



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Wie kann die Volatilität der Mieterträge bei Retail Flächen reduziert
werden?**

**Qualitative Analyse von erfolgreichen
Repositionierungsprojekten in der UK**

Verfasserin: Catellani
 Antonella

Eingereicht bei: Dr. Fabian Wildenauer, MRICS

Abgabedatum: 03.09.2018

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1	Fragestellung der vorliegenden Arbeit und Gliederungsskizze.....	1
1.2	Ausgangslage: Entwicklungen im Einzelhandel.....	2
1.3	Zielsetzung und Forschungsgegenstand.....	4
1.4	Methodisches Vorgehen und Abgrenzung des Themas.....	5
2.	Theoretische Grundlagen.....	6
2.1	Agglomerationsökonomie.....	6
2.1.1	Retail Standorte.....	6
2.1.2	Typen von Einzelhandelsagglomerationen.....	7
2.2	Theorien der Retail Location.....	8
2.2.1	Die Theorie der zentralen Orte von Christaller.....	9
2.2.2	Reillys Spatial Interaction Theorie.....	9
2.2.3	Haigs Bid Rent und Land Value Theorien.....	10
2.2.4	Hotellings Theorie der minimalen Differenzierung.....	10
2.2.5	Moderne Retail Location Theorie (anchor tenant image).....	10
2.3	Agglomerationsvorteile und Standortfaktoren.....	11
2.3.1	Agglomerationsvorteile.....	11
2.3.2	Standortfaktoren.....	12
2.4	Ökonomie von Retail-Flächen.....	14
2.4.1	Wertschöpfung aus Sicht Investoren.....	14
2.4.2	Wertschöpfung aus Sicht Einzelhändler.....	16
2.5	Teilaspekte der Portfolio-Theorie: Diversifikation und Risiko.....	17
2.6	Zusammenfassung der theoretischen Ansätze mit Hinblick auf die Volatilität von Mieterträgen bei Retail Flächen.....	18
3.	Methode für die Untersuchung der Praxisbeispiele.....	19
3.1	Vorgehensweise.....	19
3.2	Herleitung der Beobachtungskriterien.....	20

4.	Untersuchung.....	21
4.1	Objekt: Camden Lock Market	21
4.1.1	Objektbeschreibung	21
4.1.2	Besuchersfrequenzen	25
4.1.3	Ausprägung Beobachtung.....	26
4.2	Objekt: Burlington Arcade	27
4.2.1	Objektbeschreibung	27
4.2.2	Besuchersfrequenzen	29
4.2.3	Ausprägung Beobachtung.....	29
4.3	Objekt: Old Spitalfields Market.....	30
4.3.1	Objektbeschreibung	30
4.3.2	Besuchersfrequenzen	33
4.3.3	Ausprägung Beobachtung.....	34
4.4	Objekt: New Westend Company	34
4.4.1	Objektbeschreibung	34
4.4.2	Besuchersfrequenzen	38
4.4.3	Ausprägung Beobachtung.....	39
5.	Schlussbetrachtung	40
6.	Literaturverzeichnis	42
	Anhang 1: Beobachtungsbogen.....	45
	Anhang 2: Beobachtungzeitraum	45
	Anhang 3: Auswertung Frequenzen	46
	Anhang 4: Camden Lock Market Map	47

Abkürzungsverzeichnis

BID	Business Improvement District
NPS	Net Promoter Score
NWEC	New Westend Company
OCR	Occupancy Cost Ratio (Umsatz dividiert durch Miete)
UK	United Kingdom

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bausteine der Performance von Immobilien (Sotelo, 2002, S. 706).....	14
Abbildung 2: Der Camden Lock Market (www.lovinglondon.de).....	21
Abbildung 3: Camden Lock Market -alte Werft am Regent's Canal (www.lovinglondon.de).....	22
Abbildung 4: Überblick Camden Lock Market	23
Abbildung 5: Eingang Burlington Arcade (www.londonist.com/secrets-of-burlington- arcade).....	27
Abbildung 6: Beadle – Bewacher und Concierge (https://londonist.com/london/secret/secrets-of-burlington-arcade)	28
Abbildung 7: Old Spitalfields Market Aussenansicht	30
Abbildung 8: Old Spitalfields Market Innenansicht.....	31
Abbildung 9: New West End Company Ausbreitung (Quelle: (New West End Company, 2018a, S. 29)	35
Abbildung 10: NWEC Service Übersicht (Quelle: New Westend Company, 2018, S. 22).....	36
Abbildung 11: Sicht auf New Bond Street (Quelle: (New Westend Company, 2017, S. 7).....	37
Abbildung 12: Visualisierung Wild West End Garden (Quelle: (New West End Company, 2018b, S. 20)	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Camden Lock Market Passanten / Käuferauswertung	26
Tabelle 2: Camden Lock Market Auswertung Beobachtung.....	26
Tabelle 3: Burlington Arcade Passanten / Käuferauswertung	29
Tabelle 4: Burlington Arcade Market Auswertung Beobachtung.....	30
Tabelle 5: Old Spitalfields Market Passanten / Käuferauswertung.....	33
Tabelle 6: Old Spitalfields Market Auswertung Beobachtung	34
Tabelle 7: New West End Company Area Passanten / Käuferauswertung	38
Tabelle 8: New West End Company Area Auswertung Beobachtung.....	39

Executive Summary

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit basiert auf der Hypothese, dass in erster Linie nicht die absolute Höhe der Mieterträge, sondern die Minimierung deren Volatilität künftig für den Betreiber einer Einzelhandelsimmobilie die langfristige Wertschöpfung sichert, und untersucht deswegen die Frage, durch welche Kriterien und Massnahmen diese Volatilität minimiert werden kann. Die Sichtung der theoretischen Modelle zu möglichen Erfolgskriterien liefert erste Anhaltspunkte, die sich im Wesentlichen an der Besucherfrequenz und der Gesamtattraktivität der Agglomeration festmachen. In der empirischen Untersuchung praktischer Fallbeispiele werden diese Kriterien weiter ausdifferenziert, mit folgendem Ergebnis:

Erfolgreich sind solche Standortmodelle, die durch konsequente Zielgruppenorientierung, fokussiertes Marketing, Zusatzangebote und Erlebnisshopping gezielt zum Erfolg der Mieter, und damit mittelbar zum Erfolg des Betreibers beitragen. Kleinteilige Mietangebote helfen das Ausfallrisiko für Betreiber zu reduzieren und die Vielfalt für Konsumenten und damit Attraktivität und Frequenz der Agglomeration zu steigern. Je kompetitiver der Einzelhandelsmarkt wird, desto mehr Bedeutung bekommen Zusatzangebote, atmosphärische Aspekte und Einkaufserlebnis. Für deren Gestaltung sind Marktanalysen grundlegend, die nur in Kooperation zwischen Mieter und Betreiber sinnvoll umsetzbar sind.

Die gezielte Steuerung der Agglomerationsentwicklung erfordert nicht unbedingt eine eigenständige formaljuristische Einheit, auch losere Formationen sind in der Praxis zu finden.

1. Einleitung

1.1 Fragestellung der vorliegenden Arbeit und Gliederungsskizze

Bislang waren Investitionen in die Betreuung von Einzelhandelsflächen ein recht konstantes Geschäft, was für die Investoren eine erfreuliche Kontinuität der Wertschöpfung aus solchen Immobilien bedeutete. Dies beginnt sich jedoch zunehmend zu ändern, aufgrund der nachfolgend dargestellten Entwicklungen im Einzelhandel, die Schwankungen und damit Ertragseinbußen in der Betreuung von Einzelhandelsflächen nach sich ziehen. Neues Wettbewerbsumfeld im Einzelhandel, geändertes Konsumentenverhalten, wahrgenommene Standortattraktivität sind einige der wichtigsten Faktoren, die mittelbar auch die kontinuierliche Rentabilität von Einzelhandelsflächen, die erzielbare Miethöhe und die Mieterattraktivität sowie -fluktuation beeinflussen.

Hieraus leiten sich zwei wesentliche Fragen ab: zum einen die, welche allgemeinen und vor allem für den Betreiber beeinflussbaren Einflussfaktoren es für Wirtschaftlichkeit und Attraktivität von Einzelhandelsflächen gibt. Hierfür werden grundlegende theoretische Modelle unter Punkt 2 beleuchtet. Zunächst wird unter 2.1 der relevante Typus der Einzelhandelsagglomeration herausgearbeitet, für den unter 2.2 theoriebasierte Erfolgsfaktoren zusammengetragen werden. Diese werden anschliessend unter 2.3 mit ökonomischen Modellen zur Wertschöpfungsberechnung unterfüttert, mit dem Ziel, generelle Erfolgsfaktoren beispielhaft berechenbar zu machen.

Die zweite Frage ist eine empirische Engführung mit dem Fokus: wie kann die gezielte Ausgestaltung dieser Faktoren in der relevanten Einzelhandelsagglomeration aussehen? In diesem Verständnis ist die Einzelhandelsagglomeration ein Anbieter auf dem Retail Mietermarkt, der sich mit einem strategisch ausgerichteten Set an spezifischen Standortattributen im Wettbewerb mit anderen Einzelhandelsagglomerationen positioniert. Deswegen werden als empirische Beispiele Repositionierungsprojekte in einem final entwickelten, veränderungsintensiven und stark kompetitiven Markt wie UK herangezogen.

Die Erwartung ist, im nächsten Schritt einige Aussagen ableiten zu können, wie die Volatilität der Mieterträge bei Retailflächen reduziert werden kann. Der Fokus liegt hier auf der konkreten praktischen Realisierung und nicht auf hypothetischer Rechenbarkeit; deswegen adressieren Untersuchung und Fazit im Wesentlichen Attraktivitätsfaktoren

von Einzelhandelsagglomerationen in eine hochkompetitiven Marktumfeld als einem der wesentlichen Treiber für eine konstante Ertragssituation der Mieter- und der Betreiber-gesellschaften.

1.2 Ausgangslage: Entwicklungen im Einzelhandel

Der stationäre Einzelhandel befindet sich in einer disruptiven Zeit. Der Einfluss von E-commerce beeinflusst nicht nur den Ort (offline oder online), wo die Kunden einkaufen, sondern auch deren Erwartungen und Verhalten während des gesamten Customer Journey. Zum einen hat der Einzelhandel Umsatzeinbussen zu verzeichnen, da ein wachsender Teil des Konsums über Internetplattformen bzw. Versandhandel abgewickelt wird. Das heisst selbst bei sich positiv entwickelndem Konsumklima kommt nur ein Teil dessen bei den Einzelhändlern an.

Zweitens nutzen Kunden die Informationsmöglichkeit des Internets, was zu höherer Produkt- und Preistransparenz führt, und in vielen Fällen auch dazu, dass ein Kunde sich ein Produkt im Laden zeigen lässt, was für den Einzelhandel die Erbringung einer Verkaufsleistung bedeutet, der Kunde das Produkt dann aber doch im Internet bestellt. In Summe bedeutet dies für den Einzelhandel weniger Umsatz je gelieferter Verkaufsleistung. Insgesamt wird die Customer Journey durch bessere Information gezielter und weniger explorativ. Diese Veränderungen führen zu sinkenden Frequenzen und somit auch zu sinkenden Umsätzen in den Läden.

Die Verkaufsflächenentwicklung in der Schweiz in den letzten Jahren hat zu einem Überangebot geführt. Der Markt ist gesättigt. Experten sind sich einig, dass es die neueste Entwicklung wie die Mall of Switzerland nicht zwingend gebraucht hätte. Ebenso setzt der starke Schweizer Franken der Branche zu.

Frühere erfolgreiche Retailer reduzieren ihren Verkaufsflächenbedarf massiv (z.B. Mediamarkt). Dies ist nicht zuletzt dem Umstand geschuldet, dass nahezu alle Retail Ketten mittlerweile auch Online Shops betreiben, egal ob Technikanbieter, Textilien, Baumarkt oder Discounter. Somit findet auch eine Verlagerung der Umsatzgenerierung statt. Andere, früher ebenfalls erfolgreiche Retailer, haben den Anschluss an den Markt verloren und sind ganz von der Bildfläche verschwunden (z.B. OVS ehemals Charles Vögele).

Grossflächige Formate wie Warenhäuser kämpfen ums Überleben, nicht nur in der Schweiz, sondern auch im benachbarten Ausland. So gipfelte bspw. in Deutschland die Krise der Warenhäuser schon Ende der 2000er Jahre durch die Insolvenz mehrerer Warenhausfilialisten und stellte insbesondere viele klein- und mittelzentrale Innenstädte vor große Probleme. (Wieland, 2014, S. 19)

Zudem stehen bei vielen Shopping Centern oder Betriebsimmobilien trotz sinkender Frequenzen umfassende Revitalisierungs-Investitionen an, um Flächen weiter nutzbar zu halten. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es ab der neunziger Jahre einen Bauboom an Malls und Shopping Centern gab, von denen einige gerade in strukturschwachen Gebieten heute bereits grössere Leerstände aufweisen und somit Investoren mit teuren und komplexen Umnutzungsfragen konfrontieren. Andere Betreiber sehen sich vor der Notwendigkeit, veraltete Infrastruktur zu sanieren (wie z.B. End-of-life der technischen Anlagen, Umsetzen behördlicher Auflagen), was zwar den Weiterbetrieb ermöglicht, jedoch ohne zwingend positiven Einfluss auf die Attraktivität oder künftigen Wert der Betriebsimmobilie zu generieren.

Die hier nur kurz skizzierten Entwicklungen führen bei Einzelhändlern zu negativen Umsatzentwicklungen des stationären Bereichs und somit zu steigenden Occupancy Cost Ratios (OCR). Dadurch rücken die Mietkosten als erheblicher Fixkostenanteil noch mehr in den Fokus als bisher. Diesen wirtschaftlichen Druck geben die Mieter an die Betreiber weiter: sie erwarten von den Vermietern günstigere Konditionen, kürzere Mietlaufzeiten oder möchten ihre Mietfläche verringern.

Vor diesem Hintergrund sehen sich Besitzer und Betreiber von Retail-Immobilien, seien es Shopping-Center oder Innenstadtlagen, mit zunehmendem Risiko von sinkenden oder wegfallenden Mieterträgen konfrontiert. Da eine ganze oder teilweise Umnutzung von Retail-Immobilien in Büro- oder Wohnliegenschaften oft nicht einfach ist, stellt sich die Frage, inwiefern aus Sicht Investoren tradierte Geschäftsmodelle in der Vermietung von Retailflächen neu überdacht und angepasst werden müssen, um dieses Risiko bzw. die Volatilität zu verringern.

1.3 Zielsetzung und Forschungsgegenstand

Die Kernfrage, wie Investoren unter diesen Umständen auch in Zukunft konstante Mieterträgen generieren können, lässt sich nicht rein theoretisch beantworten. Deswegen stellte sich die Frage, welche Beispiele geeignet sein könnten, um als Modell für eine Repositionierung in Einzelhandelsagglomerationen dienen zu können. Generelle Anforderung an die Beispiele sind:

- Sie sollten wirtschaftlich messbaren Erfolg gebracht haben
- Sie sollten zumindest über eine qualitative Untersuchung erschliessbar sein, d.h. es müssen genügend für die Untersuchende zugängliche Informationen verfügbar sein
- Sie sollten aus einem Marktumfeld stammen, das mindestens die in 1.2 geschilderten Entwicklungskriterien des Einzelhandels aufweist

Die Gründe für die Auswahl von Projekten aus der UK als Referenz sind zweiteilig. Einerseits gilt der britische Einzelhandel als weit entwickelt. Neue Formate und Retail-Brands wurden und werden hier früh eingeführt. Nach einer tiefgreifenden Konzentration- und Restrukturierung des Sektors in den 1980er Jahren, sind kleine unabhängige Einzelhändler in Großbritannien kaum noch zu finden. Ein hoher Konzentrationsgrad der Unternehmen und die Dominanz der großflächigen Formate, wie Einkaufszentren, Superstores, Factory Outlets und Einzelhandelsparks, machen die Besonderheit der britischen Handelsstruktur aus. 1997 lag der Marktanteil der fünf grössten britischen Lebensmittelhändler bei 70% (Bahn & Potz, 2007, S. 5).

