

Auswirkungen von Retail-Management Maßnahmen auf die Key Performance Indicators einer Einzelhandelsimmobilie am Beispiel des Donauzentrums

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines
„Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: DI Herwig Teufelsdorfer, MRICS

Mag. Christina Pörtl

Wien, Februar 2008

9711656

**Postgradualer Universitätslehrgang
"Immobilienmanagement und Bewertung"**

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Christina Pörtl, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Auswirkungen von Retail-Management Maßnahmen auf die Key Performance Indicators einer Einzelhandelsimmobilie am Beispiel des Donauzentrums", 128 Seiten, gebunden, selbstständig 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, am

Datum

Unterschrift

***Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das,
was wir dafür bekommen,
sondern das, was wir dadurch werden.***

John Ruskin

Meinen Eltern, meiner Schwester Kathrin sowie
Andy, der stets an meiner Seite ist.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich recht herzlich bei all jenen bedanken, die mich beim Erstellen dieser Arbeit unterstützt haben.

Besonderer Dank gilt meinen Eltern sowie meiner Schwester, die stets für mich da sind und mich immer bei der Verwirklichung meiner Ziele unterstützen.

Weiters möchte ich mich bei Andy bedanken, der stets an meiner Seite ist und sich so manchen Erörterungen und Diskussionen über „Shoppen“ und Shopping Center aussetzen musste. Da ich ein ökonomisierungsstrategischer Konsument bin, ging es nicht um Einkaufen, sondern viel mehr um Themen wie „den idealen Branchen- und Mietermix“, „Vermietungsstrategien“ und „unterschiedliche Konzeptionen von Shopping Center“. Herzlichen Dank für deine Geduld!

Ferner danke ich SCHATZI_BUSSI, der sympathischsten Lerngruppe der Welt, die immer wieder gezeigt hat, dass im Team herausragende Leistungen möglich sind!

INHALTSVERZEICHNIS

BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	1
1. PROBLEMSTELLUNG	9
1.1. ZIELSETZUNG UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....	11
1.2. AUFBAU DER ARBEIT	12
2. ERFOLGSFAKTOREN VON EINKAUFSZENTREN	14
2.1. ERFOLGSFAKTORENMODELL	19
2.1.1. CONVENIENCE.....	19
2.1.2. ERLEBNIS	19
2.1.3. VERSORGUNG	20
2.1.4. RAHMENBEDINGUNGEN	20
2.2. ERFOLGSFAKTOREN IN DER NUTZUNGSPHASE	24
3. RETAIL-MANAGEMENT MASSNAHMEN	30
3.1. VERMIETUNG	30
3.1.1. BRANCHEN- UND MIETERMIX VERBESSERN	31
3.1.2. LEERSTÄNDE VERMEIDEN BZW. REDUZIEREN.....	40
3.1.3. FINANZIELLE RISIKEN MINIMIEREN.....	41
3.1.4. NEUE FLÄCHEN KREIEREN	42
3.2. REVITALISIERUNG	42
3.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK	50

3.4.	SERVICEPOLITIK	58
4.	KEY PERFORMANCE INDICATORS	59
4.1.	EINFLUSSFAKTOREN UND ABHÄNGIGKEITEN.....	63
5.	EMPIRISCHE STUDIE: DZ	67
5.1.	KEY FACTS DZ	67
5.2.	AUSGANGSSITUATION: KPI's 2005	68
5.3.	RETAIL-MANAGEMENT MASSNAHMEN 2006	70
5.3.1.	VERMIETUNG	70
5.3.2.	REVITALISIERUNG	80
5.3.3.	KOMMUNIKATIONSPOLITIK	87
5.3.4.	SERVICEPOLITIK	96
5.4.	KEY PERFORMANCE INDICATORS 2006	101
6.	RESUMÉE & AUSBLICK	105
	KURZFASSUNG.....	115
	QUELLENVERZEICHNIS	117
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	122
	ANHANGSVERZEICHNIS	124

Im Übrigen liegt der Verfasserin daran festzuhalten, dass jedes Mal, wenn eine männliche Form erwähnt wird, diese illustrativen Charakter hat und für Frauen und Männer gleichermaßen gilt.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DX	Donauplex
DZ	Donauzentrum
f.	folgend
ff.	fortfolgend
GLA	gross lettable area
H&M	Hennes und Mauritz
idR	in der Regel
KPI	Key Performance Indicators
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
P&C	Peek & Cloopenburg
PR	Public Relations
SB-Warenhaus	Selbstbedienungs-Warenhaus
TGRI	theoretical gross rental income
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
WU	Wirtschaftsuniversität
YTD	year to date
z.B.	zum Beispiel

BEGRIFFSDEFINITIONEN

Nachfolgend werden immobilien spezifische Fachausdrücke sowie Begriffe des Einzelhandels, welche in der vorliegenden Arbeit vorausgesetzt werden, definiert bzw. erläutert. Die Fachtermini sind dabei alphabetisch geordnet und sollen eine Orientierungshilfe für den Leser sein.

A

▪ **Anbieterverbund / Verbundbeziehungen**

Als Anbieterverbund im Shopping Center wird „die Kombination von Anbietern, deren sachliche und räumliche Gruppierung dem Konsumenten Synergien innerhalb eines Beschaffungsvorganges im Shopping Center bietet“, verstanden.¹

B

▪ **Betreiberstruktur**

Die Betreiberstruktur stellt die Art des Anbieters dar, der in einem spezifischen Ladenlokal eingemietet werden soll. Dabei können prinzipiell Filialisten und Einzelhändler unterschieden werden. Der Filialist weist die Vorteile Berechenbarkeit, Bekanntheitsgrad und Bonitätsstärke auf, wohingegen der lokale Einzelhändler mit Flexibilität, Motivation und höheren Mietkonditionen punktet.²

▪ **Branchenmix**

„Der Branchenmix stellt die Gesamtheit aller Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen dar, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Shoppingcenter vertreten sind“.³

¹ Martin, 2003, S. 111

² vgl. Martin, 2003, S. 148 ff.

³ Martin, 2003, S. 59

- **Branchenmixniveau**

Unter Branchenmixniveau wird ein Niveau verstanden, das zu den Anforderungen des Marktgebietes und damit den strategischen Vorgaben passt. Dabei steht nicht die subjektive Komponente einer positiven Bewertung im Vordergrund, sondern ob der Branchenmix in sich Strukturen aufweist, die für den Konsumenten nachvollziehbar sind und insgesamt ein plausibles Image schaffen.⁴

- **Branchenmixpolitik**

Als Branchenmixpolitik wird die Selektion von Anbietern, die Waren oder Dienstleistungen offerieren, sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Auswahl im Zeitablauf unter Berücksichtigung der spezifischen Konsumentenbedürfnisse verstanden.⁵

- **Breite der Angebotssektoren**

Mit der Breite der Angebotssektoren ist die Anzahl der Geschäfte innerhalb einer Branche (z.B. Bekleidung: H&M, Esprit, S'Oliver, C&A) gemeint. Sie kann unterschiedlich angelegt sein. Beispielsweise kann der Lebensmittelbereich schwach und das gesamte Bekleidungsangebot stark ausgeprägt sein.

- **Breite des Gesamtbranchenmix /
Anzahl der Angebotssektoren**

Unter der Breite des Gesamtbranchenmix ist die Anzahl der unterschiedlichen Branchen (Bekleidung, Lebensmittel usw.) zu verstehen. Bei der Festlegung des Branchenmixes wird in einem ersten Schritt die grundlegende Breite des Branchenmixes, d.h. welche Branchen grundsätzlich vertreten sein sollen, festgelegt. Anschließend wird die Branchenmixtiefe, d.h. die Anzahl der Anbieter mit alternativen Sortimenten oder Dienstleistungen bestimmt.⁶

⁴ vgl. Martin, 2003, S. 126

⁵ vgl. Martin, 2003, S. 59

⁶ vgl. Martin, 2003, S. 122 in Anlehnung an Falk/Wolf, 1988, S. 71

E

▪ Einkaufszentrum

„Ein Einkaufszentrum ist ein einheitlich geplantes und geführtes, von einer größeren Zahl selbstständiger Einzelhandels-, Dienstleister- und Gastronomiebetreiber besetztes Objekt mit einer Mindestgröße von 4.000 m² vermietbarer Fläche sowie mindestens 20 Betrieben.“⁷

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Einkaufszentrum“ und „Shopping Center“ synonym verwendet.

F

▪ Flächenproduktivität

Darunter ist der Bruttoumsatz je Quadratmeter vermietbarer Fläche zu verstehen.

K

▪ Kompetenz eines Einkaufszentrums

Unter Kompetenz kann im Zusammenhang mit Einkaufszentren die integrierte Gesamtheit der Eigenschaften verstanden werden, welche den Kunden dazu animiert ein bestimmtes Center zu besuchen. Der Begriff steht in engem Zusammenhang mit dem USP, dem „unique selling proposition“, dem einzigartigen, der Konkurrenz überlegenen Wettbewerbsvorteil eines Produktes.

▪ Kopplungskauf

Von Kopplungskauf spricht man, wenn ein Konsument nicht nur ein, sondern gleich mehrere verschiedene Produkte bei einem Einkauf erwirbt.

⁷ Standort+Markt, 2006, S. 2 in Anlehnung an Katalog E, 1995 und ACSC, Vereinheitlichung von Handelsdefinitionen, S. 1

M

▪ Magnetmieter

Unter einem Magnetmieter, auch Ankermieter (Englisch: anchor tenant) genannt, wird ein „großflächiger Anbieter in einem Shopping Center verstanden, der durch seine Marktstärke Kunden in hoher Anzahl in das Shopping Center zieht, die im Rahmen eines Mehr-Stationen Kaufes im Objekt auch andere, in erster Linie kleinflächige Geschäfte aufsuchen, die durch diese asymmetrischen Verbundbeziehungen profitieren.“⁸

Da Magnetmieter die Besucheranzahl in einem Center positiv beeinflussen, werden sie auch als „Frequenzbringer“ bezeichnet.

Ankermieter weisen idR folgende Merkmale auf, wobei nicht alle Faktoren auf einen Magnetmieter zutreffen müssen:

- Umfassendes Sortiment aufgrund großer Fläche
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Positives und unverwechselbares Image
- Eigenständige kommunikationspolitische Maßnahmen

Beispiele für Ankermieter sind P&C, Zara, H&M, Media Markt, Saturn, Cosmos sowie Interspar.

▪ Marktmiete / Market Rent

Die Marktmiete, international auch „ERV“ („Estimated Rental Value“) oder „Market Rent“ genannt, ist der geschätzte Betrag, für welchen eine Liegenschaft oder eine Räumlichkeit in einer Liegenschaft, am Tag der Bewertung, zwischen einem gewillten Vermieter und einem gewillten Mieter, zur angemessenen Mietvertragsdauer, nach angemessenen Vermarktungszeitraum, im gewöhnlichen Geschäftsverkehr vermietet werden soll, wobei jede Partei mit Sachkenntnis, Umsicht und ohne Zwang handelt.⁹

⁸ Martin, 2003, S. 127

⁹ vgl. Red book, Internet

Mehr-Stationen-Käufe

Unter einem Mehr-Stationen-Kauf wird der einmalige Besuch eines Shopping Centers verstanden, bei dem mehrere Produkte gekauft werden.¹⁰ Je besser die Verbundeffekte in einem Shopping Center gestaltet sind, umso größer ist die Zahl der Mehr-Stationen-Käufe.

O

▪ Occupancy cost ratio

Die „occupancy cost ratio“ stellt das Verhältnis zwischen Vermietungskosten (Vertragsmiete zuzüglich Umsatzmiete abzüglich Mietreduktionen zuzüglich Betriebskosten sowie Werbekostenbeitrag plus Ust.) und Umsatz inklusive Ust. eines Bestandnehmers dar. Diese Kennzahl gibt genaue Informationen über die finanzielle Situation des Mieters und seine Fähigkeit eine höhere Miete bezahlen zu können.

Erfahrungswerten zu Folge, kann sich in Österreich ein Mieter langfristig eine Mietbelastung in der Höhe von maximal 17 Prozent „occupancy cost ratio“ leisten.

▪ One-Stop-Shopping

Dieser Begriff steht für die Möglichkeit, alle Waren des täglichen Gebrauchs in einem Geschäft kaufen zu können.

P

▪ Parzellierung

Darunter versteht man „die Verteilung der zur Verfügung stehenden Flächen auf einzelne Ladenlokale“.¹¹ Die Parzellierung der Gesamtfläche des Shopping Centers ist vor allem in der Projektentwicklungsphase von Bedeutung, da eine Veränderung der Ladeneinteilung in einem bestehenden Shopping Center nur in kleinerem Umfang durchgeführt werden kann. Beispielsweise ist es möglich, eine Ladenfläche in mehrere kleine Einheiten aufzuteilen ohne andere Mieter zu beeinträchtigen.

¹⁰ vgl. Martin, 2001, S. 112

¹¹ Martin, 2003, S. 141

R

▪ Rack-Rent: Vermietung zu Marktniveau

Bei diesem Bewertungsverfahren werden die tatsächlich eingehenden Mieten, die den Marktmieten („full rental value“) entsprechen, auf ewig kapitalisiert.¹²

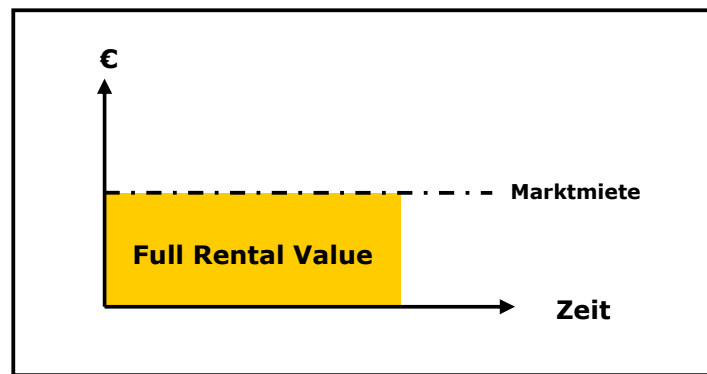


Abb. 1: „Rack-Rent“ - Verfahren

▪ Revitalisierung/Refurbishment

„Unter Revitalisierung bzw. Refurbishment versteht man die Anpassung der Ausstattung und der Qualität der Immobilie an die geänderten Marktverhältnisse unter Beibehaltung der bestehenden Nutzungsart“.¹³

T

▪ „Term and Reversion“: Vermietung unter Marktmiete (under-rented)

Dabei handelt es sich um ein Bewertungsverfahren der Investment Method, bei welchem die tatsächlich eingehenden Mieten („term“) zunächst bis zum nächsten Mietfestlegungstermin („rent review“) kapitalisiert werden. Danach wird die Marktmiete auf ewig kapitalisiert und für den Zeitraum bis zur Vereinbarung der neuen Miete abgezinst („reversion“).¹⁴

¹² <http://irg.at/documents/InternationaleAspekte.pdf>

¹³ Sturm, 2006, S. 47 in Anlehnung an Falk, 2004, S. 730

¹⁴ <http://irg.at/documents/InternationaleAspekte.pdf>

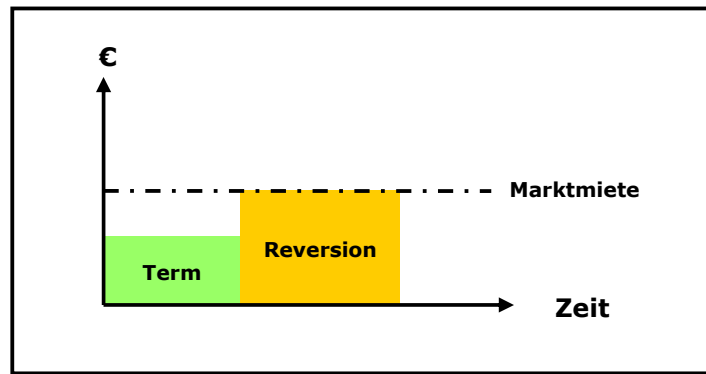


Abb. 2: „Term and Reversion“ - Verfahren

▪ **TGRI**

„TGRI“ steht für „theoretical gross rental income“ und bedeutet theoretische Bruttomieteinnahmen. Diese setzen sich aus der theoretischen Miete, d.h. Vertragsmiete zuzüglich Leerstände (zur Marktmiete), zuzüglich Umsatzmiete und sonstige Mieteinnahmen zusammen. Die Theoretischen Bruttomieteinnahmen sind die maximalen Einnahmen, die eine Liegenschaft erzielen kann.

▪ **Tief der Angebotssektoren**

Die Tiefe der Branche stellt die Anzahl ähnlicher Geschäfte einer Branche dar.¹⁵

▪ **„Topslice-Hardcore“: Vermietung über Marktniveau („over-rented“)**

Die eingehende Miete wird auf ewig kapitalisiert („bottom slice“) und danach die Differenz zwischen Marktmiete und bezahlter Miete („top slice“) für den Zeitraum der erhöhten Miete kapitalisiert und zum „bottom slice“ addiert. Dieses Verfahren wird zur Bewertung von überbewerteten Immobilien verwendet.¹⁶

¹⁵ vgl. Martin, 2003, S. 167

¹⁶ <http://irg.at/documents/InternationaleAspekte.pdf>

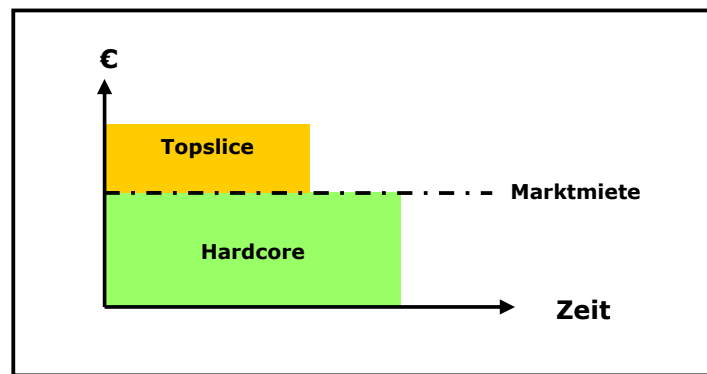


Abb. 3: „Topslice-Hardcore“ - Verfahren

V

▪ Vermietbare Fläche

Die vermietbare Fläche entspricht im internationalen Sprachgebrauch der GLA, der „gross lettable area“. Die vermietbare Fläche umfasst die gesamten Betriebsflächen (Verkaufsräume, Lager, Sozialräume, Filialleiterbüro, sonstige Nebenflächen) von Einzelhandels-, Dienstleistungs-, Gastronomiebetrieben und sonstigen Freizeiteinrichtungen eines Einkaufszentrums ohne Mall.¹⁷

▪ Vertragsmiete

Die Vertragsmiete, international MGR (Minimum Guaranteed Rent) genannt, ist die gegenwärtig gezahlte Miete.

▪ Year-To-Date

„Year-To-Date“ bezeichnet die Periode vom 01. Jänner des laufenden Jahres bzw. des Geschäftsjahres bis heute.

In der vorliegenden Arbeit werden die „year to date figures“ von 2005, d.h. vom 01. Jänner 2005 bis 31. Dezember 2005 und die „year to date figures“ von 2006, sprich vom 01. Jänner 2006 bis 31. Dezember 2006 betrachtet.

¹⁷ vgl. ACSC, Vereinheitlichung von Handelsdefinitionen, S. 2

1. PROBLEMSTELLUNG

Kein anderer Wirtschaftssektor wird mit ähnlicher Dynamik umstrukturiert wie der Groß- und Einzelhandel. Mit steigender Kaufkraft der Bevölkerung, Fall der Preisbindung, mit erhöhtem Mobilitätsgrad und damit verbundenen zunehmenden Wahlmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Einzelhandelsstandorten, trat anstelle der Versorgungsfunktion des Einzelhandels der Erlebniseinkauf in den Vordergrund.¹⁸

Der hybride Verbraucher erwartet heute:

- Alle Waren des täglichen Gebrauchs in einem Geschäft kaufen zu können (One-Stop Shopping)
- Aus einem großen Angebot auswählen zu können (Angebotsvielfalt)
- Alle Geschäfte gut erreichen zu können (Erreichbarkeitsfaktoren)
- Die jeweils gewünschte Menge eines Produktes kaufen zu können (Mengenverfügbarkeit)
- Zur gewünschten Zeit einkaufen zu können (Öffnungszeiten)
- In einer ansprechenden Atmosphäre einkaufen zu können (Einkaufsatmosphäre)
- Neben und mit dem Einkauf emotionale Bedürfnisse zu befriedigen (Erlebniskauf)
- Zu niedrigen Preisen einkaufen zu können (Discountshopping)
- Ein qualitativ ansprechendes Angebot zu erhalten (Markenorientierung)
- In mehreren gleichartigen Geschäften einkaufen zu können (Anzahl der Geschäfte)
- In unterschiedlichen Geschäften einkaufen zu können (Betriebstypenvielfalt)
- Angenehm einkaufen zu können (Convenience)

¹⁸ Buchegger; Will, 2006, S.11ff

In Österreich bestehen bereits 170 Einkaufszentren mit einer gesamten vermietbaren Fläche von 2,9 Millionen m² bzw. einer Verkaufsfläche von rund 2,3 Millionen m². Pro Einwohner ergibt sich damit eine Verkaufsfläche von 0,27 m².

Die Flächenproduktivität der Einkaufszentren (Bruttoumsatz je m² vermietbare Fläche) lag 2006 bei € 3.150. Der Umsatz betrug im Jahr 2006 rund 8,8 Milliarden Euro und wurde von fast 6.400 Betrieben mit insgesamt 59.000 Mitarbeitern erzielt.

Im Jahr 2006 besuchten insgesamt fast 420 Millionen Besucher die Einkaufszentren, was umgerechnet über 1,4 Millionen pro Öffnungstag entspricht. Der Gesamtumsatz aller österreichischen Einkaufszentren entsprach rund 21,4 Prozent der einzelhandelsorientierten Kaufkraft der Österreicher.¹⁹

Der zunehmende Verdrängungswettbewerb sowie die laufenden Veränderung der Marktverhältnisse und des Konsumentenverhaltens sowie die schnelle Erosion eines Shopping Centers fordern, dass das **Center Management** durch geeignete Maßnahmen den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Einkaufszentrums sicherstellt und die Performance positiv beeinflusst.

Die Lage der Einkaufszentren allein garantiert noch keinen Erfolg. Neben den so genannten klassischen „Hard Facts“ (Lage, Erreichbarkeit, Branchenmix, Frequenzbringer) gewinnen die „Soft Facts“ immer mehr an Bedeutung. Da Einkaufszentren dem gesteigerten Verlangen nach Erlebnis gerecht werden müssen und somit gleichzeitig einen Ort für Unterhaltung darstellen, dienen ein angenehmes Ambiente (Licht, Farben, Düfte, Klänge) sowie eine ansprechende Architektur und ein attraktives Design als wesentliche Entscheidungskriterien für Kunden ein bestimmtes Einkaufszentrum zu besuchen.²⁰

¹⁹ Vgl. Standort und Markt, 2006, S. 59 und URL:

http://www.acsc.at/pictures/file_1190968523-761a47132ec1d361466ba9d11028d139.pdf

²⁰ Vgl. Regio Plan, 2006, S. 19

Nur durch geeignete **Retail-Management Maßnahmen**²¹ kann sich ein Einkaufszentrum langfristig am Markt behaupten und dadurch eine ertragreiche Kapitalanlage für Investoren darstellen.

1.1. ZIELSETZUNG UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, welche Auswirkungen Retail-Management Maßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Einkaufszentrums haben. Anhand des Donauzentrums, welches am 22. Dezember 2003 von Rodamco Europe²² - der größten börsennotierten Immobilien- und Investmentmanagement Gesellschaft am europäischen Einzelhandelssektor - gekauft und seitdem verwaltet wurde, wird veranschaulicht, was die Erfolgsfaktoren eines Einkaufszentrums in der Nutzungsphase sind und wie die jeweiligen Retail-Management Maßnahmen die wirtschaftliche Performance beeinflussen.

Die Beantwortung der zentralen Frage „Welche Auswirkungen haben Retail-Management Maßnahmen auf die Key Performance Indicators einer Einzelhandelsimmobilie?“ erfolgt zu Beginn mit einer theoretischen Abhandlung der Retail-Management Maßnahmen, welche auf unterschiedlichen Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren basieren, sowie der Definition der „Key Performance Indicators“. Im zweiten Teil dieser Arbeit werden die theoretisch diskutierten Grundlagen in einer empirischen Studie auf das Donauzentrum, in Wien, übertragen.

²¹ „Retail-Management- und Optimierungsmaßnahmen“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

²² Juni 2007: Fusion zwischen Unibail (Frankreichs größtem börsennotiertem Immobilieninvestor) und Rodamco Europe. Das gesamte Immobilien-Portfolio beläuft sich auf 23,9 Milliarden Euro (Stand Jänner 2008).

1.2. AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel, wobei der erste Abschnitt eine Einführung darstellt. Hier wird die **Problemstellung** erörtert, indem die Ziele sowie die zentrale Fragestellung definiert und die methodische Vorgehensweise erklärt werden.

Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über die wesentlichen **Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren**. Dabei wird vor allem auf jene eingegangen, welche in der Nutzungsphase eines Einkaufszentrums eine entscheidende Rolle spielen.

Im darauf folgenden Kapitel werden auf Grundlage der oben definierten Erfolgsfaktoren, jene **Retail-Management Maßnahmen** abgeleitet, welche zum wirtschaftlichen Erfolg eines Shopping Centers in der Nutzungsphase beitragen. Dabei wird der Schwerpunkt auf Vermietung, Revitalisierung, Kommunikations- und Servicepolitik gelegt.

Die Kennzahlen zur Messung der Performance eines Einkaufszentrums, auch „**Key Performance Indicators**“ genannt, werden im nächsten Kapitel aufgezeigt und erläutert. Hier wird auch auf die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Kennzahlen, sowie auf deren wechselseitige Abhängigkeit eingegangen.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit einer **empirischen Untersuchung über das Donauzentrum** in Wien. Hier werden die zuvor diskutierten und erörterten Kriterien als Basis für eine vergleichende Studie herangezogen.

Um Datenintegrität und Einheitlichkeit zu gewährleisten, umfasst der Zeitraum der Untersuchung das Kalenderjahr 2006.²³ Zu Beginn wird die Ausgangssituation anhand der - bereits im allgemeinen Teil definierten -

²³ 31.12.2005 bis 31.12.2006

Key Performance Indicators geschildert. Anschließend wird ein Überblick über die Optimierungsmaßnahmen 2006 gegeben. Abschließend wird aufgezeigt, welche Auswirkungen die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen auf die Key Performance Indicators hatte.

Das letzte Kapitel **„Resümee und Ausblick“** beantwortet die zentrale Fragestellung und fasst die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen. Dabei werden die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren und deren Abhängigkeit von den jeweiligen Optimierungsmaßnahmen herausgearbeitet und nach Wichtigkeit gereiht.

2. ERFOLGSFAKTOREN VON EINKAUFSZENTREN

Erfolgsfaktoren sind entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung, deshalb besteht in den verschiedensten Bereichen großes Interesse an deren Identifizierung. Als Erfolgsfaktoren sind jene „Faktoren [zu] identifizieren, die den Unternehmenserfolg nachhaltig und längerfristig bestimmen und insbesondere dem Aufbau und der Sicherung von Erfolgspotenzialen und Erfolgspositionen dienen“.²⁴

Unternehmen messen die Performance ihrer Geschäfte durch den **Shareholder Value**. Dieser Begriff geht auf Alfred Rappaport²⁵ zurück und besagt, dass das Ziel der Unternehmensleitung die Maximierung des langfristigen Unternehmenswertes durch Gewinnmaximierung und Erhöhung der Eigenkapitalrendite sein soll. Der Shareholder Value ist als Marktwert des Eigenkapitals definiert. Er ergibt sich aus den auf den Bewertungsstichtag diskontierten Freien Cash Flow abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals.

Das **Shareholder Value Netzwerk** veranschaulicht den Zusammenhang zwischen der **Zielsetzung** eines Unternehmens, d.h. der Wertsteigerung, und den **Werttreibern** – Umsatzwachstum, Gewinnmarge, Steuerrate, Investitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen, Kapitalkosten und die Dauer der Wertsteigerung.

Rappaport definiert drei Entscheidungsbereiche eines Unternehmens:

- **Operating**, also jene Entscheidungen, die das laufende Geschäft betreffen
- **Investment** und
- **Finanzierung**

²⁴ Rehkugler, 1989, S. 627

²⁵ Vgl. Rappaport, 1999, S. 67 ff.

