

Märkte verstehen - Risiken bewerten - Chancen erkennen

ecōstra

# NEWSLETTER

- Dezember 2009 -

LIMBECKER PLATZ

KARSTADT

GameStop



GORT

ecōstra GmbH

Wirtschafts-, Standort- und Strategieberatung in Europa

[www.ecostracom.com](http://www.ecostracom.com)



# NEWSLETTER

Dezember 2009

## DYNAMIK IM HANDEL III: STANDORT! STANDORT! STANDORT!

Der erste Beitrag dieser vierteiligen Serie beschäftigte sich unter dem Titel „Einzelhandel zwischen Flächenwahn und Geiz ist Geil“ mit allgemeinen Trends im Handel und war im ecöstra-Newsletter vom Mai 2009 abgedruckt. Der zweite Teil stellte in der Juli-Ausgabe 2009 die spezifischen Entwicklungen bei den Vertriebsformen dar. Diesmal werden im dritten Teil Aspekte des Standortwahlverhaltens und den damit zusammenhängenden Konsequenzen für die Standort- und Stadtentwicklung erläutert, im nächsten ecöstra-Newsletter werden dann in einem letzten – vierten - Teil die gewonnenen Erkenntnisse zu Thesen bezogen auf die weitere Entwicklung gebündelt.

„Es gibt im Einzelhandel insgesamt 3 Erfolgsfaktoren: 1. der Standort! 2. der Standort... und 3. der Standort!“ – diese häufig zu findende, sehr pointierte Aussage dürfte zwar etwas zu kurz gegriffen sein, da auch noch andere Aspekte eine Rolle spielen, jedoch wird deutlich, dass die Standortlage für den betrieblichen Erfolg im Einzelhandel eines der entscheidenden Kriterien ist. Nach Müller-Hagedorn handelt es sich bei dem Standort „um ein absatzpolitisches Instrument und nicht nur um eine Entscheidung, die ausschließlich unter kostenwirtschaftlichen Aspekten getroffen werden kann.“(MÜLLER-HAGEDORN, L.: Der Handel. Stuttgart / Berlin / Köln, 1998, S. 380).

### Die Abhängigkeit der Betriebsform vom Standort

Dies bedeutet, dass die Standortwahl zusammen mit dem Sortiment des Betriebes (z.B. Breite und Tiefe, Markencharakter), dem Personal (Bediensystem, Beratung, ergänzende Dienstleistungen), der Werbung (Werbemittel, -budget, -botschaft), den Preisen und Konditionen (Preislage, Umtauschmöglichkeiten) und der Verkaufsraumgestaltung (Verkaufsflächengröße, Ladengestaltung, Kundenführung) aufeinander abgestimmt sein müssen, damit im betrieblichen Marketing eine klare Kommunikation des betrieblichen Leistungsprogramms und des Profils erfolgen kann. Dies bedeutet weiterhin, dass manche Einzelhandelsbetriebe aufgrund ihrer konstitutiven Merkmale nur in bestimmten Standortlagen „funktionieren“, während andere Betriebe hinsichtlich des Standortes eine größere Flexibilität aufweisen.

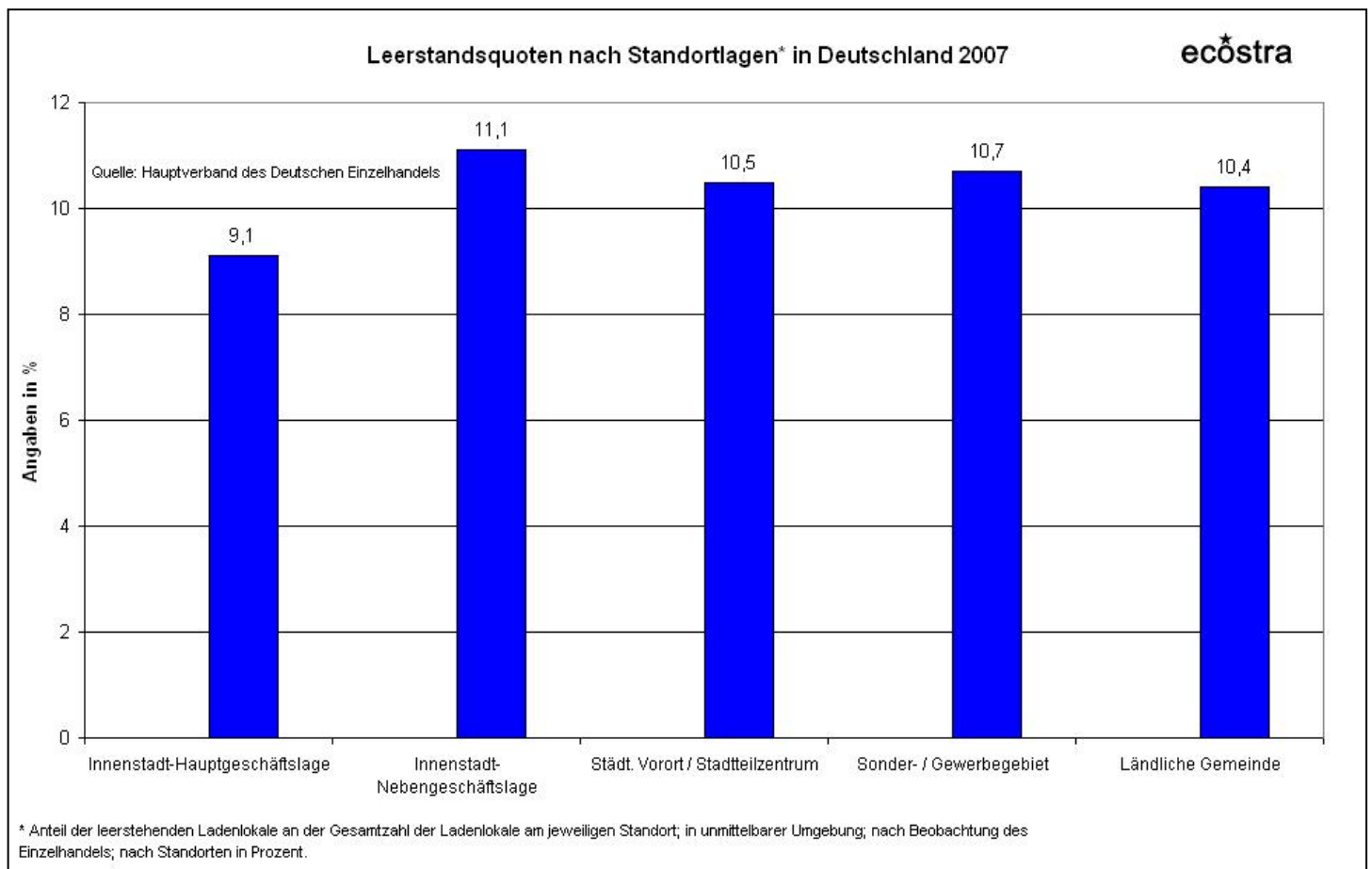
Die Entwicklung dezentraler Einzelhandelsstandorte, außerhalb der historischen Marktplätze und gewachsenen Geschäftsstraßen, wurde v.a. durch die Motorisierung und die damit gestiegene räumlichen Mobili-

| Inhalt:  | Seite |
|--|-------|
| Dynamik im Handel III: Standort! Standort! Standort! .....   | 1     |
| Neue Chancen für Essens Innenstadt .....   | 4     |
| Factory Outlet Center: In Deutschland beginnt die Aufholjagd .....   | 8     |
| Die aktuelle Grafik: Die Zusammensetzung des durchschnittlichen Shopumsatzes bei Tankstellen .....                             | 14    |
| Die Entwicklung der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft in den politischen Bezirken Österreichs von 2000 bis 2007 .....          | 15    |
| Das Stadtprofil: Einzelhandelsstandort Potsdam .....   | 17    |
| Der „Immobilien-Lebenszyklus“: Oft gebrauchtes Schlagwort mit geringer Relevanz für das Tagesgeschäft - oder doch nicht? ..... | 20    |
| Frisch aus der Ablage .....  | 25    |
| Das (Aller-) Letzte: Terrorismus und das Shopping Center .....   | 25    |

tät der Verbraucher möglich. Diese Standortlagen haben in der Vergangenheit eine beachtliche Eigen- dynamik entfaltet und sich hinsichtlich Flächenange- bot ebenso wie des dort gebundenen Umsatzvolu-

mens zu bedeutenden Versorgungsstandorten mit z.T. sehr weiträumiger Ausstrahlung entwickelt. Auf der anderen Seite sind vielfach städtebaulich integrierte Einkaufslagen einem besonderen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Insofern sind z.T. merkliche Veränderungen in der Wertigkeit von Standortlagen und deren Versorgungsfunktionen im Einzelhandel festzustellen:

z.T. auch in der Lage Mietpreise zu bezahlen, welche am Standort selbst kaum erwirtschaftet werden können.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang sehen traditionelle, lokale Handelshäuser mit Immobilieneigentum in diesen Lagen häufig weitaus attraktivere wirtschaftliche Chancen in der Vermietung ihrer Ladengeschäfte, als in der Weiterführung als eigenen Einzelhandelsbetrieb; so wandeln sich Einzelhändler zum Immobilienvermieter.



- Die innerstädtischen Haupteinkaufslagen v.a. der mittleren und größeren Städte weisen eine insgesamt nach wie vor hohe Stabilität auf. So übersteigt die Flächennachfrage in den 1a-Lagen der meisten größeren Städte das Angebot, was zu einem kontinuierlich steigenden Mietpreinsniveau geführt hat, wobei v.a. Flagship-Stores und vertikal organisierte Filialisten die Mietpreise in die Höhe treiben. Gesucht sind in diesen Lagen v.a. moderne Fachmarktfächen. Steigende Mietpreise sind auch eine der wesentlichen Ursachen einer zunehmenden Uniformität im Mieterbesatz der innerstädtischen Haupteinkaufslagen. Filialisten bieten für private und institutionelle Immobilieneigentümer meist eine bessere Bonität und sind

Die zentralen innerstädtischen Lagen stehen aber auch zunehmend im Fokus von Entwicklern und Betreibern von Shopping Centern, wobei aber auch hier die Schwierigkeit v.a. in der Verfügbarkeit von geeigneten Flächen liegt.

- Innerstädtische Nebeneinkaufslagen oder Geschäftsstraßen in den Stadtteilen sind in den vergangenen Jahren als Einzelhandelsstandorte all-

<sup>1</sup> „Flagship-Stores“ sind grundsätzlich Vertriebskanal **UND** Markenpräsentation, so sind diese in den 1a-Lagen der Großstädte nicht zuletzt aufgrund der Mietbelastung häufig keine „Profit-Center“, sondern „Cost-Center“

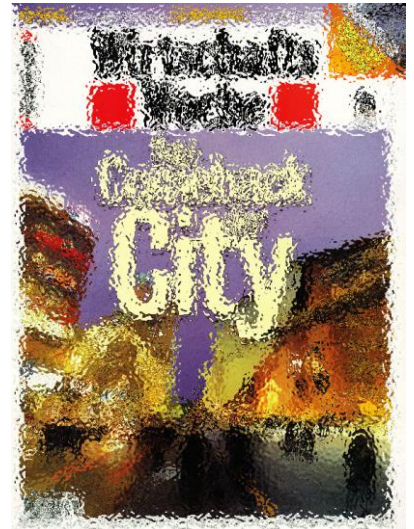


gemein meist schwächer geworden. Dies hat sich verschiedentlich in sog. „trading down“-Erscheinungen – d.h. dem Absinken des Niveaus der Anbieter, Eindringen „unerwünschter“ Nutzungen, einer Verdichtung von Ladenleerständen etc. – bemerkbar gemacht. In jüngerer Zeit ist hier aber auch an verschiedenen Standorten – v.a. in größeren Städten – auch ein gegenläufiger Trend zu beobachten: die innerstädtischen Nebenlagen und Bezirkszentren verzeichnen eine steigende Flächennachfrage von Seiten der Filialisten, aber auch durch örtliche oder regionale Facheinzelhandelsbetriebe, wobei die Ursache meist in Verlagerungen dieser Betriebe aus den (zu teuer gewordenen) 1a-Lagen zu sehen ist. Diese steigende Flächennachfrage bezieht sich jedoch nur auf solche Lagen, welche grundsätzlich über geeignete Standortfaktoren (Erreichbarkeit, Sichtbarkeit, räumliche Zuordnung zu Einwohnerschwerpunkten, Flächenverfügbarkeit, ggf. vorhandene Magnetbetriebe oder synergetische Umfeldnutzungen) verfügen.

- Einen deutlichen Bedeutungsrückgang verzeichneten allgemein Solitärstandorte und Ortskernlagen kleinerer Städte und Gemeinden, wobei v.a. eine Ausdünnung bei Branchen des mittel- und langfristigen Bedarfsbereichs erfolgte. Teilweise aber auch im kurzfristigen Bedarfsbereich – mit entsprechenden Rückwirkungen auf die Nahversorgungssituation.
- Verkehrsorientierte, dezentrale Einzelhandelsstandorte scheinen zwischenzeitlich – von einigen Ausnahmen abgesehen - ihre Wachstumsgrenze erreicht zu haben, wobei die Hemmnisse weniger in einer Begrenzung des Marktpotentials, sondern vor allem in einer zunehmend restriktiven Genehmigungspraxis zu sehen sind. Auch sind verschiedene dieser Standorte konzeptionell und gestalterisch „in die Jahre gekommen“ und zeigen einen entsprechenden Erneuerungs- bzw. Revitalisierungsbedarf. Gleichzeitig ist jedoch v.a. bei Neuentwicklungen in dieser Lage ein merkliches „trading up“ in der Architektur ebenso wie im Mieterbesatz erkennbar. Insgesamt ist trotz steigender Mobilitätskosten zumindest mittelfristig nicht davon auszugehen, dass die Bedeutung der dezentralen Standortlagen innerhalb der Standortstruktur des Einzelhandels sich in nennenswertem Umfang abschwächen wird.