Zudem ist E-Commerce in der UK im europäischen Kontext am weitesten fortgeschritten, insbesondere im Lebensmittelhandel – eine Entwicklung, die in der Schweiz und dem benachbarten Ausland gerade erst beginnt, und gleichwohl einen weiteren massiven Einschnitt in das Einkaufsverhalten der Konsumenten haben wird. Denn wenn nicht einmal mehr der tägliche (oder mehrmals in der Woche stattfindende) Lebensmitteleinkauf den Takt vorgibt, wird dies die „Vor-Ort“-Konsumfrequenzen auch für andere Produktkategorien (Mitnahmeeffekt) noch einmal massiv senken.

Andererseits ist der Immobilienmarkt für Retailflächen in der UK institutionell verankert und wird von professionellen Investoren und börsenkotierte Gesellschaften beherrscht. Dies ebenfalls eine Tendenz, die sich in der Schweiz und dem benachbarten Europa zwar bereits zeigt, aber noch nicht so ausgereift ist. Allerdings ist auch klar, dass wenn es um die professionelle Steuerung von Einzelhandelsagglomerationen geht, es auch hier zulande nicht ohne Konzentration und Professionalisierung machbar ist.

Deswegen scheint es auch in Bezug auf diesen Aspekt lohnenswert zu sein, Beispiele zu betrachten, die in einem in vielen Kriterien ausgereifteren Einzelhandelsmarkt angesiedelt sind als es der Schweizer Markt derzeit ist.

1.4 Methodisches Vorgehen und Abgrenzung des Themas

Wie bereits unter 1.1 grob skizziert, verläuft das Forschungsdesign entlang der üblichen Grundlinie: erstens theoretische Grundlagen, zweitens exemplarisch-empirischer Teil, und drittens Abgleich / Auswertung / Handlungsrelevanz. Entsprechend dieser Dreiteilung der Vorgehensweise ergibt sich die Methodik für die einzelnen Teile.

In den theoretischen Grundlagen werden gängige Modelle und Theorien im Zusammenhang mit Einzelhandelsagglomerationen und deren Wirtschaftlichkeit gesichtet; erwartetes Ergebnis ist ein gut gesichertes Spektrum an möglichen Erfolgsfaktoren von Retailflächen, die in ihrer Synopsis eine strukturelle Hilfestellung für das Design der anschliessenden Untersuchung bilden (Beobachtungsbogen).

Diese empirische Untersuchung gibt exemplarische Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung dieser Kriterien vor Ort in den jeweiligen Beispielobjekten. Mithilfe von Informationen seitens der Betreiber sowie aktueller Presse entsteht eine Objektbeschreibung, die anhand von eigenen Beobachtungen validiert und abgerundet wird.

Das Fazit fokussiert solche Erkenntnisse und Impulse, die als praktische Anregungen auch für den Schweizer Retailmarkt nützlich sein könnten, bzw. in abstrakterem Sinne zum künftigen Erfolg von Einzelhandelsagglomerationen hierzulande beitragen können.

Das Thema befasst sich schwerpunktmässig mit den angebotsseitigen Aspekten (Investoren und Retailer) des Einzelhandels und der daraus abgeleiteten Implikationen für Retailflächen. Nachfrageseitige Aspekte wie Konsumentenverhalten und deren Motivation und Präferenzen werden nur bezüglich der Anforderungen an Retailstandorten punktuell berücksichtigt. Allerdings lassen sich Unschärfen bei der Abgrenzung nicht ganz vermeiden, da solche nachfrageseitigen Aspekte zumindest mittelbar relevant sind, nämlich in Bezug auf die Fragestellung, wie der Betreiber zum Erfolg seiner Kunden, der Mieter, durch eigene Positionierung beitragen kann.

Viele Überlegungen, auch in Folge der theoretischen Modelle, drehen sich zwangsläufig um Kriterien der Standortattraktivität. Der Vollständigkeit halber gehören hierzu

eigentlich auch Fragen und Schätzungen, die den Themenkomplex des Einzugsgebietes von Retailflächen betreffen. Für die grundlegende Fragestellung dieser Arbeit ist dies jedoch ein untergeordneter Aspekt und bleibt deswegen hier unberücksichtigt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Agglomerationsökonomie

Die Agglomerationsökonomie beschäftigt sich mit der Frage, welche Wirkzusammenhänge es in Verbindung mit regionalen Clustern von Einzelhandelseinheiten geben kann. Hier bilden Wettbewerber sowie Komplementäranbieter das relevante Umfeld für den einzelnen Retailer, in das dieser interdependent eingebunden ist. Die Agglomerationsökonomie hat das Ziel, diese Einflussfaktoren zu systematisieren, und die Auswirkungen der Internalisierung externer Effekte im Sinne gegenseitiger Vorteilsentstehung zu beleuchten (Yuo, Lizieri, McCann, & Crosby, 2011, S. 1668)

2.1.1 Retail Standorte

Die Standortwahl ist im Detailhandel eine zentrale strategische Unternehmungsentscheidung und wichtiger Erfolgsfaktor zugleich. Durch die Wahl des geographischen Standortes bestimmt der Einzelhändler die Distanz zum Kunden einerseits und die zur Konkurrenz andererseits (Wieland, 2014, S. 6). Beide Aspekte beeinflussen direkt die Kundenfrequenz und somit Umsatz und Erfolg des Geschäftes. Im Zusammenhang mit Untersuchungen zu Standortentscheidungen wird dazu oft folgende Aussage zitiert: „Drei Dinge sind [...] für den Erfolg im Einzelhandel wichtig, nämlich erstens der Standort, zweitens der Standort und drittens noch einmal der Standort“ (Berekoven, 1995, S. 342).

Bereits Hotelling (1929) hat nicht nur eine Differenzierung von Standorten in geographischer Hinsicht, sondern umfassender „in quality of goods, in location, and in other essential ways“ vorgenommen hat (S. 41). Ein betrieblicher Standort steht immer in Wechselbeziehung zu seiner Umwelt, zu der u.a. die Nachfragestruktur, die Verkehrsanbindungen sowie die Wettbewerbssituation gehören (Bienert,1996; zit. in (Krol, 2010, S. 16). So wird der Standort auch als absatzpolitisches Instrument (neben der Sortiments-, Preis- und Präsentationspolitik sowie der Absatzwerbung) aufgefasst,

das neben kostenwirtschaftlichen Aspekten auch die Absatzorientierung einbezieht (Müller-Hagedorn, Toporowski, & Zielke, 2014, S. 476).

Bei der Wahl eines Standortes handelt es sich um eine zentrale Entscheidung des Detailhandelsunternehmens, die mit langfristigen Auswirkungen verbunden ist. Die Standortentscheidung ist immer durch erhebliche Unsicherheiten in Bezug auf zukünftige Entwicklungen gekennzeichnet und ist kurzfristig nicht veränderbar – oder nur unter erheblicher Kostenbelastung. Folglich wird ihr daher eine herausragende Bedeutung für den Erfolg eines Handelsunternehmens zugesprochen (Krol, 2010, S.29).

Einzelhandelsunternehmen suchen daher (qualitativ hochwertige) Standorte, an denen das Investitionsrisiko, das mit einer Standortentscheidung einhergeht, vertretbar scheint und ein entsprechender Unternehmenserfolg erzielt werden kann (Oehme (2001), S. 79. zitiert in Krol, 2010, S. 30).

2.1.2 Typen von Einzelhandelsagglomerationen

Die Theorien und Modelle der Handelsforschung beziehen sich häufig nicht (nur) auf die Standorte von Einzelbetrieben, sondern (auch) auf Standorte, an denen mehrere Betriebe angesiedelt sind oder sein können; [...]. Eine räumliche Konzentration von mehreren Einzelhandelsbetrieben gleicher und/oder ungleicher Branchen auf engem Raum, die von den Kunden als zusammengehörig empfunden wird, wird als Einzelhandelsagglomeration bezeichnet (Schnedlitz & Teller, 2008, S. 7).

Je nach Art der Entstehung und dem Ausmass der zentralen Steuerung solcher Agglomerationen lassen sich drei Typen unterscheiden (Schnedlitz & Teller, 2008, S. 381-382).

Entstandene oder ungeplante Einzelhandelsagglomerationen sind über eine längere Zeit ohne zentrale Planung gewachsen. Die Geschäfte und die jeweiligen Immobilien gehören vielen einzelnen Inhabern. Ein gemeinsames Marketing ist rein freiwillig, es fehlt folglich auch eine Koordinierung des Mieter-Mix oder ein zentral gesteuertes Management. Typische Beispiele dafür sind innerstädtische Lagen, sogenannte High Streets, wie z.B. die Bahnhofstrasse in Zürich.

Demgegenüber stehen *künstlich geschaffene Einzelhandelsagglomerationen*, welche durch eine bewusste Planung entstanden sind. Sie verfügen über eine zentrale Steuerung und einem gemeinsamen verbindlichen Aussenaufttritt. Zu dieser Agglomerationsform gehören die klassischen Shopping-Center in ihren diversen Ausprägungen. Folgt man

dem International Council of Shopping Centers, sind Shopping-Center „[a] group of retail or other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property“ (ICSC: International Council of Shopping Centers, n.d.).

Es gibt darüber hinaus *Hybridformen* der vorgenannten beiden Typen. Einerseits sind es bewusst geplante und zweckgerichtete Cluster von freistehenden Verkaufsstätten, die aber keinen einheitlichen Aussenaustritt oder gemeinsames Management haben. In der Schweiz spricht man in diesem Fall von Fachmarktzentren. Interessant für die vorliegende Arbeit ist die zweite Hybridform. Gemäss Wieland (2014) sind dies: „[...] Agglomerationen von unabhängigen Betrieben des Einzelhandels, die [...] kein Einkaufszentrum im o.G. Sinne bilden, jedoch gezielt von Einzelhandels- und/oder Immobilienunternehmen als *Funktionseinheit mit komplementärem und/oder kompetitivem Angebot* errichtet werden,“ (S. 7, Hervorhebung durch den Verfasser). Schramm-Klein (2012) hat dafür auch den Begriff der Standortkooperation geprägt (S. 504).

2.2 Theorien der Retail Location

Ausgehend vom monozentrischen Modell, führt Von Thünen 1826 die Erreichbarkeit als zentrale Determinante der Bodenrente ein. Sein Modell hebt die Rolle der Transportkosten bei Standortentscheidungen hervor, da letztere die einzigen variablen Kosten je nach Standort sind. (CEM, 2001, S. 4)

Dieses Modell kann auch auf die Untersuchung von städtischen Strukturen übertragen werden. Insbesondere Ratcliff und Alonso (1949 /1964; zit. in Krol, 2010, S. 70) haben städtische Bodenrentenmodelle entwickelt. Diese besagen, dass ein Geschäft im Stadtzentrum aufgrund einer ‚guten Lage‘ oder einer guten Erreichbarkeit ein höheres Umsatzpotenzial erwarten kann. Die Bodenrente bestimmt somit die Preisdifferenzen auf dem Immobilienmarkt – im Stadtzentrum ist sie höher als in Randgebieten. Je höher die Nachfrage nach Immobilien im Stadtzentrum ist und je eingeschränkter das diesbezügliche Angebot, desto höher fallen folglich die entsprechenden Mietpreise aus. Daher unterscheiden Einzelhandelsgeschäfte auch sogenannte 1a- und 1b-Lagen. Die 1a-Lagen sind die Kernbereiche vor allem in den grossen Städten, die 1b-Lagen die Randbereiche. Frequenzen, Qualität der Passanten und der vorhandenen Geschäfte sind wichtige Beurteilungskriterien für diese Lagen (Krol, 2010, S. 70-71).

In den 1920er und 1930er Jahren entstanden dann die vier Grundkonzepte, welche bis heute das Verständnis der Standortforschung im Einzelhandel prägen:

- die Theorie der zentralen Standorte von Christaller (1933),
- die spatial interaction theory von Reilly (1929, 1931),
- die bid rent theory von Haig (1927) und
- das Prinzip der minimalen Differenzierung von Hotelling (1929).

Allerdings wurden nach deren Entstehung nur wenige Versuche unternommen, die vier Konzepte in ein übergreifendes Modell zur Standortwahl zu integrieren (Brown, 1993, S.186). Im Folgenden soll auf die genannten Modelle eingegangen werden, insbesondere in Bezug auf ihre Relevanz für den Einzelhandel.

2.2.1 Die Theorie der zentralen Orte von Christaller

Die von Christaller entwickelte Theorie der zentralen Standorte besagt, dass die Standorte mit dem höchsten Umsatzpotential diejenigen sind, welche physisch am nächsten bei den nachfragenden Kunden sind, da letztere ihre Transportkosten minimieren möchten (Christaller, 1980).

Wie Brown (1993) jedoch zurecht ausführt, basiert Christallers Modell auf der Annahme von einzelnen Ziel-Einkäufen die in einzelnen Trips (single trips with single purpose) ins nächstgelegenen Zentrum, der die gewünschte Ware führt, erledigt werden (S. 189). Durch die Ausbreitung der Shopping Center seit den 60er Jahren wurde eine umfassende empirische Evidenz erbracht, dass Kunden nicht nur das nächstgelegene Center regelmässig besuchen und vor allem, dass bei den meisten Einkäufen mehrere Warenkategorien gleichzeitig eingekauft werden, es sich also um Verbundeinkäufe (multi purpose trips) handelt.

2.2.2 Reillys Spatial Interaction Theorie

Diese Theorie weist auf, dass Kunden mit wenig standardisierten, spezifischen Bedürfnissen durchaus gewillt sind, längere Wege als zur nächstgelegenen Einkaufsmöglichkeit auf sich zu nehmen (Litz & Rajaguru, 2008, S. 478). Hochfrequentierte Zentrumsanlagen stehen somit in Konkurrenz mit dezentraleren Standorten, welche differenziertere, qualitativ hochwertigere Produkte oder Dienstleistungen anbieten.

2.2.3 Haigs Bid Rent und Land Value Theorien

Haigs Theorien argumentieren, dass alle Mietinteressenten für einen zentralen Standort, die für sie höchstmöglich tragbare Miete bieten und sich daraus eine Rangfolge der jeweiligen Zahlungsfähigkeit von Formaten ableitet (Brown, 1993, S. 195). Somit sichert dieses Konkurrieren um das begrenzte Angebot an zentralen Lagen, dass letztere jeweils der höchst bietenden, bestmöglichen Nutzung zugeführt werden, also ihrem „highest and best use“.