Auf Immobilienunternehmen bezogen können folgende Entscheidungsbe-
reiche abgeleitet werden:

- Immobilienstrategie
- Immobilienbetrieb (**Operating**)
- Immobilieninvestitionen und –desinvestitionen (**Investment**)
- Immobilienfinanzierung (**Finanzierung**)

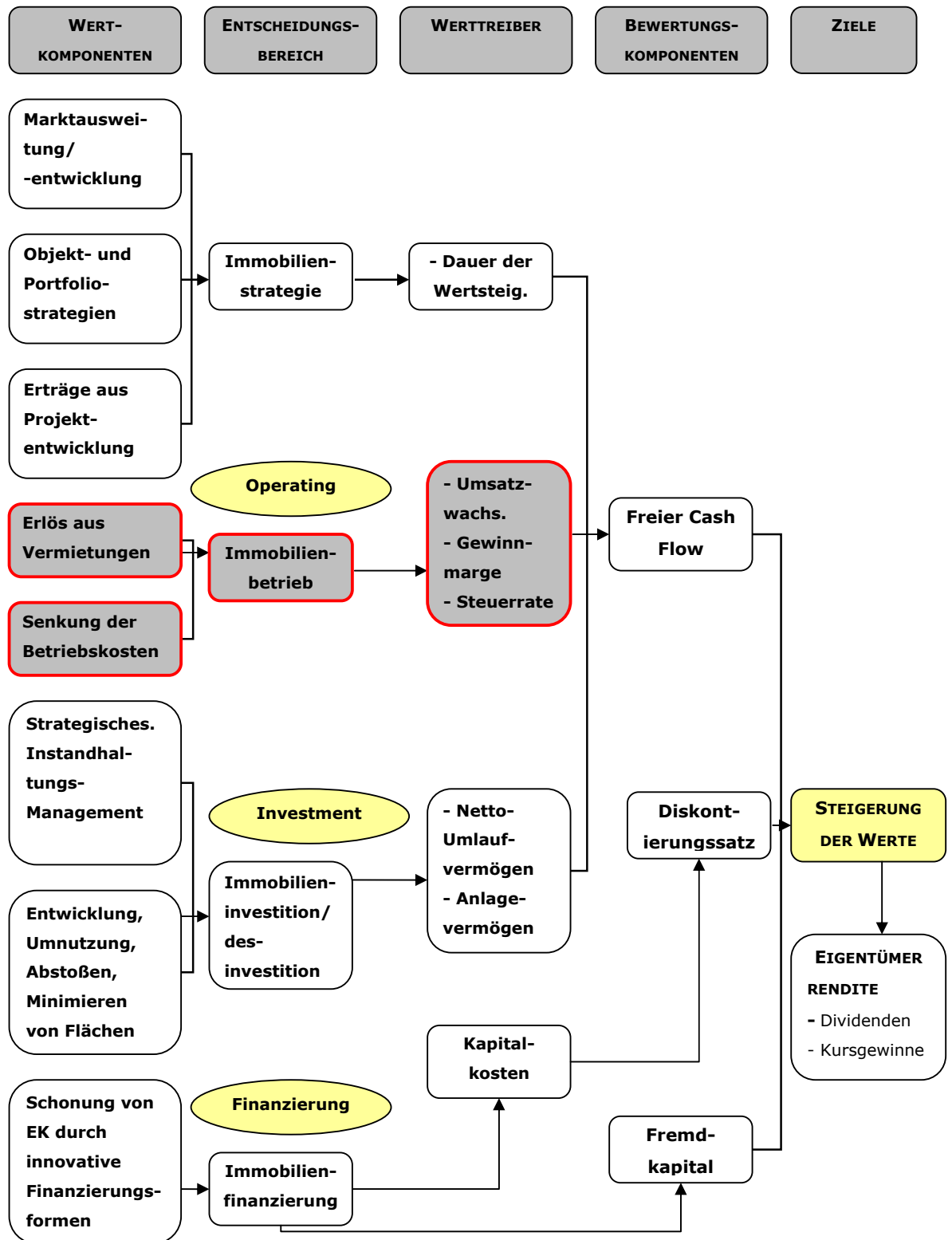
Investitionsentscheidungen spiegeln sich in den Werttreibern Investitio-
nen ins Netto-Umlauf- und Anlagevermögen wider. Finanzierungsent-
scheidungen des Managements, d.h. das richtige Verhältnis von Fremd-
und Eigenkapital als auch die Wahl der richtigen Finanzierungsinstrumen-
te, bestimmen die Kapitalkosten. Operative Entscheidungen, solche die
das laufende Geschäft betreffen, wie Sortimentspolitik, Preis- und Quali-
tätspolitik sowie Service- und Kommunikationspolitik werden durch die
Werttreiber Umsatzwachstum, Gewinnmarge und Steuerrate ausge-
drückt.

Der Werttreiber Dauer der Wertsteigerung zeigt, über wie viele Jahre eine
Investition voraussichtlich eine Rendite erzielen wird, die den Kapitalkos-
tensatz übersteigt.

Die Bewertungskomponente **Freier Cash-flow** wird durch Operating-
und Investment-Werttreiber sowie durch die Dauer der Wertsteigerung
beeinflusst. Der **Diskontierungssatz** wird vom Werttreiber Kapitalkosten
bestimmt. Der Shareholder Value ergibt sich aus dem Unternehmenswert
abzüglich der Bewertungskomponente **Fremdkapital** und liegt der
Eigentümerrendite aus Dividenden und Kursgewinnen zugrunde.²⁶

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den **Operating-
Entscheidungen**, also dem **Immobilienbetrieb**. Durch Steigerung der
Erlöse aus Vermietung sowie Senkung der Betriebskosten können der
Umsatz sowie die Gewinnmarge erhöht und somit eine Steigerung des
Freien Cash Flows erzielt werden. Dies trägt wiederum zur Wertsteige-
rung des Unternehmens bei.

²⁶ Vgl. Rappaport, 1999, S. 68ff. und vgl. Teufelsdorfer, 2006, S. 81

Abb. 4: Das Shareholder Value Netzwerk²⁷

²⁷ Quelle: in Anlehnung an Rappaport, 1999, S. 68 und Teufelsdorfer, 2006, S. 81

In den Handelwissenschaften wird im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung versucht, die wesentlichen Faktoren für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Einkaufszentrums zu definieren.

Vor allem in Zeiten des Verdrängungswettbewerbs ist entscheidend, sich am Markt richtig zu positionieren. Dabei sollen die Erfolgsfaktoren Wegweiser zum Erfolg sein und die Gesamtattraktivität des Shopping Centers steigern. Die Berücksichtigung einzelner Faktoren garantiert alleine noch keinen Erfolg. Die Gesamtattraktivität ist vielmehr von der Bündelung der einzelnen Kriterien abhängig, welche mittels eines langfristig angelegten Shopping Center Konzeptes mit kontinuierlicher Prüfung und eventueller Anpassung an die Veränderungen des Umfeldes umgesetzt wird.²⁸

Unter **Gesamtattraktivität** werden alle Eigenschaften eines Einkaufszentrums verstanden, die den Konsumenten dazu bewegen, dieses aufzusuchen. Die Attraktivität hängt von einer Vielzahl von verschiedenen Faktoren ab, denen unterschiedliche Bedeutung zukommt.²⁹ Die Attraktivität der gesamten Geschäftsagglomeration ist dabei weit mehr als die Summe der einzelnen Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe.³⁰

²⁸ Vgl. Neuhold, 2004, S. 21 in Anlehnung an Will, 2001, S. 11

²⁹ Vgl. Berekoven/Eckert/Wimmer, 1973, S. 268

³⁰ Vgl. Bastian, 1999, S. 12

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das Beziehungsgeflecht von Erfolgsindikatoren von Einkaufszentren:

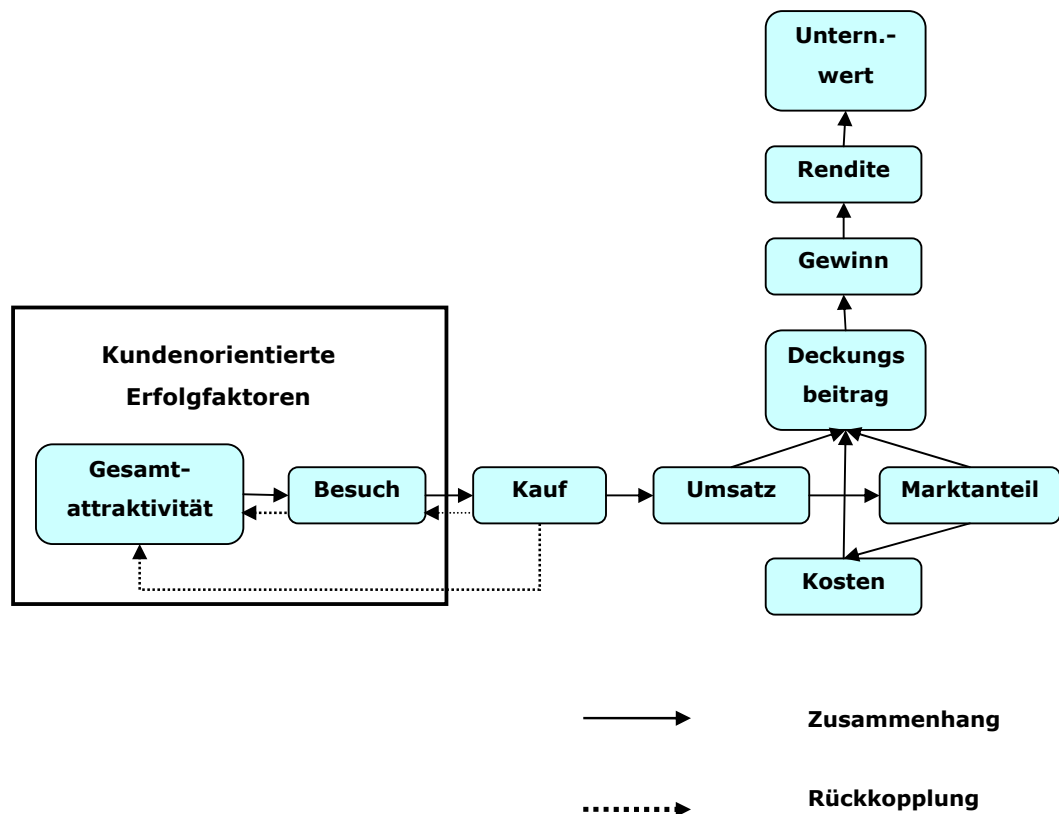


Abb. 5: Beziehungsgeflecht der Erfolgsindikatoren von Einkaufszentren³¹

Die **Gesamtattraktivität** bewegt einen Kunden dazu, ein bestimmtes Shopping Center zu besuchen und dort womöglich einzukaufen. In der Regel führt eine Steigerung der Frequenz zu einer Erhöhung des Umsatzes.

Nur wenn es gelingt die kundenorientierten Erfolgsindikatoren zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, kann die **Besucheranzahl** und somit der **Umsatz** erhöht werden, was wiederum eine Erhöhung des Marktanteils, der Rendite und des Unternehmenswertes mit sich bringt.

³¹ Quelle: Bastian, 1999, S. 67, in Anlehnung an Meffert, 1994, S. 96 und Benkenstein, 1997, S. 121

2.1. ERFOLGSFAKTORENMODELL

Bastian nennt vier wesentliche Faktoren, die für den Erfolg eines Einkaufszentrums entscheidend sind³²: **Convenience**, **Erlebnis** und **Versorgung** sowie **bestimmte Rahmenbedingungen**, nämlich ein gutes Center Management, regelmäßige Marktforschungsstudien, Werbung und die Standortwahl.

2.1.1. CONVENIENCE

Die erste Säule steht für das anglo-amerikanische Wort „convenience“, was übersetzt „Bequemlichkeit“ bedeutet. Darunter kann man im weitesten Sinne „Kundenorientierung“ verstehen. Für den Besucher spielt hierbei die Erreichbarkeit des Centers, welche durch die Nähe zum Wohn- und Arbeitsort sowie durch die Verkehrsanbindung durch öffentliche Verkehrsmitteln und PKW bestimmt wird, eine entscheidende Rolle. Weiters sind ausreichende Parkmöglichkeiten und kostenloses Parken sowie lange Öffnungszeiten Faktoren, durch die ein Konsument den Besuch eines Einkaufszentrums als „convenient“ empfindet.³³

2.1.2. ERLEBNIS

Die zweite Säule bildet die Determinante „Erlebnis“. In einer erlebnisorientierten Gesellschaft liegt der Wunsch nach „Entertainment“ auf der Hand. Der Kunde möchte neben der Befriedigung der alltäglichen Bedürfnisse bei einem Besuch im Shopping Center zusätzlich seinen Erlebnishunger stillen. Die bauliche Gestaltung, Ruhezonen, Aktionswochen sowie diverse Ausstellungen sollen zu einem Shopperlebnis beitragen.³⁴

³² Vgl. Bastian, 1999, S. 98 ff.; Vgl. Tehsarik, 2001, S. 83 ff.

³³ Vgl. Bastian, 1999, S. 98

³⁴ Vgl. Bastian, 1999, S. 100 ff.

2.1.3. VERSORGUNG

Die dritte Säule „Versorgung“ ist die Kernaufgabe eines Shopping Centers. Der Verbraucher möchte mit Waren aller Bedarfsgruppen und Dienstleistungen versorgt werden. Ein Einkaufszentrum ist für den Kunden umso attraktiver, je mehr Versorgungswünsche dort erfüllt werden können. Vor allem ein umfassender Branchen- und Mietermix mit den wichtigsten „Anchor tenants“ sowie ein ausgeglichener Betriebstypenmix stellen entscheidende Erfolgsfaktoren eines Einkaufszentrums dar. Der Kunde möchte „alles unter einem Dach“ kaufen. Diesem Wunsch wird u.a. damit nachgekommen, dass mehrere Geschäfte einer Branche sowie zusätzliche gastronomische Versorgung angesiedelt werden.³⁵

2.1.4. RAHMENBEDINGUNGEN

Die vierte Säule steht, wie bereits erwähnt, für bestimmte Rahmenbedingungen. Die Determinanten „Center Management“, „Marktforschung“, „Werbung“ und die „Wahl des Standortes“ werden vom Besucher nur unmittelbar wahrgenommen, haben aber dennoch einen starken Einfluss auf die Gesamtattraktivität eines Einkaufszentrums und in weiterer Folge auf die Besuchshäufigkeit sowie den Kauf.

Nur durch ein **professionelles Center Management** können nachhaltige Erträge erzielt werden. Übergeordnete Aufgabe des Center Managements ist es, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der beteiligten Parteien einzugehen.

³⁵ Vgl. Bastian, 1999, S. 103

Die beteiligten Parteien in einem Einkaufszentrum sind:



Abb. 6: Das Einkaufszentrum als Kooperationsgebilde³⁶

Für den **Investor** sind die Nachhaltigkeit der Erträge, die Höhe der Investitionen sowie die Rendite von vorrangiger Bedeutung. Weiters sind für ihn die Sicherung bzw. Steigerung des Verkehrswertes der Immobilie sowie deren Positionierung wichtig.

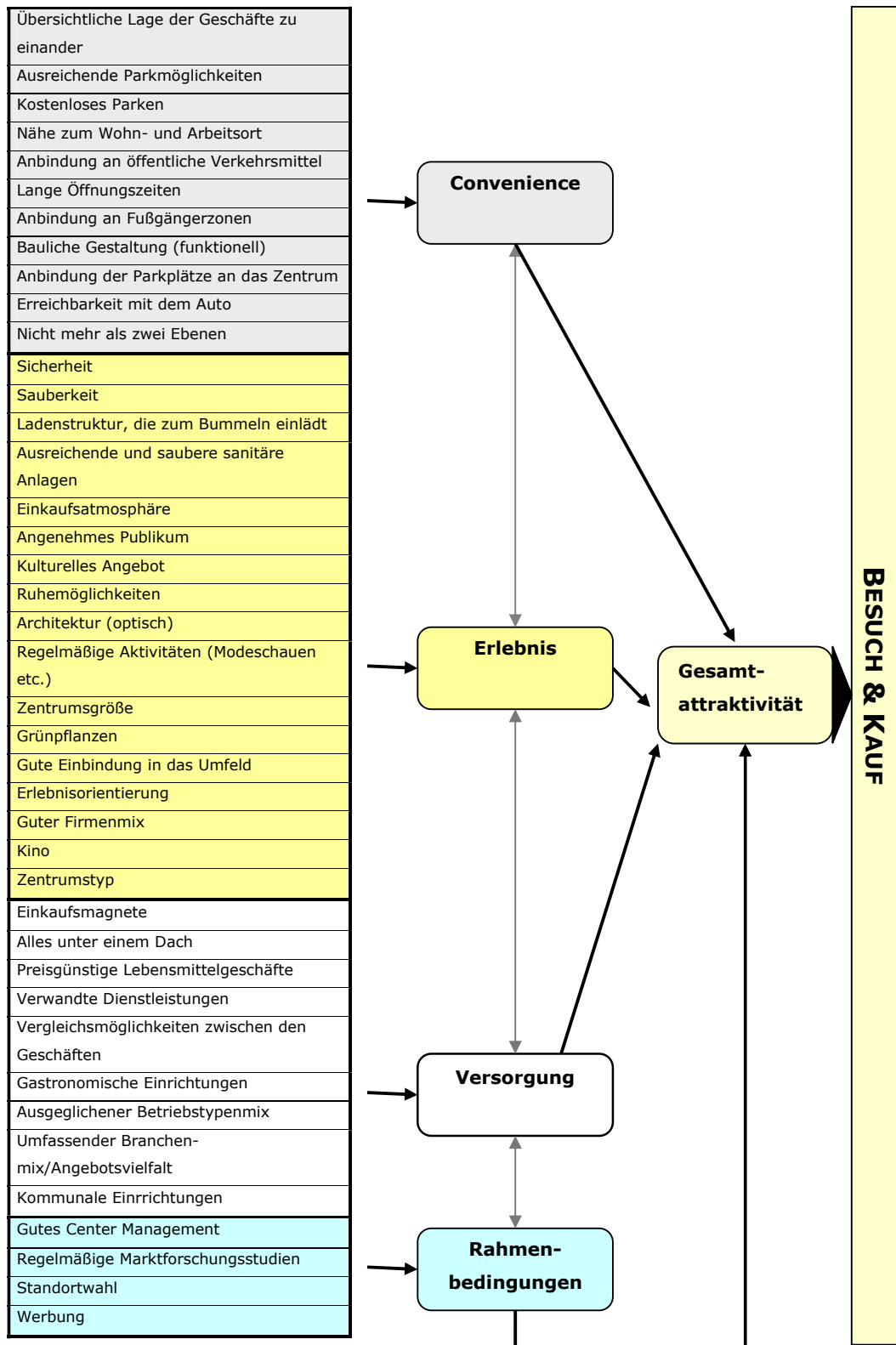
Entscheidend für den **Mieter** sind hohe Umsätze sowie eine niedrige „occupancy cost ratio“.

Der dritte Mitspieler in diesem Kooperationsgebilde ist der **Kunde**. Dieser entscheidet über den Erfolg bzw. Misserfolg eines Einkaufszentrums. Nur wenn auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden eingegangen wird, ist ein Einkaufszentrum erfolgreich.

³⁶ Quelle: Tehsarik, 2001, S. 58, in Anlehnung an Ekazent

Neben dem Center Management stellt einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor die **zielgruppenorientierte Werbung** dar, welche es erst ermöglicht das Shopping Center langfristig am Markt zu positionieren und somit gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. Um mit den immer schneller werdenden Veränderungen Schritt halten zu können, ist es unumgänglich zeitnah über Veränderungen der Kundenwünsche Bescheid zu wissen. Deshalb trägt **kontinuierliche Marktforschung** wesentlich zum Erfolg eines Einkaufszentrums bei. Der **Standort** wird bereits in der Planungs- und eigentlichen Bauphase festgelegt, deshalb kann auf diese Determinante während der Nutzungsphase eines Einkaufszentrums nur teilweise, z.B. durch bessere Erreichbarkeit durch Schaffung von zusätzlichen Parkplätzen, Einfluss genommen werden.

Die nachfolgende Abbildung stellt einen Zusammenhang zwischen der vom Besucher (teilweise) subjektiv empfundenen Gesamtattraktivität eines Einkaufszentrums und den einzelnen Erfolgsfaktoren her:

Abb. 7: Erfolgsfaktoren³⁷³⁷ Quelle: Bastian, 1999, S. 105; Tehsarik, 2001, S. 113

2.2. ERFOLGSFAKTOREN IN DER NUTZUNGSPHASE

Nach der Betrachtung der Erfolgsfaktoren im Allgemeinen sollen nun jene herausgearbeitet werden, welche in der Nutzungsphase eines Einkaufszentrums eine entscheidende Rolle spielen. Im nächsten Schritt wird diskutiert, welche Retail-Management Maßnahmen die Erfolgsfaktoren der Nutzungsphase positiv beeinflussen können.

Die Erfolgsfaktoren von Shopping Centern variieren in den jeweiligen Lebenszyklusphasen. „Als **Immobilien-Lebenszyklus** wird die zeitliche Abfolge der Prozesse von der Entstehung eines Gebäudes über verschiedene Nutzungen hinweg bis zum Abriss bezeichnet. Dabei können Zeiten der Nutzung durch Leer- und Teil-Leerstände unterbrochen sein - teilweise einhergehend mit Renovierungen, Umbauten und anderen umstrukturierenden Maßnahmen.“³⁸

Der Lebenszyklus einer Immobilie kann somit in vier Phasen unterteilt werden:

- Die Projektentwicklungsphase
- Die Nutzungsphase
- Die Leerstandsphase
- Die Redevelopmentphase bzw. der Abriss

³⁸ Rottke/Werneck, 2005, S. 211

Diese Phasen können auf ein Shopping Center übertragen werden und ergeben dann folgendes Bild:

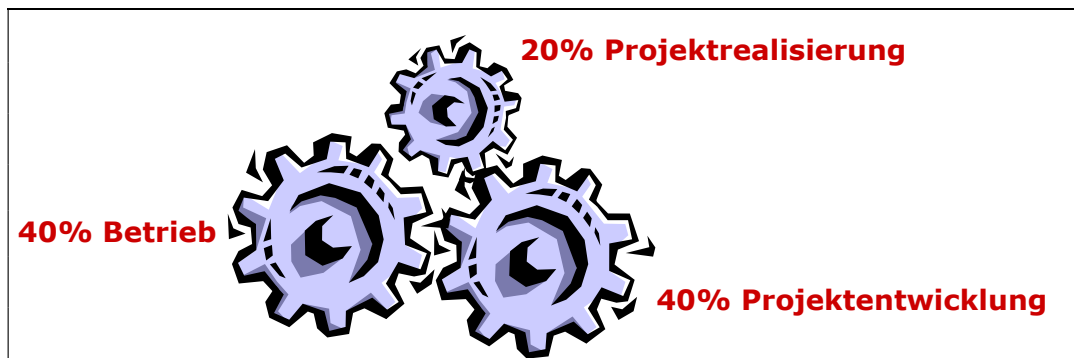


Abb. 8: Gewichtung der Erfolgsfaktoren³⁹

Die *Projektentwicklung* und *-realisierung* werden im Lebenszyklusmodell als Projektentwicklungsphase definiert. Der *Betrieb* entspricht der Nutzungsphase eines Einkaufszentrums. Während dieser können Leerstände auftreten. Aufgabe der Vermietung ist es, Leerstände durch ständige Kontrolle und Prüfung bestehender Mietverhältnisse zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Die Redevelopmentphase bezieht sich idR auf ein in die Jahre gekommenes Shopping Center, welches durch Renovierungs- und Umbaumaßnahmen erneuert wird.

Der Erfolg eines Einkaufszentrums hängt somit zu 60 Prozent von der **Projektentwicklung und -realisierung** ab. Nur 40 Prozent können durch entsprechende Optimierungsmaßnahmen während des **Betriebs** beeinflusst werden.

Umso wichtiger ist es, jene Optimierungsmaßnahmen herauszuarbeiten, welche gewährleisten, dass der Erfolg eines Einkaufszentrums auch während der Nutzungsphase sichergestellt werden kann. Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Erfolgsfaktoren welcher Phase des Lebenszyklus eines Shopping Centers zuzuordnen sind.

³⁹ Quelle: Tehsarik, 2001, S. 85, in Anlehnung an Ekazent

Dort wo Determinanten in mehreren Phasen beeinflusst werden können, werden sie jener Phase zugeordnet, welche den stärksten Einfluss auf sie hat. Abschließend wird veranschaulicht, welche **Optimierungsmaßnahmen** auf die Erfolgsfaktoren in der **Nutzungsphase** Einfluss nehmen können:

PHASE	OPTIMIERUNGSM.	ERFOLGSFAKTOREN	
Projektentwicklung		Übersichtliche Lage der Geschäfte zu einander	Convenience
Projektentw., Betrieb	Revitalisierung	Ausreichende Parkmöglichkeiten	
Betrieb	Servicepolitik	Kostenloses Parken	
Projektentwicklung		Nähe zum Wohn- und Arbeitsort	
Projektentwicklung		Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel	
Betrieb	Servicepolitik	Lange Öffnungszeiten	
Projektentwicklung		Anbindung an Fußgängerzonen	
Projektrealisierung		Bauliche Gestaltung (funktionell)	
Projektentwicklung		Anbindung der Parkplätze an das Zentrum	
Projektentwicklung		Erreichbarkeit mit dem Auto	
Projektentwicklung		Nicht mehr als zwei Ebenen	
Betrieb	Servicepolitik	Sicherheit	Erlebnis
Betrieb	Servicepolitik	Sauberkeit	
Betrieb	Vermietung	Ladenstruktur, die zum Bummeln einlädt	
Betrieb	Servicepolitik	Ausreichende und saubere sanitäre Anlagen	
Betrieb	Revitalisierung, Servicepolitik	Einkaufsatmosphäre	
Betrieb	Kommunikationspolitik	Angenehmes Publikum	
Betrieb	Kommunikationspolitik	Kulturelles Angebot	
Betrieb	Revitalisierung	Ruhemöglichkeiten	
Projektentwicklung		Architektur (optisch)	
Betrieb	Kommunikationspolitik	Regelmäßige Aktivitäten (Modeschauen etc.)	
Projektentw., Betrieb		Zentrumsgröße	
Betrieb	Revitalisierung	Grünpflanzen	
Betrieb	Service- und Kommunikationsp., Revital.	Gute Einbindung in das Umfeld	
Betrieb	Kommunikationspolitik	Erlebnisorientierung	
Betrieb	Vermietung	Guter Firmenmix	
Projektentwicklung		Kino	
Projektentwicklung		Zentrumstyp	
Projektrealisierung		Einkaufsmagnete	Versorgung
Projektrealisierung		Alles unter einem Dach	
Betrieb	Vermietung	Preisgünstige Lebensmittelgeschäfte	
Betrieb	Vermietung	Verwandte Dienstleistungen	
Betrieb	Vermietung	Vergleichsmögl. zwischen den Geschäften	
Betrieb	Vermietung	Gastronomische Einrichtungen	
Betrieb	Vermietung	Ausgeglichener Betriebstypenmix	
Betrieb	Vermietung	Umfassender Branchenmix/Angebotsvielfalt	
Betrieb	Vermietung	Kommunale Einrichtungen	
Betrieb	Center Management	Gutes Center Management	Rahmen- beding.
Betrieb	Kommunikationspolitik	Regelmäßige Marktforschungsstudien	
Projektentwicklung		Standortwahl	
Betrieb	Kommunikationspolitik	Werbung	

Abb. 9: Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase I⁴⁰⁴⁰ Quelle: eigen erstellt, in Anlehnung an Bastian, 1999, S. 105; Tehsarik, 2001, S. 113

Die grobe **Anzahl der Parkplätze** wird bereits in der Projektentwicklungsphase festgelegt und stellt ein wesentliches Erfolgskriterium eines Einkaufszentrums dar. Denn nur wenn genügend Parkmöglichkeiten vorhanden sind, wird ein Center regelmäßig frequentiert. Vor allem für Lebensmitteleinkäufe und Einkäufe von Investitionsgütern wie z.B. Fernseher, Computer ist eine gute Erreichbarkeit mit dem PKW erfolgsscheidend. Für den Fall, dass die Parkplatzmöglichkeiten nicht ausreichen, kann bzw. muss während der Nutzungsphase, unter der Voraussetzung, dass entsprechende Flächen vorhanden sind, die Anzahl der Stellplätze erhöht werden. In der Regel sollte ein Parkplatz pro 30 m² Verkaufsfläche eingeplant werden.

Die **Zentrumsgröße** stellt einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Damit ein Shopping Center überregionale Bedeutung erlangen kann, muss es eine Verkaufsfläche von mindestens 25.000 m² aufweisen. Auch Einkaufszentren mit bis zu 10.000 m² können aufgrund ihrer Nahversorgerfunktion als regionales Center erfolgreich sein. Für Einkaufszentren, deren Verkaufsfläche zwischen diesen beiden Grenzwerten liegt, wird es jedoch immer schwieriger, sich im Verdrängungswettbewerb zu behaupten.⁴¹ Die Größe des Einkaufszentrums, somit auch dessen Positionierung, wird bereits in der Projektentwicklungsphase festgelegt. In der Nutzungsphase kann eine mögliche Erweiterung der Verkaufsfläche ins Auge gefasst werden, um die Marktpräsenz und den Marktanteil zu vergrößern und sich somit gegenüber zukünftigem Wettbewerb zu behaupten.

