimmten dann partizipativ ausgerichtete Prozesse wie das City- oder Stadtmarketing oder die „Lokale Agenda 21“ die Standortprofilierung oder eine nachhaltige, umweltorientierte Kommunalentwicklung.

Im „neuen Jahrtausend“ setzten sich dann sowohl bei der städtebaulichen, als auch bei der allgemeinen Stadt- bzw. Standortentwicklung immer stärker managementorientierte und gleichzeitig bürgernahe Prozesse in Form von „Integrierten städtebaulichen Handlungskonzepten“ oder multidisziplinär ausgerichteten „Strategischen Stadtentwicklungskonzepten“ durch.



lic.oec.HSG Alexander Fromm
Büro für Stadt- & Regionalmarketing

Einzelhandelskonzepte oder Einzelhandelsstrukturuntersuchungen hatten als Einzelstudien immer „Konjunktur“. In den 90er Jahren erfreuten sie sich besonders wegen der Expansion des großflächigen Einzelhandels auf der grünen Wiese in den neuen und alten Bundesländern großer Beliebtheit. Welche Rolle sie heute im Rahmen einer „integrierten Stadtentwicklung“ spielen können soll im Rahmen dieses zweiteiligen Praxisberichtes deutlich werden. Der erste Teil der Serie befasst sich mit der Organisation. Der zweite, in der nächsten Ausgabe des **ecostra**-Newsletters, wird zeigen, welche Information zu erheben sind, wie Sie am besten strategisch verarbeitet und auch tatsächlich umgesetzt werden können.

Zielsetzung von modernen strategischen Stadtentwicklungsprozessen

Die Ausgestaltung von modernen Stadtentwicklungsprozessen zeigt, dass solche Projekte nicht mehr einseitig als reine Stadtplanungsprozesse oder Stadtmarketing gesehen werden, sondern sich eher als ein zeitgemäßes Instrument für eine systematisch gestaltete, integrative und kooperative Stadtentwicklung verstehen. So komplex sich dieser Anspruch ausnimmt, so vielschichtig sind in der Praxis auch die Ziele, die man in den deutschen Kommunen hiermit erreichen möchte. Hierzu zählen z.B.:

- die Stadtentwicklung als langfristige, überparteiliche, gemeinsame Aufgabe von Bürgern, Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu begreifen
- die Schaffung einer höheren Transparenz für Entscheidungen der politischen Mandatsträger sowie den Aktivitäten der Stadtverwaltung
- ein ganzheitliches Verständnis für den eigenen Lebensraum, d.h. die Entwicklungsplanung der Kommune wird nicht auf einen Teilbereich oder eine Teilfunktion reduziert

- der wirtschaftlichere Einsatz knapper Finanzmittel durch die Nutzung von Synergien und Vermeidung von Zweigleisigkeiten bei der Aufgabenbewältigung im öffentlichen und teilweise auch im privaten Bereich
- die Überwindung von Politikmüdigkeit und Verwaltungsverdrossenheit in der Bevölkerung und eine Motivation der Bürgerschaft zum Mitmachen (Private Public Partnership)
- der gezieltere Einsatz des Marketinginstrumentariums für eine bessere Standortprofilierung gegenüber anderen kommunalen Mitbewerbern.

Akteure und Methoden der strategischen Stadtentwicklung

Alle Projektphasen eines strategischen Stadtentwicklungsprozess (Anschubphase, Analyse, Konzeption, Umsetzung) sind durch eine optimale Kooperation und Kommunikation von Politik, Verwaltung und Bürgern gekennzeichnet. Zusätzliche Vorteile in Bezug auf die Prozessstrukturierung sowie den neutralen Ausgleich von lokalen Interessensgegensätzen werden meist durch den Einbezug eines externen Beraters als Moderator bzw. Mediator erreicht. Wichtig ist auch, dass seitens der Verwaltung ein Verantwortlicher das Projekt begleitet. Dies kann durch das Stadtplanungsamt, die Wirtschaftsförderung, das Hauptamt oder in kleineren Städten und Gemeinden durch den Bürgermeister geschehen. Die besten Erfolge werden überhaupt erzielt, wenn der Bürgermeister das Stadtentwicklungskonzept zur Chefsache gemacht hat. Zudem haben sich Bürgerforen, Bürgerbefragungen, themenbezogene Arbeitskreise und Expertengespräche mit zentralen Handlungsträgern des kommunalen Lebens als hervorragende Instrumente für den breiten Einbezug der Öffentlichkeit bewährt.

Organisation, Verfahren, zeitlicher Rahmen, Finanzierung

Die Hauptpfeiler der Aufbauorganisation eines strategischen Stadtentwicklungsprojekts werden in der Regel durch die Hauptakteure „Bürger“, „Verwaltung“ und „Externer Berater“ gebildet. Diese sollten in allen Phasen konstruktiv zusammenarbeiten.

Als Ausgangspunkt für die Bürgerbeteiligung bietet sich ein Bürgerforum an. Hierbei sorgt ein lockeres kulturelles Beiprogramm (Konzert, Kabarett etc.) erfahrungsgemäß für eine größere Resonanz in der Bürgerschaft, baut bei fast allen Teilnehmern Spannungen ab und sorgt gleichzeitig für einen nicht so steifen Einstieg in das doch sonst recht trockene Thema „Stadtentwicklung“. „Entspannend“ wirkt auch immer der Verzicht auf ein Publikumsmikrofon mit dem Hinweis, dass auf schriftliche Art, in Form eines



Ein attraktives städtebauliches Umfeld und ein gemeinsamer Marktauftritt der Innenstadtakteure können die Positionierung eines Handelsstandortes im Wettbewerb deutlich verbessern. Beispiel: Herzog-Friedrich-Straße in Innsbruck (A); in der Bildmitte das berühmte „Goldene Dachl“.

Metaplans (Kärtchenabfrage) alle Stärken und Schwächen, aber auch Ideen bezüglich der zukünftigen Stadtentwicklung seitens der Bürger öffentlich gemacht werden können. Zur „Anmoderation“ eignen sich schon erste zentrale Ergebnisse aus der Analysephase bzw. der Datenerhebung. Das Bürgerforum sollte auch zur „Rekrutierung“ von Arbeitskrei-



sen genutzt werden. Hierbei sind Anmeldeformulare hilfreich, um bei der Einteilung der Gruppen noch Handlungsspielraum in Bezug auf die Anzahl und die fachliche Qualifikation der Teilnehmer zu haben. Am besten ist es, wenn sich diese Arbeitskreise inhaltlich bzw. in ihrer Zusammensetzung an ortsspezifischen Themen (siehe erste Analyseergebnisse) orientieren. Dennoch spiegeln sie in den meisten Fällen die klassischen kommunalen Hauptfunktionen (z.B. Soziales / Kultur / Bildung, Wirtschaft einschließlich Einzelhandel und Tourismus, Stadtgestaltung / Verkehr, Natur / Umwelt) wider. So entstehen im Rahmen eines Projekts meist 3-8 Arbeitskreise mit einer optimalen Teilnehmerzahl von ca. 5 bis max. 15 Teilnehmern. Diese haben die Aufgabe die Analysedaten zu ergänzen oder zu objektivieren sowie strategisch zu bewerten und in der Konzeptphase Leitbilder, Handlungsfelder oder Strategien mit zu entwickeln und aus Maßnahmenvorschlägen umsetzbare Projekte zu machen.

Bei der Besetzung dieser Arbeitskreise kommt die erste Besonderheit für den Einzelhandel und das Kleingewerbe bei derartigen Projekten zum Ausdruck. Meistens handelt es sich bei dieser Gruppe um Familien- oder Einzelunternehmen, die aufgrund der angespannten Personalsituation selten an Bürgerforen oder Arbeitskreisen teilnehmen können. Hinzu kommen die Führungskräfte der immer zahlreicher werdenden Filialisten, die sich ebenfalls nur ungern oder überhaupt nicht in solche Projekte einbinden lassen. Da aber Einzelhandel und Gewerbe wesentlich Funktionen im kommunalen Gefüge erfüllen und deshalb deren Situation und Wertvorstellungen unbedingt bei der strategischen Stadtentwicklung Berücksichtigung finden sollten, wird es in den meisten Fällen notwendig, die entsprechenden Informationen und Daten durch Experteninterviews bei den Betroffenen vor Ort oder im Rahmen von umfassen-

den Einzelhandelsstrukturuntersuchungen zu beschaffen.