## Revival der Innenstädte

Allgemein ist ein Trend „zurück in die City“ erkennbar – sofern die zentralen Lagen entsprechende flächenmäßige Entwicklungsmöglichkeiten bieten und die Nutzung von Standortsynergien ermöglichen. Neben den Citylagen, ausgewählten Bezirkszentren und – in Abhängigkeit von der Genehmigungssituation – dezentralen Standorten, werden aber auch neue Standorte entwickelt, so z.B. Bahnhöfe, Flughäfen, Seehäfen, Freizeitparks. So gilt: „Handel folgt der Frequenz!“



## Attraktivität aus dem Zusammenwirken der Zentren

Die bisherigen Entwicklungen haben dazu geführt, dass sich neben den traditionellen Innenstadtlagen mehrere Zentren nebeneinander entwickelt haben, welche z.T. in Konkurrenz zueinander stehen, aber z.T. auch jeweils abgestufte Versorgungsfunktionen erfüllen und erst im Zusammenwirken die Attraktivität und Marktpositionierung einer Stadt oder Gemeinde innerhalb des regionalen und überregionalen Wettbewerbsumfelds ergeben. Vereinfacht ausgedrückt kann festgehalten werden: eine (kunden-) attraktive Einkaufsstadt benötigt beides, ein attraktives „Innen“ und ein attraktives „Außen“. Planerisch gilt es, die jeweiligen Zentren in ein abgestimmtes Konzept einzubinden, das aus ganzheitlicher Sicht Funktionszuweisungen vornimmt und die Möglichkeiten und Grenzen der Expansion der einzelnen Standortlagen aufzeigt. Eine starke Zersplitterung oder Multiplizierung der Versorgungslagen führt zu Schwierigkeiten in der Vermittlung einer spezifischen Angebotskompetenz und damit der Positionierung der einzelnen Lagen; nicht zuletzt auch zu einem erhöhten Aufkommen der Einkaufsverkehre.

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

## NEUE CHANCEN FÜR ESSENS INNENSTADT

von Guido Zakrzewski, IHK Industrie- und Handelskammer Essen ([www.essen.ihk24.de](http://www.essen.ihk24.de))

**Das Ruhrgebiet ist schon länger ein Symbol für den Strukturwandel der Wirtschaft. Nicht mehr Kohle und Stahl dominieren den Wirtschaftsraum – Handel und Dienstleistungen haben sich durchgesetzt und die Entwicklung immer stärker geprägt. Die Städte im verdichteten Ballungsraum sind immer näher zusammengerückt und haben eine in Europa fast einmalige Metropolregion geformt. Hier leben und arbeiten über fünf Millionen Menschen, die damit auch rein quantitativ betrachtet für den Handel eine interessante Käufergruppe darstellen. Daher haben sich zahlreiche neue und großflächige Betriebsformen, aber auch Sortimente gerne im Ruhrgebiet angesiedelt, um ihre Marktkompatibilität zu testen und sich am Markt zu etablieren.**

Im Ruhrgebiet hat man sich nicht gescheut, gemeinsam mit dem Handel den Strukturwandel und damit die ökonomische Entwicklung anzugehen und gewagt, ungewöhnliche Wege in der Regionalentwicklung zu beschreiten. Gerade dort boten sich umfangreiche Flächenvorräte ehemaliger Industrieareale mit guter Lage und Infrastruktur, Verkehrsanbindung und ein großes Kaufkraft- und damit Umsatzpotenzial. Das CentrO in Oberhausen steht stellvertretend als Leuchtturm für zahlreiche spektakuläre Großprojekte in Handel und Dienstleistungsbranche, mit denen Teile des Strukturwandels auch räumlich erfolgreich bewältigt wurden und das Ruhrgebiet seinen Ruf als innovativer Handelsstandort ausbauen konnte.

### Hohe EKZ-Dichte im „Ruhrpott“

Die Zahl der Shopping-Center im Ruhrgebiet erhöht sich dabei weiter stetig und sorgt für die Zunahme an Verkaufsflächen. Wohl nirgendwo in Deutschland ist die Dichte an Centern und die für jeden Einwohner rechnerische Verkaufsfläche so groß wie zwischen Duisburg und Dortmund. Das Rhein-Ruhr-Zentrum in Mülheim an der Ruhr war eines der ersten Shopping-Center in Deutschland und markierte den Beginn des Siegeszuges dieser Vertriebsform.

### Positive Effekte von Innenstadtcentern sind nicht selbstverständlich

Shopping-Center streben aufgrund des Planungsrechts heute vor allem in innerstädtische Lagen. Damit besteht eine Chance, mit zeitgemäßen Vertriebsformen und professionell organisierten Centern die Innenstädte zu stärken. Tatsächlich spielen die Qualität der Center und der Sortimentsmix eine wichtige Rolle. Die Vorteile der Shopping-Center nutzen aber nur dann der Innenstadt, wenn diese gut integriert sind, Größe und Sortimente stimmig sind, es ausrei-

chende Austauschbeziehungen mit der restlichen Innenstadt und gelebte Kooperationen mit den Innenstadtakteuren gibt. Center sorgen ansonsten für die Verdrängung des etablierten Einzelhandels und damit für Leerstände und weitere Probleme in den Innenstädten.



Guido Zakrzewski ist bei der IHK Essen verantwortlich für Handel, Dienstleistungen und Stadtentwicklung

Essen, Metropole im Ruhrgebiet und Standort wichtiger Handelskonzerne, nennt sich noch immer „Die Einkaufsstadt“, aber hatte in den vergangenen Jah-



ren einiges an Attraktivität und Schlagkraft als Standort eingebüßt. Aufgrund der Lage im Ballungsraum sind viele Städte mit oberzentraler Funktion wie Düsseldorf, Duisburg, Bochum und Dortmund Konkurrenten in unmittelbarer Nähe. Dennoch ist und bleibt Essen einer der wichtigen Einzelhandelsstandorte, konnte durch den Gewinn des Titels als „Kulturhauptstadt Europas 2010“ verblüffen und erfolgreich einen Imagetransfer einläuten.

### Essen – immer noch „Die Einkaufsstadt“?

Die Stadt, mit gut 580.000 Einwohnern eine der größten Städte Deutschlands, hat eine starke zentralörtliche Funktion für die Region. Insgesamt verteilt sich der Einzelhandel in Essen auf einer Verkaufsfläche von über 850.000 m<sup>2</sup>. Schon 1927 hat die Stadt Essen mit der ersten Fußgängerzone Deutschlands auf der Limbecker Straße ihren Ruf geprägt. Heute bestimmen große zusammenhängende fußläufige Bereiche die innerstädtische Einkaufszone. Die Hauptlagen für den Einzelhandel bilden eine T-Struktur mit bedeutenden Magneten, wie dem Hauptbahnhof im Süden, dem City-Center im Osten und dem neuen Einkaufszentrum „Limbecker Platz“ im Westen. Mit einem Filialisierungsgrad von über 80% auf der Limbecker Straße und ca. 65% auf der „Rennmeile“ Kettwiger Straße liegt Essen etwas über dem Durchschnitt in Nordrhein-Westfalen. Fachhandel ist schwerpunktmäßig in der Theaterpassage und der Lindengalerie sowie in der Nähe zur Kettwiger Straße ansässig. Darüber hinaus verfügt Essen über vier Mittelzentren - Steele, Rüttenscheid, Borbeck und Altenessen.



Die innerstädtische „Rennmeile“ Kettwiger Straße in Essen



Die von der Kettwiger Straße rechtwinklig abzweigende Limbecker Straße steigt topographisch an und hat nur einen schmalen Straßenquerschnitt. Aufgrund des neuen EKZ verschieben sich die Standortgewichte nun zugunsten der Limbecker Straße

### Das Projekt Einkaufszentrum Limbecker Platz

Die Pläne, am Rande des Innenstadtkerns ein Einkaufszentrum zu errichten, kamen zum Zeitpunkt, als in Nachbarstädten großformatige Standorte bereits entstanden waren oder neu geplant wurden. Der Zeitpunkt war richtig, um mit Hilfe des Centers wieder alte Stärke zu gewinnen und den in die Jahre gekommenen Karstadt-Standort aufzuwerten. Bei der Diskussion um den Neubau ging es dabei von Anfang an im Wesentlichen um den Standort, die Größe und den Zuschnitt des Centers. Angedacht waren zunächst auch Lösungen in nicht-integrierter Lage, die sicherlich für große Probleme der Essener City gesorgt hätten. Man verständigte sich dann nach langwierigen Verhandlungen und Abstimmungsprozessen schließlich auf ein Konzept der ECE, die mit einem Karstadt-Warenhaus als Anker, in einem Baukörper das Einkaufszentrum „Limbecker Platz“ am gleichnamigen, traditionsreichen Standort in der Essener Innenstadt betreiben sollte. Vorher befanden sich am Standort bereits über 32.000 qm Verkaufsfläche (u.a. Karstadt, Karstadt Sport und Sinn Leffers), die abgerissen und Teil des neu zu errichtenden Einkaufskomplexes werden sollten. Insgesamt betrug damit die Flächenzunahme rund 30.000 qm (insgesamt ca. 52.000 qm Einzelhandelsfläche). Die gesamte Essener Innenstadt weist dabei ca. eine Gesamtverkaufsfläche von ca. 185.000 qm auf. Das Einkaufszentrum mit rund 2000 Parkplätzen kostete rund 300 Millionen Euro und eröffnete im Oktober 2009 den zweiten Bauabschnitt. Über 200 Shops, Gastronomiebetriebe

und Dienstleister sorgen nun für Fakten und positionieren Essen wesentlich schlagkräftiger. Zusätzlich sorgen Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen zahlreicher Betriebe und der hochwertige Umbau des City-Centers zur Rathaus-Galerie für weitere Investitionen und tragen zur Stärkung des Angebotes in der City bei.



Der Haupteingang des EKZ ist zur Fußgängerzone Limbecker Straße ausgerichtet. Im rechten Bildteil sind die zwischenzeitlich abgeschlossenen Baumaßnahmen zur Erweiterung des Centers sichtbar.

### **Impulsfunktion – aber auch erhöhter Wettbewerbsdruck**

Sicher war, dass der „Limbecker Platz“ große Impulse auslösen wird, die zu Investitionen und Innovationen auch an anderer Stelle der Essener Innenstadt

führen. Im regionalen Standortwettbewerb, insbesondere mit den großen Einkaufszentren, sollte Essen verloren gegangene Kunden für die Innenstadt zurückgewinnen. Allen Beteiligten war aber auch klar: angesichts seiner Größe und Umfangs wird das Center zusätzlichen Wettbewerb für den innerstädtischen Einzelhandel zur Folge haben.

### **Frühzeitige Weichenstellungen**

Bereits vor der Eröffnung des ersten Bauabschnittes mussten deshalb die Weichen gestellt werden. Noch mitten in der Planungsphase zum Bauvorhaben im Jahr 2006 wurde von den Beteiligten ein deutliches Signal gesetzt, damit auch die restliche Innenstadt und der Handel vom neuen Center profitiert und nicht darunter leidet. Auch mit Maßnahmen zur Standortsicherung wurde begonnen, um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und dem weiter voranschreitenden Strukturwandel im Handel erfolgreich zu begegnen.

### **„Zukunftsinitiative Innenstadt Essen“**

Daher wurde auf Initiative der IHK Essen die „Zukunftsinitiative Innenstadt Essen“ ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Art Innenstadtkonferenz, an der alle wesentlichen Entscheidungsträger, die sich um die Belange von Handel und Innenstadt kümmern, beteiligt sind. Dazu gehören neben unterschiedlichen Dezernaten der Stadt und dem Büro des Oberbürgermeisters der Einzelhandelsverband Ruhr e.V., die Essen Marketing GmbH, die Essener Wirtschaftsfördergesellschaft, die Industrie- und Handels-



Ansicht des Shopping Centers „Limbecker Platz“ vom Berliner Platz (Kreuzungsbereich Ostfeldstraße / Altendorfer Straße); der 2. Bauabschnitt ist hier im Bild (links) noch in der Bauphase. Das Center befindet sich im Schnittpunkt bedeutender, stark frequentierter Hauptverkehrsachsen der Stadt und dockt gleichzeitig an die als Fußgängerzone ausgewiesene Haupteinkaufslage der Innenstadt an. Außerdem verfügt der Standort über eine unmittelbare Anbindung an das Stadtbahnnetz innerhalb des Centers.



kammer sowie weitere Interessengruppen, Politiker und Experten wie z.B. die Universität. Das Gremium schafft Transparenz über aktuelle Entwicklungen, Projektvorhaben, Planungen und Diskussionen und berät über Strategie und Konzept für die Innenstadtentwicklung. Federführend durch die Stadtverwaltung betreut, stellte das Gremium einen umfangreichen Maßnahmenkatalog u.a. in den Bereichen Städtebau, Verkehr/ Parken, Stadtgestaltung, Gastronomie/ Aufenthaltsqualität oder City-Management auf. Dieser Maßnahmenkatalog wird seither Projekt für Projekt umgesetzt und vom Gremium priorisiert. Erste Projekte wurden begonnen, die der Lösung der dringenden Probleme in der Innenstadt dienen (z.B. dynamisches Parkleitsystem, Optimierung des Stadtmarketing, Begrünung / Straßenmöblierung, Bündelung der Einzelaktivitäten in Innenstadt-Quartieren, Satzungsänderungen). Geplant sind Projekte im Bereich der Attraktivitätssteigerung der Innenstadt, die Verbesserung der Erreichbarkeit der City, die Einrichtung von Immobilien- und Standortgemeinschaften sowie der Ausbau des Gastronomieangebotes.



