

Shopping Center sind eine Gruppe von Geschäften, die als Einheit geplant, gebaut und gemanagt wird. Lage, Zahl und Art der Geschäfte sind abhängig von der Größe des Einzugsgebiets, das es versorgt. Die ersten Shopping Center wurden in den USA in den 1920er Jahren gebaut, aber zunächst nur an relativ wenigen Orten kopiert. Erst seit den 1950er Jahren eröffneten in rascher Folge immer mehr Shopping Center, die zudem auch immer größer wurden. Standort war vor allem der suburbane Raum. Ende der 1990er Jahre gab es in den USA ca. 44.000 Shopping Center, in denen mehr als die Hälfte des Einzelhandelsumsatzes des Landes erwirtschaftet wurde.

Im Laufe der Jahrzehnte mussten sich die Shopping Center ständig dem Markt anpassen, um dem enormen Konkurrenzdruck und den sich wandelnden Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden. Seit Mitte der 1970er Jahre sind völlig neue Typen von Shopping Centern, wie Factory Outlet Center, Value Center, Power Center, Urban Entertainment Center und Hybrid Center entstanden. Die neuen Typen von Shopping Centern stehen im Mittelpunkt dieses Bandes.

Außerdem wird hinterfragt, ob die US-amerikanische Entwicklung zeitversetzt auch in Deutschland stattfinden wird. Auch hier müssen sich die Shopping Center dem Markt anpassen, allerdings sind die Rahmenbedingungen andere. Da derzeit bei uns die Ansiedlung von Factory Outlet Centern nach amerikanischem Vorbild konträr diskutiert wird, schenkt die Autorin diesen und ihrem hiesigen Entwicklungspotenzial besondere Aufmerksamkeit.

# 50 Jahre Shopping Center in den USA

## Evolution und Marktanpassung



**Geographische Handelsforschung**

*Herausgeber: Günter Heinritz, Günter Löffler, Elmar Kulke, Peter Pez  
Schriftleiter: Ralf Klein*

**G  
H  
F  
7**

*Barbara Hahn*

## **50 Jahre Shopping Center in den USA**

Evolution und Marktanpassung

**L.I.S. Verlag, Passau**

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	9
<b>2</b>	<b>Theoretische Überlegungen zum Wandel der Shopping Center</b> .....	13
2.1	Die Nachfrageseite .....	14
2.2	Die Angebotsseite .....	21
2.3	Standort und Einzugsgebiet .....	27
<b>3</b>	<b>Traditionelle Shopping Center</b> .....	30
3.1	Die 1920er Jahre: Die ersten Shopping Center entstehen .....	30
3.2	Die 1950er Jahre: Shopping Center etablieren sich auf dem Markt .....	32
3.3	Typisierung der Shopping Center .....	36
3.4	Entwicklung der Shopping Center seit den 1960er Jahren. Ein statistischer Überblick .....	38
3.5	Gründe für das rückläufige Interesse an großen Shopping Centern .....	43
3.6	Bauliche Gestaltung der Shopping Center .....	47
3.7	Standort und Einzugsbereich von Shopping Centern .....	51
<b>4</b>	<b>Weiterentwicklung des traditionellen Shopping Centers</b> .....	57
4.1	Innerstädtische Shopping Center .....	57
4.1.1	Fallstudie: Innerstädtische Shopping Center .....	58
4.2	Factory Outlet Center und Value Center .....	61
4.2.1	Factory Outlet Center .....	61
4.2.1.1	Entwicklung .....	62
4.2.1.2	Betreibergesellschaften .....	64
4.2.1.3	Bauliche Gestaltung .....	65
4.2.1.4	Upgrading .....	66
4.2.1.5	Einzelhändler / Produzenten .....	69
4.2.1.6	Qualität und Preis des Angebots .....	75
4.2.1.7	Kunden .....	77
4.2.1.8	Umsatz .....	78
4.2.2	Value Center .....	79
4.2.3	Standort und Einzugsgebiet von Factory Outlet Centern und Value Centern .....	82
4.2.4	Fallstudie: Factory Outlet Center und Value Center .....	85
4.2.5	Ausblick .....	91
4.3	Power Center .....	94
4.3.1	Großflächige Einzelhändler im Niedrigpreisbereich .....	94
4.3.2	Entwicklung der Power Center .....	97

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Hahn, Barbara:**

50 Jahre Shopping Center in den USA:  
Evolution und Marktanpassung /  
Barbara Hahn. – Passau: L.I.S. Verlag, 2002  
(Geographische Handelsforschung; 7)  
ISBN 3-932820-24-X

© 2002  
Printed in Germany

Umschlaggestaltung: Winfried Weber  
Gesamtherstellung: Vinzenz-Werkstätten, Würzburg  
Verlag: L.I.S. Verlag, Passau

4.3.3 Einzelhändler.....	100
4.3.4 Bauliche Gestaltung.....	101
4.3.5 Upgrading.....	101
4.3.6 Kunden.....	102
4.3.7 Widerstand gegen Power Center.....	102
4.3.8 Standorte und Einzugsgebiet.....	103
4.3.9 Fallstudie: Power Center.....	107
4.3.10 Ausblick.....	114
4.4 Urban Entertainment Center.....	115
4.4.1 Erlebniseinkauf.....	115
4.4.2 Themenrestaurants.....	118
4.4.3 Freizeit- und Unterhaltungsangebot.....	119
4.4.4 Entwicklung der Urban Entertainment Center.....	121
4.4.5 Besucher.....	125
4.4.6 Standorte und Einzugsgebiet.....	125
4.4.7 Fallstudie: Urban Entertainment Center.....	126
4.4.8 Ausblick.....	134
4.5 Hybrid Center.....	138
<b>5 Amerikanische Shopping Center wohin?.....</b>	<b>142</b>
<b>6 Die Entwicklung der Shopping Center in den USA – ein Vorbild für Deutschland?.....</b>	<b>150</b>
6.1 Entwicklung der Shopping Center in Deutschland.....	150
6.2 Gründe für die vergleichsweise geringe Zahl von Shopping Centern in Deutschland.....	155
6.3 Anpassungsstrategien bereits bestehender Shopping Center in Deutschland.....	159
6.4 Power Center.....	161
6.5 Urban Entertainment Center.....	162
6.6 Factory Outlet Center.....	164
Verzeichnis der Tabellen.....	169
Verzeichnis der Abbildungen.....	170
Verzeichnis der Fotografien.....	171
Glössarium.....	172
Internetanschriften.....	175
Literaturverzeichnis.....	176

## Danksagung

Die vorliegende Untersuchung ist vor allem in den Städten Washington, D.C. und in Chicago durchgeführt worden. Die Literatur wurde größtenteils in der Library of Congress in Washington und in der Bibliothek der University of Chicago, aber auch in den Bibliotheken des Urban Land Institutes in Washington, des International Council of Shopping Centers in New York und in der Public Library of Chicago erhoben. Darüber hinaus wurden Recherchen beim National Research Bureau in Chicago und bei der National Retail Federation in Washington durchgeführt. Ich danke allen Mitarbeitern dieser Institutionen für ihre Unterstützung und ihre zahlreichen Anregungen.

Außerdem sind unzählige Interviews mit den Managern von Shopping Centern, Einzelhändlern und Kunden an vielen Orten in den USA geführt worden. Ohne das große Interesse dieser Gesprächspartner hätte diese Arbeit nicht entstehen können. Ich danke auch ihnen, sowie den Mitarbeitern von städtischen Behörden für ihre Kooperation.

Ganz besonders möchte ich Prof. Michael Conzen dafür danken, dass er mich im Winter term 1999 zu einer Gastprofessur an der University of Chicago eingeladen hat. Der Aufenthalt hat mir die Gelegenheit gegeben, mich genauer mit den Einzelhandelsstrukturen und den zahlreichen Shopping Centern dieser Stadt zu beschäftigen.

An der Universität Lüneburg danke ich Herrn Jörg Schönfeld für die kartographischen Arbeiten und Herrn Christian Diemer für die Korrekturen. Ebenso danke ich Frau Ulrike Müller und Herrn Winfried Weber vom Geographischen Institut der Universität Würzburg für Korrekturen und den Umbruch der Arbeit.

Der Deutschen Forschungsgemeinschaft danke ich für die finanzielle Unterstützung des Projekts.

Barbara Hahn

# 1 Einleitung

*"If the British are a nation of shopkeepers, Americans are a nation of shoppers. Whatever the Puritan ethic of frugality, parsimony, and guilt may have been, it is gone; the message on the T-Shirt is Shop Till You Drop. Americans shop anywhere, buy anything". (HUXTABLE 1997a: 92)*

Europäer, die die USA bereisen, haben den Eindruck, dass der Amerikaner immer und überall einkauft. Die Geschäfte sind häufig bis spät in den Abend oder sogar die ganze Nacht geöffnet, sie scheinen größer als bei uns zu sein, die Ware wird aufwändiger präsentiert und der Einzelhandel ist allgegenwärtig. Keine Gelegenheit wird ausgelassen, um auf neue Produkte aufmerksam zu machen. Selbst Erzeugnisse, die niemand wirklich braucht, lassen sich anscheinend mühelos vermarkten. Der wirtschaftliche Aufschwung der 1990er Jahre hat sich positiv auf die Einzelhandelsumsätze ausgewirkt (s. Tab. 1). Von 1992 bis 1997 haben diese um beeindruckende 32 Prozent oder fast \$ 400.000 pro Betrieb zugenommen. Gleichzeitig hat sich die Zahl der Einzelhandelsbetriebe um knapp 40.000 auf 1.566.049 Ende 1997 erhöht (Bureau of the Census 1997a<sup>2</sup>). Auf den ersten Blick entsteht der Eindruck, dass der Einzelhandel in den USA keinerlei Probleme hat.

Tab. 1: Einzelhandelsumsätze in den USA (1995 = 100)

Jahr	Umsatz	Jahr	Umsatz	Jahr	Umsatz
1989	84,3	1993	90,6	1997	109,4
1990	85,2	1994	96,5	1998	116,1
1991	83,8	1995	100,0	1999	125,8
1992	86,4	1996	104,9		

Quelle: Financial Times: 14.03.00

Dieses scheint auch für die geplanten Shopping Center, die immer luxuriöser und größer gebaut werden, zu gelten. Shopping Center sind seit Jahrzehnten ein fester Bestandteil der amerikanischen Einzelhandelslandschaft. Der Definition nach, stellen sie eine Gruppe von Geschäften, die als Einheit geplant, gebaut und gemanagt wird, dar. Lage, Zahl und

1. „Wenn die Briten eine Nation von Ladenbesitzern sind, dann sind die Amerikaner eine Nation von Käufern. Was auch immer die puritanische Ethik der Einfachheit, Sparsamkeit und Schuld gewesen sein mag, sie gibt es nicht mehr; die Botschaft auf dem T-Shirt heißt Kaufe bis Du Umfällst. Die Amerikaner kaufen überall und alles.“ (Übersetzung der Verfasserin). A. HUXTABLE war viele Jahre Architekturkritikerin der New York Times und ist eine der bekanntesten Kritikerin künstlicher Einkaufswelten in den USA.

2. Die Daten sind dem Economic Census entnommen. Dieser wird alle fünf Jahre, d. h. jeweils in den Jahren, die auf einer 2 oder 7 enden, erstellt. Neuere detaillierte Angaben liegen nicht vor.

Art der Geschäfte sind abhängig von der Größe des Einzugsgebietes, das es versorgt. Einem Shopping Center steht eine größere Zahl von Parkplätzen zur Verfügung (genaue Definition s. Kap. 3.2). Shopping Center werden nicht nur aufgesucht, um gezielt einzukaufen; sie sind fester Bestandteil des American Way of Life. Jugendliche verabreden sich hier mit ihren Freunden, junge Mütter führen ihre Kinder in den autofreien Zentren spazieren und ältere Menschen treffen sich allmorgendlich zum gemeinsamen mall-walking. Abends und am Wochenende unternehmen ganze Familien Ausflüge in die Shopping Center.

Ende 1999 gab es in den USA 44.367 Shopping Center. Diese werden jeden Monat von durchschnittlich 188 Millionen Menschen besucht. Gut die Hälfte des gesamten Einzelhandelsumsatzes des Landes (ohne Fahrzeuge und Fahrzeugzubehör) wird hier erwirtschaftet (s. Kap. 3.4). Diese beeindruckenden Zahlen verschleiern allerdings, dass zumindest ein Teil der Shopping Center große Probleme hat. Der Anteil der Shopping Center am gesamten Einzelhandelsumsatz stagniert seit Jahren und seit Mitte der 1980er Jahre werden weit weniger neue Shopping Center errichtet als in den vorausgegangenen beiden Jahrzehnten. Auch die eingangs genannten Zahlen zur Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes müssen nach genauerer Betrachtung relativiert werden. Inflationsbereinigt stiegen diese von 1992 bis 1997 nur um 15,2 Prozent. Dieser Wert enthält darüber hinaus auch den Umsatz von Fahrzeugen und Fahrzeugzubehör, der mit 30,1 Prozent innerhalb des Untersuchungszeitraums überproportional gestiegen ist. Relativ stark angewachsen sind auch die Umsätze von Bekleidung und Accessoires (17,6 %) und Möbeln (23,7 %), während der Umsatz von Lebensmitteln (3,0 %) kaum gestiegen ist (Bureau of the Census 1997a).

Die ersten großen Shopping Center der USA wurden in den 1950er Jahren gebaut, d.h. dieser Industriezweig war Ende des 20. Jahrhunderts knapp ein halbes Jahrhundert alt. Eine Übersättigung vieler Regionen mit Shopping Centern und anderen Einzelhandels-einrichtungen haben einen enormen Konkurrenzdruck entstehen lassen. Gleichzeitig haben sich die US-amerikanische Gesellschaft und ihre Bedürfnisse sehr stark verändert. Die Shopping Center waren gezwungen, ständig neue Strategien der Marktanpassung zu entwickeln. Diese Strategien stehen im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung.

Tab. 2: Neue Typen von Shopping Centern im Überblick

Typ	Wichtigste Charakteristika
Factory Outlet Center	Fabrikverkaufszentren, in denen Markenartikelhersteller Ware direkt ab Werk verkaufen. Wenigstens die Hälfte der Geschäfte muss dem Fabrikverkauf zuzurechnen sein
Value Center	großer Anteil von Anbietern, die im Niedrigpreis operieren, und Fabrikverkaufsstätten, die aber weniger als 50 Prozent der Verkaufsfläche einnehmen.
Power Center	großflächige Einzelhändler, die im Niedrigpreis operieren, überwiegen deutlich
Urban Entertainment Center	hoher Anteil erlebnisorientierter Einzelhändler und großes Freizeitangebot
Hybrid Center	alle Elemente der anderen Shopping Center-Typen werden miteinander verbunden

In den vergangenen 20 Jahren haben insbesondere viele der großen Shopping Center um das Überleben kämpfen müssen. Das Shopping Center, wie es bis Ende der 1970er Jahre gebaut wurde, verlor immer mehr an Attraktivität. Um konkurrenzfähig zu bleiben

wurden ganz neue Typen von Shopping Centern, wie z.B. Factory Outlet Center, Value Center, Power Center, Urban Entertainment Center oder sogar Hybrid Center entwickelt. In Deutschland sind viele der neuen Angebotsformen noch weitgehend unbekannt und selbst die Amerikaner haben Probleme mit den Definitionen. Tab. 2 gibt einen ersten Überblick über die wichtigsten Charakteristika der neuen Typen von Shopping Centern.

Im folgenden Kapitel werden theoretische Überlegungen zum Wandel der Shopping Center präsentiert. Hierbei wird auf Veränderungen auf der Nachfrage- und der Angebotsseite eingegangen. Außerdem werden Standort und Einzugsgebiet von Einrichtungen des Einzelhandels theoretisch behandelt.

Das dritte Kapitel beschreibt die Entstehung der Shopping Center und gibt einen statistischen Überblick über ihre weitere Entwicklung. Es wird hinterfragt, warum die Shopping Center seit ca. 1980 an Attraktivität verloren haben. Außerdem wird die bauliche Gestaltung traditioneller Shopping Center beschrieben und ihre Standorte und Einzugsbereiche werden analysiert.

Das vierte Kapitel stellt den umfangreichsten Teil der Untersuchung dar, denn hier werden die wichtigsten Strategien der Marktanpassung vorgestellt und die neuen Shopping Center-Typen (s. Tab. 2) präsentiert. Um die Darstellung anschaulich zu gestalten, werden für jeden Typ Beispiele in der Form von Fallstudien dargeboten.

Das fünfte Kapitel verknüpft die im zweiten Kapitel aufgeführten theoretischen Überlegungen zum Wandel des Einzelhandels mit dem tatsächlich erfolgten Wandel der Shopping Center in den vergangenen Jahrzehnten. Außerdem wird die Frage nach den zukünftigen Überlebenschancen der Shopping Center gestellt.

Den Leser dürfte sicherlich auch ein Vergleich mit der Entwicklung in Deutschland interessieren. Auch wenn es in Deutschland sehr viel weniger Shopping Center als in den USA gibt, und bei uns die Rahmenbedingungen andere sind, wird dennoch eine Gegenüberstellung gewagt. Besonders berücksichtigt werden an dieser Stelle die Factory Outlet Center, da diese auch bei uns seit einigen Jahren heiß diskutiert werden.

Die Untersuchung stützt sich auf den Besuch unzähliger Shopping Center in den USA in den vergangenen 15 Jahren. Verständlicherweise konnten nicht alle der knapp 45.000 US-amerikanischen Shopping Center besichtigt und einer Analyse unterzogen werden. Als Beispielräume wurden die Regionen Chicago, Washington, D.C. und Los Angeles ausgewählt. In der altindustrialisierten Stadt Chicago siedelten sich die Shopping Center sehr früh und in sehr großer Zahl an. Die Region Washington, D.C. empfahl sich für eine Untersuchung von Factory Outlet Centern, da hier auch die touristisch geprägten Standorte an der Atlantikküste einbezogen werden konnten, während im Raum Los Angeles in den vergangenen Jahren besonders innovative Urban Entertainment Center entstanden sind. Vereinzelt werden aber auch Beispiele aus anderen Staaten, wie z.B. Florida, Texas, Georgia und New York präsentiert. An allen genannten Standorten wurden Interviews mit den Managern von Shopping Centern oder deren Betreibergesellschaften, Vertretern der Stadtplanungämter oder anderer städtischer Behörden sowie Einzelhändlern und Kunden geführt. Die Auswertung von Statistiken, Berichten und Fachliteratur, die zahlreichen Gespräche und eigene Beobachtungen haben hoffentlich ein möglichst vollständiges und objektives Bild der Entwicklung der Shopping Center in den USA von den Anfängen bis zur Gegenwart entstehen lassen.

Die eigenen Erhebungen werden durch die umfangreiche Fachliteratur zum Thema Shopping Center ergänzt. Die Fülle der Veröffentlichungen, die sich direkt oder indirekt mit Shopping Centern in den USA beschäftigt, verhindert eine vollständige Auswertung der Literatur. Immer wieder werden in den Zeitschriften die gleichen Shopping Center beschrieben, wenn über diese Neues zu berichten ist. Eine Nennung aller Artikel, die weitgehend gleichen Inhalts sind, erscheint sinnlos. Es wurde daher selektiv vorgegangen und eine Beschränkung auf diejenige Literatur, die einen wichtigen Beitrag zum Thema leistet, vorgenommen.