Neben den Arbeitskreisen wird fast immer zusätzlich ein sogenanntes Lenkungsgremium ins Leben gerufen, das als übergeordnete Institution die Arbeitsergebnisse der einzelnen Gruppen koordiniert und allgemein den Prozessfortschritt überwacht.

Soweit nicht schon Vertreter der Verwaltung (z.B. Stadtplaner, Umweltbeauftragte, Wirtschaftsförderer) in Arbeitskreisen eingebunden sind, nehmen sie üblicherweise an den Sitzungen des Lenkungsgremiums teil. Hier reicht es aus, den Einzelhandel und das Gewerbe über die örtlichen Sprecher des Einzelhandels- und Gewerbevereins mit einzubinden.

Neben der Organisation und Durchführung von Primärerhebungen beschränkt sich die Funktion des externen Beraters allgemein auf die fachliche Unterstützung bei der Prozessplanung, die Vorbereitung (Ausarbeitung von Diskussionspapieren), die neutrale Moderation einschließlich Nachbereitung (Protokollführung und inhaltliche Auswertung) von Bürgerforen und Sitzungen der einzelnen Arbeitskreise bzw. des Lenkungsgremiums sowie schlussendlich auf die Projektdokumentation. Inhaltlich sollte er so wenig wie möglich den Prozess beeinflussen und maximal positive Erfahrungen aus anderen Stadtentwicklungsprojekten mit einspeisen.

Über den eigentlichen Prozessablauf bei der strategischen Stadtentwicklung, d.h. von der Datenbeschaffung über die Entwicklung der strategischen Ziele bis hin zur Umsetzung wird in Teil 2 dieses Beitrages berichtet werden, welcher in der nächsten Ausgabe des **ecöstra**-Newsletters erscheint.



Inseln des Lichts in der Dunkelheit sind zur Attraktivierung und Belebung der Geschäftsstraßen nicht genug.

Nach Möglichkeit sollte zumindest in den Abendstunden, ggf. auch die gesamte Nacht eine weitgehend allgemeine Beleuchtung der Schaufenster erfolgen. Davon profitiert auch der Handel selbst.

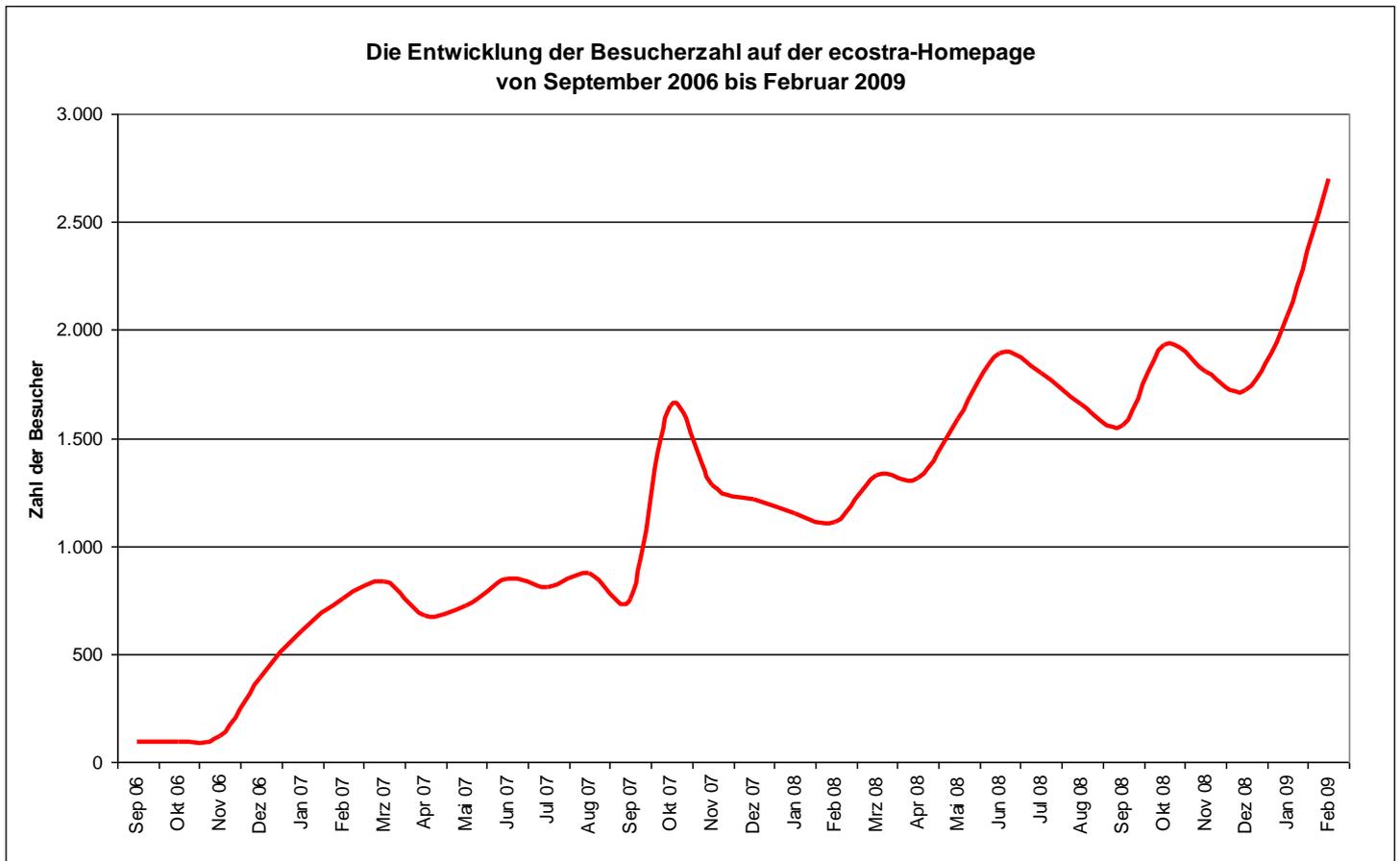
Impressum

Herausgeber:

ecöstra GmbH
Wirtschafts-, Standort- und
Strategieberatung in Europa
Homburger Strasse 29
D-65197 Wiesbaden
Tel. +49 – (0)611 – 20 56 785
Fax. + 49 – (0)721 – 15 14 05 750
Email: newsletter@ecostra.com

DIE AKTUELLE GRAFIK: Die Entwicklung der Zahl der Besucher auf der ecostra-Homepage

Die Aktienkurse an der Börse haben sich in den vergangenen Monaten eher nach unten bewegt. Ganz anders die Zugriffszahlen auf der **ecostra**-Homepage. Im Februar 2009 besuchten fast 2.900 User unseren Internet-Auftritt, das sind im Schnitt pro Tag etwa 90 Zugriffe. Besonders begehrt war u.a. unser Download-Angebot, so auch die in den Newslettern abgedruckten Berichte. Aber auch das **ecostra**-Angebot an Marktdaten findet einen steigenden Zuspruch, die Zahl der lizenzierten Nutzer hat deutlich zugenommen.



Home Profil Leistungsangebot Informationen Termine Jobs Referenzen

ecostra
Analysen und Strategien für Märkte und Standorte in Europa

eco **nomy** **strategy**

Märkte verstehen
Risiken bewerten
Chancen erkennen

Kontakt | Impressum

Home Profil Leistungsangebot Informationen Termine Jobs Referenzen

ecostra
Analysen und Strategien für Märkte und Standorte in Europa

Leistungsangebot

- Privatwirtschaft
- Optimierung des Standortnetzes
- Geschäftsplanverfahren
- Investitionsentscheidungen
- Portfoliemanagement und -bewertung
- Centerentwicklung
- Managementberatung
- öffentlicher Sektor

Leistungsangebot für die Privatwirtschaft

—ZUR OPTIMIERUNG DES STANDORTNETZES UND STÄRKUNG DER MARKTPOSITION

Markt- und Standortanalysen
Für einen geplanten Standort werden detailliert die Marktchancen und -risiken analysiert. Das Arbeitsprogramm für eine Markt- und Standortanalyse setzt sich wie folgt zusammen:

- Standortkurzchecks
- Standortprofil
- Filialnetzanalysen
- Wettbewerbsanalysen

Kontakt | Impressum

Home Profil Leistungsangebot Informationen Termine Jobs Referenzen

ecostra
Analysen und Strategien für Märkte und Standorte in Europa

Informationen

- Marktdaten
- Berater
- Vorträge
- Studien & Marktberichte
- Newsletters

Vorträge
Die folgenden ecostra-Vorträge stehen Ihnen als PDF-Dateien kostenlos zum Download zur Verfügung.