Das 1979 eröffnete EKZ „Rathaus Galerie“ (früher „City-Center“) liegt im Kreuzungsbereich der innerstädtischen Hauptgeschäftsstraßen Kettwiger Straße und Limbecker Straße. Als Reaktion auf die Eröffnung des EKZ „Limbecker Platz“ erfolgte ein Umbau und eine Modernisierung. Das EKZ verfügt über 52 Geschäfte mit insgesamt ca. 40.000 m<sup>2</sup> VK. Magnetbetriebe sind Saturn, real, Strauss Innovation und dm.

### Beschleunigter Strukturwandel durch das Center

Bereits jetzt ist erkennbar, dass der „Limbecker Platz“ weitere Investitionen und Innovationen im Umfeld des

Centers und an anderen Stellen der Innenstadt auslöst und vor allem zusätzliche Kundenströme in die Innenstadt – auch aus einem deutlich größeren Einzugsbereich – gebracht hat. Zahlreiche Marketingaktivitäten des Centers erhöhen das Interesse der unterschiedlichen Zielgruppen. Gleichzeitig wird aber auch klar, dass die Verwerfungen in der Handelslandschaft zunehmen werden: einige Nebenlagen kommen zunehmend durch die neuen Formate unter Druck. Einige Betriebe der Hauptlagen haben die Gunst der Stunde erkannt und verlagern ins Center, andere müssen sich völlig neu aufstellen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu halten. Welche Folgen dies hat, ist abzuwarten.



Die Viehofer Straße als nördliche Verlängerung der Kettwiger Straße. Gegenüber der Kettwiger Straße ist hier eine deutliche Abnahme der Kundenfrequenz und Angebotsqualität sowie eine Zunahme von Ladenleerständen festzustellen. Eine ISG (Immobilien- und Standortgemeinschaft) ist bestrebt, die Geschäftslage aufzuwerten

### Essen - eine Stadt in Bewegung

Insgesamt, so lässt sich festhalten, hat das Center zur Steigerung der Attraktivität und Anziehungskraft von Essen beigetragen und auch städtebaulich deutliche Spuren hinterlassen. Auch bei Zentralität und Kaufkraftbindung macht sich der „Limbecker Platz“ positiv bemerkbar. Als Fazit lässt sich feststellen, dass durch das Investitionsvorhaben sehr viel Bewegung ausgelöst und das Aufbrechen von Strukturen in Wirtschaft und Stadt ermöglicht wurden.



## FACTORY OUTLET CENTER: IN DEUTSCHLAND BEGINNT DIE AUFHOLJAGD

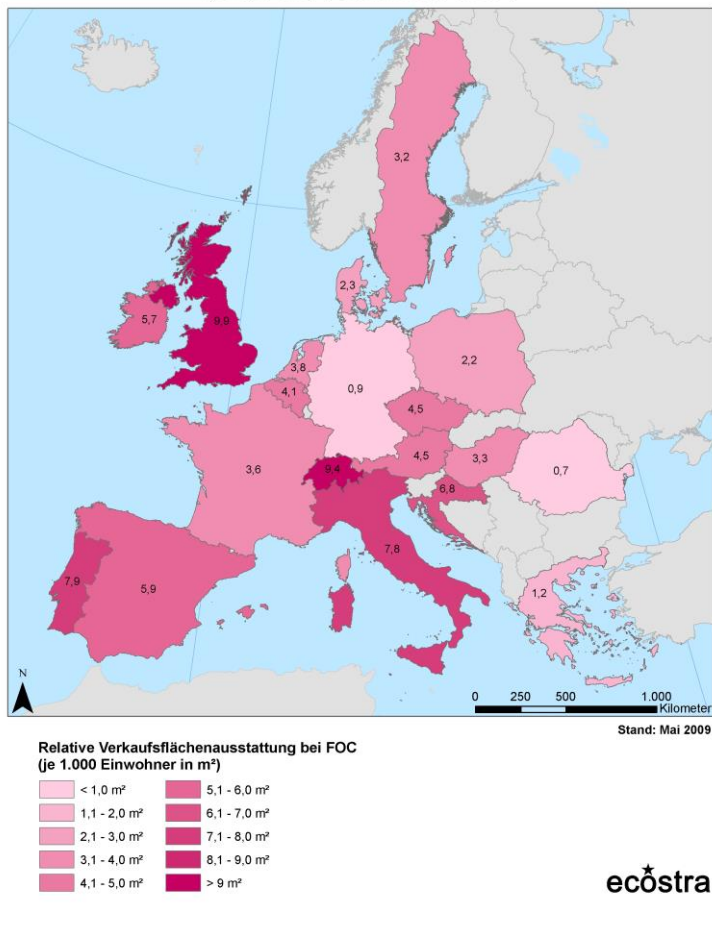
Deutschland ist eine Insel in Europa. Dies trifft jedenfalls dann zu, wenn die Anzahl und die Flächenausstattung der Factory Outlet Center (FOC) mit jener anderer europäischer Länder verglichen wird. Bezogen auf die Einwohnerzahl hat Deutschland nur geringfügig mehr FOC-Verkaufsfläche als Rumänien und weniger als halb so viel wie Polen – und das bei hoher Kaufkraft und Markenorientierung der deutschen Verbraucher. In den anderen westeuropäischen Ländern haben sich FOC schon längst als fester Teil der Handelslandschaft etabliert. Doch in Deutschland beginnt die Aufholjagd. Internationale FOC-Betreiber sondieren intensiv den Markt, an verschiedensten Standorten laufen Genehmigungsverfahren und die Zahl der Baugenehmigungen steigt.

Wie der aktuelle **ecöstra**-Marktbericht zur Entwicklung der Factory Outlet Center zeigt, befinden sich derzeit in Europa 141 solche Fabrikverkaufszentren mit einer gesamten Verkaufsfläche von über 2,2 Millionen m<sup>2</sup> in Betrieb. Allein innerhalb der letzten 12 Monate wurden in den verschiedenen europäischen Ländern 8 neue Standorte eröffnet (+6,0 %), die gesamte Verkaufsfläche der FOC wuchs in diesem Zeitraum um knapp 220.000 m<sup>2</sup> (+10,9 %).

### Outlet Center profitieren von der Wirtschaftskrise

Eine Entwicklung, die bereits seit einigen Jahren an Dynamik gewinnt. Allein in Italien stieg die Zahl der Outlet Center seit dem Jahr 2003 von 4 auf heute 24, weitere 15 Standorte sind im beliebtesten Urlaubsland der Deutschen in Bau oder in Planung. Spanien hat im selben Zeitraum die Zahl der Fabrikverkaufszentren von 9 auf 18 verdoppelt. In Frankreich gibt es derzeit 15 dieser Center, in Großbritannien sogar 41. Die Entwicklung dieser Vertriebsform des Einzelhandels wird beschleunigt durch eine steigende Nachfrage von Markenherstellern und Lizenznehmern nach Ladenflächen in FOC. Dabei kommt die aktuelle Wirtschaftskrise den Schnäppchenparadiesen entgegen. Konkurse im Einzelhandel erhöhen den Druck auf Markenhersteller alternative Vertriebskanäle zu nutzen. Nachdem viele Markenhersteller erkannt haben, daß gut geführte FOC an geeigneten Standorten ihre bestehenden Vertriebskanäle nicht wesentlich kannelalisieren, hat ein Umdenken eingesetzt. Hersteller betrachten Outlet Stores in Fabrikverkaufszentren zwischenzeitlich nicht mehr nur als Abflußventil für 2.-Wahl-Waren und Retouren, sondern als Profit-Center. Sämtliche Top-FOC in Europa haben Wartelisten mit Mietinteressenten.

Die relative Verkaufsflächenausstattung bei Factory Outlet Center in den einzelnen Ländern Europas 2009 (VK je 1.000 Einwohner in m<sup>2</sup>)



### FOC-Entwickler sind auf Grenzstandorte im Ausland ausgewichen

Allerdings gibt es in Deutschland bislang noch vergleichsweise wenige Standorte. Die Ursache hierfür liegt in dem lange Zeit massiven Widerstand der Organisationen des Einzelhandels und der restriktiven Haltung der Genehmigungsbehörden. Dies hat dazu geführt, daß Entwickler und Betreiber von FOC teilweise an Standorte im grenznahen Ausland ausgewichen sind und von dort aus die Kaufkraft in Deutschland abschöpfen. Attraktive Outlet Center bilden Einzugsgebiete von mindestens 90 PKW-Fahrminuten

aus; damit können Kaufkraftpotentiale auch ohne weiteres von Standorten jenseits nationaler Ländergrenzen abgeschöpft werden. Beispielhaft für eine solche Entwicklung steht das Designer Outlet im niederländischen Roermond: Nach Angaben des Centermanagements hat dieses Center über 65 % Besucher aus Deutschland. An Feiertagen oder an den Einkaufs-Sonntagen sind es sogar 85 %. Dazu kommt, daß anders als in Deutschland das Center in Roermond jeden Sonntag im Jahr die Tore öffnen

vorragende Entwicklungsperspektiven für weitere Center. Ursache der verzögerten Entwicklung war vor allem der anhaltende Widerstand der Organisationen des Einzelhandels und eine vergleichsweise äußerst restriktive Genehmigungspraxis. Beispielhaft steht hier das Landesentwicklungsprogramm in Nordrhein-Westfalen, das die Realisierung von Fabrikverkaufszentren nahezu unmöglich macht. Demgegenüber schaffen andere Bundesländer – zumindest an ausgewählten Standorten - die Möglichkeit zur Ansied-



Am Standort des neu eröffneten „Salzburg Designer Outlet Center“ befand sich vorher ein Shopping Center, das in die Krise gekommen war. Die alten Gebäude wurden weitestgehend abgetragen und ein Outlet Center mit Rundlauf auf zwei Verkaufsebenen realisiert.

kann. Weitere solche „beggar-my-neighbour“-Standorte folgen: Im September 2009 wurde vor den Toren von Salzburg (Österreich) ein 28.000 m<sup>2</sup> großes Outlet Center eröffnet, das wesentlich auch auf Kunden in Bayern abzielt. Im vergangenen Jahr haben die Bauarbeiten für ein 23.000 m<sup>2</sup> großes FOC im französischen Roppenheim, in unmittelbarer Nachbarschaft zu Karlsruhe und Baden-Baden, begonnen; dieses Center soll im März 2011 eröffnet werden. Zur Erinnerung: vor knapp 10 Jahren waren hier auf der deutschen Seite der Grenze noch zwei Anläufe unterschiedlicher Betreiber zur Ansiedlung von FOC an den hohen Genehmigungshürden gescheitert.

### **Deutschland: Restriktive Genehmigungspraxis wird teilweise gelockert**

In Anbetracht der Größe und Attraktivität des deutschen Marktes für FOC-Betreiber ist die Standortentwicklung bislang mit angezogener Handbremse verlaufen. Nachdem im Dezember 2007 das Designer Outlet Wolfsburg eröffnet wurde, befinden sich in Deutschland nun 6 Outlet Center in Betrieb. Eine hohe Kaufkraft sowie ein marken- und preisbewusstes Verbraucherpotential bieten hier grundsätzlich her-

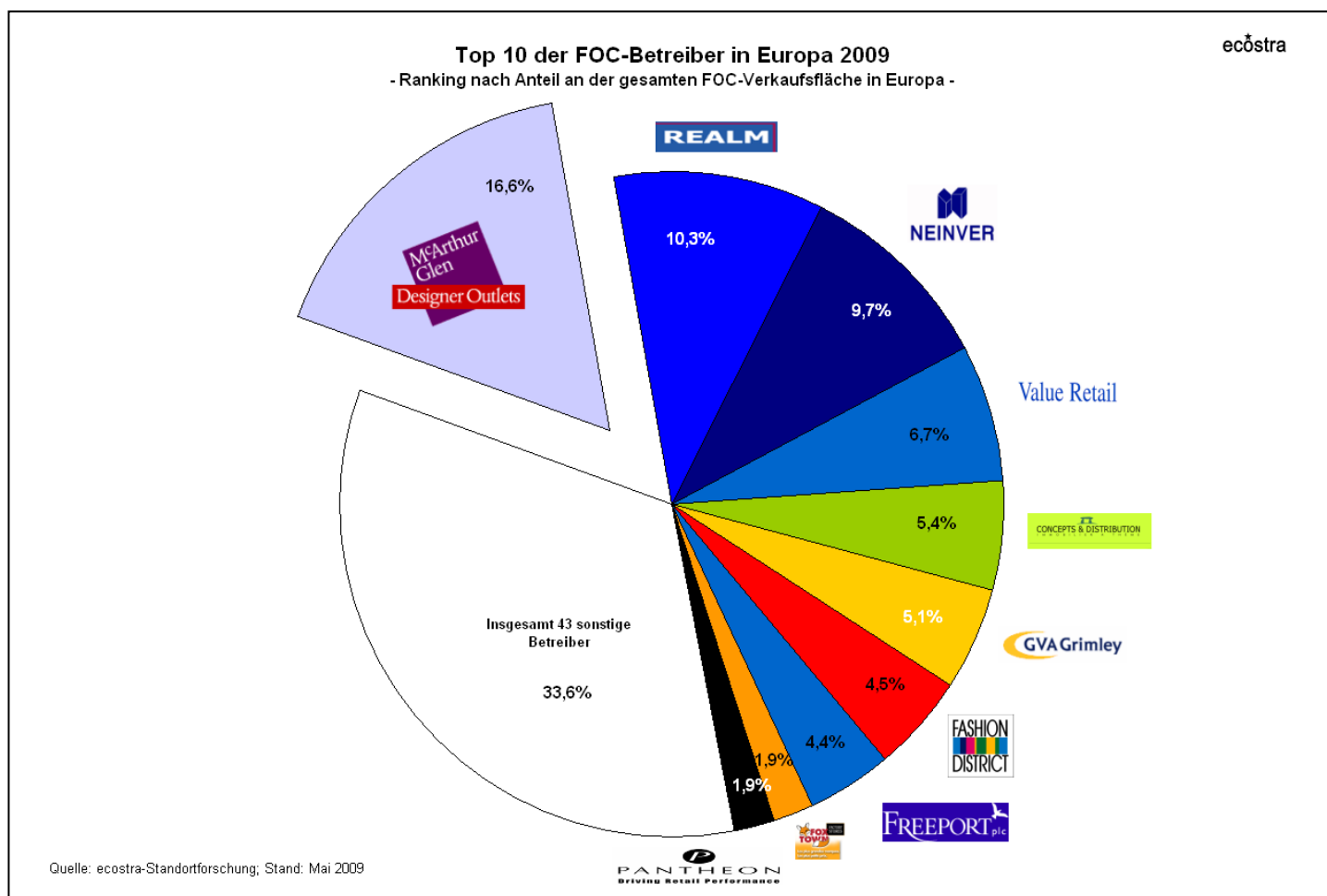
lung.