2.2.4 Hotellings Theorie der minimalen Differenzierung

Hotellings Theorie, am berühmten Beispiel der zwei Eisverkäufer am Strand dargestellt, bestätigt schliesslich, dass die örtliche Nähe zu gewissen Konkurrenzanbietern desselben Angebots die Umsätze der jeweiligen Shops positiv beeinflusst (Hotelling, 1929, S. 41-57). Angebote aus dem gleichen oder ähnlichen Produkt- oder Dienstleistungsbereich siedeln sich nebeneinander an und können dank Synergie- und Magneteffekten höhere Umsätze realisieren. Folglich führt Hotelling als erster den Aspekt des Clustering ein (Litz & Rajaguru, 2008, S. 479).

In seinem Modell ist das Ziel des Konsumenten die Minimierung seiner Suchkosten. Das Clustering diverser Anbieter erhöht für den Kunden die Wahrscheinlichkeit, das gewünschte Produkt, Preis oder Qualität zu finden. Da unterschiedliche Kunden nie die ganz genau gleiche Preis- oder Qualitätsempfinden haben, können Einzelhändler mit ähnlichen Produkten in unterschiedlichen Preislagen und Qualitäten erfolgreich nebeneinander koexistieren. Das Clustering erhöht die Vergleichbarkeit für die Kunden. Untersuchungen zu Shopping-Centern in den 1980ern haben die theoretischen Argumentation von Hotelling und die Existenz von Retail-Clustern bestätigt. (CEM, 2001, S. 12).

2.2.5 Moderne Retail Location Theorie (anchor tenant image)

Im Laufe des 20. Jahrhunderts haben die Verbreitung des Automobils und die Suburbanisierung das Konsumentenverhalten radikal verändert und damit die Theorien zur Retail Location stark geprägt (Eppli & Shilling, 1996, S. 66). Eppli und Shilling (1996) haben aufgezeigt, dass ein guter Standort allein für den kommerziellen Erfolg nicht ausreicht (S.80). Clustering und das Vorhandensein von Magnetbetrieben (auch Anchor Stores genannt) sind kritische Erfolgskriterien, sowohl für Shoppingcenter als auch für Innenstädte.

Magnetbetriebe sind Einzelhandelsanbieter, die von besonderer Relevanz für einen Retail-Standort sind, da sie aufgrund ihrer eigenen Anziehungskraft maßgeblich für die Kundenfrequenz sorgen und somit den anderen Anbietern entscheidend zugutekommen. Bei Magnetanbietern handelt es sich zudem meistens um den oder die (flächenmäßig) größten Betriebe (Germelmann/Neder 2012; Kulke 2009; zit. in Wieland, 2014, S. 7).

Eppli und Shilling (1996) argumentierten weiter, dass Nicht-Anchor-Mieter durchaus eine höhere Miete zahlen sollten, da sie von der Präsenz des Ankermieters profitieren würden (S. 80). Bemerkenswert ist hierbei der in theoretischen Modellen erstmals benannte Gedanke einer Preisdifferenzierung innerhalb ein und desselben Standortes, der nicht nur für geplante Einzelhandelsagglomerationen in Frage kommt. Denkbar wäre auch dass ein Einzelinvestor in einer gewachsenen Agglomeration vom für die Kunden attraktiven Einkaufsumfeld profitiert. Allerdings hätte er bei diesem „Windfall Profit“ auch ein höheres Risiko, weil er keinen Einfluss auf die Steuerung der Anchor-Mieter hätte.

2.3 Agglomerationsvorteile und Standortfaktoren

2.3.1 Agglomerationsvorteile

Die Beweggründe für die Bildung von Agglomerationen bespricht Lösch (1944) in seinem Werk „Die räumliche Ordnung der Wirtschaft“, wobei er drei Formen von Agglomerationseffekten identifiziert: steigende Skalenerträge, Lokalisierungsvorteile und Urbanisierungsvorteile (S. 48-54).

Steigende Skalenerträge sind ein unternehmensinterner Effekt: Die Produktionskosten je Produktionseinheit werden durch Ausweitung der Produktion (anteilige Fixkostendegression) gesenkt. Diese Kostensenkung kann durch eine räumliche Konzentration der Produktion an einem oder wenigen Orten realisiert werden.

Die anderen zwei Typen sind unternehmensexterne Effekte. *Lokalisierungseffekte* generieren betriebswirtschaftliche Vorteile durch die räumliche *Ballung gleichartiger Betriebe*, z.B. in der Verfügbarkeit eines spezialisierten Arbeitskräftereservoirs oder eines abgestimmten lokalen Angebotes an unternehmensorientierten Dienstleistungen (z.B. Wartung, Reinigung) sowie der Möglichkeit zum Wissensaustausch über Produkt- und Prozessinnovationen (Knowledge spillovers) (Mulligan, Partridge, & Carruthers, 2012, S. 411-412; Parr, 2002, S. 153-164)(Lösch, 1944). So kann die zentrale Steuerung

eines Shopping-Centers oder das Wahrnehmen gemeinsamer Interessen bezüglich Werbemaßnahmen als Ausdruck des Prinzips der Lokalisierungseffekte verstanden werden.

Ein aus Nachfragesicht für die Agglomeration von Einzelhandelsstandorten besonders relevanter Lokalisierungseffekt ist die Ermöglichung von *Vergleichskäufen* (*comparison shopping*). Die Konsumenten haben an Standorten mit mehreren gleichartigen bzw. konkurrierenden Anbietern die Möglichkeit, Preis- und Qualitätsvergleiche durchzuführen. Sie senken damit ihren Suchaufwand (Reduktion der Suchkosten) und erhalten einen besseren Überblick über das Angebot (Reduktion der Informationsbeschaffungskosten) (Wieland, 2014, S. 27).

Urbanisierungseffekte generieren betriebswirtschaftliche Vorteile aufgrund der räumlichen *Ballung verschiedenartiger Betriebe*, die nicht zwingend miteinander in Verbindung stehen. Diese Effekte werden häufig auch als Erklärung für die räumliche Konzentration von Wirtschaftsaktivitäten in Städten herangezogen; sie beziehen sich auf die Verfügbarkeit von einer breiten Auswahl allgemeiner öffentlicher (z.B. Verwaltung, Verkehr) und privatwirtschaftlicher Dienstleistungen (z.B. Einzelhandel), die als positive Standortfaktoren fungieren (Mulligan, Partridge, & Carruthers, 2012, S. 411-412; Parr, 2002, S. 153-164).

Aus Konsumentensicht ist ein besonders relevanter Urbanisierungseffekt die Ermöglichung von *Kopplungskäufen* (*Multi-purpose shopping*). Die Konsumenten haben an Angebotsstandorten mit mehreren branchenungleichen Anbietern die Möglichkeit, den Einkauf verschiedener Güter miteinander zu verbinden (sachlich und räumlich multifinale Einkäufe); sie senken dadurch ihren Aufwand (z.B. Fahrtkosten, Fahrtzeit), da sie mehrere Besorgungen im Rahmen eines Einkaufs erledigen können (Reduzierung der Transportkosten) (Wieland, 2014, S. 27).

Die obengenannten Agglomerationsvorteile liegen also vorrangig in der Reduktion verschiedener Arten von Transaktionskosten der Konsumenten (insb. Transport- und Suchkosten) begründet.

2.3.2 Standortfaktoren

Auch Nelson (1958) stellt die Vorteile von Agglomerationen ungleichartiger und/oder konkurrierender Anbieter in den Mittelpunkt sowie die Vorzüge von konsumentenseitigen Agglomerationsvorteilen. Hierbei identifiziert er drei Faktoren,

die sich auf die Kundenfrequenz beziehen und in unterschiedlicher Gewichtung das Kunden- bzw. Umsatzvolumen von Einzelhandelsanbietern beeinflussen (Nelson, 1959, S. 53).

Generative business: Umsatz, der auf die Anziehungskraft eines Anbieters selbst zurückzuführen ist, d.h. der vom einem (Magnet-)Betrieb „selbst generiert“ wird. Nelson führt hier als Beispiel an, dass es sehr umsatzfördernd ist, wenn allgemein bekannt ist, dass der Anbieter über eine große Auswahl (Sortimentstiefe) verfügt.

Shared business: Umsatz, der auf die Anziehungskraft der anderen Betriebe bzw. die gemeinsame Anziehungskraft aller Anbieter am Angebotsstandort zurückzuführen ist. Dieser Teil des Geschäftserfolges wird durch die Möglichkeit von Kopplungs- und Vergleichskäufen generiert. Bei branchengleichen bzw. konkurrierenden Anbietern wirken Kumulationsvorteile (gemeinsame Anziehungskraft der Mitbewerber), bei andersartigen Anbietern Kompatibilitätsvorteile (d.h. die Angebotsformen sind untereinander kompatibel, da sie sich für eine Kopplung anbieten)

Suscipient business: Umsatz, der weder durch das Geschäft selbst noch durch Geschäfte in der Nachbarschaft generiert wird, sondern durch Personen, die ein bestimmtes Ziel in der Nähe des Geschäftes haben und deshalb zu dessen Kunden werden; dieser Teil des Umsatzes wird durch externe Frequenzbringer beschert (z.B. Geschäfte in unmittelbarer Nähe der Arbeitsstätte).

Der Ansatz von Nelson behandelt also auch die Agglomeration von gleichartigen Anbietern und wird oftmals als wichtigste und – gemeinsam mit dem Modell von Hotelling (siehe Kap. 2.2.4) – als erste theoretische Basis für die räumliche Konzentrationen konkurrierender Einzelhandelsbetriebe aufgefasst (Brown, 1989, S.4).

Die Kernaussage von Nelsons Theory of cumulative attraction ist, dass sowohl kompetitive Anbieter für die Konsumenten attraktiver sind, wenn sie räumlich geballt lokalisiert sind, als wenn sie weit voneinander getrennt liegen: „A given number of stores dealing in the same merchandise will do more business if they are located adjacent or in proximity to each other than if they are widely scattered“ (Nelson, 1959, S. 58). Der Grundgedanke der Konkurrenzanziehung bei Nelson ist also, dass das gemeinsame Auftreten von Konkurrenten für eine größere Auswahl sorgt und Vergleichskäufe ermöglicht.

2.4 Ökonomie von Retail-Flächen

2.4.1 Wertschöpfung aus Sicht Investoren

Die Performance einer Investition setzt sich aus der Rendite und den Risiken der Investition zusammen. Die Erträge bzw. die Rendite einer Immobilieninvestition resultieren aus den laufenden Erträgen sowie der Wertentwicklung der Immobilie. Wie Sotelo (2002) ausführt, lassen sich Immobilienrisiken in Abhängigkeit von der Nutzung begreifen und angesichts der Frage, ob es sich um Betreiber- und/oder Managementimmobilien handelt (S. 706).

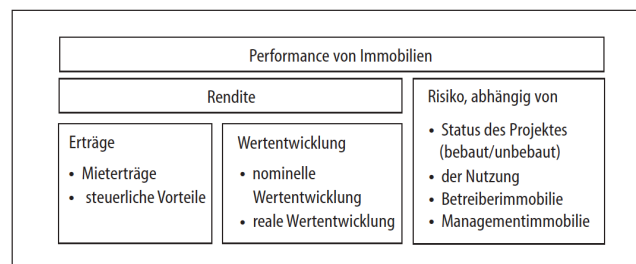


Abbildung 1: Bausteine der Performance von Immobilien (Sotelo, 2002, S. 706)

Die Performance von Einzelhandelsimmobilien weisen traditionell eine hohe Konstanz aus. Ausschlaggebend dafür ist, dass der Retailer den Nutzen aus der angemieteten Ladenfläche sehr genau monetär bestimmen kann, denn es ist die jeweilige Immobilie bzw. deren spezielle Lage, die ihm ermöglicht, seinen Umsatz zu erzielen. Somit beträgt die Miete immer eine jeweils branchentypische Spanne vom erzielbaren Umsatz, die auch als „Affordability“ bezeichnet wird (Richolt, 2009, S. 125).

Eine Kapitalanlage in Handelsimmobilien stellt gegenüber anderen Formen ein geringeres Risiko dar, weil der Markt für Handelsimmobilien konstanter ist. Im Zusammenhang mit dem technischen Fortschritt und der zeitlichen Abnutzung einer derartigen Immobilie achtet der Mieter zumeist selbst auf die Attraktivität seiner Ladeneinheit und übernimmt oftmals derartige Kosten. Für eine einzelhandelsgenutzte Immobilie in der 1a-Lage erwirkt die Einzigartigkeit des Standortes eine langfristige Wertsteigerung, welche die Gesamrendite oft über die von anderen Immobilienarten hebt. Falk (2013) spricht wörtlich vom «Erzwingen der Steigerung» (S. 123).

Es ist diese inhärente Produktivität der Einzelhandelsimmobilie, die sie von anderen Immobilientypen und insbesondere von der Büroimmobilie unterscheidet, wobei

Letztere bildlich gesprochen wie ein austauschbarer Rohstoff gehandelt wird, die bei marktbedingter Knappheit sowie Überangebot in der Preisentwicklung stark über- bzw. unterschätzen kann (Richolt, 2009, S. 125).

Somit ist es die meist sehr standortspezifische Produktivität von Ladenflächen, die die Einzelhandelsmiete so einfach bestimmbar macht und gleichzeitig erlaubt, einen Alternativmieter zu einem ähnlichen Mietzins zu finden. Die hohe Zahl an alternativen Mietern im Einzelhandelssektor, gekoppelt an die relativ stabilen Umsätze, ermöglicht selbst bei einer Insolvenz eines Mieters in der Regel eine zügige Anschlussvermietung.

Allerdings erzeugt jede Fluktuation im Mieterklientel zusätzliche Kosten in Form von (wenn auch kurzen) Leerständen, Umbauten, Renovierung, evtl. ungenutzten Restflächen. Fluktuation wiederum entsteht dann, wenn der Mieter seine Umsatzerwartungen auf Dauer nicht erreichen kann, entweder weil sein Sortiment (Produkte / Preise / Gesamtangebot) nicht passt, oder wenn er sich langfristig für einen anderen Standort entscheidet. Zwar sorgt die relativ hohe Zahl potentieller Alternativmieter im Einzelhandelssektor oft für schnelles Auffangen der Fluktuationkosten, doch für beide Parteien wäre es vorteilhafter, wenn diese gar nicht erst entstünden.

Auch ist es für die Bonitätsbetrachtung nicht so relevant wie lange ein Mietvertrag noch läuft, da ein Einzelhandelsunternehmen immer geneigt sein wird einen Standort weiter zu betreiben, wenn hier die Umsätze in einem gesunden Verhältnis zu den Mietkosten stehen (Richolt, 2009, S. 125).

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen erfolgreichen, profitablen Einzelhändler und deren Fähigkeit, höhere Mieten zu bezahlen (CEM, 2010, S.12). Die Investorensicht dazu ist folgende: "Put simply, the theory is that: More shoppers → Higher turnover in shops → Higher rents → Higher income and capital values"(CEM, 2010, S. 13).

Allerdings ist der Einzelhandelsmarkt heute durch einen verstärkten Verdrängungswettbewerb auf der Anbieterseite geprägt. Somit sind für eine erfolgreiche Kapitalanlage die Zukunftsperspektiven der Betriebsform sowie die Qualität des Mieters ausschlaggebend. Von entscheidender Bedeutung ist auch der Realitätsbezug der Mieten. Wenn diese im Vergleich zum erzielten Umsatz zu hoch angesetzt sind, kann nach Ablauf der Mietdauer das Objekt oder die Fläche sehr schnell leer stehen.

Dies verlangt auf Seiten der Investoren die Zurechtlegung eines schlüssigen Konzeptes für eine individuelle Anlagestrategie (Projektidee und -philosophie), die wesentlich von der Einkommens- und Vermögenslage, dem Lebenszyklus und der Mentalität bzw. dem Risikoprofil abhängt. (Falk, 2013, S. 136).