Wandel der Vertriebsformen und Änderung des Standortwahlverhaltens im Einzelhandel
Vortrag beim 3. Zukunftsforum Wandel der IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen am 28.10.2008 in Oberhausen
ca. 2.395 KB

CONCEPT VERSUS LOCATION
What makes the Difference for Retailers
Gemeinsamer Vortrag von CE Richard Ellis und ecostra bei der H2Q European Factory Outlet Conference am 14.10.2008 in London (GB)
ca. 2.795 KB

FACTORY OUTLET CENTER
Erfahrungen mit den Zusammenhängen von FOC auf Einzelhandel und Tourismus am Beispiel des Center im deutschsprachigen Raum
Vortrag bei der Informationsveranstaltung der IHK Amberg-Heilweg Sauerland am 22.01.2007 in Marsberg
ca. 2.319 KB

Kontakt | Impressum

SCHWEIZER BERGIMMOBILIEN: HOHE NACHFRAGE UND STEIGENDE PREISE IN DAVOS

von Birgitt Wüst, H3W Wirtschaftsjournalisten, Freiburg im Breisgau

Bergimmobilien – Investitionen in Bergbahnen und Kongressinfrastruktur haben sich für die Alpenstadt Davos ausgezahlt. Das Geschäft floriert und Immobilien erfreuen sich anhaltend hoher Nachfrage. Davos rüstet sich für die Zukunft und will kalte Betten «kalt» stellen.

Manche Winter in den Alpen sind ganz zauberhaft – wie etwa der diesjährige. Starke Schneefälle zu Saisonbeginn, seither fast nur gutes Wetter. Kälte, Sonnenschein, strahlend blauer Himmel, sternklare Nächte. Die idealen Bedingungen sorgen für volle Pisten,

Gästebetten und nicht zuletzt auch Kassen. Wie fast überall in den Schweizer Alpen verspricht die Saison auch in Davos noch besser zu werden als die letzte, und auch die war schon hervorragend.



Der im Schweizer Kanton Graubünden gelegene Luftkurort Davos ist die höchstgelegene Stadt Europas (1.560 m) und beherbergt u.a. mit dem World Economic Forum (WEF) eine der bedeutendsten Kongreßveranstaltungen Photo: flyout / Wikipedia

Dass sich die Alpenstadt trotz Finanzmarktkrise und Konjunkturunbruch hoher Nachfrage erfreut, hat vielfältige Ursachen: Da ist zum einen die wunderschöne Landschaft, die mit Jakobshorn, Gotschna, Parsenn sowie mit der Schatzalp Jahr für Jahr Tausende

Sommer- wie Wintersportler anzieht. Dann die gute und gesunde Luft, die nicht nur bei Atemwegserkrankungen und Hautkrankheiten Heilung und Erholung verspricht, und schon vor mehr als einem Jahrhundert zur Ansiedlung entsprechender Kliniken und



Rehainrichtungen führte. Ferner genießt der Ort durch Literatur wie Thomas Manns «Zauberberg» ein hohes Renomme in aller Welt. Darüber hinaus besichert das World Economic Forum (WEF) der Stadt seit einigen Jahren jeweils in der letzten Januarwoche zigtausende Besucher und weltweite Publizität. «Das World Economic Forum generiert eine hohe Wertschöpfung für Davos – nicht zuletzt aufgrund des damit verbundenen Image-Auftritts in den Medien», sagt Cornelia Lindner, Sprecherin von Davos-Tourismus.

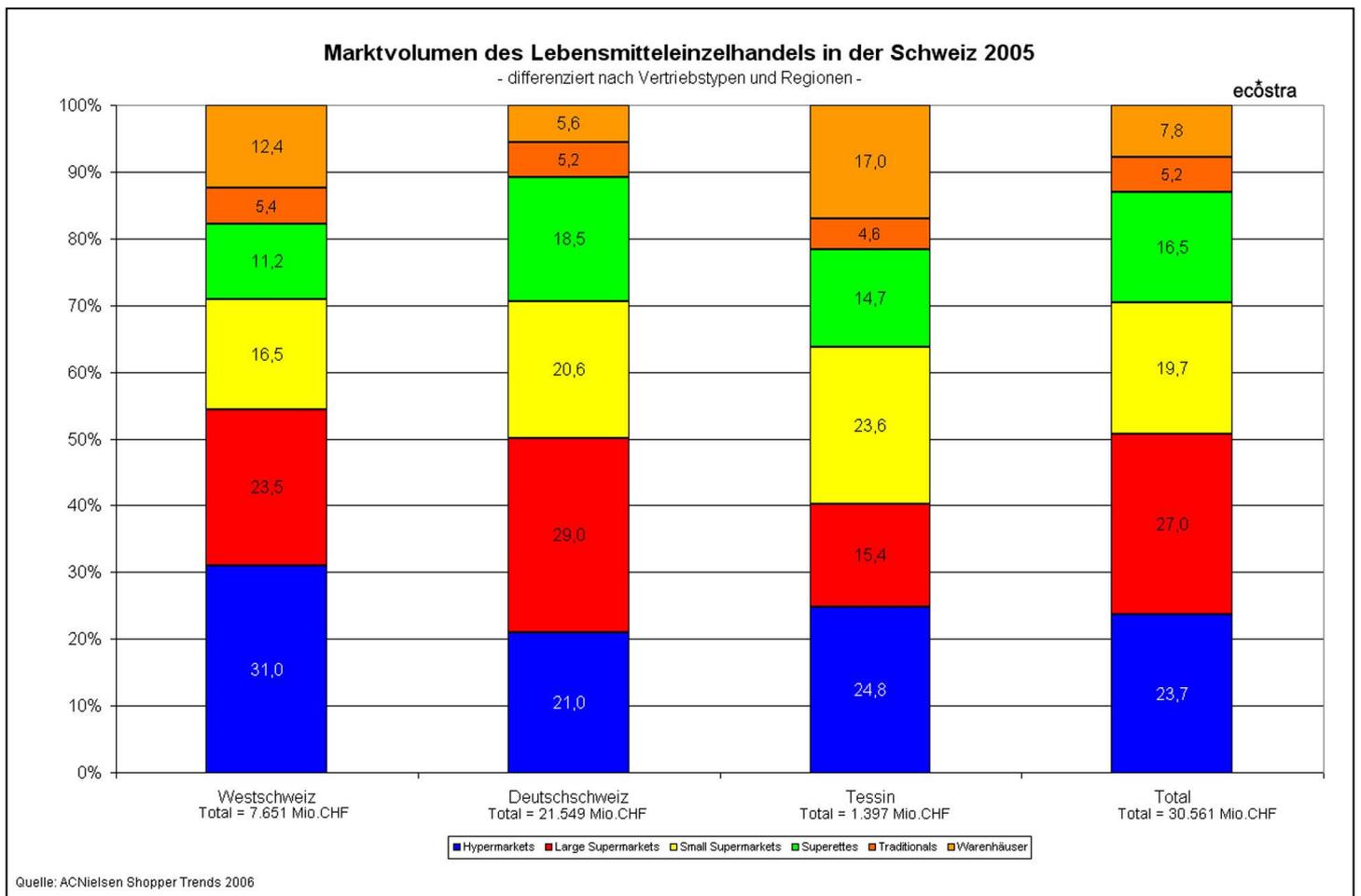
Weitere für die regionale Wirtschaft nicht zu unterschätzende Faktoren sind die Qualität der Bergbahnen und die hervorragend präparierten Pisten. Die Davoser Hänge bieten Schneesicherheit, und somit kommen Ski- und Snowboarder, die hierher anreisen, selbst wenn Schneefälle im Winter einmal längere Zeit ausfallen, auf ihre Kosten. «Wir haben in den vergangenen Jahren allein 50 Millionen Franken in Beschneiungsanlagen investiert», berichtet Carlo Schertenleib, Präsident der Davos Klosters Bergbahnen (DKB). Dass die AG darüber hinaus auch Geld in

Übernachtungsmöglichkeiten für eine weniger beachtete Klientel steckte und Hotels im Dreiersterne-Bereich erwarb, erwies sich als kluger Schachzug.