⁴¹ Vgl. Regio Plan, 2003b, S. 1

Auf Basis der vorangegangenen Erläuterung lassen sich folgende Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase eines Einkaufszentrums ableiten:

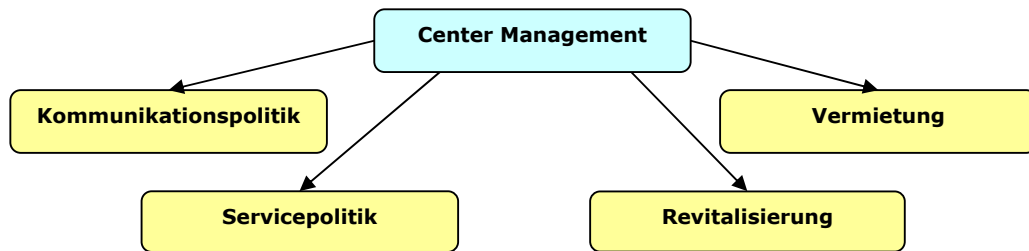


Abb. 10: Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase II⁴²

⁴² Quelle: eigen erstellt

In der vorliegenden Arbeit werden nur die Kommunikations- und Servicepolitik näher betrachtet, da die Preis- und Produktpolitik idR bereits in einem früheren Stadium festgelegt werden.

3. RETAIL-MANAGEMENT MASSNAHMEN

Unter Retail-Management Maßnahmen werden in der vorliegenden Arbeit Optimierungsmaßnahmen verstanden, welche in der Nutzungsphase eines Shopping Centers eingesetzt werden können bzw. sollten und somit zum Erfolg der Einzelhandelsimmobilie entscheidend beitragen. In der einschlägigen Literatur wird dieses Thema nur am Rande behandelt.

Primäres Ziel des Center Managements und somit jeder Optimierungsmaßnahme soll die Rentabilität und die Werterhaltung bzw. Wertsteigerung des Objektes sein.⁴³

3.1. VERMIETUNG

Die Hauptaufgabe des Vermietungsmanagement ist die Optimierung bestehender Mietverträge. Ferner sollen die bestehenden Mietverträge an die sich ändernden Marktverhältnisse angepasst und mit den bestehenden Mietern neu verhandelt werden.

Bei jeder Neuvermietung kann und muss die Verwaltung Erkenntnisse aus der Marktforschung berücksichtigen z.B. Fehlsortimente ergänzen und somit dafür sorgen, dass das Shopping Center „seine Anziehungskraft auch nach Ablauf der ersten Neugierde behält und möglicherweise noch verstärkt“.⁴⁴

⁴³ Vgl. Schanz, 1973, S. 202

⁴⁴ Schanz, 1973, S. 202

Als primäre Optimierungsmaßnahmen seitens Vermietung in der Nachvermietungsphase eines Shopping Centers können folgende definiert werden:

- **Branchen- und Mietermix verbessern**
- **Leerstände vermeiden bzw. minimieren**
- **Finanzielle Risiken reduzieren**
- **Neue Flächen kreieren**

3.1.1. BRANCHEN- UND MIETERMIX VERBESSERN

Der Investor erwartet von der Investition in ein Shopping Center eine angemessene Kapitalverzinsung. Die Berechnung des Return on Investment erfolgt in Form der Nettorendite, die als Verhältnis zwischen Reinertrag und eingesetztem Kapital definiert wird.⁴⁵ Der Reinertrag stellt die jährliche Gesamtnettomiete ohne Umlagen und Mehrwehrsteuer minus Instandhaltungskosten, nicht überwälzbaren Betriebs- und Fremdkapitalkosten, internen Verwaltungskosten, Mietausfällen und Abschreibungen dar.⁴⁶

Somit hängen der wirtschaftliche Erfolg eines Shopping Centers und damit auch der Ertrag des Investors vom wirtschaftlichen Erfolg der im Center angesiedelten Mieter ab.⁴⁷ Daher liegt der Erfolg bereits in der Auswahl der richtigen Mieter und des richtigen Branchenmixes begründet. Ein gut geplantes und strategisch positioniertes Einkaufszentrum weist bereits bei der Eröffnung einen optimalen Branchen- und Mietermix auf.

„Der Branchenmix eines Shopping Centers definiert sich als die auf einen Zeitpunkt bezogene Kombination von Anbietern, die spezifische Sortimente oder Dienstleistungen am Markt verwerten. Die Branchenmixpolitik kann analog hierzu als die grundlegende Gestaltung und die darauf

⁴⁵ Martin, 2003, S. 78

⁴⁶ Martin, 2003, S. 78 in Anlehnung an Platz, 1989, S. 58 ff.

⁴⁷ Vgl. Weißker, 1998, S. 795

aufbauende Modifikation des Branchenmixes im Zeitablauf charakterisiert werden“.⁴⁸

Der Mieter- und Branchenmix stellt, wie bereits erwähnt, einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar, dem sowohl bei der Planung als auch während des Betriebes eines Shopping Centers große Bedeutung zukommt. Die Auswahl der Branchen und Mieter bildet eine Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung am Markt, mit der sich das Center deutlich vom Wettbewerb abheben kann.⁴⁹ Ziel ist es, einen optimalen Branchen- und Mietermix zu kreieren, der an die Veränderungen des Marktes angepasst ist. Der Eigentümer muss in bestimmten Zeitabständen Mieter konsequent austauschen, wenn diese aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen nicht mehr in der Lage sind, positiv zum Gesamtimage des Shopping Centers beizutragen.

Bei der Positionierung eines Shopping Centers, also vor allem bei der Festlegung des Branchen- und Mietermix, sind folgende gegensätzliche Strategienvarianten zu unterscheiden:⁵⁰

A) Die Ökonomisierungsstrategie

Die Ökonomisierungsstrategie bietet dem Kunden einen ökonomischen Nutzen in zweierlei Hinsicht: Sie soll dem Verbraucher Einsparungspotentiale sowohl in monetärer, als auch zeitlicher Hinsicht ermöglichen.

Zeitliche Einsparungspotentiale können dem Konsumenten geboten werden, wenn er ein Shopping Center in der Absicht der Beschaffungsökonomisierung aufsucht. Der Konsument hat das Ziel, mehrere Einkaufsvorgänge an einem Ort zu tätigen (One-Stop-Shopping). **Einsparungspotentiale in monetärer Hinsicht** (Preisführerschaft) werden durch Einzelhändler mit preisorientiertem Sortiment (z.B. Discounter) offeriert.

⁴⁸ Vgl. Martin, 2003, S. 46

⁴⁹ Vgl. Schliebe, 1998, S. 117

⁵⁰ Der folgende Abschnitt basiert auf Martin, 2003, S. 86-95, S. 158-174

B) Die Präferenzstrategie

Für den präferenzorientierten Kunden stellt der **Einkauf ein „Erlebnis“** dar. Das Bummeln wird als Freizeitbeschäftigung empfunden. Der Preis ist für ihn nur insofern relevant als die „Schnäppchenjagd“ ein großes Erlebnis darstellt. „Ziel ist es, im Meinungsbild des Verbrauchers eine einzigartige Einkaufsstätte zu schaffen, die sich durch ein hohes Maß von Markentreue auszeichnet.“⁵¹ Hohe Kompetenz in den Bereichen Service bzw. Beratung, Sortimentsqualität, Erlebnis und Einkaufsbequemlichkeit sind hierbei entscheidend.

Bei der Positionierung eines Einkaufszentrums sollte eine eindeutige Ausprägung **der Ökonomisierungs- bzw. der Präferenzstrategie** angestrebt werden, damit der Konsument ein eindeutiges Leistungsbild identifizieren und die Gefahr des „Stuck-In-The-Middle“ abgewandt werden kann.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, müssen bei der Positionierung des Centers mit Hilfe der Ökonomisierungs- oder Präferenzstrategie unterschiedliche Faktoren ins Auge gefasst werden.⁵² Hier wird vor allem auf jene Merkmale eingegangen, denen in einer der beiden Strategien eine hohe Bedeutung zukommt:

⁵¹ Martin, 2003, S. 91, in Anlehnung an Becker, 1990, S. 158 ff.

⁵² Vgl. Martin, 2003, S. 160 ff.

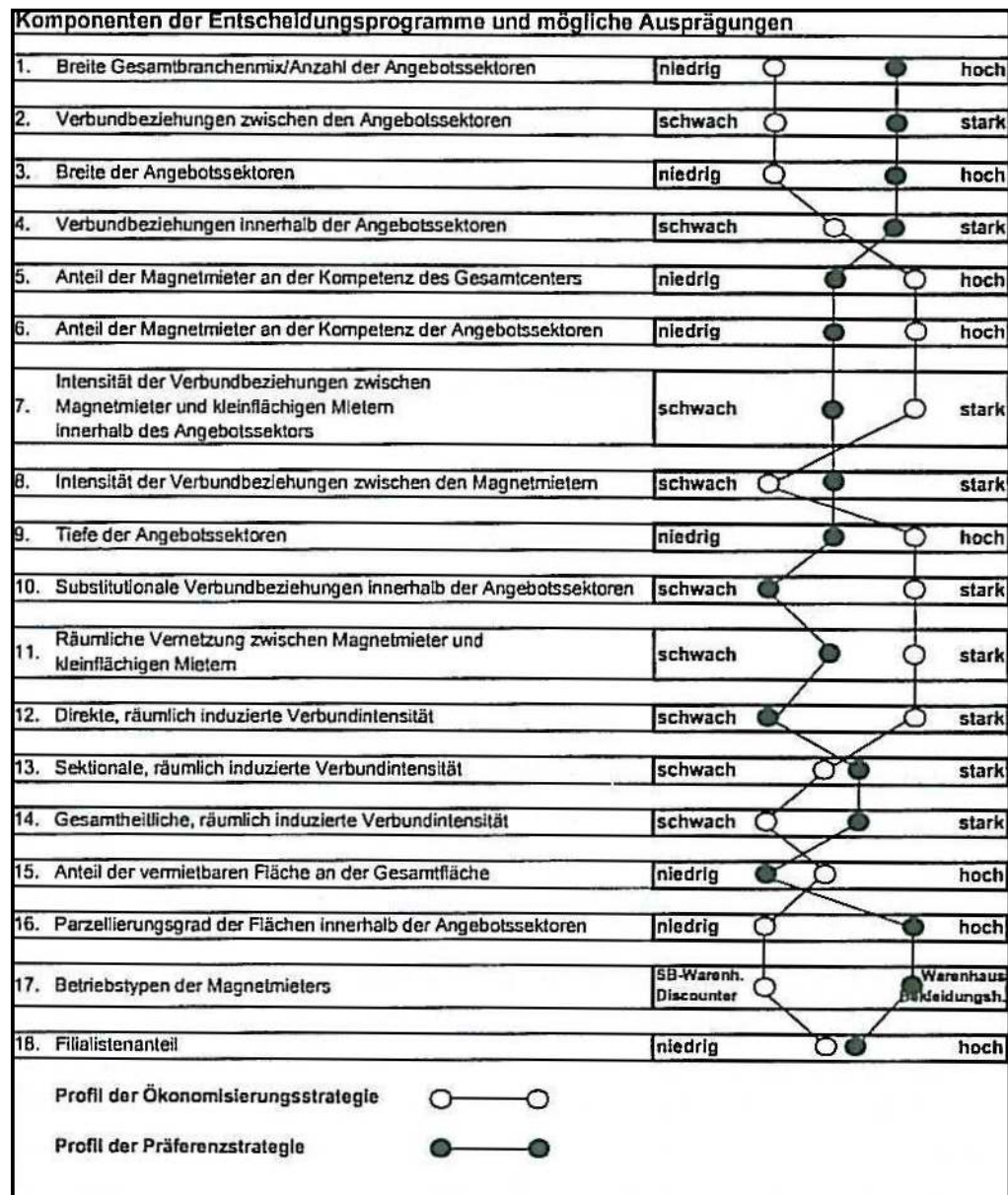


Abb. 11: Ökonomisierungs- versus Präferenzstrategie

ad A.) Die Ökonomisierungsstrategie

Zunächst werden jene Merkmale beschrieben, die für den **ökonomisierungsstrategisch motivierten Konsumenten**, der sowohl Zeit als auch Geld sparen möchte, für die Wahl der Einkaufsstätte entscheidend sind:

**ad A.1.) Anteil der Magnetmieter an der
Kompetenz des Gesamtcenters und der Branchen⁵³**

„Anchor tenants“ (z.B. H&M, P&C, Zara, Media Markt, Saturn) sind für die Kompetenz eines Shopping Centers sowie für die Kompetenz der Branchen von entscheidender Bedeutung. Als Frequenzbringer locken sie die Kunden an, steigern die Besucheranzahl und somit den Umsatz des gesamten Centers.

Vor allem für den Konsumenten, der beim Einkauf Zeit sparen möchte, stellen Magnetmieter die präferierte Einkaufsstätte dar, da er idR das Geschäft kennt und sich schnell orientieren kann.

**ad A.2.) Intensität der Verbundbeziehungen zwischen
Magnetmieter und kleinflächigen Mietern
innerhalb der Branchen⁵⁴**

Bei der Ökonomisierungsstrategie müssen die Verbundbeziehungen zwischen Magnetmieter und kleinflächigen Mietern innerhalb einer Branche besonders intensiv ausfallen, da der Konsument keine Neigung zum Bummeln hat, sondern primär seinen Beschaffungsvorgang örtlich bündeln möchte.

Auch innerhalb der Präferenzstrategie sind Verbundbeziehungen zwischen Magnetmietern und kleinflächigen Mietern nicht zu vernachlässigen: Der präferenzorientierte Konsument wendet mehr Zeit für seinen Einkauf auf als der ökonomisierungsstrategische und somit wächst die Wahrscheinlichkeit des ungeplanten Impulsivkaufs.

ad A.3.) Tiefe der Angebotssektoren⁵⁵

Die Tiefe stellt die Anzahl ähnlicher Geschäfte einer Branche dar.

Der ökonomisierungsstrategische Konsument wird unter der Voraussetzung der räumlichen Konzentration in die Lage versetzt, innerhalb kurzer Zeit Preise und Preis- Leistungsverhältnisse zu vergleichen.

⁵³ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 5 und 6

⁵⁴ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 7

⁵⁵ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 9

Die Tiefe des Sortiments ist aber auch für den präferenzorientierten Konsumenten z.B. bei Sportgeschäften bedeutsam, da er ein breites Angebot wahrnehmen möchte.

ad A.4.) Substitutionale Verbundbeziehungen innerhalb der Branchen⁵⁶

Damit sind die tatsächlich vorhandenen Konkurrenzverhältnisse zwischen Anbietern einer Branche gemeint. Diese Komponente hängt wiederum von der Tiefe des Branchenmixes ab. Diese substitutionalen Verbundbeziehungen innerhalb einer Branche sind in erster Linie für den Kunden wichtig, der Zeit und Geld sparen möchte. Substitutionale Verbundbeziehungen ermöglichen ihm Preise schnell zu vergleichen und Zeit zu sparen.

ad A.5.) Räumliche Vernetzung zwischen Magnetmieter und kleinflächigen Mietern⁵⁷

Die Wahrscheinlichkeit von spontanen Kopplungskäufen steigt, wenn eine Nähe zwischen Magnetmieter und komplementärem Fachgeschäft gegeben ist. Jedoch ist sie für den ökonomisierungsstrategisch motivierten Kunden umso wichtiger, da er nur dann den Einkauf bei einem Großanbieter (z.B. Lebensmittelhändler) und den verbundenen Fachgeschäft (Obst- und Gemüsehändler) wahrnimmt, wenn diese räumlich konzentriert sind.

ad A.6.) Direkte, räumlich induzierte Verbundintensität⁵⁸

Damit ist eine ausgeprägte räumliche Gruppierung von Anbietern, die dem Konsumenten Synergien im Beschaffungsvorgang ermöglichen, gemeint. Für den Kunden mit geringem Zeitbudget ist es selbstverständlich wichtig, dass Geschäfte, die er im Rahmen eines Mehr-Stationen-Kaufes aufsuchen möchte, möglichst konzentriert angeordnet sind.

⁵⁶ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 10

⁵⁷ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 11

⁵⁸ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 11

ad A.7.) Betriebstypen der Magnetmieter: SB-Warenhaus, Discounter⁵⁹

Wie bereits erwähnt, sind Ankermieter für beide Positionierungsstrategien entscheidend. Folgende Erscheinungsformen passen eher zur Ökonomisierungsstrategie:

- **SB-Warenhaus:** Das SB-Warenhaus verfügt über eine Fläche von mindestens 3.000 m², hat jedoch seinen Schwerpunkt im Bereich Lebensmittel. Die SB-Warenhäuser bieten im Lebensmittelbereich ein breites und tiefes Angebot und zeichnen sich durch eine Dauerniedrigpreis- oder Sonderangebotspolitik aus.
- **Verbrauchermarkt:** Ein Verbrauchermarkt (z.B. real in Deutschland) ist ein großflächiger Einzelhandelsbetrieb mit 800-3.000 m² Verkaufsfläche, der ein breites Sortiment an Nahrungs- und Genussmitteln und an Ge- und Verbrauchsgütern des kurz- und mittelfristigen Bedarfs überwiegend in Selbstbedienung anbietet. Die Preispolitik wird durch niedrige Preise und Sonderangebote bestimmt.
- **Discounter:** Als Discounter bezeichnet man Unternehmen des Einzelhandels, die sich durch ein schmales Warensortiment, einfache Warenpräsentation, und durch geringe Preise auszeichnen.
- **Fachmarkt (teilweise):** Ein Fachmarkt ist ein großflächiges, modernes Einzelhandelsgeschäft. Diese Betriebsform des Einzelhandel führt in erster Linie Sortimente im Non-Food-Bereich mit großer Tiefe und Breite, wobei der einzelne Fachmarkt auf Waren einer Branche (z. B. Elektro, Bekleidung, Do-it-Yourself, Möbel, Spielzeug usw.) spezialisiert ist.

ad B.) Die Präferenzstrategie

⁵⁹ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 17

Nachfolgend werden jene Merkmale beschrieben, die für den **präferenz- und erlebnisorientierten Kunden** bei der Wahl der Einkaufsstätte von Bedeutung sind:

**ad B.1.) Breite Gesamtbranchenmix /
Anzahl der Angebotssektoren⁶⁰**

Hierunter ist die Anzahl der Branchen (z.B. Lebensmittel, Mode, Elektro) in einem Shopping Center zu verstehen. Je größer diese ist, desto mehr unterschiedliche Branchen findet der Besucher innerhalb eines Einkaufszentrums. Für einen Kunden, der ein Einkaufszentrum zum Zweck der Beschaffungsökonomisierung aufsucht, spielt dieser Faktor eine untergeordnete Rolle: Er möchte mit einem geringen Zeitaufwand seinem habituellen Kaufverhalten folgen.

Für den präferenzorientierten Kunden, der das Shopping Center unter Erlebnisgesichtspunkten aufsucht, ist die Breite des Branchenmixes wichtig, da er beim „Bummeln“ womöglich auch ungeplante Käufe tätigt.

**ad B.2.) Verbundbeziehungen zwischen Branchen /
den Angebotssektoren⁶¹**

Hierunter sind Verbundbeziehungen, d.h. die Kombination von Branchen, deren sachliche und räumliche Gruppierung dem Konsumenten Synergien innerhalb eines Beschaffungsvorganges im Shopping Center bietet, zu verstehen. Vor allem die Branchen Lebensmittel und Bekleidung weisen eine Verbundbeziehung auf.

Der erlebnisorientierte Konsument möchte generell seinen Lebensmittel- und Bekleidungsbedarf innerhalb eines Einkaufszentrums decken. Dies spielt für den bedarfsorientierten Kunden eine untergeordnete Rolle.

ad B.3.) Breite der Angebotssektoren⁶²

⁶⁰ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 1

⁶¹ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 2

Mit der Breite der Angebotssektoren ist die Anzahl der Geschäfte innerhalb einer Branche (z.B. Bekleidung: H&M, Esprit, S'Oliver, C&A) gemeint. Sie kann unterschiedlich angelegt sein. Beispielweise kann der Lebensmittelbereich schwach und das gesamte Bekleidungsangebot stark ausgeprägt sein.

Markant ist, dass der Kunde für Produkte in der höheren Preisklasse (z.B. Bekleidung, Schuhe) mehr Zeit aufwendet, um den Beschaffungsvorgang durchzuführen, als bei günstigeren Produkten. Deshalb bevorzugt der präferenzorientierte Kunde eher Einkaufszentren mit breiten Branchen.

ad B.4.) Verbundbeziehungen innerhalb der Branchen / der Angebotssektoren⁶³

Die Verbundbeziehungen innerhalb der Branchen stehen in einem engen Zusammenhang zur Breite der Angebotssektoren.

Vor allem der erlebnisorientierte Konsument möchte Mehr-Stationen-Käufe innerhalb einer Branche tätigen. Beispielsweise möchte er seine Kleidung nicht nur bei H&M, sondern auch in kleinen Boutiquen kaufen.

Aber auch für den einsparungsorientierten Kunden sind Verbundbeziehungen innerhalb einer Branche nicht zu vernachlässigen. Beispielsweise sucht der Konsument einen Lebensmitteldiscounter auf und nimmt ergänzend die Angebote eines Bäckers oder Obst- und Gemüsehändlers in Anspruch, um den zusätzlichen Beschaffungsaufwand durch die Fahrt zu einer anderen Einkaufsstätte zu vermeiden.

ad B.5.) Parzellierungsgrad der Flächen innerhalb der Branchen / der Angebotssektoren⁶⁴

Unter Parzellierung wird die Verteilung der zur Verfügung stehenden Fläche verstanden. Je höher der Parzellierungsgrad ist, umso kleinteiliger sind die Geschäfte. Große Anbieter sind primär für solche Konsumenten von Bedeutung, die schnell und habitualisiert einkaufen möchten, wohingegen eine große Anzahl von kleinteiligen Fachgeschäften ein Indiz für

⁶² Martin, 2003, S. 161 ff., Breite der Branchen /der Angebotssektoren, Punkt 3

⁶³ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 4

⁶⁴ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 16

qualitätsorientierte Ausrichtung ist und somit den präferenzorientierten Käufer anzieht. Deshalb ist die kleinteilige Flächenaufteilung für den Kunden, der auf Qualität Wert legt, von großer Bedeutung.

ad B.6.) Betriebstypen der Magnetmieter: Warenhaus, Bekleidungshaus⁶⁵

Magnetmietern kommt sowohl bei der Präferenz- als auch bei der Ökonomisierungsstrategie eine bedeutende Rolle zu. Die nachstehenden Ankermieter sind eher als erlebnis- und qualitätsorientiert einzustufen:

- **Warenhaus:** Ein Warenhaus ist ein großes, idR mehrstöckiges Einzelhandelsgeschäft, in dem Waren jeglicher Art zum Kauf angeboten werden (z.B. Kastner & Öhler in Graz, Karstadt, Kaufhof in Deutschland). Warenhäuser verfügen über eine Verkaufsfläche von mindestens 3.000 m².
- **Bekleidungshaus:** z.B. P&C, C&A
- **Sporthaus:** z.B. Hervis, Intersport
- **Fachmarkt (teilweise):** Ein Fachmarkt ist ein großflächiges, modernes Einzelhandelsgeschäft. Diese Betriebsform des Einzelhandels führt in erster Linie Sortimente im Non-Food-Bereich mit großer Tiefe und Breite, wobei der einzelne Fachmarkt auf Waren einer Branche (z. B. Elektro, Bekleidung, Do-it-Yourself, Möbel, Spielzeug usw.) spezialisiert ist.

3.1.2. LEERSTÄNDE VERMEIDEN BZW. REDUZIEREN

Ziel der Vermietung ist es auch, Leerstände zu vermeiden. Dafür ist die ständige Kontrolle der bestehenden Mietverträge erforderlich. Es ist wichtig, Mieter mit schlechter Bonität ehest möglich zu ersetzen, um zukünftige Mietrückstände und -verluste zu vermeiden. Ferner ist es notwendig, schon lange im Voraus zu planen, welche Maßnahmen bei auslaufenden Mietverträgen gesetzt werden sollen: Vertragsverlängerung (zur Marktmiete) oder Neuvermietung. Nur durch vorausschauendes

⁶⁵ Martin, 2003, S. 161 ff., Punkt 17

Denken und professionelles Handeln können Leerstände vermieden werden. Sollten dennoch Leerstände entstehen, ist es Aufgabe des Vermietungsmanagement ehest möglich die betreffenden Geschäfte zu vermieten. Falls es sich dabei um schwer vermietbare Flächen handelt, können Kompromisse mit dem Mieter getroffen werden (z.B. Mietreduktionen, kurzfristigere Mietverträge).

3.1.3. FINANZIELLE RISIKEN MINIMIEREN

Bei der Auswahl der Mieter aus der Menge der Interessenten sind verschiedene Kriterien zu berücksichtigen⁶⁶. Dabei kann zwischen dem persönlichen und dem monetären Eignungsprofil unterschieden werden.

Die erstgenannte Faktorengruppe umfasst insbesondere den Willen und die Fähigkeit des Mieters, sich als Komponente eines Kollektivs in die Gemeinschaft einzuordnen. Faktoren, die das persönliche Eignungsprofil bestimmen, sind:

- Flexibilität
- Erfahrung
- Kooperationsfähigkeit
- Individuelles Engagement

Das monetäre Eignungsprofil wird bestimmt durch:

- Die finanzielle Fähigkeit des Mieters, das Geschäft nutzergerecht und imagekompatibel einzurichten und mit Waren zu bestücken,
- Sicherheit der dauerhaften Mietzahlung,
- Finanzielle Potenz, auch längere umsatzschwache Perioden durchzustehen
- Fähigkeit, einen „Relaunch“ bei drohender „Store-Erosion“ oder als Partizipant einer Gesamtrevitalisierung durchzuführen

Bei sich abzeichnenden Schwierigkeiten ist es oft das Beste, einen Mieterwechsel so schnell wie möglich herbeizuführen.

⁶⁶ Vgl. Martin, 2003, S. 157 ff.

3.1.4. NEUE FLÄCHEN KREIEREN

Flächenmanagement behandelt die quantitativ und qualitativ optimierte Ausnutzung von Flächen einer Immobilie, wobei das erklärte Ziel eine höhere Flächenproduktivität und Wertsteigerung ist.

Unzureichende Flächenumsätze bestehender Mieter mit vertraglich vereinbarten Umsatzmieten können direkte Auswirkungen auf die Ertragslage des Centers haben. Das Flächenmanagement ist ein fortwährender Prozess, der eine regelmäßige qualifizierte Überprüfung der vorhandenen Optimierungsmaßnahmen von verfügbaren Flächen beinhaltet.⁶⁷ Deshalb ist es Aufgabe der Vermietung, sich mit diesem Thema intensiv auseinander zu setzen, um Flächenerosionen zu vermeiden bzw. die vorhandene Fläche optimal zu nutzen. Beispielweise können nicht oder unwirtschaftlich genutzte Nebenflächen (neu)vermietet werden. Durch die Schaffung von Verkaufsständen, Nutzung von Flächenbereichen unter Rolltreppen etc. können zusätzliche Mieteinnahmen generiert und für den Kunden durch den kontinuierlichen Wechsel qualifizierter Einzelhändler der „Reiz des Neuen“ geschaffen werden. Somit kann durch professionelles Flächenmanagement eine Einzelhandelsimmobilie langfristig im ständigen Wettbewerb positioniert und als wertbeständige Kapitalanlage gesichert werden.

3.2. REVITALISIERUNG

„Revitalisierung ist der unabdingbare Partner für den langfristigen Erfolg eines Shopping-Centers.“⁶⁸ Vor allem im Zeitalter „Handel ist Wandel“ ist es erforderlich, eine Immobilie ständig auf dem neuesten Stand der Technik zu halten. Deshalb ist eine kontinuierliche Überprüfung, ob die bestehende Immobilie für zukünftige Nutzungskonzepte geeignet ist, unumgänglich. In Zeiten der wachsenden Flächenkonkurrenz werden **Atmosphäre, Architektur** und der **Wohlfühlfaktor** immer wichtiger.

⁶⁷ Vgl. Raesch, 1998, S. 215 ff.

⁶⁸ Huth, 1998, S. 482

Damit Shopping Center den langfristigen Erfolg sichern können, sind eine Vielzahl von Anforderungen wie Standort, Verkehrsanbindung, bauliche Struktur, Anzahl der Parkplätze, Branchen- und Mietermix, Qualität der Magnetmieter, Kundenlauf, Werbung, Architektur und professionelles Center Management zu berücksichtigen.⁶⁹ Die meisten dieser Anforderungen sind zeitgebunden. Der **Mietermix** ist abhängig vom Erfolg der Mieter, die Beliebtheit des Standorts kann durch neue, attraktivere Einkaufsmöglichkeiten nachlassen. Ein Shopping Center hat ebenso einen Lebenszyklus wie die im Center angebotenen Marken und Produkte, deshalb ist die langfristige Planung der Revitalisierung im voraus für die Sicherung des nachhaltigen Erfolgs eines Einkaufszentrums entscheidend.

Ziele einer Revitalisierung sind:

- die Verweildauer erhöhen
- die Aufenthaltsqualität durch die Schaffung einer positiven Grundstimmung steigern
- die Stammkundenbindung erhöhen
- Neukunden generieren

Das übergeordnete Ziel eine Revitalisierung ist die **Steigerung der Umsätze** durch Erhöhung der Verweildauer. Die Verweildauer kann durch Faktoren wie gutes Gastronomieangebot, saubere Sanitäranlagen, Schaffung von Ruhezeiten und Organisation von Events gesteigert werden.

Bei der Revitalisierung sind nicht nur große und teure Maßnahmen ausschlaggebend für den Erfolg, viel mehr ist es die Liebe zum Detail, die das Gesamtbild des Kunden prägt.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die möglichen **Veränderungsbereiche im Rahmen der Revitalisierung** eines Shopping Centers:

Branchenmix und Marketingkonzept
▪ Mietermix

⁶⁹ Ansorg, 1998, S. 761 ff.