Besonders hilfreich waren die zahlreichen Publikationen des International Council of Shopping Centers (ICSC) in New York, des National Research Bureau (NRB) in Chicago sowie des Urban Land Institute (ULI) in Washington, D.C.. Die Auswertung der umfangreichen Statistiken dieser Anbieter vermittelt einen guten Überblick über die Entwicklung der Shopping Center in den gesamten USA sowie in einzelnen Regionen. Darüber hinaus liegen von den genannten Institutionen Einzeldarstellungen und Untersuchungen zu ausgewählten Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung von Shopping Centern stehen, vor. Obwohl die Darstellungen nicht immer als wissenschaftlich zu bezeichnen sind, geben sie dennoch einen guten Überblick über die Entwicklung des Industriezweiges. Dieses gilt insbesondere für die beiden vom ICSC monatlich herausgegebenen Zeitschriften *Shopping Centers Today* und *Value Retail News*. Weitere besonders erwähnenswerte Zeitschriften, die an anderer Stelle veröffentlicht werden, aber ähnlich zu bewerten sind, sind *Chain Store Age*, *Shopping Center World* und *Stores*. Die Zeitschriften *Urban Land* und *National Real Estate Investor* betrachten Shopping Center vor allem als Investition und richten sich hauptsächlich an potenzielle Investoren.

US-amerikanische Geographen haben sich in den 1990er Jahren erstaunlich selten mit Shopping Centern beschäftigt. In allgemeinen Lehrbüchern zur Stadt- oder Wirtschaftsgeographie werden sie als Einrichtungen des Einzelhandels, die sich sehr nachhaltig auf die Stadtentwicklung ausgewirkt haben, behandelt. Abgesehen von einigen wenigen Darstellungen, die z.B. in den *Annals of The Association of American Geographers* oder in *Urban Affairs Quarterly* erschienen sind, liegen darüber hinaus aber nur wenige Untersuchungen vor. Dafür ist die Zahl der Publikationen von Betriebswirten und Marketingexperten zu diesem Thema umso größer. Diese Aufsätze sind vor allem in den Zeitschriften *International Journal of Retailing*, *Harvard Business Review*, *Business Horizons* oder *Journal of Retailing and Consumer Services* erschienen.

In den USA erfolgen alle Größenangaben in sq. ft. (1 sq. ft. = 0,093 qm). Eine Umrechnung in qm erscheint nicht sinnvoll, da die Bildung von Grenzwerten (z.B. Power Center ab 250.000 sq. ft oder 23.350 qm) kaum noch nachvollziehbar wäre. Wo immer technisch möglich, erscheinen aber in Tabellen die Angaben in qm und sq. ft., um dem Leser eine Hilfestellung zu bieten.

## 2 Theoretische Überlegungen zum Wandel der Shopping Center

Veränderungen von Angebot und Nachfrage sowie die technische Entwicklung bewirken einen ständigen Wandel der Betriebsformen des Einzelhandels. Gleichzeitig verändern sich die Standorte der Einzelhandelseinrichtungen.

In der deutschen Literatur wird eine Betriebsform des Einzelhandels als „die Zusammenfassung aller Unternehmenskonzeptionen verstanden, die hinsichtlich der Handlungs- und Organisationsform übereinstimmen“ (KLEIN 1997: 500). Hierzu gehören z.B. Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte, Fachmärkte und Warenhäuser. Ob auch geplante Shopping Center als Betriebsform des Einzelhandels bezeichnet werden können, ist bei uns umstritten. Laut FALK (1988: 92) „stellt ein Shopping Center keine reale Betriebsform dar wie beispielsweise ein Warenhaus oder ein Fachgeschäft. Vielmehr setzt sich ein Shopping Center aus verschiedenen Betriebsformen zusammen, ist also letztlich eine Mischung aus den diversen Betriebsformen“. Demgegenüber betrachtet BERGER-STÜSSGEN (1982: 171) Shopping Center als eigenständige Betriebsform, „für die dieselben Gesetzmäßigkeiten gelten wie für die übrigen Einzelhandelsbetriebsformen“, wenn die unternehmerische Funktion des Center-Managements sehr stark ausgebildet ist. Das Management ist für die einzelnen Mieter mitverantwortlich und kann in entscheidendem Maße die Anpassung an Marktveränderungen beeinflussen. „Das kann es aber am besten, wenn es selbst wie ein Einzelhandelsunternehmer denkt und handelt.“ Folgerichtig versucht BERGER-STÜSSGEN (1982: 175-179), den Wandel von Shopping Centern durch die Hypothese des Lebenszyklus von Betriebsformen zu erklären. Dieser Ansatz wird auch von JAECK (1982: 31) verfolgt.

Die US-amerikanischen Shopping Center stellen in jeder Beziehung einen Betrieb im Sinne der Definition von BERGER-STÜSSGEN dar. Die Geschicke der Center werden nicht durch die einzelnen Einzelhändler, sondern insbesondere durch das Center-Management gelenkt. Dieses bestimmt die optimale Zusammensetzung der Mieter, ob Mieter innerhalb des Centers in ein anderes Ladenlokal verlegt werden oder ob diese sogar ganz ausziehen müssen. Sogar auf das Angebot oder dessen Platzierung innerhalb der Läden können die Center-Manager Einfluss nehmen. Darüber hinaus sind sie für die Vermarktung, Sauberkeit, Sicherheit und Ordnung und alle technischen Anlagen verantwortlich. Das Management eines Centers betrachtet stets das Center als Ganzes und vermarktet es als einen einheitlichen Betrieb. Ändert sich die Nachfrage im Einzugsgebiet, entscheidet nicht nur der individuelle Einzelhändler über Anpassungsstrategien, sondern auch und vor allem das Center-Management darüber, wie das Center den neuen Bedürfnissen gerecht werden kann. Wenn ein Center-Management eine falsche Entscheidung trifft, ist der einzelne Einzelhändler weitgehend machtlos.

In der amerikanischen Literatur werden die Shopping Center durchgängig als eine eigenständige Betriebsform des Einzelhandels behandelt. 1997 hat LOWRY einen in den USA häufig zitierten Artikel veröffentlicht, der den Wandel der US-amerikanischen Shop-

ping Center anhand der wichtigsten Erklärungsansätze für den Betriebsformenwandel des Einzelhandels überprüft. Diese Ansätze werden auch im Folgenden für die Erklärung von Veränderungen auf der Angebotsseite herangezogen.

## 2.1 Die Nachfrageseite

Bevölkerungswachstum, Veränderungen der Alters- oder Haushaltsstruktur, der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerung, des zur Verfügung stehenden Einkommens, aber auch der Zeit, die für Einkäufe zur Verfügung steht, beeinflussen das Konsumentenverhalten. Außerdem können Modetrends bewirken, dass bestimmte Betriebsformen des Einzelhandels anderen gegenüber vorgezogen werden. Die amerikanische Gesellschaft befindet sich derzeit im Umbruch. Der gesellschaftliche Wandel erfordert eine ständige Anpassung an die veränderten Bedürfnisse der Konsumenten.

In den USA wird regelmäßig alle zehn Jahre eine Volkszählung durchgeführt. Am 1. April 2000, als der letzte Census erhoben wurde, lebten 281,4 Mio. Menschen in den USA. In den 1990er Jahren hatte die Bevölkerung um 13,2 Prozent zugenommen.

Wie in den meisten anderen Industrieländern, ist die Geburtenrate in den vergangenen Jahrzehnten in den USA gesunken und gleichzeitig das Medianalter der Bevölkerung gestiegen. 1970 lag dieses erst bei 28 Jahren, 1996 aber bereits bei 34,6 Jahren (Bureau of the Census 1991: Tab. 22, Ders. 1997: Tab. 1, 22 u. 88). Es besteht kein Zweifel daran, dass dieser Trend in den nächsten Jahrzehnten anhalten wird. Das Bevölkerungswachstum war in den Jahren 1946 bis 1964 ausgesprochen hoch. Von 1946 bis 1964 wurden ca. 75 Mio. Menschen, die auch als Baby Boomer bezeichnet werden, geboren. Im Jahr 2000 war diese Generation zwischen 36 und 54 Jahre alt, im Jahr 2020 wird sie 56 bis 74 Jahre alt sein. Während zu Beginn der 1990er Jahre nur jeder vierte Amerikaner 50 Jahre alt oder älter war, wird dieses 2020 auf einen von drei US-Bürgern zutreffen. Ihre Zahl wird während dieses Zeitraums um 74 Prozent zunehmen, während die der unter 50-Jährigen voraussichtlich nur um ein Prozent ansteigen wird. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen sinkt entsprechend. 1970 waren noch 28 Prozent der Bevölkerung unter 14 Jahre. Im Jahr 2000 trifft dieses nur noch für ca. 20 Prozent und im Jahr 2020 voraussichtlich nur noch für 18,6 Prozent zu (ANDERSEN 1997: 30, ANDERSON 1992: 30, Bureau of the Census 1997: Tab. 3).

In den USA weicht das Bevölkerungswachstum in den einzelnen Regionen stark voneinander ab. In den vergangenen Jahrzehnten haben der Nordosten des Landes und der Mittlere Westen nur geringe Zuwächse erfahren, während die Bevölkerung im Süden und insbesondere im Westen stark angestiegen ist. Dieser Trend wird auch in den nächsten Jahren anhalten.

Ein großes Bevölkerungswachstum garantiert dem Einzelhandel kräftige Umsatzsteigerungen, während niedrigere Wachstumsraten einen zunehmenden Wettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern bewirken. Auch das überproportionale Anwachsen der älteren Jahrgänge, das auch als „greying of America“ bezeichnet wird, wird in den kommenden Jahrzehnten gravierende Folgen für den Einzelhandel haben. Die mittleren Jahrgänge

Abb. 1: Die Bundesstaaten der USA



haben in den 1990er Jahren die höchsten Einkommen in den USA erzielt. In den nächsten Jahren wird das Vermögen der Baby Boomer stark steigen, wenn diese die ältere Generation beerben. Allerdings verfügen die Baby Boomer und alle noch Älteren bereits über alle langlebigen Gebrauchsgüter. Sie kaufen diese Güter nur noch, um ältere Gegenstände durch Bessere zu ersetzen. Auch für Garderobe und Musikartikel geben ältere Menschen weit weniger aus als Jüngere, während mit zunehmendem Alter die Ausgaben für Urlaubsreisen und für Arzneimittel steigen. In den vergangenen Jahrzehnten haben die Konsumenten einen immer größeren Teil des verfügbaren Einkommens für Dienstleistungen

gen und einen immer geringeren Teil für den Erwerb von Gütern ausgegeben (s. Tab. 3). Im Gegensatz zu vielen Jüngeren scheuen sich ältere Verbraucher weniger, in preiswerten Geschäften mit einem schlechten Image einzukaufen. Von Bedeutung ist auch, dass zwar immer mehr Menschen immer älter werden, sich die Älteren aber länger jung fühlen. Der Markt muss mehr Güter und Dienstleistungen speziell für Ältere zur Verfügung stellen, diesen darf aber nicht das Image des Alters anhaften (ANDERSEN 1997: 25, LACHMAN / BRETT 1992: 47, REDA 1998, ROULAC 1992: 107 f., SPRINGER 1998a, The National Retail Federation 1995: 10).

Tab. 3: Ausgaben der Konsumenten 1960 – 1994 (in %)

	1960	1970	1980	1990	1994
Güter	80	55	51	45	46
Dienstleistungen	40	45	49	55	54
Summe	100	100	100	100	100

Quelle: ANDERSEN 1997, 26

Auch die Baby Boomer stellen keine einheitliche Konsumentengruppe dar. Die älteren Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge (mature boomers), die zwischen 1946 und 1950 geboren wurden, haben ihre Jugend zur Zeit der sozialen und politischen Unruhen der 1960er Jahre durchlaufen, sich inzwischen aber von Aktivisten zu konservativen Mitbürgern gewandelt. Die zwischen 1951 und 1957 geborenen Mid-Boomer hatten in den 1990er Jahren überwiegend Familien mit Kindern, die in der Ausbildung waren, zu versorgen und mussten beim Einkaufen auch auf den Preis achten. Die Jüngeren, zwischen 1958 und 1964 geborenen, Young Boomers haben mehr Interesse an Computern und an der eigenen Person als ihre Vorgänger (ANDERSON 1992: 62).

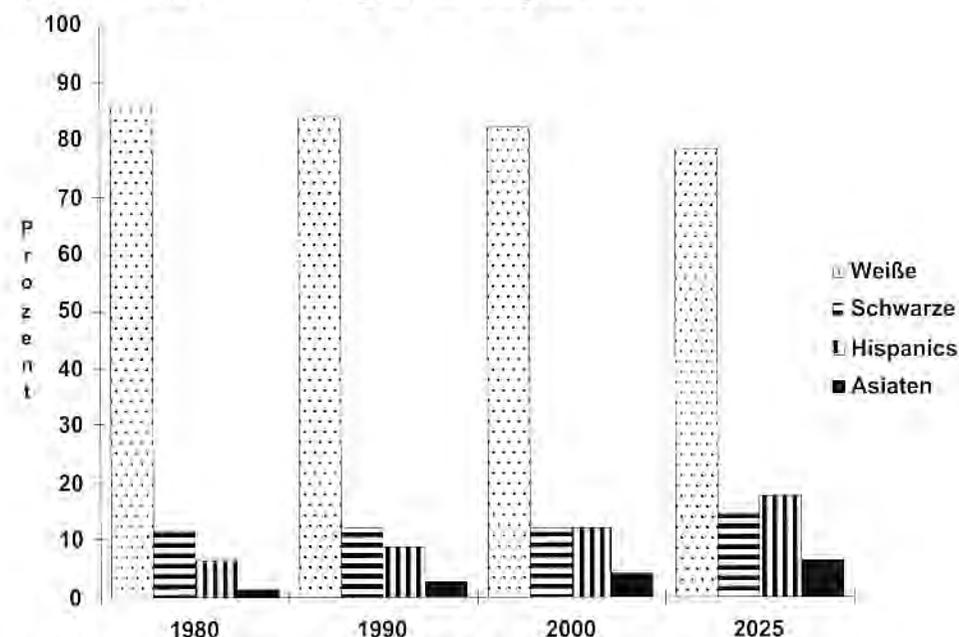
Die ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Da die Zuwanderer überwiegend aus Asien und Mittelamerika kommen, steigt der Anteil der Asiaten (2000: ca. 4 %) und der Hispanics (2000: 12,5 %) kontinuierlich an. Aber auch innerhalb der einzelnen ethnischen Gruppen gibt es große Unterschiede. Unter dem Begriff Hispanics werden gut ausgebildete, aber meist ältere Kubaner und überwiegend jüngere, aber meist arme Haitianer und Mexikaner und unter dem Begriff Asiaten wohlhabende Hongkong-Chinesen oder gut ausgebildete Koreaner mit Flüchtlingen aus Laos, Kambodscha oder Vietnam zusammengefasst (ANDERSON 1992: 31).

Die ethnischen Gruppen sind nicht gleichmäßig über die einzelnen Regionen der USA verteilt. Mehr als die Hälfte der Schwarzen lebt im Süden des Landes, während ungefähr die Hälfte der Hispanics und Asiaten im Westen ansässig ist. Der Anteil der Schwarzen, Asiaten und Hispanics ist in den Kernstädten besonders hoch. Das Medianalter der weißen Non-Hispanics<sup>1</sup> lag 1995 bei 36,8 Jahren, während das der Hispanics zum gleichen Zeitpunkt nur 26,3 Jahre und das der Schwarzen nur 29,5 Jahre betrug (Council of Economic Advisers for the President's Initiative on Race 1998: 7-9, ROMANO 1996: 40).

<sup>1</sup> Amerikanische Statistiken untergliedern die Bevölkerung in Hispanics und Non-Hispanics, Non-Hispanics können schwarz oder weiß sein.

Obwohl die Gruppe der Asiaten in den USA vergleichsweise gering ist, werden sie von den Einzelhändlern aufgrund ihres hohen Haushaltseinkommens (s. Tab. 4) heiß umworben. Kaum ein Kaufhaus oder Textilgeschäft hat heute nicht eine sogenannte Petite-Abteilung, in der Garderobe in kleinen Sondergrößen mit Blick auf den asiatischen Markt angeboten wird. Lebensmittelgeschäfte verkaufen japanisches Sushi oder koreanisches Kimchee und Buchläden halten die bei Asiaten so sehr beliebten Comics vor (SORIANO 1999/2000).

Abb. 2: Ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung 1980 – 2025



Quelle: Bureau of the Census 1997; Tab. 12 u. 13, Census 2000. Die Daten für 2025 beruhen auf Schätzungen. Hispanics können weiß oder schwarz sein.

Die weniger kaufkräftigen Schwarzen und Hispanics werden von Einzelhändlern und Wissenschaftlern kaum beachtet. Ausnahmen stellen die insgesamt allerdings wenig ergiebigen Untersuchungen von SHIM / GEHRT (1996), SHIM / EASTLICK (1998), CRISPELL (1997) und NICHOLLS / ROSLOW / DUBLISH (1996), die das Kaufverhalten von Hispanics und Non-Hispanics vergleichen, dar. SCHANTZ-FELD (1998) hat ein großes Interesse an Designerartikeln nicht nur bei Hispanics, sondern auch bei Schwarzen festgestellt. Außerdem fühlen sich Schwarze angeblich in vielen Geschäften unwohl, da sie das Gefühl haben, dass nur darauf gewartet wird, sie beim Ladendiebstahl zu erwischen.

Auch Änderungen der Haushaltsstrukturen sind wichtig für den Einzelhandel. Während die mittlere Haushaltsgröße 1970 noch bei 3,14 Personen lag, ist dieser Wert bis 1996 auf 2,65 Personen gesunken. In ca. einem Drittel aller Haushalte lebte nur ein Elternteil, d.h. fast ausschließlich die Mutter, mit einem oder mehreren Kindern unter 18 Jahren.

Dieses ist besonders häufig bei den Schwarzen der Fall. 1996 stand knapp 47 Prozent aller schwarzen Haushalte nur ein Elternteil vor. Das Einkommen dieser Haushalte ist meist niedrig (s.u.), und es steht nur wenig Zeit zum Einkaufen zur Verfügung, da der Haushaltsvorstand überwiegend berufstätig ist. Nachteilig ist für den Einzelhandel auch, dass immer weniger Haushalte gegründet werden (1970: 1,6 Mio., 1990: 1 Mio.) (Bureau of the Census 1997: Tab. 66, 67 u. 74, The National Retail Federation 1995: 12).