Topp-Preise an der Promenade

Denn mit günstigen Übernachtungsangeboten und Spezialofferten der Bergbahnen gelang es, eine neue Klientel zu gewinnen, Synergien zu schaffen und die Auslastung der Hotels, Bergrestaurants, Bahnen und Lifts durch mehr Ersteintritte deutlich zu heben. 2008 präsentierte die DKB, zu der die Zubringerbahnen Gotschna, Parsenn und Jakobshorn sowie die dazugehörigen Bahnen, Sessel- und Skilifte und Beteiligungen an kleineren Bergbahnen zählen, ein deutlich gesteigertes Jahresergebnis – und das bereits zum dritten Mal in Folge.

Hauptverantwortlich dafür waren Ertragssteigerungen im Bereich Hotel und Gastronomie sowie die Verkehrserträge der 49 Anlagen, die insgesamt 310 markierte Pistenkilometer erschliessen. Die Wintersaison legte gegenüber dem Vorjahr um knapp neun



Prozent zu.

Steigende Besucherzahlen wirken sich nicht nur am Berg und in den Hotels und Geschäften im Tal umsatz- und gewinnfördernd aus, sie haben auch Einfluss auf die Immobilienmärkte: Die Nachfrage nach Einzelhandels-, Hotel- und Wohnimmobilien steigt, Preise und Mieten ebenso. «Mit Jahresmieten von zirka 1.600 Franken / m² GLA in Toplagen an der Promenade zählt Davos sicher zu den teureren Detailhandelsstandorten der Schweiz», berichtet Joachim Will, Geschäftsführer der auf Standortanalysen für Shoppingcenter in Europa fokussierten ecostra GmbH in Wiesbaden.

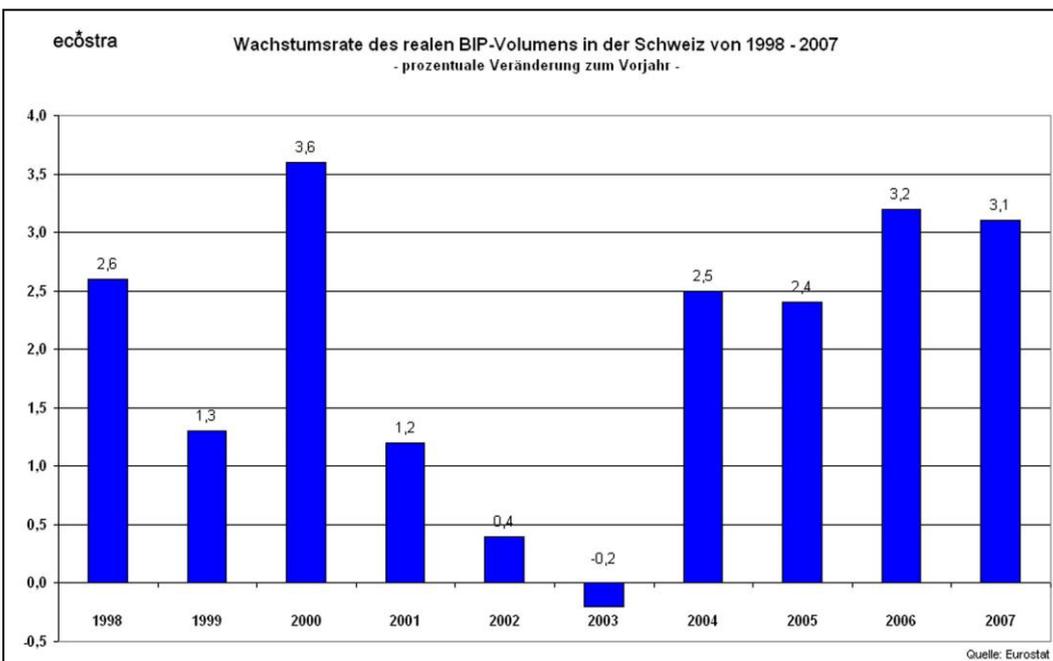
Am deutlichsten zugelegt haben allerdings die Preise auf den Wohnungsmärkten. Wer Häuser und Etageigentum erwerben möchte, muss tief in die Tasche greifen. «Davos ist als Haupt- und Zweitwohnsitz sehr beliebt», berichtet Gabriele Bischof, Geschäftsführerin von der im Dezember 2007 eröffneten Niederlassung von Engel & Völkers (E&V) in Davos-Platz. «Die Quadratmeterpreise für Häuser und Etageigentum bewegen sich bei Altbauten zwischen 5.000 und 7.000 Franken und für Neubauten in Toplagen von 10.000 Franken / m² an aufwärts.» Mit der Geschäftsentwicklung ihres Büro zeigt sich Bischof im ersten Jahr «sehr zufrieden». Auch die Mieten erreichen fast Zürcher Niveau. «Für Zweieinhalb- bis Viereinhalbzimmerwohnungen mit normaler Ausstattung – nicht etwa für Luxus! – werden 24 bis 25 Franken / m² verlangt», berichtet E&V-Maklerin Patricia

Halter. Und bisher seien Einbrüche im Mietniveau nicht zu bemerken. Da Baugrundstücke rar sind, wenige Häuser auf den Markt kommen und die Nachfrage ungebrochen ist, geht die Expertin davon aus, dass der Trend weiter anhalten wird. Ähnlich sieht Thomas Beyerle, Chefresearcher der Immobilienfondsgesellschaft Degi, die Lage: «Im Gegensatz zu zahlreichen Wintersport-Retortenstädten in den französischen und italienischen Alpen sowie in Skandinavien bieten Orte wie Davos oder St. Moritz das ganze Jahr über Erholungsmöglichkeiten.» Und deshalb erwiesen sich Wohnimmobilien in diesen «Topdestinationen der Alpen» auch in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise als preisresistent. Nebeneffekt der Preishausse am Wohnungsmarkt ist indes eine Verknappung des Mietwohnungsangebots.

Kaum bezahlbare Wohnungsmieten

«Wer bis zu 20.000 Franken für den Quadratmeter bezahlt, hat es nicht nötig zu vermieten», berichtet eine Davoserin. Seit ein paar Jahren sei es für Einheimische fast unmöglich, eine Mietwohnung zu finden, bei den gesalzenen Mieten, die aufgrund der hohen Nachfrage aufgerufen werden können. «Wie soll denn eine Durchschnittsfamilie mit zwei Kindern für eine Drei- bis Vierzimmerwohnung 2.500 Franken und mehr pro Monat bezahlen?» Auch Saisonarbeiter, die nicht vom Arbeitgeber untergebracht werden können, stehen nur wenige erschwingliche Zeitunterkünfte zur Verfügung; viele finden sich mit Zimmern in Wohngemeinschaften ab. Das sorgt für Unmut und

schaft auch Arbeitgebern Probleme. «Für uns bedeutet das, dass wir höhere Löhne zahlen müssen, um Personal zu engagieren. Das drückt die Rendite», sagt ein Unternehmer. Abgesehen von Verkäufern, Maklern und Hausverwaltern sind wenige Geschäftsleute an Ferienwohnungsbesitzern, die sich selten im Ort aufhalten, interessiert. «Für die Gemeinde ist es wichtig, dass Menschen vor Ort sind, die Leben in die Gemeinde bringen, und damit den wirtschaftlichen Umsatz fördern», sagt Lindner.



Für die Bewohner der Gemeinde sei es nicht angenehm, überall heruntergelassene Rolläden zu sehen. Wie in anderen Tourismusorten halte das Thema ‚kalte Betten‘ auch in Davos die Gemüter wach. *«Die Gemeinde und wir als Tourismusorganisation sind hier sensibilisiert, und ich glaube, dass sich eine Lösung in einem Kompromiss finden wird»*, so Lindner. Damit die Zahl der «kalten Betten» nicht noch weiter steigt, hat die Gemeinde Davos im Sommer 2008 eine Lenkungsabgabe zur Regelung des Zweitwohnungsbaus beschlossen. Mit dem steuerlichen Instrument wird zum einen das Jahreskontingent auf 8.000 m² Bruttogrundfläche begrenzt. Darüberhinaus erhebt die Gemeinde für den Bau von Wohneinheiten, die als Zweitwohnsitze genutzt werden, bei den Bauherren eine «Steuer» von 200 Franken / m².