▪ Größe und Zuschnitt der Shopflächen ▪ Name des Centers ▪ Grafische Gestaltung und Beschilderung
Generelle Erreichbarkeit und Zugänglichkeit
▪ Parkplatzsituation im speziellen ▪ ÖPNV-Anbindung im speziellen
Atmosphäre / Ausstattung des Centers
▪ Natürliche Umgebung ▪ Natürliche Beleuchtung ▪ Sicherheit ▪ Abwechslungsreiche Gastronomie ▪ Sanitäre Anlage ▪ Sitz- und Ruheecken im Center
Architektur im allgemeinen
▪ Innovative und nachhaltige Architektur ▪ Traditionelle Architektur ▪ Kurzlebige und moderne Architektur

Abb. 12: Veränderungsbereiche im Rahmen der Revitalisierung⁷⁰

Im Rahmen einer strategischen Positionierung wird der **Branchen- und Mietermix** als auch die Anordnung der Mieter innerhalb des Shopping Centers optimiert. Dieser Veränderungsbereich wird aber nicht nur bei der Neupositionierung, sondern auch zur Stärkung der Marktposition eines Centers ins Auge gefasst. Durch die Verbesserung des bestehenden Branchen- und Mietermix können die Bedürfnisse der Kunden langfristig erfüllt und die Flächenproduktivität gesteigert werden.

Die **generelle Erreichbarkeit und Zugänglichkeit** eines Shopping Centers kann vor allem durch ein sicheres und gutes Parkplatzangebot gewährleistet werden. Da das Parkhaus für den mobilen Besucher den ersten Eindruck und den Eingang des Shopping Centers darstellt, sind hohe Qualitätsstandards, sowohl hinsichtlich der Anzahl der Stellplätze als auch der Nutzerfreundlichkeit, wichtig. Ältere Parkhäuser können durch bessere Zugänge und Einfahrten, hellere Farben, Beschilderung

⁷⁰ Quelle: Sturm, 2006, S. 180, in Anlehnung an Walker, 1992 u.a.

und Beleuchtung, durch Schaffung zusätzlicher Parkplätze sowie durch verbesserte Sicherheit (Überwachung) positiv verändert werden.

Die **Atmosphäre und Ausstattung** eines Shopping Centers kann verbessert werden durch:

- **Außengestaltungselemente** (Umgebung, Stil, Signalwirkung)
- **Strukturelemente** im **Inneren** (Verlauf der Mall, Geschosse, Flächenausnutzung, Anordnung der Shops, Antrittszonen, Beschilderung)
- **Fassadengestaltung** der **Geschäfte** im Shopping Center
- **Warenpräsentationstechniken** in den **Geschäften** (Warenträger, -aufbau, Dekoration)
- **Atmosphärische Umfeldelemente** (Musik, Farben, Licht, Düfte)⁷¹

Somit kann die Atmosphäre in einem Shopping Center durch Bepflanzung und Springbrunnen im Mallbereich, Vereinfachung der Flächenstrukturen, mehr natürliche Beleuchtung sowie neue technische Anlagen aufgewertet werden.⁷² Ein positives vom Kunden wahrgenommenes Gesamtbild kann auch durch gute sanitäre Anlagen, Sitz- und Ruheecken sowie abwechslungsreiche Gastronomie aufgebaut werden.⁷³

Ein weiterer Veränderungsbereich im Rahmen einer Revitalisierung ist die **Architektur**. Sie hat sich mit den stetigen Veränderungen im Mietermix und mit den gestiegenen Kundenanforderungen über die Generationen hinweg stark verändert. Ihr kommen unterschiedliche Funktionen (kommunikative, zweckmäßige und organisatorische Funktion) zu, denen der Eigentümer im Laufe einer Revitalisierung gerecht werden muss.

⁷¹ Vgl. Sturm, 2006, S. 187 in Anlehnung an Bär, 2000, S. 57

⁷² Vgl. Sturm, 2006, S. 187

⁷³ Vgl. Sturm, 2006, S. 187 in Anlehnung an Hartnett, 1994, S. 42 und Germelmann, 2003, S. 193

Aus diesen Veränderungsbereichen im Rahmen einer Revitalisierung lassen sich folgende **Revitalisierungsmaßnahmen** ableiten:

- **Kosmetische Veränderungen** (Möblierung, Licht, Beschilderung, Bepflanzung, Farbe)
- **Bauliche Veränderungen** (Fassade, Bodenbeläge)
- **Änderungen der Branchenstruktur** und **Mietflächeneingriff**
- **Eingriff in die Gebäudestruktur:**
 - Erweiterung/Anbau,
 - (Teil-)Abriss,
 - Parkhauserweiterung,
 - Demailing, d.h. die Rück-Positionierung in baulicher und marktbezogener Hinsicht. Beispielweise kann ein Shopping Center auf der grünen Wiese in ein Fachmarktzentrum verwandelt werden.⁷⁴

Die Art und das Ausmaß der Revitalisierung hängen von der Ausgangssituation des Objektes sowie dem Budget ab.

Bei der Revitalisierung können **zwei Arten** unterschieden werden:

- **die „Revitalisierung im Kopf“**

Darunter fallen jene Komponenten, die im Kopf des Konsumenten das Image eines bestehenden Centers verbessern und somit attraktiver erscheinen lassen. Zu diesen Optimierungsmaßnahmen können vor allem die Verbesserung des Branchen- und Mietermix, die Schaffung zusätzlicher Serviceleistungen, die Organisation diverser Veranstaltungen sowie ein „neuer“ Marketingauftritt gezählt werden.

- **die bauliche Revitalisierung**

Darunter werden die Erneuerung von Boden, Decke, Beleuchtung, sowie die farbliche Gestaltung bestimmter Bereiche, die Schaffung von Ruhezo-

⁷⁴ Vgl. Sturm, 2006, S. 193

nen sowie die Erneuerung der Sanitäranlagen usw. verstanden. Grundsätzlich empfiehlt sich die Bündelung von mehreren Maßnahmen (Beleuchtung, Boden, Decke und Farbgestaltung sowie Infrastruktur wie Toiletten, Eingänge, Information, Mülleimer, Fahrradständer usw.).

Wie bereits erwähnt, gibt es unterschiedliche **bauliche Revitalisierungsmaßnahmen**, die eine bestimmte psychologische Wirkung auf den Besucher eines Einkaufszentrums haben können:

- **Boden**

Bodenbeläge bestimmen die Qualität eines Centers und unterstreichen ein gewünschtes Ambiente. Sie sprechen durch ihre Farben, Formen und Beschaffenheit das individuelle optische Tastgefühl des Besuchers an. Ferner bieten sie die Möglichkeit der Unterscheidung bestimmter Bereiche.⁷⁵

Der Boden bestimmt den Charakter eines Raumes. Er vermittelt das Gefühl von Sauberkeit und Sicherheit, vor allem dann, wenn keine spiegelnden Materialien verwendet werden. Die Neugestaltung des Bodens spielt bei Mieterausbauten im Eingangsbereich eine entscheidende Rolle. Dabei steht die psychologische Wirkung im Vordergrund. Das vermittelte Gefühl von Sauberkeit hat idR zur Folge, dass die Reinigungsarbeiten reduziert werden können.

- **Eingänge**

Gut gestaltete Eingänge ermöglichen einen großzügigen Blick auf die Ladenfronten. Deshalb werden oft bei älteren Shopping Center die Eingänge vergrößert und die Decken angehoben, um dem Besucher ein besseres Raumgefühl zu geben.⁷⁶

- **Fassade**

⁷⁵ Wawrowsky, 1998, S. 190

⁷⁶ Vgl. Sturm, 2006, S. 189

Die Fassade ist vergleichbar mit einem Aushängeschild des Shopping Centers. Der Eingangsbereich sowie die Fassaden und die darauf angebrachte Beschilderung erzeugen den ersten Eindruck bei den Kunden, die das Center von der Straße aus betreten.⁷⁷

▪ Beleuchtung

Licht wirkt physiologisch und psychologisch auf den Besucher ein und beeinflusst die Atmosphäre eines Shopping Centers maßgeblich. Durch die Ausleuchtung wird optisch mehr Raum geschaffen und gleichzeitig ein hoher Sicherheitsstandard gewährleistet. Die künstliche Beleuchtung kann Architektur unterstützen, aber auch dramatische Akzente setzen.⁷⁸

Die Beleuchtung in einem Shopping Center dient als Orientierungsfaktor und erzeugt eine freundliche Atmosphäre. Licht lockt Leute und schafft eine thematische Steuerung nach Mietern, Ort oder Notwendigkeit. Ferner vermittelt die Beleuchtung wie der Boden das Gefühl von Sicherheit. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Farbgestaltung.

▪ Decke

Die Decke bestimmt den Stil des Gebäudes und das Raumgefühl. Sie kann das vorhandene Leitsystem unterstützen (z.B. Parken). Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist idR bereits in der Bauphase notwendig. Die psychologische Wirkung kann durch entsprechende Farbgestaltung verstärkt werden.

▪ Farbgestaltung

Durch gezielte farbliche Gestaltung einzelner Bereiche wird eine positive Grundstimmung geschaffen und somit die Aufenthaltsdauer erhöht. Ferner kann das Sortiment sowie einzelne Themenbereiche hervorgehoben werden. Durch die Schaffung einer psychologischen Hemmschwelle können Folgeschäden wie z.B. Vandalismus vermindert werden. Aufgrund des geringen Mittelaufwands (meist in den Nebenkosten inkludiert) ist die

⁷⁷ Vgl. Sturm, 2006, S. 190

⁷⁸ Wawrowsky, 1998, S. 190

Farbgestaltung eine beliebte Revitalisierungsmaßnahme. Die Auswahl der Materialien sowie die farbliche Gestaltung haben einen großen Einfluss auf die Atmosphäre im Inneren eines Gebäudes und auf die Eindrücke des Besuchers.⁷⁹

▪ Sanitäranlagen

Saubere und gepflegte Sanitäranlagen sind für die Verweildauer des Besuchers wichtig. Deshalb ist es entscheidend, diese regelmäßig professionell reinigen zu lassen und gegebenenfalls auch eine Erneuerung der sanitären Anlagen ins Auge zu fassen.

▪ Ruhezeiten und Bepflanzung

Begrünte Bereiche der Ruhe und Entspannung prägen die Atmosphäre in einem Einkaufszentrum.⁸⁰ Ruhezeiten schaffen einen Wohlfühlfaktor und stellen als „Meetingpoint“ einen Zusatznutzen für den Besucher dar. Dadurch kann die Verweildauer erhöht und der Vandalismus durch Schaffung einer psychologischen Hemmschwelle vermindert werden. Beim Platzieren von Möbel muss deren Funktion berücksichtigt werden. Beispielsweise sind Bänke mit Rückenlehne für längere Pausen geeignet, ohne Rückenlehne dienen sie dem kurzfristigen Ausruhen.

Ruhezeiten stehen in engem Zusammenhang mit Licht und Farbe, indem deren psychologische Wirkung durch beide Komponenten beeinflusst werden kann. Durch Schaffung einer angenehmen Atmosphäre und eines angenehmen Raumklimas fühlt sich der Kunde geborgen. Dadurch wird die Aufenthaltsdauer erhöht.

Jedoch sollte bei der Schaffung von Grünzeiten berücksichtigt werden, dass große, hochwertige Pflanzen sehr pflegeintensiv und in der Anschaffung relativ teuer sind.

▪ Parkmöglichkeit

⁷⁹ Wawrowsky, 1998, S. 190

⁸⁰ Wawrowsky, 1998, S. 190

Die Schaffung oder Erneuerung von Parkplätzen bringt idR eine Erhöhung der Frequenz mit sich (auch Neukundengewinnung) und diese führt wiederum zu höheren Umsätzen. Hier spielen vor allem die Schaffung eines Sicherheitsgefühls sowie der bequeme Zugang eine entscheidende Rolle.

Die Parkplatzsituation steht in engem Zusammenhang mit dem bestehenden Branchen- und Mietermix: Ein Kunde wird nur dann seinen Lebensmittelkauf in einem Center tätigen, wenn er einen kurzen Weg zu seinem Auto zurücklegen muss.

3.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Um einen Marketing Mix zusammenzusetzen, der die Marktfähigkeit und die Wettbewerbskraft des Centers anstrebt, bedarf es eines organisierten und kontrollierten Einsatzes aller Marketinginstrumente.⁸¹ Zu den marketingpolitischen Instrumenten, die unter anderem das Image eines Shopping Center prägen, können folgende gezählt werden:⁸²

- **Sortimentspolitik**

„Die Sortimentspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen eines Unternehmens, die mit der Erstellung, Erweiterung oder Eliminierung von Leistungsangeboten in Zusammenhang stehen“.⁸³ Sie wird durch die Sortimentsbreite (Anzahl der unterschiedlichen Branchen) und -tiefe (Anzahl ähnlicher Geschäfte in einer Branche) festgelegt. Das Sortiment eines Centers muss der Nachfrage des Einzugsgebietes entsprechen und auf die anzusprechende Zielgruppe abgestimmt werden.

- **Qualitätspolitik**

Bereits in der Projektrealisierungsphase wird im Rahmen der Erstvermietung bei der Auswahl der Mieter eine Marktposition geschaffen, mit

⁸¹ Vgl. Schliebe, 1998, S. 107

⁸² Vgl. Peemöller, 1973, S. 223 ff.

⁸³ Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 719, in Anlehnung an Bruhn, 2001, S. 159

der sich das Center deutlich vom übrigen Wettbewerb anheben soll. In der Nutzungsphase ist das ständige Streben nach Qualität und herausragenden Leistungen Ziel des Center Management.⁸⁴

▪ **Preispolitik**

Im Hinblick auf die Preispolitik soll vor allem sichergestellt werden, dass die einzelnen Mieter das Gesamtimage im Auge behalten und nicht eigensinnig ihre Preise festlegen.⁸⁵ Die Preispolitik wird bereits in der Planungs- und Realisierungsphase eines Einkaufszentrums im Rahmen der Auswahl der Mieter festgelegt. Dadurch wird bereits zu Beginn die Marktpositionierung als preisaggressives (z.B. Takko) oder hochwertiges (z.B. Benetton) Shopping Center festgelegt.

▪ **Servicepolitik**

Die Servicepolitik beinhaltet die Gesamtheit der dem Kunden angebotenen und von diesem in Anspruch genommenen Leistungen.⁸⁶

Die Servicepolitik muss als absatzpolitisches Instrument von anderen Maßnahmen die auf den Absatz einwirken betrachtet werden, da unter Service, Leistungen verstanden werden, die nicht Hauptleistungen sondern Nebenleistungen sind. Auf die Bedeutung der Serviceleistungen in Einkaufszentren wird in den Kapitel 3.4. und 5.3.4. noch näher eingegangen.

▪ **Kommunikationspolitik**

Im Rahmen eines integrativen Marketingansatzes ist die Kommunikationspolitik ein Teilaspekt des Marketings. Zielsetzung der Kommunikationspolitik ist es, „das Objekt am relevanten Markt zu positionie-

⁸⁴ Vgl. Schliebe, 1998, S. 117

⁸⁵ Vgl. Lechner, 2004, S. 68

⁸⁶ Melcher, 1973, S. 244

ren, angebotene Leistungen transparent zu machen, es gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen und ein positive Image aufzubauen“.⁸⁷

In der vorliegenden Arbeit werden vor allem jene Marketinginstrumente näher behandelt, auf die in der Nutzungsphase eines Shopping Center Einfluss genommen werden kann. Vor allem die **Kommunikation** nach außen sowie die **Serviceleistungen** spielen während des Betriebs eines Centers eine bedeutende Rolle. Wie bereits erwähnt, werden Preis, Sortiment und Qualität bereits in vorhergehenden Phasen definiert. Deshalb kann in der Nutzungsphase nur bedingt auf diese Faktoren Einfluss genommen werden. Im Rahmen der Nachvermietung kann im Nachhinein auf die Sortimentspolitik im Zuge des Branchen- und Mieter-mixes eingegangen werden.

Kommunikationspolitik und –instrumente

In diesem Kapitel werden die Kommunikationsinstrumente allgemein definiert. Wobei vor allem auf jene eingegangen wird, welche in einem Shopping Center zum Einsatz kommen.

Im Immobilienmarketing steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Die entsprechenden Kommunikationsinstrumente werden nach der Definition der Ziele, Zielgruppen und der Kommunikationsstrategie sowie des Budgets festgelegt.

Die **Kommunikationsinstrumente** können folgendermaßen unterteilt werden:

A) Event Marketing

B) Klassische Werbung

⁸⁷ Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 730

C) Direkt Marketing**D) POS-Marketing****E) Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations**

Einen ersten Überblick gibt die folgende Abbildung:

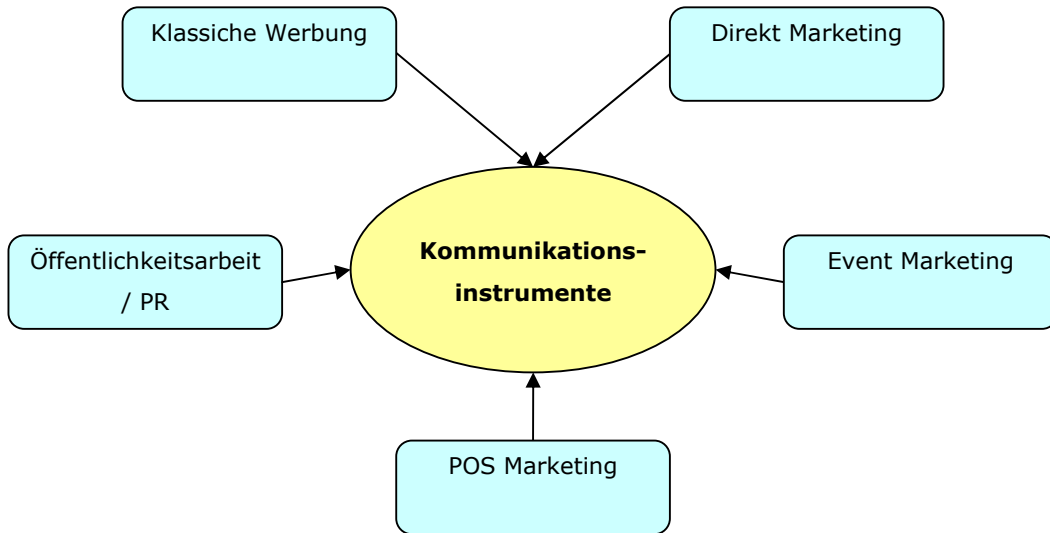


Abb. 13: Kommunikationsinstrumente⁸⁸

A) Event Marketing

Event Marketing hat sich insbesondere im Einzelhandelsbereich, vor allem in der Marketingplanung von Shopping Centern, als erfolgreiches Kommunikationsinstrument etabliert. Event Marketing stellt die Inszenierung von besonderen Ereignissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation dar. Zielsetzung ist dabei, durch erlebnisorientierte firmen- und produktbezogene Veranstaltungen, emotionale und physische Reize bei der Zielgruppe auszulösen, die deren Einstellung zum Produkt bzw. zum Unternehmen positiv beeinflussen sollen.⁸⁹ Event Marketing-Maßnahmen dürfen nicht isoliert betrachtet und eingesetzt werden, sondern es bedarf deren Integration und Abstimmung mit Maßnahmen anderer Kommunikations- und Marketinginstrumente, so ist Public Relations mit Event Marketing unauflöslich verbunden.

⁸⁸ Quelle: Brade/Bobber/Schmitt u.a. 2005, S. 736

⁸⁹ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 746, zit. nach Zentes, 2001, S. 112

B) Klassische Werbung

Die bedeutendste Form der Marktkommunikation im Hinblick auf die aufgewandten finanziellen Mittel stellt die klassische Werbung, auch Mediawerbung genannt, dar.

Die klassische Werbung ist eine spezielle Form der Massenkommunikation, die mittels ausgewählter Medien versucht, relevante Zielgruppen zu einem bestimmten, den unternehmenspolitischen Zwecken dienenden Verhalten zu bewegen.⁹⁰

Bei dieser unpersönlichen Kommunikationsform ist nach der Auswahl der Werbeträger, d.h. nach der Art der Kontaktaufnahme, zu unterscheiden:

B.1.) Printmedien

Als Printmedien werden idR gedruckte Werbemittel wie z.B. Anzeigen, Plakate, Beilagen in Zeitungen und Zeitschriften, Flyer und Postwurfsendungen bezeichnet. Als Werbeträger finden unterschiedliche Medien, wie z.B. Zeitungen oder Zeitschriften, Plakatanschlagstellen Verwendung:

Klassische Werbeträger	Korrespondierende Werbemittel
Zeitungen	Anzeige
Zeitschriften	Anzeige
Plakatanschlagstellen	Plakat, Blow up's

Ein Großteil der Werbeausgaben in der Immobilienwirtschaft wird dabei in die Schaltung von **Anzeigen** investiert. Ziel von Anzeigen ist es, Interesse zu wecken und den Leser zu einem bestimmten Verhalten zu motivieren.

Bei **Plakatwerbung** und **Blow Up's** handelt es sich um eine Form der **Außenwerbung**, die sich idR dazu eignet, kurze Botschaften oder Bilder einem regional begrenzten Personenkreis bei geringen Kontaktdaten zu

⁹⁰ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 737, in Anlehnung an Nieschlag u.a., 2002, S. 989

übermitteln.⁹¹ Plakate werden zur Positionierung von Unternehmen, zur Bekanntmachung bzw. Erinnerung von Projekten sowie als Aufforderung zur Kontaktaufnahme eingesetzt. Werbeträger können hierbei Plakat-
stände, Hauswände, Bahn- und Bushaltestellen sowie Baustellengerüste sein. Wird Plakatwerbung in unmittelbarer Nähe des Projektes platziert, handelt es sich um Baustellenmarketing bzw. Point-of Sale-Marketing.⁹²

B.2.) Funkmedien

FFF-Werbung (Film, Funk-, Fernsehwerbung) wird die Schaltung klassischer Werbespots im überregionalen Rundfunk und Fernsehen genannt. Die Nutzung dieser Werbeträger erscheint im Rahmen von Bekanntmachungs- und Erinnerungsstrategien von Projekten, Ankündigungen von Veranstaltungen sowie zur Erhöhung der Frequenz eines Shopping Centers während der Nutzungsphase oder zur Unterstützung einer Eröffnungskampagne sinnvoll.⁹³

B.3.) Neue Medien

Zu dieser Form der klassischen Werbung zählen vor allem das **Internet**, **E-Mail** sowie **CD-ROMs**. Während die beiden letzteren vor allem im Direkt Marketing Einsatz finden, kann das Internet sowohl passiv zum Informationsabruf (Webseite), als auch aktiv zur konkreten Kontaktaufnahme (Internet-E-Mail) eingesetzt werden.

C) Direkt Marketing

Während sich die klassische Werbung als Massenkommunikationsform an anonyme Empfänger wendet, kann die Direkt Werbung eine direkte Ansprache ermöglichen und diese für einen Dialog nützen. Ziel ist es, durch eine individuelle, direkte Ansprache der Zielpersonen kommunika-

⁹¹ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 738

⁹² Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 739

⁹³ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 739

tive Ziele unmittelbar zu verwirklichen.⁹⁴ Direkt Marketing Aktionen sollen den Empfänger informieren, Interesse wecken, um schließlich die gewünschte Reaktion hervorzurufen.

D) POS-Marketing

Werbung in unmittelbarer Nähe bzw. in einem Einkaufszentrum wird als Point-of Sale-Marketing bezeichnet.

E) Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations

Die synonym verwendeten Begriffe Public Relations (PR) und Öffentlichkeitsarbeit stehen für eine Form der Kommunikationspolitik, die im Immobilienmarketing zunehmend gezielt eingesetzt wird. Im Mittelpunkt von Öffentlichkeitsarbeit steht die Schaffung einer für das Unternehmen positiv belegten Atmosphäre der Offenheit und des Verständnisses. Public Relations nimmt seine Ursprünge Ende des 19. Jahrhunderts in den USA, als Wellen der öffentlichen Kritik aufgrund massiver sozialer und ökonomischer Konsequenzen durch groß angelegte industrielle Investitionsprojekte entbrannten und sich die betroffenen Unternehmen dadurch zu öffentlichen Stellungnahmen gezwungen sahen.⁹⁵

Hauptziele von PR-Maßnahmen sind:

- Information über Unternehmensaktivitäten,
- Beeinflussung des Bekanntheitsgrades,
- Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen,
- Schaffung eines Goodwill,
- Stellungnahme zu öffentlichen Streitpunkten.

Die anwendbaren Instrumente für das Immobilienmarketing sind:

E.1.) Pressearbeit

Durch die gezielte Übermittlung von Informationen an die relevante Presse wird versucht, eine sachliche Auseinandersetzung mit unterschied-

⁹⁴ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 741, in Anlehnung an Bruhn, 2001, S. 223

⁹⁵ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 751, in Anlehnung an Meyer, 1995, S. 2195

lichen Interessensgruppen anzustreben. Den von Journalisten publizierten Berichten wird idR mehr Glauben geschenkt als Selbstdarstellungen aus dem involvierten Unternehmen. Die erzielte Aufmerksamkeit und der Werbewirkungsgrad durch redaktionelle Beiträge ist somit erheblich höher, als bei eigener Werbung, da die Presse als „neutrales“ Medium eingestuft wird, während die Werbung von Dritten häufig als beeinflussend gilt.⁹⁶

E.2.) Dialog- und Eventkommunikation

Der persönliche Kontakt von Unternehmensvertretern mit relevanten Zielgruppen stellt eine weitere wichtige Kommunikationsform im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit dar. Umsetzungsmöglichkeiten für Maßnahmen des persönlichen Dialogs bzw. der Eventkommunikation sind beispielsweise:⁹⁷

- Vorträge,
- Teilnahme an Ausstellungen/Messen,
- Geführte Projektbesichtigungen (z.B. Gruppen, Vereine),
- Kontaktpflege mit Journalisten,
- Sponsoring.

E.3.) Sponsoring und Product Placement

Beim Sponsoring unterstützen Sponsoren Personen, Personengruppen oder Institutionen und versuchen dadurch Präsenz bei verschiedenen Dialoggruppen, verbunden mit mehr Bekanntheit und einer Verbesserung des Images zu erreichen.

⁹⁶ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 752

⁹⁷ Vgl. Brade/Bobber/Schmitt u.a., 2005, S. 753

3.4. SERVICEPOLITIK

Wie bereits erwähnt⁹⁸, kommt der Servicepolitik und somit allen Dienstleistungen, die vom Center und von seinen Mietern erbracht werden, eine zentrale Bedeutung für den Erfolg eines Shopping Centers zu. In einem gesättigten Markt sind Wettbewerbsfaktoren wie eine fachlich fundierte Beratung, eine Atmosphäre, die dem anspruchsvollen Kunden ständig und überall signalisiert, dass er willkommen ist, ebenso wichtig wie Angebot, Leistung und Qualität.⁹⁹ Ferner sind Helligkeit, Sicherheit und Sauberkeit wichtige Serviceleistungen im Rahmen des Gesamtmarketings und somit für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend.

Im Praxisteil wird auf jene Serviceleistungen eingegangen, welche vom Center Management bzw. von der Mietervereinigung ins Leben gerufen wurden, da diese die unmittelbare Servicepolitik eines Centers bestimmen. Denn die Serviceleistungen der einzelnen Mieter (z.B. Verkaufsberatung, Anordnung der Ware, Zustelldienst) können nur indirekt durch regelmäßige Beratungsgespräche verbessert werden.

Zu den **Serviceleistungen**, welche das Image des Centers prägen und somit die Präferenzstruktur und das Kaufverhalten des Konsumenten beeinflussen, können u.a. folgende gezählt werden:

- Sicherheit und Sauberkeit
- Öffnungszeiten
- Informationsstelle
- Möglichkeiten der Freizeitgestaltung
- Ausreichende Parkmöglichkeiten
- Kinderbetreuung
- Ruhezonen, Aufenthaltsräume
- Einkaufsgutscheine (Kundenbindungsinstrument)

⁹⁸ Kapitel 3.3. Marketing

⁹⁹ Vgl. Schliebe, 1998, S. 117

4. KEY PERFORMANCE INDICATORS¹⁰⁰

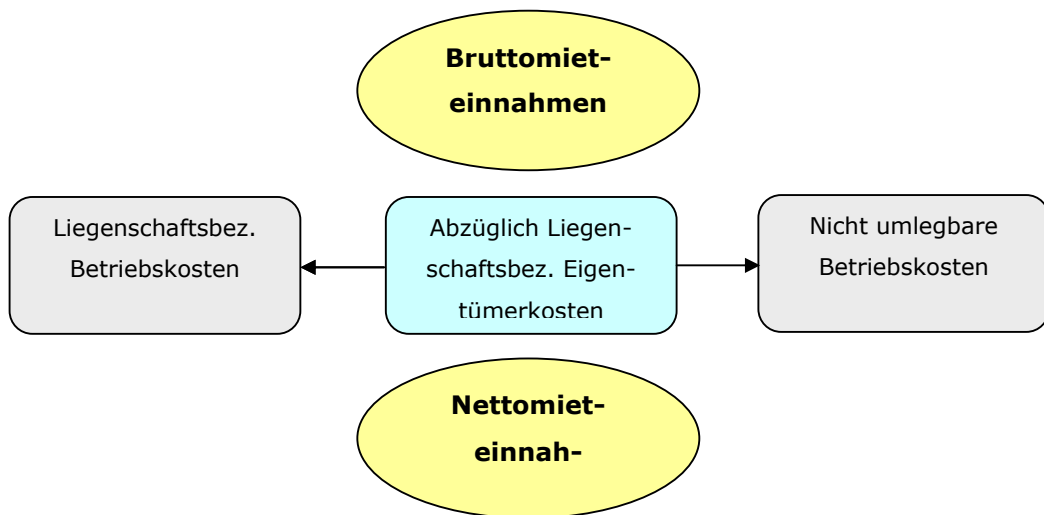
Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die Key Performance Indicators, welche für die Messung der Performance eines Shopping Centers entscheidend sind, definiert. In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, welche Indikatoren von einander abhängen und inwiefern sich die einzelnen Messgrößen wechselseitig beeinflussen. Anschließend soll veranschaulicht werden, welche Optimierungsmaßnahmen auf die jeweiligen Key Performance Indicators positiv Einfluss nehmen können.