Die Haushaltseinkommen sind in den USA durch große Ungleichgewichte zwischen den einzelnen ethnischen Gruppen der Bevölkerung und den Regionen geprägt (KATELEY 1996: 108-111). Die Einkommen der Asiaten und Weißen sind sehr viel höher als die der Schwarzen und Hispanics (s. Tab. 4). Mit nur \$ 21.348 (1995) steht alleinstehenden Müttern mit Kindern mit Abstand das geringste Einkommen zur Verfügung (Bureau of the Census 1997b: Tab. 720). Im Nordosten, Westen und Mittleren Westen sind die Haushaltseinkommen deutlich höher als im Süden des Landes, wo allerdings auch die Lebenskosten relativ niedrig sind. Bedeutender für den Einzelhandel sind jedoch kleinräumliche Disparitäten. Im suburbanen Raum sind die Einkommen weit höher als in den Kernstädten. In den Kernstädten der Verdichtungsräume mit mehr als einer Mio. Einwohnern lag 1993 das mittlere Haushaltseinkommen bei \$ 30.052, während es im suburbanen Raum \$ 42.037 betrug (Bureau of the Census 1995: Tab. 1).

Tab. 4: Mittleres Haushaltseinkommen der einzelnen Ethnien (inflationsbereinigt)

	1970	1980	1990	1995
Weißer, nicht-hispanisch	37.722	34.598	36.416	35.766
Schwarze, nicht-hispanisch	20.432	19.932	21.777	22.393
Asiaten	k. A.	k. A.	44.834	40.614
Hispanics	k. A.	25.276	26.037	22.860
Insgesamt	32.229	32.795	34.416	34.076

Quelle: Bureau of the Census 1997, Tab. 718

Auffallend ist, dass das mittlere Haushaltseinkommen inflationsbereinigt seit den 1970er Jahren nur wenig gestiegen und zeitweise sogar leicht gesunken ist. Ein größeres Absinken der Einkommen konnte nur verhindert werden, weil mehr Frauen berufstätig geworden (1960: 38 %, 1996: 60 %) und Haushalte mit zwei Verdienern heute die Norm sind. Berufstätige Frauen geben ca. 35 Prozent mehr für Garderobe aus als Hausfrauen. Für lange Einkaufsbummel bleibt in Familien, in denen Vater und Mutter berufstätig sind, nur wenig Zeit. Außerdem werden die Einkäufe in die Abendstunden und auf die Wochenenden verlegt (ANDERSEN 1997: 30, The National Retail Federation 1995: 11 f., Bureau of the Census 1997: Tab. 630).

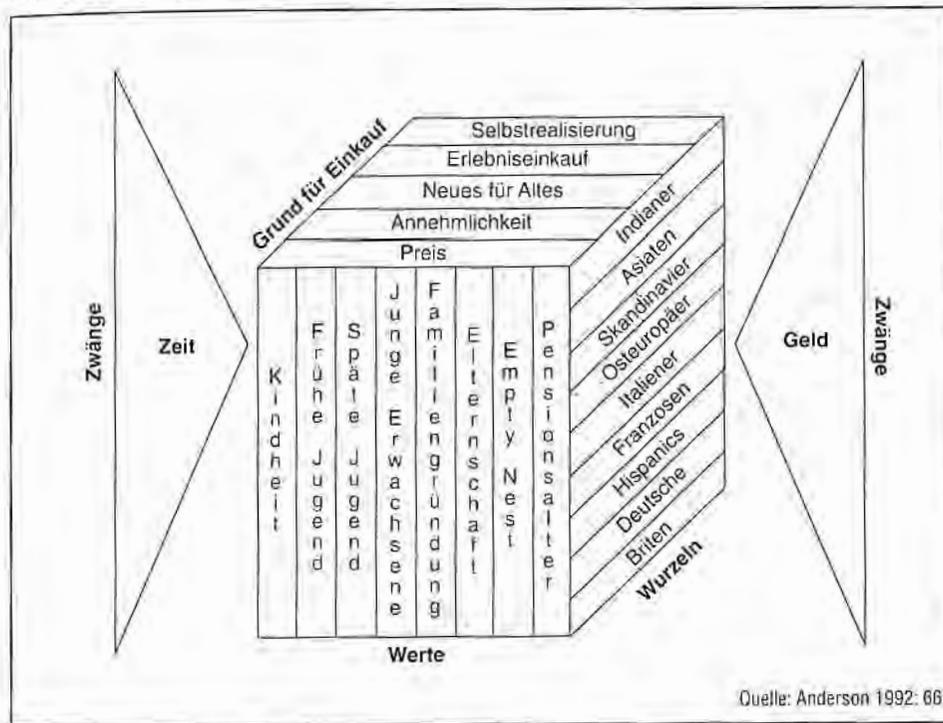
Die Einkommen driften immer weiter auseinander: 1995 war das einkommensstärkste Fünftel der amerikanischen Familien mit 46,5 Prozent am aggregierten Einkommen beteiligt und das einkommensschwächste Fünftel nur mit 4,4 Prozent. Der Anteil der mittleren 60 Prozent, die als Mittelschicht bezeichnet werden, ist innerhalb von 25 Jahren von 53,6 Prozent auf 49,1 Prozent gesunken (Bureau of the Census 1997b: Tab. 725, GRUEN 1994: 4). Die zunehmende Polarisierung der Einkommen hat die Konsumenten zunehmend in

zwei Gruppen gespalten. Der breite Massenmarkt verschwand zugunsten eines gehobenen, teureren upscale und eines preiswerteren downscale Angebots. Kaufhäuser und Einzelhandelsketten, die die Mittelklasse ansprachen und Produkte im mittleren Preissegment anboten, wie *Korvette's* oder *Gimbel's*, wurden in den 1980er Jahren von den Konsumenten immer weniger angenommen und mussten teilweise sogar schließen. Diejenigen Ketten, die sich der neuen Nachfrage anpassten und ihr Angebot entweder aufwerteten, wie *Bloomingtondale's* oder *Neiman Marcus* oder abwerteten wie *Kmart* oder *Woolco*, konnten im Gegensatz hierzu ihre Umsätze steigern. Jedes Produkt ist in Amerika in unterschiedlicher Qualität und somit auch zu differierenden Preisen auf dem Markt. Der Absatz von Luxusgütern ist in den 1990er Jahren stark gestiegen. Gleichzeitig werden immer mehr Luxusgüter in einer einfacheren und preiswerteren Version für diejenigen, die sich das Original nicht leisten können, produziert. Angehörige der Mittelschicht, die Einkommenseinbußen hinnehmen mussten, kaufen zunehmend in den preiswerteren Geschäften mit den billigeren Produkten ein, während diejenigen, deren Einkommen gestiegen ist, überwiegend die teureren Geschäfte aufsuchen, um hier Markenartikel mit einem hohen Statuswert, die den Aufstieg auch nach außen dokumentieren, zu erwerben. Konsumenten, deren Kaufverhalten zwischen „geizig“ und „verschwendisch“ schwankt, werden als „hybride“ Verbraucher bezeichnet (EHRENREICH 1989: 202 – 229, KNOX 1993: 26f., LEONHARDT 1997, NUENO / QUELCH 1998, SCHMALEN 1996).

Eine Unterscheidung der Konsumenten allein nach ihrem Einkommen entspricht allerdings heute nicht mehr der Realität. Es hat sich eine Vielzahl von Lebensstilgruppen, die unterschiedliche Nachfragemuster entwickelt haben, herausgebildet. Die erfolgreiche, berufstätige Frau mittleren Alters fragt andere Güter nach als die junge alleinstehende Mutter oder die alternde Großmutter, die für ihre Enkel einkauft. Unter den Älteren führen immer mehr einen aktiven Lebensstil. Diese Menschen fragen auch Produkte nach, die eigentlich für die Jüngeren entwickelt worden sind. Gleichzeitig steigt die Zahl der sehr Alten, d. h. der über 80-Jährigen und somit auch der Kranken und Gebrechlichen, für die wiederum ganz spezielle Produkte entwickelt werden müssen. Den von Natur aus Sparsamen stehen diejenigen gegenüber, denen es Freude macht, Geld auszugeben. Die Liste ließe sich fast beliebig fortsetzen (PETERSON 1992, RAY 1996: 130).

Nach ANDERSON (1992) verändern sich die Wertvorstellungen, aufgrund derer sich ein bestimmtes Nachfrageverhalten entwickelt, im Laufe eines Lebens. In Abhängigkeit von den einzelnen Phasen des Lebenszyklus unterscheidet er in die Kindheit, die frühe und späte Jugend, die frühe Erwachsenenzeit, die Phase der Heirat und Familiengründung, der Elternschaft, der Elternschaft nach dem Auszug der erwachsenen Kinder (empty nesters) und die des Pensionsalters. Während ein junger Erwachsener Kaufentscheidungen unter dem Zwang gleichaltriger Peers trifft, wird mit zunehmendem Alter das Nachfrageverhalten eher durch individuelle Entscheidungen geprägt. In dem multikulturellen Amerika ist darüber hinaus die ethnische Herkunft für die Entwicklung einzelner Konsumententypen entscheidend. Außerdem muss der Einkaufsgrund berücksichtigt werden. Ist der Einkauf versorgungsorientiert oder handelt es sich um einen Erlebniseinkauf? Soll etwas Altes durch etwas Neues ersetzt werden, soll der Einkauf möglichst bequem sein oder steht der Preis im Vordergrund? Zeit- oder Geldmangel können sich zusätzlich auf das Nachfrageverhalten auswirken. Die vielfältigen Einflüsse, unter denen der amerikanische Konsument heute steht, hat ANDERSON im „Konsumentenwürfel“ grafisch dargestellt (s. Abb. 3).

Abb. 3: Der Konsumentenwürfel



Die Forschung hat in neuerer Zeit den postmodernen Konsumenten entdeckt, dessen Kaufverhalten weniger vom Bedarf als vielmehr von bestimmten flüchtigen Images abhängig ist. Viele Artikel werden nicht gekauft, weil sie gebraucht werden, sondern sie werden wegen ihres symbolischen Wertes erworben. Der durch eine hedonistische Lebenseinstellung geprägte Konsument konstruiert die eigene Identität in Anlehnung an eine Fülle ausgewählter Symbole, vermeidet aber gleichzeitig eine Bindung an bestimmte Marken. Er lässt sich nicht vom Markt verführen, sondern macht sich selbst den Markt untertan. Identität und Kaufverhalten des postmodernen Konsumenten können sich schnell ändern. Die Leitbilder wechseln und jeder Kauf ist abhängig von der Umgebung, in der er getätigt wird (BAUDRILLARD 1998, FEATHERSTONE 1991, FIRAT / VENKATESH 1995, GLENNIE / THRIFF 1992, HANNIGAN 1998: 67f., SACK 1988, ZUKIN 1995).

Das scheint die Marktforschung schwierig zu machen, doch kommt ihr zu gute, dass der US-amerikanische Konsument mehr als wohl in jedem anderen Land der Erde ein gläserner Verbraucher ist. Der häufige Gebrauch der Kreditkarte und Kundenkarten individueller Einzelhandelsketten und von Shopping Centern geben jedem Unternehmen optimale Angaben zur Kundenstruktur. Äußerst hilfreich ist auch der regelmäßig alle zehn Jahre erhobene Census, der zudem sehr schnell ausgewertet wird. Kaum ein Jahr nach der Erhebung liegen in den USA bereits aggregierte Daten vor und nach ca. zwei Jahren werden auch die Daten auf der Ebene einzelner Census Tracts, der kleinsten räumlichen Erfassungseinheit, veröffentlicht. Ein Census Tract umfasst

im Allgemeinen nur zehn bis 15 Baublöcke mit einer Bevölkerung von ca. 5.000 Menschen. Für die Marktanalyse stehen außerdem Daten auf der Basis von Postleitzahlen (zip code areas), die ebenfalls sehr kleinräumig geschnitten sind, zur Verfügung (JONES / SIMMONS 1990: 368 f., SIMMONS 1964: 37.). Die großen Betreiber-gesellschaften von Einkaufszentren werten die umfangreichen Daten selbst aus. Außerdem können die Dienste von Unternehmen wie z.B. *Marketing Developments* (www.marketingdevelopments.com) oder *CACI* (www.demographics.caci.com) in Anspruch genommen werden. Das Geographische Informationssystem Arc View Business Analyst (www.esri.com/businessanalyst.com) analysiert die sozio-ökonomischen Charakteristika der Bevölkerung auf kleinräumlicher Ebene.

Die ausgezeichneten Möglichkeiten der Marktanalyse erleichtern eine optimale Anpassung des Einzelhandels an die Fragmentierung und Individualisierung der Gesellschaft. Es entstehen Nischenmärkte, die ausschließlich Produkte für genau definierte Zielgruppen anbieten. Desto stärker sich ein Einzelhändler jedoch spezialisiert, um so abhängiger wird er von „seiner“ Zielgruppe, die der Einzelhändler ständig beobachten muss, um sofort auf Veränderungen im Nachfrageverhalten reagieren zu können. Werden veränderte Wertvorstellungen und Modetrends nicht erkannt, drohen dem Einzelhändler Umsatzeinbußen oder sogar der Konkurs.

## 2.2 Die Angebotsseite

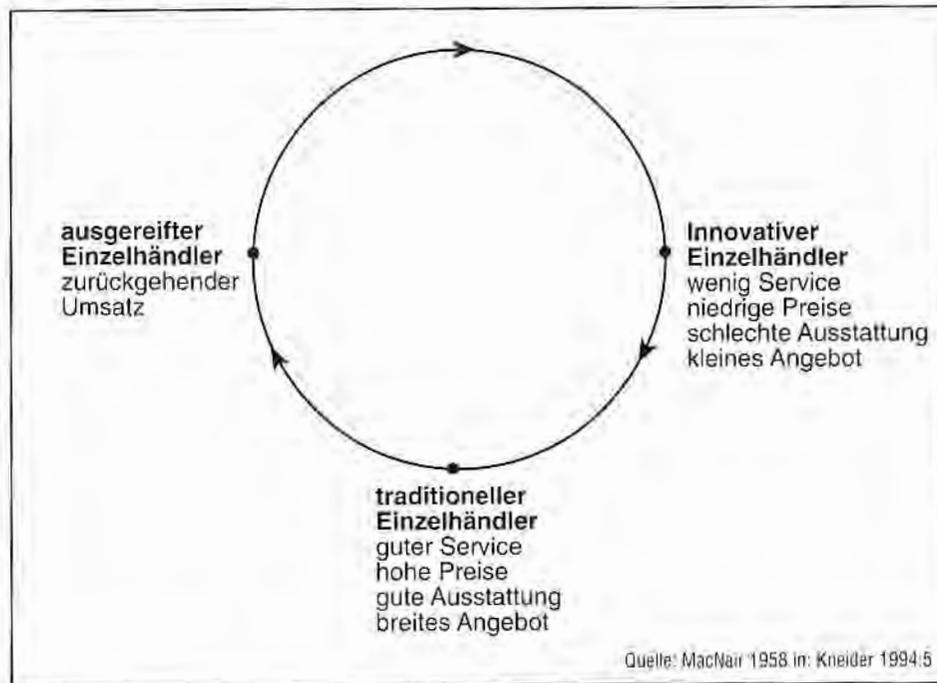
1958 hat der Harvard-Professor McNAIR die zyklisch angelegte Hypothese des Wheel of Retailing<sup>2</sup> (Rad des Einzelhandels) entwickelt (s. Abb. 4). Diesem Erklärungsansatz zufolge, versucht jeder neu am Markt tätige Einzelhändler, die Kunden mittels eines niedrigen Preises anzuziehen. Dieser kann nur erzielt werden, wenn wenig Service geboten wird, das Angebot begrenzt ist, die Ausstattung der Geschäfte einfach und kein Wert auf ein besonderes Image gelegt wird. Im Laufe der Zeit wird der Einzelhändler immer bessere, d.h. teurere Lagen bevorzugen, er wird sein Geschäftslokal aufwändiger gestalten, mehr Service bieten und die Warenpalette vergrößern. Gleichzeitig ziehen die Preise an. Nach und nach wird der einst im Niedrigpreissegment operierende Einzelhändler zu einem traditionellen Einzelhändler. Da die Betriebskosten steigen, sinkt sein Gewinn und er wird angesichts neuer Konkurrenten, die wiederum über den niedrigen Preis einsteigen, das Geschäft evtl. schließen müssen (KNEIDER 1994: 4-5).

McNairs Hypothese ist wiederholt kritisiert worden. Es wird zwar übereinstimmend eingeräumt, dass eine häufig zu beobachtende Entwicklung im Einzelhandel beschrieben werde, gleichzeitig werde aber nur unzureichend erklärt, warum die Preise steigen und der Gewinn im Laufe der Zeit sinkt. Die Datenlage erlaube es nicht, für Betriebsformen, die bereits die Reifephase überschritten haben, die Hypothese rückwirkend zu überprüfen. Nicht beachtet werde auch, dass die individuellen Einzelhändler häufig ihr Angebot in

<sup>2</sup> Auch in deutschsprachigen Lehrbüchern wird überwiegend die englischsprachige Bezeichnung verwandt.

Anpassung an steigende Lebensverhältnisse aufwerteten. Die Tatsache, dass viele der Kaufhäuser, die in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts eröffnet worden sind, sehr luxuriös gestaltet, und hochwertige Produkte und Service anboten, widerlege zudem die Annahme, dass der Markteintritt immer im Niedrigpreissegment erfolge. Als problematisch wird auch bewertet, dass jede Betriebsform viele sehr unterschiedliche Einzelbetriebe und Managerpersönlichkeiten, die sich kaum einheitlich entwickeln oder verhalten, umfasst. Außerdem wird bemängelt, dass die Hypothese ausschließlich die Entwicklung von Preis und Qualität der angebotenen Ware, nicht aber z.B. Sortimentsbreite oder die Größe der Ladenlokale beachte (BROWN 1988, BROWN 1993, GOLDMANN 1975, HOLLANDER 1960, GIST 1968: 89-97).