Ungeachtet der zu erwartenden Restriktionen drehen sich in Davos die Baukräne munter weiter; die Stadt will sich für weiteren Zuwachs im Tourismus und Kongressgeschäft rüsten. Gebaut wird etwa am Hotel Esplanade. Neben dem bekannten Jugendstilhotel ist bereits die Tiefgarage ausgehoben für einen vierstöckigen Neubau, in dem bis zum Frühjahr 2010 insgesamt 21 Wohnresidenzen entstehen sollen. Auch im Hotelbereich tut sich viel. Wie bei der Gemeinde zu hören ist, soll in diesem Frühjahr auf dem Areal der ehemaligen Basler Heilstätte in Davos Dorf Baubeginn für das Stilli Park Hotel sein, ein 120-Millionen-Franken-Projekt der Stilli Park AG. Läuft alles planmässig, soll das vom italienischen Stararchitekten Matteo Thun gestaltete und von der weltweit grössten Hotelkette InterContinental betriebene Fünfstern-Superior-Haus im Winter 2009/2010 mit 180 Zimmern, 400 Betten und einem 1.500 m² grossen Kongressbereich für maximal 180 Teilnehmern eröffnet werden.

Keiner fürchtet Überkapazitäten

Seit langem geplant ist auch die längst überfällige Erweiterung des Davoser Kongresszentrums. Laut Hans-Kaspar Schwarzenbach, Direktor von Davos Klosters Tourismus, kann die Stadt mit der derzeitigen Infrastruktur des Kongresszentrums die Bedürfnisse einer Veranstaltung wie des World Economic Forum (WEF) *«kaum mehr erfüllen»*. Das insgesamt 37,5 Millionen CHF teure Bauprojekt würde die Stadtkasse mit knapp 30 Millionen CHF belasten; 8,5 Millionen CHF werden dem Vernehmen nach durch private Beiträge abgedeckt, rund 500.000 CHF trägt der Hotelverein, ein weiterer Millionenbetrag kommt vom WEF. Anfang Februar entscheidet die Davoser Bevölkerung über die Baumassnahme. Die Erweiterung sei *«essenziell wichtig»*, meint Schwarzenbach und hofft auf einen positiven Bescheid. Etwas länger auf sich warten lassen wird wohl der auf dem «Zauberberg» geplante «Turmbau zu Davos». Der von den Basler Architekten Herzog & de Meuron entworfene 105 m hohe Turm soll ein stehendes Gegenstück zum berühmten (105 langen) Berghotel Schatzalp werden. Der Umzonung für den für hochwertigen Wohnungsbau konzipierten Neubau hat die Davoser Bevölkerung bereits 2004 mit deutlicher Mehrheit zugestimmt. Eigentlich sollte der Bau schon längst begonnen haben, doch wie aus dem Bauamt verlautet, liegt der Gemeinde bisher kein Baugesuch vor (12.01.2009). Unbestätigten Medienberichten zufolge soll Bauherr Pius App, der Besitzer der Schatzalp, noch keine Investoren gefunden haben. Insider gehen indes weiter davon aus, dass gebaut wird: *«Der Turm kommt!»*, heisst es. Dass es zu einer Überkapazitäten an Kongressfläche, Hotel- oder auch «kalten Betten» kommen könnte, befürchtet in Davos trotz der gegenwärtig rauen weltwirtschaftlichen Grosswetterlage offenbar niemand.



Bekanntermaßen schneesicher: der Schweizer Wintersportort Davos. Ob wohl die Immobilieninvestments in Zeiten der Finanzkrise genauso sicher sind, wie der jährliche Pulverschnee?

Quelle: Davos Marketing / Jung von Matt

DAS STADTPROFIL: EINZELHANDELSSTANDORT NAUEN (LK HAVELLAND)

Die Stadt Nauen liegt im nordöstlichen Teil der Region Havelland, ca. 18 km westlich vor Berlin und ca. 24 km nordwestlich der Brandenburger Landeshauptstadt Potsdam. Mit einem Stadtgebiet von über 266 km² zählt Nauen zu den flächengrößten Städten in Deutschland.

Nauen hat derzeit ca. 16.790 Einwohner und ist im Landesentwicklungsplan von Brandenburg als Mittelzentrum ausgewiesen. Mit einem Kaufkraftniveau von ca. 73,5 liegt Nauen ca. 26,5 % - und damit sehr deutlich - unter dem deutschen Bundesdurchschnitt. Die Standortstruktur des Einzelhandels von Nauen wird charakterisiert durch die Einzelhandelsangebote in Bereich der historischen Innenstadt, dem Einkaufszentrum „Nauener Karree“ nordöstlich der Innenstadt sowie dem dezentralen Standort des Fachmarktzentrums „Luchcenter“ am westlichen Stadteingang.

Die Haupteinkaufslagen der Innenstadt von Nauen bestehen im wesentlichen aus der Mittelstraße sowie der Marktstraße. In dem hier verkehrsberuhigten Bereich findet sich ein verdichteter Geschäftsbesatz mit einem hohen Fachgeschäftsanteil bei gleichzeitig niedrigem Filialisierungsgrad. Die historische Gebäudestruktur bedingt hier eine ausgeprägte Kleinteiligkeit der Ladenflächen. Als innerstädtische Leitbetriebe (mit einer nur eingeschränkten Magnetfunktion) fungieren hier ein EDEKA-Supermarkt sowie das BK Kaufhaus Trend (Schnäppchenmarkt). Die Geschäfte

der zentralen Einkaufslagen von Nauen sind v.a. im Niedrigpreissegment (diverse 1€-Shops) positioniert und zeigen hinsichtlich Laden- und Schaufenstergestaltung ebenso wie Warenpräsentation einen eher schwachen, verbesserungswürdigen Marktauftritt. Das Einzelhandelsangebot dieser Lage wird im Bereich der konsumnahen Dienstleister ergänzt durch einzelne Banken und diverse Imbissbuden; insgesamt trägt aber z.B. die Gastronomie kaum zur Angebotsattraktivität dieser Lage bei, der Dienstleistungsbesatz ist ebenfalls als vergleichsweise schwach zu bewerten. Zwar sind in der Mittel- und Marktstraße keine nennenswerten Ladenleerstände erkennbar, jedoch bricht der Einzelhandelsbesatz in den Nebenstraßen sehr schnell ab. Das örtliche Rathaus ist am Rande der Innenstadt lokalisiert. Ausgehend von einem bereits niedrigen Angebotsniveau zeigen die Haupteinkaufslagen von Nauen keine sehr hohe Stabilität. Gleichzeitig ist aber auch keine merkliche weitere Abwärtstendenz erkennbar. Eine nennenswerte überörtliche Versorgungsfunktion kommt dieser Lage derzeit nicht zu; entsprechend kann die Innenstadt eine mittelzentrale Funktion noch bei weitem nicht erfüllen.



Die Marktstraße in Nauen. Zusammen mit der unmittelbar südlich anschließenden Mittelstraße bildet die Marktstraße die innerstädtische Haupteinkaufslage. Gekennzeichnet ist die Marktstraße u.a. durch einen niedrigen Filialisierungsgrad



Das Einkaufszentrum „Nauener Karree“ im Bereich Oranienburger Straße / Dammstraße in Nauen. Hierbei handelt es sich um einen Solitärstandort am nord-östlichen Innenstadtrand

Nordöstlich der historischen Innenstadt von Nauen ist mit dem „Nauener Karree“ (Oranienburger Straße / Dammstraße) ein kleineres Einkaufszentrum lokalisiert, das ein Einzelhandelsangebot in einem etwas modernerem Zuschnitt bietet. Hier sind u.a. ein Netto-

Supermarkt sowie Fachmärkte von kik, Reno, NKD und MäcGeiz untergebracht. Das „Nauener Karree“ liegt zwar noch in fußläufiger Entfernung zu den innerstädtischen Haupteinkaufslagen, ist jedoch eher als Solitärstandort zu bewerten.