A) NETTOMIETEINNAHMEN UND SPECIALTY LEASING

Bruttomieteinnahmen abzüglich liegenschaftsbezogene Eigentümerkosten ergeben die **Nettomieteinnahmen**. Die liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten setzen sich aus den liegenschaftsbezogenen Betriebskosten (Steuern, Versicherungen, Verwaltung, Instandhaltung, Honorare für externe Gutachten, sonstige liegenschaftsbezogene Ausgaben, Rechtsanwaltskosten, Letting fees¹⁰¹ und Mietreduktionen) sowie den nicht umlegbaren Betriebskosten zusammen.

¹⁰⁰ Das folgende Kapitel basiert auf den internen Definitionen von Rodamco Europe. Rodamco Europe Definitions@work 2005

¹⁰¹ Unter „Letting fees“ werden interne und externe Gebühren verstanden, welche der Eigentümer an ein Dienstleistungsunternehmen zu zahlen hat. Im DZ werden die nicht umlegbaren Marketingkosten in dieser Position verbucht.

Abb. 14: Nettomieteinnahmen¹⁰²

Unter **Specialty Leasing Income** wird jede Art von zusätzlichen Mieteinnahmen, welche in den allgemeinen Teilen (nicht GLA) eines Shopping Centers erzielt werden kann, verstanden.

Rodamco unterteilt die zusätzlichen Mieteinnahmen in folgende **Unterka-tegorien**:

- **Klassische Werbung** (Panel, Banner, Werbetafeln, Screens und Hörfunk)
- **Event Marketing**
- **Automaten** (Telefonzellen, Toiletten, Kinderspielfahrzeuge usw.)
- **Produktpräsentationen, Sampling, Flyer**
- **Verkaufsflächen / Stände**
- **Sonstige Einnahmen** (Telefonantennen, Schaufensterwerbung, Fahrzeugpräsentationen)

Nicht in *Specialty income* inkludiert sind die vorübergehende Vermietung von leer stehenden Geschäften, sowie Einnahmen durch Parkgebühren. Die kurzfristige Vermietung von leer stehenden Geschäftsflächen wird unter „Vertragsmiete“ und die Einnahmen durch Parkgebühren werden in der gleichnamigen Position „Parkgebühren“ verbucht.

¹⁰² Quelle: eigen erstellt

B) AUSLASTUNG

Auslastung =	$\frac{\text{Theoretische Miete} - \text{spot vacancy}}{\text{Theoretische Miete}} \cdot 100$
--------------	---

Als *Theoretische Miete* wird die Vertragsmiete zuzüglich Leerstand verstanden. Die *spot vacancy* ergibt sich aus den gesamten annualisierten Mietverlusten aufgrund von Leerstand, bezogen auf die Marktmiete der leer stehenden Geschäfte am Ende einer Periode.

Die **Auslastung** ist die Differenz aus *Theoretischer Miete* und *spot vacancy* am Ende einer Periode dividiert durch die annualisierte *Theoretische Miete* am Ende des jeweiligen Berichtsmonats.

Wenn die *spot vacancy* zum Berichtszeitpunkt Null ist, ergibt sich eine Auslastung von 100 Prozent.

C) LEASING ACTIVITY

Leasing Activity =	$\frac{\text{Vertragsmiete}}{\text{Marktmiete}} \cdot 100$
--------------------	--

Die **Leasing Activity** stellt das Verhältnis Vertragsmiete zur Marktmiete der Neuvermietungen dar. Sie zeigt das erreichte Mietpotential an. Wenn zur Marktmiete vermietet wird, ergibt sich ein Prozentsatz von 100 Prozent. Wenn der Prozentsatz kleiner als 100 ist, bedeutet das, dass noch Potential vorhanden ist, in diesem Fall spricht man von „under-rented“. Wohingegen „over-rented“ bedeutet, dass die Mieten über der Marktmiete liegen.

Die **Neuvermietung** umfasst:

- Vorher leer stehende Geschäfte
- Verlängerungen von Verträgen bestehender Bestandsnehmer
- Neuvermietung, Ersatz von bestehenden Bestandsnehmern

D) MIETRÜCKSTÄNDE UND MIETVERLUSTE

$\text{Mietrückstände} = \frac{\text{Bruttoforderungen}}{\text{Jährl. Vertragsmiete} + \text{budg. Jährl.BK}^{103}} \cdot 100$
--

Mietrückstände ergeben sich aus den Bruttoforderungen (d.h. Forderungen inklusive Betriebskosten) dividiert durch die jährliche Vertragsmiete und die budgetierten jährlichen Betriebskosten. Je besser das Forderungsmanagement ist, umso niedriger sind die Mietrückstände.

Mietverluste stellen die Summe der Mieten dar, welche aufgrund von Leerstand, Mietreduktionen und uneinbringlichen (wertberechtigten) Forderungen, nicht erhalten wurde. **Mietverluste** werden als Prozentsatz der theoretischen Bruttomieteinnahmen ausgedrückt.

E) OPERATIONAL MARGIN

$\text{Operational margin} = \frac{\text{Nettomietein.} - \text{Verwaltungskosten}}{\text{Theoretische Bruttomieteinnahmen}} \cdot 100$

Der **operational margin** - ausgedrückt als Prozentsatz der theoretischen Bruttomieteinnahmen - misst die betriebliche Effizienz eines Einkaufszentrums bezogen auf seine theoretischen Bruttomieteinnahmen. Er informiert uns über die Gewinnmarge vor Abschreibungen und Steuern.

F) LIEGENSCHAFTSBEZOGENE EIGENTÜMERKOSTEN

Die **liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten** werden als Prozentsatz der theoretischen Bruttomieteinnahmen dargestellt. Sie setzen sich aus den liegenschaftsbezogenen Betriebskosten und den nicht umlegbaren Betriebskosten, d.h. Betriebskosten für Leerstände, für Mietausfälle sowie Betriebskostendeckelungen zusammen.

G) FREQUENZ UND UMSATZ PRO M²

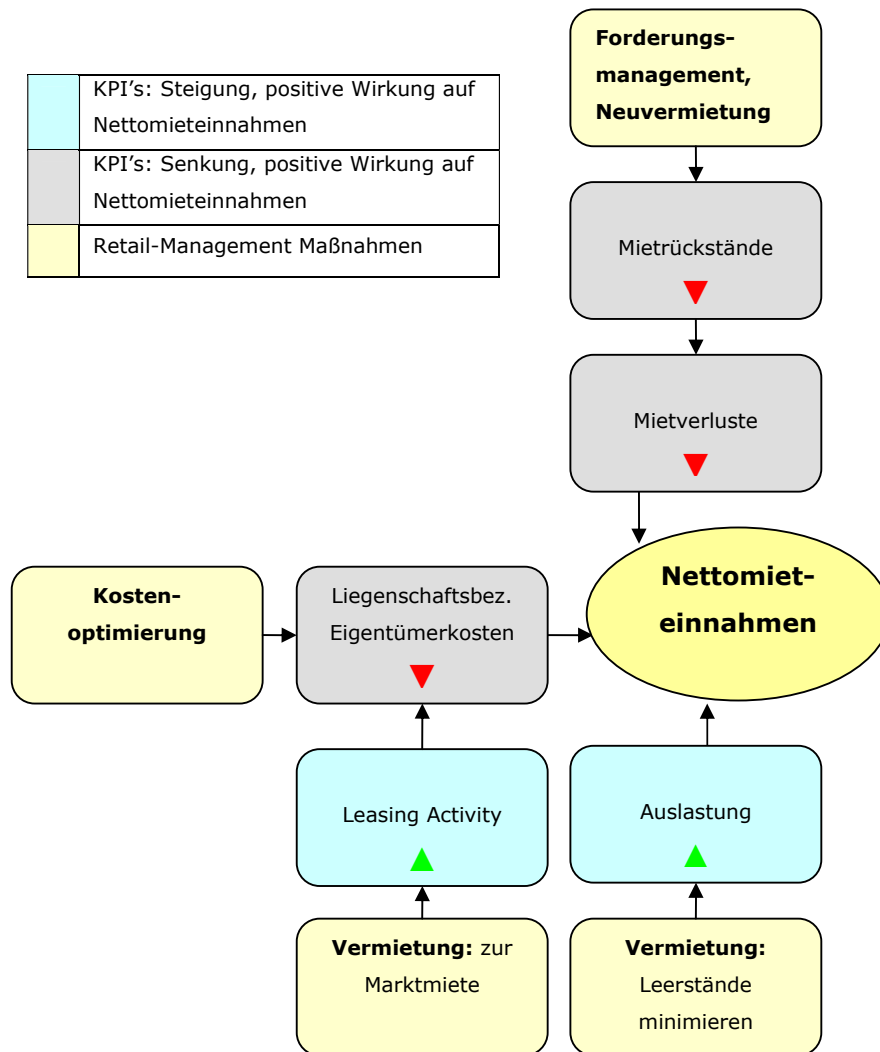
Die wichtigsten Kennzahlen für den Erfolg eines Shopping Centers sind die **Frequenz**, die Anzahl der Besucher, sowie der **Umsatz pro m²**. IdR

¹⁰³ BK steht für Betriebskosten.

stehen beide Indikatoren in unmittelbaren Zusammenhang: Je höher die Besucheranzahl ist, umso höher ist der Umsatz pro Quadratmeter.

4.1. EINFLUSSFAKTOREN UND ABHÄNGIGKEITEN

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Überblick über die einzelnen **Key Performance Indicators** und zeigen auf, wie sich diese wechselseitig beeinflussen. Weiters wird veranschaulicht, welche Retail-Management Maßnahmen auf die jeweiligen wirtschaftlichen Kennzahlen positiv einwirken können. Dabei werden messbare (Vermietung) und nur unmittelbar messbare (wie z.B. Revitalisierung) Größen unterschieden.

Abb. 15: KPI's Nettomieteinnahmen¹⁰⁴

Die Nettomieteinnahmen hängen einerseits von der Auslastung und der *Leasing Activity* und andererseits von der Höhe der liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten, der Mietrückstände und der Mietverluste ab.

Je höher die **Auslastung** ist, umso höher sind die Mieteinnahmen. Ziel der Vermietung ist es, Leerstände zu minimieren und somit die Mieteinnahmen zu steigern.

¹⁰⁴ Quelle: eigen erstellt

Wie bereits erwähnt, gibt die **Leasing Activity** das Verhältnis Vertragsmiete zur Marktmiete bei Neuvermietungen an. Die Vermietungsabteilung kann gezielt Maßnahmen zur Steigerung der Mieteinnahmen setzen, indem vermietbare Flächen zur bzw. über der Marktmiete vermietet werden.

Durch Kostenoptimierung können die **liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten** reduziert werden. Hierbei ist zwischen den nicht umlegbaren und den liegenschaftsbezogenen Betriebskosten zu unterscheiden.

Auch das Forderungsmanagement stellt eine Retail-Management Maßnahme dar, welche zur Erhöhung der Nettomieteinnahmen beiträgt. Ziel soll es sein, **Mietrückstände** zu minimieren und insolvente Bestandsnehmer bzw. Bestandsnehmer mit schlechter Bonität und Zahlungsmoral durch neue Bestandsnehmer zu ersetzen. Nur durch ständige Kontrolle der bestehenden Mietrückstände und Vermietung leer stehender Geschäftsflächen können **Mietverluste** reduziert bzw. vermieden werden.

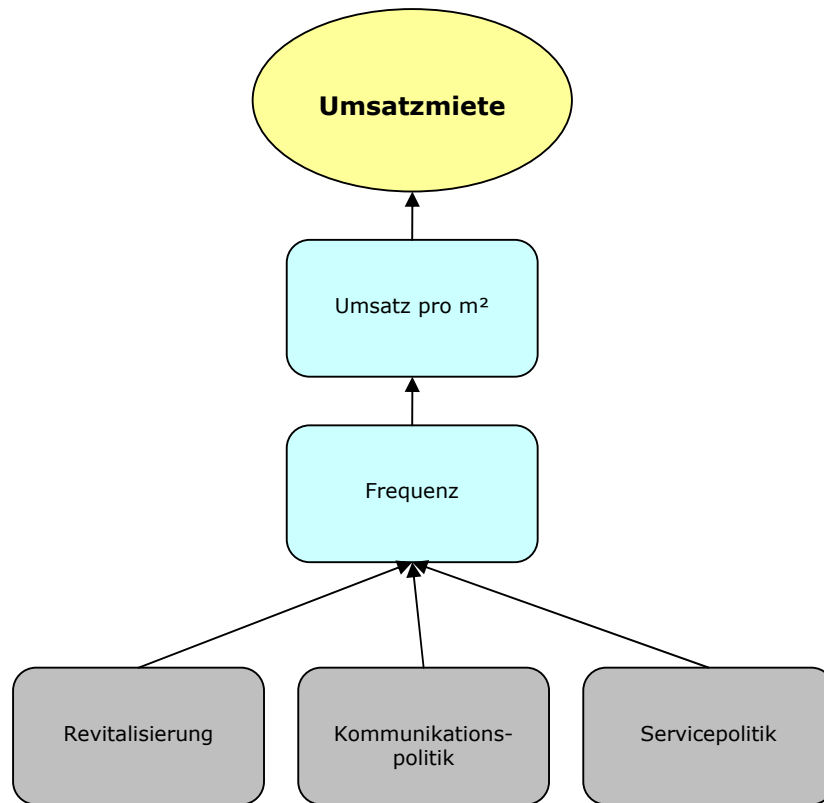


Abb. 16: KPI's Umsatzmiete¹⁰⁵

Wie die obige Abbildung zeigt kann durch Retail-Management-Maßnahmen wie **Kommunikations- und Servicepolitik**, sowie **Revitalisierung** die Besucheranzahl in einem Einkaufszentrum gesteigert werden. Eine **Frequenzsteigerung** führt idR zur **Steigerung des Umsatzes pro Quadratmeter**. Das hat wiederum eine **Steigerung der Umsatzmiete** zur Folge. Frequenz und Umsatz pro Quadratmeter stellen wesentliche wirtschaftliche Erfolgsfaktoren eines Shopping Centers dar.

¹⁰⁵ Quelle: eigen erstellt

5. EMPIRISCHE STUDIE: DZ

Ziel der vorliegenden Studie ist es, aufzuzeigen welche Auswirkungen Optimierungsmaßnahmen auf die wesentlichen Performancekennzahlen eines Shopping Centers haben. Dabei stellen die im allgemeinen Teil diskutierten Themen die Grundlage der empirischen Studie dar. Zu Beginn folgt ein Überblick über die wesentlichen Daten des Donauzentrums in Wien. Der Beobachtungszeitraum der vergleichenden Studie umfasst das Kalenderjahr 2005-2006. Deshalb werden die Ergebnisse der Ausgangssituation, d.h. die Key Performance Indicators 2005 dargestellt. Das darauf folgende Kapitel widmet sich den Optimierungsmaßnahmen, welche im Jahr 2006 umgesetzt wurden. Dabei wird auf die Retail-Management-Maßnahmen Vermietung, Revitalisierung, Kommunikations- und Servicepolitik eingegangen. Abschließend werden die Ergebnisse des Jahres 2006 (Dezember) mit jenen von 2005 (Dezember) verglichen.

5.1. KEY FACTS DZ



Das DZ erlebte mehrere Ausbaustufen bis es das größte und erfolgreichste Einkaufszentrum Wiens wurde.

Die nachfolgende Darstellung soll einen groben Überblick über die wichtigsten Daten des DZs geben:

Eröffnung:	1975
1980 Erweiterung	Um ca. 9.500 m ² (Bauteil 2)
1982 Erweiterung	Um ca. 3.700 m ² (Bauteil 3), Inbetriebnahme der U-Bahnlinie U1
1986 Erweiterung	Um ca. 10.500 m ² (Bauteil 4)
1989 Umbau des Bauteils 2	Auf 5.000 m ² Geschäftsfläche eröffnen 14 neue Fachgeschäfte, 600 neue PKW-Stellplätze
1990 Erweiterung	Hotel, Bauteil 5, Fitness- und Freizeitzentrum
1995	Übernahme des Donauzentrums durch die BiP-Gruppe
1999 Eröffnung DX	13 Kinosäle und zahlreiche Restaurants
2000	Umgestaltung in moderne Shopping Mall, Bauteil 9 rund 7.500 m ²

Rodamco-Anteil:	90%
GLA:	112.000 m ²
Anzahl der Geschäfte:	206
Anzahl der Büros:	43
Parkplätze:	2.750
Besucher pro Jahr:	17,2 Mio. (2006)
Einzugsgebiet:	1,8 Mio.
Ankermieter:	Interspar, C&A, Cosmos, Kika, H&M, Kleider-Bauer, Esprit
Umsatz pro m²:	€ 5.510/m ² (2006)

Abb. 17: Key facts DZ und DX

5.2. AUSGANGSSITUATION: KPI's 2005

Die Ausgangssituation der empirischen Studie stellt das Kalenderjahr 2005 dar. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Kalenderjahres 2005 aufgezeigt. Die nachfolgende Abbildung stellt einen Überblick der Ergebnisse des Jahres 2005 dar:

DZ, Wien		
KPI's		YTD 2005
Nettomieteinnahmen Gesamt	(in € Mio)	22,7
<i>Einzelhandel</i>	(in € Mio)	21,7
<i>Büro</i>	(in € Mio)	1,0
Specialty income Gesamt	(in € 000)	782
Auslastung Gesamt	(in %)	99,5%
<i>Einzelhandel</i>	(in %)	99,7%
<i>Büro</i>	(in %)	94,0%
Mietrückstände (in % der Vertragsm. + Betriebsk.)	(in %)	1,1%
Leasing activity Gesamt (Vertragsm./Marktm.)	(in %)	99,6%
<i>Einzelhandel</i>	(in %)	98,5%
<i>Büro</i>	(in %)	110,2%
Operational margin (in % der TGRI)	(in %)	84,4%
Mietverluste (in % der TGRI)	(in %)	1,8%
Liegenschaftsbez. Eigentümerk. (in % der TGRI)	(in %)	8,2%
Umsatz pro m²	(in €)	5.402
Frequenz	(in € Mio)	16,9

Abb. 18: KPI's Dezember 2005¹⁰⁶

¹⁰⁶ Quelle: eigen erstellt

A) NETTOMIETEINNAHMEN UND SPECIALTY LEASING

Im Jahr 2005 betrugen die **Nettomieteinnahmen** € 22,7 Millionen. Davon entfielen € 21,7 Millionen auf Einzelhandel (DZ und DX) und € 1 Million auf Büros. Somit stiegen die Nettomieteinnahmen um € 1,1 Millionen, d.h. um rund 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr 2004.

Durch **Specialty Leasing** konnten rund € 782.000 erwirtschaftet werden. Die Unterteilung in Kategorien ergibt folgendes Bild:

KATEGORIEN	2005
Klassische Werbung	€ 131.793
Automaten	€ 47.604
Stände /Sampling	€ 107.752
Verkaufsflächen/Stände	€ 421.083
Sonstiges	€ 74.059
SPECIALTY LEASING EINNAHMEN 2005	€ 782.291

Abb. 19: Kategorien Specialty Leasing¹⁰⁷

B) AUSLASTUNG

Im Jahr 2005 ergab die **Auslastung** im Sektor Einzelhandel 99,7 Prozent und im Sektor Büro 94 Prozent. Die Gesamtauslastung betrug 99,5 Prozent.

C) LEASING ACTIVITY

Das Verhältnis Vertragsmiete zu Marktmiete betrug im Sektor Einzelhandel 98,5 Prozent und im Sektor Büro 110,2 Prozent.

Die **Leasing Activity** für das DZ, das DX und die Bürohäuser ergab 99,6 Prozent.

D) MIETRÜCKSTÄNDE UND MIETVERLUSTE

Die **Mietrückstände** konnten im Vergleich zum Vorjahr um 0,9 Prozent gesenkt werden und ergaben 1,1 Prozent der Vertragsmiete zuzüglich Betriebskosten. Die Bruttoforderungen betrugen Ende Dezember 2005 € 382.000.

¹⁰⁷ Quelle: eigen erstellt

Die **Mietverluste** im Jahr 2005 stellten 1,8 Prozent der theoretischen Bruttomieteinnahmen dar (TGRI). Leerstände in der Höhe von ca. € 306.000 und uneinbringliche Forderungen in der Höhe von 167.000 ergaben € 473.000 Mietverluste.

E) OPERATIONAL MARGIN

Der **Operational Margin** betrug 84,4 Prozent der maximalen Bruttogesamtmieteinnahmen.

F) LIEGENSCHAFTSBEZOGENE EIGENTÜMERKOSTEN

Die **liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten** stellten 8,2 Prozent der theoretischen Bruttomieteinnahmen dar.

G) FREQUENZ UND UMSATZ PRO M²

Der **Umsatz pro m²** betrug € 5.402, was eine Steigerung der Flächenproduktivität von 2004 auf 2005 um rund 3 Prozent bedeutet.

Die **Anzahl der Besucher** im DZ und DX im Jahr 2005 belief sich auf 16,9 Millionen.

5.3. RETAIL-MANAGEMENT MASSNAHMEN 2006

Im nachfolgenden Kapitel wird ein Überblick über die Optimierungsmaßnahmen im DZ und DX im Jahr 2006 und die damit verbundenen Ziele gegeben. Dabei wird auf jene Retail-Management Maßnahmen eingegangen, welche im allgemeinen Teil als Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase identifiziert und näher beschrieben wurden: **Vermietung, Revitalisierung, Kommunikations- und Servicepolitik.**

5.3.1. VERMIETUNG

Ziel war es, jene Bestandsnehmer, welche nicht in die neue Branchen- und Mietermixstrategie passen durch neue Bestandsnehmer bzw. alte durch neue Konzepte zu ersetzen. Weiters sollte der Mietvertrag überar-

beitet und an neue OGH Urteile angepasst werden. Bestehende Mietrückstände sollten reduzieren und unsichere Situationen geklärt werden.

A) BRANCHEN- UND MIETERMIX VERBESSERN

Wie bereits erwähnt stellt der Branchen- und Mietermix einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Shopping Center dar. Ziel ist es, diesen ständig an die Veränderungen des Marktes und vor allem an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Deshalb ist es wichtig, Fehlsortimente rechtzeitig zu erkennen und Mieter mit schlechten durch neue, innovative Konzepte zu ersetzen.

A.1.) Branchen- und Mietermix verbessern: DZ

Café Göth versus Coffeshop Company

Hierbei handelte es sich um einen unbefristeten Mietvertrag. *Café Göth* ist seit Eröffnung im Jahre 1975 Bestandsnehmer des DZs.

Das Konzept sowie die Geschäftseinrichtung waren „veraltet“. Das Publikum entsprach nicht der Zielgruppe des DZs. Außerdem befand sich der Store in einer sehr guten Lage. Aufgrund der Dauer des Mietvertrages (seit 1975) war die monatliche Miete niedrig und lag unter der üblichen Marktmiete. Somit wurde beschlossen, das alte durch ein modernes und innovatives Konzept zu ersetzen. Der bestehende Bestandsnehmer erhielt eine Abfertigung.

Als neuer Bestandsnehmer konnte *Coffeeshop Company* akquiriert werden. Dadurch wurde die Miete mehr als verdoppelt. *Coffeeshop Company* bietet dem Kunden Kaffeegetränke in bester Qualität. Der *Coffeeshop* hat sich zu einem beliebten Treffpunkt für Alt und Jung entwickelt.

Navarro Büsing versus Lush

Aufgrund von Mietrückständen wurde der Mietvertrag des Juweliers *Navarro Büsing* gerichtlich aufgekündigt.

Als neuer Bestandsnehmer folgte *Lush*: Im März 2006 eröffnete im DZ der zweite *LUSH* Store in Österreich.

Das Konzept der Londoner Kult-Kosmetikmarke *Lush* basiert auf Naturkosmetik: Alle *Lush Produkte* werden aus frischen Früchten, Gemüse, Blumen und aus ätherischen Ölen hergestellt. Es werden keine tierischen Zusatzstoffe verwendet.

American Discount versus Pilko Videogames

Nach Ablauf des Mietvertrages von *American Discount*, einem „veralterten“ Geschäft mit Büchern, Zeitschriften usw., wurde der bestehende Bestandsnehmer durch *Pilko Videogames* ersetzt. Dadurch bekam der Store ein modernes, freundliches Ambiente. Die erzielte Vertragsmiete wurde um 45 Prozent erhöht. Bei *Pilko Videogames* kann der Kunde neue und gebrauchte Videospiele kaufen, verkaufen und tauschen.

Mondiapell versus Street One

Mondiapell schloss den Shop im Bauteil 9, Top 910, Ende Juni 2006. Das Konzept des italienischen Modegeschäfts konnte die Kunden des DZs nicht überzeugen. Da es nur drei Standorte in Österreich gab, war die Marke nicht bekannt.

Street One Steinecker wollte ein größeres Geschäft um beide Marken *Street One* und *Cecil* vertreten zu können. Im Juli mietete *Street One Steinecker* die Räumlichkeiten an, welche in zwei Teile geteilt wurden. Die vermietete Fläche ist um ca. 110 m² größer als der ehemalige *Street One Store*. Die Miete konnte um 14 Prozent gegenüber dem ehemaligen Bestandsnehmer *Mondiapell* erhöht werden. *Street One* spricht Frauen an, welche feminine Young Fashion Mode tragen.

Street One versus Geox (Stiefelkönig):

Der Shop von *Street One* im Bauteil 9, Top 903, wurde Ende August zu einem *Geox-Shop* umgebaut. Es konnte eine Mieterhöhung von ca. sieben Prozent erzielt werden.

Auf rund 145 m² präsentiert *Geox* im neuen Shop Schuhe für Damen, Herren, Kinder und Babys, die alle mit dem internationalen Patent der atmungsaktiven, wasserdichten Sohle ausgestattet sind.

Die italienische Kultmarke bietet eine große Auswahl an *Geox-Schuhen*. Ergänzt wird das Schuhsortiment durch Kinderbekleidung sowie Jacken für Damen und Herren.

Indian Dreams versus Libro

Ende Juli wurde mit beidseitigem Einvernehmen der Mietvertrag von *Indian Dreams* aufgelöst. Der Bestandsnehmer wollte den Vertrag vorzeitig beenden, da zwei Geschäfte an einem Standort waren: Einer im *DZ* (Bauteil 9, Top 919) und einer im *DX* (Bauteil 6, Top 605).

Als neuer Bestandsmieter folgte *Libro*, ein Partner der im *DZ* noch fehlte. Neben dem klassischen Papier- und Bürosortiment bietet *Libro* auf 380 m² ein umfangreiches Sortiment an Entertainment Produkten wie Musik CDs, Film DVDs, Videospiele/Games und Bücher.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Branchen- und Mietermix des *DZ*. Auf den ersten Blick fällt auf, dass ein großer Teil der Geschäfte (40 Prozent) des *DZ* „Fashion“ anbietet. Somit wird das *DZ* seiner Werbestrategie „Die größte Modemeile Wiens“ gerecht. Die Branche „Supermarkets“ (Interspar, Spar Gourmet usw.) und „Household, Electrical & Hardware“ (Cosmos, Niedermeyer usw.), die eine Ankerfunktion darstellen, machen jeweils 12 Prozent des Gesamten Branchenmix aus.

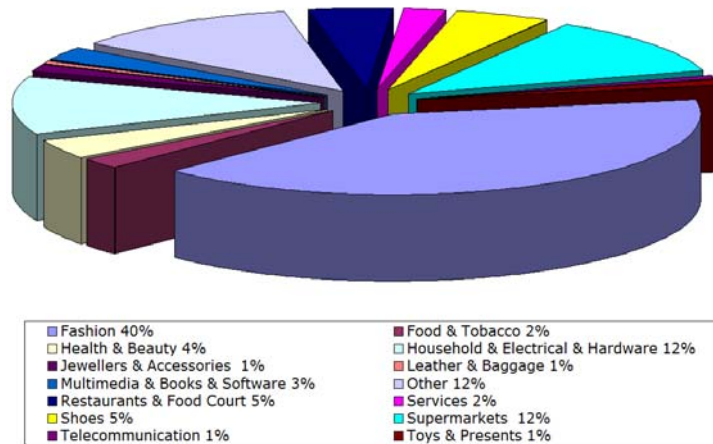


Abb. 20: Branchen- und Mietermix DZ 2006¹⁰⁸

B) LEERSTÄNDE REDUZIEREN

Ziel der Vermietung ist es, Leerstände zu vermeiden. Deshalb ist es notwendig, bereits im Vorhinein zu planen, welche Maßnahmen bei auslaufenden Mietverträgen getroffen werden sollen: Vertragsverlängerung oder Neuvermietung. Sollten dennoch Leerstände entstehen, ist eine schnelle Nachvermietung anzustreben, um zusätzliche Mietverluste zu vermeiden.