Abb. 4: Das Wheel of Retailing

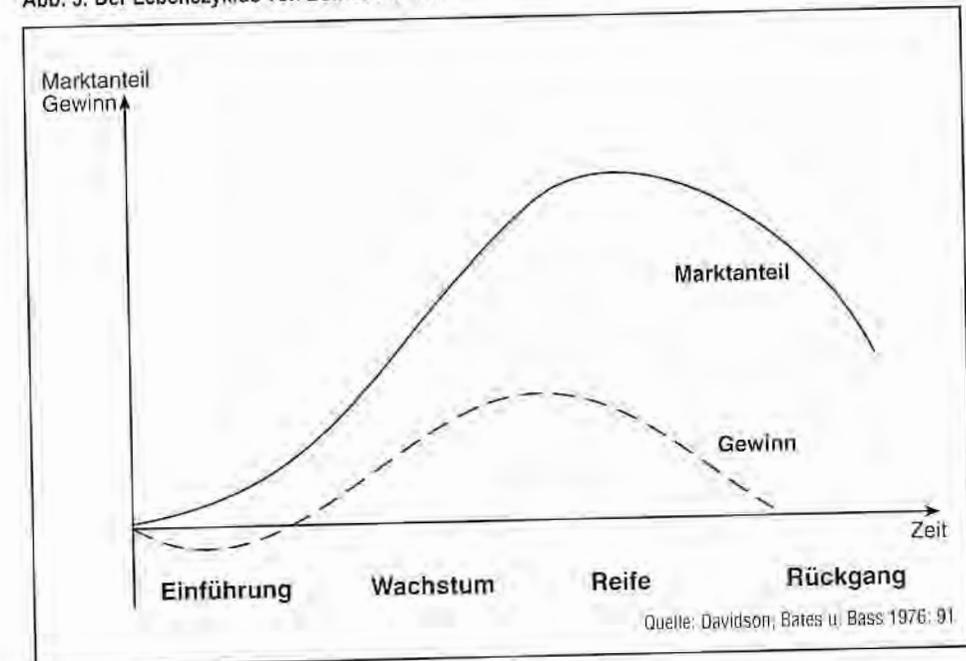


McNAIR hat die Veränderungen, die im Einzelhandel stattfanden, bis Ende der 1970er Jahre beobachten können. Seiner Meinung nach, hat insbesondere die zunehmende Modernisierung den Betriebsformenwandel beeinflusst. Gemeinsam mit dem Kühlschrank schuf der private Pkw die Voraussetzung dafür, dass die Lebensmittelgeschäfte nicht mehr so oft aufgesucht und sich nicht mehr in fußläufiger Entfernung zu den Wohnungen befinden mussten. Bei gleichzeitigem Anwachsen des Warenangebots entstanden seit den 1930er Jahren die ersten Supermärkte. Die nächste große Veränderung im Einzelhandel setzte in den 1950er Jahren mit der zunehmenden Verbreitung des Shopping Centers ein. Bereits Mitte der 1970er Jahre erkannte McNAIR, dass neue technische Möglichkeiten den Einzel-

handel revolutionär verändern würden. Insbesondere dem Teleshopping räumte er ein sehr großes Potenzial ein. McNAIR hat die von ihm entworfene Hypothese des Wheel of Retailing 1976 selbst teilweise korrigiert, indem er zugestanden hat, dass der Kunde ein Geschäft nicht ausschließlich aufgrund niedriger Preise aufsuche, sondern dass auch der gebotene Service oder ein bestimmtes Image ausschlaggebend sein können. Gleichzeitig hat er festgestellt, dass die Kluft zwischen preiswerten Geschäften, die Massenware anbieten, und teuren, sehr spezialisierten Geschäften immer größer wird (McNAIR / MAY, 1978).

Aufbauend auf die Kritik am Wheel of Retailing, haben 1976 DAVIDSON / BATES / BASS die Hypothese des Lebenszyklus von Betriebsformen im Einzelhandel entwickelt. Generell können die vier Lebenszyklus-Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang unterschieden werden. Hypothetisch wird davon ausgegangen, dass jede Betriebsform den Lebenszyklus in der vorgegebenen Reihenfolge durchläuft und somit ihr Auscheiden am Markt absehbar ist.

Abb. 5: Der Lebenszyklus von Betriebsformen



In der Innovationsphase entsteht eine neue Betriebsform, die sich von bereits Bestehenden unterscheidet und somit über einen großen Wettbewerbsvorteil verfügt. Es kann z.B. eine gute Kostenkontrolle eingeführt und folglich die Möglichkeit geschaffen werden, die Ware zu einem sehr günstigen Preis anzubieten. Denkbar ist auch, dass eine völlig neue Produktpalette angeboten oder der Einkauf sehr angenehm gestaltet, d.h. kundenfreundlich wird, dass neue Standorte aufgesucht werden oder dass ein völlig neues

Marketingkonzept entsteht. Diese Stärken eines neuen Betriebes bewirken, dass er von den Kunden besonders oft aufgesucht und die angebotene Ware gut nachgefragt wird. Obwohl die Umsätze hoch sind, ist der Gewinn zunächst gering. In der Einführungsphase entstehen häufig unvorhergesehene operationale Probleme, deren Lösung kostspielig ist. Auch ist es den neuen Betrieben zunächst nicht möglich, die Ware in einer großen Stückzahl und somit zu niedrigen Preisen zu ordern. Gegen Ende der Innovationsphase steigen Umsatz und Gewinn rapide an, da zwischenzeitlich viele der Anfangsprobleme gelöst werden konnten.

Der Supermarkt, der in den 1930er Jahren in den USA am Markt eingeführt wurde und der Heimwerkermarkt, der Mitte der 1960er Jahre entstanden ist, haben neue Konzepte entwickelt. Der Supermarkt hat mittels niedriger Betriebskosten und minimaler Preise innerhalb kürzester Zeit viele Kunden gewinnen können. Im Gegensatz zu den althergebrachten, sehr viel kleineren Gemischtwarenläden, boten sie nur wenig Service, da sie die Selbstbedienung einführten und meist darauf verzichteten, die Ware nach Hause zu liefern. Ihre Gewinnspanne war mehr als doppelt so hoch wie die der damals üblichen Lebensmittelgeschäfte. Die Heimwerkermärkte setzten sich durch ihr breites Angebot von den bis dato üblichen kleineren Geschäften, die diesen Bedarf deckten, ab. Unter einem Dach wurde von Werkzeugen bis zu Baumaterialien alles in größtmöglicher Vielfalt geboten.

Tab. 5: Der Lebenszyklus einzelner Betriebsformen des Einzelhandels

Betriebsform	Jahr der Einführung (ca.)	Jahr des max. Marktanteils (ca.)	Zahl der Jahre bis zur Reife (ca.)	geschätzter maximaler Marktanteil	geschätzter Marktanteil 1975
Kaufhaus (Innenstadt)	1860	1940	80	8,5 % des ges. Einzelhandelsumsatzes	1,1 %
Supermarkt	1930	1965	35	70,0 % des Lebensmitteleinzelhandels	64,5 %
Discount Kaufhaus	1950	1970	20	6,5 % des ges. Einzelhandelsumsatzes	5,7 %
Heimwerkermarkt	1965	1980 (Schätzung)	15	35,0 % des Handwerkerbedarfs	25,3 %

Quelle: DAVIDSON / BATES / BASS 1976: 94

In der Wachstumsphase steigen Umsatz und Gewinn. Da die Nachfrage zunimmt, kann die Ware in immer größerer Zahl und somit zu niedrigeren Preisen bei den Herstellern eingekauft werden. Außerdem expandieren Betriebe, die bereits in der Einführungsphase tätig waren, stark, indem sie weitere Geschäftslokale einrichten. Gleichzeitig werden sie von anderen Einzelhändlern kopiert, die nach dem gleichen oder sehr ähnlichen Muster ein Geschäft eröffnen. Mit der zunehmenden Ausbreitung wächst der Marktanteil der neuen Betriebsform und traditionelle Einzelhändler geraten immer mehr unter Konkurrenzdruck. Gegen Ende der Wachstumsphase erreichen Marktanteil und Gewinn den Höchststand. Möglicherweise schrumpfen aber bereits zu diesem Zeitpunkt die Gewinne, da die immer größer werdenden Betriebe höhere Kosten für Management und Logistik verursachen.

In der Reifephase verringern sich die durch die Innovation hervorgerufenen Wettbewerbsvorteile. Die Unternehmer, die die neuen Konzepte am Markt eingeführt haben, zeichnen sich zwar durch einen großen Ideenreichtum und unternehmerischen Mut aus, es fehlt ihnen aber häufig an den Fähigkeiten, stark expandierende Betriebe zu leiten. Auch werden die Konzepte, die sich in der Einführungs- und Wachstumsphase als außerordentlich erfolgreich erwiesen haben, oftmals nur unzureichend weiterentwickelt. Gleichzeitig kopieren immer mehr Einzelhändler die erfolgreiche Betriebsform und es kommt zu einem Überangebot.

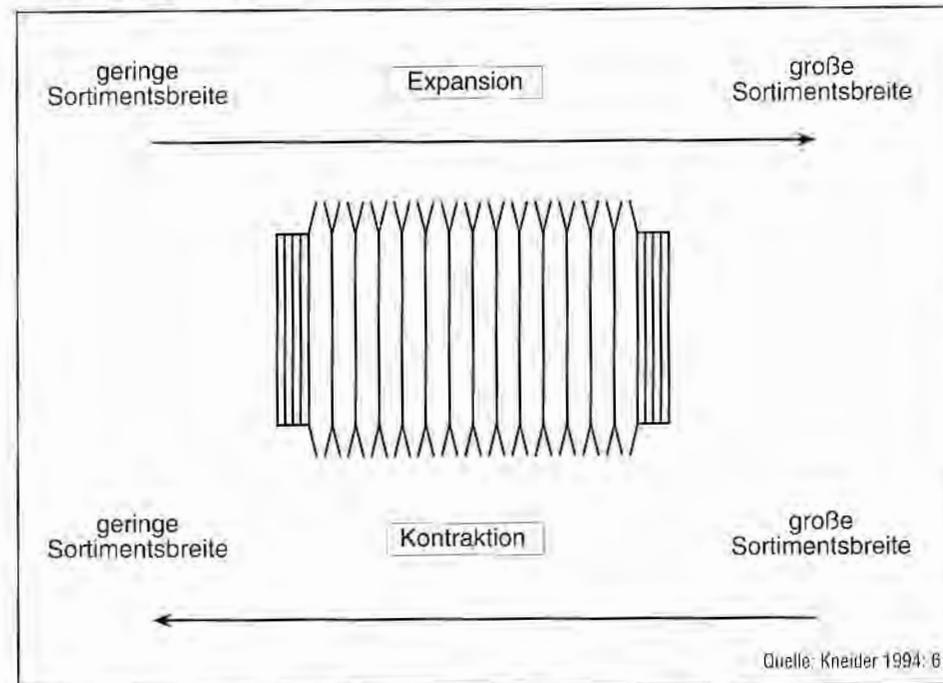
In der letzten Phase des Lebenszyklus ist ein deutlicher Rückgang der Betriebsform festzustellen. Die einst so erfolgreichen Betriebe leiden unter neuen innovativen Konkurrenten. Die meisten Betriebsformen werden zwar nicht völlig aufgegeben oder ihr Aussterben wird zumindest noch so lange wie eben möglich hinausgezögert, indem die Einzelhändler die Konzepte immer wieder überarbeiten, mit neuen Marketingideen auftreten, einzelne Geschäfte an schlechten Standorten schließen oder das Management austauschen. Wenn aber große Anbieter Konkurs anmelden müssen, verliert die Betriebsform Marktanteile und der Niedergang ist unausweichlich.

Die Zeitspanne, in der eine Betriebsform des Einzelhandels die vier Phasen des Lebenszyklus durchläuft, wird in den USA immer kürzer. Problematisch ist, dass sich die einzelnen Phasen nicht exakt definieren und abgrenzen lassen. Dieses gilt auch für das Jahr der Einführung am Markt. Viele anscheinend neue Betriebsformen, die plötzlich in größerer Zahl am Markt auftreten, haben Vorgänger, die bereits viele Jahre zuvor mehr oder weniger erfolgreich, aber immer nur sehr vereinzelt in ähnlicher Art und Weise operiert haben. Noch schwieriger ist es, den exakten Zeitpunkt, zu dem der Eintritt in die Reifephase erfolgt, zu bestimmen. Die Angaben zu Umsatz und Gewinn sind häufig ungenau und die Geschäftsergebnisse differieren möglicherweise in unterschiedlichen Regionen. Außerdem sind nie alle Geschäfte, die nach dem gleichen Konzept arbeiten, auch gleich erfolgreich. Dennoch konnte für einzelne Betriebsformen eine ungefähre Einordnung in die einzelnen Phasen des Lebenszyklus erfolgen (s. Tab. 5). Das Innenstadt-Kaufhaus hat ungefähr 80 Jahre gebraucht, bis es den größten Marktanteil erzielen konnte, der Supermarkt noch 35 Jahre, während das Discount-Kaufhaus nur noch 20 Jahre benötigte. Der Heimwerkermarkt würde aus der Sicht der Jahres 1976 voraussichtlich in nur 15 Jahren eine ausgereifte Betriebsform sein. Da der Niedergang jeder Betriebsform unausweichlich zu sein scheint, empfehlen DAVIDSON / JOHNSON (1981), dass das Portfolio der Unternehmen Einzelhandelsgeschäfte, die unterschiedlichen Betriebsformen angehören, umfassen sollte. Nur so könne verhindert werden, dass mit dem Niedergang einer Betriebsform auch der Konkurs der Unternehmen eingeleitet werde.

1966 legte S. C. HOLLANDER mit dem Retail Accordion (Einzelhandelsakkordeon) einen weiteren Erklärungsansatz, der versucht, den Betriebsformenwandel im Einzelhandel zu deuten, vor (s. Abb. 6). Dieser Hypothese zufolge, kann die Entstehung neuer Betriebsformen durch einen ständigen Wechsel von breitem zu engem Angebot erklärt werden. Wie bei einem Akkordeon, das sich immer wieder auseinander- und zusammenzieht, folgen auf Einzelhändler, die ein sehr großes Sortiment vorhalten, Einzelhändler mit einem sehr engen und spezialisierten Angebot. Es ist aber nicht so, dass alle Einzelhändler ihr Angebot zum gleichen Zeitpunkt ausweiten oder einengen. HOLLANDER vergleicht die individuellen Einzelhändler mit Akkordeonspielern, die gemeinsam in einer Musikgruppe

aufzutreten. Während einige Spieler das Akkordeon zusammenschreiben, ziehen andere es gerade auseinander. Am Beispiel von Drugstores (Drogerien mit erweitertem Angebot), Kaufhäusern und Buchgeschäften erläutert HOLLANDER, dass diese in der Vergangenheit mehrfach ihr Angebot erweitert haben, die Diversifizierung aber häufig nach einer gewissen Zeit wieder zurück genommen werden musste. Der Ausbau der Warenpalette wird mit der Hoffnung auf größere Gewinne begründet. Diese stellen sich aber nicht immer ein, da die Einzelhändler den Markt falsch eingeschätzt haben oder da es Lager- oder Verkaufsflächenengpässe gibt. HOLLANDER räumt ein, dass auch das Retail Accordion nicht anhand konkreter Daten überprüft werden könne und rein beschreibend sei.

Abb. 6: Das Retail Accordion



Anscheinend ohne Kenntnis von den Ausführungen HOLLANDERS zu haben, beschreibt GIST 1968 den gleichen Vorgang der zyklischen Erweiterung und Einengung des Warenangebots als General-Specific-General Cycle (S. 97-109). Gleichzeitig entwickelt GIST die Hypothese des dialektischen Prozesses (dialectic process) in Anlehnung an den Dialektischen Materialismus von Karl Marx. Dieser Ansatz geht davon aus, dass jeder bestehende Einzelhändler (These) von einem Konkurrenten mit einem neuen Konzept (Anti-These) herausgefordert wird. Um konkurrenzfähig zu bleiben, reagiert der bereits länger am Markt tätige Einzelhändler seinerseits auf den neuen Konkurrenten, indem er bestimmte Merkmale des Herausforderers aufgreift. Dieser Anpassungsprozess bewirkt, dass alte

und innovative Ideen miteinander verschmelzen und schließlich ein neues Konzept (Hypothese) entsteht. Sobald sich eine Betriebsform im Einzelhandel etabliert hat, treten wiederum Einzelhändler mit neuen Vorstellungen auf dem Markt auf und der dialektische Prozess setzt erneut ein. GIST ist der Meinung, dass dialektischer Prozess und das Wheel of Retailing keinen Gegensatz bilden, sondern gemeinsam dazu beitragen, den Betriebsformenwandel im Einzelhandel zu verstehen.

Unstrittig dürfte sein, dass immer derjenige Einzelhändler oder diejenige Betriebsform überleben wird, die sich am besten dem Markt anpassen kann, während alle anderen scheitern müssen. In Anlehnung an Darwins Selektionstheorie (survival of the fittest) wird diese Hypothese als natürlicher Auswahlprozess oder Natural Selection Concept bezeichnet (GIST 1968: 83-86).

## 2.3 Standort und Einzugsgebiet

Der Standort eines Einzelhändlers entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Dieses gilt auch für Shopping Center.

Die ersten theoretischen Überlegungen zu Standorten und Einzugsgebiet von Einzelhandelseinrichtungen wurden 1931 von REILLY mit dem sogenannten Gravitationsgesetz des Einzelhandels (Law of Retail Gravitation) formuliert. Ausgehend von der Beobachtung, dass eine Stadt umso mehr Kunden anzieht, je größer sie ist und dass mehr Kunden aus der näheren als aus der weiteren Umgebung angezogen werden, besagt das Gesetz, dass sich die Anziehungskraft der Geschäftszentren zweier Städte auf die Bevölkerung einer zwischen ihnen gelegenen Stadt ungefähr proportional zu ihrer Einwohnerzahl und umgekehrt proportional zum Quadrat ihrer Entfernung zu dieser Stadt verhält. REILLY bezeichnet seine Überlegungen nicht als Theorie, sondern als Gesetz, da er aus seiner Sicht Tatsachen beschreibt, deren Wahrheitsgehalt nicht zu diskutieren ist (S. 32 f.). Problematisch ist, dass REILLY nur die zwei Determinanten Entfernung und Bevölkerung berücksichtigt. Aufbauend auf REILLYS Gravitationsgesetz des Handels hat CONVERSE (1949) die Grenzlinie zwischen den Einzugsbereichen zweier Standorte bestimmt. Auf der Grenzlinie ist der Umsatzabfluss zu zwei konkurrierenden zentralen Orten gleich groß. Erwähnenswert ist auch der Ansatz von HUFF (1962), der erstmals ein verhaltensorientiertes Modell entwickelt hat. HUFF geht davon aus, dass ein Geschäft oder ein Shopping Center aufgrund seiner gesamten Attraktivität (z.B. Größe, Lage, Angebot) aufgesucht wird. Der Kunde bewertet die Attraktivität im Vergleich zu anderen Shopping Centern und trifft dann seine Wahl. Das Einzugsgebiet wird durch das Gebiet, in dem die Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Konsument das Shopping Center aufsucht, gebildet (BROWN 1992, FALK 1982, FALK 1998, HARTSHORN 1988: 320).

In den USA und in Deutschland sind in den vergangenen Jahrzehnten eine Fülle von empirischen Untersuchungen durchgeführt und mathematische Modelle mit dem Ziel entwickelt worden, die Einzugsbereiche von Einzelbetrieben oder Standortgemeinschaften des Handels zu bestimmen. Es wurden immer mehr Determinanten, wie z.B. die Art des Angebots, die Verkaufsfläche, die Kaufkraft oder die Reisezeit berücksichtigt

(BROWN 1992: 1412, CLARKE 1999, HEINRITZ 1999, LÖFFLER 1999, JONES / SIMMONS 1990: 98, KULKE 1992: 5-55).

