Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.
http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.
http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

MSc Program
Immobilienmanagement & Bewertung

Besonderheiten und spezifische Merkmale von Factory Outlet Centern - ein österreichisches Praxisbeispiel

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

eingereicht bei
Volker LAMBRECHT

Mag. (FH) Petra WEHEIM

Matrikelnr: 0627754

Wien, April 2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. (FH) PETRA WEHEIM**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "BESONDERHEITEN UND SPEZIFISCHE MERKMALE VON FACTORY OUTLET CENTERN - EIN ÖSTERREICHISCHES PRAXISBEISPIEL", 72 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 28.04.2010

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte meinen Dank an jene aussprechen, die mich während des 2-jährigen Studiums motiviert und bei meiner Masterthese unterstützt haben – ein herzliches Dankeschön!

Mein besonderer Dank gilt:

- meinen geliebten Eltern,
- meinem Betreuer Volker Lambrecht,
- meinem Abteilungsleiter Mag. Karl Bernreiter,
- meinem Arbeitgeber, der Investkredit Bank AG,
- dem Geschäftsführer der COLReal GrundstücksentwicklungGmbH Dr. Wolfgang Hackl,
- meinen engsten und treuesten Freundinnen Alex, Bettina, Doris, Gerda & Tanja,
- meinem gesamten Freundeskreis.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
1.1. Begriffsbestimmung und Definition 2
2. Geschichte und Entwicklung 6
2.1. Ursprung der Betriebsform FOC in Amerika 6
2.2. Entwicklung des FOC in Europa 8
2.3. Entwicklung des FOC in Österreich 11
2.3.1. Designer Outlet Parndorf 12
2.3.2. Designer Outlet Salzburg 13
2.3.3. Sales City Süd 15
2.3.4. Freeport International Outlet 15
2.4. Gescheiterte FOC in Europa 17
3. Besonderheiten und spezifische Merkmale von FOC 19
3.1. Anforderungen an den Standort und Standortwahl 19
3.2. Einzugsgebiet 22
3.3. Architektonische Besonderheiten & Flächenkonzeption 24
3.4. Mieter- und Branchenmix 28
3.5. Sortimentsstruktur und Preisgestaltung eines FOC 31
3.6. Markencharakter 32
3.7. Der klassische „Outlet-Shopper“ 35
3.8. Betreiber 37
3.9. Management und Marketing 40
3.10. Vermietung 42
4. Differenzierung zu anderen Betriebsformen des Einzelhandels 43
5. Premium Factory Outlet Center „Leoville“ 47
5.1. Projektbeschreibung „Premium Factory Outlet Leoville“ 48
5.1.1. Verkehrsfrequenz und -anbindung 49
5.1.2. Einzugsgebiet und Kaufkraft 50
5.1.3. Geschäftsumfeld und Konkurrenzsituation 51
5.1.4. Betreiber und deren Background 52
5.1.5. Projektvision der Entwickler 53
5.1.6. Planung und Architektur des Centers 53
5.1.7. Projektkosten 55
5.1.8. Mieterstruktur 55
5.2. Wie es zur Schließung des FOC Leoville kam 56
6. Leoville am Prüfstand 59
7. Leoville – Relaunch vs. Verkauf 66
8. Conclusio 67
Kurzfassung 68
Literatur 69
Abbildungsverzeichnis 72

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Bgld.	Burgenland
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Dr.	Doktor
EKZ	Einkaufszentrum
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FOC	Factory Outlet Center
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICSC	International Council of Shopping Centers
Kfz	Kraftfahrzeug
LM	Lebensmittel
ltd.	Limited
Mag.	Magister
m²	Quadratmeter
rd.	rund
S.	Seite
sqf	square feet
USA	United States of America
Vgl.	vergleiche
VK	Verkaufsfläche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Factory Outlet Center etablierten sich in den letzten Jahren als neue Vertriebsform des Einzelhandels und haben ihren Ursprung in Amerika.

Die Masterthese ist in zwei Abschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt, welcher neben der Einleitung noch drei weitere Kapitel umfasst, beschäftigt sich mit der Definition und Bestimmung des Begriffes „Factory Outlet Center“ (FOC). Danach wird die **Geschichte und Entwicklung der FOC** dargestellt, wobei die Betriebsform ihren Ursprung in Amerika hatte und sich erst Jahre später in Europa etablierte. In diesem Abschnitt wird ebenso auf die österreichische FOC-Landschaft im Detail eingegangen, da sich der zweite Abschnitt mit einem speziellen österreichischen FOC beschäftigt, dem Premium Factory Outlet Leoville in Leobersdorf, welches allerdings mangels Erfolg bereits wieder geschlossen wurde.

Nach der geschichtlichen Entwicklung wird auf die **Besonderheiten und spezifischen Merkmale eines FOC** eingegangen, welche in den Unterkapiteln Anforderungen an den Standort und Standortwahl, Einzugsgebiet, architektonische Besonderheiten und Flächenkonzeption, Mieter- und Branchenmix, Sortimentsstruktur und Preisgestaltung eines FOCs, Markencharakter, klassischer „Outlet-Shopper“, Betreiber, Management und Marketing, sowie Vermietung ausführlich behandelt wird.

Im vierten Kapitel des ersten Abschnitts wird dem Leser zuerst ein Überblick über die **Differenzierung zu anderen Einzelhandelsimmobilien** verschafft, danach wird auf die Betriebsform „Off-Price-Center“ näher eingegangen. Denn diese sind eng mit FOC verwandt, haben aber auch einige Unterschiede. In der Praxis findet man sie oft in Kombination miteinander.

Nach der Einführung in die Thematik der Factory Outlet Center folgt der zweite Abschnitt, der sich detailliert mit dem Praxisbeispiel **Premium Factory Outlet Leoville** beschäftigt. Am Anfang wird ein umfassender Einblick in die Grundidee, Ausgangssituation und Ausgestaltung des Projektes gegeben, um die Grundkomponenten kennen zu lernen. Da das Projekt nicht von Erfolg gekrönt war, wurde es im August 2008 vorübergehend geschlossen und blieb es bis zum heutigen Tage. In diesem Abschnitt wird versucht Fehler bzw. Mängel des Projektes zu eruieren und mögliche Verbesserungsvorschläge aufzuzeigen. Es soll auch ein Einblick in den laufenden Redevelopmentprozess seitens des Eigentümers gegeben werden.

Den Abschluss bilden ein Conclusio zum Premium Factory Outlet Leoville, sowie eine Vorausschau in eine mögliche Zukunft.

1.1. Begriffsbestimmung und Definition

Am Beginn der Arbeit soll dem Leser der Begriff „Factory Outlet Center“ näher gebracht werden und aufzeigen, welche Unterscheidungen es zu anderen Verkaufsstellen im Einzelhandel gibt. Die folgende Definition gibt einen guten Überblick über den Begriff „Factory Outlet Center“.

> *„Ein Factory-Outlet-Center faßt eine größere Anzahl von Markenartikelherstellern in einer Einheit zusammen, wobei die Hersteller eine separate Ladeneinheit – „outlet store“ – anmieten, um eigene Produkte preisreduziert direkt an den Konsumenten zu veräußern. Der Mieter- und Branchenmix wird durch einen überdurchschnittlichen Anteil an Bekleidung, in der Regel bis zu 70%, geprägt. Zu den angebotenen Produktarten zählen in erster Linie „Zweite-Wahl-Waren“, „Produktionsüberhänge“, „Auslaufmodelle/Letzt-Saison-Ware“, „Musterkollektionen“ sowie „Alt- und Retourwaren“. Die Magnetfunktion wird von Markenherstellern mit einem hohen Bekanntheitsgrad übernommen. Die Mieterstruktur ist kleinteiliger Art, wobei ein hoher Anteil an Verkaufsflächen zwischen 50 und 500 m² anzutreffen ist. In den USA geht man bei der Beschreibung eines Factory-Outlet-Centers von einer Mindestgröße von 50 000 square feet (4 560 m²) aus.“*[1]

Bei einem Factory Outlet Center (FOC) handelt es sich – ähnlich wie bei einem Shopping-Center – um eine Konzentration von Anbietern an einem Standort und unter einem Dach. Das Konzept des Betriebstyps FOC kommt aus den USA und hat sich im letzten Jahrhundert vom ursprünglichen Fabrikverkauf zur heute bekannten Betriebsform Factory Outlet Center weiterentwickelt.[2]

Der Vorläufer des Betriebstyps FOC war der Fabrikverkauf, auch unter dem Begriff Factory Outlet bekannt. Dieser wurde ursprünglich als nachgeordnete Funktion produzierender Betriebe eingeführt, wo überschüssige Ware eigenständig, direkt beim und vom Hersteller vermarktet werden konnte. Der zentralste Wettbewerbsfaktor dabei war die aggressive Preispolitik mit Discounts bei 30 – 70 % unter den unverbindlichen Preisempfehlungen der Hersteller.[3]

---

[1] Falk (1998), S.19
[2] Vgl. Falk (1998), S. 331
[3] Vgl. Tomczak/Belz/Schögel/Birkhofer (1999), S.171 f.; vgl. Blotevogel (2003), S. 19

Der echte Fabrikverkauf stellt somit einen Annex zum Produktionsbetrieb dar, *„[…] während bei der Errichtung eines Factory Outlet Centers der Verkauf von Waren nicht in der Produktionsstätte selbst, sondern über einen Zusammenschluß mehrerer Hersteller durch eine Betreiberorganisation erfolgt, die in baulich konzentrierter Form eine ausgewählte Produktpalette dem Verbraucher direkt anbietet.“*[4]

Das Konzept der Vermarktung über den Fabrikverkauf entwickelte sich dahingehend weiter, indem sich mehrere Hersteller an einem Standort zusammenschlossen, womit die Attraktivität für die Kunden gesteigert werden konnte. So eröffnete 1974 das erste Factory Outlet Center in Reading (Pennsylvania). Danach entstanden weitere erfolgreiche Factory Outlet Center, wobei in den Anfängen dieser Betriebsform die Center – im Vergleich zu heute – viel kleiner waren und auch das Warenangebot noch nicht mit dem heutigen Angebot vergleichbar war.[5]

Für die Entstehung und den Erfolg dieser Vertriebsform sind mehrere Faktoren verantwortlich, in erster Linie aber die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Konsumpräferenzen der Verbraucher, sowie zahlreiche Konkurse im traditionellen Einzelhandel in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. [6]

> *„Die Umsätze im Einzelhandel stagnierten und die Verbraucher entwickelten ein gestiegenes Marken- und Statusbewußtsein, d.h. es wurde weniger aber dafür markenorientierter gekauft. Aufgrund eines erhöhten Konkurrenzkampfes kam es zu Betriebsschließungen und Fusionen im Einzelhandel.“*[7]

Zunächst wurden die Factory Outlet Center von den Herstellern nur als zusätzlicher Absatzkanal gesehen, doch steigende Kunden- und Absatzzahlen führten zu steigender Nachfrage der Hersteller bei den Verkaufsflächen. Und so erreichten z.B. die FOC in den USA im gesamten Einzelhandel einen Marktanteil von ca. 2 %, bei Bekleidung waren es immerhin 3,7 %.[8]

---

[4] Maier (2001), S.21 f.
[5] Vgl. Momberger (2001), S. 4
[6] Vgl. Ebenda
[7] Momberger (2001), S. 4
[8] Vgl. Momberger (2001), S. 4.; vgl. Blotevogel (2003), S. 20

In der folgenden Abbildung ist die Entwicklung vom Fabrikverkauf zu Factory Outlet Stores bis hin zum Factory Outlet Center übersichtlich dargestellt.

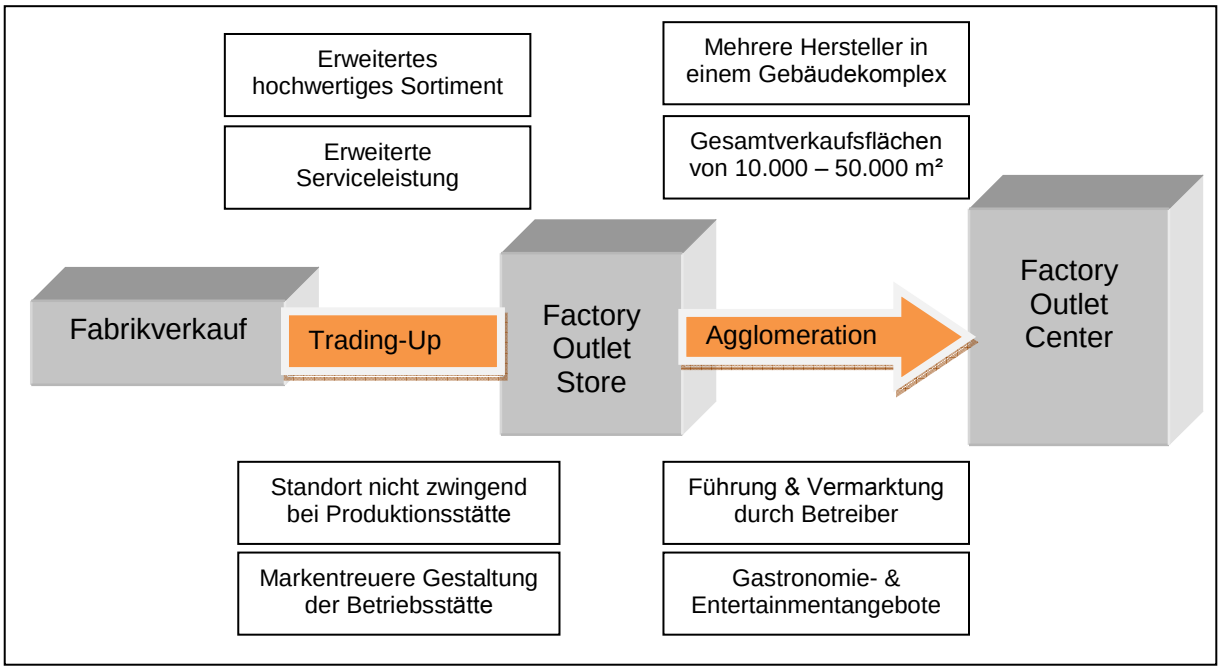


Abbildung 1: Entwicklung vom Fabrikverkauf zum Factory Outlet Center (Quelle: Feinen, 2007, S. 53)

Das Prinzip des Fabrikverkaufes ist die Selbstbedienung des Kunden in einer einfach gestalteten (multi-)funktionalen Verkaufsumgebung, in unmittelbarer Nähe zur Produktionsstätte des Herstellers, somit meist nicht in innerstädtischen Lagen zu finden. Beim Fabrikverkauf wird auf eine ansprechende Warenpräsentation, Service und Beratung komplett verzichtet.[9]

In der Praxis wird oft der Begriff Factory Outlet oder Factory Outlet Store als Synonym für den Fabrikverkauf verwendet, doch zwischen den verschiedenen Termini gibt es sehr wohl Unterscheidungen. Factory Outlet Stores vertreten zwar ebenfalls ein discountorientiertes Image, legen jedoch Wert auf eine markentreuere Warenpräsentation und Gestaltung der Betriebsstätte und bieten zusätzliche Service- und Beratungsleistungen an. Ein Factory Outlet Store muss nicht zwingend in der unmittelbaren Umgebung der Produktionsstätte sein, sondern kann bewusst an einem anderen Standort – entweder autonom oder in einer Agglomeration mit anderen Herstellern oder in einem Factory Outlet Center – eröffnet werden.[10] Der Fabrikverkauf wurde im Rahmen eines „Trading-up“, eine spezielle Form in der Veränderung der Betriebspolitik, weiterentwickelt.

[9] Vgl. Feinen (2007), S. 43
[10] Vgl. Feinen (2007), S. 44 ff.

„Trading up“ bedeutet eine *„Anhebung und Erweiterung der Leistungen, höheres Qualitätsniveau, bessere Geschäftsausstattung, höhere Preise, höhere Spannen, höhere Erträge.“*[11]

Die wesentlichsten Charakteristika eines Factory Outlet Centers in einem kurzen Überblick sind[12]

- Großflächiger Zusammenschluss von mehreren Herstellern mit einer VK von insgesamt 10.000 m²;
- Hersteller mieten und betreiben ihre eigenen Ladeneinheiten, das Factory Outlet Center wird von einem professionellen Center Management betrieben;
- Koordination, Organisation und Marketing erfolgt einheitlich durch das Center Management;
- Sortiment der Hersteller besteht aus Produktionsüberhängen, Auslaufmodellen, 2.Wahl-Produkte mit kleineren Fehlern, Produkte zu Marktzwecken, Restposten, etc.;
- Mittlerer bis hoher Textilanteil beim Branchenmix (60-70% Bekleidung, 10-20% Schuhe und Lederwaren, 10-20% Haushaltswaren, Glas-, Keramik-, und Porzellanwaren, 10% Sonstige Waren);
- Ansprechende, einheitliche Architektur, attraktive Warenpräsentation in den Ladeneinheiten, ausreichend Stellplätze, Gastronomie- und Freizeiteinrichtungen;

[11] Blotevogel (2003), S. 3
[12] Vgl. Feinen (2007), S. 57

2. Geschichte und Entwicklung

„Mit Factory Outlet Center (FOC) hat sich – ausgehend von den USA – in den vergangenen 20 Jahren auch in Europa eine neue Vertriebsform des Einzelhandels etabliert."[13] Die geschichtliche Entwicklung beginnend in Amerika und später dann in Europa, wird in diesem Kapitel erläutert. Auf Grund der Herkunft der Autorin und des verwendeten Praxisbeispiels, welches später in der Arbeit genauer behandelt wird, wird auf die österreichische FOC-Landschaft noch genauer eingegangen.

2.1. Ursprung der Betriebsform FOC in Amerika[14]

Der Ursprung von Factory Outlet Centern bzw. dem Outlet-Retailing liegt in den USA. Dort bot im Jahr 1915 der amerikanische Glashersteller „Femington Cut Glass" seine Produkte erstmalig zum Verkauf ab Fabrik an. Der Fabrikverkauf an die eigenen Mitarbeiter – in so genannten „Employee Stores" – war die erste Erscheinungsform, die dann durch das große Interesse der Verbraucher weiterentwickelt wurde und einer breiten Öffentlichkeit in den Company Stores zugänglich gemacht wurde. Der Verkauf beschränkte sich damals noch auf festgelegte Tage im Jahr und wurde auf dem Fabrikgelände abgehalten. Im Jahr 1936 eröffnete „Anderson-Little", ein Hersteller für Männer-Bekleidung, die ersten Outlet stores, welche weder direkte Verbindung mit der Produktion bei der Fabrik hatten, noch sich in der Nähe von „primary retail centers" befanden.

Das erste Factory Outlet Center entstand 1974 zwischen New York und Philadelphia, in einer ehemaligen Strickereiwarenfabrik in Reading (Pennsylvania), wo erstmals mehrere Fabrikverkaufsläden von verschiedenen Herstellern unter einem Dach zusammengefasst wurden. Fünf Jahre später eröffnete die Belz Factory Outlet Mall in Lakeland (Tennessee), es war das erste neukonstruierte und ausschließlich für Outlet-Retailing geplante Center. Diese neue Handelsform verbreitete sich zunächst nur an der Ostküste und danach in allen dichter besiedelten Regionen von Amerika.

[13] Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 1
[14] Vgl. Falk (1998), S. 331; vgl. Coughlan A. / Soberman D. (2004), S. 2; vgl. Blotevogel (2003), S. 20; vgl. Ecostra/Will (2009), S. 3 f.

Im Jahr 1990 waren 222 Factory Outlet Center mit einer Gesamtfläche von rd. 2,61 Mio. m² (Ø 11.600 m² pro FOC) in Betrieb. Die Eröffnung der FOC in den 90er-Jahren stieg kontinuierlich an, wobei der Höhepunkt der FOC Entwicklung im Jahr 1996 mit 329 FOC und einer Gesamtfläche von rd. 5,07 Mio. m² (Ø 15.400 m² pro FOC) erreicht wurde. Danach wurde die Anzahl der FOC stetig rückläufig und so verzeichnete man am amerikanischen Markt im Jahr 2000 nur mehr 278 FOC, jedoch mit einer Gesamtfläche von rd. 5,36 Mio. m² (Ø 19.300 m² pro FOC) konnte man einen stetigen Anstieg der VK feststellen. Im Jahr 2007/08 waren nur mehr 217 FOC mit einer Gesamtfläche von 5,25 Mio. m² (Ø 24.200 m² pro FOC) in Betrieb. Aus diesem Verlauf der letzten Jahre kann man eine Marktbereinigung erkennen, bei der die Anzahl der FOC in absoluten Zahlen zwar rückläufig ist, jedoch die durchschnittliche Flächengröße und -produktivität der verbleibenden FOC kontinuierlich steigt.

Der genauere Verlauf der Entwicklung von Factory Outlet Center in Amerika über die letzten Jahre ist aus der unten stehenden Grafik genauer ersichtlich.