B.1.) Leerstände reduzieren: DZ

Pfötchenexpress

Anfang März 2006 hat die neue Tierhandlung *Pfötchenexpress* im DZ eröffnet. Die leer stehende Fläche von 71 m² konnte bis Ende des Jahres (31.12.2006) an *Pfötchenexpress* vermietet werden. Mittlerweile wurde der Vertrag bis Ende 2008 verlängert.

Da es sich hier um eine Fläche handelt, welche von der geplanten Erweiterung unmittelbar betroffen ist, liegt es nahe einen kurzfristigen Mietvertrag abzuschließen.

¹⁰⁸ Quelle: eigen erstellt

B.2.) Leerstände reduzieren: DX

WIN WIN (Casinos Austria)

Im Februar 2006 konnte eine leer stehende Fläche von 347 m² im DX an *Casino Austria* vermietet werden. Aufgrund der schlechten Sichtbarkeit handelt es sich hier um eine „schwer“ vermietbare Fläche. Umso größer war der Erfolg, als ein namhafter Partner, *Casinos Austria*, im April einen Shop eröffnete. Somit konnte nicht nur ein finanzstarker Bestandsnehmer gefunden werden, sondern auch die Betriebskosten, welche zuvor vom Eigentümer getragen wurden, auf den neuen Bestandsnehmer überwält werden. Die erzielte Vertragsmiete ist doppelt so hoch wie die Marktmiete.

WINWIN bietet dem Kunden die Möglichkeit auf 82 modernen Video Lottery Terminals zu spielen. Weiters wird das Konzept durch ein Gastronomieangebot abgerundet.

Kebab Restaurant (Nowar Al Wazan)

Im September 2006 konnte eine leer stehende Fläche im DX an *Nowar Al Wazan* vermietet werden. Dadurch konnten die Leerstände minimiert und die Betriebskosten auf den Bestandsnehmer überwält werden.

B.3.) Leerstände reduzieren: Lager

WIN WIN (Casinos Austria)

Der bereits oben erwähnte Bestandsnehmer, *Casinos Austria*, mietete ein leer stehendes Lager mit einer Fläche von 70 m² an.

Lush

Ein leer stehendes Lager mit einer Fläche von 25 m² wurde von *Lush* angemietet.

Fielman

Im Bauteil 4 wurden von *Fielman* 25 m² als Lager angemietet.

C) Finanzielle Risiken minimieren

Um finanzielle Risiken wie Außenstände (Mieten, Betriebskosten) usw. zu vermeiden, ist es wichtig, dass Mietverträge mit Bestandsnehmern mit guter Bonität abgeschlossen werden. Wenn ein bestehender Bestandsnehmer finanzielle Probleme hat, führt das idR dazu, dass er weder ausreichend Ware bestellen kann, noch das nötige Kapital für Umbau- und Adaptierungsarbeiten hat.

C.1.) Finanzielle Risiken minimieren: DZ

Bayer Spielwaren versus Crisca

Bayer Spielwaren war ein Bestandsnehmer, welcher aufgrund seiner finanziellen Probleme den Ausgleich anmelden musste. Das Konzept der Spielwarenhandlung war veraltet und „verstaubt“. Der bestehende Mietvertrag wurde gerichtlich aufgekündigt.

Als neuer Bestandsnehmer konnte *Crisca* akquiriert werden. *Crisca* gehört zum Douglas-Konzern und ist ein guter und kompetenter Geschäftspartner, welcher zwei weitere Geschäfte, nämlich Douglas und Hussel Confi-serie im DZ betreibt. Außerdem konnte mit diesem Konzept ein Bestandsnehmer gewonnen werden, welcher eine bislang nur teilweise vorhandene Zielgruppe anspricht: *Crisca* bietet hochwertige Damenoberbekleidung für die Frau ab 30. Durch diesen Mieterwechsel wurde nicht nur der Branchen- und Mietermix verbessert, sondern auch die Mieteinnahmen um rund 80 Prozent gesteigert.

Licona versus Benetton

Als der Bestandsnehmer *Licona* in Insolvenz ging wurde der bestehende Mietvertrag gerichtlich aufgekündigt. Durch den neuen Bestandsnehmer *Benetton* konnte das finanzielle Risiko beseitigt werden. *Benetton* ist eine Marke, welche im DZ fehlte.

Der Store bietet Damen- und Kindermode der Kollektion *United Colors of Benetton*, ergänzt durch eine reiche Auswahl an Accessoires. In diesem Store wurde das neue Einrichtungskonzept „TWINS“ realisiert, um den

unterschiedlichen Stilrichtungen der Benetton Kollektionen mehr Ausdruck zu verleihen.

C.2.) Finanzielle Risiken minimieren: DX

Ristorante Angelo versus ICO GmbH

Im Oktober wurde der Bestandsnehmer *Ristorante Angelo* aufgrund von Mietrückständen durch *ICO GmbH* ersetzt. *Ristorante Angelo* verwöhnt den Besucher, in gemütlichem italienischem Ambiente mit traditioneller italienischer Küche.

D) NEUE FLÄCHEN KREIEREN

Durch Vermietung nicht oder unwirtschaftlich genutzter Nebenflächen (z.B. Mall, unter Rolltreppen) können nicht nur zusätzlich Mieteinnahmen generiert, sondern auch neue Anreize für den Konsumenten geschaffen werden.

D.1.) Neue Flächen kreieren: DZ

Body Shop

Anfang Mai eröffnete *Body Shop* im Eingangsbereich beim Dr. Adolf-Schärf-Platz (Bauteil 4) einen neuen Shop im DZ. Somit konnten auf einer nicht genutzten, schwer dekorierbaren Mallfläche zusätzliche Mieteinnahmen generiert werden. Die Miete liegt ca. 20 Prozent über der Marktmiete. Ferner bezahlte *Body Shop* Key Money, um einen Store im DZ anzumieten und übernahm sämtliche Aus- und Umbaukosten.

Body Shop bietet dem Kunden Kosmetik, die ohne Tierversuche hergestellt wird und auf fairen Handelsbeziehungen basiert.

Saftbar Frutto

Im Juli wurde eine Mallfläche im Atrium an *Saftbar* vermietet. Dadurch konnten zusätzlich Mieteinnahmen erzielt werden. Der hochwertige Aufbau des Stores, welcher von Rodamco Europe finanziert wurde, bietet dem Kunden ein schönes Ambiente. Der Nachteil dieser Mallvermietung

ist, dass die Sichtbarkeit der dahinter liegenden Geschäfte nur mehr teilweise gegeben ist.

In der *Softbar Frutto*, kann der Kunde frisch gepresste Obst- und Gemüsesäfte genießen.

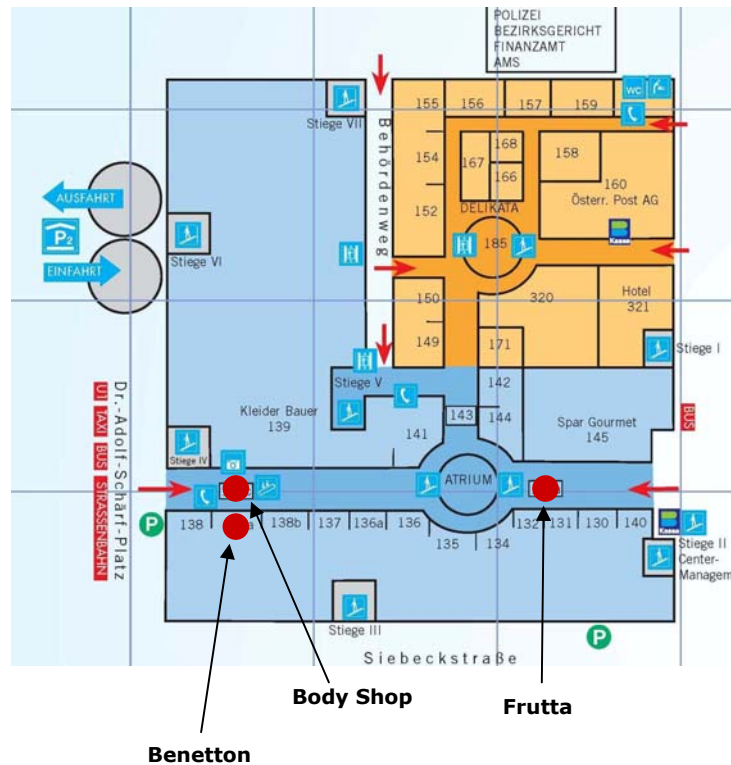
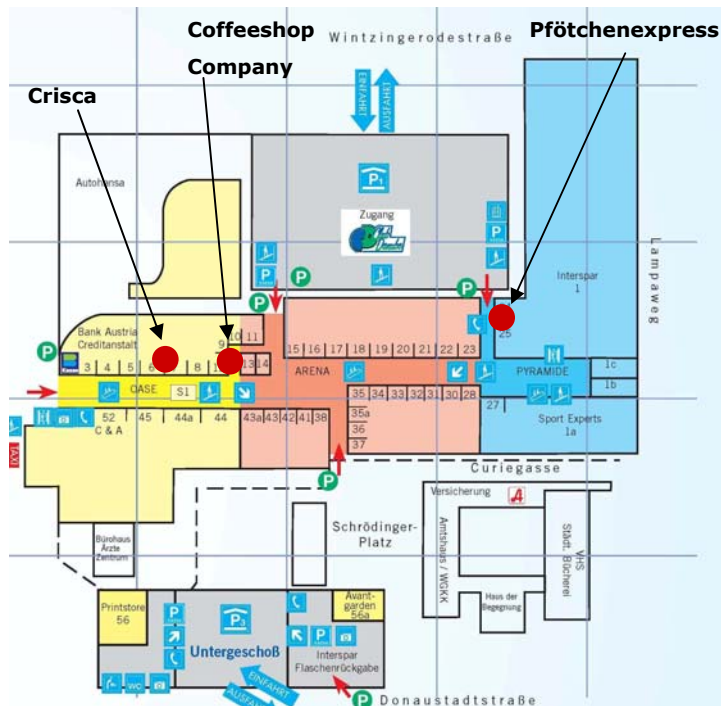
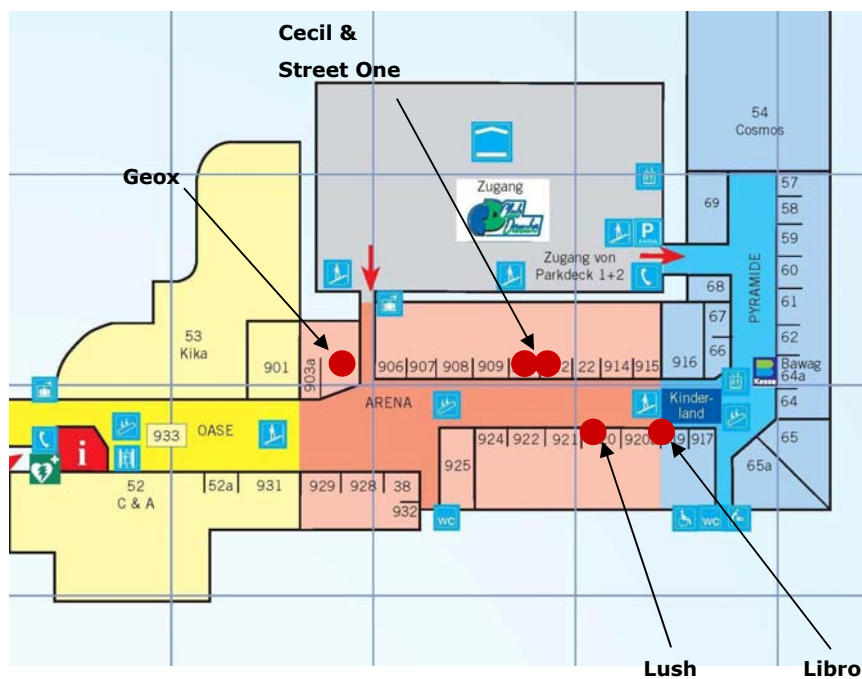


Abb. 21: Neuvermietungen EG, DZ Atrium¹⁰⁹

¹⁰⁹ Quelle: eigen erstellt

Abb. 22: Neuvermietungen EG, DZ Arena¹¹⁰Abb. 23: Neuvermietungen OG, DZ Arena¹¹¹¹¹⁰ Quelle: eigen erstellt¹¹¹ Quelle: eigen erstellt

5.3.2. REVITALISIERUNG

Mit der Verbesserung von Details das Gewohnte erhalten und doch den Gesamteindruck wesentlich heben – so lässt sich die Refurbishment-Initiative, die 2006 im DZ gestartet wurde, auf den Punkt bringen. Rund sieben Millionen Euro wurden für diese Maßnahmen investiert, die von Erneuerungen der Farbgestaltung bestimmter Bereiche über bessere Beleuchtung ausgesuchter Zonen reichen. Ferner wurde der erste Family Restroom¹¹² in einem Einkaufszentrum in Österreich errichtet.

Der nachfolgende Auszug gibt einen Überblick über die im Jahr 2006 durchgeführten Revitalisierungsmaßnahmen:

A) BODEN UND EINGANG

Der Eingang Dr. Adolf-Schärf-Platz wurde im Jahr 2006 komplett erneuert: Das Vordach wurde entfernt, eine Zwischendecke mit eingebauten Einbaustrahlern errichtet, die Wände wurden mit Edelstahlverkleidungen versehen sowie der Anstrich erneuert.

Da die Eingänge in ein Einkaufszentrum dem Besucher ein erstes signifikantes Bild des Centers liefern, spielt deren Revitalisierung eine entscheidende Rolle. Weiters ermöglicht die Neugestaltung der Eingänge „to color the opinion of the shopping center in the mind of the customer“.¹¹³ Als Orientierungshilfe für den Besucher sollten die Eingänge bequem und komfortabel sein.

¹¹² Siehe Kapitel 5.3.4. Serviceleistungen: Family Restroom

¹¹³ ICSC, 2000, S. 92

Vorher**Nachher****Abb. 24: Revitalisierung Boden und Eingang Dr. Adolf-Schärf-Platz**

Durch die Erneuerung des Haupteingangs, unmittelbar gegenüber der U-Bahnstation U1, wurde der erste Eindruck des Besuchers durch ein freundliches und ansprechendes Ambiente verbessert.

B) BELEUCHTUNG

Im Eingangsbereich, Bauteil 4, wurden die Windfänge neu gestaltet, die Beleuchtung sowie der Anstrich erneuert und Niro-Verkleidungen an den Wänden angebracht. Weiters wurden die alten Münzfernsprecher entfernt und durch neue dekorative ersetzt.

Vorher**Nachher****Abb. 25: Revitalisierung Beleuchtung**

Durch die Verbesserung der Beleuchtung sowie die Verkleidung der Wände mit Niro wird dem Kunden eine einladende Atmosphäre vermittelt.

C) DECKE

Im Bauteil 4, Atrium, wurde das Sonnensegel in der Mall auf Grund von altersbedingten Verschleißerscheinungen ausgetauscht. Im Zuge dieser Revitalisierungsmaßnahmen wurde die Decke erneuert und farblich neu gestaltet.

Vorher



Nachher



Abb. 26: Revitalisierung Decke

Durch die Erneuerung der Decke sowie die farbliche Akzentuierung treten die Ladenfronten der Geschäfte mehr in den Vordergrund. Außerdem vermittelt die warme Farbe „gelborange“ ein positives Ambiente.

D) FARBGESTALTUNG

Durch regen Kundenverkehr beanspruchte Bereiche wurden neu gestaltet und mittels Niro-Wandverkleidungen und Farbgestaltung revitalisiert. Durch die warme farbliche Gestaltung wurde das äußere Erscheinungsbild dieses Eingangs freundlicher und einladender.



Abb. 27: Revitalisierung Farbgestaltung, Wagramerstraße

E) SANITÄRANLAGEN

Im ersten Halbjahr 2006 wurden die Besuchertoiletten im DZ renoviert. Boden und Wände wurden neu verfließt sowie die Decke erneuert. Weiters wurden die Sanitärgegenstände und die Beleuchtungen ausgetauscht. Die Eingangsbereiche der Toiletten wurden optisch neu gestaltet.



Abb. 28: Revitalisierung Sanitäranlage, Bauteil 4, Stiefelkönig

Ziel der Renovierung war, einerseits altersbedingte Verschleißerscheinungen zu beheben und andererseits das Image des Centers zu verbessern. Renovierte und gepflegte Sanitäranlagen vermitteln das Gefühl von „Sauberkeit“ und sind ein Indiz für die regelmäßige Reinigung des Centers.

F) MIETERBERATUNG UND BRANCHENMIX¹¹⁴

Bestehende, veraltete Konzepte wurden verbessert. Das Team des DZ hat Bestandsnehmer im Bezug auf bessere Ladengestaltung beraten. Beispielweise hat der Bestandsnehmer *Ponticello* das Konzept seines Cafés auf der Brücke erneuert. Bei der Neugestaltung wurde vor allem auf bessere Sichtbarkeit, freundliches Ambiente durch warme Farben und hochwertige Möbel Wert gelegt.

Vorher



Nachher



Abb. 29: Revitalisierung: Mieterberatung und Branchenmix

¹¹⁴ Siehe Kapitel 5.3.1. Vermietung

Außerdem wurden bestehende Konzepte durch neue Konzepte ersetzt bzw. Mallflächen vermietet.¹¹⁵ Durch die Bestandsnehmer Stiefelkönig (Geox), Lush, Coffeeshop Company, Fruttokonnte nicht nur der bestehende Branchen- und Mietermix verbessert, sondern auch das optische Erscheinungsbild der Geschäfte ansprechender gestaltet werden.

Frutto



Geox



Body Shop



Lush



Coffeeshop Company



Abb.30: Revitalisierung des Branchen- und Mietermixes

¹¹⁵ Siehe Kapitel 5.3.1. Vermietung

Die „Shopping-Atmosphäre“ wurde von den Besuchern nach der Revitalisierung besser bewertet. Von den männlichen Befragten bewerteten rund 92 Prozent die Atmosphäre mit den Schulnoten 1 und 2. Von den weiblichen Besuchern gaben rund 94 Prozent die Bewertungen 1 und 2 ab.

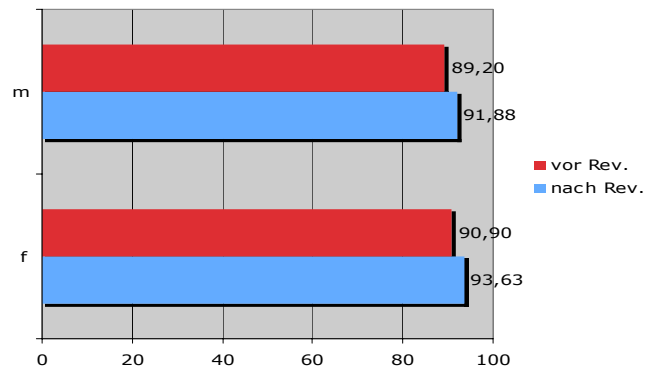


Abb. 31: Positive Bewertung „Shopping-Atmosphäre“¹¹⁶

Auch die „Qualität der Shops“ wurde nach der Revitalisierung besser bewertet als zuvor. Bei den männlichen Befragten gaben weitere drei Prozent die Noten „sehr gut“ und „gut“, bei den weiblichen waren es um rund 3,5 Prozent mehr.

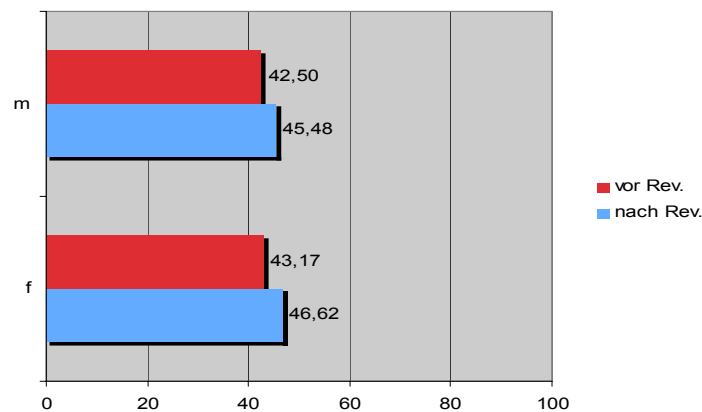


Abb. 32: Positive Bewertung „Qualität der Shops“¹¹⁷

¹¹⁶ Quelle: TestVote&Win

¹¹⁷ Quelle: TestVote&Win

5.3.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Das Hauptziel der Marketingmaßnahmen 2006 war es, die Besucherfrequenz zu sichern und das DZ und DX als „individuellen Lebensraum für Jedermann“ und „familienfreundliches Einkaufszentrum“ zu positionieren. Zahlreiche Marketingaktivitäten mit dem Fokus auf „Mode“ und „Familie“ waren im Jahr 2006 geplant. Diese Events sollten den Stammkunden einerseits Unterhaltung und Information bieten und andererseits neue Kunden akquirieren. Ferner sollten sie interessante Themen für Printmedien und Öffentlichkeitsarbeit bieten.

Die Ziele der Werbestrategie waren:

- Image heben
- Präsenz steigern
- Emotionalität kommunizieren

Aus den oben angeführten Zielen konnten folgende Aufgaben für das Jahr 2006 abgeleitet werden:

- Emotionalere und intensivere Kommunikation der Positionierung
 - DZ und DX als „Individueller Lebensraum für Jedermann“ und Familienzentrum im Gegensatz zum rein funktionellen Einkaufszentrum
 - DZ und DX sollen ein „dritter Ort“ sein, an dem man sich wohl fühlt, und zu dem man immer wieder gern zurückkehrt.
- Intensivierung der Kundenbindung innerhalb des Kerneinzugsgebietes
- Neukundengewinnung außerhalb des Kerneinzugsgebietes
- Erhöhung der spontanen Bekanntheit, „Top of Mind“

A) EVENT MARKETING

Im Jahr 2006 fanden im DZ und DX zahlreiche Veranstaltungen statt, welche vor allem auf die Zielgruppe **„Familie“, „Modeinteressierte (Frauen)“, „50plus“** abgestimmt waren:

A.1.) Zielgruppe „Familie“

Super-Family-Samstag

2006 verwandelte sich jeden ersten Samstag im Monat das DX zur Spiel-Oase. 2006 stand das Thema „Gesundheit“ im Mittelpunkt.

Malen und Basteln mit Kindern

Jeden zweiten Dienstag im Monat konnten Kinder mit den Künstlern des Kulturvereins Donaustadt zeichnen, malen und basteln.

Quiz4Kids

Vom 6. bis 11. Februar, also genau in den Semesterferien, fand im DZ bereits zum vierten Mal der *Quiz4Kids* statt. Diese Veranstaltung bietet Kinder der 1. – 8. Schulstufe die Möglichkeit, ihr Wissen unter Beweis zu stellen.

Es gilt dabei möglichst viele Fragen in möglichst kurzer Zeit, richtig zu beantworten. Die gestellten Fragen entsprechen dem Unterrichtsstoff der jeweiligen Schulstufe und wurden speziell von Lehrern und Pädagogen zusammengestellt.

Kinderolympiade

Von 3. bis 8. Juli stellten Kids zwischen 6 und 14 Jahren ihre Fitness bei der bereits 10. *DZ-Kinderolympiade* unter Beweis. 2.796 Kinder nahmen an dem kräfteaubenden Bewerben teil.

Kids in Fashion

Das Projekt der Wiener Jugendzentren war auch dieses Jahr ein großer Erfolg. Junge Nachwuchs-Designer aus ganz Österreich kamen zur Präsentation ihrer Modelle am 7. Oktober ins *DZ*.

A.2.) Zielgruppe „Modeinteressierte (Frauen)“

Vorher-Nachher-Live-Show

15 Shops des *DZs* haben vom 2. bis 4. März bei der *Vorher-Nachher-Live-Show* teilgenommen und gemeinsam mit dem Team Cambiare, rund um Moderatorin Silvia Eisinger, 36 Kandidaten von Kopf bis Fuß umgestylt. Ziel dieser Promotion war es, die „Modekompetenz“ des *DZs* zu unterstreichen.

Durch die spontane Auswahl aus dem Publikum wurde das Vertrauen in die Stylisten in den Vordergrund gestellt, denn bei der *Vorher-Nachher-Live Show* entscheidet der Stylist alleine, ohne jegliches Mitspracherecht der Kandidaten. Jeder Einzelhändler aus dem Bereich Styling, Mode und Lifestyle hatte die Möglichkeit, sich in einer außergewöhnlichen, modernen und sympathischen Show darzustellen.

Fashion Bingo

Von 4. bis 6. Mai verwandelte sich die *DZ Arena* zum Treffpunkt für alle Bingobegeisterten. Mit zwei Shows täglich konnten die Kunden viele tolle Preise gewinnen. Wenn nicht Bingo gespielt wurde, konnte man sich im Anker Kaffeehaus gemütlich zu der Musik eines Pianospielers unterhalten. Hiermit sollte die Zielgruppe „Modeinteressierte“ und „50plus“ angesprochen werden.

Promimodeshow für die Wiener Krebshilfe

Am 11. Mai fand im *DZ* ein außergewöhnlicher Event statt. Gemeinsam mit Charitylady Jeannine Schiller wurde eine Promimodeshow zu Gunsten der Wiener Krebshilfe organisiert. Promis aus Sport, Kultur und Musik liefen zu Gunsten der Krebshilfe über den Laufsteg in der *DZ Arena*.

30.000 Euro wurden der Krebshilfe gesponsert. Große Begeisterung fand die Veranstaltung nicht nur bei den Kunden des Hauses. Sieben Fernsehstationen, Radiostationen und alle wichtigen Printmedien berichteten über dieses Ereignis.

A.3.) Zielgruppe „50plus“

Seniorentage

Von 28. bis 30. März 2006 fanden bereits zum 8. Mal die *Donaustädter Seniorentage* in der *DZ-Arena* statt. Bei dieser Kooperation mit dem Bezirk stand die Zielgruppe „50plus“ im Mittelpunkt.

Eröffnet wurden die *Seniorentage* am 28. März von der Bezirksvorsteherin des 22. Bezirks und von Geschäftsführer Dr. Nils-Christian Hakert. Viele Interessierte informierten sich bei den Infoständen und folgten dem bunten Rahmenprogramm der Seniorentage.

Muttertagstalk mit Barbara Karlich

Am 13. Mai talkte Barabara Karlich in der *DZ Arena* rund ums Thema Muttertag. Personal Shopperin Mag. Andrea Schmidt gab Tipps zum passenden Muttertagsgeschenk und für gemütliche Atmosphäre in den Talkpausen sorgte ein Pianospiele. Durch angenehme „Kaffeehausstimmung“ fühlte sich die Zielgruppe „50plus“ wohl.

Spargelfestival

Von 1. bis 3. Juni verwandelte sich die *DZ Arena* zu einer kulinarischen Hofburg für alle Spargelfans. Österreichische Starköche (Manfred Buchinger, Christian Domschitz und Joachim Gradwohl) gaben Tipps wie man Spargel am besten verarbeiten kann. Im Talk mit Barbara Karlich verrieten die Starköche ihre Geheimnisse bei der Zubereitung von Spargel. Die gemütliche Stimmung wurde durch „Heurigenmusik“ unterlegt.

A.4.) Kooperation mit dem Bezirk

Wien Energie Halbmarathon

Zahlreiche Laufbegeisterte nahmen am 2. April beim Halbmarathon teil. Am 31. März und 1. April fand die Startnummernausgabe für den Marathon in der *Arena* statt. Ein buntes Rahmenprogramm gab es an diesen Tagen in der *DZ-Arena*.

Donaustadtfestival

Von 27. bis 29. April fand das bereits 6. *Donaustadt Festival* statt, welches ganz im Zeichen von „Gesundheit, Bewegung und Ernährung“ stand. Viel Prominenz aus Sport und Politik konnte Moderator und Organisator Erich Götzing in der Arena begrüßen.

Ferienspiel

Von 17. bis 22. Juli und von 07. bis 12. August fand bei der *Montmatre* ein Ferienspiel für Kinder statt. Künstler des Donaustädter Kulturvereins bastelten mit interessierten Kindern ein Surfbrett mit Luftantrieb. Diese Kooperation mit dem Bezirk war auch Teil des Wiener Ferienspiels.

Wahlkampf im DZ

Im Herbst besuchten die Spitzenkandidaten für die Nationalratswahl, welche am 01. Oktober stattfand, Dr. Wolfgang Schüssel und Dr. Alfred Gusenbauer, das *DZ*.

A.5.) Kooperation mit Specialty Leasing

Electronic Days im DZ und DX

Unter dem Motto „The Future is Now“ fand vom 6. bis zum 8. April 2006 bereits zum 2. Mal die *High Tech Messe* mit allen Neuheiten aus dem Gaming- und Elektronikbereich statt. Österreichs einzige Erlebnismesse für digitale interaktive Unterhaltung bat dem Endverbraucher die Möglichkeit, bei Produktpräsentationen, Sonderschauen und vielen Sidacts, interaktives Entertainment zu erleben.