Für die vorliegende Untersuchung sind die Arbeiten von AGERGARD / OLSEN / ALLPASS (1969), die den Einfluss neuer Betriebsformen des Einzelhandels auf die Standortwahl analysieren, interessant. Diesen Autoren zufolge, muss sich die Dienstleistung Einzelhandel ständig neuen externen Faktoren, wie Veränderungen der Bevölkerungsstruktur, der Kaufkraft oder des Kaufverhaltens anpassen. Steigen z.B. die Einkommen stark an, nimmt auch der Konsum zu. Jeder Einzelhändler ist bemüht, so viel wie möglich von der gestiegenen Kaufkraft abzuschöpfen und wird sein Angebot der veränderten Nachfrage anpassen. Steigende Löhne für das Verkaufspersonal werden demgegenüber zu einer innerbetrieblichen Rationalisierung führen. Insgesamt reagiert der Einzelhändler auf Veränderungen der externen Faktoren mit einer Anpassung der vier internen Parameter Preis, Service, Angebot und Entfernung. Die Anpassung und die Bildung neuer Betriebsformen geschehen nicht kontinuierlich, sondern eher schrittweise. Es entstehen neue Betriebstypen, die ihre Standorte anders wählen als ihre Vorgänger. Insgesamt konnte eine zunehmende Spezialisierung und Vergrößerung bestehender Betriebstypen festgestellt werden, wie die Autoren am Beispiel des Supermarktes aufzeigen. In den USA war mit der steigenden Zahl der Supermärkte ein Anstieg der Preise verbunden, da das Angebot kontinuierlich erweitert wurde, die Betriebskosten stiegen und das Design der Geschäfte ständig verbessert wurde. Es entstand ein Vakuum, das durch Billiganbieter ausgefüllt wurde. Mit steigendem Lebensstandard verbesserten allerdings auch die Billiganbieter ihr Angebot. Die Autoren vergleichen diese Entwicklung mit einer spiralförmigen Bewegung.

In Abhängigkeit von Größe und Attraktivität bevorzugen die einzelnen Betriebsformen des Einzelhandels unterschiedliche Standorte. Größere Betriebseinheiten sind auf mehr Kunden und somit ein größeres Einzugsbereich angewiesen. Während die bis dato üblichen kleineren Lebensmittelgeschäfte in oder am Rande der Wohngebiete liegen konnten, sind die Supermärkte auf große Grundstücke an gut mit dem Auto zu erreichenden Standorten angewiesen. Aufgrund der zunehmenden Motorisierung ist es für den Konsumenten kein Problem, die weiter vom Wohnort entfernten Geschäfte auszusuchen. Die alten Zentren leiden unter einem Bedeutungsverlust. Nimmt die Distanz zwischen Konsument und Angebot aber weiter zu, so entsteht eine Lücke, die von neuen Anbietern ausgefüllt wird. Die Zentrenstruktur großstädtischer Räume verändert sich somit ständig.

Ähnlich ist BERRY (1981) der Meinung, dass die steigende Mobilität der Bevölkerung die Auflösung der alten, fußgängerabhängigen Zentrenstruktur bewirkt hat. Gleichzeitig haben die Möglichkeiten der Spezialisierung des Einzelhandels zugenommen, da Kunden aus einem größeren Einzugsgebiet als früher gewonnen werden können.

Theoretisch wird ein Einzelhändler immer den besten Standort wählen, den JONES / SIMMONS (1990) als 100 prozentige Lage (S. 94) bezeichnen. Früher war dieses auch in den USA meist der Treffpunkt wichtiger innerstädtischer Einkaufsstraßen, heute haben vielerorts die Kreuzungen von Autobahnen im suburbanen Raum diese Funktion übernommen. Für geplante Shopping Center stellen sie zweifelsohne die besten Standorte dar (s. Kap. 3.7), um die jedoch eine große Zahl von Händlern konkurriert. Die Grundstücks- oder Mietpreise sind folglich hoch. Letztlich ist jeder Einzelhändler gezwungen, den für ihn optimalen Standort in Abhängigkeit von der lagebedingten Bodenrente zu suchen. In den Innenstädten werden die teuersten Lagen normalerweise von Textilgeschäften

eingenommen. Demgegenüber erzielt ein Eisenwarenladen geringere Umsätze und ist nicht in der Lage, die hohe Miete des besten Standortes zu zahlen. Auch ist er aufgrund seines sehr spezialisierten Angebots nicht auf ein solch großes Passantenaufkommen angewiesen. Einzelhändler suchen in der Regel die Nähe zu anderen Einzelhändlern. Je mehr Einzelhändler an einem Standort zu finden sind, umso größer ist dessen Attraktivität. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts entstanden auch in den USA fast ausschließlich ungeplante Agglomerationen von Einzelhändlern, während seit den 1950er Jahren die Bedeutung der geplanten Shopping Center und somit der geplanten Agglomeration von Einzelhändlern zugenommen hat. Innerhalb der Shopping Center kann sich der individuelle Einzelhändler nicht den Standort selbst aussuchen, sondern er wird ihm vom Center-Manager zugewiesen (s. Kap. 3.6).

### 3 Traditionelle Shopping Center

In den USA wurden die ersten Wohnsiedlungen außerhalb der Gemarkungsgrenzen oder der geschlossenen Bebauung bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts angelegt. Die Bewohner der neuen Siedlungen arbeiteten weiterhin in den Zentren der Städte, die sie zunächst noch mit Pferdeomnibussen und -straßenbahnen und später mit elektrischen Straßenbahnen oder Hochbahnen erreichten. Der Einzelhandel siedelte sich zunehmend entlang der Hauptausfallstraßen an, und es entstanden die sogenannten commercial strips (EXLER 1995, HOFMEISTER 1988: 320 u. 341).

Wahrscheinlich wurde erstmals 1870 in Riverside, IL ein Baublock mit fünf Geschäftslokalen im suburbanen Raum errichtet. Bekannter ist allerdings das kleine Geschäftszentrum, das in den 1890er Jahren in Roland Park, MD beim Bau einer neuen Siedlung für deren Bewohner angelegt wurde. Roland Park lag zum damaligen Zeitpunkt knapp außerhalb der Gemarkungsgrenze von Baltimore (LONGSTRETH 1997: 146 f., WORLEY 1990: 234). Ähnlich wurden sehr bald in andere neue Siedlungen kleine Geschäftszentren integriert. Diese entstanden z.B. in Lake Forest, IL (1913), in Forest Hills Gardens, NY (1909-1912) und in Tyrone, NM (1914-1915). Die Geschäfte wurden üblicherweise um kleine Grünflächen gruppiert. Diese Anordnung sollte den durchgrüneten und anti-urbanen Charakter der Siedlungen für die meist wohlhabenden Bewohner unterstreichen. Das Angebot beschränkte sich auf die Deckung des täglichen Bedarfs. Güter des mittel- und langfristigen Bedarfs mussten weiterhin in den Stadtzentren oder an den commercial strips erworben werden (LONGSTRETH 1986: 127). Diese Geschäftszentren wurden zwar häufig als Shopping Center bezeichnet, erfüllten aber nicht die definitorischen Anforderungen, die später für diese aufgestellt wurden (s. Kap.3.2).

#### 3.1 Die 1920er Jahre: Die ersten Shopping Center entstehen

Das Mitte der 1920er Jahre in Kansas City, KS eröffnete Geschäftszentrum *Country Club Plaza* kann rückblickend als das erste geplante Shopping Center der USA bezeichnet werden. Initiator und Bauherr war der Unternehmer Jesse Clyde Nichols, der am Stadtrand von Kansas City neue Siedlungen errichtete. Er erkannte, dass sich das Automobil immer mehr durchsetzen und den Investoren völlig neue Möglichkeiten eröffnen würde.

1922 kündigte Nichols an, ein Shopping Center, das auf die Bedürfnisse des Automobils zugeschnitten sein sollte, im Zusammenhang mit einer neu zu errichtenden Siedlung zu bauen. Dieses sollte in erster Linie dazu beitragen, den Wert der Siedlung zu steigern. Rückblickend ist erstaunlich, wie viele Elemente späterer Shopping Center Nichols bereits bei der Planung von *Country Club Plaza* berücksichtigt hat. Er legte erstmals die

Parkplätze für jedermann gut sichtbar vor den Ladenlokalen an, und wurde nicht müde, die Annehmlichkeiten, die *Country Club Plaza* dem Automobilbesitzer bot, zu betonen und so Kunden aus einem weiten Einzugsgebiet anzuziehen. Der Großteil der im spanischen Kolonialstil errichteten Gebäude wurde eingeschossig, einige aber auch zweigeschossig angelegt. Die ersten Einzelhändler bezogen 1923 die Ladenlokale, und bereits 1924 boten 37 Einzelhändler ein breites Warensortiment an. In den oberen Etagen ließen sich mehrere Ärzte nieder. In den folgenden Jahren wurde das Shopping Center, das von Anfang an ein großer Erfolg war, um weitere Geschäftslokale erweitert<sup>1</sup>. 1929 standen bereits 500 Parkplätze zur Verfügung (WORLEY 1990: 130 u. 252, WORLEY 1997).

Innovativ und zukunftsweisend waren auch das Marketing und die Art der Vermietung der Geschäftslokale von *Country Club Plaza*. Im Dezember 1925 wurden alle Geschäfte des Zentrums einheitlich dekoriert und illuminiert und an zentralen Standorten der Anlage wurden Weihnachtsbäume aufgestellt. Bei der Vermietung der Geschäftslokale führte Nichols die Umsatzmiete (percentage leasing system), bei der er prozentual an den Umsätzen und somit an den Einnahmen der Einzelhändler beteiligt war, ein (LONGSTRETH 1986, WORLEY 1990). Dem Management wurde die Möglichkeit eröffnet, die umsatzstärksten Mieter bei der Verlängerung von Mietverträgen zu bevorzugen, bzw. umsatzschwachen Einzelhändlern zu kündigen. Somit wurden nicht nur die Gewinne des Betreibers maximiert, sondern es erfolgte auch eine ständige Anpassung des Shopping Centers an die Bedürfnisse und Vorlieben der Kundschaft. Die Umsatzmiete ermöglichte eine ständige Erfolgskontrolle. Dem Beispiel von Nichols folgend, entrichten die Mieter von Geschäftslokalen in amerikanischen Shopping Centern bis zum heutigen Tage neben einer Basisrente (base rent) eine Umsatzmiete (percentage rent) (LONGSTRETH 1986, WORLEY 1990).

Nichols war gemeinsam mit Boulton, dem Bauherrn von Roland Park (s. Kap. 3.0) und Potter, der 1937 das *River Oaks Center* in Houston errichtet hat, maßgeblich an der Gründung des Urban Land Instituts (ULI) 1937 beteiligt. In den folgenden Jahrzehnten hat sich das ULI mehr als jede andere Institution in den USA mit der Entwicklung der Shopping Center beschäftigt. Das ULI veröffentlicht regelmäßig Statistiken und Monographien zu Shopping Centern.

Der Begriff Shopping Center wurde bis in die 1940er Jahre für jegliche Konzentration des Einzelhandels, d.h. auch für die wichtigsten Einkaufsstraßen der Innenstädte verwandt. Rückblickend lässt sich nicht mehr feststellen, welche der sogenannten Einrichtungen, die z.B. in den 30er und 40er Jahren in Los Angeles gebaut worden sind (LONGSTRETH 1997), tatsächlich der Definition nach einem Shopping Center im heutigen Sinne (s.Kap.3.2) entsprechen. JACKSON (1996) gibt an, dass es 1946 in den gesamten USA erst acht Shopping Center<sup>2</sup> gab, definiert aber nur ungenau, nach welchen Kriterien er diese bestimmt hat. Die Weltwirtschaftskrise und das damit verbundene Erlahmen der Bautätigkeit haben bewirkt, dass nur wenige weitere Geschäftszentren nach dem Vorbild von *Country Club*

<sup>1</sup> Der Literatur ist nicht zu entnehmen, wie viele Einzelhändler sich bis zur Depression angesiedelt haben. Dieses waren *Upper Darby Center* in West Philadelphia, PA (1927), *Suburban Square* in Ardmore, PA (1928), *Highland Park Shopping Village* in der Nähe von Dallas, TX (1931), *River Oaks* in Houston, TX (1937), *Hampton Village* in St. Louis, MO (1941), *Colony* in Toledo, OH (1944), *Shirlington* in Arlington, VA (1944) und *Bellevue Square* in Seattle, WA (1946). *Country Club Plaza* wird an dieser Stelle nicht einbezogen, obwohl es zuvor ausführlich beschrieben wird.

Plaza errichtet wurden. Zudem waren alle Shopping Center, die in den 1930er und 1940er Jahren gebaut wurden, verhältnismäßig klein und dienten meist nur der Grundversorgung der Bevölkerung der angrenzenden Wohngebiete. Das relativ große Shopping Center *Country Club Plaza* ist für ca. 20 Jahre eine singuläre Erscheinung in den USA geblieben. Rückblickend übte es die Funktion eines Pioniers aus.

### 3.2 Die 1950er Jahre: Shopping Center etablieren sich auf dem Markt

Erst ab Ende der 1940er Jahre sind in den USA plötzlich sehr viele Shopping Center, die zudem auch sehr schnell immer größer wurden, eröffnet worden. In nur wenigen Jahren hat sich das Shopping Center, wie es bis Mitte der 1980er Jahre gebaut wurde, entwickelt. Die 1950er Jahre müssen eindeutig als die Einführungsphase der Shopping Center in Nordamerika bezeichnet werden.

Das Shopping Center wurde in den 1950er Jahren vom Community Builders Council des ULI definiert und seitdem inhaltlich nicht mehr verändert. Diese Definition wird als bis heute gültige Standarddefinition bezeichnet (ULI 1993a: 4):

*“A group of commercial establishments planned, developed, owned and managed as a unit with off-street parking provided on the property (indirect ratio to the building area) and related in location, size (gross floor area) and type of shops to the trade area that the unit serves—generally in an outlying area” (McKEEVER 1957: 6).*

1993 definierte das ULI die Shopping Center inhaltlich sehr ähnlich, aber etwas weniger umständlich folgendermaßen:

*“..... a shopping center is a group of commercial establishments planned, developed, owned, and managed as a unit related in location, size, and type of shops to the trade area the unit serves; it provides on-site parking in definite relationship to the types and sizes of stores.” (ULI 1993a: 4)*

Ein Shopping Center stellt somit eine Gruppe von Geschäften, die als Einheit geplant, entwickelt und gemanagt wird, dar. Lage, Zahl und Art der Geschäfte sind abhängig von der Größe des Einzugsgebiets, das es versorgt. Die Zahl der Parkplätze wird durch Typ und Größe des Centers bestimmt. Den US-amerikanischen Darstellungen von Shopping Centern liegt durchgehend diese Definition zugrunde. Dieses gilt auch für die Analysen und Statistiken des 1957 gegründeten International Council of Shopping Centers (ICSC)

und des National Research Bureau (NRB). Das Adjektiv „planned“ wird nur selten hinzugefügt. Dieses geschieht fast ausschließlich, wenn die geplanten Einzelhandelsagglomerationen ungeplanten gegenübergestellt werden (SIMMONS 1964: 102-116, JONES / SIMMONS 1990: 215-273). DAWSON (1983: 1) bezeichnet ungeplante Agglomerationen von Einzelhändlern als Shopping Districts, um diese von den geplanten Shopping Centern abzusetzen, während GUY (1998: 258) von retail areas spricht. Ähnlich wird im Deutschen häufig der Begriff Geschäftszentrum gebraucht (SCHOLZ 1989: 36).

Während Chicago und New York unstrittig die Standorte sind, an denen das Hochhaus erfunden und zuerst in einer größeren Zahl errichtet wurde, lässt sich für das Shopping Center kein bestimmter Ort, der eindeutig die Funktion eines Trendsetters übernahm, ermitteln. Fast gleichzeitig wurden in Boston, New York, Los Angeles, Chicago, Minneapolis, Seattle und San Francisco für die damalige Zeit relativ große Shopping Center eröffnet. Frühe Beispiele waren z.B. *Cameron Village* (1949) in Raleigh, NC, *Northgate* (1950) in Seattle, WA und *Shoppers World* (1951) in Boston, MA und *Northland* (1954) in Detroit, MI (GRUEN 1973: 39, HANCHETT 1996: 1091).

Interessanterweise wurde bereits zu Beginn der 1950er Jahre vereinzelt diskutiert, ob nicht bereits zu viele Shopping Center bestehen oder geplant seien. HOYT stellte 1953 in einem in der Zeitschrift *Urban Land* erschienenen Artikel die Frage „Are too many shopping centers being planned?“ (S. 4) und wiederholte diese in ähnlicher Weise 1956 (S. 4) „Are there too many new suburban centers?“ (S. 4) in der gleichen Zeitschrift. HOYT war der Meinung, dass Großstädte wie New York, Chicago oder Detroit fünf bis sechs große Shopping Center verkraften könnten. 1956 stellte er fest, dass der Markt in vielen Stadtregionen wie New York, Chicago und Milwaukee bereits gesättigt sei. Diese Diskussion, wie auch die an gleicher Stelle von HOYT veröffentlichten Befürchtungen negativer Auswirkungen der Shopping Center auf die Entwicklung der Innenstädte wurde weder von amerikanischen Stadtplanern noch von anderen Wissenschaftlern aufgegriffen.

Die Suburbanisierung, die nach Ende des Zweiten Weltkrieges sehr schnell voranschritt, und die zunehmende Verfügbarkeit des Automobils bei gleichzeitigem Ausbau des Autobahnnetzes, insbesondere nach Verabschiedung des Interstate Highway Acts im Jahr 1956, werden als die häufigsten Erklärungsansätze für die Durchsetzung des Shopping Centers am Markt genannt (COHEN 1972, COHEN 1996, GHOSH / MCLAFFERTY 1991). Allein zwischen 1947 und 1953 hat die im suburbanen Raum lebende Bevölkerung um 43 Prozent zugenommen. Im gleichen Zeitraum ist die Gesamtbevölkerung der USA nur um 11 Prozent gewachsen (COHEN 1996: 1051). Da bevorzugt die Wohlhabenderen aus der Kernstadt in den suburbanen Raum zogen, fand gleichzeitig eine Verlagerung der Kaufkraft statt. Der Anstieg des Lebensstandards und die zunehmende Hinwendung zum Massenkonsum zu Beginn der 1950er Jahre erhöhten darüber hinaus die Voraussetzungen für die Einrichtung von Shopping Centern. STEINNESS (1982) konnte für den Mittleren Westen nachweisen, dass hier zwischen 1948 und 1972 überwiegend zunächst die Bevölkerung in den suburbanen Raum gezogen ist und die Ansiedlung großflächiger Einzelhandelseinrichtungen erst später erfolgte. An anderer Stelle wird berichtet, dass es auch vorgekommen sei, dass die Shopping Center bereits vor dem Bau neuer Siedlungen geplant und teilweise auch gebaut worden sind. Dieses galt insbesondere für die 1970er Jahre, als große an Autobahnknoten gelegene Center sogar als Wachstumsmagneten dienen konnten (Jones / Simmons 1990: 222). Da die Shopping Center auf sehr große Grundstücke ange-

wiesen sind, war es für die Investoren auf jeden Fall ratsam, frühzeitig große Grundstücke zu erwerben (KAPLAN 1981, STERNLIEB / HUGHES 1981b: 9).