2.4.2 Wertschöpfung aus Sicht Einzelhändler

Die Tragbarkeit von Mieten kann anhand der branchenspezifischen OCR (Occupancy Cost Ratio) gemessen werden; das ist das Verhältnis von Umsatz zu Miete, welches aufzeigt, ob ein Betreiber seine Miete nachhaltig durch die erwirtschafteten Umsätze finanzieren kann.

Prinzipiell fokussiert sich der Einzelhandel an die Bottom-line Performance, d.h. wie profitabel der einzelne Shop nach Zuordnung aller relevanter Kosten unter dem Strich ist. Dann wird versucht, die Profitabilität zu steigern, in dem Mass wie der Umsatz gesteigert oder die Kosten verringert werden können (CEM, 2008, S.8).

Wieviel Miete ein Einzelhändler für eine Verkaufsfläche zu zahlen gewillt ist, hängt letztlich davon ab, wieviel Umsatz und positiven Ertrag er sich von diesem Standort verspricht. Durch länger dauernde Umsatzrückgänge oder bei Shopping-Centern auch durch steigende Zentralkosten oder beides zusammen, kann für diesen Standort ein nicht mehr tragbarer Mietkostenanteil resultieren beziehungsweise einer überhöhten OCR (Daniels & McDonnell, 2003, S.2).

Zwar wird mit grosser Wahrscheinlichkeit jeder Standort, der sich unter dem Strich für den Einzelhändler rechnet, zunächst gehalten. Aber wenn die Möglichkeit besteht, bei einem anderen Vermieter eine wenigstens mittelfristig deutlich tiefere OCR zu erwirtschaften, wird die alternative Standortentscheidung aller Voraussicht nach bald zugunsten des neuen Standortes fallen.

Die OCR's von Einzelhändler variieren zwar je nach Angebotskategorie, durchschnittliche Belastungen liegen aber typischerweise zwischen 9 und 16 % (Daniels & McDonnell, 2003, S.2).

2.5 Teilaspekte der Portfolio-Theorie: Diversifikation und Risiko

Kapitalgeber investieren in eine Anlage in der Erwartung zufriedenstellender zukünftiger Erträge. Sowohl das investierte Kapital wie auch die erwarteten Erträge sind mit Risiko behaftet. Anleger treffen ihre Entscheidungen im Wesentlichen nach den Kriterien Rentabilität, Sicherheit und Verwendbarkeit. Die meisten rationalen Investoren sind risikoavers. Durch Diversifikation – das Investieren in unterschiedliche Anlagearten – soll das Investmentrisiko minimiert werden. Daraus leitet sich der Portfolio-Ansatz ab, nämlich das Kombinieren von verschiedenen Anlagen, mit dem Ziel, das Risiko zu minimieren und die Erträge zu maximieren (CEM, 2007, S. 3). Dazu bedarf es einer geeigneten Diversifikationsstrategie, die sich in der Regel auf drei Aspekte bezieht: Anlageart, Sektor und individuelle Anlage innerhalb eines Sektors (CEM, 2007, S. 4).

Es gibt zwei Ansätze zur Portfolio-Bildung; der erste wird als «traditioneller», der zweite als «moderner» Portfolio-Ansatz bezeichnet.

Im traditionellen Portfolio-Ansatz wurde bis in die 1950er Jahre die Diversifikation zur Minimierung des Investmentrisiko auf einer ad-hoc Basis durchgeführt, dessen Hauptziel es war, den Verlust des investierten Kapitals zu verhindern. Mit einer breiten Streuung der Investitionen in verschiedene Anlagen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass alle Investitionen gleichzeitig scheitern, sehr gering (CEM, 2007, S. 15). Der traditionelle Portfolio-Ansatz erkennt also die Effizienz von Diversifikation, kann aber keinen methodischen Beweis dafür liefern.

Markowitz etablierte dann mit der Modernen Portfolio-Theorie das Konzept der effizienten Diversifikation, welches folgendermassen zusammengefasst werden kann: «The rational investor wants to maximize return for a given level of risk, or minimize risk for a specified or target rate of return.» (CEM, 2007, S. 18). Zentral dabei ist der Gedanke, dass je weniger die einzelnen Assets innerhalb des Portfolios miteinander positiv korrelieren, desto geringer das Gesamt-Risiko des Portfolios ist, und zwar unabhängig davon, wie riskant die einzelnen Anlagen bei isolierter Betrachtung sind (CEM, 2007, S. 15).

Das Risikokonzept im Kontext der Portfolio-Theorie wird als Abweichung eines Wertes vom Erwartungswert definiert (Sotelo, 2002, S. 707). Das Gesamtrisiko setzt sich aus dem systematischen und dem unsystematischen Risiko zusammen. Das systematische Risiko wird auch als marktbezogene Risiko-Komponente bezeichnet, da sie den

gesamten Markt betrifft und durch allgemeine politische oder ökonomische Veränderungen generiert wird. Das unsystematische Risiko reflektiert Faktoren, die unternehmens- oder managementspezifisch sind, oder spezielle Sektoren betreffen. Die Kapitalmarkt-Theorie hat gezeigt, dass nur das unsystematische oder nicht-marktbezogene Risiko durch Diversifikation reduziert werden kann, das systematische Risiko hingegen kann auch durch effiziente Diversifikation nicht eliminiert werden (CEM, 2007, S. 28).

2.6 Zusammenfassung der theoretischen Ansätze mit Hinblick auf die Volatilität von Mieterträgen bei Retail Flächen

Der Standort ist der wichtigste Erfolgsfaktor im Einzelhandel (siehe 2.1.1).

Aus Sicht des Betreibers bzw. Investors gehört die Zentralitätskategorie des Standorts (z.B. 1a, 1b oder weitere Lagekategorien, Krol) zu den lediglich einmalig beeinflussbaren Faktoren, nämlich bei der Investitionsentscheidung selbst. Allerdings gibt es nur ein begrenztes Angebot an zentralen Lagen (Haig), d.h. entsprechend begrenzt sind die Anlagemöglichkeiten für Investoren. Um das Anlagerisiko zu minimieren, empfiehlt der Portfolio Ansatz Diversifikation, also die Streuung von Risiken, was für institutionelle Anleger bei Retail Immobilien spricht.

Der Betreiber kann betriebswirtschaftliche Skalenerträge bei der Versorgung der Mieter mit Infrastruktur und Dienstleistungen erwirtschaften (Lösch). Die inhärente Produktivität seiner Immobilie ist durch die Einzigartigkeit des Standortes bestimmt (siehe 2.4.1), wobei er die Frequenz seiner Flächen durch minimale Differenzierung (Hotelling), durch Anchor Stores (Eppli / Schilling), durch Sortimentsbreite und die Möglichkeit von Multi Purpose Shopping (Wieland) steigern kann.

Die zentrale Erfolgskennzahl für den Mieter ist OCR, nämlich das Verhältnis Umsatz zu Miete, wobei der Umsatz eine unmittelbare Funktion der Besucheranzahl, also Frequenz ist. Je höher / stabiler der Umsatz eines Mieters ist, desto höher / stabiler sind die potentiellen Mieterträge des Betreibers. Ein Mieter mit stabil hohen Umsätzen bzw. einem OCR im deutlichen Rentabilitätsbereich hat keinen Anreiz seinen Standort zu wechseln, oder seine Verkaufsflächen zu reduzieren.

Pointiert könnte man sagen: ein Betreiber, der seine Mieter erfolgreich macht, flexibel auf deren Bedürfnisänderungen reagieren kann und viele konsumfreudige Besucher anlockt, kann die Schwankungen seiner Mieteinnahmen minimieren.

Anhand der Praxisbeispiele sollen exemplarische Faktoren gesichtet werden, mithilfe derer dies in der Umsetzung gelingen kann.

3. Methode für die Untersuchung der Praxisbeispiele

3.1 Vorgehensweise

Bei der Untersuchung der Praxisbeispiele gab es eine Kluft zu überbrücken. Nämlich einerseits die zugänglichen Informationen, die mit einem gewissen Image-Ziel öffentlich gemacht werden, und andererseits solche Informationen, die nur durch eine vor-Ort-Begehung und systematische Beobachtung erfassbar sind.

Ein Teil des Informationsbedarfes konnte über die Recherche schriftlicher Quellen abgedeckt werden, z.B. Homesites, Zeitungsartikel, Broschüren, Flyer sowie standortspezifische Werbematerialien, mit dem Ziel, die jeweilige standortspezifische Repositionierungsstrategie besser verstehen und theoretisch wie empirisch besser verorten zu können.

Um darüber hinaus auch die Kundenperspektive vor Ort erfassen zu können, wurde eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt. Ziel hierbei war es, eine exemplarische, teilstandardisierte Auswertung (s. Anhang 1: Beobachtungsbogen) zum Angebot- und Nutzungsmix, der Ausprägung der gemanagten Kriterien des Standortes und der baulichen Aspekten und somit der Gesamtattraktivität der jeweiligen Märkte zu erhalten.

Die Begrifflichkeit der teilnehmenden Beobachtung bezeichnet den Beobachtungsvorgang als einen «systematische(n) und zielgerichtete(n) Prozess der Erfassung des Verhaltens bzw. der Eigenschaften von Personen, Objekten und Situationen», in dem keine Befragung oder sonstige Kommunikation vorgesehen sind. (Zikmund, 1997, S. 250).

Der Beobachter nimmt – wie bereits im Begriff angelegt - normalerweise am Geschehen selbst teil (Bettesch, Mader, & Weidinger, 2006, S. 19). Dies war hier insofern

eingeschränkt der Fall, als dass die Beobachterin zwar passiv Teil des Settings war, jedoch nicht am Vollzug (dem Einkaufen selbst) beteiligt. Sondern es ging bei der Beobachtungsaufgabe um die punktuelle Einschätzung, inwiefern die im Beobachtungsbogen definierten Kriterien vor Ort als erfüllt einzuschätzen waren.

Des Weiteren wurde eine Zählung zu festgelegten Zeitpunkten vorgenommen. Diese Passanten- / Käuferfrequenzen wurden simultan mit zwei Handzählern erhoben, an jeweils zwei bis drei unterschiedlichen Zugängen der Untersuchungsobjekte (s. Anhang 2: Beobachtungszeitraum und Anhang 3: Auswertung Frequenzen).

Mit dieser Einschränkung erscheint im Rahmen dieser Arbeit die Kategorisierung des Vorgehens als teilnehmende Beobachtung insgesamt schlüssig. Als Vorteile der teilnehmenden Beobachtung (im Sinne einer Alternative zur Befragung als Erhebungsmethode) wird oft deren pragmatischer Ansatz, wenig Zeitbedarf sowie die Möglichkeit eines „Rundumblicks“ genannt. Zwar sind die Ergebnisse nicht repräsentativ und möglicherweise durch den Beobachter beeinflusst, aber man kann eben auch qualitative Eindrücke miterfassen, von denen man ex ante noch nicht beurteilen kann, wie ein möglicher Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand aussehen könnte.

3.2 Herleitung der Beobachtungskriterien

Die Sichtung der theoretischen Modelle hat bereits eine hilfreiche Strukturierung möglicher Erfolgskriterien für moderne Einzelhandelsagglomerationen geliefert, wie z.B. Kundennähe, Sortiment, Infrastruktur, Konsumimpulse, Frequenzsteigerung, usw. Allerdings ist dabei auch zu berücksichtigen, dass einige der Modelle nahezu historisch sind, und dass sie deswegen die rasante Entwicklung, die der Einzelhandel in den letzten Jahren mit all seinen Facetten durchlaufen hat, unmöglich komplett abdecken können. Insofern musste eine weitere Quelle für die Herleitung geeigneter Beobachtungskriterien gefunden werden.

Diese haben die Betreiber der vier genannten Beispielobjekte sozusagen selbst geliefert. So hat die Untersuchende aus der Summe der jeweiligen Aussendarstellungen diejenigen zusammen getragen, die entweder namentlich benannt wurden, und / oder als besonders wichtig herausgestrichen wurden, und / oder von denen man sich künftig einen Wettbewerbsvorteil versprach. Diese hat die Verfasserin dann - mit dem Fokus der potentiellen Steuerbarkeit durch die Betreiber - in den vier Kategorien:

- Angebots- / Nutzungskriterien
- Gemanagte Kriterien
- Gebaute Kriterien
- Nutzungsarten Umgebung

subsummiert und mit einheitlichen Subkriterien hinterlegt. Anhand des daraus entstandenen Beobachtungsbogens konnte die Verfasserin im Anschluss die Verhältnisse vor Ort systematisch dokumentieren.

4. Untersuchung

4.1 Objekt: Camden Lock Market

4.1.1 Objektbeschreibung

Durch Camden Lock Market wurde im Norden von London ein neuer Typus der Besucherattraktion etabliert. Es hat sich aus einer stillgelegten Werftanlage entlang der Kanäle zu einer der beliebtesten Destinationen in London entwickelt, mit Marktständen, Ladengeschäften, Kleidung, Schmuck, Kunstgalerien, Kunsthandwerk und Handwerk, Lebensmitteln und Restaurants sowie wechselnden Veranstaltungen wie z.B. Musik, Kleinkunst, usw. Camden Lock Market hat eine Vielzahl von Preisen gewonnen, und ist mit seinem innovativen Approach, kombiniert mit der Förderung kleiner Geschäfte, pointierter Promotion und kunstaffinen Events Vorbild für eine Reihe von ähnlichen Projekten (Urban space management, n.d.).



Abbildung 2: Der Camden Lock Market (www.lovinglondon.de)

Camden Lock Market zieht jährlich 7.8 Millionen Besucher an, was rund 120.000 Menschen pro Woche ausmacht, und ist bei Londonern wie Touristen beliebt. Tatsächlich handelt es sich um die Ansammlung einer Reihe von Märkten rund um die Camden High Street im Londoner Bezirk Camden Town. Sie bilden einen der bekanntesten und größten Märkte der Stadt und werden pro Woche von rund 120.000 Menschen besucht.



Abbildung 3: Camden Lock Market -alte Werft am Regent's Canal (www.lovinglondon.de)

Erst in 1971 wurden die bis dahin leer stehenden Fabrikgebäude für alternative Nutzung sukzessive umgebaut. Es entstand ein Wochenendmarkt mit traditionellem Handwerk, Antiquitäten, Kleidung und Lebensmittelständen. Aufgrund guter Qualität bekam der Markt zunehmend Zulauf, und es stellte sich bald die Frage, wie der Nachfrageüberhang künftig nachhaltig und rentabel kanalisiert werden kann. Schon hier zeigt sich das zentrale Erfolgskriterium Kleinteiligkeit, zu dem man sich auch weiterhin bekannte. Statt nämlich den ursprünglichen Markt zu vergrößern, was massive bauliche Massnahmen und damit die Veränderung des Charakters dieses Areals bedeutet hätte, entschied man sich für eine modulare Erweiterung, die dem Natürlich Gewachsenen sehr nahe kommt. Es wurden weitere kleine Märkte angrenzend eröffnet, mit nur

minimalen baulichen Massnahmen, durch die der ursprüngliche Industriecharakter erhalten werden konnte, zugleich aber auch Nischen für Kreativität und Wohlfühlen geschaffen werden konnten.