### **Zahl der Genehmigungen in Deutschland steigt**

So mehren sich die Zeichen, daß der Widerstand bröckelt. Gleichzeitig steigt sukzessive die Zahl der Genehmigungen zum Bau neuer oder zur Erweiterung bestehender Center in Deutschland. Vor wenigen Monaten eröffnete die erste Baustufe des völlig neu konzipierten B5 Designer Outlet Centers in Wustermark (Brandenburg). Genehmigungen zum Bau neuer Center wurden in den letzten Monaten in Montabaur (Rheinland-Pfalz), Wadgassen (Saarland), Neumünster (Schleswig-Holstein), Wiedemar (Sachsen-Anhalt) und Soltau (Niedersachsen) erteilt. Auch wurde im vergangenen Jahr die Verkaufsfläche der Outlet Center in Zweibrücken (Rheinland-Pfalz), Wertheim (Baden-Württemberg) und Ingolstadt (Bayern) vergrößert. Gerade auch bei den Erweiterungsverfahren lässt sich ein geänderter Umgang mit dieser Vertriebsform ablesen: hatte die ursprüngliche Ansiedlung dieser Center neben aufwendigen Raumordnungsverfahren auch Klagen von Nachbargemeinden – z.T. über mehrere Instanzen - zu überstehen, wurde die spätere Verkaufsflächenerweiterung fast überall ohne nennenswerten Widerstand geneh-

ragt. Nicht nur die Diskussion um FOC ist in Deutschland überwiegend sachlicher geworden, sondern die Genehmigungsbehörden verfügen zwischenzeitlich über Erfahrungen und Erkenntnisse zu den möglichen Auswirkungen dieser Vertriebsform. Die Zeiten, in denen einfache Totschlagargumente wie „Arbeitsplatzvernichtung im klassischen Einzelhandel“ oder „Verödung der Innenstädte“ die Diskussion in Ansiedlungsverfahren bestimmten, sind vorbei. Heute stehen vielmehr Aspekte der Nutzung von Synergien und der Entwicklung von (touristischen) Destinationen im Vordergrund.

turen herzustellen. Mit Soltau, Bispingen und Bad Fallingb. hatten sich 3 Städte um den Zuschlag als FOC-Standort beworben. Die Entscheidung fiel im Februar 2009 auf die Stadt Soltau, welche mit dem Heide-Park bereits eine bekannte Freizeitgroßeinrichtung vorweisen kann. Nach allgemeiner Einschätzung von Marktbeobachtern handelte es sich hier um das bislang wohl transparenteste und am besten dokumentierte Verfahren einer FOC-Ansiedlung im deutschsprachigen Raum. Alle Verfahrensunterlagen sind offen im Internet zugänglich (<http://www.rov-foc-online.de>). Verschiedene Institute haben die Auswir-



### Vorbildhaftes Ansiedlungsverfahren in der Lüneburger Heide

Besonders bemerkenswert war vor allem das Verfahren, welches im vergangenen Jahr die niedersächsische Landesregierung in der Lüneburger Heide durchgeführt hat. Ziel war, mit der Ansiedlung eines FOC den regionalen Tourismus nachhaltig zu beleben und Synergien mit bestehenden Angebotsstruk-

kturen ebenso wie die Chancen der einzelnen Standorte genau untersucht. Gleichzeitig hat die Genehmigungsbehörde sämtliche Möglichkeiten des Bauplanungsrechtes genutzt, um eine möglichst stadt- und raumverträgliche Ansiedlung zu gewährleisten, weitergehende vertragliche Vereinbarungen sollen sicherzustellen, daß die gewünschten Effekte auf den regionalen Tourismus auch tatsächlich eintreten. Dieses Verfahren gilt nach Meinung von Exper-

ten als beispielhaft und wird sicher auch in anderen Bundesländern Schule machen.

### Veränderungen im FOC-Betreibermarkt

Nicht nur der Umgang der Genehmigungsbehörden mit FOC hat sich geändert. Auch im entsprechenden Betreibermarkt haben sich merkbare Veränderungen ergeben. Noch vor 10 Jahren gab es in Europa nur etwa 5 FOC-Betreiber, welche mehr als 2 Outlet Center im Management hatten. Diese führten überdies die Entwicklung der Center fast ausschließlich in Eigenregie durch. Der FOC-Markt wurde somit einerseits wesentlich von ganz wenigen professionellen Betreibern bestimmt, während auf der anderen Seite eine hohe Fragmentierung durch eine Vielzahl von „Einzelkämpfern“ mit abgestufter Leistungsfähigkeit gegeben war. Die zwischenzeitlichen Veränderungen im europäischen FOC-Markt zeigen sich jedoch nicht nur in der Verschiebung von Marktanteilen der Betreiber, sondern haben sich auch in einer allgemeinen Professionalisierung niedergeschlagen. Factory Outlet Center sind zwischenzeitlich keine ganz neue Ver-

triebsform mehr und zunehmend mehr Akteure haben sich entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen in diesem Segment der Einzelhandelsimmobilien angeeignet. Bei diesen neuen Akteuren im europäischen FOC-Markt handelt es sich um

- Projektentwickler, welche aus dem gewerblichen Immobilienbereich kommen (u.a. Fachmarktzentren, Shopping Center). Beispiele hierfür sind Stable International (NL), Neinver (E) und Promos Srl. (I)
- Dienstleister, welche bislang u.a. in der Vermietung von Outlet Stores gerade auch für große, etablierte FOC-Betreiber tätig waren. Beispiele hierfür sind GVA Outlet Services (GB), CB Richard Ellis (GB, D, F u.a.)
- Neugründungen durch ehemalige Mitarbeiter von FOC-Betreibern. Beispiele hierfür sind BVS Outlet Villages (B, GB) und Pantheon Retail (GB, I)

Darüber hinaus ist festzustellen, dass verschiedene große Betreiber von klassischen Shopping Centern

| Übersicht der bislang in Europa nach Inbetriebnahme wegen Mißerfolg wieder geschlossenen FOC |             |                                       |  |
|--|-------------|---------------------------------------|--|
| Land   | Standort    | Bezeichnung                           | Gründe des Scheiterns / ergänzende Infos   |
| Österreich   | Leobersdorf | Leoville Premium Outlet               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unerfahrener Betreiber</li> <li>• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit nahegelegenen FOC Designer Outlet Parndorf</li> <li>• Eigentümer plant Relaunch mit neuem Betreiber</li> </ul>  |
| Österreich   | Vösendorf   | Sale City Süd                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unerfahrener Betreiber (Kenntnisse nur im Shopping Center-Bereich)</li> <li>• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC</li> <li>• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit nahegelegenen FOC Designer Outlet Parndorf</li> </ul> |
| Schweden   | Arlandastad | Arlandastad Outlet Village            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unerfahrener Betreiber</li> <li>• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC</li> </ul>   |
| Schweden   | Södertalje  | Festival Park Södertalje              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unerfahrener Betreiber</li> </ul>   |
| Vereinigtes Königreich   | Dundee      | City Quays                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unerfahrener Betreiber</li> <li>• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC</li> <li>• Fehlender Markenbesatz</li> <li>• Objekt soll einen Relaunch als Freizeit- und Modezentrum erfahren</li> </ul>                            |
| Vereinigtes Königreich   | Haydock     | Rolling Stock                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit anderen FOC</li> </ul>  |
| Vereinigtes Königreich   | West Calder | Freeport Designer Outlet West Calder  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit dem nahegelegenen FOC Designer Outlet Livingston</li> </ul>   |
| Schweiz  | Rümlang     | Foxtown Factory Outlet Center Rümlang | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC</li> <li>• Falsches Konzept (inklusive Supermarkt)</li> <li>• Objekt wurde einem Relaunch als klassisches Shopping Center unterzogen</li> </ul>  |
| Ungarn   | Budaörs     | M1 Outlet Center                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC</li> <li>• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit den benachbarten FOC Premier Outlet Center und GL Outlet Center</li> <li>• Unerfahrener Betreiber</li> </ul>                        |

Quelle: ecostra-Standortforschung, Stand: Mai 2009

(nicht nur in Deutschland) den FOC-Markt aufmerksam beobachten und intern bereits Konzepte erarbeiten, selbst als Betreiber in diesem Markt tätig zu werden. Insofern sind auch von dieser Seite in naher Zukunft Aktivitäten dahingehend zu erwarten, dass solche (bislang) klassischen Shopping Center-Betreiber sich hier ein neues Geschäftsfeld erschließen.

### Hoher Ansiedlungsdruck

Aktuell laufen in Deutschland rund 20 weitere Verfahren zur Ansiedlung von Fabrikverkaufszentren. Mal mit mehr oder weniger großer Realisierungswahrscheinlichkeit. Der Boom der Factory Outlet Center hat dazu geführt, daß diese Vertriebsform plötzlich für jede saure Wiese als ernsthafte Nutzungsoption gehandelt wird. Auch so mancher Stadtplaner träumte auch schon davon, notleidende Teilbereiche seiner Innenstadt in ein Outlet Center umzuwandeln und so zu neuer Blüte zu führen. Wie zuletzt im hessischen Idstein sind alle diese Träume bislang geplatzt.



Das neue „Berlin Designer Outlet Center“ in Wustermark

Geplatzt sind aber auch die Träume verschiedener Investoren, welche meist aus fehlender Erfahrung und Kenntnisse der Spezifika des FOC-Marktes, Center an ungeeigneten Standorten oder mit fehlerhaften Konzepten realisiert haben. Im vergangenen Jahr wurde das mit hohen Ansprüchen gestartete Premium Outlet Center im österreichischen Leobersdorf wieder geschlossen, wobei der Eigentümer nun an einem Relaunch arbeitet – mit ungewissen Erfolgsaussichten. Ebenfalls in Österreich scheiterte im vergangenen Jahr nach nur einigen Monaten Betriebszeit der Versuch eines Shopping Center Betreibers in Vösendorf bei Wien im FOC-Markt aktiv zu werden. In Schweden wurden in Arlandastad und in Södertälje zwei Fabrikverkaufszentren wegen Erfolglosigkeit geschlossen. In Großbritannien, als dem Markt mit der höchsten Wettbewerbsdichte in Europa, werden bislang drei FOC-Havarien gezählt: Dundee, Haydock und West Calder. In der Schweiz wurde bei Zürich und in Ungarn bei Budapest ein Objekt wieder geschlossen. Verschiedene weitere FOC zeigen aus

verschiedenen Gründen bereits eindeutige Krisensymptome – hierbei wird es sich zukünftig nicht mehr nur um Einzelfälle handeln. Aufgrund der betrieblich erforderlichen weiträumigen Einzugsgebiete sind Factory Outlet Center nicht beliebig multiplizierbar. FOC beginnen sich bei zunehmender Marktsättigung schnell selbst zu kannibalisieren und nur die geeigneten Standorte und die guten, attraktiven Konzepte setzen sich letztendlich durch. Die gescheiterten Versuche Outlet Center zu realisieren, zeigen deutlich: Die Anforderungen an geeignete Standorte und vor allem an das Konzept und das Management sind bei Factory Outlet Centern sehr hoch. Grundsätzlich gilt jedoch, dass – trotz der rezessiven Konjunkturentwicklung – FOC in Europa im Bereich der Handelsimmobilien zu den Gewinnern zählen und prosperieren. Nach Einschätzung von ecostra ist in Deutschland in etwa ein Potential für 15 bis maximal 20 Factory Outlet Center vorhanden, wobei aber auch grenznahe Standorte im europäischen Ausland zu berücksichtigen sind. Der Markt wird derzeit verteilt.

### Outlet Shopping auf Kreuzfahrten und im Internet

Obwohl sich auch in Deutschland zwischenzeitlich ein weniger von Interessenspolitik geprägter und somit eher sachlicher Umgang mit FOC abzeichnet und die Zahl der Genehmigungen zur Realisierung solcher Center steigt, denken Investoren und Betreiber weiterhin über Alternativstrategien nach. Denn die Verfahren sind nach wie vor langwierig und teuer. Auf der Spezialmesse für Handelsimmobilien „MAPIC“ in Cannes wurden im November letzten Jahres Pläne eines internationalen FOC-Betreibers vorgestellt, ein Kreuzfahrtschiff in ein schwimmendes Factory Outlet Center umzubauen. Nach Einschätzung von **ecostra** gibt es aber begründete Zweifel, ob dieses Konzept auf eine ausreichende Nachfrage stoßen wird. Anders sieht dies mit dem Online-Shopping aus: einer Schweizer Investorengruppe ist es gelungen, ein Internet-FOC zu konzipieren, das eine kontrollierte Warendistribution unter Wahrung des Markenimage für den Hersteller ermöglicht. Nach vorliegenden Informationen ist es den Initiatoren bereits gelungen, eine ganze Reihe renommierter Markenhersteller für das Konzept zu begeistern und vertraglich zu binden. Der Einzelhandelsmarkt war schon immer gekennzeichnet durch eine außerordentliche Dynamik. Factory Outlet Center sind unzweifelhaft ein Beispiel hierfür.