Die genannten Erklärungsansätze waren sicherlich wichtig für den sprunghaften Anstieg des Baus von Shopping Centern im suburbanen Raum, müssen aber um weitere Begründungen ergänzt werden. Sehr bedeutend waren z.B. eine veränderte Steuergesetzgebung und das Engagement der Kaufhäuser. 1954 wurden in den USA die Abschreibungsmöglichkeiten für gewerblich genutzte Gebäude jeder Art enorm verbessert (HANCHETT 1996). Während zuvor nur eine lineare Abschreibung möglich war, erlaubte das neue Gesetz eine beschleunigte Abschreibung (*accelerated depreciation*) in den ersten Jahren nach Fertigstellung der Objekte. Die Steuern, die ein Investor für die Gewinne aus der Vermietung eines von ihm errichteten Gebäudes entrichten musste, wurden in der Regel durch die gleichzeitige Abschreibung ausgeglichen. Wenn darüber hinaus in den ersten Jahren die Höhe der möglichen Abschreibung die der Einnahmen übertraf, was häufig vorkam, konnte eine Verrechnung mit anderen Einkünften des Investors erfolgen. Es war somit ein Steuerschlupfloch mit einem großen Wert für potenzielle Investoren entstanden. Da außerdem in den 1950er und 1960er Jahren der Wert von Immobilien stark anstieg, konnten Shopping Center zudem häufig bereits nach wenigen Jahren mit einem hohen Gewinn verkauft werden.

Tab. 6: Eröffnung von großen Shopping Centern<sup>1)</sup> 1949 - 1967

Jahr	Zahl	building area <sup>2)</sup>		Jahr	Zahl	building area	
		in sq. ft.	in qm			in sq. ft.	in qm
1949	1	600.000	55.800	1959	20	10.079.262	937.371
1950	1	950.000	88.350	1960	39	21.876.996	2.034.560
p1951	3	3.195.000	297.135	1961	39	19.931.478	1.853.627
1952	3	3.238.024	301.136	1962	44	23.618.068	2.196.480
1953	1	500.000	46.500	1963	23	11.281.260	1.049.157
1954	7	4.492.881	417.837	1964	36	15.833.647	1.472.529
1955	5	3.395.000	315.735	1965	41	22.572.337	2.099.227
1956	25	15.633.000	1.453.869	1966	32	19.920.257	1.852.583
1957	16	9.647.890	897.253	1967	45	24.120.370	2.243.194
1958	16	10.179.631	946.705				

<sup>1)</sup> Shopping Center mit einer building area von mehr als 300.000 sq. ft.

<sup>2)</sup> Erläuterungen zur building area s. Text

Quelle: COHEN 1972: Tab. 2

Sofort nach der Verabschiedung des Gesetzes wurde an vielen Standorten, an denen die Investoren bereits Land für die Errichtung von Shopping Centern erworben hatten, mit dem Bau begonnen. COHEN (1972: 36f.) weist nach, dass 1956, d.h. nach einer Bauzeit von ca. zwei Jahren, in den USA 25 Shopping Center mit einer *building area* von mehr als 300.000 sq. ft. eröffneten (s. Tab. 6). Diesen standen nur 21 Shopping Center dieser Größenordnung gegenüber, die von 1949 bis 1955 fertig gestellt worden waren. Die kumulierte Fläche aller Shopping Center stieg in nur einem einzigen Jahr um mehr als 100 Prozent. COHEN definiert den Begriff *building area* nicht genau, den Ausführungen ist aber zu entnehmen, dass diese mit großer Wahrscheinlichkeit mit der sogenannten GLA (gross leasable area = brutto vermietbare Fläche oder Mietfläche) identisch ist, die sich ab ca. 1960 in den Statistiken durchsetzte. Die GLA umfasst nicht nur die reine Verkaufsfläche,

sondern darüber hinaus auch alle Nebenräume, wie Räumlichkeiten für die kurzfristige Lagerung der Ware und Aufenthaltsräume für das Personal, die sich direkt an diese anschließen. Die Größe dieser Nebenräume, die vom Verkaufsraum normalerweise nicht durch fest installierte Wände getrennt sind, kann kurzfristig den individuellen Bedürfnissen der Einzelhändler angepasst werden und variiert daher. Normalerweise liegt die GLA ca. fünf bis acht Prozent über der Nettoverkaufsfläche, die tatsächlich für den Verkauf zur Verfügung steht (Auskunft von Center Managern).

In den 1950er Jahren nahm auch die Zahl der kleineren Shopping Center stark zu, allerdings ist deren Entwicklung weniger gut dokumentiert. HOYT (1969: 29) zufolge befanden sich 1955 1.000, 1958 2.900 und 1960 4.500 Shopping Center in konkreter Planung, im Bau oder waren bereits fertig gestellt. Eine Einteilung in Größenklassen unternimmt er nicht.

Die Aussichten auf eine hohe Rendite bewirkte, dass sich bereits in den 1950er Jahren die unterschiedlichsten Investoren bei Planung und Bau von Shopping Centern engagierten. Private Entwicklungsträger wie *J. W. York* in Raleigh, NC und *Don Nix* in Tulsa, OK, Lebensmittelketten wie *Food Fair* oder *Grand Union*, Wohlfahrtsstiftungen wie *Froedtert Enterprises* in Milwaukee, WI oder die *Noble Foundation* in Ardmore, OK, Versicherungsgesellschaften wie *The Equitable Life*, die in *Shopper's World* in Boston investierte und sogar Universitäten, wie die *Stanford University* in Palo Alto, CA, die ein großes Shopping Center auf ihr gehörigem Land errichtete, teilten sich den Markt mit Gesellschaften (shopping center developers), die eigens für den Bau von Shopping Center gegründet wurden. Hierzu gehörten z.B. *Don M. Casto* in Columbus, OH oder *Dreyfus Properties* in Boston, MA (HOYT 1956: 5-6). Schnell entstand in den USA ein Markt für Shopping Center, auf dem fertige, projektierte oder auch noch zu entwickelnde Objekte gehandelt wurden. Insbesondere nach dem Auslaufen der Steuervergünstigungen (s. Kap. 3.5) wurden viele Shopping Center verkauft (MULLER 1982: 196).

Ohne das Interesse der Kaufhäuser hätte das Shopping Center vermutlich nie seinen Siegeszug durch Nordamerika antreten können. Bereits zu Beginn der 1950er Jahre hatten die Manager der Kaufhäuser erkannt, dass die Innenstadstandorte gefährdet waren, da immer mehr Menschen in den suburbanen Raum zogen und die Erreichbarkeit der Innenstädte bei gleichzeitigem Parkplatzmangel nicht optimal war. Kaufhausfilialen, die zu diesem Zeitpunkt bereits an isolierten Standorten im suburbanen Raum eröffnet worden waren, wurden als problematisch eingestuft. Ein Kaufhaus erhöhte die Attraktivität eines Standorts und bewirkte die Ansiedlung weiterer Einzelhändler in der direkten Nachbarschaft. Unbefriedigend war aus der Sicht der Kaufhäuser, dass sie keine Möglichkeit hatten, über die Art oder Zusammensetzung der benachbarten Einzelhändler zu entscheiden. Das Shopping Center bot die besten Voraussetzungen dafür, einen großen Einfluss auf die anderen Einzelhändler zu nehmen. Nicht selten initiierten die Kaufhauskonzerne sogar den Bau der Centern (GLOSH / McLAFFERTY 1991: 260f., HOYT 1953, S. 3, LONGSTRETH 1997: 309 f.).

Da die Integration eines oder mehrerer Kaufhäuser die Attraktivität und somit auch den Einzugsbereich vergrößerte, waren größere Shopping Center ohne Kaufhäuser undenkbar. Waren Kaufhäuser nicht die Initiatoren bei der Planung, setzte sich bald die bis heute übliche Praxis durch, bei der ein Investor zunächst eine oder mehrere Kaufhauskonzerne für die Einrichtung einer Filiale in einem geplanten Shopping Center anwirbt. Die

Verkaufsfläche wird sehr viel günstiger an die Kaufhäuser vermietet als an die kleineren Einzelhändler, oder die Kaufhauskonzerne finanzieren den Bau ihrer Verkaufsräume sogar selbst. Erst wenn Vorverträge mit den Kaufhauskonzernen abgeschlossen sind, genehmigen die Banken in der Regel die Kredite für den Bau der Shopping Center. Den Managern der Kaufhäuser wird ein Mitspracherecht bei der Auswahl der kleineren Einzelhändler eingeräumt. Das Niveau der kleineren Einzelhändler soll dem der Kaufhäuser entsprechen. Wenn Kaufhäuser mit einem teuren Angebot die Rolle des Magneten übernehmen, werden auch hochwertige kleinere Einzelhändler angeworben. Wird im Gegensatz hierzu ein Shopping Center von einem Discount-Kaufhaus dominiert, erfolgt eine Ergänzung durch Einzelhändler, die im Niedrigpreissegment operieren (Informationen von Managern von Shopping Center).

Das Interesse der Kaufhäuser an den Shopping Centern hat sich für diese rentiert. Bis ca. 1950 waren viele große Kaufhäuser nur an einem einzigen innerstädtischen Standort zu finden. Nicht wenige waren im ganzen Land bekannt und standen als Synonym für die Attraktivität der Innenstädte, wie z.B. *Macy's* und *Blomingdale's* für New York, *Mary-hall Field's* für Chicago und *Neiman-Marcus* für Dallas. Mit dem zunehmenden Bau großer Shopping Center entstanden die Kaufhausketten. Während 1951 erst vier Prozent des Umsatzes außerhalb der innerstädtischen Stammgeschäfte erzielt wurden, wurden 1959 bereits 32 Prozent und 1976 sogar 78 Prozent des Umsatzes in den Filialen erwirtschaftet (COHEN 1996: 1067).

Bei der Vermietung der kleineren Ladenlokale bevorzugten die Betreibergesellschaften der Shopping Center stets Einzelhändler, mit denen sie bereits in anderen Centern erfolgreich zusammen gearbeitet haben. Die Bildung vieler Handelsketten ist somit ähnlich wie die Entstehung der Kaufhausketten auf die Zunahme der Shopping Center zurückzuführen (Brous 1982).

### 3.3 Typisierung der Shopping Center

In Abhängigkeit von der Größe der Shopping Center, deren Einzugsgebiet sowie der Art des Angebots bildete sich sehr schnell eine hierarchische Gliederung der Shopping Center heraus. In den 1950er und 1960er Jahren wurde in die vier Typen Convenience Center (kleines Nachbarschafts- oder Bedarfszentrum), Neighborhood Center (Nachbarschaftszentrum), Community Center (Gemeinschaftszentrum) und Regional Center (regionales Einkaufszentrum) unterschieden. Mit dem Bau besonders großer Zentren wurde bald zusätzlich der Begriff des Superregional Centers (Super-Regionalzentrum oder superregionales Einkaufszentrum) geprägt.

Jedes Shopping Center, bzw. dessen Betreibergesellschaft legt selbst fest, welchem Typ es sich zugehörig fühlt und unter welcher Bezeichnung es sich vermarktet. Ein vergleichsweise kleines Center mit einem sehr hochwertigen und spezialisierten Angebot zieht möglicherweise Kunden aus einem sehr großen Einzugsgebiet an und bezeichnet sich daher als Regional Center. Ein benachbartes, aber größeres Center, das ein Billigkaufhaus und einen großen Lebensmitteldiscounter enthält, kann ein vergleichsweise kleines

Einzugsgebiet haben. Da das Angebot zudem nicht typisch für ein Regional Center ist, bezeichnet es sich wahrscheinlich als Community Center. Genaue Abgrenzungskriterien fehlen zwar, bestimmte Charakteristika für die einzelnen Typen von Shopping Centern lassen sich aber herausarbeiten (Tab. 7).

Tab. 7: Charakteristische Merkmale von Shopping Centern

Typ	führender Einzelhändler, Magnet	GLA		Mindestbevölkerung im Einzugsgebiet
		in sq. ft.	in qm	
Convenience Center	kl. Lebensmittelgeschäft	unter 30.000	unter 2.790	2.000
Neighborhood Center	Supermarkt	30.000 - 100.000 (typisch: 50.000)	2.790 - 9.300 (typisch: 4.650)	3.000 - 40.000
Community Center	Billigkaufhaus, kleineres Kaufhaus, großer Supermarkt	100.000 - 300.000 (typisch: 150.000)	9.300 - 27.900 (typisch: 13.950)	40.000 - 150.000
Regional Center	ein oder zwei Kaufhäuser	300.000 - 900.000 u. mehr (typisch: 400.000)	27.900 - 83.700 u. mehr (typisch: 37.200)	150.000 u. mehr
Superregional Center	drei oder mehr Kaufhäuser	500.000 - 1.500.000 u. mehr	46.500 - 139.500 u. mehr	300.000 u. mehr

Quelle: O'MARA / BEVARD / COSEY 1996: 14, verändert

Convenience Center mit nur wenigen Ladenlokalen und Neighborhood Center, für die eine GLA von ca. 50.000 sq. ft. typisch ist, versorgen in erster Linie die Bevölkerung im Nahbereich mit Gütern des täglichen Bedarfs. Ein Lebensmittelladen oder Supermarkt wird üblicherweise ergänzt durch Bäckereien, Reinigungen oder auch Tierfuttergeschäfte und in neuerer Zeit vielleicht auch eine Videothek.

Für Community Center, die die unterschiedlichsten Güter für den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf anbieten, ist eine GLA von ca. 150.000 sq. ft. typisch. Auffallend gering ist die Zahl der Textilgeschäfte; insbesondere modische Anbieter fehlen meist. Als Magneten dienen Billigkaufhäuser oder große Supermärkte. Dienstleister wie Friseure und Maniküresalons oder auch Bankfilialen sowie ein oder zwei Billigrestaurants ergänzen das Angebot.

Regional Center sind mit einer typischen GLA von ca. 400.000 sq. ft. deutlich größer als die Community Center. Im ländlichen Raum oder in Kleinstädten sind die Regional Center allerdings eher kleiner, während in den großen Verdichtungsräumen meist relativ große Regional Center oder auch die Superregional Center den Markt bestimmen. Das Angebot der Regional Center ist breit gefächert, ein hoher Anteil an hochwertigen Textilgeschäften und anderen teuren Markenartikeln für den langfristigen Bedarf ist jedoch prägend. Außerdem werden ein Fülle von Dienstleistungen bereit gestellt. Gehobene Restaurants sowie Bereiche mit Imbissständen, sogenannte Food Courts, sind ein wichtiger Bestandteil der Regional Center. Als Magnet muss wenigstens ein Kaufhaus mit vollem Warensortiment vorhanden sein. Das Angebot der Superregional Center ist weitgehend mit dem der Regional Center identisch, aber Angebot und Auswahl sind weit größer. Superregional Center bieten häufig auch alle möglichen Arten von Freizeiteinrichtungen an. Ki-

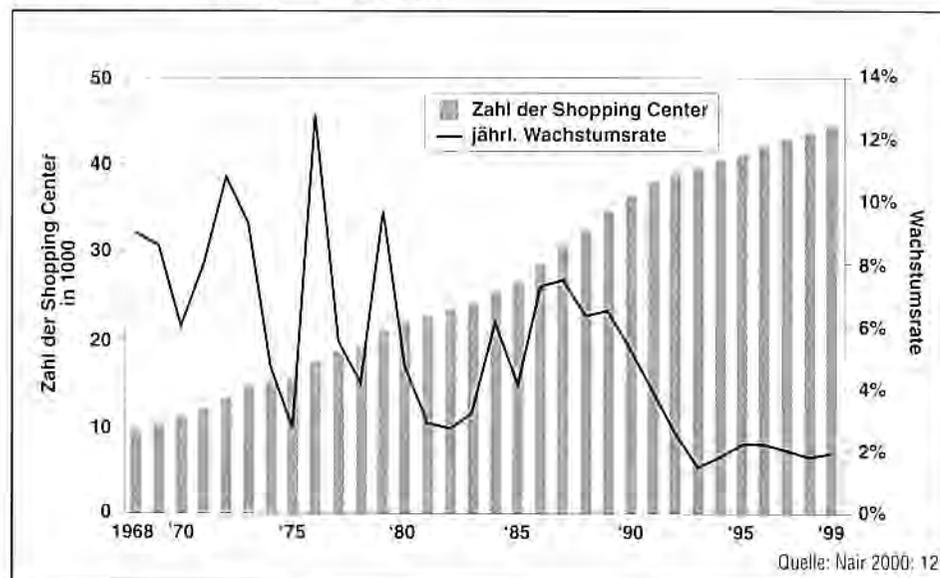
nos lassen sich zwar inzwischen auch schon in vielen Regional Centern finden, die Zahl der Kinosäle ist in den Superregionalen Centern aber meist größer und darüber hinaus sind nicht selten ganze Freizeitparks integriert worden (DAWSON 1983: 17-30, ULI 1993a: 4, O'MARA / BEYARD / CASEY 1996: 14).

Umgangssprachlich werden in den USA alle Shopping Center, insbesondere aber die größeren, als Malls bezeichnet (KOWINSKI 1985). In der Fachliteratur fehlt dieser Begriff, da er nicht genau definiert ist. Auch verkehrsberuhigte Einkaufsstraßen werden häufig Pedestrian Mall genannt (WIRTENBERG 1981).

### 3.4 Die Entwicklung der Shopping Center seit den 60er Jahren. Ein statistischer Überblick

Mit der zunehmenden Zahl ist das Interesse an den Shopping Centern gewachsen und immer besser dokumentiert worden. Seit Ende der 1960er Jahre und insbesondere seit Mitte der 1980er Jahre liegen differenzierte Angaben zu ihrer Entwicklung vor.

Abb. 7: Zahl der Shopping Center 1968 bis 1999



1969 wurden erstmals mehr als 10.000 Shopping Center in den USA gezählt. Bis Ende 1999 stieg die Zahl auf 44.367 (s. Abb. 7). Die jährliche Wachstumsrate differierte häufig innerhalb nur weniger Jahre stark. Der wichtigste Grund hierfür dürfte der Einfluss von Rezessionen auf Planung und Bau neuer Center gewesen sein. Auffallend ist, dass gemess-

sen an der Zahl der bereits bestehenden Shopping Center die Rate der jährlichen Neueröffnungen seit 1987 fast kontinuierlich rückläufig war. Während 1987 noch 2.145 Center in den USA eröffnet wurden, waren es 1993 nur noch 667 (NRB 1996: 5). Seit 1993 hat sich die jährliche Wachstumsrate bei knapp zwei Prozent und somit auf einem vergleichsweise niedrigem Niveau eingependelt.

Die GLA, die pro Kopf der Bevölkerung in Shopping Centern zur Verfügung steht, ist auch seit Mitte der 1980er Jahre noch angewachsen und lag 1998 bei 19,79 sq. ft.. Obwohl diese Fläche in den einzelnen Staaten variiert, lässt sich insgesamt kein großer Unterschied zwischen den altindustrialisierten Staaten des Ostens und Nordostens und den schnell wachsenden Staaten des Südens und Südwestens erkennen. 1998 gab es in Kalifornien als bevölkerungsreichstem Staat der USA mit 5.887 erwartungsgemäß die meisten Center. Es folgten Florida, Texas und Illinois. Besonders viele Shopping Center gibt es in den großen MSAs. Führend war 1998 die MSA Los Angeles-Long Beach mit 1.414 Shopping Centern, es folgten die MSA Chicago mit 1.281 und Atlanta mit 786 Shopping Centern (VEATCH 1998a).