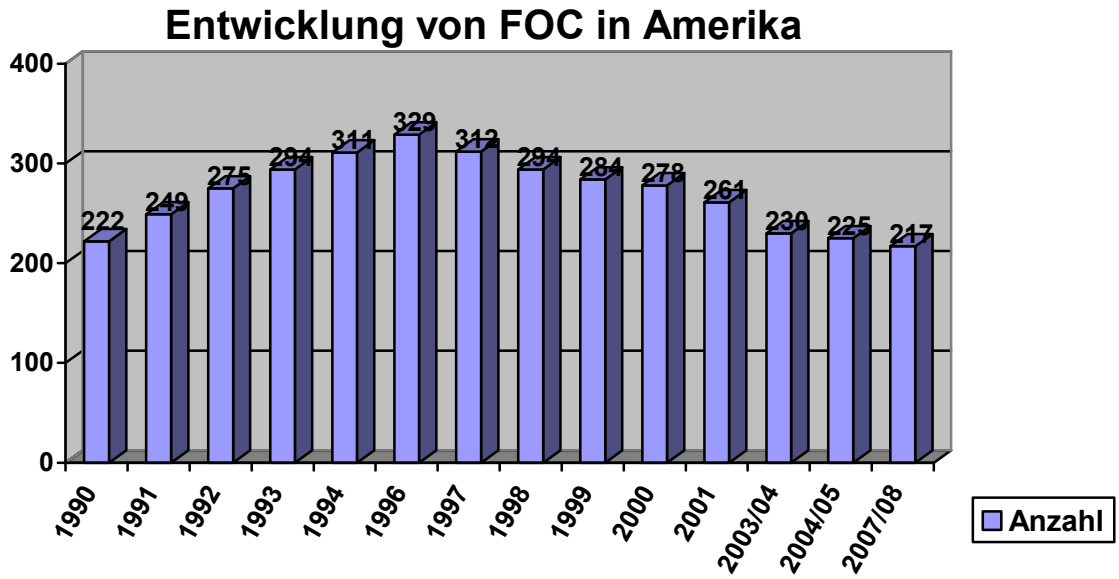


Abbildung 2: Entwicklung von FOC in Amerika (eigene Darstellung, Quelle: Will/Ecostra, 2009)

Im April 2008 waren 217 Factory Outlet Center am amerikanischen Markt zu finden. Diese waren in Besitz von 74 Projektentwicklern, wobei 19 davon einen Anteil von 75% der gesamten Factory Outlets halten. Die drei größten Projektentwickler am amerikanischen Markt, im April 2008, sind in der unten stehenden Tabelle mit Anzahl, Gesamtfläche, Vermietungsstand und Company Sales aufgelistet.[15]

[15] Vgl. Value Retail News (2008), S. 4 ff.

Betreiber	Anzahl	Gesamtfläche in Mio. sqf	Vermietungs-stand	Company Sales
Chelsea Property Group	38 Premium Outlet Centers	15	99,7%	$ 504
Tanger Factory Outlets	33 Centers	9,1	97,6%	$ 342
Prime Retail	22 Outlet Centers	7,9	97,0%	$ 363

Abbildung 3: Top 3 der Projektentwickler in Amerika 2008 (eigene Darstellung, Quelle: Value Retail News 2008, S. 6)

Im Vergleich dazu waren im Juni 2009 216 Factory Outlet Center am amerikanischen Markt zu finden. Die Anzahl der Center hat sich nur um eines verringert, jedoch ist die Gesamtfläche um ca. 1,6 Mio. sqf. gestiegen, nämlich von 57 Mio. sqf. auf rd. 58,57 Mio. sqf. Die FOC waren in Besitz von 73 Projektentwicklern, wobei 17 davon einen Anteil von rd. 74% der gesamten Factory Outlets halten. Die drei größten Projektentwickler am amerikanischen Markt konnten ihre Marktstellung auch im Jahr 2009 halten, jedoch kam es zu Veränderungen bei den Kennzahlen, wie aus der folgenden Tabelle ersichtlich ist.[16]

Betreiber	Anzahl	Gesamtfläche in Mio. sqf	Vermietungs-stand	Company Sales
Chelsea Property Group	40 Premium Outlet Centers	16,8	97%	$ 493
Tanger Factory Outlets	31 Centers	9,2	95%	$ 335
Prime Retail	22 Outlet Centers	8,4	93,5%	$ 378

Abbildung 4: Top 3 der Projektentwickler in Amerika (eigene Darstellung, Quelle: Value Retail News, November 2009, S. 11)

2.2. Entwicklung des FOC in Europa[17]

Die Entwicklung des Betriebstyps Factory Outlet Center begann in den USA und erreichte Europa erst Jahre später. Die ersten FOC wurden im Jahr 1984 in Frankreich und im Jahr 1987 in Großbritannien entwickelt. Mittlerweile sind fast in sämtlichen westeuropäischen Ländern Factory Outlet Center zu finden.

[16] Vgl. Value Retail News (November 2009), S. 8 f.
[17] Vgl. Falk (1998), S. 334 f.; vgl. Blotevogel (2003), S. 20; vgl. Ecostra/Will (2009), S. 6, vgl. Ecostra (2010) S.3 ff

Bei der Etablierung von Factory Outlet Center in Europa trägt Großbritannien eine Vorreiterrolle, noch heute gibt es in keinem anderen europäischen Land so viele FOC. In Großbritannien sind derzeit 40 Factory Outlet Center mit ca. 0,6 Mio. m² Verkaufsfläche in Betrieb, im Vergleich dazu sind z.B. in Italien 25 FOC, in Spanien 18 FOC, in Frankreich 15 FOC, in der Schweiz 7 FOC und in Deutschland 6 FOC zu finden.

Doch nochmals zurück zu den Anfängen der Entwicklung von Factory Outlet Center in Großbritannien. Im Jahr 1987 wurde das erste FOC in Hornsea (East-Yorshire) vom Schuhhersteller Peter Black Ltd. eröffnet, danach wurde im August 1993 Clark`s Village in Street (Sommerset) vom Schuhhersteller C&J Clark (das zweite FOC in Großbritannien) eröffnet. Zunächst versuchten vor allem die Herstellerfirmen, mit den Erfahrungen aus dem amerikanischen Markt, diese neue Betriebsform in Großbritannien zu etablieren, doch der tatsächliche Aufschwung stellte sich erst ein, als Betreiberfirmen aus den USA (wie z.B. McArthurGlen Realty, SD Malkin Properties) in den Jahren 1995/96 am britischen Markt auftraten.[18]

Zu den erfolgreichsten Beispielen gehört das Cheshire Oaks Designer Outlet, welches im März 1995 als eines der Ersten in Großbritannien von BAA McArthurGlen eröffnet wurde. Das Center wurde in 3 Ausbaustufen erweitert und verfügt heute über 31.200 m² Verkaufsfläche und rd. 3.200 Parkplätze. Es ist bereits eine weitere Bauphase geplant, in der das Center um weitere 1.000 m² Verkaufsfläche vergrößert werden soll. Mit knappen 8 Mio. Besuchern pro Jahr zählt das Cheshire Oaks Designer Outlet zu den Spitzenreitern bei der Besucherfrequenz.[19]

Ein weiteres sehenswertes und seit langem bestehendes FOC ist das Bicester Village Outlet Shopping in Bicester (Oxfordshire), welches im Jahr 1995 von Value Retail mit damals 12.000 m² Verkaufsfläche eröffnet wurde. Heute bietet das FOC seinen Besuchern ca. 20.000 m² Verkaufsfläche.[20]

Wie bereits erwähnt wird Großbritannien eine Vorreiterrolle zugesprochen und noch heute sind dort bei weitem die meisten FOC zu finden. Mittlerweile hat sich diese Vertriebsform in anderen europäischen Ländern verbreitet, vor allem in Italien, Spanien und Frankreich. Verfolgt man den Entwicklungstrend von FOC in diesen Ländern zwischen 2003 und 2010, so sticht besonders Italien mit einer extrem rasanten Entwicklung heraus. Denn konnte man

[18] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 6; vgl. Falk (1998), S. 334 f.
[19] Vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 14; vgl. Falk (1998), S. 335
[20] Vgl. Ebenda

in Italien im Jahr 2003 4 Outlet Center finden, so sind heute 25 in Betrieb und weitere 14 Standorte sind in Bau oder in Planung. In Spanien hat sich die Anzahl der Factory Outlets im selben Zeitraum von 9 auf 18 verdoppelt, 4 weitere Standorte sind in Bau oder in Planung. In Frankreich stieg die Anzahl im selben Zeitraum von 12 auf 15 Factory Outlet Center, 4 weitere sind in Bau oder in Planung.[21]

In der nachfolgenden Grafik findet man eine Übersicht der diversen FOC-Betreiber in Europa, mit zusätzlichen Informationen zu der Anzahl der betriebenen Standorte, der Verkaufsfläche (VK) und der Ø VK pro FOC in m².

FOC-Betreiberdaten: Zahl der in Betrieb befindlichen Standorte, Verkaufsflächen und durchschnittliche Flächengrößen 2009

Betreiber (Heimatmarkt)	Zahl der Standorte absolut	Zahl der Standorte in %	Verkaufsfläche in m²	Verkaufsfläche in %	durchschnittliche VK pro FOC in m²
McArthurGlen (Großbritannien)	17	12,1	369.100	16,6	21.710
Realm Outlet Centre Management (Großbritannien)	15	10,6	228.450	10,3	15.230
Neinver (Spanien)	12	8,5	214.750	9,7	17.890
Value Retail (USA/Großbritannien)	9	6,4	148.330	6,7	16.480
Concepts & Distribution (Frankreich)	9	6,4	119.600	5,4	13.290
GVA Grimley (Großbritannien)	7	5,0	112.830	5,1	16.120
Fashion District (Italien)	4	2,8	98.800	4,5	24.700
Freeport (Großbritannien)	4	2,8	97.400	4,4	24.700
Pantheon Retail (Großbritannien)	2	1,4	43.000	1,9	21.500
Studio Silvio Tarchini (Schweiz)	3	2,1	41.500	1,9	13.830
43 sonstige Betreiber	59	41,8	745.620	33,6	12.640
Insgesamt	**141**	**100,0**	**2.219.380**	**100,0**	**15.740**

Abbildung 5: FOC-Betreiberdaten: Zahl der in Betrieb befindlichen Standorte, Verkaufsflächen und Ø Flächengrößen 2009 (Quelle: Property Magazin Ausgabe 10 / Juni 09, S. 13)

Die Abb. 5 wurde Mitte 2009 im Property Magazin – auf Basis des Zahlenmaterials von Ecostra – veröffentlicht, seit damals ist es zwar zu kleineren Änderungen gekommen, dem Leser soll nur ein grober Überblick über die Betreiberlandschaft in Europa verschafft werden, weshalb keine Aktualisierung der Darstellung vorgenommen wurden.

Aus der Abbildung ist auch ersichtlich, dass McArthurGlen der größte Betreiber mit 16,6% der gesamten Verkaufsfläche ist. Der 2-größte Betreiber nach McArthurGlen ist REALM mit 10,3% der VK, gefolgt von NEINVER mit 9,7% der VK.

[21] Vgl. Property Magazin (2009) S. 10, vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 11 f., 17 ff., 27 f.

Diese neue Vertriebsform des Einzelhandels hat sich in den vergangenen Jahren am Markt immer mehr durchgesetzt und in manchen europäischen Ländern (v.a. Großbritannien) herrscht mittlerweile eine so hohe Dichte an FOC-Standorten, dass man dort schon von gesättigten Märkten sprechen muss.[22]

> *„Unter Marktsättigung versteht man die Erreichung eines bestimmten Marktaufnahmevolumens. Ist dieses Volumen erreicht, so können keine weiteren Güter auf jenem Markt abgesetzt werden, d.h. der Markt ist gesättigt. Der Grad der Sättigung wird durch das Verhältnis von Marktvolumen zu Marktpotenzial bestimmt."*[23]

Aus diesem Grund heraus ist eine Marktbereinigung in Großbritannien – wie auch in den USA – erkennbar, bei der sich über kurz oder lang nur die leistungsfähigsten Betreiber und die geeignetsten Standorte durchsetzen werden. Jene Factory Outlet Center mit schlechten Standorten, Konzepten und anderen Schwächen werden diesen Kampf nicht gewinnen und in den nächsten Jahren vom Markt verschwunden sein.[24]

2.3. Entwicklung des FOC in Österreich

Nachdem auf die Entwicklung jener europäischen Länder mit den meisten Factory Outlet Centers eingegangen wurde, widmet sich dieser Abschnitt der Entwicklung des österreichischen Marktes, welcher einen nicht so stetigen und erfolgreichen Aufwärtstrend vorweisen kann. Stellt man hier die Jahre 2003 und 2010 gegenüber, so hat sich die Anzahl der FOC zwar auch verdoppelt, doch betrachtet man diese Steigerung in ganzen Zahlen, hat sich diese nur von 1 auf 2 FOC erhöht.

[22] Vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 1
[23] http://de.wikipedia.org/wiki/Gesättigter_Markt#Markts.C3.A4ttigung
[24] Vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 1

2.3.1. Designer Outlet Parndorf

Das österreichische Paradebeispiel ist das Designer Outlet Parndorf im Burgenland. Es wird von McArthurGlen betrieben und befindet sich im Besitz des Henderson`s European Outlet Mall Fund. Die Eröffnung fand im August 1998 statt. Das Designer Outlet Parndorf (DOC) – im Village-Stil gebaut – startete mit 30 Shops und wurde in den letzten Jahren mehrmals vergrößert. Heute bietet es seinen Kunden „Schnäppchen“ auf einer Verkaufsfläche von rd. 37.300 m² in ca. 150 Shops.[25]

Abbildung 6: Designer Outlet Parndorf (Quelle: Property Magazin Nr. 9, Mai 2008, S.1)

Das DOC Parndorf ist in der Tourismusregion Neusiedler See zu finden und liegt direkt neben der A4 (Ostautobahn), Abfahrt Neusiedl am See. Es verfügt über eine ausgezeichnete Verkehrsanbindung und ist einerseits – wie bereits erwähnt – über die A4 (Ostautobahn), die Wien und Budapest verbindet und andererseits über die B50 (Burgenlandstraße), die von Bratislava nach Neusiedl am See führt, sowie die B51 (Neusiedler Bundesstraße) erreichbar.[26]

[25] Vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 22, vgl. International Outlet Journal (2010), S.19
[26] Vgl. Stadler (2005), S. 26 ff.

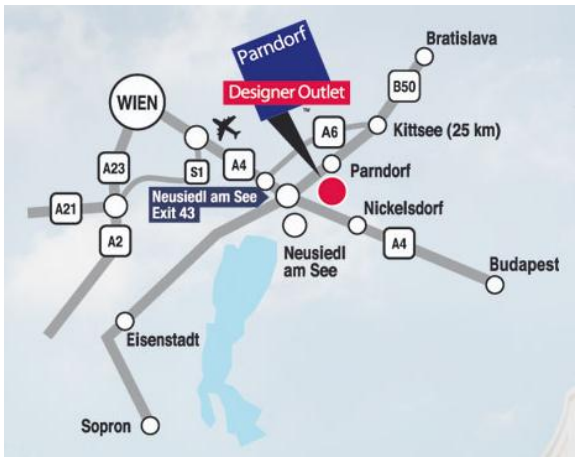


Abbildung 7: Anfahrtsplan Designer Outlet Parndorf
(Quelle: www.desinger-outlet-parndorf.at)

Das im Dreiländereck Österreich-Ungarn-Slowakei gelegene Center kann ein gutes Einzugsgebiet vorweisen und so sind innerhalb von 30-Autominuten ca. 0,67 Mio. Personen, innerhalb von 60-Autominuten ca. 3,5 Mio. Personen und innerhalb von 120-Autominuten ca. 5,4 Mio. Personen zu verzeichnen. Weiters ist durch die touristisch voll erschlossene Region Neusiedlersee auch ein erhebliches Potential an zahlreichen Tagestouristen in der Umgebung gegeben. Der „typische Kunde“ im DOC Parndorf ist im Alter zwischen 18 und 50 Jahren und hat ein überdurchschnittliches Einkommen. Er besucht das Center in Begleitung, wobei der durchschnittliche PKW-Besatz bei 2,7 Personen pro PKW liegt und verweilt ca. 2 - 3 Stunden.[27]

2.3.2. Designer Outlet Salzburg

Seit kurzem, nämlich seit dem 10. September 2009, betreibt McArthurGlen in einem Joint-Venture mit der Wiener Städtische Versicherung ein zweites Factory Outlet Center in Österreich. Es handelt sich dabei um das Designer Outlet Salzburg in der Stadt Salzburg, nächst dem Flughafen Salzburg und ca. 10 Minuten vom Stadtzentrum entfernt. Ursprünglich wurde das Center als Shoppingcenter („Airport Center“) geführt, dann aber zu einem Factory Outlet Center umkonzipiert. Das Designer Outlet bietet auf 2 Ebenen ca. 25.000 m² Verkaufsfläche und Platz für ca. 100 Shops.[28]

[27] Vgl. Stadler (2005), S. 26 ff.
[28] Vgl. International Outlet Journal (2010), S.18 f.

Abbildung 8: Designer Outlet Salzburg (Quelle: International Outlet Journal, 2010, S. 18, 19)

Das Designer Outlet Salzburg ist mit dem Auto über die A1/A8 Abfahrt Salzburg Flughafen erreichbar. Das Designer Outlet Salzburg ist mit den Stadt-Buslinien 2, 8, 27 und 31, welche im 3-Minuten-Takt fahren, gut an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden.[29]

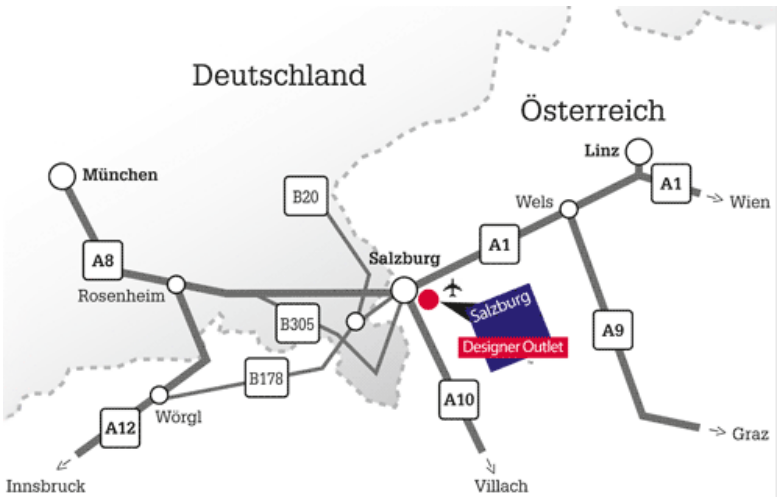


Abbildung 9: Anfahrtsplan Designer Outlet Salzburg
(Quelle: www.desinger-outlet-salzburg.at)

[29] Vgl. www.designer-outlet-salzburg.at

2.3.3. Sales City Süd

Die Sales City Süd in Vösendorf (Niederösterreich), neben der Shopping City Süd, eröffnete im September 2006 mit einer Verkaufsfläche von ca. 10.000 m². Zuvor war dieses Areal als „Motorcity“ bekannt. Nach jahrelangem Leerstand der Immobilie wurde die Sales City Süd als neues Nach-Nutzungskonzept für diese Flächen entwickelt. Bei der Sales City Süd handelt es sich prinzipiell nicht um ein klassisches Factory Outlet Center, sondern ist als Off-Price-Center einzustufen, da nicht Hersteller, sondern der Handel selbst den permanenten Abverkauf betreibt. Laut der quartalsmäßig erscheinenden Marktübersicht von Ecostra aus März 2010, dürfte die Sales City Süd – mangels Erfolg – aber mittlerweile auch schon wieder geschlossen worden sein.[30]

2.3.4. Freeport International Outlet

Das Freeport International Outlet befindet sich direkt an der tschechischen Grenze beim Grenzübergang Kleinhaugsdorf, ca. 50-Autominuten von Wien entfernt. Durch die gezielte Auswahl des Standortes in Tschechien und die dortige Gesetzeslage, ist es den Betreibern möglich das Center auch an Sonn- und Feiertagen von 10.00 Uhr bis 21.00 Uhr offen zu halten. Die langen Öffnungszeiten, sowie das mögliche „Sonntagsshopping“ sind eine Besonderheit des Centers. Das Einzugsgebiet des Centers erstreckt sich sowohl über Teile von Österreich, als auch von Tschechien. [31]

[30] Vgl. Ecostra Marktübersicht (März 2010), S. 22; vgl. Trend (10/2006), S. 69
[31] Vgl. Stadler (2005), S 30 ff.

Abbildung 10: Freeport International Outlet
(Quelle: www.freeport.at)

Im September 2003 wurde das Freeport International Outlet eröffnet, der Betreiber ist seit Beginn an Freeport. Das Center ist als Mall-Center konzipiert und bietet seinen Kunden auf 22.400 m² Verkaufsfläche stark reduzierte Designer- und Markenware. Neben dem FOC ist die „Excalibur City", ein Shopping Center im klassischen Sinn, angesiedelt.[32]

Abbildung 11: Anfahrtsplan Freeport International Outlet,
(Quelle: www.freeport.at)

[32] Vgl. Stadler (2005), S 30 ff.; vgl. www.freeport.at

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Designer Outlet Parndorf und das Designer Outlet Salzburg momentan die einzigen Factory Outlet Center am österreichischen Markt sind und wahrscheinlich auch in nächster Zeit bleiben werden. Es sind zwar einige wenige Projekte in Planung (siehe dazu Abbildung 12), doch nach Einschätzung der Autorin sind deren Realisierungschancen äußerst gering.

Standortgemeinde	Status	Bezeichnung des Centers	Betreiber	Entwickler / Investor / sonst. Partner	Verkaufsfläche (VK) in m²	Bemerkungen
Jöß (Steiermark)		Desygn Outlet Eybesfeld	k.A.	Eybesfeldsche Projektentwicklung GmbH	17.500	An der Autobahn A9 (Graz-Marburg) plant der private Investor Conrad-Eybesfeld ein FOC; im Juli 2008 hat die Landesregierung der Steiermark die Einstellung des Verfahres auf Erlassung einer Einzelstandortverfügung beschlossen; damit dürfte das Projekt "gestorben" sein
Graz (Steiermark)	in Planung	k.A.	Freeport	111 Werner Gröbl Projektentwicklungs GmbH / Carlyle	20.000	Auf dem ehem. Brauerei Areal in Graz-Puntigam (bei IKEA) plant der ehem. Möbelbetreiber Gröbl ein FOC. Bebauungsplan läßt diese Nutzung zu. Als Betreiber wurde Freeport plc. genannt, welche nach vorliegenden Informationen am Standort aber "nur Gespräche geführt" haben sollen. Nach Angaben des Entwicklers ruht das Projekt derzeit "wegen der Finanzkrise".
Graz (Steiermark)	in Planung	Fashion Hill Designer Outlet Graz	k.A.	Pichler & Sohn GmbH	6.700	Im Norden von Graz soll ein ehem. Möbelhaus mit 3 Verkaufsebenen in ein FOC umgenutzt werden. Bebauungsplan läßt diese Nutzung zu. 475 Parkplätze.