## In Betrieb und Planung befindliche Factory Outlet Center 2009 - Deutschland und grenznahe Ausland -



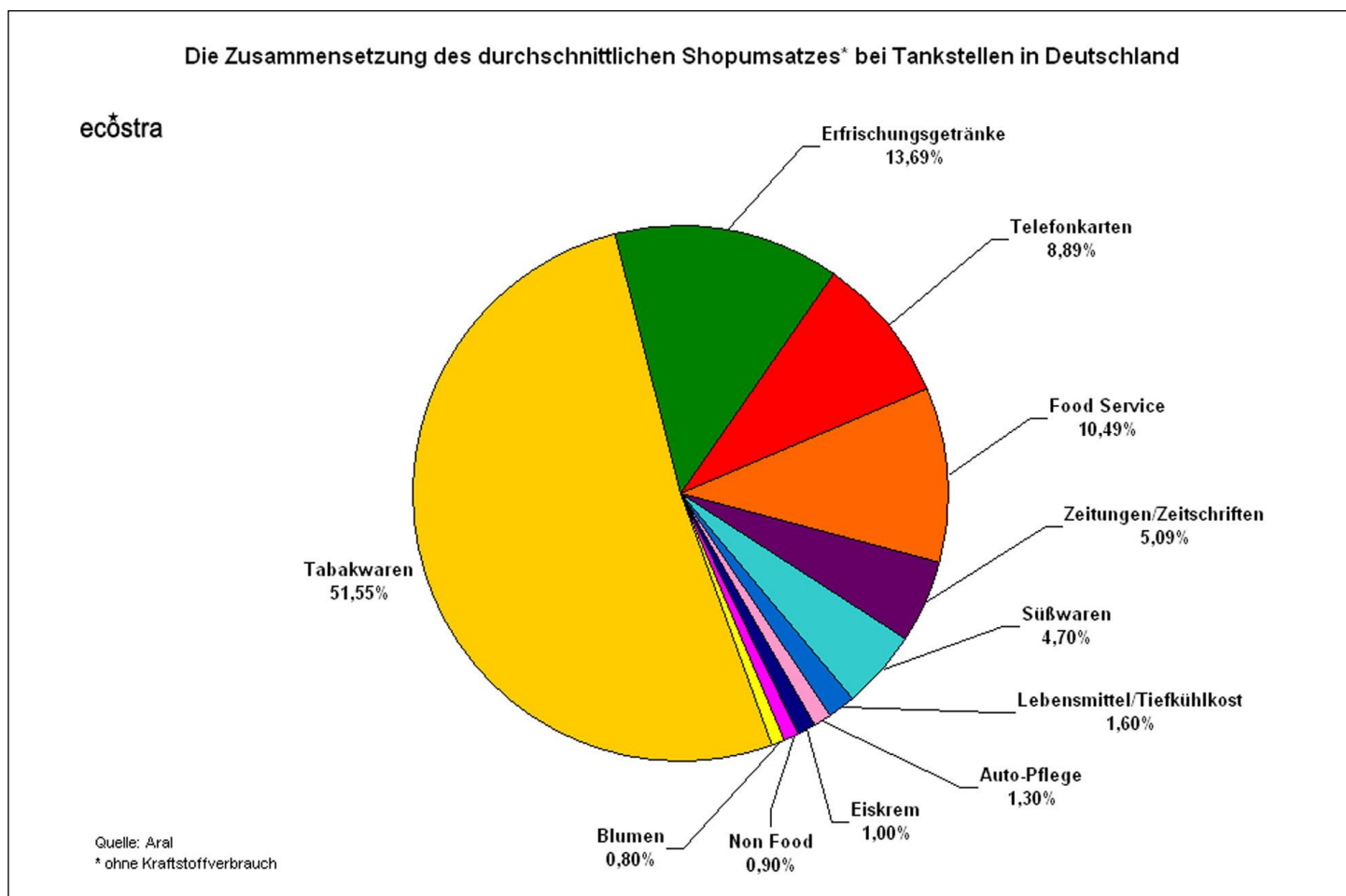
Stand: Mai 2009

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| Landesgrenzen             | FOC - frühe Planungsphase<br>- Realisierung unsicher                                    |
| Deutschland               | FOC - im Bau oder in fortgeschrittenem Planungsstadium<br>- Realisierung wahrscheinlich |
| grenznahe Ausland         | FOC - in Betrieb  |
| Europäisches Autobahnnetz |   |

## DIE AKTUELLE GRAFIK: Die Zusammensetzung des durchschnittlichen Shopumsatzes bei Tankstellen in Deutschland

„Supermärkte mit Zapfsäulen“, so bezeichnete ein SPIEGEL-Artikel bereits im Jahr 2000 moderne Tankstellen. Tatsächlich ist es so, dass die Tankstellenshops immer größer und das Sortiment immer breiter und tiefer wird. In den letzten 15 Jahren ist die durchschnittliche Shopfläche von 30 m<sup>2</sup> auf ca. 95 m<sup>2</sup> gestiegen; der Umsatz hat um über 500 % zugelegt, die Flächenproduktivität beläuft sich nun im Mittel auf ca. 5.200,- € / m<sup>2</sup> und liegt somit auf dem Niveau eines gut geführten Supermarktes. Für die ökonomische Tragfähigkeit der

Tankstellen spielen die Umsätze aus dem Shop-Bereich eine unverzichtbare Rolle und sind für knapp 60 % des Betriebsergebnisses verantwortlich. Bei den Shopumsätzen entfällt der Löwenanteil auf Tabakwaren, gefolgt – mit deutlichem Abstand – von Erfrischungsgetränken. Starke Zuwächse verzeichnen v.a. auch Backstationen sowie heiße und kalte Theken („Food Service“). So ist der Mineralölkonzern ARAL zwischenzeitlich hinter McDonalds, Burger King und Nordsee der umsatzstärkste Schnellimbiss Deutschlands.



### Impressum

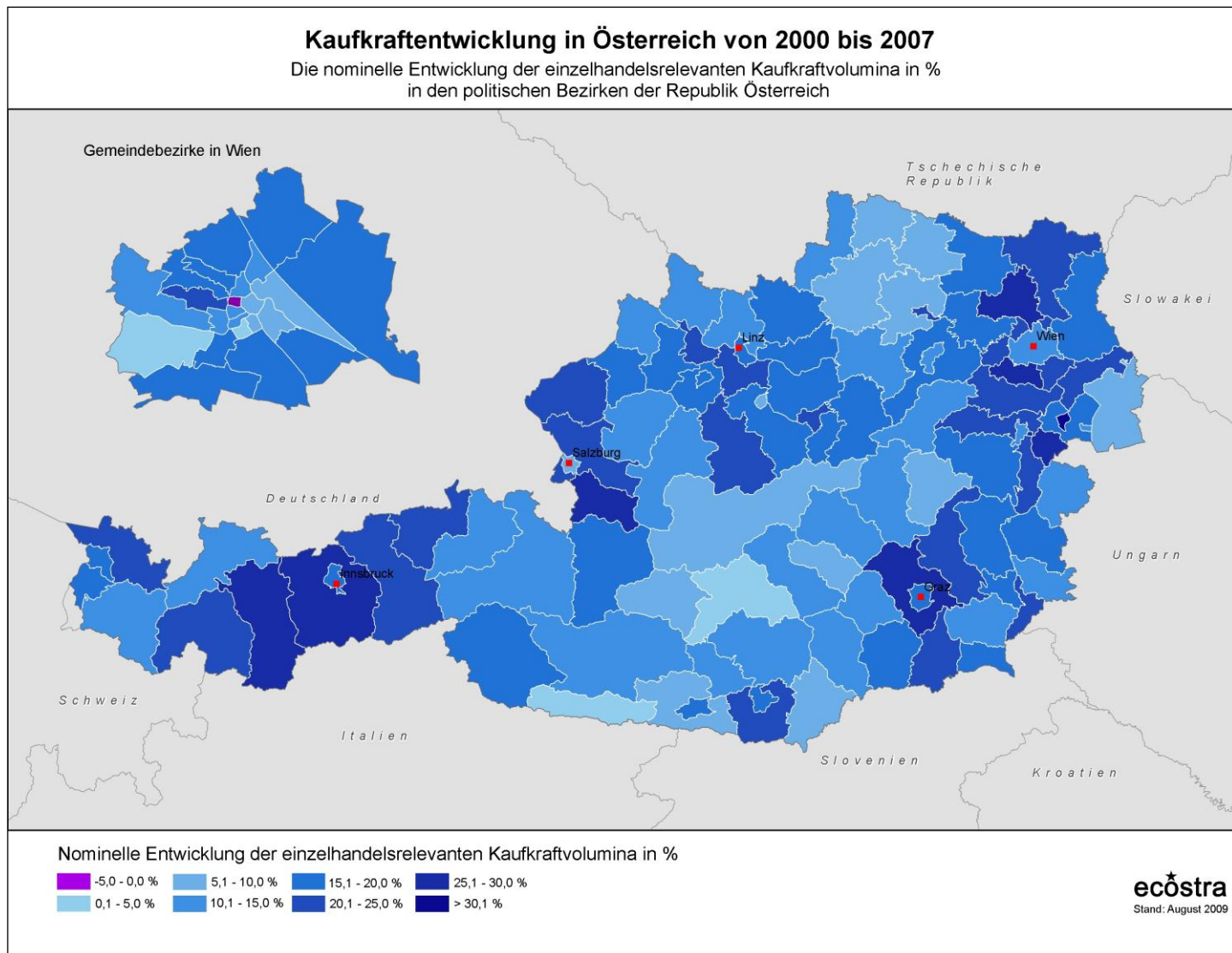
Herausgeber:

**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 ENTWICKLUNG DER EINZELHANDELSRELEVANTEN KAUFKRAFT IN DEN POLITISCHEN BEZIRKEN ÖSTERREICHS VON 2000 BIS 2007

In Österreich ist die einzelhandelsrelevante Kaufkraft<sup>1</sup> der Wohnbevölkerung im Zeitraum zwischen 2000 und 2007 um durchschnittlich 16,6 % gestiegen. Im Mittel wuchs dieses Kaufkraftvolumen somit um nominal ca. 2,3 – 2,4 % pro Jahr, was bedeutet, dass unter Einbezug der Preisentwicklung auch real der „Kaufkraftkuchen“ für den Einzelhandel sich vergrößert hat.

Innerhalb von Österreich sind regional jedoch deutlich unterschiedliche Entwicklungen festzustellen. Auf Ebene der Bundesländer verzeichnet in diesem Zeitraum Tirol (+ 20,8 %) gefolgt von Niederösterreich (+18,5 % und Vorarlberg (+ 18,1 %) die stärksten Kaufkraftzuwächse. Spitzenreiter bei den politischen Bezirken ist mit einer Kaufkraftsteigerung von + 30,8 % Eisenstadt. Auf den Plätzen folgen Hallein (+29,5 %) und Mattersburg (+ 28,6 %). Geschrumpft ist bei realer Betrachtung das Kaufkraftvolumen v.a. in verschiedenen Wiener Bezirken, allen voran Josefstadt und Hietzing. Die Detailergebnisse der **ecöstra**-Kaufkraftstudie Österreich sind nachfolgend abgedruckt.



<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um jenen Teil der allgemeinen Kaufkraft der privaten Haushalte, welcher für Einkäufe im Einzelhandel ausgegeben wird (ohne Ausgaben für KFZ, Brennstoffe und Reparaturen). Zur Berechnung werden u.a. Daten der Lohn- und Einkommenssteuerstatistik, Konsumerhebungen etc. herangezogen, so dass die derzeit aktuellsten Kaufkraftdaten sich auf das Jahr 2007 und nicht (!) auf ein jüngeres Datum beziehen können.