Die Arbeitsstätten, die Verkaufsflächen und die Umsatzleistung des Einzelhandels und Ladenhandwerks in der Stadt Nauen

Bedarfsbereiche / Warengruppen	Arbeitsstätten ¹	Verkaufsflächen in m ²	Umsatz in Mio. € ²
1. Nahrungs- und Genussmittel insgesamt	27	7.280	28,6
Lebensmittel, Reformwaren	9	6.470	26,1
Getränke; Spirituosen; Tabak	8	625	1,1
Brot, Back- & Konditorwaren	10	185	1,4
Fleisch & Wurstwaren	*	*	*
2. Gesundheit, Körperpflege insgesamt	11	1.125	9,5
3. Blumen, Pflanzen, zoolog. Bedarf insgesamt	*	*	*
4. Zeitungen, Zeitschriften, Bücher	*	*	*
1.-4. Überwiegend kurzfristiger Bedarf	49	8.660	39,3
5. PBS³, Hobby, Bastelbedarf, Spielwaren insgesamt	4	130	0,5
6. Bekleidung, Schuhe, Sport insgesamt	19	2.730	6,7
Oberbekleidung, gemischtes Sortiment	8	1.635	3,7
Damenbekleidung	*	*	*
Herrenbekleidung	*	*	*
Kinderbekleidung	*	*	*
Wäsche, Kurzwaren	*	*	*
Schuhe	4	740	2,0
Lederwaren	*	*	*
Sportartikel	*	*	*
7. GPK⁴, Hausrat, Geschenkartikel insgesamt	6	440	0,9
5.-7. Überwiegend mittelfristiger Bedarf	29	3.300	8,1
8. Elektrowaren insgesamt	11	295	1,3
Weißer Ware	*	*	*
Leuchten, Elektro-Installation, Zubehör	*	*	*
Braune Ware (Radio, TV)	*	*	*
Tonträger, Bildträger	*	*	*
Telefon und Zubehör	5	105	0,5
Büromaschinen, Computer und Zubehör	*	*	*
9. Einrichtung insgesamt	7	12.135	12,1
10. Sonstiger Einzelhandel insgesamt	21	7.050	11,0
Bau-, Heimwerker-, Gartenbedarf	*	*	*
Foto	*	*	*
Optik, Hörgeräte-Akustik	5	100	1,1
Uhren, Schmuck	*	*	*
Autozubehör	4	255	0,4
Sportgeräte	*	*	*
Sonstige Einzelhandelswaren	5	770	1,0
8.-10. Überwiegend langfristiger Bedarf	39	19.480	24,4
2.-10. Non-Food insgesamt	90	24.160	43,2
1.-10. Einzelhandelswaren insgesamt	117	31.440	71,7

¹ = Zuordnung der Arbeitsstätten nach Umsatzschwerpunkten

² = ecostra-Umsatzschätzungen

³ = Papier-, Bürobedarf und Schreibwaren

⁴ = Glas, Porzellan, Keramik

* = weniger als 4 Arbeitsstätten, kein Ausweis aus Datenschutzgründen

Quelle: ecostra-Einzelhandelserhebung, Stand: April 2007; ggf. Rundungsdifferenzen

Ein weiterer bedeutender Versorgungsstandort findet sich mit dem Fachmarktzentrum „Luchcenter“ in dezentraler, autokundenorientierter Lage im Westen der Stadt (Hamburger Straße / Schillerstraße). Hier haben sich neben einem Sky-Verbrauchermarkt und einem Aldi-LM-Discounter u.a. Fachmärkte von Takko Fashion, K&K Schuhe, Dänisches Bettenlager sowie ein Gartencenter angesiedelt.

Im Jahr 2007 wurde das Einzelhandelsangebot in Nauen durch **ecostra**-Mitarbeiter vollständig erfasst und bewertet. Insgesamt konnten hierbei

- 117 Betriebe des Einzelhandels- und Ladenhandwerks
- eine Verkaufsflächenausstattung von ca. 37.440 m²

- eine Umsatzleistung von ca. 71,7 Mio. €

ermittelt werden. Hiervon haben ca. 55 Einzelhandelsbetriebe (= ca. 47,0 %) mit einer gesamten Verkaufsfläche von ca. 2.570 m² (= ca. 8,1 %) und einer gesamten Umsatzleistung von ca. 12,5 Mio. € (= ca. 17,4 %) ihren Standort in der Innenstadt von Nauen.

Die Einzelhandelzentralität von Nauen beläuft sich auf einen Wert von ca. 98,5; damit halten sich – in Anbetracht des nur bedingt attraktiven Einzelhandelsangebotes eher überraschend – die Kaufkraftzu- und Abflüsse fast die Waage. Die mittelzentrale Versorgungsfunktion ist jedoch in jedem Fall noch deutlich ausbaufähig.



Das Fachmarktzentrum „Luchcenter“, in Bereich der Hamburger Straße / Schillerstraße in Nauen. Hier handelt es sich um einen dezentralen Standort am westlichen Stadtrand

ERFOLGSFAKTOREN FÜR OUTLET CENTER IN EUROPA: „THE VALUE IS IN THE MIX“

von Sven Buchsteiner, CB Richard Ellis GmbH, Frankfurt am Main (www.cbre.de)

„Factory Outlet Center, Designer Outlet Center, Designer Village...“ alles „Marketingbegriffe“ für einen viel diskutierten Betriebstyp im vielfältigen Bereich der Einzelhandelsimmobilien. Factory Outlet Center sind kein originär deutsches oder europäisches Phänomen, sondern nahmen ihren Ursprung in den 1970er Jahren in den USA und wurden Anfang der 1990er Jahre durch anglo-amerikanische Entwickler nach Europa gebracht.

Frankreich und Großbritannien galten als Testmark für eine in ihrem Angebot discountorientierte Einzelhandelsimmobilie, die sich aber in ihrer Positionie-

rung und Konzept deutlich von den herkömmlichen nicht gemanagten Werksverkäufen oder schmucklosen Office-Price-Centern unterscheidet. Seit den frü-

hen 1990er Jahren wurden bis dato 124 Factory Outlet Center in Europa entwickelt, weitere 81 Projekte befinden sich in der Planung, im Bau oder stehen kurz vor ihrer Eröffnung.



Sven Buchsteiner
CB Richard Ellis GmbH

Deutschland spielt hier, obwohl der größte Einzelhandelsmarkt in Europa mit einem kontinuierlichen, jährlichen Gesamtumsatz von 390 bis 400 Milliarden Euro in den letzten fünf Jahren, aufgrund der restriktiven Genehmigungspraxis eine Sonderrolle. Trotz allem sind derzeit auch weitere drei Center in Deutschland in der Entwicklung oder in einer sicheren Planungsphase (Neumünster, Montabaur sowie ein Center in den niedersächsischen Gemeinden Soltau, Bad Falingsbostel oder Bispingen, welches durch den Entscheid eines Wettbewerbes genehmigt wird).

Der oben beschriebene Wachstumsprozess war jedoch nicht kontinuierlich, sondern auch durch das Scheitern von Projektentwicklungen oder bestehenden Center geprägt. So verschwanden prominente Projekte wieder vom Markt, so z.B. das FOC Leoville, im österreichischen Leobersdorf oder auch einige Factory Outlet Center der Freeport Gruppe, die entweder aufgrund der großen Konkurrenz im jeweiligen

Markt und / oder durch eine fehlerhafte Managementstrategie scheiterten.

Factory Outlet Centre Performance. European Report 2008

Doch was macht die etablierten Factory Outlet Center auf dem europäischen Markt erfolgreich? Sind es die oft beschriebenen Standortfaktoren wie das Bevölkerungspotenzial (3 Mio. Menschen in der 1h-Isochrone), das hohe Kaufkraftpotenzial im Einzugsbereich, das hohe Markenverständnis der Kunden, die direkte Erreichbarkeit und Sichtbarkeit des Centers von der Autobahn? Oder sind das Betriebskonzept, die Centerform (Strip, Mall, Village) oder die räumliche wie konzeptionelle Nähe bzw. Konkurrenz zu anderen Centern entscheidend? Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben die internationale Immobilienberatungsgesellschaft CB Richard Ellis in Kooperation mit **ecōstra**, dem deutschen Spezialisten für FOC-Beratung, den **“Factory Outlet Centre Performance – European Report 2008“** erstellt. Das vorliegende Essay fasst die Hauptkenntnisse dieser Grundlagenuntersuchung zusammen.

Ansatz und Methodik

Um den Erfolg der etablierten Factory Outlet Center am Markt zu bestimmen, haben CB Richard Ellis und **ecostra** zum einen die oben beschriebenen Standortfaktoren von 58 ausgewählten Factory Outlet Centern in 12 europäischen Ländern verglichen und diese miteinander in Beziehung gesetzt, um eine Bewertung bzw. Gewichtung der Standortpotenziale zu erstellen. Die Center wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- mindestens zwei Jahre in Betrieb,
- ausgewogene Anzahl an Ländern und Centern,
- unterschiedliche Betreiber,
- unterschiedliche Formate (Strip, Mall, Village) sowie
- unterschiedliche Standorte (Peripherie, Stadtrandlage, Stadtteillage usw.).