Abbildung 12: geplante FOCs in Österreich (Quelle: Ecostra Marktübersicht, März 2010, S. 23)

Im Zusammenhang mit der österreichischen Factory Outlet Center-Landschaft darf auch das Premium Outlet Center Leoville in Leobersdorf nicht unerwähnt bleiben. Leoville eröffnete eigentlich als zweites österreichisches Factory Outlet Center im Mai 2005, doch schloss seine Pforten wieder im August 2008. In einem späteren Kapitel wird das Projekt einer genaueren Betrachtung und Analyse unterzogen. Doch Leoville war nicht das erste Factory Outlet Center das wegen mangelndem Erfolg geschlossen wurde, näheres dazu findet man im nächsten Kapitel.

2.4. Gescheiterte FOC in Europa

Die Entwicklung und Realisierung von Factory Outlet Center hatte in der Vergangenheit einen steilen Aufwärtstrend vorzuweisen, doch in einigen Märkten, vor allem in Großbritannien, sind bereits deutliche Sättigungstendenzen zu verzeichnen, weshalb der Wettbewerb zwischen den FOC deutlich zugenommen hat. Und so wurde in Großbritannien das erste FOC, nämlich Rolling Stock Outlet in Haydock, im Jahre 1998 bereits nach 2-jähriger Betriebszeit wieder geschlossen.[33]

[33] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 10

Das Rolling Stock Outlet war nicht das einzige Center, welches dem Konkurrenzdruck nicht standgehalten hat, bis heute zählt man 9 gescheiterte FOC in Europa, wobei die Gründe meist ähnlich sind.[34] In der nächsten Abbildung ist eine Übersicht der geschlossenen FOC in Europa dargestellt.

Land	Standort	Bezeichnung	Gründe des Scheiterns / ergänzende Infos
Österreich	Leobersdorf	Leoville Premium Outlet	• Unerfahrener Betreiber • Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit nahegelegenen FOC Designer Outlet Parndorf • Eigentümer plant Relaunch mit neuem Betreiber
Österreich	Vösendorf	Sale City Süd	• Unerfahrener Betreiber (Kenntnisse nur im Shopping Center-Bereich) • Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC • Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit nahegelegenen FOC Designer Outlet Parndorf
Schweden	Arlandastad	Arlandastad Outlet Village	• Unerfahrener Betreiber (dies war eines der ersten Projekte von OCI Outlet Centres International) • Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC
Schweden	Södertalje	Festival Park Södertalje	• Unerfahrener Betreiber
Vereinigtes Königreich	Dundee	City Quays	• Unerfahrener Betreiber • Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC • Fehlender Markenbesatz • Objekt soll einen Relaunch als Freizeit- und Modezentrum erfahren
Vereinigtes Königreich	Haydock	Rolling Stock	• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit anderen FOC
Vereinigtes Königreich	West Calder	Freeport Designer Outlet West Calder	• Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit dem nahegelegenen FOC Designer Outlet Livingston
Schweiz	Rümlang	Foxtown Factory Outlet Center Rümlang	• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC • Falsches Konzept (inklusive Supermarkt) • Objekt wurde einem Relaunch als klassisches Shopping Center unterzogen
Ungarn	Budaörs	M1 Outlet Center	• Falsche Standortwahl, ungeeignet für ein FOC • Intensive Wettbewerbsverflechtungen mit den benachbarten FOC Premier Outlet Center und GL Outlet Center • Unerfahrener Betreiber

Abbildung 13: Übersicht der bislang in Europa nach Inbetriebnahme wegen Misserfolg wieder geschlossenen FOC (Quelle: Ecostra/Will 2009, S. 10)

[34] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 10

3. Besonderheiten und spezifische Merkmale von FOC

Bei der Planung und Umsetzung von Factory Outlet Center sind im Vergleich zu anderen Handelsimmobilien einige Besonderheiten und spezifische Merkmale zu berücksichtigen, die in diesem Kapitel genauer beleuchtet werden sollen. Generell kann aber gesagt werden:

> *„Was für Handelsimmobilien im Allgemeinen gilt, trifft für die Handelsimmobilie FOC im Besonderen zu, da der erfolgreiche Betrieb eines FOC spezifische funktionelle Anforderungen stellt und darüber hinaus bei FOC aufgrund der Standortwahl aber insbesondere auch aufgrund baulich-konzeptioneller Eigenheiten eine Drittverwendungsfähigkeit deutlich eingeschränkt ist."*[35]

3.1. Anforderungen an den Standort und Standortwahl

Beim Development eines neuen Retailprojektes ist die Standortwahl von besonderer Bedeutung, denn diese ist eine der wichtigsten Kriterien für den Erfolg des Projektes. Ob die Wahl auf Innenstadtlage, Stadtrand oder Peripherie fällt, entscheidet sich je nach Art des Retailprojektes.

Beispielsweise hat sich in Deutschland der Einzelhandel mit Lebensmitteln, Einrichtungsgegenständen und Baustoffen am Stadtrand angesiedelt, während die Verkaufsstätten für Bekleidung, Schuhe, Elektronik, Uhren, Schmuck sowie andere hochwertige Artikel ihren Standort in der Innenstadt gefestigt haben.[36]

> *„So kann u.a. das Möbelsortiment, das Bau- und Heimwerkermarkt-, das Teppich- oder das Pflanzensortiment wegen der notwendigen flächenintensiven Darstellung heute nicht mehr oder nur unzureichend in einer Innenstadt angeboten werden. Betriebe mit diesen Sortimenten werden in der Regel von den Kunden nicht zu Fuß oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln, sondern mit Personenkraftwagen aufgesucht."*[37]

---

[35] Ecostra/Will (2009), S. 11
[36] Vgl. Vogels/Holl/Birk (1998), S. 6
[37] Vogels/Holl/Birk (1998), S. 248

In der Immobilienbranche allgemein und insbesondere in der Einzelhandelsbranche wird immer auf „Lage, Lage, Lage“ ein ganz besonderes Hauptaugenmerk gelegt. Bei der Standortwahl für ein Factory Outlet Center ist es da nicht anders! Manche Standortanforderungen sind mit jenen von Shoppingcentern teilweise deckungsgleich, wie z.B. verkehrliche Erreichbarkeit, Sichtbarkeit, Kaufkraftpotential, Konkurrenzsituation. Der große Unterschied liegt aber darin, dass Factory Outlet Center meist nicht in Innenstadtlagen zu finden sind, da diese räumlich von den größeren Ballungszentren abgerückt sind. Ein FOC muss die Potentiale aus größeren Distanzen erschließen, weshalb sich das Einzugsgebiet bis zu 90 Auto-Minuten, manchmal sogar 120 Auto-Minuten erstrecken kann.[38] Daher ist bei der Standortauswahl eines FOC besonderes Augenmerk auf die Erreichbarkeit und Nähe eines Verkehrsknotenpunktes zu legen (z.B. Kreuzungspunkt von 2 Autobahnen, Autobahnabfahrt, etc.). [39]

„In Europa dominiert die Stadtrandlage. 48 Prozent der Outlet-Center sind in dieser Standortkategorie situiert. An zweiter Stelle steht die Grüne Wiese mit 21,3 Prozent, gefolgt von der Standortkategorie Stadtteil mit 20 Prozent.“[40]

Es wird prinzipiell auch nicht die Nähe zu bestehenden Einzelhandelsagglomerationen gesucht, um eine direkte Auseinandersetzung mit dem Facheinzelhandel zu vermeiden, da dies auch nicht im Interesse der Hersteller (als potentielle Mieter eines FOC) liegt. Und so hat sich eine typische Standortlage zwischen zwei oder mehreren Verdichtungsräumen etabliert, im Fachjargon auch unter „Middle-of-Nowhere-Standort“ bekannt. Liegt ein FOC an stark frequentierten überregionalen Autobahnen, so spricht man von einem „Drive-By-Standort“.[41]

Ein weiterer typischer Standort für Factory Outlet Center ist die Nähe zu stark frequentierten touristischen Einrichtungen (z.B. Freizeitparks, Museen, Schlösser, Sehenswürdigkeiten) bzw. Urlaubsgebieten, also Räumen mit ausgeprägter touristischer Positionierung. So kann das FOC an den dort vorhandenen Kundenströmen partizipieren und der Outlet-Kunde kann im Rahmen eines (Familien-)Ausflugs den Besuch im FOC kombinieren.[42]

---

[38] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 11
[39] Vgl. Vogels/Holl/Birk (1998), S. 10
[40] Institut für Gewerbezentren, Starnberg (2009), S. 7
[41] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 11; vgl. Falk (1998), S. 341
[42] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 11; vgl. Falk (1998), S. 342

In den letzten Jahren wurden auch einige Standorte in Europa in Grenznähe entwickelt, dabei ergaben sich oft Vorteile in der Genehmigungsfähigkeit.[43] Deutschland mit seinen Nachbarländern ist bei dieser Entwicklung besonders hervorzuheben, denn bislang gibt es in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern noch sehr wenige Standorte. Diese langsame Entwicklung ist auf die massiven Widerstände der Organisationen des Einzelhandels und der restriktiven Haltung der Genehmigungsbehörden zurückzuführen, weshalb die Projektentwickler begannen, Standorte im grenznahen Ausland zu entwickeln. Das Roermond Designer Outlet Center in den Niederlanden, welches von McArthurGlen in der Nähe der deutschen Grenze errichtet wurde, ist so ein Beispiel. Aus der Besucherstatistik ist zu erkennen, dass 65% der Besucher aus Deutschland kommen, an Feiertagen oder an einem der zahlreichen Einkaufssonntage steigt der Anteil der Deutschen sogar auf 85%. Im Herbst 2009 hat das Designer Outlet Salzburg eröffnet und beim Einzugsgebiet dieses FOC wird fest mit den Kunden aus Bayern gerechnet.[44]

Eine gute verkehrliche Anbindung ist einer der wichtigsten Standortfaktoren, da FOC überwiegend mit dem Individualverkehr besucht werden. Es ist darauf zu achten, dass die Qualität der Erreichbarkeit stark durch die Nähe einer Autobahn oder Bundesstraße beeinflusst wird. Weiters sollte auch eine gute Beschilderung und eine problemlose, staufreie Anfahrt gewährleistet werden. Vorteilhaft auf die Frequentierung des FOC wirkt sich auch die Sichtbarkeit und direkte (leichte) Erreichbarkeit von stark befahrenen Straßen aus. Durch richtige Werbung bzw. Ankündigung (z.B. Werbetafeln, Fahnen, etc.) kann man den Anteil der Spontanbesucher zusätzlich erhöhen.[45]

Da der typische Outlet-Kunde meist mit dem Auto anreist und daher eine gute verkehrliche Erreichbarkeit unbedingt gewährleistet sein muss, ist im nächsten Schritt darauf zu achten, dass auch ein ausreichendes Angebot an Parkplätzen vorhanden ist. Der Stellplatzbedarf ist von Center zu Center verschieden und sollte immer für das jeweilige Projekt anhand der Faktoren Standort und Größe des Centers, zu erwartende Besucherzahlen, Anteil der PKW-Kunden, PKW-Besetzungsgrad, Motorisierungsgrad im Einzugsgebiet, sowie zu erwartende Einkaufshäufigkeit und Verweildauer der Besucher eruiert werden.[46]

Bernd Falk gibt in seinem Werk „Das große Handbuch Shopping-Center“ aus dem Jahr 1998 als grobe Kennzahl ein Verhältnis von einem Parkplatz je 10 m² Verkaufsfläche an.

---

[43] Vgl. Falk (1998), S. 344
[44] Vgl. Property Magazin (2009), S. 10 f.
[45] Vgl. Falk (1998), S. 341 f.
[46] Vgl. Falk (1998), S. 353

3.2. Einzugsgebiet

Das Einzugsgebiet bei Factory Outlet Center ist wesentlich größer als bei herkömmlichen Einkaufszentren. Dies liegt auch eventuell an dem Umstand, dass man ein FOC seltener besucht als ein Einkaufszentrum. Bei der Abgrenzung des Einzugsgebietes für FOC wird von einer Fahrzeit von einer Stunde und mehr ausgegangen.[47]

Nach einer Schätzung von Aberdeen Research kommen die Outlet-Kunden aus einem Radius von 90 Fahrminuten, im Vergleich dazu liegt das Einzugsgebiet eines Shoppingcenters im Radius von 15 bis 45 Fahrminuten.[48]

Es muss also in zumutbarer Entfernung ein ausreichendes Bevölkerungspotential erschließbar sein. So ging Joachim Will in der Vergangenheit von der Faustregel aus, dass innerhalb einer PKW-Fahrdistanz von ca. 60 Minuten ein Potential von ca. 3 Millionen Einwohnern mit einem zumindest durchschnittlichen Kaufkraftniveau gegeben sein sollte.[49] Mittlerweile hat er diese Zahl aufgrund neuer Erkenntnisse von 3 Millionen auf 1,5 Millionen Einwohner reduziert.

„Als Faustregel gilt hier, dass innerhalb einer PKW-Fahrdistanz von ca. 1 Stunde ein Potential von ca. 1 ½ Millionen Einwohnern mit einem zumindest durchschnittlichen Kaufkraftniveau vorhanden sein sollte.“[50]

In der folgenden Abbildung ist ersichtlich, dass das Einzugsgebiet eines Factory Outlet Center in 3 Zonen eingeteilt wird. Die erste Zone beinhaltet jenes Bevölkerungspotential, welches das FOC innerhalb von 30 Autominuten erreichen kann. Die zweite Zone zeigt das Bevölkerungspotential zwischen 30 und 60 Autominuten an und die dritte Zone bildet das Bevölkerungspotential zwischen 60 und 90 bzw. 120 Autominuten ab. Die folgende Abbildung ist aus dem Jahr 2007, weshalb für die Zone 1 und 2 noch mit einer notwendigen Einwohnerzahl von 2 bis 3 Millionen gerechnet wurde. Nach heutigem Wissenstand sind auch schon 1,5 Millionen Einwohner ausreichend.

---

47 Vgl. Vogels/Holl/Birk (1998), S. 10
48 Vgl. Vierbuchen, Artikel vom 11.12.2009
49 Vgl. GMA/Immoconsult (2006), S. 7
50 Ecostra/Will (2009), S 12

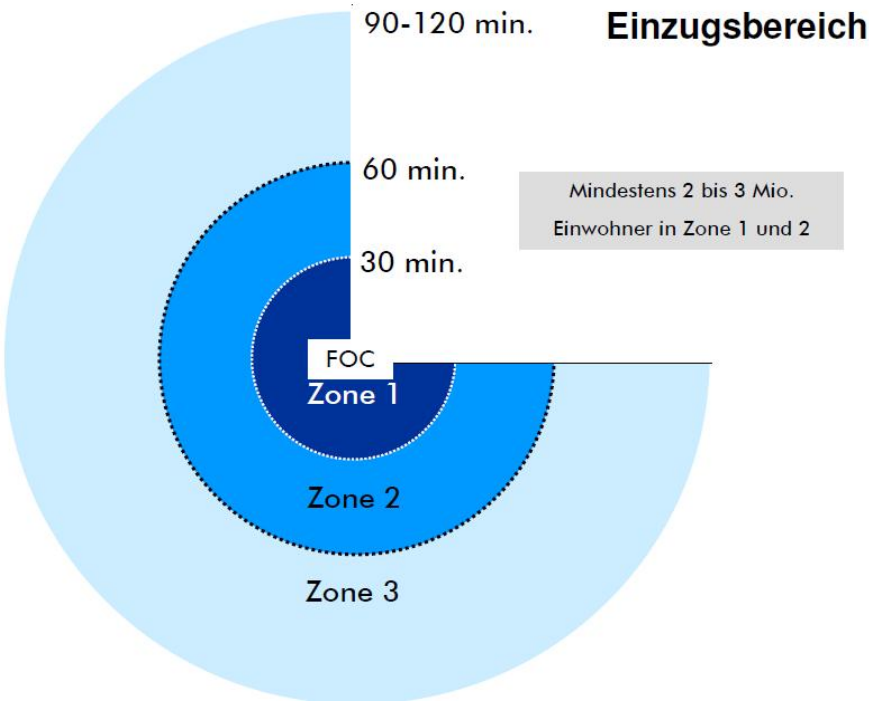


Abbildung 14: Haupt-Einzugsbereiche für FOC (Quelle: Junker 2007, S. 18)

In der Praxis verlaufen die Isochrone nie exakt kreisförmig, wie aus der folgenden Abbildung beispielhaft erkennbar ist.

Einzugsbereich – Beispiel geplantes FOC Neumünster

Einzugsbereich	Einwohner in Mio. (gerundete Werte)
Zone 1	**0,5**
Zone 2	**3,5**
Zone 3	1,0
Summe	5,0

Quelle: Junker und Kruse 2007

Abbildung 15: Einzugsbereich am Bsp. Neumünster - Projekt in Planung (Quelle: Junker 2007, S. 19)

3.3. Architektonische Besonderheiten & Flächenkonzeption

Ein besonderes Hauptaugenmerk bei der Planung von Factory Outlet Center sollte auf der Architektur liegen. Diese sollte sich einerseits dem örtlichen Baustil anpassen und andererseits zur Philosophie des Centers und zum Geschmack der Kunden passen.[51]

In den vergangenen Jahren haben sich 3 unterschiedliche Grundformen an Center-Typen herausgebildet:[52]

- **Strip-Center**

Bei der Form des Strip-Centers sind die Ladeneinheiten linear, in L-Form oder in Form eines Hufeisens (bzw. U-Form) an oder um einen Parkplatz angeordnet.[53]

Das Designer Outlet Parndorf im Burgenland, welches das erste Factory Outlet Center in Österreich war und 1998 erstmals seine Ladentüren öffnete, ist als Strip-Center konzipiert, ebenso wie das Fashion Arena Outlet Center in Prag.

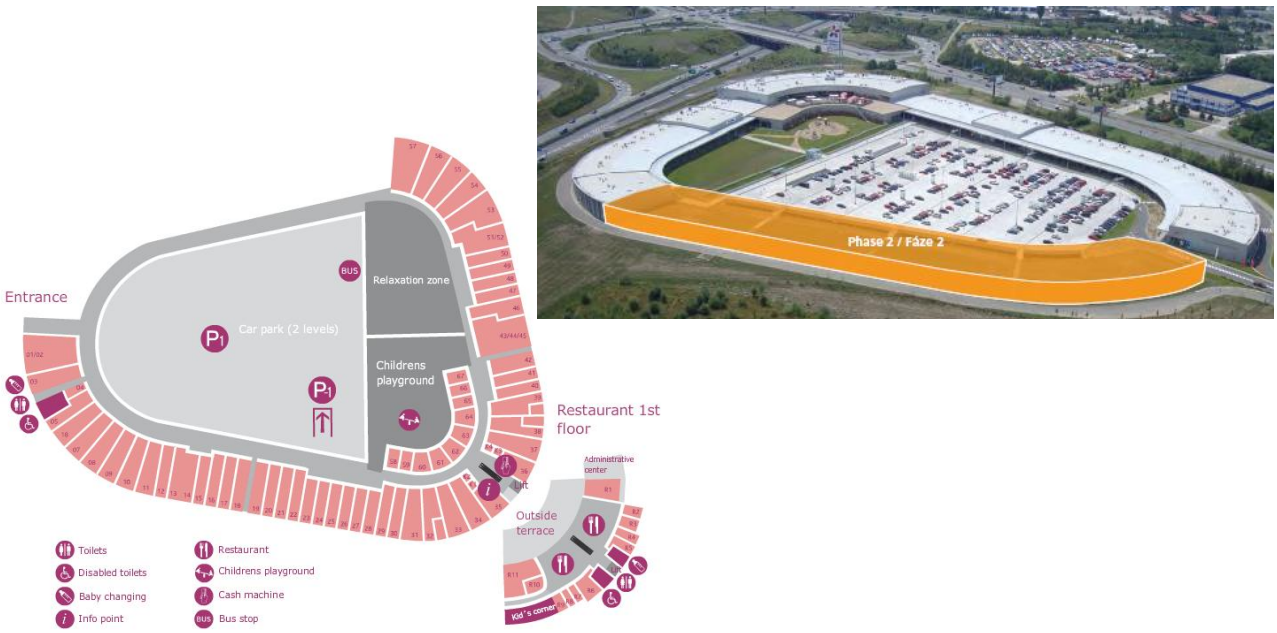


Abbildung 16: Fashion Arena Outlet Center, Prag/CZ (Quelle: www.fashion-arena.cz)

[51] Vgl. Falk (1998), S. 352
[52] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 14 f.
[53] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 14

- **Mall-Center**

Bei der Konzeption als Mall-Center handelt es sich um eine geschlossene Bebauung, bei der die Shops über ein oder mehrere Ebenen (zumeist jedoch maximal 2 Ebenen) verteilt sind. Diese Form der Bebauung ähnelt sehr einem klassischen Shopping Center.[54]

Das im Herbst 2009 neu eröffnete Designer Outlet Salzburg ist als Mall-Center konzipiert. Bevor es zum FOC umgebaut wurde, war es ein klassisches Shoppingcenter über 2 Ebenen.