**Detailwerte zur nominellen Entwicklung der einzelhandelsrelevanten Kaufkraftvolumina in den Bundesländer und Bezirken Österreichs von 2000 bis 2007 in %**



**Burgenland insg. 17,6**

|                     |      |
|---------------------|------|
| Eisenstadt          | 30,8 |
| Mattersburg         | 28,6 |
| Jennersdorf         | 22,8 |
| Eisenstadt-Umgebung | 18,5 |
| Oberwart            | 16,7 |
| Oberpullendorf      | 15,0 |
| Güssing             | 13,7 |
| Rust                | 12,4 |
| Neusiedl am See     | 9,9  |



**Kärnten insg. 13,6**

|                      |      |
|----------------------|------|
| Klagenfurt-Land      | 20,1 |
| Klagenfurt           | 19,3 |
| Villach              | 17,8 |
| Wolfsberg            | 14,9 |
| Spittal an der Drau  | 11,5 |
| Feldkirchen          | 11,0 |
| St. Veit an der Glan | 10,4 |
| Völkermarkt          | 9,7  |
| Villach-Land         | 6,3  |
| Hermagor             | 3,9  |



**Niederösterreich insg. 18,5**

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Korneuburg            | 28,1 |
| Mödling               | 25,6 |
| Bruck an der Leitha   | 24,2 |
| Krems an der Donau    | 23,9 |
| Baden                 | 23,3 |
| Waidhofen an der Ybbs | 22,2 |
| Wiener Neustadt-Land  | 21,2 |
| Wien-Umgebung         | 21,0 |
| Mistelbach            | 20,2 |
| Tulln                 | 20,0 |
| Hollabrunn            | 19,7 |
| Neunkirchen           | 18,5 |
| Gänserndorf           | 17,9 |
| Amstetten             | 16,8 |
| Scheibbs              | 16,5 |
| St. Pölten-Land       | 15,7 |
| Wiener Neustadt       | 14,9 |
| Melk                  | 14,7 |
| St. Pölten            | 13,8 |
| Gmünd                 | 13,4 |
| Lilienfeld            | 11,7 |
| Krems-Land            | 9,3  |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Horn                   | 8,9 |
| Waidhofen an der Thaya | 6,1 |
| Zwettl                 | 5,5 |



**Oberösterreich insg. 16,7**

|                        |      |
|------------------------|------|
| Eferding               | 22,6 |
| Linz-Land              | 22,5 |
| Braunau am Inn         | 21,4 |
| Kirchdorf an der Krems | 20,3 |
| Wels-Land              | 20,0 |
| Perg                   | 18,2 |
| Freistadt              | 18,0 |
| Wels                   | 17,3 |
| Ried im Innkreis       | 17,1 |
| Linz                   | 16,9 |
| Grieskirchen           | 16,0 |
| Steyr-Land             | 15,6 |
| Rohrbach               | 14,6 |
| Gmunden                | 13,5 |
| Schärding              | 13,5 |
| Urfahr-Umgebung        | 12,6 |
| Vöcklabruck            | 12,3 |
| Steyr                  | 9,3  |



**Salzburg insg. 17,0**

|                      |      |
|----------------------|------|
| Hallein              | 29,5 |
| Salzburg-Umgebung    | 24,1 |
| St. Johann im Pongau | 19,3 |
| Zell am See          | 12,6 |
| Salzburg             | 9,7  |
| Tamsweg              | 9,5  |



**Steiermark insg. 16,1**

|                  |      |
|------------------|------|
| Graz-Umgebung    | 26,1 |
| Weiz             | 22,1 |
| Leibnitz         | 20,3 |
| Hartberg         | 19,9 |
| Fürstenfeld      | 19,2 |
| Deutschlandsberg | 18,8 |
| Radkersburg      | 18,1 |
| Graz             | 16,7 |
| Feldbach         | 15,0 |
| Judenburg        | 14,5 |
| Voitsberg        | 12,5 |
| Bruck an der Mur | 10,9 |

|              |      |
|--------------|------|
| Leoben       | 10,6 |
| Liezen       | 8,5  |
| Knittelfeld  | 8,4  |
| Mürzzuschlag | 8,4  |
| Murau        | 4,3  |



**Tirol insg. 20,8**

|                |      |
|----------------|------|
| Innsbruck-Land | 26,7 |
| Imst           | 25,7 |
| Schwaz         | 22,0 |
| Landeck        | 21,3 |
| Kufstein       | 20,8 |
| Innsbruck      | 19,4 |
| Lienz          | 17,3 |
| Reutte         | 11,7 |
| Kitzbühel      | 11,1 |



**Vorarlberg insg. 18,1**

|             |      |
|-------------|------|
| Bregenz     | 20,2 |
| Feldkirchen | 19,9 |
| Dornbirn    | 19,0 |
| Bludenz     | 10,1 |



**Wien insg. 13,9**

|              |      |
|--------------|------|
| Ottakring    | 23,4 |
| Donaustadt   | 19,5 |
| Währing      | 18,9 |
| Liesing      | 18,3 |
| Favoriten    | 17,9 |
| Simmering    | 17,1 |
| Döbling      | 16,9 |
| Floridsdorf  | 16,7 |
| Hernals      | 16,2 |
| Meidling     | 15,8 |
| Rudolfsheim  | 14,8 |
| Brigittenau  | 14,0 |
| Penzing      | 13,6 |
| Mariahilf    | 13,2 |
| Neubau       | 11,6 |
| Alsergrund   | 11,5 |
| Innere Stadt | 9,9  |
| Leopoldstadt | 6,7  |
| Wieden       | 6,1  |
| Landstraße   | 5,8  |
| Margareten   | 4,1  |
| Hietzing     | 1,4  |
| Josefstadt   | -0,8 |

## DAS STADTPROFIL: EINZELHANDELSSTANDORT POTSDAM

Die Brandenburgische Landeshauptstadt Potsdam liegt unmittelbar südwestlich von Berlin am Mittellauf der Havel. Potsdam ist kreisfreie Stadt, Oberzentrum und im Rahmen des Leitbildes der dezentralen Konzentration der Gemeinsamen Landesplanung Berlin-Brandenburg als Zentrum im engeren Verflechtungsbereich klassifiziert. Die Zahl der Einwohner beläuft sich auf ca. 149.000. Mit einem Kaufkraftniveau von ca. 89,9 liegt Potsdam ca. 10,1 % unter dem deutschen Bundesdurchschnitt.

Die Siedlungsstruktur von Potsdam wird maßgeblich durch die Havel bestimmt, welche die Kernstadt in die beiden Bereiche des eigentlichen Zentrums von Potsdam (westlich der Havel) und Babelsberg (östlich der Havel) teilt. Darüber hinaus verfügt Potsdam über zahlreiche weitere Ortsteile wie z.B. Bornim, Bornstedt, Marquardt, Satzkorn und Uetz-Paaren im Nordwesten, Eiche, Potsdam-West und die Brandenburger Vorstadt im Westen, die Teltower Vorstadt, die Waldstadt, Drewitz, Stern und Klein Glienicke im Osten sowie die Nauener Vorstadt, Nedlitz, Neu Fahrland und Groß Glienicke im Norden.

### Strukturprägende Einkaufslagen

Die Standortstruktur des Einzelhandels wird im wesentlichen bestimmt von vier Einkaufslagen. Neben der historischen Einkaufsinnenstadt ist hier als bedeutendster Einkaufsschwerpunkt v.a. das EKZ Stern-Center zu nennen; weiterhin die Bahnhofs-Passagen sowie das Bezirkszentrum Babelsberg. Nachfolgend werden v.a. die Potsdamer Innenstadt sowie das EKZ Stern-Center detailliert behandelt.



Die Brandenburgische Straße in Potsdam ist die innerstädtische, Haupteinkaufslage (Blick vom Brandenburger Tor in Richtung Osten). Hier befindet sich auch das historische Gebäude des Karstadt Kauf- und Warenhaus.



Innenansicht des sanierten Karstadt Kauf- und Warenhaus in der Brandenburger Straße, welches eine Funktion als innerstädtischer Magnetbetrieb ausübt

### Die Einkaufsinnenstadt von Potsdam

Die zentralen Geschäftslagen der Einkaufsinnenstadt befinden sich im Bereich der Brandenburger Straße / Friedrich-Ebert-Straße und strahlen teilweise in angrenzende Bereiche wie z.B. die Dortustraße, Gutenbergstraße und Charlottenstraße aus. Die Potsdamer Innenstadt kann räumlich in etwa wie folgt abgegrenzt werden: im Norden bildet die Hegelallee sowie als deren östliche Verlängerung die Kurfürstenstraße (bis auf Höhe Hebbelstraße) die Grenze, im Osten die Hebbelstraße sowie die Französische Straße, welche im Südosten auf die Straße Am Kanal und dann auf den südlichen Teil der Friedrich-Ebert-Straße stößt. Der Alte Markt und der gesamte Bereich der Fachhochschule werden nicht mehr der Innenstadt zugerechnet. Im Süden stellt die Breite Straße die Grenze der Einkaufsinnenstadt dar, im Westen die Zeppelinstraße sowie der südliche Teil der Schopenhauerstraße (bis auf Höhe der Hegelallee).

In der als Fußgängerzone ausgewiesenen Brandenburger Straße und in der Friedrich-Ebert-Straße und



auch in den genannten angrenzenden Bereichen findet sich ein weitgehend durchgehender Besitz an qualifizierten Facheinzelhandelsbetrieben v.a. des mittel- und langfristigen Bedarfsbereiches in einer – aufgrund der historischen Gebäudestruktur meist vorgegebenen – fast ausschließlichen kleinteiligen Strukturierung. Einzelne Betriebe wie z.B. Intersport Olympia sowie Hennes & Mauritz in der Brandenburger Straße weisen dabei auch großflächige Laden­größen auf; innerstädtischer Leitbetrieb ist das erst vor wenigen Jahren neu eröffnete, Karstadt Kauf- und Warenhaus (ca. 10.500 m<sup>2</sup> VK auf 4 Verkaufsebenen), dessen historisches Gebäude aufwendig saniert wurde.



Das „Holländische Viertel“ in Potsdam. Einkaufslage mit Verdichtung von Design-, Kunst- und Geschenkartikelangeboten und einer Ausrichtung v.a. auf touristische Kundenkreise

### Zentrale Geschäftslagen stabilisieren sich. „Trading up“ und steigende Passantenfrequenzen

Die zentralen innerstädtischen Haupteinkaufslagen von Potsdam weisen eine steigende Flächennachfrage v.a. von nationalen und internationalen Filialisten auf; aufgrund der kleinteiligen Flächenstrukturierung und Vorgaben des Denkmalschutzes können die zumeist nachgefragten größeren Flächenzuschnitte häufig nicht bedient werden. Der noch vor einigen Jahren eher fragile Eindruck der zentralen innerstädtischen Geschäftslagen ist einer deutlich stabileren Situation gewichen; so sind auch eindeutige Anzeichen eines „trading up“ nicht nur einzelner Betriebe, sondern der gesamten Geschäftslage erkennbar. Die Zahl der Ladenleerstände hat in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen; in den Haupteinkaufslagen der Innenstadt sind – bis auf einzelne Ausnah-

men – keine Leerstände mehr vorhanden; demgegenüber sind in den Nebenlagen – nach wie vor – verschiedene Leerstände festzustellen (so z.B. in der Dortustraße auf Höhe der Hegelallee, in der Benkertstraße und im südlichen Teil der Friedrich-Ebert-Straße).

### Themenbildung in ausgewählten Einzellagen

Durchaus bemerkenswert ist, dass sich in verschiedenen Nebenlagen eine Angebotsthematisierung ergeben hat, wobei hier v.a. auf das im nordöstlichen Teil der Innenstadt gelegene sog. „Holländische Viertel“ - hier findet sich eine Verdichtung von Kunst, Antiquitäten und Designerwaren bei einer allgemein touristischen Zielgruppenorientierung - und auf einen Abschnitt der Jägerstraße (auf Höhe der Hegelallee) - hier findet sich eine gewisse Angebotsverdichtung im Bereich der Esoterik - hinzuweisen ist. Im südöstlichen Teil der Innenstadt befindet sich an einem eher als Solitär­lage zu charakterisierenden Standort das EKZ „Markt Center“ mit 2 Verkaufsebenen. Dieses EKZ besitzt eine gewisse Versorgungsbedeutung für die Bevölkerung der angrenzenden Wohngebiete besitzt, zeigt jedoch v.a. in der oberen Verkaufsebene – aufgrund der Gestaltung als eine Art Marktplatz - gewisse konzeptionelle Schwächen, welche in diversen Leerständen resultieren.



Beim EKZ Markt-Center in der Breite Strasse handelt es sich um einen Solitärstandort am westlichen Innenstadtrand

### EKZ „Stern-Center“ in dezentraler Standortlage

Hinsichtlich Verkaufsflächenausstattung und Kaufkraftbindung stellt das EKZ „Stern-Center“ einen der

bedeutendsten Einzelhandelsstandorte in Potsdam dar. Dieses Shopping Center hat eine räumliche Ausstrahlung, welche nicht nur auf die Stadt Potsdam beschränkt ist, sondern neben wesentlichen Teilen des Landkreises Potsdam-Mittelmark u.a. auch südwestliche Teilräume von Berlin umfasst. Beim „Stern-Center“ handelt es sich um ein überregionales Einkaufszentrum in der Konzeption eines mehrgeschossigen Mall-Centers, wobei die Einzelhandelsnutzungen entlang einer T-förmigen Mall im Erdgeschoss untergebracht sind. Standortstrukturell ist von einem dezentralen Standort zu sprechen; der Standort befindet sich in autokundenorientierter Lage an der vierspurig ausgebauten Nuthe-Straße (mit unmittelbarem Anschluß an die BAB A115 nach Berlin bzw. zum Berliner Ring). Hier konzentrieren sich neben Media-Markt und real SB-Warenhaus insgesamt ca. 34 Bekleidungs-, Schuh- und Sportartikelanbieter wie Peek & Cloppenburg, Hennes & Mauritz, C & A, Adler Moden, Sinn Leffers, Esprit, Pimkie, Orsay etc. bis hin zu kleinen Fachgeschäften und Boutiquen. Dabei haben großflächige Betriebstypen einen deutlichen Schwerpunkt im Flächenkonzept des Stern-Center.

### **EKZ „Bahnhofspassage“ kämpft mit bauplanungsrechtlichen Einschränkungen**

Ein in seiner Entwicklung noch nicht abgeschlossenes Einkaufszentrum ist mit der Bahnhofspassage in der Babelsberger Straße unmittelbar am bzw. „über“ dem Hauptbahnhof gelegen. Eine attraktiv gestaltete Shopping-Zone überspannt hier die Bahnsteige und schafft eine Verbindung zwischen Bahnhofplatz und Babelsberger Straße. Im rechten Winkel dazu verläuft die Passage nördlich der Gleisanlagen, wobei sich an den beiden Polen dieses Bereiches der Elektrofachmarkt MediMax und das SB-Warenhaus Kaufland befinden. Allerdings stehen umfangreiche Flächen im EKZ Bahnhofspassage derzeit noch leer, wobei Zwischendekorationen bzw. –nutzungen den Eindruck etwas abmildern.<sup>1</sup> Die Standortlage des EKZ Bahnhofspassage ist als Solitärstandort zu sehen, wobei es sich um eine merkwürdige Insellage – ohne funktionale Verflechtungen - zwischen der Einkaufsinnen-

stadt und der Teltower Vorstadt handelt, wenngleich nicht ausgeschlossen ist, dass diesem Standort in der weiteren Stadtentwicklung vielleicht eine gewisse Scharnierfunktion zuwachsen kann. Die Bahnhofspassage umfasst ca. 44 Einzelhandelsbetriebe mit einer gesamten Verkaufsfläche von ca. 12.055 m<sup>2</sup> und erwirtschaftet einen Einzelhandelsumsatz in Höhe von ca. 45,8 Mio. € (Stand 2007).