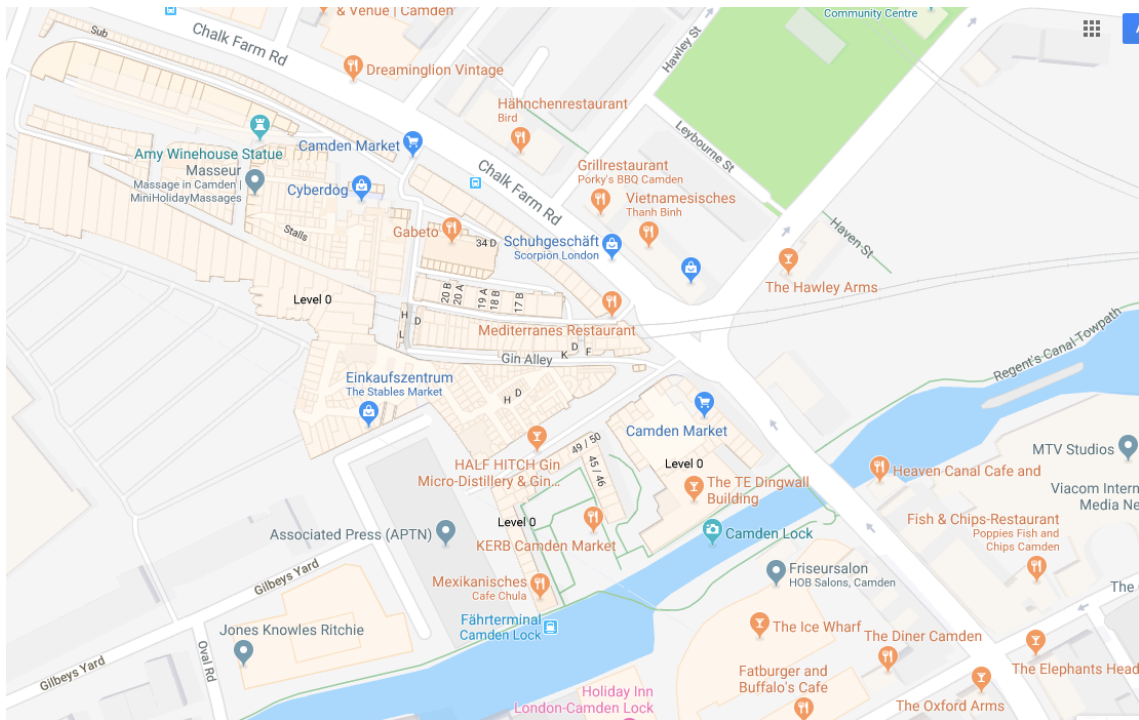


Abbildung 4: Überblick Camden Lock Market

Mittlerweile besteht der Camden Lock Market aus sechs benachbarten Marktbereichen, plus zahlreiche unterschiedliche Restaurants, dabei viel individuelle Szene-Gastronomie. Um das Areal herum sind weitere Entwicklungen entstanden. So haben sich unmittelbar an die Märkte angrenzend mehrere Medienunternehmen angesiedelt. Unter anderem haben MTV, die Nachrichtenagentur AP, als auch der deutsche Sender RTL am Camden Lock Market ihre Studios. Auf dem Areal hat sich auch ein grosser Bürokomplex von labs.com niedergelassen, der verschiedene Formen von Co-Working spaces anbietet (“The History of Camden Lock Market and The Stables Market - The Camden Watch Company,” n.d.).

In der wechselvollen Geschichte des Marktes hat es viele Veränderungen gegeben. Die einschneidendsten waren Grossfeuer, denen Teile des Marktes zum Opfer fielen, bereits in 1980 das erste Mal, und dann in 2008 noch einmal. Die ganze Atmosphäre der Gegend um Camden Lock Market würde man hierzulande vielleicht als “alternativ” bezeichnen, mit einer vielseitig interessierten Zielgruppe, die grossen Wert auf

Individualität legt. Offenbar gelingt es dem Marktmanagement, dem hinreichend Rechnung zu tragen. Zum einen durch trendige Angebote an Produkten und v.a. Gastro, die auf die experimentierfreudige Kundschaft, die für Ausgefallenes und Exotisches ansprechbar ist, zugeschnitten wird. Aber auch durch eine konsequente Struktur, die für die Kunden nur unterschwellig wahrnehmbar ist. Denn Individualität und Kleinteiligkeit heisst für das Management auch erhöhten Aufwand im Handling der Retail Einheiten bzw. Mieter. Dem wird durch ein gewisses Mass an Corporate Design Rechnung getragen. Die Grundausstattung der Gastro Betriebe und einiger Läden folgt einem gewissen Strukturprinzip (Anordnung, Ausstattung, Farben). Das erleichtert nicht nur Promo- und Marketing Massnahmen und eine prägnante Kundenwahrnehmung, sondern hat auch Vorteile bei Mieterwechsel: Die gleichbleibende Grundstruktur senkt fluktuationsbedingte Renovierungskosten und –zeiten, der Wechsel kann innerhalb kürzester Zeit erfolgen, d.h. die Leerstandkosten werden minimiert.

Hinter der Erfolgsgeschichte von Camden Lock Market steht Milligan Retail als Investor und aktueller Projektentwickler. “With an inquiring mind and the wisdom of a multi-talented team, Milligan adds value – creating the stories and the magic needed to inspire today’s experience-hungry customer.” sagt Milligan Retail über sich selbst (“Repositioning Camden Lock Market,” n.d.).

Geschichten erzählen und Erlebnisräume eröffnen, so könnte die Überschrift lauten über den wesentlichen Botschaften, auf die Milligan Retail seinen Geschäftserfolg zurückführt. Aus dieser Perspektive ist die Leidenschaft dafür, den Kunden zu verstehen, zu verstehen wie er “tickt”, die notwendige Voraussetzung um in einen echten Dialog (im Sinne einer “Zweibahnstrasse”) mit ihm zu kommen. Eines der Treibmittel für den hierfür notwendigen Übersetzungsprozess sind Daten, deswegen legt Milligan Retail besonderen Wert auf die ständige Prüfung und Absicherung der Datenrelevanz im Rahmen der regelmässig durchgeführten Analysen. Die betreffen nicht nur Umsatz- und Besucherzahlen, Verweildauern und Wegpunktdaten, sondern auch solche wie bspw. NPS, den Net Promoter Score (eine Kennzahl, die Hinweise auf den Erfolg und die Kundenzufriedenheit eines Unternehmens gibt). Bei Milligan sieht man es als wesentlichen Erfolgsindikator von Camden Lock Market, dass dessen NPS für bei 69 liegt, während er für andere Einkaufszentren durchschnittlich lediglich 5 beträgt (“Repositioning Camden Lock Market,” n.d.) .

Bei der Datenerhebung und –Analyse kommt es auch wesentlich auf die Kooperation der Mieter an; deswegen ist ein offener Datenfluss zwischen Retailer und Betreiber ein

wesentlicher Aspekt der Partnerschaft, der permanent zum Vorteil aller weiter entwickelt wird. Wichtig dabei ist nicht zuletzt, als Event und Shopping Hotspot dauerhaft für die lokale Bevölkerung attraktiv zu bleiben, und das Angebot entsprechend zuzuschneiden, z.B. durch Nacht und Weihnachtsmärkte, spezielle Kulturangebote, usw. Denn zum einen sorgen lokale Kunden für stabile Umsätze für die Einzelhändler und damit für kontinuierliches, d.h. ausfallarmes Geschäft für den Betreiber. Zum anderen entsteht durch einen zu hohen Touristenanteil zuweilen ein paradoxer Kipp-Effekt: wenn nämlich Touristen beginnen auszubleiben, weil sie sich nicht an Plätzen aufhalten wollen, wo nur Touristen sind. Dabei können die quantitativen Auswirkungen (Umsatzrückgang) schon einschneidend genug sein; oft geht mit einer solchen Entwicklung aber auch noch eine qualitative Umwälzung des Kundschaft einher, also ein Zielgruppen-Shift, der die ursprüngliche konzeptionelle Ausrichtung der Location unter Umständen ins Leere laufen lässt.

Milligan Retail sieht sich als Investor und Projektentwickler bei seinen bisherigen Massnahmen für das Objekt bestätigt, was nach 40 Jahren Eigentümerschaft des Vorbesitzers eine gewisse Herausforderung war. Bei dieser Entwicklung sei es gelungen, das Gute zu bewahren, und gleichzeitig Neues zu etablieren in einer Weise, die die Neugier und Bindung der wiederkehrenden Kunden zugleich adressiert. Drei Jahre nach der Repositionierung hat Milligan Retail das Objekt für 70 Mio. Pfund mit einem IRR von über 30% weiterverkaufen können.

4.1.2 Besucherfrequenzen

Die Erhebung der Frequenzen zeigt klar, dass die verschiedenen Zugänge unterschiedlich stark frequentiert werden. Der höhere Besucheranteil in der Mittagszeit ist typisch für einen Standort mit starker Gastronomieausprägung. Der Kaufanteil der Besucher beträgt im Durchschnitt 49%, was für die Branche eine gute Ausprägung ist. Besucher kommen folglich nicht nur um zu flanieren, sondern tätigen auch Einkäufe und konsumieren in der Gastronomie. Dies garantiert für die Mieter stabile Umsätze

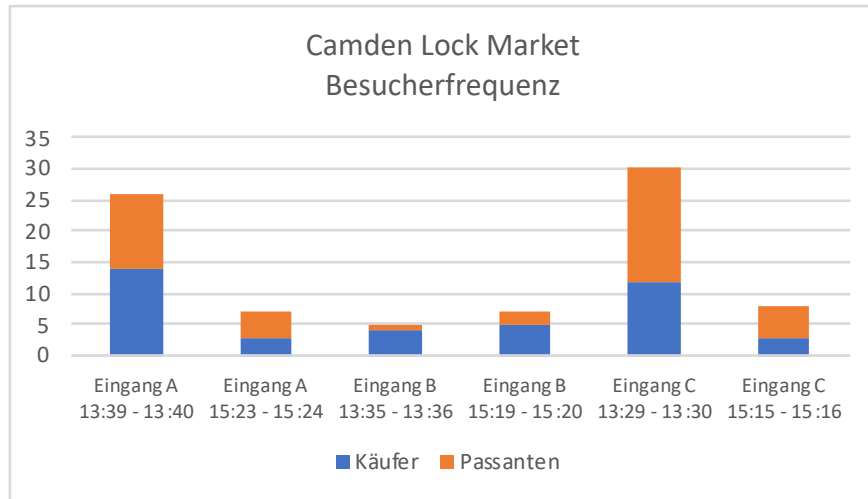


Tabelle 1: Camden Lock Market Passanten / Käuferauswertung

4.1.3 Ausprägung Beobachtung

Hohe Aufenthaltsqualität, gestützt durch die Architektur und den Bezug zum Aussenraum. Der Mix von festen Mietern, kleinteiliger und vielfältiger Gastronomie und wechselnden Marktständen macht die Spannung aus. Spezielle Aktivitäten beleben das Gesamtbild. Zum Zeitpunkt der Beobachtung fand das „Gluten Free Street Food Festival“ statt. Zusammen mit den vielen veganen Essmöglichkeiten eine klare Ausrichtung auf eine urbane Kunden-Zielgruppe.

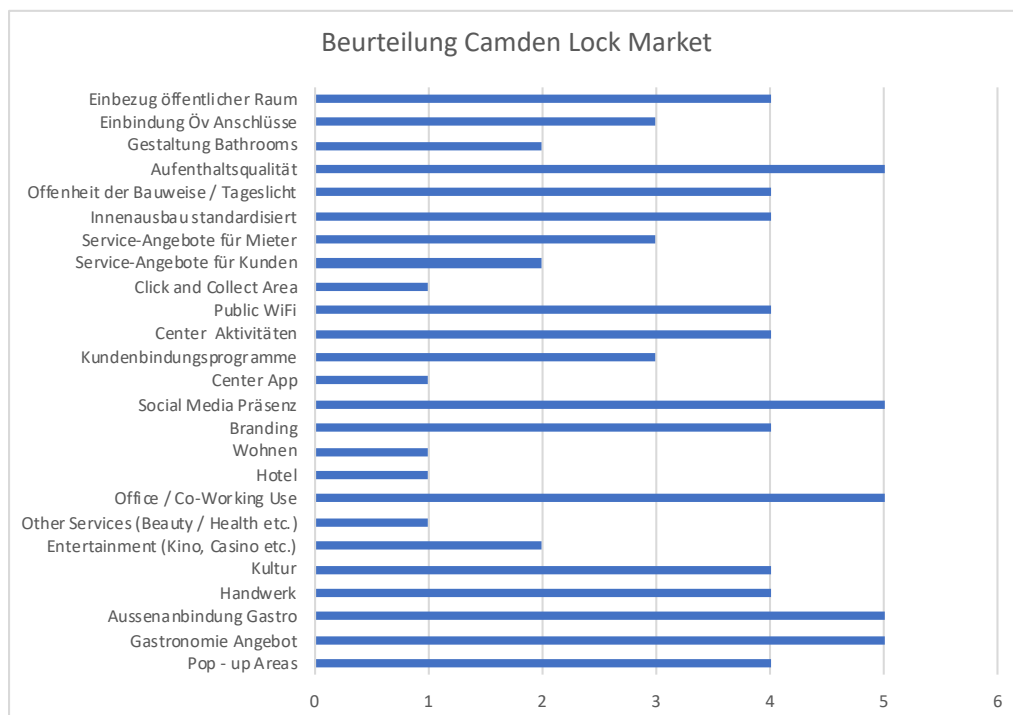


Tabelle 2: Camden Lock Market Auswertung Beobachtung

4.2 Objekt: Burlington Arcade

4.2.1 Objektbeschreibung

Burlington Arcade ist eine der traditionellen Premium Einkaufsstrassen in London, die sich im Luxusviertel Mayfair von Picadilly zu Burlington Gardens, parallel zur Bond Street erstreckt. Sie wurde in 1819 von Lord George Cavendish als erste Shopping Arcade erbaut bzw. eröffnet, bereits damals ein nach allen Seiten erkennbares Statement von Luxus der Ladengeschäfte und Exklusivität der Kunden. Auch heute noch ist sie die längste überdachte Einkaufsstrasse in UK und zieht jährlich etwa 4 Millionen Besucher an. Bei aller Erlesenheit der Waren ist es jedoch weniger deren Wert, sondern der Service in den Shops, der das wirklich Besondere dieser exklusiven Einkaufsstrasse ausmacht. Jeder noch so ausgefallene Sonderwunsch wird mit routinierter Diskretion erfüllt. Der sonst übliche Verkauf auf Provision ist hier die Ausnahme, d.h. die Verkäufer haben alleinig das Ziel, den Kunden rundum auf höchstem Niveau zufrieden zu stellen, damit diese wieder kommen. (Burlington Arcade, n.d.)



Abbildung 5: Eingang Burlington Arcade (www.londonist.com/secrets-of-burlington-arcade)

Damals wie heute wird die Bewachung der Arcade durch die sog. “Beadles” übernommen, der ältesten privaten Security Gesellschaft des Königreiches, die

seinerzeit Mitglieder des zehnten Husarenregiments des Lord Cavendish waren und heute in Gehrock und Zylinder entlang Burlington Arcade patrouillieren.