Zum anderen haben CB Richard Ellis und **ecōstra** die Mieter in den bestehenden Factory Outlet Centern zu ihrer Umsatzentwicklung im jeweiligen Center im Vergleich zu den anderen Centern in denen sie mieten befragt. In der bisherigen Diskussion um Factory Outlet Center, gerade auch in Deutschland, wurden



zwei Akteursgruppen deutlich vernachlässigt. Dies sind zum einen die Kunden, die aufgrund ihrer Vielfältigkeit und Fragmentierung gerne in Kategorien wie Smart Shopper, Hybrider Konsument, Schnäppchenjäger, Bargain Hunter und Value Shopper zusammengefasst werden, bis dato jedoch noch durch keine breit angelegte Studie befragt wurden.

innerstädtischen 1A-Lagen und Shopping Centern sowie der allmählichen Akzeptanz von Factory Outlet Centern als komplementäre Vertriebslinie zur Kontrolle der Endverwertung der eigenen Markenprodukte, kommt es zunehmend zu einem Wandel der Informationsweitergabe von den Mietern in FOC nach außen.



Die Standorte und räumliche Verteilung der analysierten FOC in Europa
Quelle: ecostra, CB Richard Ellis

Um die Gruppe der Mieter besser einzuordnen, wurden Hersteller ausgewählt, die mit mindestens vier Outlets in den 58 ausgewählten FOC vertreten sind, woraus sich eine Summe von 635 Marken ergab. Zu rund 150 Marken bestand direkter Geschäftskontakt und 22 Marken antworteten auf die Fragebögen, die innerhalb von drei Wochen im September verschickt wurden. Die Studie hat daher **nicht den Anspruch der Repräsentativität**, aber doch stellt sie eine sehr interessante Stimmungslage dar, einer bisher noch nie befragten Akteursgruppe.

Vergleich der Standortfaktoren

Beim Vergleich der Standortfaktoren wurden fünf wesentliche Kenngrößen erfasst. Dies sind:

- das Bevölkerungspotenzial auf NUTS-3-Ebene,
- die Kaufkraft auf NUTS-3-Ebene (in Paritätenstandards),
- das Umsatzpotenzial auf NUTS-3-Ebene,
- die Markenkompetenz sowie
- die Verkaufsfläche (nach Größe).

Zum anderen sind dies die Mieter (Markenhersteller, Lizenznehmer, Franchisepartner), die sich entweder unter einem „Monomarken“- oder „Multimarken“-Dach in einem FOC repräsentieren. Ohne einen attraktiven und ausgewogenen Mix aus zugkräftigen A- (internationale Marken, Designer), etablierten B- (internationale und nationale Marken) sowie bedeutenden C- (nationale und regionale Marken) Marken ist der wirtschaftliche Betrieb eines FOC weitaus schwieriger, weil es dadurch nicht die zwingend notwendige Anziehungskraft entwickelt, um Kunden aus einem Radius jenseits der 1h-Isochrone anzusprechen. Aufgrund der Konflikte mit dem etablierten Handel, aber auch durch mietvertragliche Bestimmung waren die Mieter bisher sehr zurückhaltend gegenüber der Öffentlichkeit. Aber durch den Rückgang der etablierten Full-Price-Vertriebslinien z.B. in Deutschland (Insolvenz Hertie, SinnLeffers, Wehmer sowie Warenhauskrise), dem zunehmenden Anteil an Monobrand-Stores in den europäischen

Darüber hinaus wurden auch Punkte wie räumliche Nähe bzw. Konkurrenz zu anderen Centern als auch die Distanz zur nächsten Autobahn erfasst. Da der Report zur Gänze noch nicht ausgewertet wurde, werden in diesem Essay exemplarisch die TOP-15 der europäischen Center dargestellt.

Das höchste Bevölkerungspotenzial besitzen die spanischen Center im Agglomerationsraum Madrid. Kein deutsches Center ist unter den TOP 15 dabei. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch beim Umsatz- bzw. Kaufkraftpotenzial der Center ab. Ebenfalls ist kein deutsches Center unter den TOP 15 dabei. Jedoch scheinen in den kaufkräftigsten Regionen, nicht die größten Factory Outlet Center zu liegen.



Rank	Average Grade	(Country) Location	Operator
1	1,0	(UK) Bicester	Value Retail
2	1,2	(F) Marne-la-Vallée	Value Retail
3	1,4	(I) Castel Romano	McArthurGlen
4	1,5	(ES) La Roca	Value Retail
5	1,6	(I) Serravalle	McArthurGlen
6	1,6	(ES) Las Rozas	Value Retail
7	1,6	(D) Wertheim	Value Retail
8	1,7	(PL) Wroclaw	Neinver
9	1,7	(A) Parndorf	McArthurGlen
10	1,8	(I) Fidenza	Value Retail
11	1,8	(NL) Roermond	McArthurGlen
12	1,9	(D) Zweibrücken	OCI Designer Outlet
13	2,0	(D) Ingolstadt	Value Retail
14	2,0	(I) Valmontone	Fashion District
15	2,2	(CH) Mendrisio	Foxtown Factory Stores

Ranking der nach Angaben der befragten Markenhersteller erfolgreichsten FOC-Standorte

Quelle: CB Richard Ellis, ecostra

Befragung der Markenhersteller

Auf die Frage: *“How strong is your turnover compared to other centres?”* Please score the performance of your outlet store from 1 (= much better) to 5 (= much worse) ergaben sich folgende Ergebnisse:

Hier zeigt sich ein komplett anderes Bild. Scheinbar sind die bisher als wichtig angenommenen Standortfaktoren für die Akzeptanz eines Centers bzw. der Akzeptanz bei den Mietern anders zu gewichten.

Vorläufiges Fazit

Bei der Zusammenfassung der vorläufigen Ergebnisse zeichnete sich ein Bild, welches mit folgenden offenen Fragen zusammengefasst werden kann:

Ist es der Standort?

- Kaufkraft (allein drei der TOP 15 liegen auch in den anderen Rankings im TOP 15-Bereich)
- Bevölkerung (allein drei der TOP 15 liegen auch in den anderen Rankings im TOP 15-Bereich)
- Wettbewerb (5 der TOP 15 haben intensive Wettbewerbsverflechtungen mit anderen FOC-Standorten; 4 Center sind an Standorten mit geringer Wettbewerbsintensität lokalisiert)

- Erreichbarkeit (allein 5 Center aus den TOP 15 liegen in nächster Nähe zur Autobahn)

Ist es das Konzept?

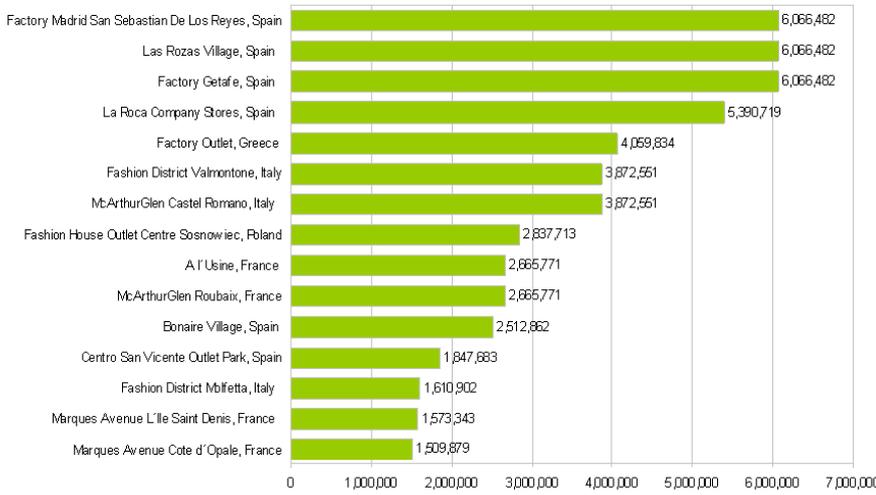
- Village Typ (elf der TOP 15 Center sind Villages)
- Markenkompetenz (4 der TOP 15 Center haben einen besonders hohen Anteil an A-Marken)

Ist es der Betreiber?