Internationaler Showbarkeep Award im DX

Am 6. Juni fand im DX die Vorausscheidung zum Internationalen *Showbarkeeper Award* statt. Ab 20.00 Uhr verwandelte die internationale Elite der Barkeeper, das DX zu einem wahren Cocktailparadies.

A.6.) Promotion und Sonstige Veranstaltungen

TestVoteWin

Von 7. Oktober bis 4. November konnten Kunden das DZ testen. Das Testimonial, Barbara Karlich, lud ein das DZ neu zu erleben und zu testen. Die Kunden sollten Fragen zu Atmosphäre, Familienfreundlichkeit, Shoppingangebot, Verkehrsanbindung, Entertainment-Angebot und Öffnungszeiten anhand eines Schulnotensystems bewerten. Dadurch konnten wichtige Marktforschungsdaten gewonnen werden.

Türhänger in einer Auflage von 375.000 wurden entlang der U1, U3, U4 und im Einzugsgebiet Niederösterreich Nord an alle Haushalte verteilt. Zusätzlich verteilten Promotoren einen Tag lang in den ÖBB Stammlinien S1 und S2 rund 100.000 Flyer zu dieser Promotion. Weiters wurde diese Promotion im Rundfunk, und in den Printmedien Heute, NÖN begleitet. Unter den Teilnehmern wurden *DZ-Gutscheine* in einem Gesamtwert von € 10.000 verlost.



Abb. 33: Türhänger Test & Win

WOMAN Day

Am 14. November fand der *WOMAN Day* statt. Die österreichische Frauenzeitschrift *WOMAN* lud ihre VIP Kunden zu einem Shoppingtag ein.

Drei Locations wurden von *WOMAN* für diesen Tag ausgesucht. Neben Kärntnerstraße und Graben wurde auch im DZ ein „Einkaufs- und Wohlfühltag“ für die VIP Kunden geplant.

Der Personal-Shopper des DZs stand den *WOMAN*-VIP-Kunden an diesem Tag gratis zur Verfügung.

Weihnachten im DZ

Das DZ verwandelte sich in der Vorweihnachtszeit zu einem „Christkindlmarkt“ der sich durchs ganze Haus zog. In der frequenzstärksten Zeit im Jahr wurde das Center weihnachtlich dekoriert und in der *DZ-Arena* wurde der größte Lego-Weihnachtsbaum errichtet.

Die Kinderbetreuung im *DZ-Kinderland* war für alle Kinder in der Weihnachtszeit gratis. Jeder konnte drei Stunden gratis in den *DZ-Garagen* parken.

Auf Grund der Weihnachtsfrequenz in den Parkhäusern und im *DZ* wurde 2006 eine Parkhauspromotion durchgeführt. Promotoren informierten in den Parkhäusern wartende Kunden über die Verkehrssituation rund ums *DZ*, verteilten Schokotaler und *DZ-Weihnachtsgrußkarten*. Weiters wurde der Sicherheitsdienst zur Verkehrsregelung an den Wochenenden und in der letzten Weihnachtswoche verstärkt.

B) KLASSISCHE WERBUNG**B.1.) Printmedien****WOMAN-Kooperation**

Ende März startete die *WOMAN*-Kooperation. In zehn Ausgaben des Frauenmagazins *WOMAN* war das DZ mit einem Themenschwerpunkt vertreten. Die Schwerpunkte wurden von der Werbeagentur „Schilling &

Partners“ koordiniert und aus den Shops des DZs passende Produkte zusammengestellt. Im Anhangverzeichnis ist ein Beispiel für einen *Newsletter* mit Testimonial Barbara Karlich abgebildet.¹¹⁸

Außenwerbung

In der Nähe des DZs wurden in den U-Bahnstationen (Reumannplatz, Keplerplatz, Südtirolerplatz, Taubstummengasse, Stephansplatz, Schwedenplatz, Nestroyplatz und Praterstern) Werbetafeln mit der genauen Entfernung vom DZ in Minuten angebracht. Diese sind im Anhangverzeichnis abgebildet.¹¹⁹

B.2.) Funkmedien

Hörfunkwerbung wurde im DZ im Jahr 2006 vor allem zur Ankündigung von Veranstaltungen (Vorher-Nachher-Live Show, Fashion Bingo, Charity Modenschau, Muttertagstalk mit Barbara Karlich, Spargelfestival,) eingesetzt. Die Spots wurden von Testimonial Barbara Karlich gesprochen und in unterschiedlichen regionalen und überregionalen Radiosendern übertragen (Ö3, 88.6 Supermix, Radio Energie 104.2, Radio Arabella, Radio Wien). Neben der Informationsstrategie wurde auch die Imageprofilierungsstrategie eingesetzt: Mode (die größte Modemeile Wiens), Familie (das familienfreundlichste Shopping Center Wiens). Atmosphäre, Verkehrsanbindung sowie Parkmöglichkeiten standen dabei im Vordergrund. Jeweils ein Beispiel für einen informativen und für einen Image fördernden Werbespot befinden sich im Anhangverzeichnis.¹²⁰

B.3.) Neue Medien

Auf der Homepage (www.donauzentrum.at) bekommt der Besucher allgemeine Informationen über das DZ und DX sowie diverse Veranstal-

¹¹⁸ Printwerbung in WOMAN mit Testimonial Barbara Karlich, S. 125

¹¹⁹ U-Bahntafel: *Petit Malheur*, S. 126; U-Bahntafel: *Abgespannt*, S. 125

¹²⁰ Informativer Werbespot: *Vorher-Nachher-Live Show*, S. 128

Image fördernder Werbespot: *Familienfreundliches Shopping Center*, S. 128

tungen. Weiters steht ihm der *Shop Finder* zur Verfügung, der ihm ein schnelles Auffinden der gewünschten Geschäfte ermöglicht.

C) DIREKT WERBUNG

Ab März wurde einmal pro Monat ein **Online-Newsletter** an die Kunden (4.000 Mailadressen) des DZs verschickt. Mit diesem Newsletter sollen folgende Themen transportieren werden:

- Mode und Trends
- Promotion, Events und Aktionen
- Gewinnspiele
- Shopinfos

Durch Auswertung der Ergebnisse konnte festgestellt werden, wie der Kunde dieses Kundenbindungsprogramm nutzt und verwendet. Die Bestandsnehmer konnten dieses Direkt Marketing Tool nutzen, in dem sie Gutscheine im Downloadbereich anboten. Im Anhangsverzeichnis befindet sich als Beispiel der Newsletter von Mai 2006.¹²¹

D) POS-MARKETING

Werbung am Point of Sale wurde sehr häufig eingesetzt. Vor allem sollte der Kunde über zukünftige Veranstaltung und Serviceleistungen (z.B. DZ-Kids-Club) informiert werden. Auch die Öffnungszeiten wurden mittels Plakaten beworben. Mit dem *Flyer Shop Finder* sollte gewährleistet werden, dass sich der Kunde leichter im DZ zurechtfindet. Ein detaillierter Plan mit allen in Branchen unterteilten Geschäften sollte als Orientierungshilfe dienen.¹²²

Im Anhangsverzeichnis sind einige Beispiele für Werbung am POS abgebildet.¹²³

¹²¹ Newsletter, S. 127

¹²² Shop Finder, S. 126

¹²³ Werbung am POS, S. 124

E) ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / PUBLIC RELATIONS

Laufend wurde in Presseaussendung über interessante Themen berichtet. Ferner fanden Journalistengespräche mit Dr. Nils-Christian Hakert, Geschäftsführer des DZs, statt. Weiters war er auch auf zahlreichen Veranstaltungen vertreten und hielt Vorträge an der WU, Wien.

Einen besonderen Erfolg stellte die Charity-Modenschau mit Jeannine Schiller dar: Sieben Fernsehstationen, Radiostationen und alle wichtigen Printmedien berichteten über dieses Ereignis.

5.3.4. SERVICEPOLITIK

Serviceorientierung und Kundennähe waren Hauptinteresse der Maßnahmen 2006 im DZ. Der nachfolgende Auszug gibt einen Überblick über die Serviceleistungen des Donauzentrums im Jahr 2006.

A) SICHERHEIT UND SAUBERKEIT

Im Jahr 2006 wurde die Funktion des *Quality Managers* eingeführt. Ziel war es sicherzustellen, dass alle Leistungen betreffend Sicherheit und Sauberkeit im Center zufrieden stellend ausgeführt werden. Der Quality Manager übernahm somit eine Kontroll- und Koordinationsfunktion.

Ferner wurde eine einheitliche Dienstkleidung für das technische Personal vorgeschrieben, vor allem deshalb, um den Bestandsnehmern im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen zu führen, was sie unter anderem in den Nebenkosten bezahlen.



Abb. 34: Transparente Dienstkleidung

Weiters wurden sämtliche Verkaufständer, Verkaufsschütten, Verkaufsvitrinen sowie Werbeaufsteller entfernt, um einerseits das optische Erscheinungsbild in der Mall zu verbessern, und andererseits die Sicherheit der Besucher zu gewährleisten.

Um die Sauberkeit des Centers auch weiterhin sicherstellen zu können, wurden im Jahr 2006 das DZ und DX zur rauchfreien Zone. In allen Gastronomiebereichen ist das Rauchen weiterhin gestattet.

B) DZ-KINDERLAND

Die Serviceleistung DZ-Kinderland bietet Eltern die Möglichkeit der professionellen Kinderbetreuung. Kinder von zwei bis zehn Jahren können im DZ-Kinderland spielen oder malen, während ihre Eltern einkaufen. Die erste Stunde ist gratis, jede weitere kostet einen Euro pro Kind. Die Einnahmen werden jährlich einer hilfsbedürftigen Familie gespendet.

Der neue Werbeauftritt des DZ-Kinderlands ließ die Anzahl der „kleinen“ Besucher um 39 Prozent im Vergleich zum Vorjahr steigen. Im Durchschnitt besuchten im Jahr 2005 790 Kinder im Monat das DZ-Kinderland wohingegen es im Jahr 2006 1.100 waren.



Abb. 35: Neuer Werbeauftritt DZ-Kinderland

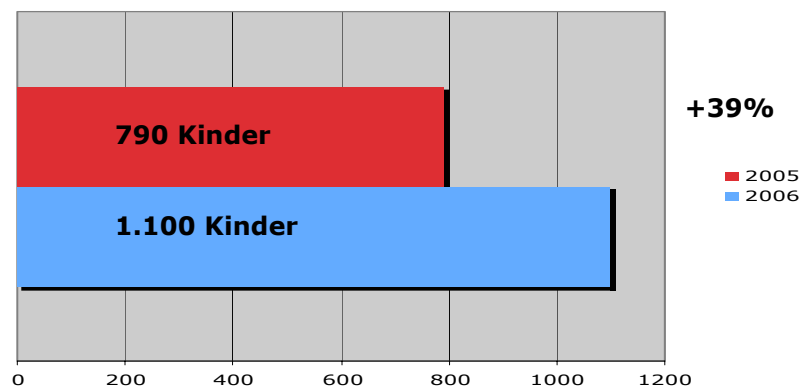


Abb. 36: Besucher Kinderland

C) FAMILY RESTROOM

Eine besondere Serviceleistung seit 2006 stellt der so genannte Family Restroom dar: Dort haben Eltern die Möglichkeit, in einem eigens dafür entwickelten Raum ihre Kinder zu stillen, zu wickeln, ein Fläschchen zu wärmen, oder sich einfach nur ein wenig auszuruhen. In zwei abgetrennten Zonen, die sanft beleuchtet sind, stehen Müttern Stillsessel zur Verfügung, wo sie es sich mit ihren Kleinen bequem machen können. Helle, freundliche Farben prägen die Stimmung des Family Restrooms. Dieser Raum verfügt über eine Mikrowelle zum Wärmen von Babykost, einen Flaschenwärmer, zwei Wickelplätze, ein Kinder-WC sowie eine kleine Spielecke.



Abb. 37: Family Restroom, Arena, Bauteil 1-3

D) PERSONAL SHOPPER

Seit 7. Jänner 2006 können die Kunden jeden ersten Samstag im Monat eine „gratis Shoppingberatung“ buchen. Frau Andrea Schmidt und ihr Team stellen für jeden Typ das passende Outfit zusammen.

Diese spezielle Serviceleistung wird von den Besuchern des DZ gerne in Anspruch genommen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, konnten dadurch vor allem im Bereich „Accessoires“ Umsatzzuwächse verzeichnet werden.

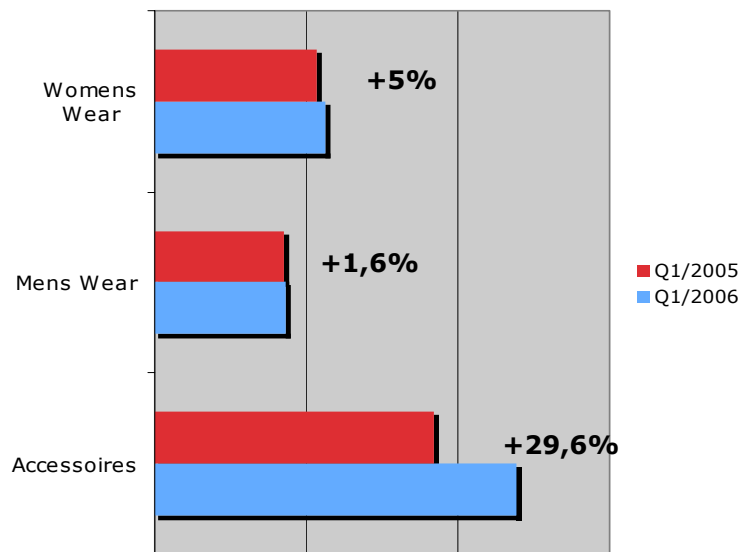


Abb. 38: Umsatzzuwächse Mode nach Steigerung des Serviceangebots

E) DZ EINKAUFSGUTSCHEINE

Der DZ Gutschein ist einzulösen in allen Betrieben im DZ und DX. Als Kundenbindungsinstrument von Bedeutung für das Center und als Frequenzbringer wichtig für die Shops, gewinnt der DZ-Gutschein bei den Kunden weiter an Beliebtheit. Der Umsatz stieg 2006 um 10,6 Prozent auf 4,6 Millionen Euro. Die Hälfte des Umsatzes konnte im Dezember erzielt werden.

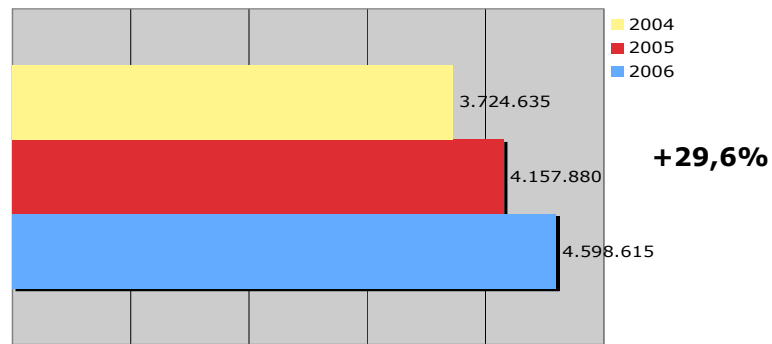


Abb. 39: DZ-Einkaufsgutscheine Umsatzentwicklung

5.4. KEY PERFORMANCE INDICATORS 2006

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Kalenderjahres 2006 aufgezeigt. Weiters wird diskutiert auf welche Retail-Management Maßnahmen die Steigerungen der einzelnen KPIs im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen sind.

DZ, Wien			
KPI's		YTD 05	YTD 06
Nettomieteinnahmen Gesamt	(in Mio)	22,70	24,26
<i>Einzelhandel</i>	(in Mio)	21,70	23,08
<i>Büro</i>	(in Mio)	1,00	1,18
Specialty income Gesamt	(in 000)	782	877
Auslastung Gesamt	(in %)	99,5%	99,9%
<i>Einzelhandel</i>	(in %)	99,7%	99,9%
<i>Büro</i>	(in %)	94,0%	100,0%
Mietrückstände (in % der Vertragsm. + BK..)	(in %)	1,1%	0,9%
Leasing activity Gesamt (Vertragsm./Marktm.)	(in %)	99,6%	114,9%
<i>Einzelhandel</i>	(in %)	98,5%	115,0%
<i>Büro</i>	(in %)	110,2%	112,6%
Operational margin (in % der TGRI)	(in %)	84,4%	90,3%
Mietverluste (in % der TGRI)	(in %)	1,8%	0,0%
Liegenschaftsbez. Eigentümerk. (in % der TGRI)	(in %)	8,2%	7,8%
Umsatz pro m²		5.402	5.510
Frequenz	(in Mio)	16,9	17,2

Abb. 40: KPI's Dezember 2005 / Dezember 2006¹²⁴

¹²⁴ Quelle: eigen erstellt

A) NETTOMIETEINNAHMEN UND SPECIALTY LEASING

Die **Nettomieteinnahmen** stiegen im Jahr 2006 um rund 1,6 Millionen sprich um sieben Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Bruttomieteinnahmen stiegen von 2005 auf 2006 um 4 Prozent. Wesentliche Gründe für den Einnahmenzuwachs sind höhere Mieteinnahmen aus Specialty Leasing (ca. € 95.000), Umsatzmieten (ca. € 54.000), Neuvermietungen und Vertragsverlängerungen (€ 474.000) sowie Reduzierung der Mietverluste (um € 347.000).

Aufgrund einer stärkeren Nachfrage nach Werbemöglichkeiten, Produktpräsentationen und Verkaufsständen konnte ein Anstieg im **Specialty Leasing** von 12 Prozent, d.h. ca. 95.000 Euro erzielt werden. Ein möglicher Grund für die gesteigerte Nachfrage könnte die bessere Qualität der Stände, sowie Beratungsgespräche mit den Bestandsnehmern sein.

KATEGORIEN	2005	2006
Klassische Werbung	€ 131.793	€ 128.101
Automaten	€ 47.604	€ 50.117
Stände /Sampling	€ 107.752	€ 212.175
Verkaufsflächen/Stände	€ 421.083	€ 405.631
Sonstiges	€ 74.059	€ 80.800
SPECIALTY LEASING EINNAHMEN 2005	€ 782.291	€ 876.824

Abb. 41: Specialty Leasing 2005 / 2006¹²⁵

B) AUSLASTUNG

Im Jahr 2006 konnten eine **Gesamtauslastung** von 99,9 Prozent erreicht werden. Somit sind sowohl das Shopping und Entertainment Center als auch der Bürotrakt beinahe voll vermietet. Im Bürosektor stieg die Auslastung von 94 Prozent im Jahr 2005 auf 100 Prozent.

C) LEASING ACTIVITY

Die gesamte **Leasing Activity** betrug im Jahr 2006 114,9 Prozent. Das stellt eine Steigerung um ca. 15 Prozent dar. Das liegt darin begründet, dass im Jahr 2006 37 Mietverträge neu verhandelt und 22 neue Mietver-

¹²⁵ Quelle: eigen erstellt

träge abgeschlossen wurden. Bei den Vertragsverlängerungen konnte eine Mieterhöhung von 12,6 Prozent erreicht werden.

Die *Leasing Activity* konnte bei den Neuvermietungen¹²⁶ von 92,7 Prozent auf 124,4 Prozent erhöht werden. Die Vertragsmiete wurde bei den Neuvermietungen mehr als verdoppelt und trug somit zur Erhöhung der Bruttomieteinnahmen bei. Die jährliche Anhebung der Vertragsmiete belief sich auf ca. € 474.000.

D) MIETRÜCKSTÄNDE UND MIETVERLUSTE

Die **Mietrückstände** wurden im Jahr 2006 auf € 322.000 reduziert. Das entspricht 0,9 Prozent der Vertragsmiete zuzüglich Betriebskosten. Die Reduktion um 60.000 Euro kann auf aktives Forderungsmanagement zurückgeführt werden.

Da beinahe alle leer stehenden Flächen neu vermietet und keine Mietreduktionen gewährt wurden, konnten die **Mietverluste** vollständig eliminiert werden (2005: 1,8 Prozent).

E) OPERATIONAL MARGIN

Aufgrund von geringeren Verwaltungskosten stieg der **operational margin** um rund 6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Kostenreduktion ist vor allem auf aktives Management und Kostenreduktionen in den Bereichen Personal, IT und Büro zurückzuführen.

F) LIEGENSCHAFTSBEZOGENE EIGENTÜMERKOSTEN

Im Jahr 2006 betrugen die **liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten** 7,9 Prozent der Theoretischen Bruttomieteinnahmen. Somit wurden die Kosten im Vergleich zum Vorjahr um 0,4 Prozent reduziert.

Die **liegenschaftsbezogenen Kosten** konnten aufgrund von aktivem Management um 20 Prozent reduziert werden. In den Bereichen Verwaltung, externe Bewertungen, sonstige liegenschaftsbezogenen Kosten und Letting fees¹²⁷ konnte eine Kostenreduktion erzielt werden. Die **nicht**

¹²⁶ Auch Vermietung von leer stehenden Flächen

¹²⁷ Darunter fallen nur Kosten für Marketing.

umlegbaren Betriebskosten wurden um 29 Prozent reduziert: Die Betriebskosten für Leerstände konnten aufgrund von Neuvermietungen minimiert werden. Da Bestandsnehmer mit einer schlechten Bonität durch neue Bestandsnehmer ersetzt wurden, konnten auch die Betriebskostenausfälle reduziert werden. Weiters wurden bei Neuvermietungen keine Betriebskostendeckelungen vereinbart.

G) FREQUENZ UND UMSATZ PRO M²

Im Dezember besuchten 1,9 Millionen **Besucher** das DZ. Somit konnte eine Steigerung im Vergleich zum Vorjahr von 6 Prozent erzielt werden. Mit ca. 300.000 zusätzlichen Besuchern im Jahr 2006 stieg die **Frequenz** um rund 1,8 Prozent. Das entspricht einer Besucheranzahl von 17,22 Millionen.

Ein möglicher Grund für die beinahe stagnierende Besucheranzahl könnte die Verlängerung der U1 im September 2006 gewesen sein. Somit liegt das DZ nicht mehr an der Endstation einer U-Bahn und verliert teilweise seine Nahversorgerfunktion.

Im Jahr 2006 konnte eine **leichte Umsatzsteigerung pro m²** von ca. 2 Prozent verzeichnet werden.

Im Jahr 2006 konnte ein starker Umsatzanstieg der DZ-Gutscheine in der Höhe von 15 Prozent verglichen mit 2005 verzeichnet werden. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass dieses Kundenbindungsinstrument bei den Besuchern des DZ stark an Bedeutung gewinnt.

6. RESUMÉE & AUSBLICK

Für den Eigentümer eines Einkaufszentrums ist die Rendite, d.h. die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, sowie nachhaltige Erträge von primärer Bedeutung. Um diese Ziele zu verwirklichen, bedarf es der **kontinuierlichen Planung und Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen**. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass sich der Kunde für eine bestimmte Einkaufsstätte entscheidet und somit langfristig den wirtschaftlichen Erfolg des Investors sichert.

Aufgabe des Center Management ist es, dass Center optimal am Markt zu positionieren und durch den Einsatz geeigneter Retail-Management Maßnahmen im Verdrängungswettbewerb gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Ziel jeder Optimierungsmaßnahme soll die Rentabilität und Werterhaltung bzw. Wertsteigerung der Immobilie sein. Dabei garantiert die Berücksichtigung einzelner Faktoren noch lange keinen Erfolg. Viel mehr ist es die Summe aus Maßnahmen, welche den Konsumenten dazu veranlasst ein bestimmtes Center zu besuchen, um dort seine Einkäufe zu tätigen.

Als wesentliche Optimierungsmaßnahmen in der Nutzungsphase eines Shopping Centers konnten folgende identifiziert werden:

- 1. Vermietung,**
- 2. Revitalisierung,**
- 3. Kommunikations- und,**
- 4. Servicepolitik.**

Ad. 1.)

Oberstes Ziel der **Vermietung** ist die Optimierung bestehender Mietverträge (Vertragsverlängerungen) sowie die Neuvermietung zur bzw. über der Marktmiete unter Berücksichtigung des zuvor festgelegten Branchen- und Mietermix. Aufgabe des Vermietungsmanagement in der Nachvermietungsphase soll es sein, den bestehenden **Branchen- und Mieter-**

mix an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen. Dabei sollen Fehlsortimente ergänzt und alte durch neue, innovative Konzepte ersetzt werden, sodass das Shopping Center seine Anziehungskraft behält bzw. verstärkt.

Die Auswahl der Branchen und Mieter bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung am Markt, mit der sich das Center deutlich vom Wettbewerb abheben kann. Dabei können zwei Strategievarianten unterschieden werden:

- **Die Ökonomisierungsstrategie**
- **Die Präferenzstrategie**

Bei der **Ökonomisierungsstrategie** steht der ökonomische Nutzen des Kunden im Vordergrund. Der Konsument möchte Zeit und Geld sparen und bevorzugt deshalb Großanbieter, bei denen er mehrere Beschaffungsvorgänge bündeln und womöglich günstig einkaufen kann (z.B. Discounter).

Die **Präferenzstrategie** beschreibt den erlebnisorientierten Kunden, für den das Einkaufen eine angenehme Freizeitbeschäftigung darstellt. Er bevorzugt Geschäfte mit einem breiten Sortiment und guter Qualität. Service, Erlebnis und Einkaufsbequemlichkeit sind für ihn entscheidend.

Bei der Definition des Branchen- und Mietermix soll eine eindeutige Strategie angestrebt werden, damit der Kunde ein eindeutiges Leistungsbild erkennen kann. Ein Mittelweg führt idR nicht zum gewünschten Erfolg. Selbst wenn die Grundlage eines erfolgreichen Branchen- und Mietermix bereits in der Planungs- und Realisierungsphase eines Shopping Centers festgelegt wird, ist es Aufgabe der Vermietung diesen kontinuierlich weiterzuverfolgen und gegebenenfalls anzupassen.

Selbstverständlich ist, dass **Leerstände** den Erfolg eines Einkaufszentrums schmälern und vermieden werden sollen. Die Auslastung eines Shopping Centers ist Indiz für dessen Erfolg. Nur wenn ein Einkaufszentrum gut frequentiert wird, bleibt der Umsatz stabil bzw. steigt. Die „occu-

pancy cost ratio", also das Verhältnis zwischen Ausgaben und Umsatz, ist für die Mieter langfristig leistbar.

Nur durch ständige Kontrolle der bestehenden Mietverträge können Leerstände vermieden werden. Bei auslaufenden Mietverträgen muss das Vermietungsmanagement zeitgerecht planen, ob die Mietverträge verlängert oder ob in den betreffenden Geschäftslokalen ein anderer Bestandsnehmer eingemietet werden soll. Für den Fall, dass dennoch Leerstände entstehen, ist es Aufgabe der Vermietung diese leer stehenden Flächen ehest möglich zu vermieten. Bei schwer vermietbaren Flächen können Mietern spezielle Konditionen (z.B. Mietreduktion, kurzfristiger Mietvertrag) angeboten werden.

Aufgabe des Vermietungsmanagement ist es auch, aus dem Pool der potentiellen Mieter, jene auszuwählen, die eine gute Bonität aufweisen und somit ein verlässlicher Partner sind. Dadurch können **finanzielle Risiken** (Mietausfälle und Mietverluste bei insolventen Mietern) minimiert werden. Falls es dennoch Mieter mit Zahlungsschwierigkeiten gibt, ist es sinnvoll diese so schnell wie möglich zu ersetzen.

Eine weitere Aufgabe der Vermietung ist das Flächenmanagement. Darunter ist die quantitative und qualitativ optimierte Ausnutzung von Flächen einer Immobilie zu verstehen. Ziel ist eine höhere Flächenproduktivität und somit eine Wertsteigerung der Einzelhandelsimmobilien. Beispielsweise können **neue Flächen** im Mallbereich z.B. unter Rolltreppen kreiert werden. Das bedeutet nicht nur höhere Mieteinnahmen zu generieren, sondern auch neue Anreize für den Konsumenten zu schaffen.

Ad. 2.)

Eine weitere Retail-Management-Maßnahme, welche den langfristigen Erfolg eines Shopping Centers sicherstellt, ist die **Revitalisierung**. Mit wachsender Flächenkonkurrenz werden Atmosphäre und Architektur immer wichtiger und beeinflussen den Kunden bei der Wahl der Einkaufsstätte. Primäres Ziel der Revitalisierung ist, die Verweildauer des Besu-

chers durch Schaffung einer Wohlfühlatmosphäre zu erhöhen. Ferner soll dadurch die Stammkundenbindung erhöht und Neukunden akquiriert werden. Durch Refurbishment-Maßnahmen wird das Gesamtbild des Kunden geprägt. Dabei können zwei Arten unterschieden werden: Die **bauliche Revitalisierung** (Erneuerung oder Neugestaltung von Decken, Böden, Sanitäranlagen, Beleuchtungen sowie farbliche Gestaltung ausgewählter Bereiche usw.) und die **Revitalisierung im Kopf** (Verbesserung des Branchen- und Mietermix, zusätzliche Serviceangebote usw.).