Abbildung 6: Beadle – Bewacher und Concierge (<https://londonist.com/london/secret/secrets-of-burlington-arcade>)

Vermutlich wird diesem Umstand in den einschlägigen Quellen deshalb so viel Wert beigemessen, weil er in besonderem Masse für das Traditionsbewusstsein der britischen Elite steht, und damit für eine Zielgruppe, die möglicherweise veränderungsresistenter ist als weniger exklusive, zumindest, was den UK heimischen Markt betrifft. Aber wie jeder Shopping Hotspot in einer internationalen Grossstadt sieht sich auch Burlington Arcade, schon allein durch die Touristen aus aller Herren Länder, einem gewissen Zwang zur Erneuerung ausgesetzt.

Wenn die Rede ist von einer hochkarätigen Einkaufsmeile mit den traditionellen Luxusgütern Schmuck, Uhren, Parfum, Masskonfektion, Herrenausstatter, exklusive Feinkost, usw., ehrwürdige Ladengeschäfte mit denkmalgeschützten Prachtfassaden in hundertfünfzigjährigem Baubestand, dann stellte sich den gemeinsamen Investoren Meyer Bergman und Thor Equities beim Erwerb in 2010 die Frage, wie eine Erneuerung in einer solchen Struktur aussehen könnte.

Auch wenn der Denkmalschutz baulichen Veränderungen enge Grenzen setzt, kann durch ein sensibles Renovierungskonzept viel erreicht werden. So wurde der Fussboden nach historischem Vorbild aufwändig erneuert, und die technische Ausstattung der Gebäude hat ein diskretes Upgrade erfahren (Retail Gazette, 2018a). Die Summe der

Details gibt einen nach wie vor prächtigen, aber insgesamt frischeren Gesamteindruck der Gebäude.

Für die Kunden wahrnehmbarer hat das Sortiment einen Facelift bekommen. Zu den angestammten Adressen wie Ladurée, Vilebrequin, Harrys of London, Lulu Guinness and Church's, sind in 2014 einige Chanel-eigene Marken wie Bell & Ross und milliner Maison Michael, sowie kürzlich junge Namen wie Manolo Blahnik, Frederic Malle, La Perla, und andere hinzugekommen (Meyer Bergman, n.d.).

Aus Sicht des bisherigen Investoren war der Abschluss der oben genannten Repositionierung der richtige Zeitpunkt, die Burlington Arcade, ursprünglich für 104 Mio. £ erworben, anfangs diese Jahres (2018) für 300 Mio. £ zu verkaufen (Retail Gazette, 2018b).

4.2.2 Besucherfrequenzen

Trotz der Nähe zur hoch frequentierten Picadilly Street waren die Frequenzen zum Zeitpunkt der Beobachtung in der Burlington Arcade eher verhalten. Ebenso liegt der Käuferanteil der Passanten mit 26% unter dem Durchschnitt der anderen beobachteten Objekte. Dies hängt wohl mit dem sehr hochwertigen Angebotsmix zusammen, der zu weniger Frequenzen, im Gegenzug aber zu einem viel höheren durchschnittlichen Einkaufswert führt.

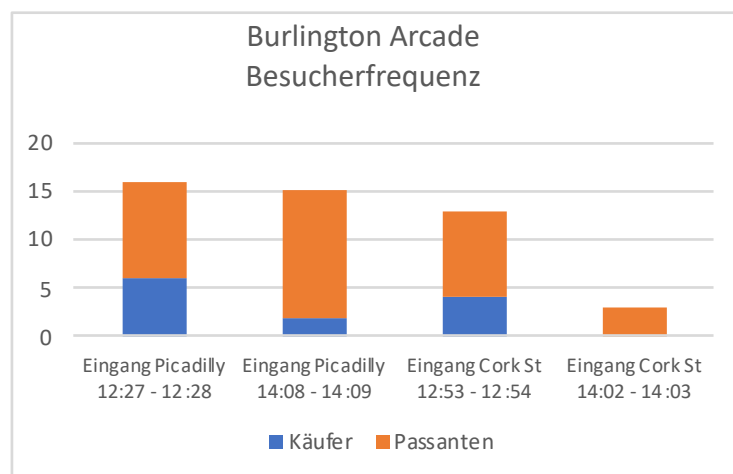


Tabelle 3: Burlington Arcade Passanten / Käuferauswertung

4.2.3 Ausprägung Beobachtung

Ein wesentliches Charakteristikum der ca. 37.000 überdachten Quadratmeter der Burlington Arcade ist seit Entstehung baulich gegeben. Auch auf Fotos gut zu erkennen sind die gleichförmig kleinen Schaufenster, die für kleine Verkaufs- und Mieteinheiten

der Arkaden stehen. Kleinteiligkeit also auch hier, architektonisch von Beginn weg so angelegt. So wird für den Kunden auf kurzer Laufstrecke viel Abwechslung im Sortiment geboten, und gerade in diesem Fall der Eindruck von Luxus, Pracht und Fülle noch einmal extra unterstrichen. Trotz der Auffrischung des Angebots durch modernere Luxusmarken steht der Aspekt des Handwerklichen und Massgeschneiderten weiterhin im Vordergrund.

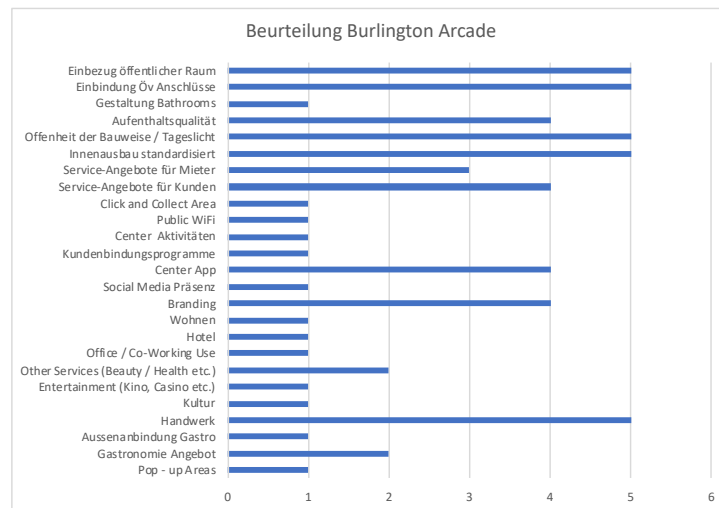


Tabelle 4: Burlington Arcade Market Auswertung Beobachtung

4.3 Objekt: Old Spitalfields Market

4.3.1 Objektbeschreibung

Das “Old” in der Namensgebung dieses Marktes ist wörtlich zu nehmen: seit etwa 350 Jahren ist dieses den 120.000 qm grosse überdachte Areal eine viktorianische Markthalle im historischen Herzen von East London.



Abbildung 7: Old Spitalfields Market Aussenansicht

Dieser Ostteil der Stadt war in den vergangenen Jahrhunderten Elends- und Immigrantenviertel: Französische Hugenotten, Irische Gastarbeiter, osteuropäische Juden, und seit Ende des vorigen Jahrhunderts eine wachsende Zahl asiatischer Einwanderer aus Pakistan, Indien und vor allem Bangladesch. (WWD, 2015)

Gerade die Bangladeshi Community prägt das Strassenbild der Gegend so stark mit traditioneller Kleidung, einschlägigen Geschäften und vor allem zahlreichen Restaurants, dass die umliegende Gemeinde “Banglatown” genannt wird. Diese Bezeichnung, zunächst negativ konnotiert, wird zunehmend zu einem positiv besetzten Markenzeichen, das für friedliche Vielfalt, Exotik und Individualität steht. Nachdem sich ab den achtziger Jahren zunächst Künstler und Bars sowie Hotspots des Nachtlebens angesiedelt hatten, hat vor einigen Jahren die nächste Welle von Zuzüglern begonnen: gut situierte junge Leute, die ein lebendiges Umfeld und (noch) bezahlbare Mieten suchen (Pietsch, n.d., S. 2).

Die Entwicklung der Markthalle spiegelt diesen Trend wider. Bis Anfang der neunziger Jahre war Old Spitalfields Market ein reiner Gemüsemarkt, der aus Platzgründen auf eine andere Fläche ausweichen musste. “Nachdem der ursprüngliche Markt 1991 von hier weggezogen war, übernahmen die Händler der alternativen Szene – organische Lebensmittel, Mode, Kleinkunst – das Marktgeschehen.” (Pietsch, n.d., S. 4). Vor etwa zwanzig Jahren, also zehn Jahre nach der Neubesiedelung mit alternativen Geschäften, fand eine grundlegende Renovierung der in 1875 erbauten Markthalle statt. Der damaligen Investor wollte damit eine Revitalisierung der einzigartigen Marktatmosphäre sowie eine weitere Individualisierung des Marktes im lokalen Wettbewerb erreichen (Foster + Partners, n.d.).



Abbildung 8: Old Spitalfields Market Innenansicht

Die stark entwickelte gastronomische Ausrichtung von "Banglatown" ist auch für den aktuellen Charakter des Old Spitalfields Market prägend: Der einstige Gemüsemarkt in den viktorianischen, überdachten Hallen ist heute vor allem ein kulinarischer Publikumsmagnet geworden.

In der Mitte der Halle ist eine Reihe von aussergewöhnlichen Gastronomieangeboten konzentriert, die mit ihrem ebenso breiten wie authentischen Angebot als touristische Attraktion ebenso geeignet sind wie für die tägliche Versorgung in der Mittagspause. "We are proud to offer new levels of quality and variety in the dishes prepared by our chefs and operators, many of whom have already established great reputations through deep roots in East London." (Old Spitalfields Market, 2018)

Etwa neun Millionen Besucher frequentieren den Markt jedes Jahr, der in 57 festen Einzelhandelsgeschäften sowie zahlreichen und wechselnden Ständen (wie z.B. der Antikmarkt jeden Dienstag) ein vielfältiges Sortiment lokaler Händler und Premium Geschäften auf kleinem Raum bietet. (WWD, 2015)

Seit drei Jahren betreibt die Investoren Gruppe Tribeca Properties, die in weiteren Einzelhandelsprojekten (Brompton Cross, Bond Street sowie Apple, Chanel, usw.) und Luxusimmobilien aktiv ist, den Old Spitalfields Market in alleiniger Regie; die erste Beteiligung hieran fand bereits in 2013 statt (WWD, 2015). Da dem aktuellen Investor die lokale Einbindung und ein dominanter Anteil heimischer Marktbesucher wichtig ist, sagte der Tribeca CEO Andrew Torf, das Ziel sei "...to capture the multicultural spirit of the neighborhood, and make it as inclusive as possible, much like Le Marais in Paris, which caters to locals, creatives, workers and tourists alike. (WWD, 2015). Deswegen sei die Auswahl der Mieter so entscheidend, wie Turf weiter ausführt:

"We are very selective of the retailers and restaurateurs we chose. We don't want a soulless place full of mass market names, but rather brands that are true to their nature. We're not trying to alienate anybody, but we want to bring back the locals who appreciate differentiation." (WWD, 2015)

Auf der Homepage des Old Spitalfields Market heisst es weiter :

"We bring together small producers with local creatives and artisans, original independent retailers and a few well-known brands under one historic roof. Our daily market is home to a selection of carefully chosen traders, craftsmen, artists and artisans alike, picked for the quality of their product, and the stories they

have to tell. We are interested in how things are designed, the creative process and the interesting people who produce the products you'll find here. We champion quality and responsibly sourced products and we assess each operator individually on these basis." (Old Spitalfields Market, 2018)

Die letzte Ausprägung dazu ist die Eröffnung von The Kitchens im Zentrum der Markthalle. Zehn der progressivsten Küchenchefs Londons betreiben hier eine selbständige Einheit mit integrierter Küche aber zum Publikum hin offener Front. Zudem bietet jeder der Küchenchefs ein spezielles Menu an, das nur für diesen Standort entwickelt wurde. Die Einheiten wurden in einer standardisierten Bauweise erstellt, sodass ein allfälliger Mieterwechsel, um auch in Zukunft ein aktuelles Gastronomieangebot sicherstellen zu können, ohne grössere Investitionen von statten gehen kann.

"In an age where retail is becoming much more impersonal and en masse, we want to re-establish that unique connection between traders and consumers, creating a more rewarding and personalized experience." (The Week Portfolio, 2017)

4.3.2 Besucherfrequenzen

Der Zufluss an Besucher erfolgt gleichmässig über die verschiedenen Eingänge. Der durchschnittliche Käuferanteil von 43% weist auf einen hohen Anteil von Flanierkunden hin, der vermutlich mit der Präsenz der vielen flohmarktähnlichen Ständen im Zentrum korreliert.

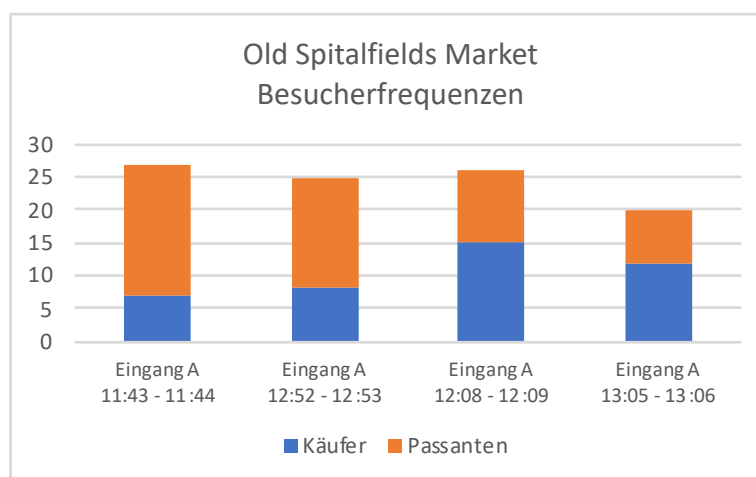


Tabelle 5: Old Spitalfields Market Passanten / Käuferauswertung

4.3.3 Ausprägung Beobachtung

Der Old Spital Fields Market zeichnet sich durch die Vielfältigkeit des Angebotes, insbesondere im Gastronomiebereich, dem spannenden Mix zwischen gängigen Modemarken wie Jigsaw oder Jo Malone und speziellen eher handwerklich ausgerichteten Marktständen (z.B. Blumenstand mit Kursangebot zum Blumenbinden). Abgerundet wird das Angebot durch die Anwesenheit eines sehr angesagten Fitness- / Yogacenter, der auch aussen einsehbar ist. Somit gelingt sowohl Einheimische zu wiederkehrenden Besuchen zu motivieren und gleichzeitig einen hohen Attraktivitätsgrad für Touristen sicherzustellen.