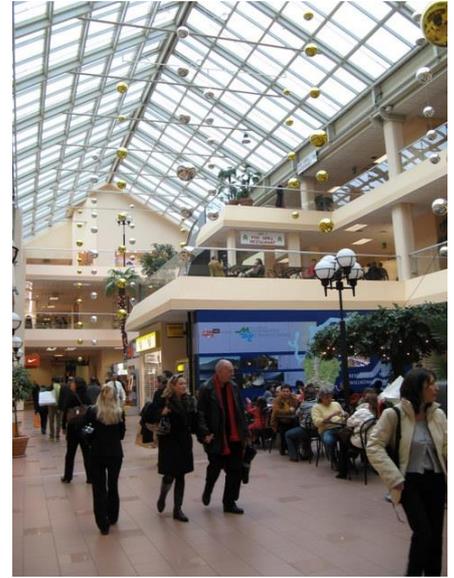
- Value Retail (sieben der TOP 15 Center sind FOC von Value Retail)
- McArthurGlen (vier der TOP 15 Center sind FOC von McArthurGlen)

Was ist nun die vorläufige Erkenntnis? Die ist relativ einfach formuliert: **„The Value is in the Mix“**, da aufgrund der Komplexität der Standortanforderungen und Betriebstypenbesonderheiten der Einzelhandelsimmobilie Factory Outlet Center eine einfache Betrachtung der Fakten nicht ausreicht. Vielmehr ist es eben der Mix aus den verschiedenen Faktoren, die den Erfolg eines Centers ausmachen. Die Studie kann ab Ende April diesen Jahres bei CBRE oder **ecostra** bezogen werden.

Inhabitants within NUTS 3 Level, forecast 2008 annual average

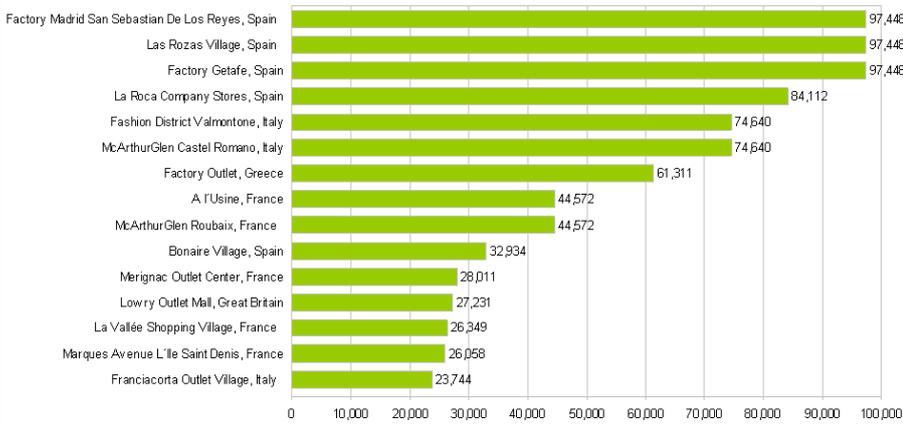


Quelle: CB Richard Ellis, MB Research



FOC Foxtown, Mendrisio (CH)

Purchasing Power 2008 Comparison on a NUTS 3 level in mio. Euro

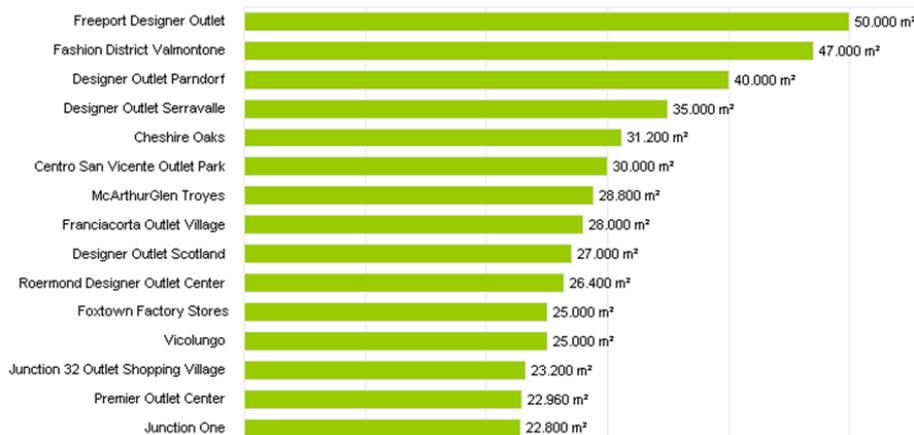


Quelle: CB Richard Ellis, ecostra, MB Research



FOC Ingolstadt Village, Ingolstadt (D)

The largest centres



Quelle: CB Richard Ellis, ecostra



Designer Outlet Roermond, Roermond (NL)

FRISCH AUS DER ABLAGE

Die letzten Monate waren bei **ecōstra** gekennzeichnet von einer außerordentlich guten Auftragslage und einer entsprechenden Auslastung der Kapazitäten. Keine Spur von Krise also. Eine der Konsequenzen war, daß sich die Fertigstellung dieses Newsletter immer wieder verzögerte. Gleichzeitig wurde aber auch – gut schwäbisch ausgedrückt - „viel g’schafft!“:

- Standort- und Potentialsanalysen zur Ansiedlung von Shopping Center bzw. Fachmarktzentren wurden im näheren Umfeld von Düsseldorf, an einem Standort bei Bremen sowie im Großraum Linz (A) erarbeitet.
- Für eines der führenden europäischen Handelsunternehmen wurden als Grundlage für die weitere Standortexpansion und für die Optimierung des bestehenden Vertriebsnetzes detaillierte Marktdaten für die Länder Österreich, Italien, Rumänien, Kroatien, Bulgarien, Ungarn, Slowenien und die Tschechische Republik aufbereitet.
- Verträglichkeitsanalysen zur Ansiedlung bzw. Erweiterung von großflächigen Vertriebsformen des Einzelhandels wurden für Standorte im Großraum Halle – Dessau – Leipzig sowie Innsbruck (A) erstellt.
- Neben der Teilnahme an einer Podiumsdiskussion auf der ExpoReal in München wurden von

ecōstra Vorträge zu verschiedenen Themenstellungen der Handels-, Immobilien- und Stadtentwicklung u.a. bei Veranstaltungen des International Council of Shopping Centres (ICSC) in London (GB), des Deutschen Verbandes für angewandte Geographie e.V. (DVAG) sowie für die IHK für Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen gehalten.

- Im Auftrag eines der größten institutionellen Immobilieninvestoren Europas wurde für ein bereits im Bau befindliches Shopping Center in der Schweiz eine Vermietungsanalyse durchgeführt, welche auf Grundlage der vorliegenden Mietverträge und der darin fixierten Laufzeiten und Konditionen anhand von branchenüblichen Benchmarks eine Bewertung u.a. des bisherigen Vermietungserfolges, eine Einschätzung der Entwicklung der Mieteinnahmen wie auch der möglichen Rendite beinhaltet.



DAS (ALLER-) LETZTE: In Verträglichkeitsgutachten auf die Zukunft wetten?

Bei der Überprüfung und Bewertung von Verträglichkeitsanalysen für geplante Einzelhandelsprojekte stößt man immer wieder auf Gutachten, welche zwar die aktuellen Bestandsdaten des Einzelhandels im Untersuchungsraum exakt erhoben und durchaus fachkundig bewertet haben, aber in der Analyse der durch ein Vorhaben ausgelösten, möglichen Veränderungen der Kaufkraftströme im Raum methodisch auf einmal eine Projektion auf einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt vornehmen.

Konkret bedeutet dies, daß bei der Berechnung der Kaufkraftvolumina im Einzugsgebiet des zu analysierenden Einzelhandelsobjektes nicht die aktuellen Einwohnerzahlen zugrunde gelegt werden, sondern jene, welche die amtliche Prognose für 5 oder 10 Jahre in der Zukunft angibt. In der Begründung wird

dann meist angeführt, daß das zu analysierende Projekt schließlich auch nicht unmittelbar realisiert werden und damit marktwirksam wird, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt. Zwar läßt sich die Veränderung der Einwohnerzahlen wohl einigermaßen verlässlich einschätzen, die Prognose der Kaufkraftentwicklung – wie die aktuelle Wirtschaftsentwicklung belegt – gestaltet sich da schon schwieriger. Dies mag eventuell ja noch vernachlässigbar sein. Dass sich aber in 5 oder 10 Jahren nicht nur die Einwohnerzahlen in einem geographischen Raum, sondern auch die Wettbewerbssituation – durch Neuansiedlungen oder Ladenschließungen – verändern kann, wird dabei z.T. geflissentlich übersehen. Aufgrund der Standortdynamik können z.B. bereits 5 Jahre alte Einzelhandelsstrukturanalysen „veraltet“ sein. Eine seriöse Verträglichkeitsanalyse sollte zwar durchaus eine Prognose der Einwohner- und Kaufkraftentwicklung wagen, aber die Analyse der Kaufkraftbewegungen auf den Status quo beziehen. Alles andere ist: Wetten auf die Zukunft.