Tab. 8.: Shopping Center 1986 und 1998: Umsätze und Flächen

Jahr	Zahl der Center	Summe GLA		GLA/Kopf in sq. ft.	Umsatz <sup>1)</sup> \$ / sq. ft.
		in Mio. sq. ft.	in Mio. qm		
1986	28.496	3.522	327	14,74	157,97
1998	43.661	5.332	494	19,79	193,60
Veränderung 1986-98 (%)	53,2	51,38	51,38	34,2	22,55

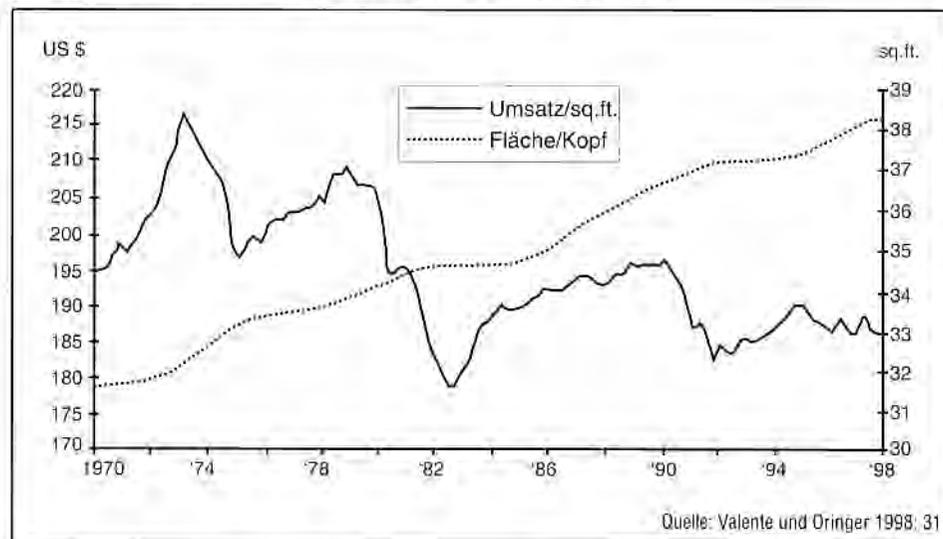
Quelle: NRB 1999: 4, <sup>1)</sup>nicht inflationsbereinigt

Im altindustrialisierten Nordosten sind in den 1990er Jahren kaum große Center errichtet worden. Die Bevölkerung stagnierte hier oder war in einigen Regionen sogar leicht rückläufig. Der Bedarf war daher gering. In der MSA Chicago (2000: 9,1 Mio. Einw.) sind z.B. von den 26 Regional und Superregional Centern 18 zwischen 1956 und Ende der 1970er Jahre und acht weitere in den 1980er Jahren eröffnet worden. Nur zwei an der äußersten Peripherie der MSA gelegene Center (*Charlestowne Mall* und *Gurnee Mills*) wurden später errichtet. Ende der 1990er Jahre war kein einziges großes Shopping Center in der Region im Bau oder in konkreter Planung (s. Tab. 15 u. Abb. 11). Anders sieht es im Süden und Westen der USA aus. In der MSA Atlanta (2000: 4,1 Mio. Einw.) hat die Bevölkerung in den 1990er Jahren um 45 Prozent zugenommen. Hier waren bis Ende der 1980er Jahre nur zehn Regional und Superregional Center errichtet worden. Zwischen 1993 und 1999 wurden in der Region Atlanta wenigstens vier sehr große Shopping Center eröffnet. Weitere waren Ende der 1990er Jahre im Bau oder in konkreter Planung (NRB 1998: Vol. South, Bureau of the Census 1997, Tab. 43).

Die höchsten Umsätze wurden 1998 mit \$ 264/ sq. ft. in Alaska, gefolgt von Texas und Maine erreicht (NRB 1999: 6-13). Insgesamt waren die flächenbezogenen Umsätze zwischen 1986 und 1998 rückläufig (s. Tab. 8). Zu Beginn der 1990er Jahre lagen die Umsatzsteigerungen sogar teilweise unter der Inflationsrate (Bureau of the Census 1997: Tab. 752). Dieses kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass eine gewisse

Sättigung bereits erreicht wurde. Da darüber hinaus auch außerhalb von Shopping Centern neue Einzelhandelsfläche entstanden ist, waren die flächenbezogenen Umsätze des gesamten US-amerikanischen Einzelhandels seit Ende der 1970er Jahre rückläufig (s. Abb. 8). Während 1970 jedem Amerikaner eine Einzelhandelsfläche von 32 sq. ft. zur Verfügung stand, waren es 1998 bereits 38 sq. ft.. Diese als overstoring bezeichnete Entwicklung wird von den Experten zunehmend mit Sorge beobachtet (ANDERSEN 1997: 30, VEATCH 1998a: 1, HOLLANDER / KEEF 1992: 155, VALENTE / ORINGER 1998). Ende der 1990er Jahre war die Nachfrage nach Geschäftslokalen in großen Shopping Centern gering und Mietsteigerungen konnten kaum realisiert werden. Eine Unterausstattung stellte das ULI 1998 nur für die MSAs Detroit-Raleigh-Durham und San Diego fest (ULI 1998b: 40-42).

Abb. 8: Entwicklung von Einzelhandelsfläche und Umsatz 1986 – 1999



Mehr als 44.000 Shopping Center scheinen selbst für ein Land, das 281 Mio. Einwohner zählt, eine große Zahl zu sein. Tatsächlich muss dieser hohe Wert relativiert werden, denn die Statistiken berücksichtigen auch sehr kleine Center. Aufgenommen werden alle Agglomeration von Geschäften, die der Definition nach als Shopping Center gelten (s. Kap.3.2). Es werden auch Kleinstzentren mit nur drei Geschäften und einer GLA von weniger als 2.000 sq. ft. aufgeführt. Statistiken des NRBs, die die Shopping Center in Größenklassen unterteilen, weisen alle Zentren mit einer GLA bis zu 100.000 sq. ft., die ca. 62 Prozent aller Shopping Center umfassen (s. Tab. 9), der gleichen Klasse zu. Im Durchschnitt haben die Center dieser Größenklasse sogar nur eine GLA von knapp 50.000 sq. ft. (s. Tab. 10). Auffallend ist, dass die flächenbezogenen Umsätze in kleinen und großen Shopping Centern höher sind als in den Centern mittlerer Größenordnung (s. Tab. 9).

Tab. 9: Shopping Center und Umsätze nach Größenklassen 1968 und 1998

GLA		Zahl der Center		Wachstum	Umsatz 1998
in sq. ft.	in qm	1986	1998	1986-1998 (in %)	(\$/sq. ft.)
bis 100.000	bis 9.300	18.230	27.317	49,8	224
100.001-200.000	9.301-18.600	6.692	10.581	58,1	180
200.001-400.000	18.601-37.200	2.083	3.698	77,4	160
400.001-800.000	37.201-74.400	918	1.354	47,5	177
800.001-1.000.000	74.401-93.000	261	319	22,2	229
Mehr als 1.000.000	mehr als 93.000	312	395	26,6	224
<b>Summe</b>		<b>28.496</b>	<b>43.661</b>	<b>53,1</b>	<b>194</b>

Quelle: NRB 1996: 9, NRB 1999

Die Zahl der Shopping Center ist seit Mitte der 1980er Jahre bis Ende der 1990er Jahre um mehr als 50 Prozent gestiegen (s. Tab. 9). Während nur relativ wenige Center mit einer GLA von mehr als 800.000 sq. ft. eröffnet worden sind, hat insbesondere die Zahl der Center mittlerer Größe stark zugenommen. Die durchschnittliche GLA aller Shopping Center lag 1995 bei 120.460 sq. ft. und ist somit seit Mitte der 1980er Jahre leicht gesunken. Die größeren Center haben allerdings zwischen 1986 und 1995 leichte Zuwächse erfahren. Dieser Trend setzte sich auch Ende der 1990er Jahre fort (s. Tab. 10, TURBIDY 1998). Die meisten der sehr großen Shopping Center sind bereits relativ früh eröffnet worden, nur zwei wurden in den 1990 Jahren errichtet (s. Tab. 11).

Tab. 10: Durchschnittliche Größe der Shopping Center 1986 und 1995

GLA in sq. ft.	1986	1995	Wachstum 1986-1995
bis 100.000	49.447	48.725	-1,46 %
100.001-200.000	137.012	137.151	+0,10 %
200.001-400.000	266.363	264.947	-0,53 %
400.001-800.000	568.787	558.101	-1,88 %
800.001-1.000.000	895.129	900.305	+0,57 %
mehr als 1.000.000	1.259.525	1.279.918	+1,62 %
<b>Alle Größenklassen</b>	<b>123.613</b>	<b>120.460</b>	<b>-2,55 %</b>

Quelle: NRB 1996: 8, 1 sq. ft. = 0,093 qm

Tab. 11: Die zehn größten Shopping Center 1998

Shopping Center	Standort	GLA (sq. ft.) <sup>1)</sup>		Jahr der Eröffnung
		in sq. ft.	in qm	
Del Amo Fashion Center	Torrance, CA	3.000.000	279.000	1961
South Coast Plaza/ Crystal Court	Costa Mesa, CA	2.918.236	271.395	1967
Woodfield Mall	Schaumburg, IL	2.700.000	251.100	1971
Mall of America	Bloomington, MN	2.574.525	239.430	1993
Sawgrass Mills	Sunrise, FL	2.350.000	218.550	1990
Roosevelt Field Mall	Garden City, NY	2.100.000	195.300	1956
The Galleria	Houston, TX	2.100.000	195.300	1970
King of Prussia Plaza	King of Prussia, PA	2.099.000	195.207	1962
Oakbrook Shopping Center	Oak Brook, IL	2.013.000	187.209	1962
Garden State Plaza	Paramus, NJ	1.989.096	184.985	1957

<sup>1)</sup> Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 1998 und nicht auf das Jahr der Eröffnung  
Quelle: Veatch 1998a: 4

In den 1990er Jahren ist nur noch gut ein Viertel des gesamten Flächenzuwachses des Einzelhandels in Shopping Centern entstanden (s. Tab. 12). Im Vergleich zu den 1980er Jahren, als sich mehr als die Hälfte des Zuwachses auf die Center konzentrierte, ist dieses ein deutlicher Rückgang.

Tab. 12: Neue Einzelhandelsfläche 1967 - 1998 (in %)

Zeitraum	außerhalb von Shopping Centern	in Shopping Centern
1967-79	57,9	42,1
1980-89	48,2	51,8
1990-98	72,3	27,7

Quelle: BAKER 1998/99; Abb. 1, verändert

Der Anteil, mit dem die Shopping Center am Einzelhandelsumsatz der USA beteiligt sind, lag 1964 bei 23 Prozent (SIMMONS 1964: 102) und Anfang der 1980er Jahre bei 42 Prozent (SUSSMAN 1982: 38). Das NRB (1999) gibt für den Zeitraum von 1986 bis 1995 einen Umsatzanteil zwischen 53,6 % und 55 % an, während der ICSC (1999) für die Jahre 1995 bis 1998 einen Wert von 51 Prozent nennt (SORIANO 1999: Tab. 1). Fest steht aber, dass der Umsatzanteil in den 1990er Jahren kaum noch erhöht werden konnte.

Tab. 13: Die größten Betreibergesellschaften von Shopping Centern<sup>1)</sup>

Betreibergesellschaften 1993	Zahl der Zentren 1993	Betreibergesellschaften 1998	Zahl der Zentren 1998
Melvin Simon & Assoc.	69	Simon DeBartolo Group	135
Edward J. DeBartolo	60	General Growth Prop.	66
The Rouse Company	50	The Rouse Company	48
JMB Retail Properties	47	Crown America	35
The R&D Jacobs Group	34	The R. E. Jacobs Group	35
The Hahn Company	32	The Macerich Company	35
Equitable Real Estate	27	ERE Yarmouth	29
Homart Devel. Co.	26	Zamias Services, Inc.	22
General Growth Prop.	25	Urban Retail Properties	22
Crown American	24	CBL & Associates	21
Corporate Prop. Invest.	22	TrizecHahn	21
The Pyramid Cos.	18	Westfield Corporation	21
Summe	434	Summe	490

<sup>1)</sup> nur Shopping Center mit einer GLA ab 250.000 sq. ft.  
Quelle: Dwyer, Pathela und Baker 1998:6

Viele Regional und Superregional Center sind in der Hand von nur relativ wenigen großen Betreibergesellschaften (s. Tab. 13). Das Portfolio der einzelnen Gesellschaften verändert sich häufig innerhalb kurzer Zeiträume durch An- und Verkäufe und Fusionen. Zu den größten Gesellschaften gehörten Ende der 1990er Jahre die *Simon De Bartolo Group*, *General Growth Properties*, *The Rouse Company*, *Crown America* und *Urban Retail Properties*. Im Verlauf der 1990er Jahre hat eine zunehmende Konsolidierung der Betreibergesellschaften stattgefunden. 1993 standen 434 Shopping Center mit einer GLA von jeweils wenigstens 250.000 sq. ft. unter dem Management von zwölf Betreibergesellschaften. 1998 befanden sich bereits 490 Shopping Center in der Hand von nur einem

Dutzend Gesellschaften. Die größten Transaktionen, die zwischenzeitlich stattgefunden hatten, waren die Fusion von *Melvin Simon & Associates* und der *Edward J. De Bartolo Company* zur *Simon De Bartolo Group* (neuerdings: *Simon Property Group*) und der Kauf der *Homart Development Company* durch *General Growth Properties* (Dwyer / Pathela / Baker 1998).

### 3.5 Gründe für das rückläufige Interesse an großen Shopping Centern

Die weitgehende Sättigung des US-amerikanischen Marktes ist nicht der einzige Grund für den Bau vergleichsweise weniger großer Shopping Center in neuerer Zeit. Eine veränderte Steuer- und Kreditgesetzgebung, der Sanierungsbedarf älterer Center, die Kaufhauskrise der 1980er Jahre, eine zunehmend kritische Haltung von Gemeinden, Konsumenten und Einzelhändlern gegenüber Shopping Centern sowie die Konkurrenz durch neue Betriebsformen des Einzelhandels sind für die Probleme mitverantwortlich.

Die Steuergesetze sind in den USA Mitte der 1980er Jahre geändert worden. Es war fortan nicht mehr möglich, Verluste in der gleichen Höhe wie zuvor abzuschreiben. Shopping Center verloren somit für potenzielle Investoren an Attraktivität. Fast gleichzeitig wurde der Zugang zu Krediten erschwert. Mitte der 1980er Jahre musste eine Reihe von Banken und Sparkassen in den Vereinigten Staaten Konkurs anmelden, da sie zu leichtfertig Kredite für den Bau von Immobilien vergeben hatten. Daraufhin verschärfte die Regierung die Kreditgesetze und erschwerte somit die Finanzierung von Shopping Centern. Insbesondere in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre war es schwierig, den Bau großer Shopping Center zu finanzieren. Seit Beginn der 1990er Jahre ist die frühere Rolle der Banken zunehmend von sogenannten REITs (Real Estate Investment Trusts), bei denen eine größere Zahl von Investoren einen Fonds zur Finanzierung von Immobilien bildet, übernommen worden. Von Vorteil ist, dass die REITs von der bundesstaatlichen Unternehmenssteuer befreit sind, wenn 75 Prozent der Einnahmen aus Immobilien stammen und 95 Prozent des versteuerbaren Einkommens an die Anteilseigner weitergeleitet werden. Viele REITs sind an der Börse notiert. Fast alle großen Betreibergesellschaften von Shopping Centern in den USA waren Ende der 1990er Jahre in der Form von REITs organisiert (ESMAN 1998/99, GROSSMAN 1996: 374-379, NRB 1996: 2, VEATCH 1996b).

Für den Bau neuer Shopping Center stand auch deswegen weniger Geld zur Verfügung, weil die Betreibergesellschaften immer mehr Geld für die Sanierung der in den 1950er bis 1970er Jahren gebauten Center aufbringen mussten (s. Tab. 14). Bei jedem Center steht nach ca. sieben Jahren eine kleinere und nach 20 bis 25 Jahren eine größere Renovierung an. Neben einem neuen Innenanstrich und Bodenbelag müssen auch Angebot und Marketing dem Zeitgeist angepasst werden. Wenn in der Nähe zwischenzeitlich ein größeres Shopping Center eröffnet worden ist oder die Bevölkerung im Einzugsgebiet angewachsen ist, werden darüber hinaus häufig Erweiterungen vorgenommen, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Im Zuge der Renovierung positionieren sich viele Center neu am Markt (LARSEN 1996: 330-334). Renovierung, Vergrößerung sowie Neupositionie-

rung wirken sich meist positiv aus. Eine 1993 in 166 Regional und Superregional Centern durchgeführte Untersuchung konnte nachweisen, dass die Umsätze nach erfolgter Renovierung und Erweiterung im Mittel um 16 Prozent angestiegen waren (JOSAL / SCALABRIN 1996, SCHWANKE 1994: 2-7, ULI 1993b).

Tab. 14: Erweiterung und Renovierung von Shopping Centern

	1988	1992
Im Bau	1335	595
Expansion	669	727
Renovierung	544	701
Expansion u. Renovierung	527	453

Quelle: SCHWANKE 1994: 4

In den 1990er Jahren hatten die Kaufhäuser in den USA mit großen Problemen zu kämpfen. Vielerorts waren sie lange Zeit nicht den sich ändernden Bedürfnissen der Kunden angepasst worden und es kam zu Umsatzrückgängen. Außerdem waren viele kleinere, d.h. nur regional tätige Kaufhausketten der Konkurrenz durch größere Ketten und andere Betriebsformen des Einzelhandels nicht mehr gewachsen (ZINN 1990). Der Anteil der Kaufhäuser am gesamten Einzelhandelsumsatz der USA verringerte sich von 30 Prozent 1981 auf 24 Prozent 1995 (ROULAC 1996: 116). Als Folge von Konkursen und Konsolidierungen wurden Kaufhäuser in Shopping Centern geschlossen. Die großflächigen Geschäftsräume ließen sich häufig nicht wieder vermieten, und Investoren, die ein neues Center planten, gelang es oft nicht, Kaufhäuser als Magneten anzuwerben. Die in den 1980er Jahren einsetzende Krise der Kaufhäuser konnte erst im Verlauf der 1990er Jahre überwunden werden. Die Konzerne haben zwischenzeitlich unrentable Kaufhäuser geschlossen und das Angebot der Nachfrage angepasst. Hiermit war in der Regel eine schärfere Fokussierung auf eine genau definierte Zielgruppe verbunden. Das Kaufhaus, das alles für jeden Kunden und zu jedem Preis anbietet, gehört der Vergangenheit an. Die meisten US-amerikanischen Kaufhausketten haben entweder ein Upgrading oder ein Downgrading ihres Angebots vorgenommen. Letzteres kann z.B. durch die Konzentration auf Billigmarken und eigene Hausmarken geschehen, während Ersteres durch Luxussanierungen und ein großes Angebot an teuren Designerartikeln erreicht werden kann (KNOX 1993: 26-27, McCLOUD 1998: 64, SINDERMANN 1998, THOMPSON 1998).