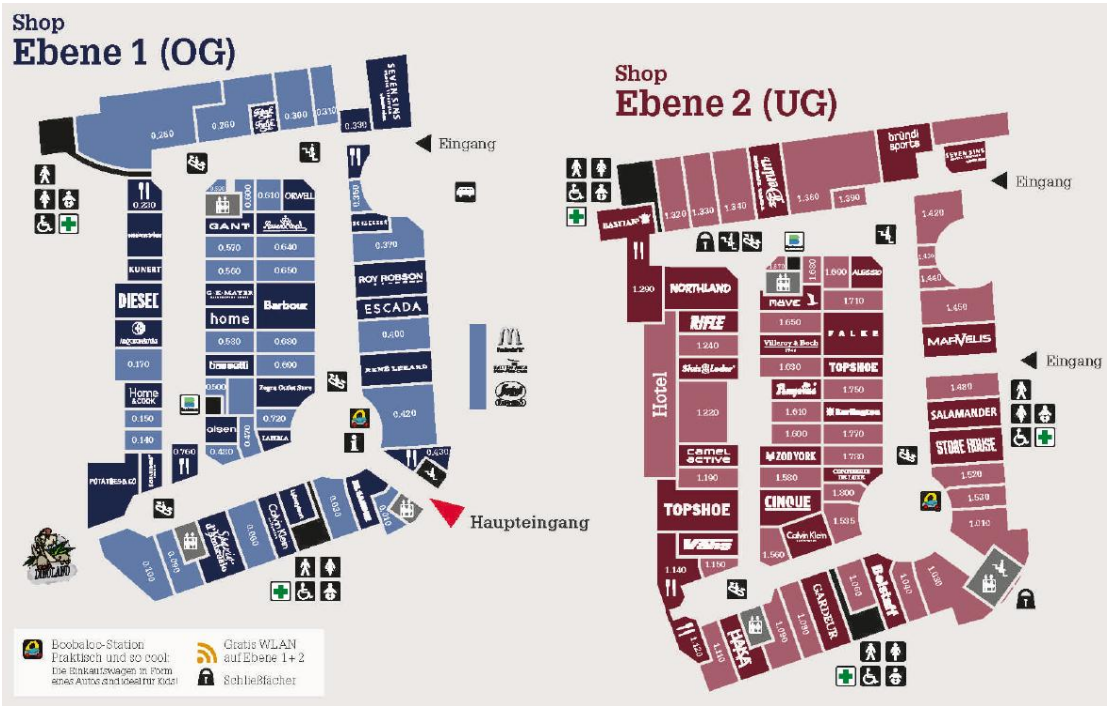


Abbildung 17: Designer Outlet Salzburg, A (Quelle: www.designer-outlet-salzburg.at)

- **Outlet Village**

Beim Village-Stil wird die Form eines Dorfes oder Marktplatzes kopiert, indem die Shops, welche in Einzelhäusern untergebracht sind, um zusammenhängende kleinere Plätze oder Dorfstraßen angeordnet werden, wobei in der Architektur des Centers meist auch regionale oder landestypische Merkmale mit einbezogen werden. [55]

Das Premium Outlet Center Leoville im niederösterreichischen Leobersdorf, welches mittlerweile wieder geschlossen wurde, wurde nach Vorlage des Wertheim Outlet Village in Deutschland im Village-Stil erbaut.

---

[54] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 14, vgl. Falk (1998), S. 352
[55] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 15, vgl. Falk (1998), S. 352

Abbildung 18: Wertheim Outlet Village, D (Quelle: **www.wertheimvillage.com**)

Nachdem ein Überblick über die Grundtypen von FOC gegeben wurde, soll kurz auf die Häufigkeit der verschiedenen Typen eingegangen werden. In Europa dominiert der Village-Stil mit rd. 42%, wobei der Anteil dieses Typus sich in Großbritannien auf rd. 54% und in Italien sogar auf rd. 84% beläuft. Die Konzeption als Mall-Center nimmt in Europa Platz zwei mit rd. 38% ein.[56] Strip-Centers hingegen sind in Europa wesentlich seltener zu finden.

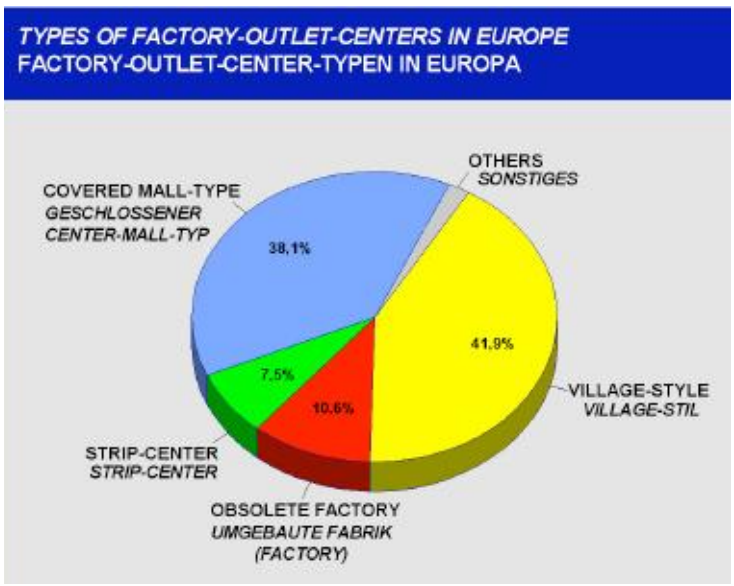


Abbildung 19: Factory-Outlet-Center-Typen in Europa
(Quelle: Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009, S. 7)

[56] Vgl. Institut für Gewerbezentren, Starnberg (2009), S. 7

Factory Outlet Center werden üblicherweise in mehreren Bauphasen (Erweiterungen) realisiert, weshalb bei Beginn der Planung schon ein Erweiterungspotential an Verkaufsfläche, in Form von benachbarten Grundstücksreserven, vorhanden sein muss. Bereits bei Realisierung der 1. Phase sollte das Factory Outlet Center bei der Verkaufsfläche eine gewisse „kritische Masse“ erreichen, welche in der Größenordnung von ca. 9.000 – 10.000 m² Verkaufsfläche bzw. 40 – 50 Outlet Stores liegt.[57] Weiters ist in der ersten Phase unbedingt darauf zu achten, dass die erforderliche Anziehungskraft (der Marken) vorhanden ist, denn werden die Kunden gleich beim ersten Mal in ihren Erwartungen enttäuscht, sieht man sie womöglich nicht mehr (so schnell) wieder.[58]

Durch den Bau in Phasen sollen mögliche Leerstände der Einheiten vermieden werden, wodurch natürlich auch das Risiko eines Misserfolges des Projektes begrenzt wird.[59] Hier sei allerdings noch zusätzlich angemerkt, dass bei der Eröffnung eines Factory Outlet Centers oft noch nicht alle Stores vermietet sind. Dies muss aber nicht zwingend als Indiz für eine mangelnde Mieternachfrage gewertet werden. Es ist eine gängige Praxis bei der Eröffnung eine Belegungsquote von ca. 70% zu haben und bewusst Flächen für „die großen Marken“ zurückzuhalten. Denn die großen, bekannten Markenhersteller wollen sich oft erst vom Erfolg des Centers überzeugen, bevor sie die Flächen anmieten.[60]

Um dem Outlet-Shopper ein ungestörtes Einkaufserlebnis zu bieten, sollte man bei der Konzeption des Centers darauf achten, dass die Ver- und Entsorgung vom Kundenstrom getrennt wird, d.h. dass zum Beispiel die Anlieferzonen im rückwärtigen Bereich anzulegen sind und dass in jedem Bereich des Centers eine gute Kundenzirkulation gegeben ist. Abschließend sei noch erwähnt, dass die Architektur und das Design des Centers mit der geplanten Zielgruppe übereinstimmen sollten und das Corporate Design im ganzen Center, wie z.B. Fassade, Schaufenster, Eingänge, etc. sichtbar sein muss.[61]

[57] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 15
[58] Vgl. Falk (1998), S. 353
[59] Vgl. Ebenda
[60] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 16
[61] Vgl. Falk (1998), S. 353

3.4. Mieter- und Branchenmix

„Der Mietermix setzt sich zu ca. 60% aus internationalen Marken zusammen, die je nach Möglichkeit durch nationale oder regionale Marken ergänzt werden. Die angebotenen Fabrikverkaufswaren sind hochwertige Markenprodukte bzw. Designerwaren, die zumeist ca. 30 bis 40% (in Einzelfällen bis 80%) unter dem üblichen Ladenverkaufspreis angeboten werden.“[62]

Der Mieter- und Branchenmix eines Factory Outlet Centers beinhaltet einen sehr großen Anteil an Bekleidung, welcher in europäischen FOC ca. 53% ausmacht, weiters sind auch Schuhe, Sportartikel und –bekleidung, Haushaltswaren, Glas, Porzellan, Lederwaren, Uhren, Schmuck, technische Geräte, Geschenkartikel, etc. zu finden.[63]

Die Bekleidungsartikel sind am Wichtigsten für ein erfolgreiches FOC. Sie gehören zur Hauptattraktion und üben eine große Anziehungskraft auf die Outlet Shopper aus. Bei der Auswahl der Mieter aus der Bekleidungsbranche ist darauf zu achten, dass auch „Premium Marken“ (A-Marken) vertreten sein müssen. Denn der Konsument nimmt – im Vergleich zum traditionellen Shoppingcenter (um die Ecke) – nicht den längeren Anfahrtsweg ins FOC in Kauf, ohne (besonders verlockende) Angebote von Bekleidungsartikeln. Ein Beispiel für die enorm starke Anziehungskraft von Bekleidung ist der Fabrikverkauf von Hugo BOSS in Metzingen.[64]

Neben den Bekleidungsartikeln dürfen natürlich auch Schuhe und Lederwaren nicht fehlen. In Großbritannien gehören Schuhhersteller zu den am häufigsten vertretenen Anbietern in FOC, sie belegen dort 8% der Mietflächen. In den USA nehmen die Schuhhersteller sogar 13% der Mietfläche in ihren Besitz.[65]

Die Möbelbranche ist in Factory Outlet Center eigentlich überhaupt nicht vertreten. Wahrscheinlich weil der Konsument im Möbelbereich relativ oft Zieleinkäufe tätigt und diese in einem FOC normalerweise nicht möglich sind. Daher eignet sich der Verkauf von Möbelstücken nicht unbedingt, jedoch passen kleinere Wohnaccessoires und Einrichtungsstände sehr gut in das Gesamtkonzept.[66]

---

[62] Vogels/Will (1999), S 18
[63] Vgl. Institut für Gewerbezentren, Starnberg (2009), S. 8 f., vgl. Falk (1998), S. 346
[64] Vgl. Vogel (2003), S. 69
[65] Vgl. Vogel (2003), S. 70
[66] Vgl. Vogel (2003), S. 70 f.

Obwohl Möbelhändler meist nicht in FOC vertreten sind, soll an dieser Stelle aber kurz ein spezieller Händler und dessen Konzept erwähnt werden, nämlich „**Who`s perfect?**“.

Es ist ein kurzer Sidestep weg vom Factory Outlet Center, doch für die Gesamtthematik sehr passend. Die Autorin hat im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit das Who`s perfect?-Konzept kennen gelernt. Es handelt sich dabei um einen Möbelhändler in Deutschland, dessen Sortiment aus exklusiven Designermöbeln mit kleineren Fehlern zu extrem niedrigen Preisen besteht. Who`s perfect? ist in 6 deutschen Städten, nämlich in München, Berlin, Stuttgart, Hamburg, Köln und Düsseldorf mit Filialen in der Größenordnung von 3.000 – 6.000 m² vertreten. Das Warenangebot reicht von berühmten Designermodellen mit kleineren Fehlern oder unentdeckte Newcomer-Marken über Abbau von Lagerbeständen bei den Herstellern bis hin zu berühmten Topmarken, die ihre Waren bei Who`s perfect? inkognito anbieten.[67]

Abbildung 20: Who`s Perfect? (Quelle: **www.whos-perfect.de**, Stand 07.04.2010)

Nach diesem kurzen Ausflug in die Designer-Möbelbranche ist in der folgenden Abbildung die Verteilung des Branchenmix von europäischen Factory Outlet Center grafisch dargestellt:

[67] Vgl. www.whos-perfect.de (Stand 07.04.2010)

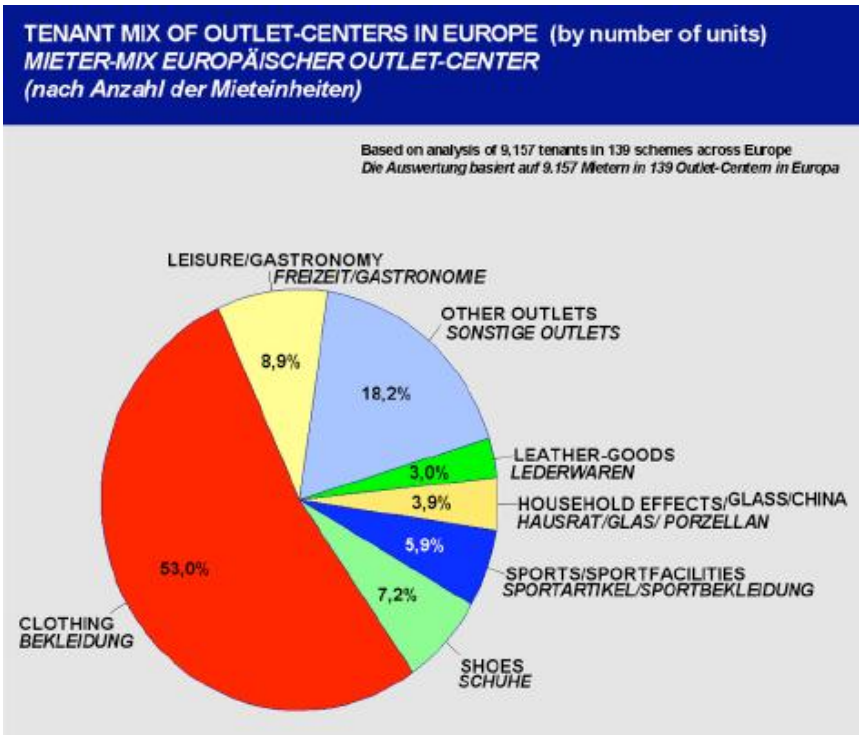


Abbildung 21: Mieter-Mix Europäischer Outlet Center
(Quelle: Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009, S. 8)

Die häufigsten Hersteller bzw. Mieter in europäischen Factory Outlet Center sind u.a. Nike, Puma, Adidas, Reebok, Levi Strauss, Dockers, Mexx, Benetton, Julian Graves, Mango, Calvin Klein, Claire`s, Pepe Jeans und Mountain Warehause, Cotton Traders, Tommy Hilfiger und Timberland.[68]

Um die Aufenthaltsqualität und -dauer der Kunden zu steigern, sowie zur Erweiterung der Zielgruppe wurden in den FOC auch Spielplätze, Kinderbetreuungseinrichtungen, Multiplex-Kinos, Touristik-/Informationsbüros, Hotels, Museen und Grünanlagen realisiert. Durch gastronomische Einrichtungen, wie z.B. Restaurants, Cafes und Food-Courts wird auch für das leibliche Wohl des Shoppers gesorgt und damit sein Shoppingerlebnis verlängert.[69]

Die Verkaufsflächendimensionierung, die einheitliche Planung und das gemeinsame Centermanagement bei einem Factory Outlet Center entspricht im Wesentlichen des eines Shopping Centers, doch es gibt auch einige bedeutende Unterscheidungsmerkmale, insbesondere bei der Flächenkonzeption. Bei einem Shopping Center gibt es die so genannten Ankermieter bzw. Magnetbetriebe, denen eine wesentliche Bedeutung im

[68] Vgl. Institut für Gewerbezentren, Starnberg (2009), S. 9
[69] Vgl. Institut für Gewerbezentren, Starnberg (2009), S. 8 f., vgl. Falk (1998), S. 346

Rahmen des Betriebstypenmix für die Funktionsfähigkeit des Centers zukommt. Ankermieter, wie z.B. Supermärkte (Merkur, Billa, Kaufland) oder Elektrohändler (Media Markt, Saturn) sind die Frequenzbringer in einem Shopping Center und erfüllen das Merkmal der Großflächigkeit im Center.[70]

> *„Innerhalb eines F.O.C. befindet sich zumeist keine großflächige Ladeneinheit, die durchschnittliche Verkaufsflächengröße einer Ladeneinheit liegt zwischen 150 und 300 m² VK.“*[71]
>
> *„Die (Kunden-) Attraktivität eines FOC und damit dessen räumliche Ausstrahlung basiert auf der sog. „collective pulling power“ der Bündelung vieler Ladeneinheiten innerhalb der Anlage, wobei dem Markenangebot und der Markenqualität und hier einzelnen Premiummarken (bzw. Top- oder A-Marken) eine besondere Bedeutung zukommt.“*[72]

3.5. Sortimentsstruktur und Preisgestaltung eines FOC

Die Sortimentsstruktur der angebotenen Waren in einem FOC setzt sich zusammen aus[73]

- *Produkte des Vorjahrs bzw. der vorigen Saison („past season“)*
- *2.-Wahl-Produkte mit kleinen Fehlern („irregular“ oder „factory seconds“)*
- *Produkte mit größeren Fehlern („damaged“)*
- *Produkte zu Markttestzwecken („sample“)*
- *Exklusiv für den Fabrikverkauf hergestellte Produkte („compare at“)*
- *Restposten oder Auslaufmodelle („discontinued close-outs on items“)*
- *Artikel aus Überschußproduktionen („over run“)*

Die Sortimentsstruktur in Factory Outlet Stores ist weder breit noch tief und die Zusammensetzung des Sortiments hinsichtlich verfügbarer Größen, Farben, etc. beruht auf dem Prinzip der Zufälligkeit.[74]

---

[70] Vgl. Vogels/Will (1999), S. 21 f.
[71] Vogels/Will (1999), S. 22
[72] Ecostra/Will (2009), S. 15
[73] Vogels/Will (1999), S. 18
[74] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 16

Das Konzept eines Factory Outlet Center ist darauf ausgerichtet, dauerhaft merklich unter dem Preisniveau des regulären Einzelhandels zu liegen und so wird jeder Artikel mit mindestens 25 – 30% Preisabschlag vom (empfohlenen) Ladenverkaufspreis ganzjährig angeboten. Die Markenartikel werden bis zu 70% reduziert und durch solche Schnäppchenangebote kann man die Kunden locken. Damit der Kunde auch den Vergleich zum Ladenverkaufspreis hat, wird dieser am Preisschild abgebildet und somit dem Outlet-Preis gegenübergestellt.[75]

Die Markenartikelhersteller können diese Preispolitik der hohen Preisnachlässe betreiben, da durch den Direktverkauf an den Endverbraucher keine Handelsspanne für sie anfällt. Außerdem können bei Produktionsüberhängen, Waren zweiter Wahl und ähnlichem wesentlich höhere Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, als beim Absatz über den Einzelhandel.[76]

3.6. Markencharakter

Der passende Branchenmix in einem Factory Outlet Center ist ein wesentliches Kriterium, doch das Markenimage der jeweiligen Herstellermarke darf ebenso auf keinen Fall außer Acht gelassen werden, denn diese stärken die Kundenattraktivität. Das Ziel des Projektentwicklers ist es, möglichst viele Markenartikelhersteller mit hohem Markenimage und hoher Markenbekanntheit, so genannte Premium-Marken bzw. auch „starke“ oder A-Marken genannt, als Mieter zu gewinnen, denn diese haben die notwendige Anziehungskraft auf die Konsumenten. Doch bislang haben es nur wenige Betreiber geschafft eine Anlage ausschließlich mit Herstellern von Premium-Markenware zu belegen. Aus diesem Grund wird das Angebot neben Premium-Marken oft auch mit „mittelstarken“ oder „schwachen“ Marken ergänzt, diese sind im Fachjargon ebenso als B- oder C-Marken bekannt.[77]

Zu den Herstellern von Premium-Marken, welche zahlenmäßig insgesamt stark begrenzt sind, zählen zum Beispiel Versace, Armani, Gucci, Prada, Escada, Boss.[78]

[75] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 17 und vgl. Falk (1998), S. 347
[76] Vgl. Falk (1998), S. 347
[77] Vgl. Vogel (2003), S. 72, vgl. Vogels/Will (1999), S. 18 f.
[78] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 18

Eine Faustregel von Joachim Will lautet: *„Je höher die Zahl der vertretenen A-Marken in einem FOC, desto höher ist die räumliche Ausstrahlung und damit in der Folge der ökonomische Erfolg.“*[79]

Die Mieterstruktur in einem Factory Outlet Center setzt sich allgemein aus 2 verschiedenen Formen zusammen, entweder im Rahmen von so genannten „Markendächern“ oder im Rahmen von „Sortimentsdächern“.[80]

Bei Markendächern erfolgt die Präsentation und der Verkauf der Ware innerhalb des Outlet-Stores nur von einer Marke bzw. eines Herstellers, weshalb auch die Firmierung (Name und Logo), sowie die Ladengestaltung des jeweiligen Outlet-Stores dem Corporate Identity der Marke angepasst sind. Bei Sortimentsdächern erfolgt die Präsentation und der Verkauf von Waren einer Art (z.B. Schuhe) verschiedener Marken oder Hersteller unter einem nicht mit einer Marke verbundenen Namen (z.B. Designer Shoes) innerhalb eines Outlet-Stores. [81]

Nachdem die Begriffe Markendächer und Sortimentsdächer erläutert wurden, soll noch genauer auf die Ausgestaltung bei den Mietern in einem FOC eingegangen werden. Im Rahmen der Darstellung von Markendächern können drei Mietertypen beschrieben werden, wobei eine davon auch in Form von Sortimentsdächern vorkommen kann:[82]

Hersteller/Markeninhaber mieten und betreiben selbst den Outlet-Store im FOC, d.h. Shopmanager und andere Mitarbeiter des Stores sind direkt beim Hersteller angestellt. (Darstellung: Markendächer)

Franchisenehmer, bei diesem Konzept mietet der Hersteller den Outlet-Store und beauftragt einen Dritten, nämlich den Franchisenehmer (FN), unter Ausschließlichkeitsbindung mit dem Betrieb des Stores. Der Hersteller gibt die mietvertraglichen Verpflichtungen an den FN weiter. (Darstellung: Markendächer)

[79] Ecostra/Will (2007), S. 17
[80] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 17 f.
[81] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 17
[82] Vgl. Ecostra/Will (2009), S 25 f.