Hauptziel der Revitalisierung ist die Erhöhung des Umsatzes durch Erhöhung der Verweildauer, Steigerung der Aufenthaltsqualität durch Schaffung einer positiven Grundstimmung, Erhöhung der Stammkundenbindung sowie Generierung von Neukunden.

Zu den **marketingpolitischen Instrumenten** zählen die Sortiments-, die Qualitäts-, die Preis- sowie die Service – und Kommunikationspolitik. In der vorliegenden Arbeit wurde vor allem auf die Kommunikationspolitik und deren Instrumente sowie auf die Servicepolitik im Rahmen der Serviceleistungen des Center Management und der Mietvereinigung eingegangen, da diese als Optimierungsmaßnahmen in der Nutzungsphase entscheidend zum Erfolg eines Centers beitragen.

Ad. 3.)

Ziel der **Kommunikationspolitik** ist, das Center bei den Kunden zu positionieren, ein positives Image aufzubauen, die angebotenen Leistungen transparent zu machen und es somit gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. Dabei kann die Kommunikationspolitik auf unterschiedliche **Kommunikationsinstrumente** zurückgreifen:

Ad. 3.1.)

Event Marketing ist für die Marketingplanung eines Shopping Centers von entscheidender Bedeutung. Ziel ist es, durch erlebnisorientierte Veranstaltungen, emotionale und physische Reize bei der Zielgruppe auszulösen, welche die Einstellung zum Produkt „Shopping Center“

positiv beeinflussen. Durch themenorientierte Veranstaltungen können unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Die Zielgruppen des Event Marketings im Jahr 2006 im DZ waren, „Modeinteressierte“ (Frauen), „50plus“, und „Familien“.

Ad. 3.2.)

Zur **klassischen Werbung** zählen die Print-, Funk- und neuen Medien.

Der **Printwerbung** kommt im Rahmen des Shopping Center Marketings vor allem im Bezug auf Außenwerbung Bedeutung zu.

Die Printwerbung wurde im Jahr 2006 im DZ in Form von Außenwerbung, Werbetafeln in U-Bahnstationen, sowie in Form eines Newsletters in WOMAN mit Themenschwerpunkt Mode, präsentiert von Testimonial Barbara Karlich, eingesetzt.

Zur Erhöhung der Frequenz eines Shopping Centers wird häufig auf **Hörfunkwerbung** zurückgegriffen. Im Jahr 2006 wurden Hörfunkspots, gesprochen von Testimonial Barbara Karlich, vor allem zur Ankündigung von Veranstaltungen und zur Schaffung eines bestimmten Images (Mode, Familie) eingesetzt.

Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist das **Internet**. Es bietet dem Benutzer die Möglichkeit Informationen abzurufen (z.B. die Lage der einzelnen Geschäfte) und gleichzeitig Kontakt mit dem Center Management aufzunehmen.

Ad. 3.3.)

Direkt Werbung wurde im Jahr 2006 in Form des **Online Newsletters** neu eingesetzt. Ziel dieser Marketingmaßnahme war es, die Kunden des DZ direkt anzusprechen und über ausgewählte Themen wie Mode und Trends sowie Promotion, Events und Aktionen zu informieren.

Ad. 3.4.)

POS-Marketing wurde im Jahr 2006 sehr häufig eingesetzt. Die Kunden sollten durch Plakatwerbung am Point of Sale, im Center, über künftige Veranstaltungen informiert werden. Ferner war der Flyer „Shop Finder“, ein Orientierungshilfe für den Kunden, an bestimmten Stellen im Center sowie bei der Information erhältlich.

Ad. 3.5.)

Im Jahr 2006 wurde die Öffentlichkeit im Rahmen von **Public Relations** über Neuigkeiten informiert. Einen großen Erfolg stellte die Charity Modenschau mit Jeannine Schiller dar. In allen wichtigen Medien wurde über diese Promimodenschau für die Wiener Krebshilfe berichtet.

Ad. 4.)**Servicepolitik**

Der Servicepolitik und somit allen Dienstleistungen, die vom Center und von seinen Mietern erbracht werden, kommt eine zentrale Bedeutung als Optimierungsmaßnahmen zu. In einem gesättigten Markt sind Wettbewerbsfaktoren wie eine fachlich fundierte Beratung, eine Atmosphäre, die dem anspruchsvollen Kunden ständig und überall signalisiert, dass er willkommen ist, ebenso wichtig wie Angebot, Leistung und Qualität. Ferner sind Helligkeit, Sicherheit und Sauberkeit wichtige Serviceleistungen im Rahmen des Gesamtmarketings und somit für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend.

Im Jahr 2006 stand Service im DZ und DX im Vordergrund: Die neu geschaffene Funktion des *Quality Managers* sollte sicherstellen, dass alle Leistungen betreffend **Sicherheit und Sauberkeit** vorbildlich ausgeführt wurden. Ferner wurde eine einheitliche Dienstkleidung für das technische Personal vorgeschrieben.

Um das optische Erscheinungsbild in der Mall zu verbessern und die Sicherheit und Sauberkeit für die Besucher zu gewährleisten, wurden sämtliche Werbeaufsteller entfernt und das DX zur rauchfreien Zone erklärt.

Die Familie stand ebenso im Mittelpunkt der Servicepolitik 2006: Im DZ wurde der erste **Family Restroom** in einem Shopping Center in Österreich entwickelt. In einem eigens dafür entwickelten Raum haben Eltern die Möglichkeit, ihre Kinder zu stillen, zu wickeln, ein Fläschchen zu wärmen, oder sich einfach nur ein wenig auszuruhen. Ferner hatten Eltern die Möglichkeit ihre Kinder im **DZ-Kinderland** professionell betreuen zu lassen, während sie ihre Einkäufe tätigten.

Auch Mode war ein Thema im Jahr 2006: Kunden des DZ hatten die Möglichkeit, einen **Personal Shopper** zu buchen, der ihnen bei der Auswahl des passenden Outfits unterstützend zur Seite stand.

Eine weitere Serviceleistung war der **DZ Einkaufsgutschein**. Eine Umsatzsteigerung in der Höhe von 10,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zeigt, dass dieses Kundenbindungsinstrument bei den Kunden an Beliebtheit gewann.

Um den wirtschaftlichen Erfolg eines Shopping Centers messen zu können, müssen so genannte **Key Performance Indicators** – wirtschaftliche Erfolgskennzahlen – definiert werden. Dabei sind einnahmenbezogene, aufwandbezogene sowie Messgrößen, die idR von der Anzahl der Kunden eines Shopping Centers abhängen, zu unterscheiden.

Zu den **kundenbezogenen Messgrößen der Performance**, können folgende gezählt werden:

- **Frequenz** und
- **Umsatz pro m²**

Hierbei handelt es sich um die aussagekräftigsten Erfolgskennzahlen eines Einkaufszentrums: Nur wenn ein Shopping Center für den Besucher attraktiv ist, wird er es regelmäßig besuchen und dort womöglich seine Einkäufe tätigen. Die Gesamtattraktivität hängt dabei von unterschiedlichen Faktoren ab, denen unterschiedliche Bedeutung zukommt. Zu den Erfolgsfaktoren eines Shopping Centers zählen **Convenience**, also

Bequemlichkeit, **Erlebnis**, **Versorgung** sowie **bestimmte Rahmenbedingungen** wie Center Management und Standort. Die **Frequenz** steht also in unmittelbaren Zusammenhang mit der **Gesamtattraktivität**.

Von der Anzahl der Besucher hängt idR auch der **Umsatz pro Quadratmeter** vermietbarer Fläche ab. Je mehr Kunden ein Shopping Center besuchen, umso mehr Umsatz kann pro Quadratmeter von den Mietern erwirtschaftet werden und umso höher ist die **Umsatzmiete**. Durch den gezielten Einsatz von Optimierungsmaßnahmen wie Kommunikations- und Servicepolitik sowie Revitalisierung wird die Gesamtattraktivität eines Centers verbessert und die Besucheranzahl steigt.

Ferner werden zur Messung der Performance eines Einkaufszentrums **einnahmenbezogene Messgrößen der Performance** herangezogen. Dabei werden folgende unterschieden:

- **Nettomieteinnahmen**
- **Specialty income**
- **Auslastung**
- **Leasing Activity**

Die Bruttomieteinnahmen abzüglich liegenschaftsbezogene Eigentümerkosten ergeben die **Nettomieteinnahmen**. Sie hängen von der *Auslastung*, der *Leasing Activity*, der Höhe der *liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten* sowie den *Mietrückständen* und den *Mietverlusten* ab.

Je höher die **Auslastung** ist, umso höher sind die Mieteinnahmen. Ziel der Vermietung ist es, Leerstände zu minimieren und somit die Mieteinnahmen zu steigern.

Indem vermietbare Flächen zur bzw. über der Marktmiete vermietet werden, kann die **Leasing Activity** gesteigert und somit eine Steigerung der Mieteinnahmen erzielt werden.

Durch Kostenoptimierung können die **liegenschaftsbezogenen Eigentümerkosten** reduziert und folglich höhere Nettomieteinnahmen realisiert werden.

Ferner hängen die Nettomieteinnahmen von der Höhe der **Mietverluste** ab. Durch rechtzeitiges Erkennen finanzieller Schwierigkeiten z.B. Mietrückstände bestehender Mieter können Mietverluste vermieden werden.

Durch Vermietung von Mall- bzw. sonstigen Nebenflächen können zusätzliche Mieteinnahmen erwirtschaftet werden. **Specialty Lesing** trägt somit zur Steigerung der Nettomieteinnahmen bei.

Zu den **aufwandbezogenen Messgrößen der Performance** zählen:

- **Mietrückstände**
- **Mietverluste**
- **Liegenschaftsbezogene Eigentümerkosten**

Abschließend kann gesagt werden, dass durch den Einsatz geeigneter Optimierungsmaßnahmen die **Erträge gesteigert** (Vermietung, Forderungsmanagement), der **Aufwand reduziert** (Kostenoptimierung) und die **Kunden** ins Shopping Center „**gelockt**“ werden (Kommunikations- und Servicepolitik, Revitalisierung).

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den Zusammenhang, zwischen der Anzahl der Besucher eines Einkaufszentrums und der Steigerung der Mieteinnahmen durch Erhöhung des Mietzinses.

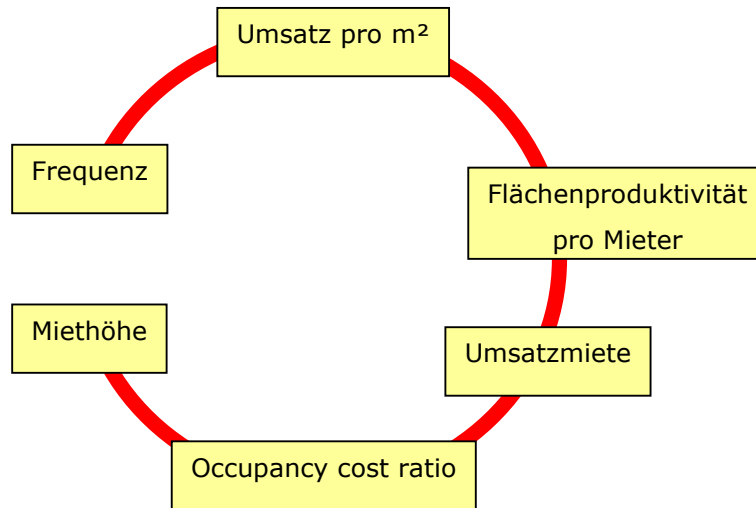


Abb. 42: Beziehungsgeflecht: Frequenz-Miethöhe

Wenn die **Frequenz** steigt, steigt idR der **Umsatz pro m²** und somit die **Flächenproduktivität der Mieter**. Durch Steigerung der Umsätze steigt die **Umsatzmiete** und sinkt die **occupancy cost ratio**, also das Verhältnis Vermietungskosten und Umsatz inklusive Ust.. Erfahrungswerten zu Folge kann sich ein Mieter in einem Shopping Center in Österreich langfristig eine *occupancy cost ratio* bis zu 17 Prozent leisten. Somit kann die **Miete** bei Ablauf des Mietvertrags **erhöht** und eine **Steigerung der Mieteinnahmen** erzielt werden.

KURZFASSUNG

Durch den zunehmenden Verdrängungswettbewerb in der Shopping Center Landschaft sowie laufende Veränderungen des Konsumentenverhaltens wird es für Investoren immer schwieriger, sich am Markt behaupten zu können und akzeptable Renditen zu erzielen. Deshalb ist eine kontinuierliche Planung und Umsetzung geeigneter Optimierungsmaßnahmen unumgänglich, um den wirtschaftlichen Erfolg eines Shopping Centers als Kapitalanlage langfristig sicherstellen zu können.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Auswirkungen Optimierungsmaßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Shopping Centers haben. Dafür werden in einem ersten Schritt die **Erfolgsfaktoren** von Einkaufszentren im Allgemeinen definiert. Anschließend werden jene herausgearbeitet, denen während des Betriebs eines Einkaufszentrums eine entscheidende Rolle zukommt. Aufbauend auf den Erfolgsfaktoren in der Nutzungsphase, werden jene Optimierungsmaßnahmen abgeleitet, welche die Performance eines Shopping Centers positiv beeinflussen und somit den Erfolg sichern. Als **Retail-Management Maßnahmen** in der Nutzungsphase eines Shopping Centers konnten folgende identifiziert werden: Vermietung, Revitalisierung, Kommunikations- und Servicepolitik.

Anschließend wurden so genannte **Key Performance Indicators**, d.h. wirtschaftliche Messgrößen der Performance eines Einkaufszentrums, definiert. Dabei konnten drei Arten von Messgrößen unterschieden werden: Einnahmenbezogene und aufwandbezogene Messgrößen der Performance sowie jene, die durch die Anzahl der Besucher bestimmt sind. Zu den einnahmenbezogenen Key Performance Indicators zählen die Nettomieteinnahmen, zusätzliche Mieteinnahmen (*Specialty income*), die Auslastung sowie die *Leasing Activity*. Die aufwandbezogenen Messgrößen umfassen Mietverluste, Mietrückstände sowie liegenschaftsbezogene

Eigentümerkosten. Die Messgrößen, die idR von der Anzahl der Besucher abhängen, sind: Frequenz und Umsatz pro Quadratmeter.

Basierend auf den Grundlagen des Allgemeinen Teils, beschäftigt sich der Praxisteil mit einer **empirischen Studie** über das **Donauzentrum in Wien**. Untersuchungszeitraum ist das Kalenderjahr 2006. Die Ausgangssituation wird anhand der zuvor definierten Key Performance Indicators veranschaulicht. Anschließend erfolgt ein Überblick über die Optimierungsmaßnahmen 2006. Abschließend wird aufgezeigt, welche Auswirkungen die Retail-Management Maßnahmen auf die wirtschaftlichen Kennzahlen und somit den Erfolg des Donauzentrums hatten.

QUELLENVERZEICHNIS

Bücher

ANSORG, Karl-Ulrich: Instrumente der Revitalisierung von Shopping-Centern - dargestellt an deutschen Projekten In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie Landsberg/Lech, 1998, S. 759-769

BASTIAN, Antje: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, Verlag Gabler und Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, Diss., 1999.

BEREKOVEN, Ludwig; ECKERT, Werner; WIMMER, F.: Gewachsene Einkaufszentren und Shopping-Center - ein Konkurrenzvergleich In: Shopping-Center-Handbuch, FALK, Bernd (Hrsg.), GWI, München, 1973, S. 255-286

BRADE, Kerstin; BOBBER, Michael; SCHMITT, Alexander u.a.: Immobilienmarketing In: Immobilienökonomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, SCHULTE, Karl-Werner (Hrsg.), 3. Auflage, Oldenbourg, München, 2005, S. 711-773.

FALK, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998

FALK, Bernd (Hrsg.): Shopping-Center-Handbuch, GWI, München, 1973

HUTH, Harald Gerome: Revitalisierung von Shopping-Center durch Finanzierung eines geschlossenen Immobilienfonds anhand des Beispiels Gropius-Passagen, Berlin In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998, S. 459-483

LECHNER, Peter: Die Tätigkeit des Center Managers - die Schnittstelle zwischen Konsumenten und Einzelhandel, Wiener Neustadt, Dipl., 2004

MARTIN, Andreas: Entscheidungsprogramme der Branchenmixpolitik für regionale Shoppingcenter im Kontext der strategischen Marketingplanung, Peter Lang, Frankfurt am Main, Diss., 2001

MELCHER, Peter: Servicepolitik im Shopping-Center In: Shopping-Center-Handbuch, FALK, Bernd (Hrsg.), GWI, München, 1973, S. 243-254

MUSE, Gar; CARUSI, Angelo; ROBBINS, Tom: Redesigning a Shopping Center, ICSC, New York, 2000, Nr:183, International Council of Shopping Centers, 2000, S.77-96

NEUHOLD, Anita: Mieter- und Branchenmixoptimierung in Einkaufszentren, Wiener Neustadt, Dipl.-Arb., 2004

PEEMÖLLER, Volker H.: Die Marketing-Konzeption im Shopping-Center In: Shopping-Center-Handbuch, FALK, Bernd (Hrsg.), GWI, München, 1973, S. 221-240

RAESCH, Dieter: Flächenmanagement: Flächenrecycling von Shopping-Centern In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998, S. 197-219

RAPPAPORT, Alfred: Shareholder Value, Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschl, 1999

ROTTKE, Nico; WERNECKE, Martin: Lebenszyklus von Immobilien In: Immobilienökonomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, SCHULTE, Karl-Werner (Hrsg.), 3. Auflage, Oldenbourg, München, 2005, S. 209-229

SCHANZ, Hermann-Josef: Verwaltung der Shopping-Center In: Shopping-Center-Handbuch, FALK, Bernd (Hrsg.), GWI, München, 1973, S. 199-217

SCHLIEBE, Klaus: Einkaufscenter-Management ist Marketing-Management. Das Einkaufscenter als Markenartikel In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998, S. 99-117

STURM, Verena: Erfolgsfaktoren der Revitalisierung von Shopping-Centern: ein Turnaround-Management-Ansatz, Rudolf Müller, Köln, Diss., 2006

TEHSARIK, Evelyn: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Unter besonderer Berücksichtigung von Kinos als erfolgsbringender Faktor, Wien, Dipl.-Arb., 2001

TEUFELSDORFER, Herwig: Wurden alle Einflussfaktoren berücksichtigt?, Präsentation im Rahmen des Vortrags Portfoliomanagement, Center for Urban and Real Estate Management, 2. Lehrgang, 2006

WAWROWSKY, Hans-Günter: Entwicklung bei der Architektur und Gestaltung von Shopping Centern - dargestellt an ausgewählten Beispielen In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998, S.185-195

WIEßKER, Jörg: Rechtliche Besonderheiten bei der Abfassung von Mietverträgen im Shopping-Center In: Das große Handbuch Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, FALK, Bernd (Hrsg.), Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1998, S.185-195

Presseartikel, Fachzeitschriften

ACSC: Vereinheitlichung von Handelsdefinitionen, S.1

BUHEGGER, Andrea; WILL, Joachim: Einzelhandelsstrukturanalyse für die Landeshauptstadt Graz, GMA, Wien, 2006, S.11-13

KATALOG E: Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 1995

REGIO PLAN: Shopping Center Top 100, 2006, S.19

REGIO PLAN: Presseaussendung: Shopping Zentren unter Druck: Jetzt optimieren, um zu überleben! Wien, 27. Juni 2003b

REHKUGLER, Heinz: Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmen. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium Nr. 18, 11/1989, S. 627

STANDORT+MARKT: Dokumentation Einkaufszentren 2006/2007 Update 2006, S.2

Internet

ACSC: Einkaufszentren-Dokumentation

http://www.acsc.at/pictures/file_1190968523-761a47132ec1d361466ba9d11028d139.pdf

[26.10.2007]

Die Presse: Österreichs Einkaufszentren boomten 2006

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/316576/index.do>

[26.10.2007]

Roth, Martin: Internationale Aspekte der Immobilienbewertung – Stärken und Schwäche, Der Sachverständige Heft 2/2003

http://irg.at/documents/Internationale_Aspekte.pdf

[15. 10. 2007]

WILL, Joachim: Vom Shopping-Center lernen - Erfolgsfaktoren für eine zukunftsorientierte Positionierung der Innenstädte

<http://www.gma.biz/publikat/download/vortrag-01-03.pdf>

[29. 03. 2001]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: „Rack-Rent“ - Verfahren.....	6
Abb. 2: „Term and Reversion“ - Verfahren	7
Abb. 3: „Topslice-Hardcore“ - Verfahren.....	8
Abb. 4: Das Shareholder Value Netzwerk.....	16
Abb. 5: Beziehungsgeflecht der Erfolgsindikatoren von Einkaufszentren.....	18
Abb. 6: Das Einkaufszentrum als Kooperationsgebilde	21
Abb. 7: Erfolgsfaktoren	23
Abb. 8: Gewichtung der Erfolgsfaktoren.....	25
Abb. 9: Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase I	27
Abb. 10: Optimierungsmaßnahmen der Nutzungsphase II.....	29
Abb. 11: Ökonomisierungs- versus Präferenzstrategie	34
Abb. 12: Veränderungsbereiche im Rahmen der Revitalisierung.....	44
Abb. 13: Kommunikationsinstrumente.....	53
Abb. 14: Nettomieteinnahmen.....	60
Abb. 15: KPI's Nettomieteinnahmen.....	64
Abb. 16: KPI's Umsatzmiete.....	66
Abb. 17: Key facts DZ und DX.....	68
Abb. 18: KPI's Dezember 2005.....	68
Abb. 19: Kategorien Specialty Leasing.....	69
Abb. 20: Branchen- und Mietermix DZ 2006	74
Abb. 21: Neuvermietungen EG, DZ Atrium.....	78
Abb. 22: Neuvermietungen EG, DZ Arena	79
Abb. 23: Neuvermietungen OG, DZ Arena.....	79
Abb. 24: Revitalisierung Boden und Eingang Dr. Adolf-Schärf-Platz.....	81
Abb. 25: Revitalisierung Beleuchtung	81
Abb. 26: Revitalisierung Decke.....	82
Abb. 27: Revitalisierung Farbgestaltung, Wagramerstraße	83
Abb. 28: Revitalisierung Sanitäranlage, Bauteil 4, Stiefelkönig	83
Abb. 29: Revitalisierung: Mieterberatung und Branchenmix	84
Abb.30: Revitalisierung des Branchen- und Mietermixes	85
Abb. 31: Positive Bewertung „Shopping-Atmosphäre“	86
Abb. 32: Positive Bewertung „Qualität der Shops“.....	86
Abb. 33: Türhänger <i>Test & Win</i>	92

Abb. 34: Transparente Dienstkleidung	96
Abb. 35: Neuer Werbeauftritt DZ-Kinderland	97
Abb. 36: Besucher Kinderland	98
Abb. 37: Family Restroom, Arena, Bauteil 1-3	98
Abb. 38: Umsatzzuwächse Mode nach Steigerung des Serviceangebots	99
Abb. 39: DZ-Einkaufsgutscheine Umsatzentwicklung	100
Abb. 40: KPI's Dezember 2005 / Dezember 2006	101
Abb. 41: Specialty Leasing 2005 / 2006	102
Abb. 42: Beziehungsgeflecht: Frequenz-Miethöhe	114

ANHANGSVERZEICHNIS

POSTER AM POS



WOMAN KOOPERATION



TU WIEN
Bibliothek
Your knowledge hub



ONLINE NEWSLETTER: APRIL 2006

NEWSLETTER 04/06

über der Donau ist immer was los...

www.donauzentrum.at | [Datenschutz](#) | [Weiterleiten](#) | [Abmelden](#) | [Ihr Profil](#) | [Kontakt](#)

Willkommen beim aktuellen Newsletter des Donauzentrums.

Völlig neu und überarbeitet wird Ihnen dieser Newsletter in Zukunft nicht nur nützliche Infos, sondern auch spezielle Angebote liefern, die nur Sie als Newsletter-Abonnentin erhalten.

Diesmal wünschen wir viel Spaß mit einem Gutschein von LUSH und einer Kaffeepause zum Sonderpreis.

Empfehlen Sie uns weiter!

Herzlichst,

Ihr Dr. Nils-Christian Hakert (Geschäftsführer)



Gutschein

für einen Cafe Latte um Euro 2,-

Zum Gutschein



Wiens größte Modemeile

Nicht nur Wiens größtes Shoppingcenter ist das Donauzentrum, sondern auch die größte Modemeile.

Mit über 45 Shops reiht sich ein modisches Highlight an das andere. Was auch immer man sucht, ob Trendteil oder Basic, ob große Marke oder Geheimtipp – bei uns werden Sie sicher fündig.

Und wenn Sie unsicher sind, welche Mode Ihnen steht, welche Farben Ihren Typ unterstreichen und welche Schnitte Ihnen schmeicheln, dann lassen Sie sich doch einfach von unseren Personal Shoppers gratis beraten und bei Ihrer Shopping-Tour begleiten.

Neben diesem Service und dem Riesen-Mode-Angebot bieten aber auch die Mode-Events immer wieder besondere Highlights.

Mehr dazu im nächsten Newsletter, in dem es auch einen Super-Preis zu gewinnen gibt!



Fashion Bingo

Die Bingo-Show für die ganze Familie in der DZ-Arena.

Vom 4. bis 6. Mai können Sie täglich Ihr Glück beim Bingo versuchen!

Es winken tolle Preise. Gönnen Sie sich eine Auszeit im Anker-Kaffeehaus in der DZ-Arena, und gewinnen Sie zum Beispiel ein Frühlingsoutfit von Jones, eine Emporio Armani Armbanduhr von Juwelier Gertraud Gindl oder ein komplettes Outfit von Levi's und noch viele andere tolle Preise aus dem Donauzentrum.

Mitspielen und gewinnen!

Die Spielregeln und die genauen Showzeiten erfahren Sie unter: www.donauzentrum.at

LUSH

Naturkosmetik vom Feinsten

Topstars wie Sienna Miller, Liv Tyler, Daryl Hannah und Angelina Jolie haben zwei Dinge gemeinsam: Sie zählen zu den schönsten Frauen der Welt und – sie sind Lush-Kundinnen.

Und jetzt gibt's Lush-Shop auch im Donauzentrum.

Angeboten werden die kultigen Kosmetika in einem außergewöhnlichen Ambiente: Das Umfeld erinnert mehr an einen Bio-Greiftier als an herkömmliche Beautyretails. Die handgemachten Seifen stapeln sich wie exotische Käselaibe im Laden. Sie werden auf einem Metzgerblock zerteilt, bezahlt wird nach Gewicht, eingepackt wird in fettabweisendes Papier.

Am besten auch Sie kommen und betrachten, die tolle LUSH Filiale im Donauzentrum!

Wo sie Lush bei uns im Haus finden
Holen Sie sich den Lush Gutschein



Das Ende des schlechten Geschmacks!

Personal Shopper

Wer kennt das nicht - die neuen Modetrends werden vorgestellt und schon treten kleine Unsicherheiten bei Mann und Frau auf. Stehen mir die aktuellen Modifarben überhaupt? Welcher Hosenschnitt unterstreicht am Besten meine Figur? Mit welchen Accessoires kann ich bereits vorhandene Garderobe zum Trendlook aufpeppen? Hier kommen die Personal Shopper ins Spiel, die diese und andere Fragen jeden ersten Samstag im Monat gratis beantworten und gleich zum Mode-Shopping im Haus begleiten.

Unser Muttertagstipp: Schenken Sie doch einfach eine Farbberatung mit Mag. Andrea Schmidt und anschließender Shoppingberatung im Donauzentrum. Den Gutschein um € 150,- können Sie vom 4. bis 6. Mai in der DZ-Arena beim Stand der Personal Shopper kaufen.

Hier erfahren Sie alles zum Personal Shopper!



Super Family Samstag im DX

Mit Betty Blümchen gesund und fit durchs Jahr!

Jeden ersten Samstag im Monat verwandelt sich das Donauplex zur Spieloase. Kinder und Erwachsene können jeden Monat ein neues Thema erforschen. Nach dem Check-In warten lustige und interessante Themen auf alle die ins Donauplex kommen.

Im Mai dreht sich bei unserem Super-Family-Samstag alles ums Thema LAUFEN!

Wie man Mitglied im Kids-Club wird und welche tollen Veranstaltung noch auf alle Kids warten gibt's hier: www.dz-kids-club.at

HÖRFUNK**Familienfreundlichste Einkaufszentrum**

Sprecherin: Testimonial Barbara Karlich

Testen Sie jetzt das familienfreundlichste Einkaufszentrum von Wien, das Donauzentrum, mit einem eigenem Kids-Club und jetzt auch dem Family Restroom, wo Eltern ihre Kleinkinder betreuen können.

Jetzt muss ich nur noch alle meine Neffen und Nichten einpacken und los geht's!

Donauzentrum, über der Donau ist immer was los.

Vorher-Nachher-Live Show

Sprecherin: Testimonial Barbara Karlich

Hier ist Barbara Karlich.

Wissen Sie, was eine Vorher-Nachher Live Show ist?

Nein, also eine Crew von Stylisten, Visagisten und Modeberatern macht in Windeseile aus Ihnen eine hinreißende Erscheinung.

So eine Show gibt es noch bis Samstag im Donauzentrum.

Probieren Sie es doch, Sie können nur gewinnen!

Donauzentrum, über der Donau ist immer was los.