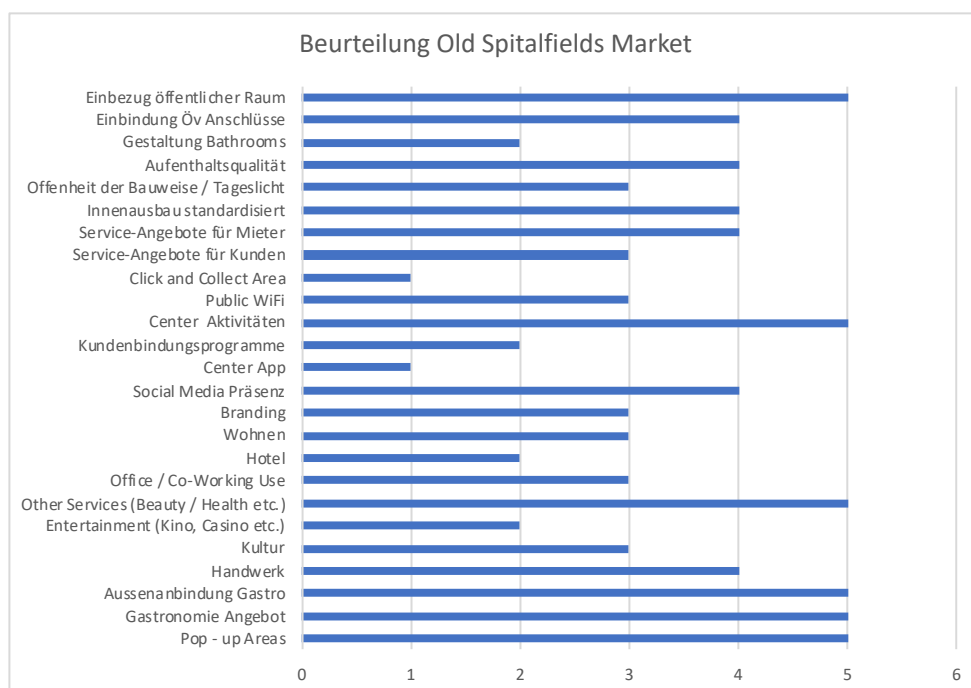


Tabelle 6: Old Spitalfields Market Auswertung Beobachtung

4.4 Objekt: New Westend Company

4.4.1 Objektbeschreibung

Die New Westend Company (NVEC) ist eine globale Business Partnerschaft von 600 Einzelhandels-, Restaurant, Hotel- und Immobilieneigentümern, angesiedelt in einer der Top Freizeit und Shopping Destinationen der Welt, rund um Bond Street, Oxford Street und Regent Street in London.

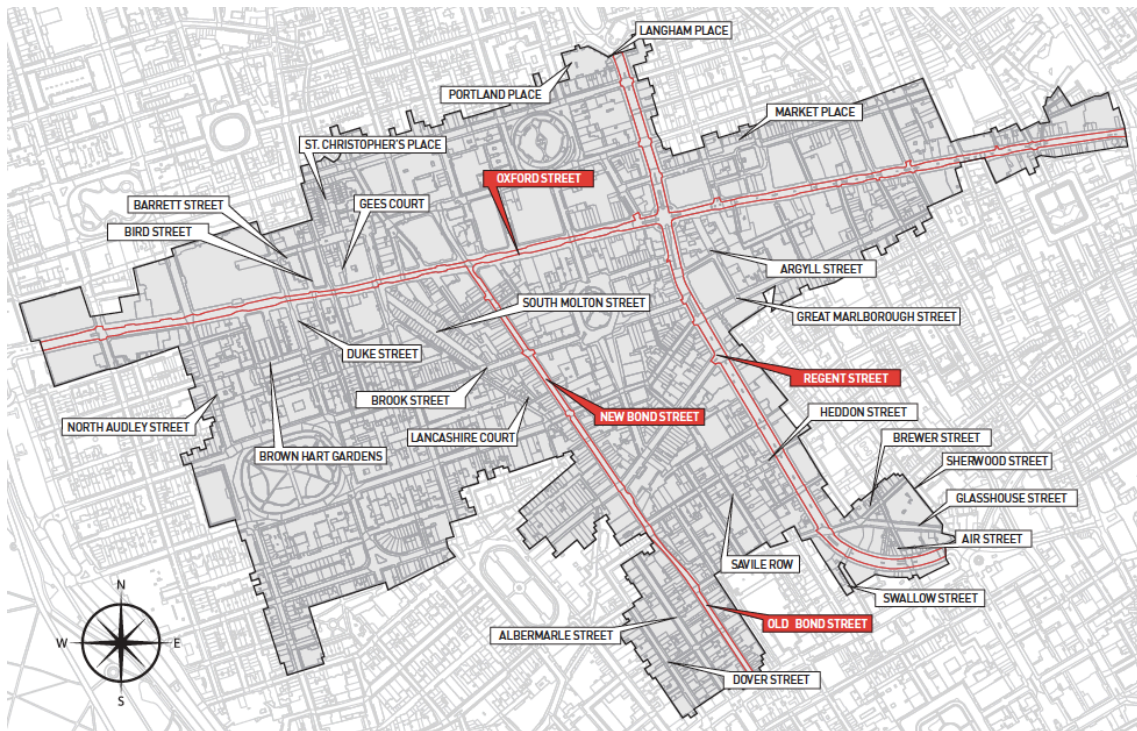


Abbildung 9: New West End Company Ausbreitung (Quelle: (New West End Company, 2018a, S. 29)

“The core of our work is to attract more visitors to the West End, encourage them to stay longer and return more often. We do this by helping to make the West End the best place in the World for shoppers and by promoting our district in key markets worldwide”

fasst der CEO der New Westend Company die Ausrichtung dieser Partnerschaft zusammen (New Westend Company, 2017, S. 3).

Der Nutzen der Mitglieder ist vielfältig: sie profitieren von einer höheren Attraktivität des gemeinschaftlichen Business Improvement Districts, aber auch von Marketinganalysen, internationaler Medienpräsenz, professionellem Besuchermanagement sowie der gezielten Weiterentwicklung der kommunalen Infrastruktur.

Das strukturell Charakteristische an dieser Einzelhandelsagglomeration im Vergleich zu den anderen drei Praxisbeispielen sind vor allem folgende Punkte:

Formalstatus

Es handelt sich bei der NEWC nicht um einen formaljuristischen Zusammenschluss, sondern eher um eine Standortkooperation verschiedener Interessenvertreter, mit einem starken zentralen Management (New West End Company, 2018, S. 7)

Services

Der Claim “clean, safe, more welcome” steht für alle Anstrengungen, die zusätzlich zu kommunalen Diensten der Sicherheit und Sauberkeit des Distrikts (wie z.B. Müllabfuhr, Graffiti Entfernung, Überwachung und Verbrechensprophylaxe) durch private Unternehmen umgesetzt werden. Gerade für ein gehobenes Klientel sind solche Aspekte wichtig für die Attraktivität einer Shopping Umgebung. Allerdings geht dies nicht ohne enge Abstimmung gerade mit den offiziellen Behörden wie Westminster City Council und Metropolitan Police (Exekutivrecht / Gewaltmonopol), wobei zu vermuten ist, dass beide Seiten von diesem Miteinander profitieren.



Abbildung 10: NWEK Service Übersicht (Quelle: New Westend Company, 2018, S. 22)

Marketing

Das lokale Marketing richtet sich vor allem auf die Attraktivität des Distrikts für Besucher durch besondere Events, wie z.B. Konzerte, verkehrsfreie Tage, Sonntagsverkauf, Motorshows, Open Viewing von Pferderennen, Wettbewerb von Weihnachtsbeleuchtung, und vieles mehr (New West End Company, 2018b, S. 26; 2018a, S. 6).

Das internationale Marketing richtet sich nicht nur auf die gezielte Besuchergewinnung, sondern adressiert auch potentielle Investoren. Das internationale Besuchermarketing hat vor dem Hintergrund des Brexit, schwankender Wechselkurse und starkem Wettbewerb der internationalen Shopping Hot Spots eine besondere Bedeutung für die NWEK. Deswegen ist das Ziel, über die Zusammenarbeit mit internationalen Tourismuspartnern weltweit Besucher zu akquirieren; allein mit Partner aus China,

Mittlerer Osten, und USA fanden im vergangenen Jahr über 300 Meetings statt. In Zusammenarbeit mit Regierungsbehörden wurde die UK China Visitor Alliance auf den Weg gebracht, die innerhalb von fünf Jahren die Besucherzahl mehr als verdoppeln konnte (New West End Company, 2018b, S. 26).

Eine der Säulen des internationalen Investorenmarketings ist die weltweite Verbandsarbeit, in Form von Präsenz auf Kongressen, Fachreferaten und Publikationen, die den Bekanntheitsgrad des NWEC auch auf Anlegerseite steigern soll.



Abbildung 11: Sicht auf New Bond Street (Quelle: (New Westend Company, 2017, S. 7)

Transformationsprojekte

Im Interesse ihrer Mitglieder macht die NWEC ihren Einfluss geltend, um in Zusammenarbeit mit der Kommune den Distrikt in der Wahrnehmung der Besucher aufzuwerten. Für diese Projekte, dotiert mit mehreren Millionen Pfund, arbeitet sie mit öffentlichen und privaten Partnern zusammen – im Folgenden ein Auszug von aktuellen Projekten zur Veranschaulichung: (New West End Company, 2018c)

- Das £10 Mio. *Bond Street* Infrastruktur Entwicklungsprojekt, mit 60% mehr Platz auf den Gehwegen.

- Alternative Pläne für den *Oxford Street District* [...] zur Verkehrsberuhigung, Erweiterung der Bürgersteige sowie Ideen für die Stadtentwicklung
- Bau des *Wild West End Garden* in der Old Quebec Street zusammen mit Partnern von The Portman Estate, wodurch die einst verkehrsdominierte Strasse nun Erholungsraum für Besucher, Anwohner und Mitarbeiter bietet
- Das Pilot Projekt *Bond Street waste and recycling consolidation service*, wodurch die Müllabfuhrwagen nur noch neunmal statt 144 mal durch die Strasse fahren



Abbildung 12: Visualisierung Wild West End Garden (Quelle: (New West End Company, 2018b, S. 20)

4.4.2 Besucherfrequenzen

Da es sich hier um ein Gebiet mit sehr grosser Ausdehnung handelt, fallen die Kundenströme unterschiedlich aus. Der hohe Kaufanteil von 64% spiegelt aber sicher die hohe Kommerzialität der Gegend wieder.

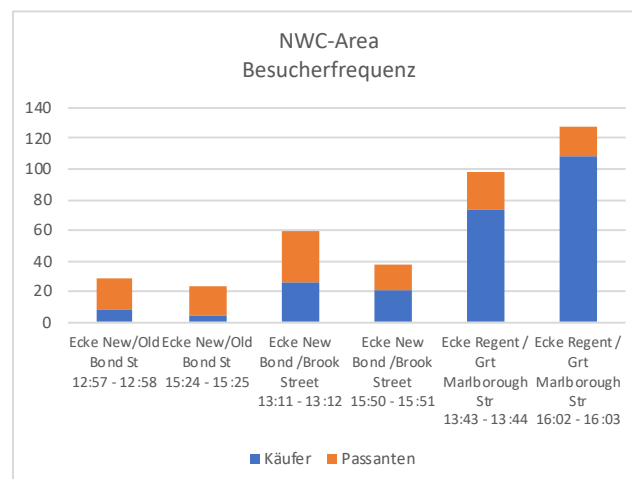


Tabelle 7: New West End Company Area Passanten / Käuferauswertung

4.4.3 Ausprägung Beobachtung

Auffällig an diesem Objekt ist die starke Ausprägung von hochwertigen Angeboten, sei es im Retail-, im Hotel- oder im Wohnbereich. Zudem fallen kleinere Angebotscluster auf, also die Häufung von gleichartigen Angeboten auf kleinem Raum (z.B. Luxusanbieter wie Prada und Gucci an der Old Bond Street oder die Savill Street, die ausschliesslich mit hochwertigen Herrenausstatter bestückt ist). Es ist davon auszugehen, dass diese Angebotscluster einerseits natürlich gewachsen sind, andererseits aber auch vom zentralen Management der NWC entsprechend gepflegt werden.

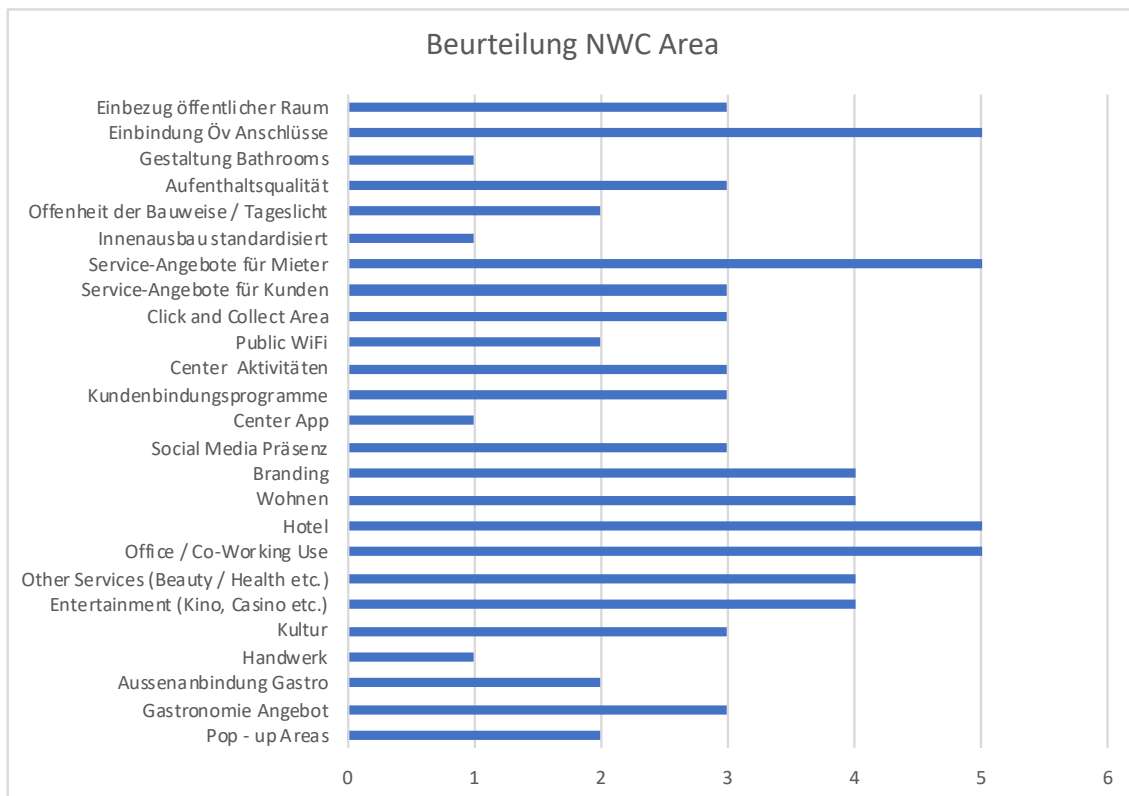


Tabelle 8: New West End Company Area Auswertung Beobachtung

5. Schlussbetrachtung

So unterschiedlich die vier Praxisbeispiele sind, fällt eine erste Gemeinsamkeit schon intuitiv ins Auge, nämlich: alle vier inszenieren ein Einkaufserlebnis, in das alle Sinne eingebunden sind. Das eigentliche Konsumgut, das Parfum, die Lederjacke, der Wocheneinkauf, ebenso wie der Masskonfektionsanzug, gerät verhältnismässig in den Hintergrund. Die Einbindung des Kaufes in kulinarischen, intellektuellen und / oder musikalischen Zusatzkonsum scheint seitens der Besucher den Reiz auszumachen.

Unmittelbar daran knüpft sich eine weitere Gemeinsamkeit an, nämlich eine stringente Positionierung mit individuellem Profil sowie die konsequente Ausrichtung des Profils an einer klar definierten Kernzielgruppe, unabhängig von der Art der konsumierten Produkte oder Dienstleistungen. Am den Beispielen Camden Lock Market und Old Spitalfields Markt ist sogar zu vermuten, dass hier die Gastronomie nahezu als gleichwertig zu betrachten ist wie die übrigen Konsummöglichkeiten des Marktes: Besucher aus den umliegenden Häusern / Büros kommen zum Mittagessen auf das Areal, d.h. sie kaufen nicht im traditionellen Sinne Güter, sondern verpflegen sich, geniessen die Atmosphäre und gestalten hier einen Teil ihrer Freizeit – auch das ist eine Komponente, die in unterschiedlicher Ausprägung bei allen vier Beispielen auftaucht.