Lizenznehmer, sind Einzelhändler, die die Lizenz von einem oder mehreren Hersteller(n) zum Vertrieb deren Waren erwerben. Das Mietverhältnis für den Outlet-Store besteht direkt zwischen dem Einzelhändler und dem FOC-Betreiber. (Darstellung: Markendächer – bei Lizenz eines Herstellers oder Sortimentsdächer – bei Lizenzen mehrerer Hersteller)

„Professionell geführte FOC beherbergen eine Mischung von Marken-Shops, die von den jeweiligen Herstellern selbst betrieben werden."[83] Neben den Herstellermarken sind mittlerweile auch immer mehr Handelsmarken in FOC zu finden, weshalb sich in den letzten Jahren 5 qualitativ unterscheidbare Typen hinsichtlich Markenmix herausgebildet haben:[84]

- ***„upper level schemes"***

  Hoher Anteil von Designermarken als Mieter der Outlet-Stores bei gleichzeitig geringer Bedeutung von Freizeitnutzungen. Die Darstellung erfolgt nahezu ausschließlich im Rahmen von Markendächern.

- ***„upper / middle schemes"***

  Vergleichbar zu den „upper level schemes", aber nicht mit einem ähnlich hohen Anteil von Designermarken

- ***„middle ground schemes"***

  Anlagen mit einem ausgewogenen Mix aus A-, B- und C-Marken, sowie Handelsmarken, aber nur wenig Designermarken, bei gleichzeitig hoher Bedeutung von Freizeitnutzungen. Die Darstellung erfolgt in etwa zu gleichen Teilen im Rahmen von Markendächern und von Sortimentsdächern.

- ***„middle / lower schemes"***

  Anlagen, welche tendenziell bereits deutlich in Richtung eines Off-Price-Centers gehen. Die Darstellung erfolgt nur in geringem Umfang im Rahmen von Markendächern.

[83] Tomczak/Belz/Schögel/Birkhofer (1999), S. 175
[84] Ecostra/Will (2009), S. 19

- ***„lower schemes“***

  Hoher Anteil von „discount retailers“, d.h. eigentlich bereits den Off-Price-Center zuzurechnen. Die Darstellung erfolgt nahezu ausschließlich im Rahmen von Sortimentsdächern.

Bei einem guten Branchenmix von Marken mit hohem Bekanntheitsgrad und –image erhöht sich einerseits die Wahrscheinlichkeit einer guten Kundenfrequenz und andererseits je mehr abgeschlossene Mietverträge mit Herstellern von A-Marken das FOC vorweisen kann, desto höher auch die Akzeptanz der übrigen Markenartikelhersteller.[85]

3.7. Der klassische „Outlet-Shopper“

Die Zielgruppe von Factory Outlet Centern genau zu definieren, ist schwierig, denn grundsätzlich soll die ganze Bevölkerung angesprochen werden und somit ist jeder Kunde ein potentieller Kunde. Dies muss natürlich auch bei der Angebotsvielfalt der Marken im Center unbedingt beachtet werden, wobei auf das Konsumentenverhalten der Kunden des jeweiligen Landes Rücksicht zu nehmen ist. So sind z.B. die Kunden in Amerika hauptsächlich vor allem kinderreiche Familien aus der unteren Mittelschicht, die den Besuch im FOC als Ganztages-Ausflug mit der ganzen Familie anlegen.[86]

Als FOC sich im mitteleuropäischen Raum und vor allem in Österreich etablieren wollten, konnte diese Kundenstruktur nicht so einfach übernommen werden. Für die Amerikaner war es bereits „normal“ hochwertige Markenware zu niedrigen Preisen einzukaufen, doch hierzulande war es ziemlich außergewöhnlich und neu.[87]

In der nächsten Abbildung ist die Konsumentenklassifikationsmatrix dargestellt. Darin werden Konsumenten in 4 Gruppen geteilt, welche davon abhängig sind, in welchem Bereich der Achsen Markenorientierung und Preisorientierung diese positioniert sind.

---

[85] Vgl. Vogel (2003), S. 72 f.
[86] Vgl. Nürnberger/Richter/Taffent (1997), S. 12
[87] Vgl. Stadler (2005), S.15

Abbildung 22: Konsumentenklassifikationsmatrix (Quelle: Stadler, 2005, S. 15)

Der typische Outlet-Shopper ist in der Matrix in der Gruppe der Smartshopper zu finden, da ihn eine ausgeprägt starke Marken- und Preisorientierung kennzeichnet.

„Als 'Smart Shoppers' bezeichnet man eine Konsumentenschicht, die zwar nicht auf Qualität verzichten will, aber nicht mehr – so wie in den 80er Jahren – bereit ist, fürs Prestige einer Marke jeden Preis zu zahlen. Diese Konsumenten machen sich einen Sport daraus, clever (smart) einzukaufen."[88]

Neben dem Outlet-Shopper sind auch die Kunden von Off-Price-Stores (haben ebenfalls Markenware zu niedrigen Preisen im Angebot) in der Gruppe der Smartshopper angesiedelt.[89]

[88] Nürnberger/Richter/Taffent (1997), S. 12
[89] Vgl. Heibl (2000), S. 49 f.

Auf Grund zahlreicher Studien über die Besucher von Factory Outlet Center kann man allgemein sagen, dass der überwiegende Anteil der Besucher weiblich, berufstätig, verheiratet, im Alter zwischen 35 und 50 mit gehobenem Bildungs- und Einkommensniveau ist. Weiters wurden bei Besuchern (insbesondere in Österreich) folgende Merkmale festgestellt:[90]

- Ø Fahrzeit 70 – 80 Minuten, Anreise meist mit PKW;
- Ø Besuchshäufigkeit ca. 4-mal im Jahr;
- Ø Aufenthaltsdauer von 80 – 110 Minuten (je nach Attraktivität, Größe und Gastronomieangebot des Centers);
- Ø Umsatz pro Bon in Österreich € 65 – € 75;
- Ø werden 8-10 Shops besucht, in 2-3 wird etwas gekauft;
- „Top-Twenty“ (z.B. Nike, Adidas, Puma, Reebock, Hilfiger, Polo, Levis, Timberland, Mexx, Mustang, etc.) erzielen immer ca. 60-70% des Umsatzes;

Abschließend sei nochmals erwähnt, dass versucht wird, prinzipiell jeden Einwohner im Einzugsgebiet als Kunden zu gewinnen!

3.8. Betreiber

Der Betreiber bzw. die Betreibergesellschaft eines Factory Outlet Centers kann – muss aber nicht – gleichzeitig der Eigentümer/Investor sein. Der Betreiber ist für das erfolgreiche Managements des FOC verantwortlich, wobei dessen Aufgabenbereiche im nächsten Kapitel erläutert werden.

Im nachfolgenden Diagramm ist ein Ranking der Top 10-FOC-Betreiber in Europa dargestellt. McArthurGlen Designer Outlets nimmt Platz 1 der Rangliste ein, mit einem Anteil von 16,6% der gesamten Verkaufsfläche, gefolgt von REALM mit 10,3% der VK auf Platz 2 und knapp dahinter auf Platz 3 mit 9,7% der VK, ist NEINVER zu finden.

[90] Vgl. Moser (2007), S. 64; vgl. IK-interne Unterlagen

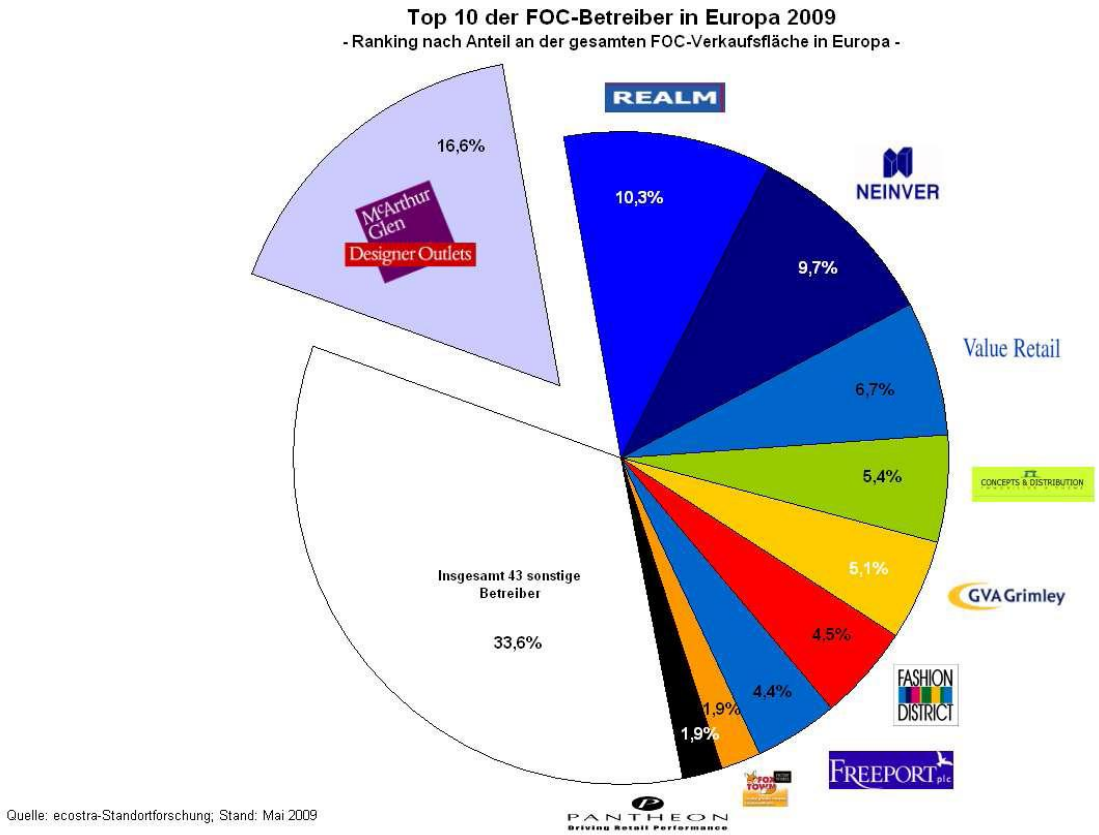


Abbildung 23: Top 10 der FOC Betreiber in Europa. Ranking nach Anteil der gesamten FOC-Verkaufsfläche (Quelle: Ecostra Marktübersicht, März 2010, S. 31)

Bei der Auswahl des Betreibers für ein FOC ist es von besonderer Bedeutung einen Betreiber mit ausreichender (internationaler) Erfahrung auszuwählen, da dieser in der Regel bereits einerseits über genügend Kontakte zu div. Herstellermarken hat und andererseits das notwendige Know-how im Bereich der spezifischen Managementtätigkeiten mitbringt. Außerdem kann ein Betreiber mit mehreren Standorten Synergien hinsichtlich Mieterakquise, Marketing, etc. nutzen.

Sofern Projektentwickler und Betreiber nicht ident sind, sollte man schon von Beginn an den Betreiber in den Prozess einbinden. Oft wird nämlich auch versucht das FOC-Konzept des jeweiligen Betreibers (Architektur, Corporate Design, Standortwahl, etc.) als Marke zu positionieren.[91]

In der nächsten Abbildung ist der Prozess der Entwicklung und Positionierung eines FOC durch einen Betreiber dargestellt, in der wichtige Details und relevante Aspekte übersichtlich aufgezeigt werden.

[91] Vgl. Ecostra/Will (2009), S 20

Entwicklungsschritte	Relevante Aspekte
Analyse der Markteintrittsbedingungen (Makrostandort)	- Ökonomischer Hintergrund (Wirtschaft, Kaufkraft, Einzelhandel) - Wirtschaftsklima, politische Situation, planungsrechtliche Situation - Einzelhandelsstruktur, verkehrliche Infrastruktur - Bevölkerungsdichte - Öffnungszeiten im Einzelhandel - Zahl und räumliche Verteilung urbaner Zentren
Analyse der Standortbedingungen (Mikrostandort)	- Mindestanzahl der Einwohner im Einzugsgebiet von 60 PKW-Fahrminuten - Überdurchschnittliches Haushaltseinkommen - Wettbewerbssituation (Standorte, Dimensionierungen, Betreiber, Planungen) - „Retail sensitivity" möglicher Mieter - Verkehrsanbindung (PKW) des Planstandortes an überregionales Verkehrsnetz, Einsehbarkeit - Sehenswürdigkeiten, touristische Attraktionen in der Region, Besucherzahlen - Wetterlage - Genehmigungsfähigkeit, ggf. Einschränkungen, Zeitdauer
Konsumentenmarktforschung	- Demographische Daten (Haushaltsgrößen, Altersstruktur, PKW-Verfügbarkeit, etc.) - Lifestyle, Einstellungen, Einkaufsverhalten - Einstellungen zum Wettbewerb - Einstellungen der Kernzielgruppen, z.B. Markenpräferenzen, Einkaufsorte, Design
SWOT-Analyse	- Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
Festlegung der Positionierung	- Zielgruppendefinition - Strukturelle Marktchancen - Konzeptioneller Ansatz (nur Outlet-Stores oder Mixed-Use-Konzept) - Wettbewerbschancen / -gefahren - Identifikation des Angebotes (Marken) - Umsatzerwartung
Bestimmung des Centerkonzepts	Beispiel: - 50 Ladeneinheiten im Stil eines Outlet-Village - 2 größere Ankerbetriebe an den Eingängen - Food Court (falls thematisiert, wie?) - Spielbereich für Kinder, Kinderkrippe - Freizeitangebote
Bestimmung des Branchenmix und räumliche Anordnung der Ladeneinheiten („Retail Brand Map")	- Schwerpunktbildung durch räumliche Konzentration synergetischer Angebote innerhalb des Centers - Thematisierung - Aufteilung nach Zielgruppen (männlich / weiblich, jünger / älter, etc.)
Markenpositionierung des Centers	- Das Factory Outlet Center XY ist ein toller Ort für die ganze Familie, um einen halben Tag mit der Suche nach günstigen Schnäppchen von Markenwaren zu verbringen und bietet dabei eine angenehme, familienfreundliche Einkaufsatmosphäre (Beispiel)

Abbildung 24: Der Prozess der Entwicklung und Positionierung eines FOC durch einen Betreiber (Quelle: Ecostra/Will 2009, S. 21)

Der Betreiber ist für die Organisation und das Management des FOC während der Betriebsphase verantwortlich, weshalb seine Erfahrung und Leistungsfähigkeit großen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg des Centers haben kann.[92]

[92] Vgl. Ecostra/Will (2009), S 20

3.9. Management und Marketing

Factory Outlet Center zählen zu den managementintensivsten Retailimmobilien, deshalb ist es ratsam – wie bereits erwähnt – einen erfahrenen Betreiber für das Management des FOC auszuwählen. Die Aufgabenbereiche des Center-Managements sind sehr vielfältig und beinhalten folgende Bereiche:[93]

- Vermietung der Outlet Stores, Verhandlungen mit Mietern
- Kaufmännisch-wirtschaftliche Verwaltung
- Hausverwaltung
- Haustechnik und Sicherheitsmanagement
- Koordination des Center-Marketings (z.B. Center-Werbung, Center-Aktionen)
- Beratung, Motivation und Kontrolle der Betriebsergebnisse der einzelnen Outlet-Store-Mieter

Das Marketing wird gesamtheitlich vom Centermanagement übernommen. Es wird keine individuelle Werbung der einzelnen Mieter für ihre Verkaufsläden in den FOC vorgenommen, da diese sonst eine Konkurrenz zu den herkömmlichen Verkaufsstandorten z.B. in Shopping Center, darstellen könnte. Das Centermanagement richtet die Werbepolitik auf ein positives Dachimage des FOC aus und nicht nur auf einzelne darin vertretene Marken. Die Werbebotschaft sollte vor allem folgende wesentliche Elemente beinhalten:[94]

- die große Anzahl der im Center vertretenen Markenartikelhersteller,
- die Vielfalt des Sortiments- und Branchenmix,
- die günstigen Preise (Schnäppchenparadies) und besondere Aktionen im FOC,
- der verkehrlich gut erreichbare Standort und
- die kundenfreundlichen Öffnungszeiten

[93] Vgl. Falk (1998), S. 348
[94] Vgl. Falk (1998), S. 349 f.

Der Konsument soll aus der Werbung nicht eine einzelne Marke wahrnehmen, sondern das Factory Outlet Center, als Gesamtheit eines Schnäppchenparadieses. Der einheitliche Werbeauftritt nach Außen, im Rahmen einer Werbegemeinschaft, wird schon in den Mietverträgen mit den Mietern festgelegt. Für die Aufwendungen im Rahmen der Werbegemeinschaft wird auch ein Marketingbeitrag an die Mieter weiterverrechnet, der sich im Rahmen von € 4,- – 6,- pro m² und Monat bewegen kann, wobei nie die ganzen Kosten von den Mietern getragen werden, sondern teilweise auch vom Eigentümer mitfinanziert werden müssen.[95]

Für die Bewerbung des Centers werden häufig Kommunikationsmittel wie regionale oder lokale Zeitungen und Zeitschriften, Plakate, Radiospots und Postwurfsendungen verwendet um die Bewohner im Einzugsgebiet zu erreichen. Um das Interesse der Touristen zu wecken, wird mittels Broschüren an Autobahnraststätten oder Touristeninformationsstellen geworben. Heutzutage gehört es auch zum state-of-the-art eine Homepage zu haben. Diese sollte nicht nur einen visuellen Einblick ins Center bieten, sondern auch Informationen über die vorhandenen Mieter und spezielle Aktionen im Center geben.[96]

Einen weiteren Aspekt den man hinsichtlich Marketing unbedingt beachten sollte, ist die Werbung mittels Plakaten rund um den Standort, besonders aber entlang der Zufahrtsstraßen zum FOC.[97] Die Platzierung von Plakaten bietet heutzutage schon viele Möglichkeiten, wie z.B. an Bushaltestellen, an Plakatwänden, an Megaboards neben der Straße, an Fassaden, an Brückenübergängen über der Autobahn, an Plakatwänden aus Strohballen, etc. Sollte eine eingeschränkte Sichtbarkeit des Standortes gegeben sein, dann ist es notwendig diese fehlende Sichtbarkeit mittels ausreichender Plakatierung zu kompensieren.

[95] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 31; vgl. Falk (1998), S. 350; vgl. Haselmayer (1999), S. 12
[96] Vgl. Falk (1998), S. 350; vgl. Haselmayer (1999), S. 13
[97] Vgl. Haselmayer (1999), S. 13

3.10. Vermietung

Die Vermietung fällt in den Aufgabenbereich des Betreibers, dieser ist dafür verantwortlich mit internationalen und nationalen Herstellern in Kontakt zu treten und diese ins Center zu bringen. Um Mietverträge mit namhaften Herstellern bzw. A-Marken abschließen zu können, muss man ihnen Anreize schaffen und Incentives bieten. Gerade bei der Erstvermietung ist dies von außerordentlicher Bedeutung, denn je mehr A-Marken man beim FOC vorweisen kann, desto besser kann man sich am Markt und beim Kunden positionieren.

Incentives können in Form von mietfreien Zeiten und/oder als Baukosten- bzw. Ladeneinrichtungszuschüsse gewährt werden, wobei bei beiden Formen noch folgendes wissenswert ist:[98]

- Mietfreie Zeiten werden vom Betreiber / Eigentümer nur sehr selten gewährt.
- Für Zuschüsse von Seiten des Betreibers / Eigentümers werden oft erhebliche Mittel eingesetzt, da diese Strategie einen größeren Hebeleffekt beim Verkauf (Leverage-Effekt) hat, als mietfreie Zeiten.

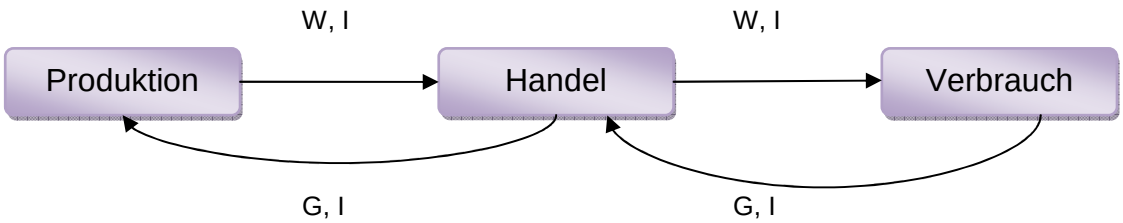
Nicht jeder Mieter kann mit Incentives rechnen, so kann man z.B. Mieter von Gastronomieeinheiten – sofern es regionale Anbieter sind – auch ohne Incentives gewinnen, da diese keinen Einfluss auf die Besucherfrequenz und die Positionierung des FOC haben.[99]

Die Miet-/Pachtverträge in Factory Outlet Center werden üblicherweise auf 10 Jahre abgeschlossen, wobei dies auch abhängig ist, in welchem Stadium sich das FOC befindet. Denn in der Einführungsphase wollen sich Mieter/Pächter noch nicht so lange binden, da sie den Erfolg des Centers noch nicht einschätzen können und so ist es bei Neueröffnungen durchaus gängig, Mietverträge auch nur auf 5 Jahre mit Verlängerungsoption abzuschließen.[100] Ein gut funktionierendes Factory Outlet Center hat auch eine Warteliste mit Mietinteressenten und somit nur sehr geringe Leerstehungszeiten der Outlet Stores. Bei weniger attraktiven Centers – vor allem bei „middle/lower“ und „lower schemes“ – oder bei „schwachen“ Betreibern kommt es oft zu Vermietungsproblemen und hohem Leerstand.[101]

[98] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 32
[99] Vgl. Ebenda
[100] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 29 f.
[101] Vgl. Ecostra/Will (2009), S. 26 f.