Das EKZ Bahnhofspassage befindet sich in einer Insellage zwischen Innenstadt und Teltower Vorstadt und ist von z.T. erheblichen Leerständen gekennzeichnet

Weitere bedeutende Einkaufslagen in Potsdam sind das Bezirkszentrum Babelsberg (Karl-Liebknecht-Straße / Rudolf-Breitscheid-Straße / Garnstraße / Weberpark<sup>2</sup>), das Waldstadt-Center (Heinrich-Mann-Allee) und das Havel-Nuthe-Center (Konrad-Wolf-Allee). Darüber hinaus sind Baumarktstandorte in der Großbeerenstraße, an der Nuthe-Straße sowie im Gewerbegebiet Friedrichspark (BAB A10 Anschlußstelle Potsdam-Nord) als weitere Einzelhandelsstandorte in Potsdam zu erwähnen. Insbesondere im dezentral gelegenen Gewerbegebiet Friedrichspark stehen noch groß dimensionierte Flächen für Einzelhandelsansiedlungen zur Verfügung, wobei der hier gültige B-Plan auch umfangreiche Flächen mit zentrenrelevanten Sortimenten zulässt.

<sup>1</sup> Nach vorliegenden Informationen ist die Leerstandsproblematik im EKZ Bahnhofspassage v.a. darauf zurückzuführen, dass der Betreiber entsprechend den B-Plan-Festsetzungen nicht die Möglichkeit hat, diese Flächen an Betriebe mit zentrenrelevanten Sortimenten zu vermieten, obwohl eine entsprechende Mieternachfrage gegeben ist.

<sup>2</sup> Das als Nahversorgungszentrum konzipierte EKZ Weberpark weist neben einer nur eingeschränkten Standortqualität erhebliche konzeptionelle Defizite auf; vor diesem Hintergrund ist die bei diesem Objekt festzustellende massive Leerstandsproblematik nicht überraschend.

## Noch ausbaufähige Verkaufsflächenausstattung und positive Flächennachfrage

Insgesamt ist in der Landeshauptstadt Potsdam derzeit von einer Einzelhandelsverkaufsfläche in einer Größenordnung von ca. 190.000 m<sup>2</sup> auszugehen, was einer durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausstattung von ca. 1,28 m<sup>2</sup> entspricht. Der Gesamtumsatz des Einzelhandels kann auf ca. 590 Mio. € geschätzt werden. Die Einzelhandelszentralität beläuft sich auf einen Wert von ca. 86,5; damit überwiegen die Kaufkraftab- die Kaufkraftzuflüsse um ca. 13,5 %. Die Situation des Einzelhandels v.a. in den zentralen La-

gen der Innenstadt hat sich in Potsdam in den vergangenen Jahren deutlich stabilisiert, Ladenleerstände sind merklich zurückgegangen und für moderne Ladenflächen – sofern diese in der historisch bedingten, kleinteiligen Struktur bereitgestellt werden können – besteht eine entsprechende Nachfrage. Abgesehen ggf. vom Kernbereich des Bezirkszentrums Babelsberg (v.a. Karl-Liebknecht-Straße), welcher trotz fehlender größerer Magnetbetriebe eine ausreichende Stabilität besitzt, kämpfen kleinere Geschäftsstraßen und Nebenlagen nach wie vor mit strukturellen Problemen und hier v.a. mit anhaltenden Ladenleerständen.



Beim EKZ Stern Center an der Nuthestrasse handelt es sich um einen autokundenorientierten Standort am östlichen Stadtrand in der Nähe der BAB A 115 Anschlussstelle Potsdam-Babelsberg

## DER „IMMOBILIEN-LEBENSZYKLUS“: OFT GEBRAUCHTES SCHLAGWORT MIT GERINGER RELEVANZ FÜR DAS TAGESGESCHÄFT – ODER DOCH NICHT?

von Dipl.-Ing. Anke Jebing, JAAN Immobilien Management ([www.jaan-immobilien.de](http://www.jaan-immobilien.de))

**Der Begriff Immobilien-Lebenszyklus hat in den letzten Jahren eine zunehmende Verbreitung gefunden und wird in immer mehr Immobilienbranchen verwendet. Ursprünglich aus der Lehre kommend, mit seinen Wurzeln in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, beschreibt er die verschiedenen „Reife“-phasen einer Immobilie. Vereinfacht beginnend mit der Planungs- und Bauphase über die Betreiberphase bis hin zum Rückbau / Verkauf der Immobilie.**

Ziel dieser Betrachtungsebene ist es, bestimmte Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Lebensabschnitten der Immobilie aufzuzeigen bzw. Schwerpunkte innerhalb der Lebensabschnitte zu verdeutlichen. So ist es z.B. offensichtlich, dass die Planung mit anschließender Realisie-

rung der Baukörper maßgeblichen Einfluss auf die späteren Kosten in Unterhalt und Betrieb der Immobilie nach sich zieht oder dass während der Betreiberphase andere Dienstleister und Fachleute für das erfolgreiche Betreiben einer Immobilie notwendig sind als in der Planungs- und Bauphase.



Losgelöst von diesem eher theoretischen Ansatz stellt sich die Frage, was das für den tatsächlichen Umgang mit der Immobilie bedeutet. Bei näherer Betrachtung wird schnell deutlich, dass sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen ergeben, die zum Teil eine generelle Gültigkeit für alle Immobilien haben, manchmal aber auch nur für Spezialimmobilien von Bedeutung sind.

### Identifikation von „Kostentreibern“

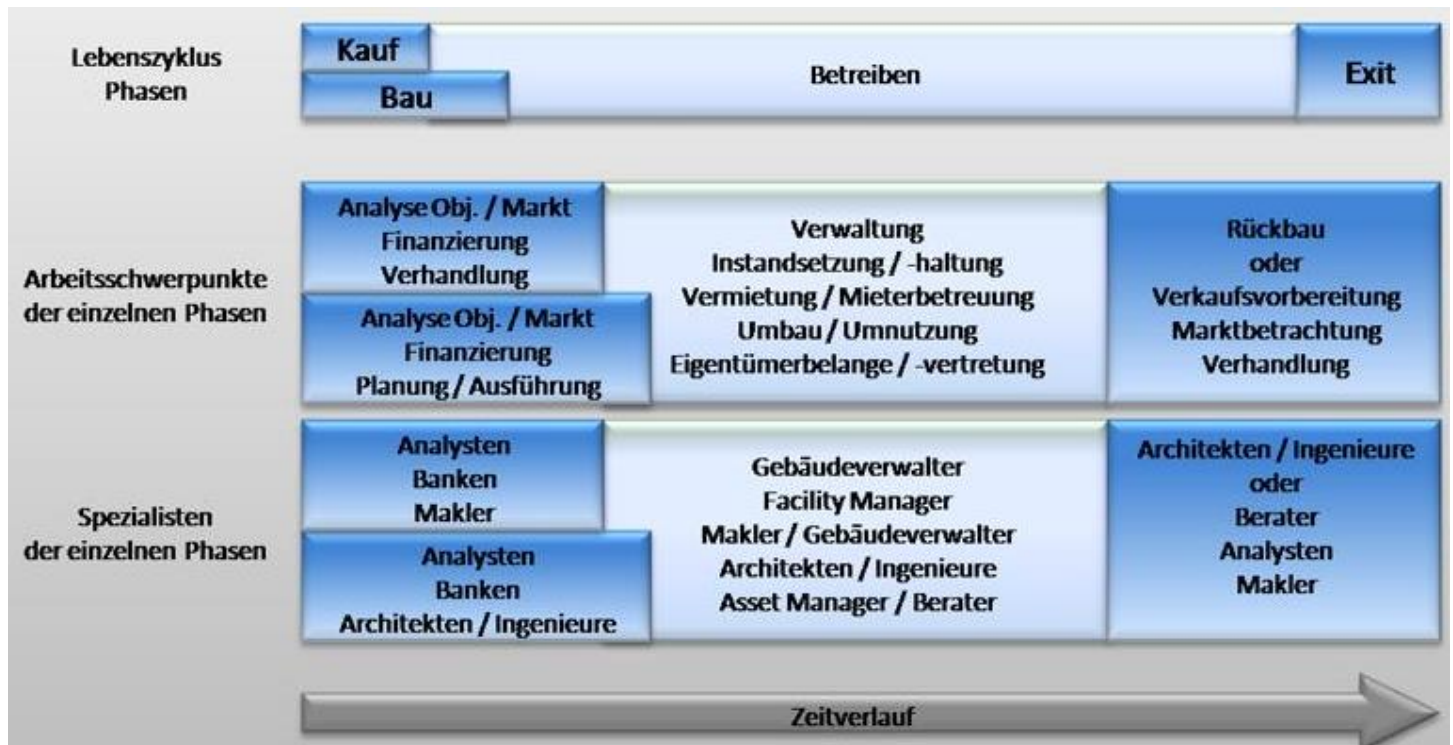
Eine Hauptfragestellung dabei ist sicherlich die Kostenbetrachtung, um so möglichst frühzeitig die wesentlichen Kostentreiber in den einzelnen Lebensabschnitten einer Immobilie zu identifizieren und mit geeigneten Instrumenten in den Griff zu bekommen. Der zweite wesentliche Ansatz bei nicht selbstgenutzten Immobilien liegt auf der Einnahmeseite. Mieteinnahmen, Leerstände, Mieterzufriedenheit usw. sind hier die passenden Stichwörter, die maßgeblich das Arbeiten mit der Immobilie in den einzelnen Lebensphasen bestimmen, die aber auch abschnittsübergreifend berücksichtigt werden müssen. Aber auch bei selbstgenutzten Immobilien stellt sich die Frage nach der Nutzbarkeit der selbigen und der Erfüllung der eigenen Ansprüche durch die Immobilie.

### Einsatz von Spezialisten zum richtigen Zeitpunkt

Entsprechend der unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeit mit der Immobilie werden auch verschiedenste Spezialisten in den unterschiedlichen Lebensphasen benötigt. Hier stellt sich die Frage, wer ab welchem Zeitpunkt sinnvoll eingebunden werden muss und mit welchem Aufwand qualitative hochwertige Dienstleistungen eingekauft werden können bzw. müssen. Verbunden damit ist natürlich auch die Frage, welche benötigten Leistungen einzelner Abschnitte selbst erbracht werden können.

### Integration in die Finanzstruktur

Ein weiterer Aspekt ist die Integration der Immobilie bzw. ihre Kosten und Erlöse in die eigene Finanzstruktur. Wann helfen die Kosten, wann helfen die Gewinne unter steuerlichen und bilanziellen Gesichtspunkten? Auch hier muss wieder unterschieden werden zwischen der Immobilie als Geldanlage oder der selbstgenutzten Immobilie, die eventuell auch die Basis für den eigenen Betrieb oder die eigene Altersversorgung darstellt. Nicht zuletzt stellt sich die Frage nach dem rechtzeitigen und richtigen Ausstieg aus der Immobilie, sei es durch Verkauf oder durch



Darstellung des Lebenszyklus von Immobilien – Phasen, Arbeitsschwerpunkte und beteiligte Spezialisten

Grafik: JAAN Immobilien Management

Rückbau mit anschließendem Neubau. Die Frage des Zeitpunktes hängt direkt mit Aspekten der „Leistungsfähigkeit“ der Immobilie zusammen, wie auch mit wirtschaftlichen und bilanziellen Fragestellungen. Zusätzlich sind bei einem Verkauf Fragen hinsichtlich des Marktes, des Preises und der Verkaufsabwicklung zu beantworten, die sich zum großen Teil auf Fakten der Bau- bzw. Betreiberphase stützen.



Die Autorin dieses Beitrags, Anke Jebing, ist Geschäftsführerin von JAAN Immobilien Management in Hamburg

### **Anforderungen je nach Immobilienart unterschiedlich**

Zudem muss immer berücksichtigt werden, um welche Art der Immobilie es sich handelt. Für alle Immobilien gelten grundsätzlich die vorgenannten Ansätze, allerdings sind die Gewichtungen für einzelne „Spezi-

al“-Immobilien sicherlich gesondert zu bewerten. So können z.B. die später anfallenden Betriebskosten eines Schwimmbades in der Planungs-/Bauphase stärker beeinflusst werden, als dies z.B. bei reinen Wohnungsbauten der Fall ist. In einem Shopping-Center ist in der Betreiberphase ein größerer Aufwand für Marketing und Außenwerbung zu betreiben als dies z.B. für ein Logistic-Center notwendig ist. Wird die Immobilie selbstgenutzt entfällt diese Position meist vollständig.

### **Spezialisten müssen zielgerecht organisiert werden**

Die vielfältigen Frage- und Aufgabenstellungen, die hier nur kurz skizziert werden, spiegeln sich auch in einem anderen Aspekt innerhalb der Immobilienwirtschaft wieder. Die Vielzahl der Branchen und Spezialisten, welche heute die Immobilie auf ihrem Lebensweg begleiten, ist ungleich größer geworden als es noch vor 10 oder 20 Jahren war. Die Palette der beteiligten Fachleute reicht heute vom Fachmann für Bomben-/Blindgängerräumung über den Architekten und Bauingenieur, die verschiedensten Handwerkerbereiche wie z.B. Spezialisten für Solaranlagen und Erdwärmegewinnungsanlagen, über Finanz-, Steuer- oder Marketingexperten weiter zu den Facilitymanagern und nicht zuletzt zu Maklern. Hinzu kommt, dass es bereits in zunehmendem Maße Spezialisierungen in den Generalistenbereichen gibt, zu denen z.B. Projektentwickler oder inzwischen auch die sogenannten Asset Manager gehören. Aufgabe dieser spezialisierten Generalisten ist es, verschiedene Fachleute einer Immobilien-Lebensphase sinnvoll und zielgerichtet zu organisieren und zu führen. All diese Dienstleister werden heute in unterschiedlichem Umfang für das erfolgreiche Betreiben einer Immobilie benötigt. Manche davon nur für einen kurzen Zeitraum (z.B. Fachmann für die Planung einer Solaranlage), andere begleiten die Immobilie über Jahre oder Jahrzehnte (z.B. Gebäudeverwaltung).