Diese konsequente Zielgruppenorientierung birgt zusätzliches Vermarktungs- und Umsatzpotential in sich. Der gesamte Marketing-Mix der Einzelhandelsagglomeration kann fokussiert ausgerichtet werden, angefangen von den Kanälen für Werbebotschaften, der Präsenz in (sozialen) Medien, bis hin zu Auswahl, Timing und Arrangement des kulturellen Zusatzangebots wie Konzerte, Ausstellungen, Events, Wettbewerbe, usw. Das wiederum verstärkt die Kundenbindung, denn der Besucher nimmt den Retail Standort als „Inspiration in gesichertem Umfeld“ wahr, er bekommt Zugehörigkeit und damit Sicherheit gespiegelt, denn die Angebote sind bereits vorausgewählt, was seine Risikofreude im Konsum bestärken dürfte.

Auffällig ist auch, dass in keinem der genannten Beispiele das bisher oft favorisierte Modell der Anchor Stores benannt wird. Die beschriebenen Konzepte gehen gerade in die entgegen gesetzte Richtung: Sowohl Mietmix als auch Flächengestaltung sind kleinteilig, in den Marktbeispielen sogar mit provisorischen Charakter in Form von temporären Ständen, die Urform von sogenannten Pop-up Stands. Für den Besucher bedeutet dies Vielfältigkeit und Abwechslung auf engem Raum, für den Retailer tragbare Mietkosten aufgrund der begrenzten Fläche und für den Betreiber

Risikostreuung und Portfolio-Optimierung, da weniger Abhängigkeit von Einzelmietern, sowohl finanziell, als auch atmosphärisch-konzeptionell, besteht, was wiederum dazu beiträgt, dass die Volatilität der Mieterlöse reduziert wird.

Was die stringente zentrale Steuerung der Einzelhandelsagglomerationen anbelangt, ist es schwer ein klares Bild zu bekommen. Die Betreiber selbst kommunizieren betont klare strategische Eckwerte für die praktische Umsetzung der Positionierung, was womöglich auf das Beispiel Burlington Arcade auch grossenteils zutreffen mag. Der intuitive Eindruck bei den anderen Beispielen ist jedoch ein Sowohl-Als-auch. Verständlicherweise sind präzise Positionierungskriterien die Voraussetzung vor gelungene Kernzielgruppenansprache und damit die Umsetzung dieser Positionierung. Aber bei den beiden Marktbeispielen hat die Verfasserin den Eindruck gewonnen, dass gerade die betont lokale / regionale Ausrichtung auch zu gewollt zufälligen Entwicklungen und Veränderungen führt, von denen man sich sonst nicht mögliche Impulse für die Standortentwicklung verspricht.

Bei der New West End Company liegt der Fall noch einmal anders: hier versucht der BID, sein Umfeld umfassend aktiv zu gestalten. Auch wenn es sich hier formaljuristisch um einen eher losen Verbund handelt, nimmt ausgerechnet dieser den Gestaltungsauftrag nicht nur innerhalb, sondern auch und gerade ausserhalb seiner Distriktgrenzen und –kompetenzen sehr ernst. Etwas kritischer könnte man sich fragen, ob hier nicht die Gestaltungswillen privatwirtschaftlicher und kommunaler Natur gefährlich ineinander geraten.

Was nun die Frage anbetrifft, inwiefern die durch die Beispiele gelieferten Anregungen auch hierzulande umsetzbar sein könnten, scheint es wenigstens keine prinzipiellen Hindernisse zu geben. In einigen Städten der Schweiz lassen sich bereits existierende Parallelen zu einem oder mehreren der Beispiele finden, so z.B. Im Viadukt in Zürich oder die Markthalle in Basel, die von der konkreten Umsetzung in UK vielleicht profitieren könnten. Allerdings ist zu vermuten, dass die Schweizer Variante hiervon nicht nur andere Dimensionen hätte, sondern sich auch viel stärker am kontinentalen Markt ausrichten würde. Auch ein Beispiel ähnlicher Konstruktion wie die New West End Company könnte hierzulande für Innenstadtlagen wie die Bahnhostrasse in Zürich oder die Rue du Rhône in Genf durchaus sinnvoll sein und einen Beitrag zur Stärkung dieser Lagen leisten, die auch zunehmend unter Druck geraten.

6. Literaturverzeichnis

- Bahn, C., & Potz, P. (2007). Der Strukturwandel im Einzelhandel: ein Vergleich zwischen Deutschland, Grossbritannien und Italien. *Curem Working Paper, 04*, 1–13.
- Berekoven, L. (1995). *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. München: Vahlen.
- Bettesch, D., Mader, D., & Weidinger, M. (2006). *Vorschlag eines empirischen Untersuchungsdesigns. Seminar aus Handel und Marketing SS 2006*. Wien.
- Brown, S. (1989). Retail location theory: The legacy of Harold Hotelling. *Journal of Retailing, 65*(4), 450–470.
- Brown, S. (1993). Retail location theory: Evolution and evaluation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 3*(2), 185–229.
- Burlington Arcade. (n.d.). Burlington Life. Retrieved August 8, 2018, from <http://www.burlingtonarcade.com/burlington-life>
- CEM. (2001). *Microeconomic theories of land use and retail location* (Paper 3415V2-1). Reading: The College of Estate Management.
- CEM. (2007). *Creation of portfolios – the theoretical approach* (Paper 8278V3-0). Reading: The College of Estate Management.
- CEM. (2008). Managing the asset, 1–18.
- CEM. (2010). Overview of the retail industry , the UK shopping centre industry and the role of centre management, 34.
- Christaller, W. (1980). *Die zentralen Orte in Süddeutschland: Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen* (Nachdruck). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Daniels, A., & McDonnell, P. (2003). A Guide to Occupancy Costs. *National Real Estate Investor*.
- Eppli, M. J., & Shilling, J. D. (1996). Changing economic perspectives on the theory of retail location. In Benjamin J.D. (Ed.), *Megatrends in retail real estate. Research Issues in Real Estate* (pp. 65–80). Springer, Dordrecht.
- Falk, B. (2013). Gewerbe-Immobilien: Ein differenzierter Markt. In M. Brunner (Ed.), *Immobilien Investment: Produkte· Märkte· Strategien* (2. Auflage, pp. 113–138). Wiesbaden: Gabler.
- Foster + Partners. (n.d.). Old Spitalfields Market. Retrieved August 10, 2018, from <https://www.fosterandpartners.com/projects/old-spitalfields-market/>
- Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *The Economic Journal, 39*(153), 41–57.
- ICSC: International Council of Shopping Centers. (n.d.). Shopping Center Definitions. Retrieved August 2, 2018, from <https://www.icsc.org/news-and-views/research/shopping-center-definitions>
- Krol, B. (2010). *Standortfaktoren und Standorterfolg im Electronic Retailing*:

- Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkungen von virtuellen Standorten elektronischer Einzelhandelsunternehmen (Dissertation)*. (H. Corsten, M. Reiss, C. Steinle, & S. Zelewski, Eds.). Gabler, Wiesbaden.
- Litz, R. A., & Rajaguru, G. (2008). Does Small Store Location Matter? A Test of Three Classic Theories of Retail Location. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 477–492.
- Lösch, A. (1944). *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft* (2. Auflage). Jena: Fischer.
- Meyer Bergman. (n.d.). The Burlington Arcade. Retrieved August 8, 2018, from <https://meyerbergman.com/portfolio/the-burlington-arcade/>
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2014). *Der Handel: Grundlagen - Management - Strategien* (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mulligan, G. F., Partridge, M. D., & Carruthers, J. I. (2012). Central place theory and its re-emergence in regional science. *The Annals of Regional Science*, 48(2), 405–431.
- Nelson, R. L. (1959). The Selection of Retail Locations. *Journal of Marketing*, 24(2), 118. <https://doi.org/10.2307/1248861>
- New West End Company. (2018a). *Delivering for you: 2018 / 2019*.
- New West End Company. (2018b). *Delivering our New West End*.
- New West End Company. (2018c). New West End Company Summer Review 2018. Retrieved August 10, 2018, from <https://newwestend.com/new-west-end-company-summer-review-2018/>
- New Westend Company. (2017). *Delivering for you: 2017/2018*.
- Old Spitalfields Market. (2018). About Us. Retrieved August 10, 2018, from <https://oldspitalfieldsmarket.com/about-us>
- Parr, J. B. (2002). Missing Elements in the Analysis of Agglomeration Economies. *International Regional Science Review*, 25(2), 151–168.
- Pietsch, R. (n.d.). London East End Ein historischer Kurzbesuch zwischen Immigranten, Trendsettern und Jack the Ripper. Retrieved from https://www.zeit.de/reisen/reisebriefe/haupttext_43/komplettansicht?print
- Repositioning Project Camden Lock Market. (n.d.). Retrieved from <http://www.milliganretail.com/our-projects/repositioning/camden-lock-market/>
- Retail Gazette. (2018a). Burlington Arcade sold for £300 million. Retrieved August 10, 2018, from <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2018/05/burlington-arcade-sold-300-million/>
- Retail Gazette. (2018b). Confirmed: Burlington Arcade sold for £300m. Retrieved from <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2018/06/burlington-arcade-sold/>
- Richolt, D. (2009). Was unterscheidet Einzelhandels-immobilien in der Finanzierung? In *Rating von Einzelhandelsimmobilien* (pp. 123–137). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8091-5_6
- Schnedlitz, P., & Teller, C. (2008). Das Einkaufszentrum als Agglomerationsklasse-

begriffliche Diskussion und empirische Evaluierung von Agglomerationseffekten.

- Schramm-Klein, H. (2012). Standortpolitik im Handel. In J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett, & H. Schramm-Klein (Eds.), *Handbuch Handel* (pp. 487–506). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sotelo, R. (2002). Projektentwickler und Investoren - welche Produkte für welche Kunden? In K.-W. Schulte & S. Bohnwinkel (Eds.), *Handbuch Immobilien - Projektentwicklung* (2. Auflage, pp. 699–730). Köln: Müller.
- The History of Camden Market and The Stables Market - The Camden Watch Company. (n.d.). Retrieved August 7, 2018, from <https://www.camdenwatchcompany.com/blogs/the-camden-watch-company/the-history-of-camden-market-the-stables-of-camden-town>
- The Week Portfolio. (2017). Back on the map: Old Spitalfields Market. Retrieved August 10, 2018, from <http://www.theweek.co.uk/89491/back-on-the-map-old-spitalfields-market>
- Urban space management. (n.d.). Camden Lock - Projects - Urban Space Management. Retrieved August 7, 2018, from <http://www.urbanspace.com/projects/camden-lock>
- Wieland, T. (2014). *Räumliches Einkaufsverhalten und Standortpolitik im Einzelhandel unter Berücksichtigung von Agglomerationseffekten*. Georg-August University School of Science (GAUSS).
- WWD. (2015). East London's Old Spitalfields Market Evolves Under Tribeca Holdings – WWD. Retrieved August 10, 2018, from <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/east-london-old-spitalfields-market-tribeca-holdings-retail-10301370/>
- Zikmund, W. (1997). *Exploring Marketing Research* (6. Auflage). Fort Worth: The Dryden Press.

Anhang 1: Beobachtungsbogen

Beobachtungsbogen

Name Retail Location
Datum

Frequenz / Conversion Rate

Zählen der Passanten und parall jener mit Einkaufstüten (2 Handzähler); 3 Punkte; 2x 1 Min in Abstand von 1 Stunde pro Punkt.

	Zeit 1	Passanten	Käufer	Zeit 2	Passanten	Käufer
Punkt 1:						
Punkt 2						
Punkt 3						

Beurteilung der Ausprägung der folgenden Kriterien von "gar nicht - sehr stark"

		Beurteilung					Bemerkungen
		1	2	3	4	5	
		gar nicht	gering	mittel	stark	sehr stark	
Angebots / Nutzungs- Kriterien	Pop - up Areas						
	Gastronomie Angebot						
	Aussenanbindung Gastro						
	Handwerk						
	Kultur						
	Entertainment (Kino, Casino etc.)						
	Other Services (Beauty / Health etc.)						
	Office / Co-Working Use						
	Hotel						
Wohnen							
Gemanagte Kriterien	Branding						
	Social Media Präsenz						
	Center App						
	Kundenbindungsprogramme						
	Center Aktivitäten						
	Public WiFi						
	Click and Collect Area						
	Service-Angebote für Kunden						
	Service-Angebote für Mieter						
Gebaute Kriterien	Innenausbau standardisiert						
	Offenheit der Bauweise / Tageslicht						
	Aufenthaltsqualität						
	Gestaltung Bathrooms						
	Einbindung Öv Anschlüsse						
Einbezug öffentlicher Raum							

Nutzungsarten Umgebung (≤ 200m Radius)		
	Ja	Nein
Retail / Gastro		
Office		
Wohnen		
Entertainment		
Andere		

Anhang 2: Beobachtungzeitraum

Objekt	Zeitraum	Wetter
Camden Lock Market	Donnerstag, 19.7.2018 11:30 - 16:00h	sonnig, 28 Grad
Burlington Arcade	Freitag, 20.7.2018 12:00 - 13:30h	sonnig, 25 Grad
New West End Company-Area	Freitag, 20.7.2018 14:30 - 16:00	sonnig, 25 Grad
Old Spitalfields Market	Samstag, 21.07.2018 11:30 - 13:30	sonnig, 27 Grad

Anhang 3: Auswertung Frequenzen

Frequenzen Camden Lock Market			
Donnerstag, 19.7.2018			
	Käufer	Passanten	Konversion
Eingang A 13:39 - 13:40	14	26	54%
Eingang A 15:23 - 15:24	3	7	43%
Eingang B 13:35 - 13:36	4	5	80%
Eingang B 15:19 - 15:20	5	7	71%
Eingang C 13:29 - 13:30	12	30	40%
Eingang C 15:15 - 15:16	3	8	38%
Total	41	83	49%

Frequenzen Burlington Arcade			
Freitag, 20.7.2018			
	Käufer	Passanten	Konversion
Eingang Picadilly 12:27 - 12:28	6	16	38%
Eingang Picadilly 14:08 - 14:09	2	15	13%
Eingang Cork St 12:53 - 12:54	4	13	31%
Eingang Cork St 14:02 - 14:03	0	3	0%
Total	12	47	26%

Frequenzen New Westend Company-Area			
Freitag, 20.7.2018			
	Käufer	Passanten	Konversion
Ecke New/Old Bond St 12:57 - 12:58	8	28	29%
Ecke New/Old Bond St 15:24 - 15:25	4	24	17%
Ecke New Bond/Brook Street 13:11 - 13:12	26	60	43%
Ecke New Bond/Brook Street 15:50 - 15:51	21	38	55%
Ecke Regent/Grt Marlborough Str 13:43 - 13:44	73	98	74%
Ecke Regent/Grt Marlborough Str 16:02 - 16:03	109	128	85%
Total	241	376	64%

Frequenzen Old Spitalfields Market			
Samstag, 21.7.2018			
	Käufer	Passanten	Konversion
Eingang A 11:43 - 11:44	7	27	26%
Eingang A 12:52 - 12:53	8	25	32%
Eingang A 12:08 - 12:09	15	26	58%
Eingang A 13:05 - 13:06	12	20	60%
Total	42	98	43%

Anhang 4: Camden Lock Market Map