4. Differenzierung zu anderen Betriebsformen des Einzelhandels

Der Einzelhandel ist die letzte Stufe in der Distributionskette vom Produzenten bis zum Konsumenten und umfasst alle Aktivitäten des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen direkt an den Letztverbraucher für seinen eigenen privaten Verbrauch. Der Handel hat eine bedeutende Funktion als Bindeglied zwischen Hersteller und Konsument.[102]



Austauschbeziehungen:
G = Geld, W = Waren, I = Information

Abbildung 25: Stellung des Handels als Mittler zwischen Produktion und Verbrauch
(Quelle: Blotevogel 2003, S. 1)

Im Einzelhandel gibt es prinzipiell eine Vielzahl an Betriebsformen, doch diese haben wesentliche Unterschiede in den Bereichen Sortiment, Bedienungsform, Größe, Betriebspolitik, Lage, Einzugsgebiet, etc.[103]

Die nächste Abbildung zeigt eine Übersicht über einige Betriebsformen des Einzelhandels. Darin ist auch klar der Unterschied zu Factory Outlet Center zu erkennen:

[102] Vgl. Embacher (2004), S. 1
[103] Vgl. Blotevogel (2003), S. 2

Typ	Konzept	VK-Größe in m²	Betriebstyp der Ankernutzung	Zahl der Ankernutzungen	Anteil der Ankernutzungen an gesamter VK	Haupteinzugsgebiet*
Nahversorgungszentrum	Convenience	Ca. 1.500 – 5.000	Supermarkt	1 oder mehr	Ca. 30 – 50 %	Ca. 2 - 5 km
Städtisches Einkaufszentrum	Vollversorgung, Convenience	Ca. 4.000 –15.000	Supermarkt, Fachmarkt, Verbrauchermarkt, SBW, Discounter	2 oder mehr	Ca. 40 – 60 %	Ca. 5 – 10 km
Regionales Einkaufszentrum	Vollversorgung, hoher Textilanteil, Mall, geschlossene Bauweise	Ca. 10.000 – 30.000	Warenhaus, Textilkaufhaus, Fachmarkt, SBW	2 oder mehr	Ca. 50 – 70 %	Ca. 10 – 15 km
Überregionales Einkaufszentrum	Wie bei regionalem EKZ aber breitere und tiefere Sortimente	Mehr als ca. 20.000	Warenhaus, Textilkaufhaus, Fachmarkt, SBW	3 oder mehr	Ca. 50 – 70 %	Ca. 10 – 50 km
Galerien bzw. Passagen	Partizipation an Passantenströmen in Innenstadtlagen, meist kleinflächige Ladenstruktur	Ca. 2.000 – 10.000	Boutique bzw. Fachgeschäft im mittleren bis gehobenen Preissegment, Gastronomie	3 oder mehr	Ca. 50 – 70 %	Ca. 5 – 10 km
Power Center (Fachmarktzentrum)	Preisaggressivität, fast nur Großflächen, kaum Fachgeschäfte	Ca. 10.000 – 50.000	Category Killer, Discounter, Warehouse-Club	3 oder mehr	Ca. 75 – 90 %	Ca. 10 – 30 km
Urban Entertainment Center	Bündelung von Entertainment, Handel, Gastronomie	Ca. 15.000 – 50.000	Multiplex-, Imax-, Iwerks-Kino, Musical, Sportarena, Erlebnisgastronomie, Erlebnishandel	3 oder mehr	Ca. 60 – 80 %	Ca. 5 – 30 km
Spezial- bzw. Themencenter	Bündelung von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben mit einem thematischen Bezug (meist bzgl. spezifischer Warengattungen)	Ca. 5.000 – 30.000	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Festival-Center	Freizeit, auf Tourismus ausgerichtet, Handel und Dienstleistung	Ca. 15.000 – 50.000	Freizeitnutzungen, Entertainment, Erlebnisgastronomie	k.A.	k.A.	k.A.
Off-Price-Center	Verkauf von Retouren, 2. Wahl, etc.	Ca. 5.000 – 20.000	Fachmarkt	1 oder mehr	Ca. 40 – 60 %	Ca. 10 – 15 km
Value Center	Mischform von EKZ und FOC	Ca. 5.000 – 100.000	Fachmarkt, Warenhaus, Fabrikverkaufsladen, LM-Discounter, Gastronomie, Freizeitnutzungen	3 oder mehr	Ca. 50 – 70 %	Ca. 10 – 30 km
Factory Outlet Center	Bündelung von Herstellerdirektverkauf	Ca. 8.000 – 40.000	Fabrikverkaufsladen	mindestens 30 - 40	Ca. 80 – 95 %	Ca. 50 – 100 km

SBW = SB-Warenhaus/Verbrauchermarkt
k.A. = kein Ausweis möglich
* = jener geographische Raum, mit dessen Bewohnern mehr als ¾ des Umsatzes erwirtschaftet wird

Abbildung 26: Konzeptionelle Grundlagen verschiedener Typen von Einkaufszentren
(Quelle: Ecostra/Will 2009, S. 5)

Da die vorangegangene Abbildung einen guten Überblick über verschiedene Betriebstypen im Einzelhandel gibt, wird in weiterer Folge nicht mehr auf jede Betriebsform im Detail eingegangen. Eine Betriebsform soll jedoch noch näher behandelt werden, nämlich das Off-Price-Center. Es sind hier einige Parallelen zu Factory Outlet Center und in der Praxis ist oft eine Mischform aus beiden zu finden.

> *„Factory-Outlet-Center sind eng verwandt mit den Off-Price-Centern. Beide Shopping-Center-Typen distribuieren Markenware zu einem reduzierten Preis und werden als Value-Center bezeichnet. Der Unterschied beider Einrichtungen besteht darin, daß die Ladeneinheit in einem Factory-Outlet-Center von dem Hersteller selbst betrieben wird, während der Off-Price-Retailer nicht Hersteller, sondern Einzelhändler ist. Die Off-Price-Anbieter sind nicht an einen Hersteller gebunden und können daher ihre Waren postenweise bei unterschiedlichen Herstellern einkaufen.“*[104]

Off-Price-Stores sind eng verwandt mit Factory-Outlet-Stores, wobei die Abgrenzung zu diesen sich dadurch ergibt, dass die Off-Price-Stores nicht – wie Factory-Outlet-Stores – vom Hersteller, sondern von „klassischen“ Einzelhändlern betrieben werden und daher ihre Waren von (mehreren) verschiedenen Herstellern verkaufen können.

Die genauen Charakteristika von Off-Price-Stores sind in der folgenden Aufzählung gelistet:[105]

- Kein Direktverkauf durch Hersteller, klassische Einzelhandelsfunktion → Verkauf erfolgt durch Dritte, die Ware verbleibt bis zum Verkauf im Eigentum des Händlers;
- Geringerer Fokus auf ausgewählte Marken und Hersteller → Verkauf von Waren mehrerer Hersteller und verschiedener Marken;
- Große Sortimentsbreite mit häufigem Sortimentswechsel → reguläre Ware wird nur zu einem sehr geringen Teil verkauft, das Sortiment setzt sich hauptsächlich aus Produktionsüberhängen, Auslaufmodellen bzw. Restposten und zweiter Wahl zusammen;

[104] Falk (1998), S. 331 ff.
[105] Vgl. Tomaczak/Belz/Schlögel/Brikhofer (1999), S.168 f.

- Warenverfügbarkeit ist problematisch, da in der Regel die Sortimente ohne Nachordermöglichkeit verkauft werden;
- Standortauswahl wird auf Grund niedriger Mieten und hoher Kundenfrequenz getroffen;
- Stark variierende Verkaufsfläche (350 – 3.500 m²);
- Verkaufsraumgestaltung kommt eine untergeordnete Rolle zu, weshalb diese in niedrigerer Qualität vorzufinden ist;
- Verkaufsberatung und Service, sowie Werbeaktivitäten sind nur von geringer Bedeutung;

Häufig kommt es neben der klassischen Form auch zu einer Mischform, sodass innerhalb eines Centers oder einer Verkaufsagglomeration einerseits herstellerbetriebene Verkaufseinheiten, so genannte Factory-Stores und andererseits Off-Price-Stores vorkommen können.[106]

> *„Eine gelungene Kombination von Off-Price- und Factory-Outlet-Stores zeigt sich im Mills-Konzept. Neben Off-Price- und Outlet-Anbietern vereinigen die Super-Regional-Malls der Mills Corporation u.a. auch Outlets der Waren- und Versandhäuser, Fachmärkte (Category Killers) und ein großes Angebot an Entertainment-Einrichtungen wie Themenrestaurants und Multiplex-Kinos unter einem Dach.“*[107]

[106] Vgl. Vogels/Will (1999), S. 13
[107] Falk (1998), S. 332

5. Premium Factory Outlet Center „Leoville“

Das Premium FOC Leoville befindet sich in Leobersdorf und ist an der A2 (Südautobahn) bei der Autobahnabfahrt Leobersdorf gelegen. Es war Wiens nächstgelegenstes Outlet Center, welches im Mai 2005 eröffnet und im Sommer 2008 geschlossen wurde. Anhand dieses Praxisbeispiels soll aufgezeigt werden, welche Besonderheiten beim Produkt „Factory Outlet Center“ zu beachten sind und wie diese über Erfolg und Misserfolg entscheiden können.

Abbildung 27: Lageplan Leoville (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Abbildung 28: Leoville - Hauptplatz des Centers (Quelle: IK-interne Unterlagen)

5.1. Projektbeschreibung „Premium Factory Outlet Leoville“[108]

Das Premium Factory Outlet Center öffnete im Mai 2005 erstmals seine Pforten. Das Center wurde in Form eines Outlet-Villages konzipiert und ist über 3 Haupteingänge zugänglich. Die einzelnen Shops sind modulartig und einheitlich aufgebaut sowie flexibel erweiterbar. Leoville hat eine Verkaufsfläche von rd. 14.100 m² und verfügt über ca. 860 Stellplätze. Dies entspricht einem Stellplatzverhältnis von rd. 16 m² Verkaufsfläche pro Stellplatz.

Abbildung 29: Lageplan (Quelle: IK-interne Unterlagen)

[108] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG

Beim Factory Outlet Center gibt es auch angrenzend eine Grundreserve, auf der eine Erweiterung des Centers um ca. 9.000 m² Verkaufsfläche in einer 2. Phase möglich wäre. Die Grundstücksreserve, welche in der folgenden Abbildung blau umrandet ist, wurde zwar noch nicht angekauft, jedoch gibt es dafür eine Kaufoption, die noch bis 2012 aufrecht ist.

Abbildung 30: Lageplan mit möglicher Erweiterung (Quelle: IK-interne Unterlagen)

5.1.1. Verkehrsfrequenz und -anbindung[109]

Leoville ist über die A2 von Wien und von Graz leicht erreichbar. Es ist das nächstgelegenste FOC zu Wien und in ca. 10 Minuten ab Stadtgrenze erreichbar. Die Verkehrsfrequenz auf der Südautobahn in diesem Abschnitt liegt in jeder Richtungen bei rd. 47.000 Fahrzeugen (Kfz) täglich. Das Center ist aber nicht nur über die A2 erreichbar, sondern auch über die Bundesstraße B18 (Hainfelder Bundesstraße). Die B18 hat in diesem Bereich ein geschätztes Verkehrsaufkommen von rd. 15.000 Fahrzeugen täglich.

Die Anbindung des Centers an öffentliche Verkehrsmittel ist über die Schnellbahn und Regionalbahn (Bahnhof Leobersdorf), sowie regionale Buslinien (Haltestelle ARED-Park) gegeben.

[109] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG

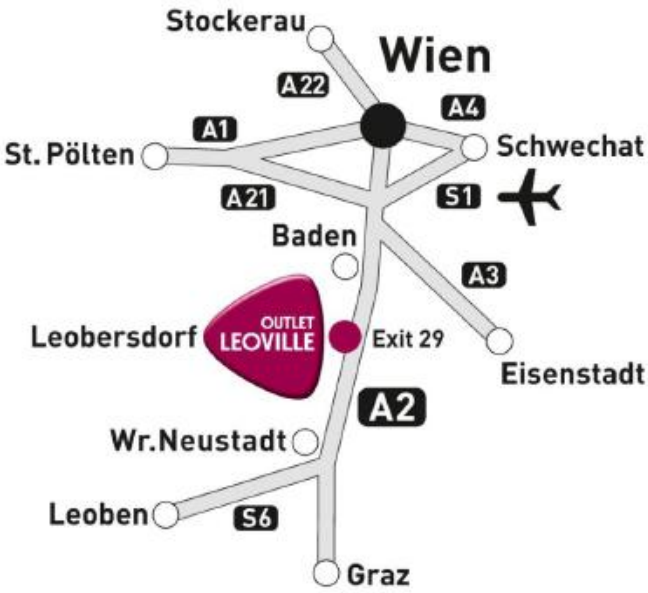


Abbildung 31: Übersicht Erreichbarkeit (Quelle: IK-interne Unterlagen)

5.1.2. Einzugsgebiet und Kaufkraft[110]

Leoville bietet ein sehr gutes Einzugsgebiet, denn im Einzugsgebiet von 30-Autominuten befinden sich rd. 1,25 Mio. Einwohner. Innerhalb von 60-Autominuten befinden sich rd. 2,76 Mio. Einwohner. Das Kaufkraftpotential der Bevölkerung im Einzugsgebiet ist eines der höchsten in Österreich und liegt ca. 16% über dem österreichischen Durchschnitt.

In der nachfolgenden Darstellung ist das Einzugsgebiet für das FOC farbig begrenzt, weiters ist auch ersichtlich, dass sich die Städte Wien, Baden und Eisenstadt in der 30-Autominuten-Zone befinden und die Städte St. Pölten, Tulln, Mürzzuschlag und Oberpullendorf in der 60-Autominuten-Zone liegen.

[110] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG

Abbildung 32: Einzugsgebiet innerhalb 30 - 60 Autominuten (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Der Großraum Wien zählt zu den fünf reichsten Metropolregionen in der Europäischen Union, wobei der Süden Wiens – das direkte Umfeld von Leoville – sogar über eine noch höhere Kaufkraft, nämlich 120% der Kaufkraft der Wiener verfügt.[111]

5.1.3. Geschäftsumfeld und Konkurrenzsituation[112]

Im direkten Geschäftsumfeld von Leoville befindet sich der ARED-Park, ein Businesspark mit rd. 100 Betrieben und eine gut frequentierte Einkaufsagglomeration mit Fachmarktzeile (div. Shops), Interspar (vormals ein Baumarkt), McDonalds und Jet-Tankstelle.

Die wichtigsten Mitbewerber bzw. Einkaufsagglomerationen für das FOC in Leobersdorf sind:

[111] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG
[112] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG

- McArthurGlen Designer Outlet und BIGG mit insgesamt rd. 37.300m² Verkaufsfläche in Parndorf (Bgld.)
- „Agglomeration Vösendorf“: SCS, Multiplex und Fachmärkte um die SCS; Sale City Süd (mittlerweile geschlossen); die Verkaufsstätten rund um die B17 bei Brunn am Gebirge (Lutz, Dehner, Einkaufszentrum B17, etc.) und Vösendorf (Kaufpark Vösendorf, Eybl, Kika, etc.) mit insgesamt rd. 330.000 m² Verkaufsfläche
- Wien mit insgesamt rd. 1,8 Mio. m² Verkaufsfläche
- Wiener Neustadt (Innenstadtfußgängerzonen, Fischapark, Stadion-Center, div. Fachmärkte) mit insgesamt rd. 100.000 m² Verkaufsfläche

5.1.4. Betreiber und deren Background

Das Projekt Leoville wurde gemeinsam von den Herren Dr. Michael Herscovici und Mag. Michael Griesmayr im Rahmen der Firma European Outlets AG entwickelt und betrieben.

Dr. Michael Herscovici war nach Abschluss seiner Studien als Geschäftsführer im internationalen Handel tätig. Er arbeitete einige Jahre beim britischen Outlet-Center-Betreiber „Value Retail“ als Standortentwickler und hatte dort zuletzt eine leitende Funktion inne. Während seiner Tätigkeit bei Value Retail war er anfänglich an der Realisierung des Premium Outlets La Roca in Barcelona beteiligt; später übernahm er als Direktor für Deutschland den Aufbau einer Niederlassung in München und spezialisierte sich in den Bereichen Finanzierung, Konzeption und Vermietung von qualitativ hochwertigen FOC. Ab 1998 betätigte er sich als Unternehmensgründer im Investment- und Beteiligungsmanagement. Als Vorstand der European Outlets AG brachte er sein langjähriges Know-how im Bereich FOC für den Aufbau von Leoville ein.[113]

Mag. Michael Griesmayr beendete sein BWL-Studium im Jahr 1989 und war danach bis 1992 als Kundenbetreuer für Immobilienfinanzierungen im In- und Ausland bei der Raiffeisenzentralbank AG tätig. Von 1993 bis 1997 war er Geschäftsführer eines Finanzdienstleistungsunternehmens mit Veranlagungsprodukten in Form von Unternehmensbeteiligungen und vor allem Immobilienbeteiligungen. Er erweiterte 1996 das Geschäftsfeld um anlegerorientierte Wohn- und Freizeitimmobilien und im Jahre 1998 machte sich Mag. Griesmayr als geschäftsführender Gesellschafter und Eigentümer der

[113] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG; vgl. OTS0183 (2003)

InvestConsult Projektentwicklung GmbH in diesen Geschäftsfeldern selbständig. Als Vorstand der European Outlets AG brachte er sein langjähriges Know-how im Bereich Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien für den Aufbau von Leoville ein.[114]

Für das Projekt- und Centermanagement wurde Frau Susanne Solterer angeworben. Sie war langjährige Centermanagerin vom McArthurGlen Designer Outlet Parndorf.

5.1.5. Projektvision der Entwickler

„Wir schaffen mit LEOVILLE OUTLETS auf einer Fläche von 11.000 Quadratmetern einen einzigartigen Platz für Premium Outlet-Shops." (Zitat: Griesmayr[115])

Auf dem Projektgrundstück in Leobersdorf sollte in 3 Baustufen ein Designer Factory Outlet Center der Luxus-Klasse errichtet werden. In der Endausbaustufe würde das Center über rd. 23.000 m² Verkaufsfläche (Shop- und Gastronomiefläche) verfügen. In der 1. Baustufe sollten ca. 70 Shops auf rd. 12.850 m² VK, 920 m² Gastronomieflächen und ca. 1.000 Parkplätze errichtet werden. Auf Grund der geplanten Positionierung im Premium-Segment sollten auch die Fassaden, die Fußgängerzone und die Parkplätze architektonisch aufwendig gestaltet werden. [116]

5.1.6. Planung und Architektur des Centers

Mit der Planung des Centers wurden Architekt Josef Weichenberger und sein Team beauftragt, nachdem er den Architektenwettbewerb für Leoville im Sommer 2003 gewonnen hatte. Weichenberger war vormals Partner von COOP HIMMELB(L)AU, seine bekanntesten Projekte sind u.a. das Lifestyle- und Business Hotel „Orange Wings" in Krems und Wiener Neustadt, aber auch viele andere innovative Wohn- und Bürobauten in Wien und Niederösterreich. [117]

---

[114] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG; vgl. OTS0183 (2003)
[115] OTS0183 (2003)
[116] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG
[117] Vgl. OTS0183 (2003)

Leoville wurde im Village-Stil entworfen und ist über 3 Eingänge erreichbar. Der Haupteingang, als zentraler Blickfang konzipiert, führt vom Parkplatz an der Außenseite direkt in die Fußgängerzone und dem Hauptplatz. Die einzelnen Shops sind modulartig und einheitlich aufgebaut, sowie flexibel erweiterbar, wie aus der Abbildung 33 ersichtlich ist.[118]

Abbildung 33: Haupteingang Leoville (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Die gesamte Nutz- und Nebenfläche beträgt laut Baubeschreibung 16.178,52 m², wovon 14.309,38 m² Nutzfläche und 1.869,14 m² Nebenfläche sind. Zu den vermietbaren Flächen zählen die Shopflächen, die Gastronomie- und dazugehörigen Nebenflächen, sowie die Lagerflächen.

Flächentypus	Nutzfläche in m²	Nebenfläche in m²	Fläche gesamt in m²
Shopflächen gesamt	12.968,10	0,00	12.968,10
Verwaltungsflächen gesamt	400,50	64,27	464,77
Allgemeine Flächen gesamt	0,00	623,38	623,38
Lagerflächen gesamt	0,00	642,31	642,31
Gastronomieflächen gesamt	794,14	52,29	846,43
Technikflächen gesamt	0,00	353,00	353,00
Kinderspielbereich gesamt	146,64	9,39	156,03
Technik/Lager gesamt	0,00	124,50	124,50
Gesamt	**14.309,38**	**1.869,14**	**16.178,52**

Abbildung 34: Übersicht Flächenverteilung (Quelle: IK-interne Unterlagen)

[118] Vgl. interne Unterlagen der Investkredit Bank AG

Nach Abzug des Kinderspielbereiches und einzelner kleinerer Flächen steht eine vermietbare Gesamtfläche von 14.105 m² zur Verfügung.

5.1.7. Projektkosten

In der nachstehenden Tabelle sind die geplanten Projektkosten für das Factory Outlet Center Leoville abgebildet.