### **Übertragung in die Praxis?**

Aus den vorherigen Absätzen, die nur einige stark vereinfachte Aspekte aufführen, entsteht zunächst der Eindruck, dass sich die Denkansätze des Immobilien-Lebenszyklus nur bedingt auf das tägliche Leben und Arbeiten übertragen lassen. Zu vielschichtig, zu different und auch zu sehr abhängig von einzelnen Besonderheiten sind die Anforderungen, welche die

Immobilien für eine fachgerechte Betreuung erfordern.



Unterschiedliche Immobilien, unterschiedliche Anforderungen: moderne oder historische Bürogebäude...

### „Klammer“ zur Bestimmung einer abgestimmten Gesamtstrategie und der täglichen Aufgaben

Mit dieser einfachen Bewertung wird man dem Modell aber nicht gerecht. Das Modell des Immobilien-Lebenszyklus findet sich indirekt in allen immobilienrelevanten Tätigkeiten wieder. Deutlich wird seine Relevanz jedoch erst in seiner Funktion als große „Klammer“ um alle Tätigkeiten rund um die Immobilie. Diese Klammer dient dazu, die richtigen Schwerpunkte zum richtigen Zeitpunkt zu setzen und dabei sicherzustellen, dass die jeweiligen Einzelzielsetzungen in eine Gesamtzielsetzung münden bzw. dass die Gesamtstrategie zu dem jeweiligen individuellen Immobilienobjekt passt. Der Immobilien-Lebenszyklus schlägt somit eine Brücke zwischen der strategischen oder „großen“ Zielsetzung und den täglichen Fragestellungen und Aufgaben im Umgang mit der Immobilie. Er erlaubt eine Strukturierung bei der Betrachtung von Arbeitsergebnissen hinsichtlich der Gesamtzielerreichung und – zusätzlich – hinsichtlich einer fach- und phasenübergreifenden Betrachtungsweise,

um Synergie- bzw. Folgeeffekte einzelner Arbeitsschritte rechtzeitig zu berücksichtigen.

### Grundsatzentscheidung

Der Immobilien-Lebenszyklus findet im Alltag Anwendung, indem bestimmte, grundsätzliche Überlegungen, Entscheidungen und Strategien, basierend auf dem entsprechenden Lebensabschnitt der Immobilie, die Grundlage für das Arbeiten mit der Immobilie darstellen. Dazu muss zunächst die grundsätzliche Fragestellung geklärt werden, was mit der Immobilie bezweckt werden soll. Aufbauend auf dieser grundsätzlichen Entscheidung müssen dann die relevanten Handlungsfelder entsprechend ihrer Bedeutung betrachtet und daraus resultierende Strategien entwickelt und Vorgehensweisen festgelegt werden. Darüber hinaus ist es notwendig, sich bei einer Bestandsimmobilie einen Überblick zu verschaffen, in welcher Phase des Lebenszyklus sie sich befindet, um die entsprechenden Maßnahmen und Perspektiven ableiten zu können bzw. die Schwerpunkte des notwendigen Handelns richtig zu setzen.



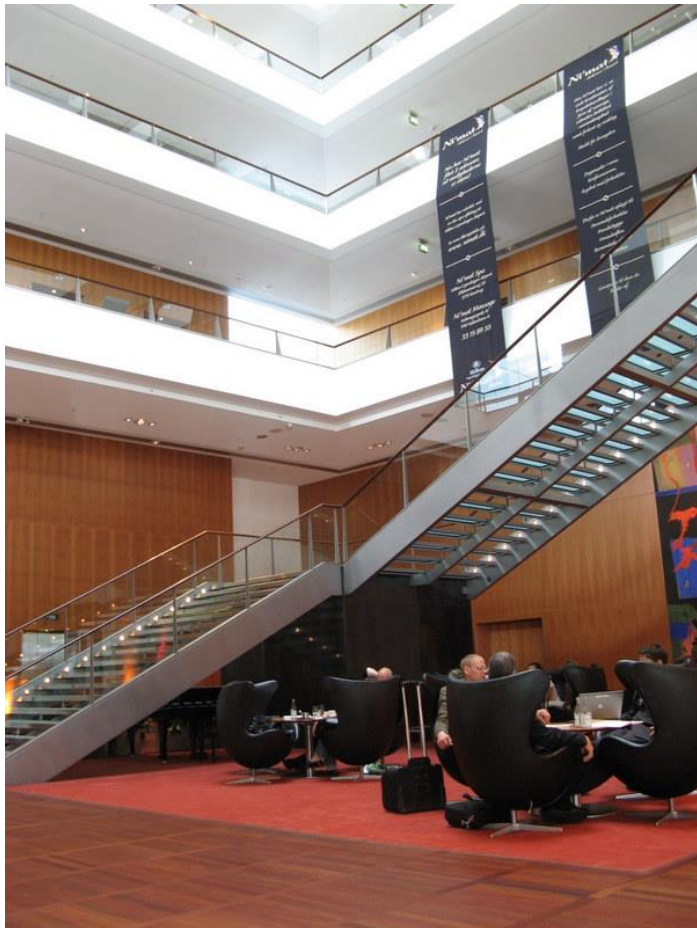
...die Immobilie Bahnhof als Mobilitätsknoten...

### Kommunikation zwischen den Akteuren

Sind die Rahmenbedingungen und die Ziele bekannt, gilt es nun Prioritäten zu setzen und die entsprechenden Fachleute dazu zu holen. Dabei ist sicherzustellen, dass eine ausreichende Kommunikation und Interaktion zwischen den verschiedenen Beteiligten stattfindet. Dies ist umso wichtiger, wenn man sich die Grundprinzipien des Immobilien-Lebenszyklus tatsächlich zu Herzen nimmt: Eine



sinnvolle Zielsetzung und Strategie festlegen und alle beteiligten Berufsgruppen und Spezialisten so daran beteiligen, dass eine fachübergreifende Arbeit am Objekt stattfindet, mit dem Ziel, den strategischen Vorgaben möglichst nahe zu kommen.



...ein Hotel mit oder ohne Tagungsangebot...

### **Gestiegene Komplexität führt zu erhöhtem Steuerungsaufwand**

Letztendlich ist auf dieser verallgemeinernden Ebene festzustellen, dass das Betreiben von Immobilien in der jüngeren Vergangenheit sehr stark an Komplexität gewonnen hat. Diese Komplexitätssteigerung betrifft alle Bereiche der Immobilienwelt und somit auch alle Lebensphasen einer Immobilie. Damit wird das erfolgrei-

che Betreiben einer Immobilie zunehmend abhängig vom Zusammenspiel verschiedenster Spezialisten und Fachleute, was gleichzeitig zu einem höheren Steuerungsaufwand führt, die Abhängigkeit von externen Fachleuten erhöht und in vielen Fällen das Einhalten und Durchsetzen der Ziele und Strategien des Eigentümers erschwert.

### **Übersicht durch ganzheitlichen Ansatz**

Hierbei hilft ein ganzheitliches Immobilien-Management, die Übersicht zu behalten, die Aufgaben zu gliedern und zum richtigen Zeitpunkt die notwendigen Schwerpunkte zu setzen. Der Immobilien-Manager steht dabei mit seiner Erfahrung dem Eigentümer als kompetenter Ansprechpartner zur Seite. Er begleitet und initiiert als Eigentümerversorger während des gesamten Lebenszyklus der Immobilie alle notwendigen Tätigkeiten und sorgt für die Koordination der entsprechend beteiligten Immobilien-Spezialisten.

### **Gesteigerte Effizienz der Immobilie**

Das Modell des Immobilien-Lebenszyklus unterstützt dabei, die Aufgabenschwerpunkte im Umgang mit der Immobilie unter der Vorgabe einer existenten Zielvorgabe sinnvoll zu gliedern, und das angemessene Beteiligen der verschiedensten Spezialisten sicherzustellen. Dabei berücksichtigt das Modell ausdrücklich die wechselseitigen Abhängigkeiten von Aktivitäten in den einzelnen Lebensphasen, die bei geschickter Berücksichtigung aus einer „gut funktionierenden“ eine „sehr gut funktionierende Immobilie“ machen können. Ein bewusster Umgang mit den grundsätzlichen Zielsetzungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Immobilienbelange durch Eigentümer und Eigentümerversorger kann in vielen Fällen zu einer Effizienzsteigerung bei der Immobilie führen.



...oder ein Flughafen-Terminal.

## FRISCH AUS DER ABLAGE

Mit hoher Schlagzahl ging es bei **ecöstra** auch durch diesen Sommer und Herbst. Von Krise keine Spur. Qualifizierte Analysen und fundierte, fachkundige Beratungsleistungen kennen keine Saison.... und – dreimal auf Holz geklopft – auch der Winter 2009 / 2010 scheint sich dem nahtlos anzuschließen. Im vergangenen halben Jahr wurden von **ecöstra** u.a. folgende Projekte bearbeitet:

- Im Auftrag der Stadtverwaltung wurde eine Grundlagenuntersuchung für die Stadtumbaumaßnahme „Leonberg-Mitte“ erstellt. In diesem Zusammenhang wurde **ecöstra** mit der fachgutachterlichen Begleitung des Verfahrens betraut.
- Überprüfung und Bewertung einer Auswirkungsanalyse für ein Einzelhandelsgroßprojekt in Bayern sowie einer in demselben Zusammenhang erarbeiteten Tourismusstudie eines weiteren Instituts. Außerdem war im Auftrag eines institutionellen Investors eine vorliegende Standort- und Potentialsanalyse für ein innerstädtisches Shopping Center in einer Großstadt in Polen einer kritischen Überprüfung zu unterziehen, wobei insbesondere die prognostizierten Umsätze und die Nachhaltigkeit der ermittelten Mieten auf Grundlage einer aktuellen Wettbewerbsanalyse zu hinterfragen waren.
- Erstellung von Markt- und Standortanalysen für Einkaufszentren bei Toulouse (Frankreich), Neapel (Italien) und in einem bekannten Tourismuszentrum der Costa Brava (Spanien).
- Erstellung einer Analyse zur Marktposition und – bedeutung eines dezentralen Standortbereichs unter spezieller Berücksichtigung städtebaulicher und raumordnerischer Aspekte im Auftrag der Landeshauptstadt Innsbruck.
- Vorträge zu allgemeinen Trends der Handels- und Standortentwicklung für die IHK Wiesbaden, zur wirtschaftlichen Performance ausgewählter FOC-Standorte in Europa bei der ICSC Factory Outlet Konferenz in Mailand (Italien) und Durchführung eines Seminars für Expansionsmanager eines großen österreichischen Handelskonzerns zur Bedeutung und Verwendung von spezifischen Marktdaten.

## DAS (ALLER-) LETZTE: Terrorismus und das Shopping Center



Shopping Center sind anders als Fußgängerzonen kein öffentlicher, sondern ein privater Raum. Das bedingt besondere (Haus-) Rechte des Eigentümers bzw.

des von ihm beauftragten Betreibers. Auch wenn Shopping Center gerne als Erlebnisraum, als „third place“ neben Arbeiten und Wohnen positioniert werden, wird es gemeinhin nicht möglich sein, hier mit Skates oder Fahrrädern herumzufahren bzw. als Straßenmusiker einfach mal die Gitarre auszupacken. Soweit so gut.

Dass es aber in vielen Shopping Center verboten ist, zu fotografieren, ist doch überraschend. Wenn schon Fotos, dann doch bitte in den Kabinen mit den Passbildautomaten. Keinesfalls jedoch im Mallbereich... und wenn möglich auch nicht von Außen, auch nicht von der gegenüberliegenden Straßenseite, welche ja eigentlich wieder einen öffentlichen Raum darstellt.

So geschah es jüngst 2 **ecöstra**-Mitarbeitern in einem Shopping Center in Livorno (Italien). Nicht zum ersten mal: bereits vor einiger Zeit wurden diese auch in einem Center in Budapest (Ungarn) von der Security umringt, weil – verbotenerweise – fotografiert wurde. Standortforschung ist eben ein Geschäft, das – wenn sorgfältig betrieben – gewisse Risiken birgt.

Nachdem die **ecöstra**-Mitarbeiter im Kordon zum Centermanagement geleitet wurden, erklärte eine sichtlich verunsicherte Centermanagerin – man weiß es ja nie, mit wem man es bei den Fotografierern zu tun hat – daß die Aufnahme von Bildern wegen „Terrorismusgefahr“ untersagt ist. Kein Scherz! Dies gelte im Übrigen auch für die Nennung des Namens des Centerbetreibers: keine Angabe wegen „Terrorismusgefahr“. Die Spiegelreflex oder die Digitalkamera als Erkennungszeichen von Al Kaida? Vermutlich eher nicht. In Zeiten von Mobiltelefonen mit 8 Megapixel-Linsen ist das Fotografierverbot im Center wohl eher eine Verschwendung von Zeit und Ressourcen (nicht nur) der Security, welche sich doch besser anderen Aufgaben widmen sollte... oder gibt es da doch etwas zu verbergen? Die Neugier des Standortforschers ist jedenfalls geweckt!