LEOVILLE Leobersdorf	GIK aktuell	in % der gesamten GIK	in EUR/ m² Shop- und Gastronomiefläche (13.771 m²)
Grundstück	12.533.196	30%	910
Aufschließung	1.000.000	2%	73
Baumassnahmen	16.050.000	38%	1.166
Inneneinrichtung	3.600.000	9%	261
Honorare	2.538.000	6%	184
Nebenkosten	600.000	1%	44
Reservemittel	150.000	0%	11
Vermarktung	3.070.450	7%	223
Finanzierungskosten	2.278.750	5%	165
SUMME	41.820.396	100%	3.037

Abbildung 35: Projektkostenübersicht (Quelle: IK-interne Unterlagen)

5.1.8. Mieterstruktur

Bei Eröffnung von Leoville im Mai 2005 waren 17 von 72 Shops an Mieter/Pächter wie z.B. Blaumax, Cafe d`Oro, Humanic, La Rossi, Marc Picard, Max Company, Morawa, Palmers, Salamander, Schiesser, Tricaffe vermietet. Der Vermietungsstand entsprach einer Shop-Auslastung von rd. 24%.

Bis Ende 2005 konnte die Vermietung auf insgesamt 27 Shops gesteigert werden, indem Mieter wie z.B. Airfield, Badinini, Heindl, L`Occitane, Salewa, Shirt House für das FOC gewonnen werden konnten. Die Shopauslastung stieg somit auf rd. 39%. Mit Ende 2006 konnte das Center eine 51%ige Shopauslastung vorweisen, wobei das auch der Höchststand in der Vermietungsgeschichte von Leoville war.

Vor der Schließung des Centers im August 2008 war der Vermietungsstand bei 28 Shops, dies entspricht einer Shopauslastung von ca. 40%. In der folgenden Abbildung sind die vermieteten Shops im Center grafisch dargestellt.

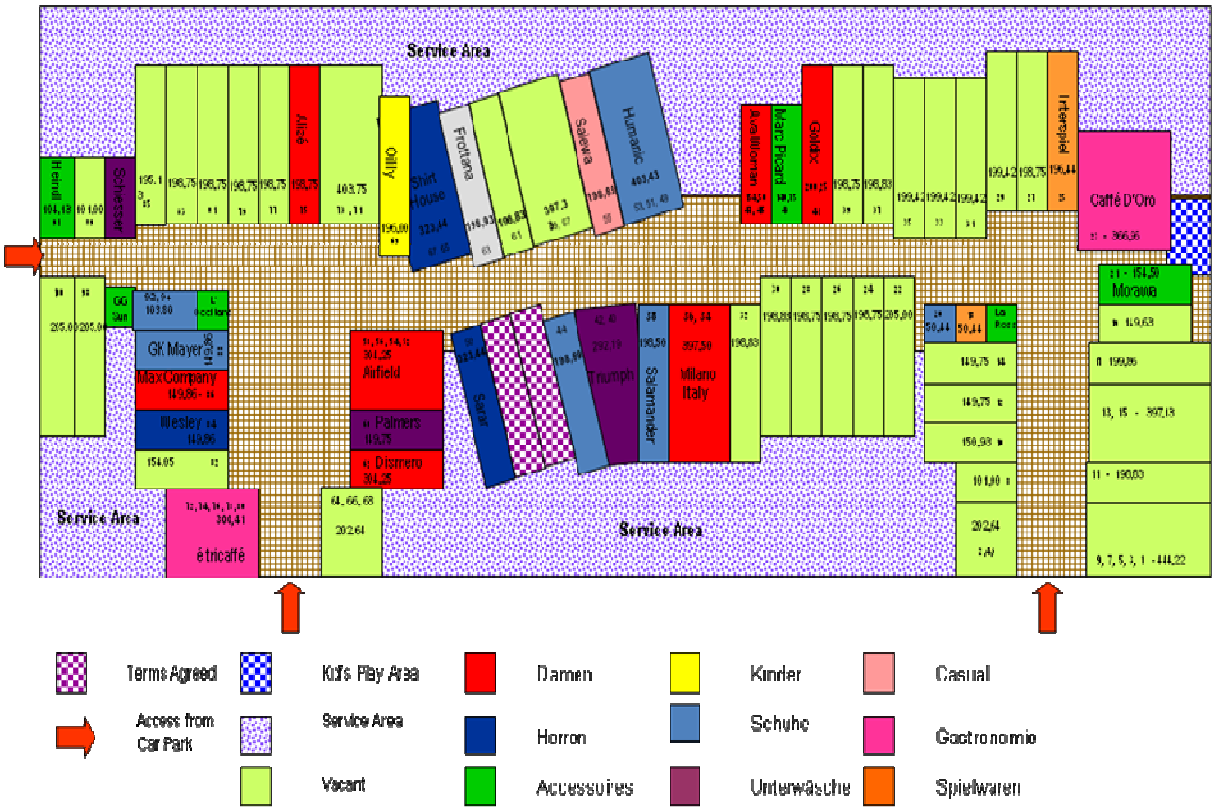


Abbildung 36: Vermietungsübersicht per April 2008 (Quelle: IK-interne Unterlagen)

5.2. Wie es zur Schließung des FOC Leoville kam

Die Vermietungssituation von Leoville war von Beginn an äußerst unbefriedigend und erreichte während der Betriebszeit nur kurzfristig eine 50%ige Auslastung der Shops. Durch die äußerst geringe Auslastung war auch die Ertragssituation des FOC nicht ausreichend um den Verpflichtungen (z.B. ordnungsgemäße Rückzahlung des Kredites) der Gesellschaft nachzukommen. Aus diesem Grund wurde am 20.3.2007 über das Vermögen der Epsilon, welche vormals unter European Outlet GmbH bekannt war, der Konkurs eröffnet. Im Zuge des Konkursverfahrens wurde die gesamte Betriebsliegenschaft (Leoville) der Epsilon zur Rettung des Grundpfandrechtes der Investkredit (IK) durch die COLReal Grundstücksentwicklung GmbH (COLReal), welche im 100%igen Eigentum der IK steht, im Rahmen einer Versteigerung erworben.

Vor der Eröffnung des Konkurses über die Epsilon und den Erwerb der Betriebsliegenschaft (Leoville) durch die COLReal wurde ein britischer FOC-Spezialist, Neil Chapman, als Sanierungsmanager eingesetzt. Sein Auftrag war es, mit seinen internationalen Kontakten neue geeignete Mieter für Leoville zu finden um die Auslastung, sowie die Kundenfrequenz zu erhöhen und die Ertragssituation des Projektes insgesamt zu steigern. Doch auch er schaffte es nicht innerhalb eines Jahres die Auslastung des Centers signifikant zu erhöhen, weshalb der Vertrag mit Neil Chapman mangels Erreichung der vertraglich festgelegten Ziele per 31.3.2008 aufgelöst wurde.

Nach dem Scheitern des FOC-Spezialisten wurde vom Eigentümer ein Strategie-Workshop am 5.4.2008 veranstaltet, zu dem Experten aus Retail, Standortbewertung, Marketing und FOC-Entwicklung eingeladen waren. Beim Strategie-Workshop wurde das Projekt von Grund auf analysiert und über die weitere Vorgehensweise und eine mögliche Drittverwertung diskutiert.

Da FOC auf Grund ihrer speziellen Gestaltung und Kleinteiligkeit nur eine sehr eingeschränkte Drittverwendbarkeit haben, wurden bei diesem Workshop in einem Brainstorming mögliche Nutzungskonzepte erarbeitet. Die Ideen aus diesem Brainstorming waren folgende:

- Relaunch als Factory Outlet Center mit Add-on Faktor
- Fashion Outlet – Mode- & Markenoutlet
- Italienisches Fashion & Shoes Outlet – „Little Italy“
- Leisure & Sports Fashion Outlet – Freizeit- & Sportmode Outlet
- Outdoor Center (Fullprice)
- Sport & Outdoor Outlet – Sportmarken Outlet
- Fashion & Sport Outlet – Fashion & Sport Markenoutlet
- Fashion, Sport & Outdoor Outlet – Mode & Sport & Outdoormarken Outlet
- Outdoor-Kompetenz-Zentrum
- Mode (EKZ) Fullprice Center – Das Mode EKZ
- Mode Discount – Das Mode-Discount EKZ
- Mode Discount & FOC – Fashion Discount & Outlet
- Fashion Outlet für alle Übergrößen – XXXL Outlet

Die aufgelisteten Möglichkeiten wurden weiterführend im Detail geprüft. Daraus resultierten zwei besonders Erfolg versprechende Konzepte, nämlich **Relaunch als Factory Outlet Center mit Add-on Faktor** und **Outdoor-Kompetenz-Zentrum**.

Da dem Eigentümer klar war, dass das Center in dieser Art und Weise nicht weitergeführt werden konnte und ein neues Konzept realisiert werden muss, wurde vom Eigentümer beschlossen, Leoville vorübergehend zu schließen. Deshalb wurden Gespräche mit den einzelnen Mietern über die Auflösung der Pachtverträge begonnen. Zu Beginn der Gespräche im April 2008, gab es 28 bestehende Pachtverträge. Mit den meisten Mietern konnte eine einvernehmliche Auflösung erzielt werden und der Großteil der Shops wurde ab 30.06.2008 geschlossen. Leoville schloss – nach 3-jähriger Betriebszeit – (vorübergehend) seine Tore im Sommer 2008. Bis heute konnte es aber nicht wieder eröffnet werden.

Im Center wurde es nach der Schließung zwar ruhig, doch für den Eigentümer begann eine bewegte Zeit. Es wurde der Redevelopmentprozess, welcher schon ursprünglich beim Konkurs der Epsilon begonnen worden war, wesentlich intensiviert. Welche Aktionen in dieser Zeit gestartet wurden und wie der Verlauf dieses Prozesses von statten ging, soll im letzten Kapitel erläutert werden. Vorher wird jedoch noch eine Fehleranalyse vom Factory Outlet Center Leoville vorgenommen.

6. Leoville am Prüfstand

Das Premium Factory Outlet Center in Leobersdorf ist gescheitert und viele stellten und stellen sich die Frage, woran es gelegen hat. War der Standort falsch gewählt? Ist es zu nah beim Designer Outlet Parndorf? Hatte es überhaupt jemals eine Chance gegen Parndorf? Ist in Österreich nur Platz für ein Factory Outlet Center? War die Positionierung als Premium Outlet das Todesurteil? Lag es an den Betreibern? War das Projekt von Anfang an zum Scheitern verurteilt und wenn ja, warum? Diese und viele andere Fragen beschäftigten den Eigentümer und zahlreiche Retail-Experten in den letzten Jahren.

Nachdem im vorigen Kapitel versucht wurde dem Leser einen wertfreien Einblick in das Projekt zu geben, sollen nun die Vor- und Nachteile von Leoville analysiert und aufgearbeitet werden. Auch wird aufgezeigt welche Möglichkeiten es gegeben hätte, um das Projekt erfolgreich(er) zu machen.

Standort und Lage

Wie in Kapitel 3.1. Anforderungen an den Standort und Standortwahl bereits erwähnt wurde, ist die Lage eines Factory Outlet Center von äußerst wichtiger Bedeutung. Das FOC soll nicht in direkte Konkurrenz mit dem Einzelhandel treten, weshalb z.B. kein Standort direkt in der (Innen-)Stadt gewählt wird. Trotzdem muss der Standort auf der einen Seite über ein ausreichendes Einzugsgebiet verfügen (Faustregel: 1,5 Mio. Einwohner innerhalb von 60 Autominuten) und auf der anderen Seite muss auch genügend Kaufkraft in der Umgebung vorhanden sein.

In der Aufarbeitung der Projektfehler von Seiten des Eigentümers gemeinsam mit Experten hinsichtlich Standortwahl wurde von den Experten immer wieder bestätigt, dass der gewählte Standort prinzipiell ein gut geeigneter FOC-Standort ist: Leoville liegt einerseits in nächster Nähe zu einer Autobahnabfahrt der Autobahn A2, welche eine sehr hohe Verkehrsfrequenz (täglich rd. 47.000 Kfz pro Richtung) aufweist. Andererseits ist auch auf der Bundesstraße B 18 (täglich ca. 15.000 Kfz), welche direkt an der Projektliegenschaft vorbeiführt, ein hohes Verkehrsaufkommen – also potentielle Kunden – zu verzeichnen.

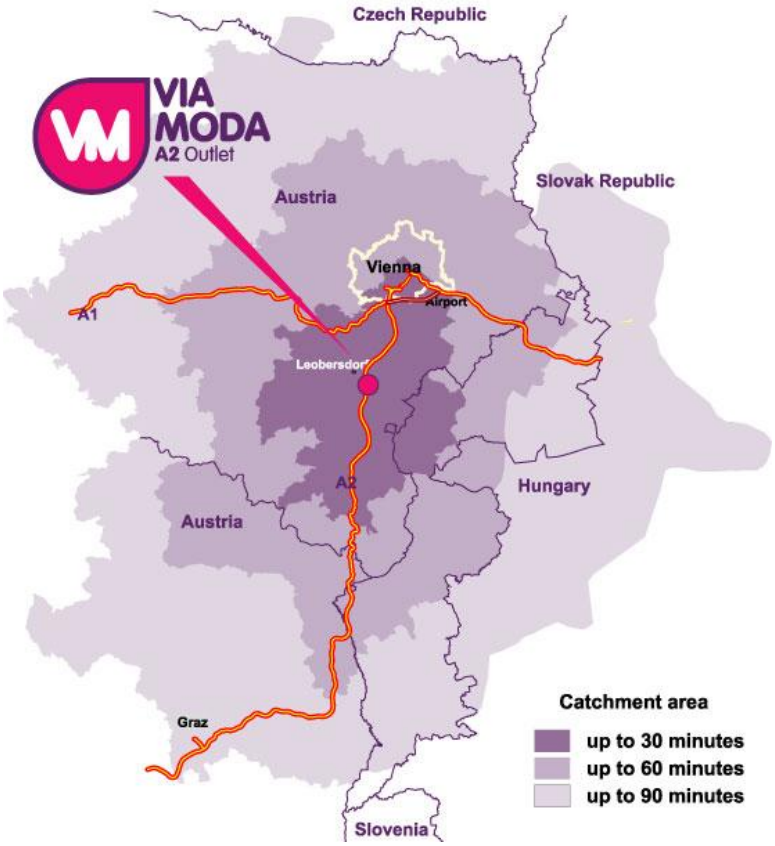


Abbildung 37: Einzugsgebiet innerhalb 30 - 90 Autominuten (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Somit hat der Standort eine sehr gute Frequentierung durch A2 und B 18.

Der Standort ist aber auch in einem ausgezeichneten Einzugsgebiet gelegen: Innerhalb von 30-Automintuen befinden sich rd. 1,25 Mio. Einwohner und innerhalb von 60-Autominuten sind es sogar rd. 2,76 Mio. Einwohner. Das Kaufkraftpotential dieser Bevölkerung im direkten Einzugsgebiet ist eines der höchsten in Österreich und liegt ca. 16% über dem Durchschnitt.

Leoville befindet sich somit in einer ausgezeichneten Makrolage.

Wie schaut es aber mit der Mikrolage aus? Direkt gegenüber vom FOC befindet sich eine Fachmarktzeile mit mehreren Shops, einer Tankstelle, ein McDonalds und ein Interspar (war zuvor ein Baumarkt). Diese kleinere Einzelhandelsagglomeration konnte sich in den letzten Jahren ausgezeichnet als Regionalversorger etablieren. Das Fachmarktzentrum ist direkt beim Kreisverkehr gelegen, die Zufahrt daher direkt und übersichtlich, somit für den Kunden leicht erreichbar. Vergleicht man dazu die Zufahrtsmöglichkeit zum FOC, so ist zu sagen, dass man einerseits nicht direkt vom Kreisverkehr zum FOC zufahren kann und die Anfahrt bis zum Parkplatz über mehrere Straßen, also nicht direkt, geführt wird. Das FOC ist zwar von der Straße bzw. vom Kreisverkehr aus gut sichtbar, jedoch ist das bestehende FOC nicht unbedingt in der ersten, sondern eher schon in der zweiten Reihe gelegen. Insgesamt kann die Mikrolage als durchschnittlich gewertet werden.

Sichtbarkeit

Das FOC ist – wie bereits erwähnt – an der A2 - Ausfahrt Leobersdorf gelegen, jedoch auf Grund des Geländes von der Autobahn aus nicht sichtbar. Es liegt somit eine stark eingeschränkte Sichtbarkeit vor, weshalb vorbeifahrende Autos dadurch nicht angelockt werden können. Parndorf punktet z.B. durch die sehr gute Sichtbarkeit von der Autobahn und zieht dadurch zusätzlich viele „Durchreisende“ an. Eine schlechte Sichtbarkeit birgt einen wesentlichen Nachteil für ein FOC. Um die fehlende Sichtbarkeit etwas zu kompensieren sollte ein gutes Leitsystem sowie eine ausreichende Beschilderung um das FOC gemacht werden. Leider wurde die Beschilderung bei Leoville stark vernachlässigt. Man wurde weder auf der Autobahn noch auf der Bundesstraße auf das FOC aufmerksam gemacht. Auch wenn man direkt daran vorbeifuhr konnte man es leicht übersehen, da selbst auf der Liegenschaft nicht wirklich auffallende Werbung dafür gemacht wurde.

Architektur & Farbkonzept

Das FOC wurde nach hohen architektonischen Maßstäben geplant und gebaut. Die Außenansicht wurde jedoch nicht auffallend und einladend gestaltet. Die Fassade wurde nur in dunklen Farben (z.B. braun, grau, schwarz) gehalten. Leoville wurde als Outlet-Village konzipiert und ist über 3 Eingänge erreichbar.

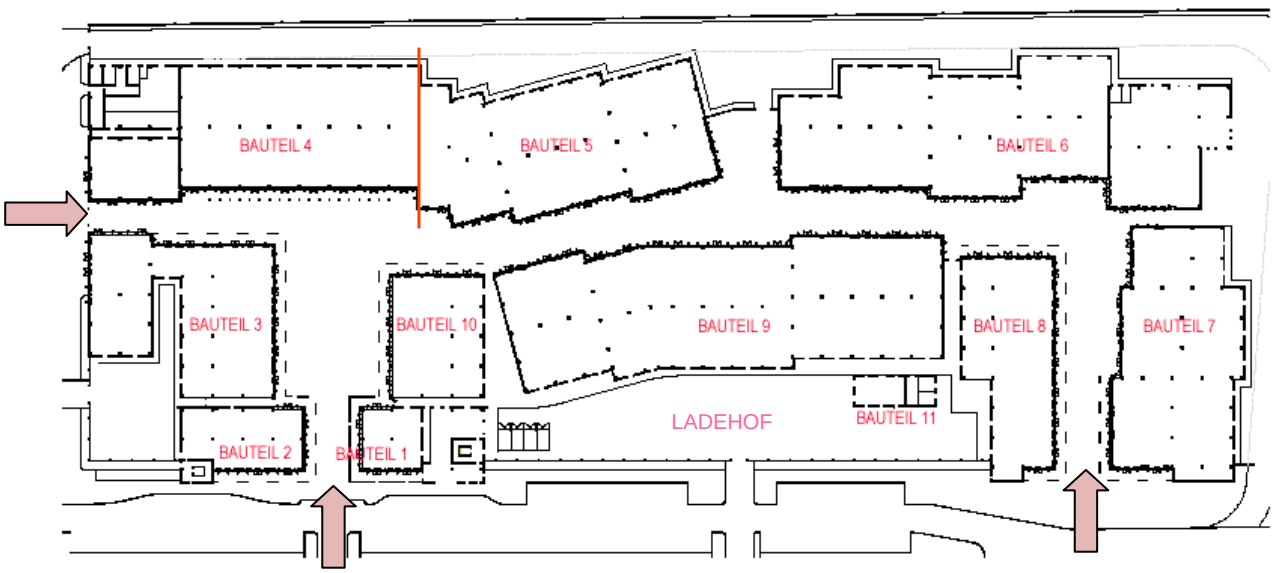


Abbildung 38: Übersichtsplan der Bauteile (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Der Haupteingang, welcher in der Abbildung 39 (links) zu sehen ist, hat keine Sogwirkung, d.h. der Eingang hat nicht ausreichende Attraktivität um den Kundenstrom ins Center zu ziehen; im Gegenteil: der Haupteingang wirkt eher klein und beengend. Wenn man zum FOC kommt, erkennt man den Haupteingang nicht als solchen, da sich dieser nicht merklich von den anderen Eingängen unterscheidet. Ein weiterer Kritikpunkt an der fehlenden Attraktivität der Außenwirkung des Centers ist der Ladehof. Dieser ist beim Center an der Parkplatzseite angeordnet, wobei diese Anordnung sehr funktional für die Belieferung der einzelnen Shops im Center ist. Die Abgrenzung zum Parkplatz wurde nicht in einer visuell ansprechenden Form gelöst, da man diese Abgrenzung nur mit einer hohen Mauer und dunklen Toren gestaltet hat. Sicherlich wäre es ohne größeren Aufwand machbar gewesen, Schaukästen, Glasvitrinen oder Plakatwände dort anzubringen. Da die Abgrenzung zum Ladehof über eine lange Strecke geht und vom ganzen Parkplatz aus gut sichtbar ist, wäre diese Wand optimal für eine erste Einstimmung auf das Shoppingerlebnis für die Kunden nutzbar. Gestaltet als Werbefläche böte sie den Pächtern die Möglichkeit ihre Produkte bereits im Vorfeld zu bewerben.

Abbildung 39: Leoville – Haupteingang (links), Mall (rechts) (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Abbildung 40: Leoville – Anlieferungszone (Quelle: IK-interne Unterlagen)

Werbung & Marketing

Hinsichtlich des Werbekonzeptes in der Anfangsphase der Inbetriebnahme des FOC, kann gesagt werden, dass es nicht geschafft wurde, sich in den Köpfen der potentiellen Kunden zu manifestieren. Denn wie im Nachhinein festgestellt wurde ist Leoville nur sehr wenigen Menschen im Großraum Wien ein Begriff. Bei der Auswahl der Werbung verfehlte man die eigentlich Zielgruppe. Man warb nicht verstärkt im regionalen Bereich sondern österreichweit, wobei es zu großen Streuverlusten kam.

Die potentiellen Kunden wurden trotz Werbemaßnahmen nicht auf das neue FOC aufmerksam und blieben fern. Jene die auf Leoville aufmerksam wurden, wurden in ihrer Erwartungshaltung schwer enttäuscht, da nicht die versprochene Premium-Qualität zu finden war.

Mieter- & Branchenmix, Vorvermietungsgrad

Das Premium Outlet Center wollte sich als „upper level scheme“ positionieren, also als Factory Outlet Center im Premium-Markenwarensegment. Und wenn man diese anspruchsvolle Positionierung wählt, dann müssen Premium Marken im Center zu finden sein, doch dem war nicht so! Es war dem damaligen Betreiber und Centermanagement nicht möglich bekannte Premium Marken (wie z.B. Armani, Gucci, etc.) als Mieter zu gewinnen. Man versuchte daher, das Center mit durchschnittlichen Marken zu füllen, wobei auch das nur von mäßigem Erfolg gekrönt war. Aus diesem Grund eröffnete Leoville mit einem Vermietungsstand von nur rd. 24%. Es ist gängige Praxis bei der Eröffnung eine 70%ige Belegungsquote zu haben auch wenn internationale Betreiber zum Teil bereits mit einer Belegungsquote von 50% eröffnen.

Demgegenüber präsentierte sich das Premium Outlet Center Leoville gegenüber seinen Kunden mit einer deutlich schlechteren Belegungsquote. Dazu kam, dass lediglich durchschnittlichen Marken und keine Premium Marken im FOC vertreten waren. Es ist sehr wahrscheinlich, dass dadurch viele Kunden enttäuscht wurden und nicht noch einmal kamen.

Internationaler Betreiber

Ein FOC-Betreiber muss über ausreichend (internationale) Erfahrung und Know-how verfügen. Dies spiegelt sich in der Abbildung 23 – Top 10 der FOC Betreiber in Europa wieder. Ca. 2/3 der europäischen FOC werden von starken und erfahrenen international tätigen Betreibern geführt, die jeweils mehrere FOC betreiben.

Die Projektentwickler Herscovici und Griesmayr, welche später ebenfalls als Betreiber im Rahmen der European Outlets AG für Leoville fungierten, präsentierten sich als erfahrene Liegenschaftsentwickler. Die langjährige Erfahrung von Herscovici beim britischen Outlet-Betreiber „Value Retail" reichte offenbar nicht aus, um die notwendige Vermietungserfordernisse für das FOC zu erreichen. Fakt war, dass die Projektentwickler keinen namhaften internationalen Betreiber hinter sich hatten und somit auch nicht über die notwendigen Kontakte verfügten, um die erforderlichen Marken von der Qualität des Standortes zu überzeugen. Sie hatten aber auch nicht die Möglichkeit die Mieter von einem anderen FOC im Bestand zu akquirieren.

Mieterincentives

Das Ausbleiben der Mieter lag aber nicht nur an den mangelnden Kontakten sondern auch an der Projektkostenplanung. Denn ein absolutes „Must-have" in einer Projektkostenplanung für ein FOC ist die Position „Incentivezahlungen für Mieter". Wie in der Arbeit bereits erwähnt, müssen Mieter „eingekauft" werden, entweder durch mietfreie Zeiten oder durch Baukosten- bzw. Ladeneinrichtungszuschüsse, wobei Zuschüsse – in welcher Form auch immer – in der Praxis die häufigste Anwendung finden.

Doch die Position Incentivezahlung für Mieter wurde in der Projektkostenplanung (siehe dazu Abbildung 35) nicht berücksichtigt und daher auch nicht einkalkuliert. Dies war ein weiterer Grund warum keine Premium Marken gewonnen werden konnten, denn man konnte ihnen keine bzw. nur zu geringe Incentivezahlungen anbieten. Da diese Incentivezahlungen eine gängige Marktpraxis ist, waren Premium Marken nicht bereit auf diese zu verzichten. Die Nichteröffnung eines Shops im FOC Leoville war die logische Konsequenz.

Konkurrenz

Bei der „Fehleranalyse“ darf auch das Designer Outlet Parndorf nicht unerwähnt bleiben. Parndorf, welches im Jahre 1998 als erstes FOC in Österreich eröffnet hatte, war von Anfang an im Vorteil. Es hatte den „First Mover`s Advantage“ und konnte sich daher über Jahre bei den Kunden etablieren und durch einige Ausbaustufen vergrößern. Außerdem kann Parndorf durch McArthurGlen mit einem starken, international bekannten, Betreiber punkten.

Das Designer Outlet Parndorf hatte ursprünglich auch eine „Radiusklausel“ in seinen Pachtverträgen, die besagte, dass der Mieter im Umkreis von 60 km in keinem weiteren FOC vertreten sein darf.

Diese Radiusklauseln sind zwar international durchaus üblich, doch wurde von Seiten der Eigentümerspähre Leoville Klage bei der Wettbewerbsbehörde eingereicht. Im Zuge eines Wettbewerbsverfahrens musste McArthurGlen im Jänner 2007 mit der Bundeswettbewerbsbehörde einen Vergleich abschließen. In diesem Vergleich verpflichtet sich der Betreiber des Desinger Outlet Parndorf einerseits

- gegenüber bestehenden Pächtern auf die Einhaltung einer allfällig im Vertrag vereinbarten Radiusklausel zu verzichten und andererseits
- mit neuen Pächtern keine Radiusklausel zu vereinbaren.

Trotz des – für Leoville durchaus positiven – Vergleichs kamen nicht mehr Mieter nach Leoville.

7. Leoville – Relaunch vs. Verkauf

Nachdem Leoville im Sommer 2008 geschlossen wurde, verfolgte der Eigentümer mehrere Strategien. Eine davon, welche sich bis heute nicht verändert hat, ist die Suche nach einem potentiellen Käufer. Von Beginn an wurden Gespräche mit verschiedensten Kaufinteressenten, Betreibern und Investoren geführt. Doch die Suche blieb bis dato erfolglos, wobei die im Jahr 2008 ausgebrochene und bis dato anhaltende Wirtschaftskrise nicht unbedingt förderlich ist, da viele Unternehmen momentan Liquiditätsengpässe haben, Finanzierungen nur unter erschwerten Bedingungen bekommen und Expansionskurse oft vorübergehend gestoppt haben.

In einer weiteren Strategie versuchte man einen Relaunch des FOC mit einem professionellen Partner, nämlich Freeport. Gemeinsam mit Freeport und heimischen Retailexperten verfolgte man die Idee eines FOCs mit italienischem Flair unter dem Namen „Via Moda A2 Outlet“, welches Mitte 2010 wieder eröffnen sollte. Ein Team von Freeport war für die Ansprache und Akquise von potentiellen Mietern für das neue FOC-Konzept verantwortlich. Und obwohl es doch einige Interessenten gab konnte die geplante Vor-Vermietungsquote von 75% nicht erreicht werden. Zu guter Letzt gab es auch einschneidende Veränderungen bei Freeport, da deren Expansionspläne durch den Eigentümer von Freeport gestoppt wurden. Ein Teil der von Freeport betriebenen FOC inklusive einem großen Teil der Mannschaft wurden verkauft. Konsequenterweise zog sich Freeport auch aus dem Via Moda Projekt zurück.

Nachdem auch dieser zweite Versuch eines FOC bereits im Vorfeld gescheitert ist, war für den Eigentümer klar, dass ein Factory Outlet Center an diesem Standort nicht mehr möglich/rentabel ist. Der Eigentümer hat nun die Vision eines FOC aufgegeben und ist verstärkt auf der Suche nach einem Käufer. Derzeit gibt es einen Interessenten, der ein Sport-/Event-Konzept plant. Ziel bei diesem Konzept ist, dass diverse spezialisierte Sportartikelhändler ihre Waren anbieten und die Kunden diese Sportgeräte direkt vor Ort ausprobieren können. Ein zusätzlicher Bereich bei diesem Konzept ist der Eventbereich, wobei diverse Outdoor-Events, wie z.B. Konzerte, Shows, etc veranstaltet werden. Der Interessent sondiert gerade mögliche Mieter und Partner (insbesondere im Event-Bereich) für sein Konzept. Es wurde ihm vom Eigentümer eine Kaufoption bis Ende Juli 2010 eingeräumt. Sollte diese Kaufoption nicht wahrgenommen werden, wird weiter versucht einen Käufer für das Projekt zu finden.

8. Conclusio

Ich beschäftige mich im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit nun schon über einen längeren Zeitraum mit dem Projekt „Leoville“. Anfänglich war ich einem Relaunch als Factory Outlet Center sehr optimistisch gestimmt. Doch im Prozessverlauf habe ich festgestellt, dass ein FOC ohne einen starken Betreiber nicht wirklich zu managen ist. Man braucht die internationalen Kontakte und Erfahrungen eines international erfahrenen Betreibers um in diesem Business erfolgreich sein zu können. Im Kapitel 6 „Leoville am Prüfstand“ habe ich versucht jene Fehlerquellen aufzuzeigen und herauszuarbeiten, die wir im Rahmen des Redevelopmentprozesses festgestellt haben. Meiner Meinung nach, haben hier eine Menge an Fehlern (z.B. Premium-Positionierung, Betreiber, etc.) und Gegebenheiten (Konkurrent Parndorf) zusammengespielt, die das Projekt schließlich zum Scheitern gebracht haben.

Ich bin der Meinung, dass die Grundidee eines Factory Outlet Centers an diesem Standort ideal war und glaube, dass ein Betreiber mit der Erfahrung und der Stärke von McArthurGlen das Konzept auch erfolgreich umsetzen hätte können, obwohl Parndorf im näheren Umfeld liegt.

Wie die Zukunft von Leoville aussehen wird ist schließlich und endlich nicht vorhersehbar, wobei ich persönlich eine Nutzung für den Einzelhandel mittlerweile eher als ausgeschlossen sehe. Durch die spezielle architektonische Ausgestaltung ist jedoch eine Drittverwertung äußerst schwer.

Eventuell wäre es denkbar, dass man die vorhandene Bausubstanz – mit kleineren Adaptionen – an kleinere Unternehmen als Lagerfläche vermietet. In diesem Szenario könnten nur sehr geringe Mieten erzielt werden, die nicht mit FOC-Mieten vergleichbar sind. Doch bei dieser Form der Nachnutzung kann zumindest ein kleiner Ertrag lukriert werden, wobei die angefallenen Projektkosten bzw. Baukosten in keiner Relation mehr zum Ertragswert stehen.

Kurzfassung

Factory Outlet Center sind eine spezielle Betriebsform des Einzelhandels, wo mehrere Hersteller in eigenen Shops gemeinsam an einem Standort und unter einem Dach ihre 2.Wahl-Ware, Angebotsüberhänge, Auslaufmodelle, Musterkollektionen, etc. anbieten. Zu Beginn der Arbeit wurde die Begriffsdefinition Factory Outlet Center erläutert, um ein Verständnis für das Produkt zu bekommen. Danach wurde die geschichtliche Entwicklung von FOC erarbeitet, welche ihren Ursprung in Amerika als klassischer Fabrikverkauf hatte. Später kam diese Betriebsform auch nach Europa, wo die Erfolgsgeschichte in Großbritannien begann. Im Laufe der Zeit haben sich FOC in ganz Europa etabliert, besonders in Spanien, Frankreich und Italien. In einem kleinen Exkurs, wurde die FOC-Landschaft in Österreich genauer dargestellt, da sich ein Teil der Arbeit speziell mit einem österreichischen FOC, nämlich Leoville, beschäftigt.

Da FOC nicht dem klassischen Einzelhandel entsprechen, wurde in der Arbeit der Unterschied zu anderen Betriebsformen des Einzelhandels und die Besonderheiten, sowie spezifischen Merkmale, wie z.B. Standortwahl, Einzugsgebiet, Architektur, Mieter- und Branchenmix, Sortimentsstruktur und Preisgestaltung, Markencharakter, Betreiber, Management, Vermietung, etc. herausgearbeitet.

Nach der theoretischen Behandlung von Factory Outlet Centern wurde diese an Hand eines österreichischen Praxisbeispiels – Premium Outlet Center Leoville – praxisbezogen erläutert.

Zuerst wurde das Projekt im Detail beschrieben, wobei Leoville das erste FOC in Österreich war, das nach kurzer Zeit wieder geschlossen werden musste. Im weiteren Verlauf wurden Erfolgsfaktoren und ihre Bedeutung über Erfolg bzw. Misserfolg für ein FOC an Hand von Leoville erarbeitet. Abschließend wurde noch auf den derzeit laufenden Redevelopmentprozess eingegangen und ein möglicher Zukunftsausblick bzw. eine eventuelle Drittverwertungsmöglichkeit dargestellt.

Literatur

Embacher, Hannes: Ratingkriterien für die Bewertung von Einkaufszentren, Diplomarbeit FHS Kufstein Tirol, 2004

Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998

Feinen, Thomas P.J.: Factory Outlet Stores – Status Quo, Perspektiven und Implikationen für die Hersteller-Handel-Beziehung, Lang, Frankfurt a. Main/Wien, 2007

Haselmayer, Michael: Erfolgsfaktoren von Factory Outlet Center, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, 1999

Heibl, Bernhard: Factory-Outlet-Store: Alternative Markteintrittsvariante und Standortwahl, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, 2000

Maier, Henrike: Factory Outlet Center – eine für Deutschland neue Vertriebsform, Verlag Dr. Kovač, Hamburg, 2001

Moser, Barbara: Factory Outlet Center – Chance oder Risiko für Marken? Stellen Factory Outlet Center für Marken einen strategischen Ansatz dar, oder sind diese nur ein weiterer Verkaufskanal? Gibt es Möglichkeiten der Positionierung und Weiterentwicklung einer Marke in einem Outlet Center?, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, 2007

Nürnberger, Evelyn / Richter, Wolfgang / Taffent, Georg: Factory Outlet Center Marktuntersuchung 1997, RegioPlan Consulting, 1997

Stadler, Nina: Imageanalyse von Factory Outlet Center in Österreich, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, 2005

Tomczak, Torsten / Belz, Christian / Schögel, Marcus / Birkhofer, Ben (Hrsg.): Alternative Vertriebswege, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

Vogel, Ludwig [Hrsg. Schulte, Karl-Werner]: Projektentwicklung von Factory Outlet Centern – eine akzeptanztheoretische Untersuchung (Schriften zur Immobilienökonomie; Bd. 22), Rudolf Müller, Köln, 2003

Vogels, Paul-Heinz / Holl, Stefan / Birk, Hans-Jörg: Auswirkungen grossflächiger Einzelhandelsbetriebe, Stadtforschung aktuell; Bd. 69, Birkhäuser Verlag, Basel; Boston; Berlin, 1998

Vogels, Paul-Heinz / Will, Joachim: Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory-Outlet-Center, Stadtforschung aktuell; Bd. 70, Birkhäuser Verlag, Basel, Boston; Berlin, 1999

Unveröffentlichte Literatur, Internetquellen

Blotevogel V.: „Handels- und Dienstleistungsgeographie“ WS 03/04, Kapitel 3 - Einzelhandel, 2003 – Download unter: http://www.uni-due.de/geographie/vvz_duisburg/WS2003_2004/Blotevogel/Handel-Dienstleistungsgeographie/03Einzelhandel.pdf (Stand 07.04.2010)

ECOSTRA / Will, Joachim: Factory Outlet Center – Aktuelle Marktentwicklungen, Konzepte und betriebliche Kennzahlen, Skript zur Vorlesung von Dr. Joachim Will beim Intensivstudium Handelsimmobilien, 12. Jahrgang Rein-Main, 2009

ECOSTRA / Will, Joachim: Factory Outlet Center – Erfahrungen mit den Auswirkungen von FOC auf Einzelhandel und Tourismus am Beispiel der Center im deutschsprachigen Raum, Vortrag von Dr. Joachim Will bei der Informationsveranstaltung der IHK Arnsberg am 22. Januar 2007 in Marsberg

Momberger Christian: Factory-Outlet-Center: Eine Chance für den Einzelhandel oder eine Bedrohung bestehender Einzelhandelstrukturen (Oberseminar zu Angewandten Geographie), SoSe, 2001 Download unter: http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2005/2506/ (Stand 07.04.2010)

Junker, Rolf: Factory Outlet Center – Aktuelle Erfahrungen, Januar 2007 (Präsentation) Download unter: www.zrk-kassel.de/pdf/foc_vortrag.pdf (Stand 07.04.2010)

Coughlan, Anne T. / Soberman David A.: A Survey of Outlet Mall Retailing: Past, Present, and Future, Working Paper, INSEAD, 2001

Value Retail News: State of the Outlet Industry, Part I – 2008 Outlet Retailing Report, 2008 Download unter: www.valueretailnews.com (Stand 07.04.2010)

Value Retail News: State of the Outlet Industry, Part II – U.S. Outlet Center and Owners Report, November 2009 Download unter: www.valueretailnews.com (Stand 07.04.2010)

Vierbuchen, Ruth: Renditen von Factory Outlet Center toppen die Werte bei Shopping-Centern, 11.12.2009, Download unter: http://www.gewerbeimmobilien24.de/gi24-news/renditen-von-factory-outlet-center-toppen-die-werte-bei-shopping-centern-245065/www.desinger-outlet-parndorf.at (Stand 07.12.2009)

Pressemeldung Premium Outlet Center kommt nach Leobersdorf, OTS0183, 18.11.2003, www.ots.at/presseaussendung/OTS_20031118_OTS0183 (Stand 01.04.2010)

http://de.wikipedia.org/wiki/Gesättigter_Markt#Markts.C3.A4ttigung (Stand 07.04.2010)

www.designer-outlet-salzburg.at (Stand 07.04.2010)

www.fashion-arena.cz (Stand 07.04.2010)

www.freeport.at (Stand 07.04.2010)

www.whos-perfect.de (Stand 07.04.2010)

Sonstige Quellen (z.B. Zeitschriften, Marktberichte, etc.)

ECOSTRA, Marktübersicht – Factory Outlet Center in Europa, Stand: März 2010 Download unter: www.ecostra.de/studien_und_marktberichte (Stand 07.04.2010)

GMA Marktbericht im Auftrag der Investkredit Bank AG und der Immoconsult Leasingesellschaft m.b.H. Wien: Factory Outlet Center in Europa, Mai 2006

International Outlet Journal (A Publication of ICSC), Vol. 6, No. 1 Winter 2010 Download unter: www.valueretailnews.com (Stand 10.01.2010)

Institut für Gewerbezentren, Starnberg: Factory-Outlet-Center – Neue Expansionswelle in Europa? European Factory-Outlet-Center Report 2009

Property Magazine, Ausgabe 10 / 29. Juni 2009: Factory Outlet Center: In Deutschland beginnt die Aufholjagd, S. 9 ff. Download unter: www.property-magazine.de (Stand 07.07.2009)

Trend, “Aus Verkauf” ein Artikel von Markus Groll, Ausgabe 10/2006

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung vom Fabrikverkauf zum Factory Outlet Center 4
Abbildung 2: Entwicklung von FOC in Amerika..... 7
Abbildung 3: Top 3 der Projektentwickler in Amerika 2008 8
Abbildung 4: Top 3 der Projektentwickler in Amerika 8
Abbildung 5: FOC-Betreiberdaten: Zahl der in Betrieb befindlichen Standorte, Verkaufsflächen und Ø Flächengrößen 2009 10
Abbildung 6: Designer Outlet Parndorf 12
Abbildung 7: Anfahrtsplan Designer Outlet Parndorf 13
Abbildung 8: Designer Outlet Salzburg.....14
Abbildung 9: Anfahrtsplan Designer Outlet Salzburg 14
Abbildung 10: Freeport International Outlet 16
Abbildung 11: Anfahrtsplan Freeport International Outlet, ...16
Abbildung 12: geplante FOCs in Österreich.....17
Abbildung 13: Übersicht der bislang in Europa nach Inbetriebnahme wegen Misserfolg wieder geschlossenen FOC 18
Abbildung 14: Haupt-Einzugsbereiche für FOC 23
Abbildung 15: Einzugsbereich am Bsp. Neumünster - Projekt in Planung 23
Abbildung 16: Fashion Arena Outlet Center, Prag/CZ 24
Abbildung 17: Designer Outlet Salzburg, A.....25
Abbildung 18: Wertheim Outlet Village, D.....26
Abbildung 19: Factory-Outlet-Center-Typen in Europa 26
Abbildung 20: Who`s Perfect?.....29
Abbildung 21: Mieter-Mix Europäischer Outlet Center 30
Abbildung 22: Konsumentenklassifikationsmatrix 36
Abbildung 23: Top 10 der FOC Betreiber in Europa. Ranking nach Anteil der gesamten FOC-Verkaufsfläche 38
Abbildung 24: Der Prozess der Entwicklung und Positionierung eines FOC durch einen Betreiber 39
Abbildung 25: Stellung des Handels als Mittler zwischen Produktion und Verbrauch 43
Abbildung 26: Konzeptionelle Grundlagen verschiedener Typen von Einkaufszentren.....44
Abbildung 27: Lageplan Leoville.....47
Abbildung 28: Leoville - Hauptplatz des Centers 48
Abbildung 29: Lageplan.....48
Abbildung 30: Lageplan mit möglicher Erweiterung 49
Abbildung 31: Übersicht Erreichbarkeit.....50
Abbildung 32: Einzugsgebiet innerhalb 30 - 60 Autominuten.....51
Abbildung 33: Haupteingang Leoville 54
Abbildung 34: Übersicht Flächenverteilung.....54
Abbildung 35: Projektkostenübersicht.....55
Abbildung 36: Vermietungsübersicht per April 2008 56
Abbildung 37: Einzugsgebiet innerhalb 30 - 90 Autominuten.....60
Abbildung 38: Übersichtsplan der Bauteile 61
Abbildung 39: Leoville – Haupteingang (links), Mall (rechts).....62
Abbildung 40: Leoville – Anlieferungszone 62