Die Gemeinden, die die Genehmigungen für den Bau von Shopping Centern vergeben, sind bis zu den 1980er Jahren sehr leichtfertig mit dieser Aufgabe umgegangen. Der Erfolg eines Centers schien lange Zeit fast garantiert zu sein. Seit den 1970er Jahren waren aber vielerorts bereits alle guten Standorte vergeben und eine gewisse Sättigung war erreicht worden. Es wurden immer häufiger Shopping Center gebaut, die nicht die erwarteten Gewinne erwirtschafteten. Die Gemeinden wurden daher zunehmend vorsichtiger bei der Vergabe der Baugenehmigungen. Hierzu trug auch die zunehmende öffentliche Kritik an Shopping Centern bei (NRB 1996: 2).

In den 1960er und 1970er Jahren haben die großen Shopping Center immer mehr Funktionen übernommen, die typischerweise in den Innenstädten angesiedelt waren. Im Gegensatz zu den Innenstädten, die insbesondere in den 1960er Jahren als Folge der Rassen-

unruhen und in den folgenden Jahrzehnten aufgrund der hohen Kriminalitätsraten als sehr unsichere Aufenthaltsorte galten, waren die Shopping Center „clean, safe, convenient, and cheerful“ (JACKSON 1996: 1118). In die Center ging man nicht nur zum Einkaufen, sondern auch zum zwanglosen Bummeln, um Freunde zu treffen, um ein Restaurant aufzusuchen, für einen Kinobesuch oder auch zum Schlittschuhlaufen. Senioren nutzten die Shopping Center vor der Öffnung der Geschäfte am Morgen zum gemeinsamen mall walking. Für Teenager, die auch als mall rats bezeichnet werden, wurden die Center zum wichtigsten Ort der Sozialisation (JACOBS 1984, LANGMAN 1992: 58-61, VANDERBECK / JOHNSON 2000). Seit den 1980er Jahren traten die Nachteile der Shopping Center immer mehr in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Im Gegensatz zu Einkaufsstraßen unter freiem Himmel stehen Shopping Center unter privatem Management. Sie stellen keinen öffentlichen Raum, sondern allenfalls einen semi-öffentlichen Raum dar. Der Besucher muss sich an die Hausordnung halten, wird von Videokameras beobachtet, und ungebetene Gäste können vom Sicherheitspersonal vor die Tür gesetzt werden. Dieses gilt insbesondere für Obdachlose, Bettler, Jugendliche, die in Gruppen auftreten, aber auch für ärmlich wirkende Senioren, die mit nur einer Tasse Kaffee zu lange einen Tisch im Food Court belegen. Die Verbannung bestimmter Gruppen der Bevölkerung aus den Shopping Centern wiegt umso schwerer, je mehr Funktionen, die über das reine Einkaufen hinausgehen, in diese integriert sind. Nicht selten sind im suburbanen Raum abgesehen von der öffentlichen Verwaltung alle zentralörtlichen Funktionen auf die Shopping Center konzentriert. Wirklich willkommen ist aber letztlich nur der kaufkräftige Kunde, d.h. die weiße Mittel- und Oberschicht. Die Konzentration auf eine ganz bestimmte Zielgruppe hat zu einer Homogenisierung der Shopping Center im ganzen Land geführt. Immer wieder wird mit den gleichen gestalterischen Elementen zum Kauf animiert und stets sind mit nur leichten Variationen die gleichen Geschäfte zu finden. In den 1960er und 1970er Jahren waren die Amerikaner noch fasziniert von ihren Shopping Centern. Sie waren neu und verführerisch und stellten eine attraktive Alternative zu den mit vielen Problemen belasteten Innenstädten dar. Es war aber nur eine „ersatz urbanity“ (McDONOUGH 1998: 43) ohne wahres städtisches Leben entstanden. Seit den 1980er Jahren wurde bei vielen Amerikanern die Faszination durch Langeweile ersetzt. Nicht wenige Konsumenten erkannten wieder den Wert der Geschäftsstraßen mit ihrem viel bunteren Leben und suchten die Shopping Center immer seltener auf. Diejenigen, die ohnedies nicht gerne in Shopping Center gesehen wurden, bezeichnet WESTLAKE (1993) als „disadvantaged consumer“ (benachteiligter Verbraucher). Hierzu gehören Menschen mit niedrigem Einkommen, Angehörige ethnischer Minderheiten, Gebrechliche und Menschen, die nicht über einen Pkw verfügen. Bei zunehmender Polarisierung der Einkommen, steigendem mittleren Alter der Bevölkerung und hohen Einwandererzahlen nimmt zwangsweise auch die Zahl der benachteiligten Verbraucher zu (BACKES 1997, CRAWFORD 1992, HAIN 1996, HOPKINS 1991: 271, HUXTABLE 1997a: 97 f., HUXTABLE 1997b, JACOBS 1984, KOWINSKI 1985: 316 f., WHYTE 1988: 206-221, ZUKIN 1995: 45).

Mehrere Untersuchungen belegen, dass die Shopping Center immer seltener aufgesucht werden und dass die Aufenthaltsdauer gesunken ist. Stillerman Jones & Company Inc. haben ermittelt, dass 1982 der Besuch eines großen Centers noch durchschnittlich 82 Minuten dauerte, während es 1994 nur noch 68 Minuten waren. Maritz Marketing Research Inc. ermittelte, dass 1990 85 Prozent aller Erwachsenen wenigstens einmal im Monat

ein großes Shopping Center aufsuchen. 1994 hatte sich dieser Wert auf 83 Prozent verringert. Roper Starch Worldwide zufolge kauften 1987 noch 16 Prozent der Amerikaner häufig in einem großen Center ein; 1994 waren es nur noch zehn Prozent (alle zitiert in: CAVANAUGH 1996). Weitere Untersuchungen, die alle zu einem ähnlichen Ergebnis kommen, stehen zur Verfügung (zitiert in: VALENTI / ORINGER 1998: 33 und LUCAS 1996). Der seltenere Besuch von Shopping Centern und eine verkürzte Aufenthaltsdauer müssen sich allerdings nicht zwangsläufig negativ auf die Umsätze auswirken. Stillermann Jones & Company Inc. zufolge tätigten 1990 nur 48 Prozent der Besucher auch tatsächlich einen Einkauf, 1995 aber 52 Prozent.

Die Unternehmen, die die Untersuchungen durchgeführt haben, begründen die rückläufige Frequentierung der großen Shopping Center nicht nur mit deren sinkenden Attraktivität, sondern auch damit, dass mit der steigenden Zahl berufstätiger Frauen auch immer weniger Zeit für Einkäufe zur Verfügung steht. Eine Mitte der 1990er Jahre von American Express und Coopers Lybrand gemeinsam durchgeführte Befragung von 2.800 Erwachsenen hat gezeigt, dass zunehmend sogenannte Superstores, d.h. große Geschäfte mit einem sehr breiten Angebot in einem einzigen Verkaufsraum für den Einkauf bevorzugt werden. Ein wichtiger Vorteil der großflächigen Geschäfte ist, dass direkt vor der Tür geparkt werden kann und alle Einkäufe in nur einem einzigen Geschäft erledigt werden können. 37 Prozent der Amerikaner ziehen das sogenannte „one stop shopping“ inzwischen dem Besuch vieler kleiner Geschäfte in einem großen Shopping Center vor (zitiert in: LUCAS 1996: 14, s. auch: The National Retail Federation 1995: 13).

Mit der Zunahme der Verkaufsfläche außerhalb von Shopping Centern (s. Tab.12) eröffnen sich dem Konsumenten immer mehr Alternativen. In den vergangenen Jahren haben viele Einzelhändler erkannt, dass die Unterausstattung der Kernstadt bei gleichzeitiger Sättigung des suburbanen Raums viele Möglichkeiten bietet. Selbst in sehr problematischen Stadtteilen sind in den vergangenen Jahren wieder Geschäfte eröffnet worden (ALWITT / DONLEY 1997, GORDON 1997). Einzelhändler mit gehobenem Angebot und Kaufhäuser haben in Innenstädten oder in Stadtteilen mit einem vergleichsweise hohen Haushaltseinkommen investiert. Als Trendsetter dieser Entwicklung gilt die *Gap Inc.*, zu der die Ketten *Gap*, *GapKids*, *Baby-Gap*, *Banana Republic* und *Old Navy* mit insgesamt 2.625 Geschäften in den USA gehören (Stand: 29.01.00, *Gap Inc.* 2000:21). Nachdem die *Gap Inc.* viele Jahre ausschließlich Geschäfte in Shopping Centern angemietet hatte, eröffnete sie Ende der 1980er Jahre das erste Ladenlokal auf einer Einkaufsstraße. 1997 befand sich bereits ca. ein Drittel der Geschäfte des Konzerns außerhalb von Shopping Centern. Aus der Sicht des Managements bietet die Lage auf einer Geschäftsstraße sowohl Vor- als auch Nachteile. Die *GAP*-Läden auf der Straßenebene haben im Schnitt weniger Kunden und somit auch geringere Umsätze als Geschäfte in Shopping Centern. Aufgrund der niedrigeren Mieten und vor allem der geringeren Mietnebenkosten, sind die Gewinne in Ladenlokalen auf der Straßenebene aber höher als in Shopping Centern. Nachteilig ist, dass die Geschäftslokale und häufig darüber hinaus das ganze Gebäude vor der Eröffnung zunächst oft aufwändig zu hohen Kosten renoviert werden müssen. Der Konzern sieht ein großes Potenzial in den Geschäften auf der Straßenebene. Man geht davon aus, dass die Shopping Center auch in der Zukunft weiterhin an Attraktivität verlieren und immer mehr Menschen einen Einkauf in einer weniger monotonen Geschäftsstraße bevorzugen werden. Auch die Nobelkaufhauskette *Saks Fifth Avenue*, die preiswerteren *Sears* Kaufhäuser und

der Konzern *The Limited*, zu dem die Ketten *Limited Stores*, *Express*, *Victoria's Secret*, *Bath & Body Works* und *Abercrombie & Fitch* gehören, haben sich in den 1990er Jahren wieder der Straßenebene zugewandt. Je mehr Geschäfte auf der Straßenebene entstehen, desto attraktiver und konkurrenzfähiger wird diese im Vergleich zu den Shopping Centern, die im Gegenzug immer mehr Kunden verlieren (RACHIMAN / MALOLIES 1996: 14-17, REDA 1997b).

### 3.6 Bauliche Gestaltung der Shopping Center

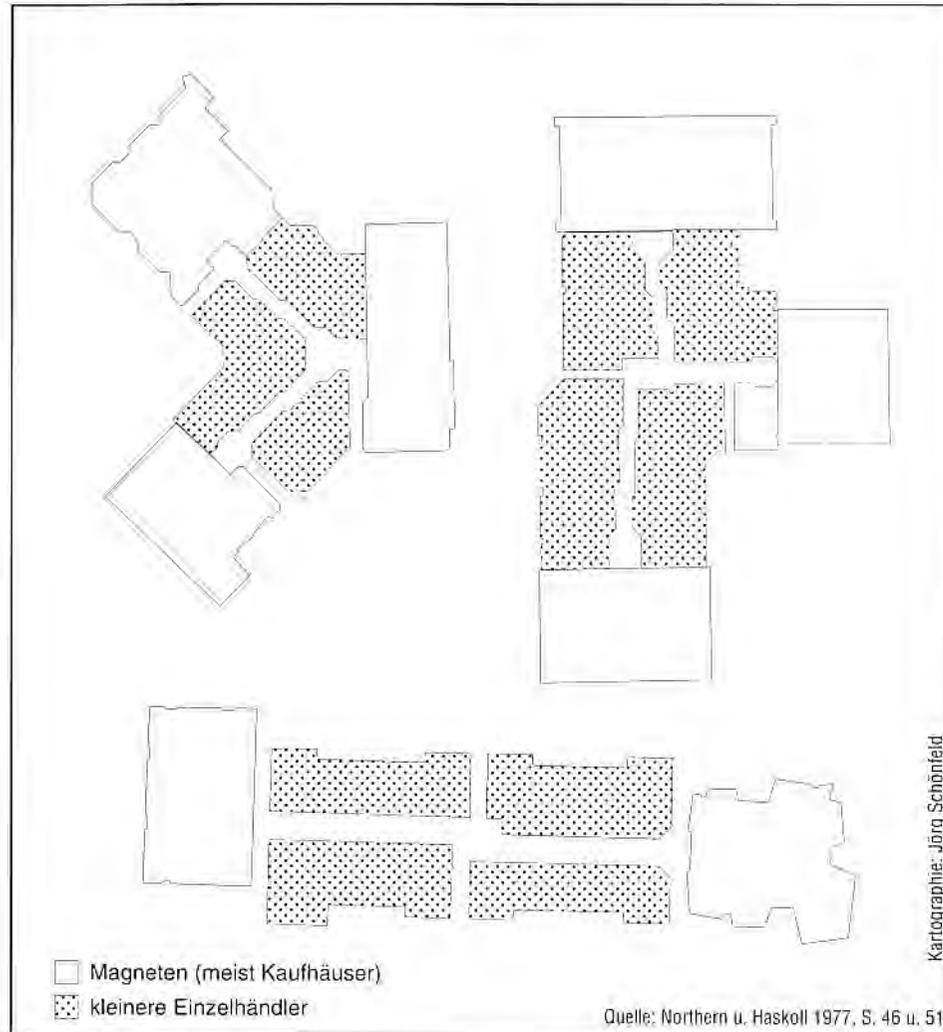
Convenience und Neighborhood Center haben sich seit ihrer Entstehung bis heute kaum verändert. Fast ausnahmslos werden die Geschäfte entweder parallel zur Straße, im rechten Winkel oder in der Form eines Hufeisens zueinander angelegt. Aufgrund der Orientierung zum Straßenraum (Straße = Strip), von dem die Zentren nur durch Parkplätze getrennt sind, werden sie auch als Strip Center bezeichnet. Ähnlich sind die meisten Community Center als Strip Center und nur seltener in geschlossener Bauweise angelegt, da die Bau- und Unterhaltskosten offener und eingeschossiger Shopping Center weit günstiger als die von geschlossenen Centern sind und die Geschäfte besser von vorbeifahrenden Autofahrern wahrgenommen werden.

Von Anfang an waren größere Shopping Center nicht als reine Verkaufsmaschinen konzipiert worden. Bereits in den 1920er Jahren hatte Nichols den Wunsch, dass *Country Club Plaza* (s. Kap. 3.1) auch soziale Funktionen übernehmen und vor allem der zentral gelegene Platz, um den die Geschäfte gruppiert waren, zu einem Treffpunkt der Bürger werden sollte (LONGSTRETH 1986: 128). Außerdem wurden Dienstleistungen, wie Arztpraxen, eine Reinigung, ein Kindergarten und ein Restaurant integriert (WORLEY 1990: 249-252).

In den 1950er Jahren hat der deutschstämmige Architekt VICTOR GRUEN die Diskussion um Form und Funktion der Shopping Center bestimmt. Seiner Auffassung zufolge, sollten die neuen Shopping Towns, wie er sie auch nannte, einen Gegenpol zu der Anarchie und Hässlichkeit der Innenstädte bilden. Es sollten zentral gelegene, öffentliche Räume, in denen sich das soziale Leben der Vorstädte entfalten konnte, geschaffen werden. Allerdings sollte das soziale Leben nicht um seiner selbst willen in den Shopping Centern entstehen, sondern in erster Linie dazu dienen, den Umsatz zu steigern. GRUEN ging davon aus, „dass der Kaufmann dann am erfolgreichsten war und sein wird, wenn seine Tätigkeit in eine möglichst reiche Palette menschlicher Erlebnismöglichkeiten und städtischen Lebens integriert ist“ (GRUEN 1973: 39). Um viele Besucher anzuziehen, galt es, umfangreiche städtische Funktionen aufzunehmen und auch Möglichkeiten für kulturelle, künstlerische und gesellschaftliche Ereignisse zu schaffen.

Die ersten Regional Center, die bis Mitte der 1950er Jahre ausnahmslos in offener Bauweise entstanden, erinnerten an idealisierte Kleinstadtstraßen. Die Geschäfte wurden auf beiden Seiten einer mit Blumenkübeln, Sitzbänken und Springbrunnen verzierten Fußgängerstraße angelegt. Das Management der Center achtete nicht nur darauf, dass die Zusammensetzung der Geschäfte optimal den Bedürfnissen der Kunden angepasst war,

Abb. 9: Typische Grundrisse traditioneller Shopping Center



sondern mit Hilfe von Sicherheitskräften auch darauf, dass alle nicht wünschenswerten Elemente der Innenstädte, wie Obdachlose oder andere Unerwünschte, keinen Zugang hatten. Insbesondere die kaufkräftige, fast ausnahmslos weiße Mittel- und Oberschicht, an der sich die gehobenen Dienstleistungen, wie z.B. Restaurants, Reisebüros, Immobilienmakler, Bankfilialen und Steuerberater orientierten, sollte angezogen werden. Darüber hinaus waren einfachere Dienstleistungen, wie Postämter, Waschsaloons, Reinigungen, Friseure und Schuster integriert (COHEN 1996: 1056-1058, GRUEN 1973). Das erste geschlossene, d.h. überdachte und vollklimatisierte Shopping Center der USA wurde in Edina, einem Vorort von Minneapolis von V. GRUEN gebaut und 1956 mit dem Namen *Southdale* (560.000 sq. ft.) eröffnet. In der Planungs- und Bauphase äußerten sich

viele Experten und Beobachter skeptisch. Es wurde bezweifelt, dass die Konsumenten ein geschlossenes Shopping Center aufsuchen und dass sich die Klimatisierung finanziell tragen würde. Entsprechend seiner Philosophie integrierte GRUEN nicht nur Einzelhändler in das neue Center, sondern bemühte sich, gleichzeitig einen öffentlichen Raum zu schaffen. Die Geschäfte gruppierte er auf vier Ebenen um ein großes Atrium, der auch für öffentliche Veranstaltungen zur Verfügung stand. Da der mit einem Glasdach überspannte Gartenhof zum Zeitpunkt der Eröffnung der größte wettergeschützte Raum im weiten Umkreis war, wurde es sofort zu einem beliebten Treffpunkt der Bevölkerung und wichtige Ereignisse der Stadt, wie der jährliche Ball des Minneapolis Symphony Orchestra, wurden hier veranstaltet (GRUEN 1973: 52-57, ROWE 1991: 128). Der große Erfolg von *Southdale* bewirkte, dass seit Beginn der 1960er Jahre größere Shopping Center in Nordamerika fast ausschließlich in geschlossener Bauweise errichtet wurden. Anfangs wurden die

Foto 1: Atrium von Pentagon City (MSA Washington, DC)



Shopping Center noch linear angelegt. Die Kaufhäuser, die die wichtige Rolle von Magneten erfüllen, wurden an den entgegengesetzten Enden der Center eingerichtet. Auf diese Weise wird garantiert, dass Besucher, die beide Kaufhäuser aufsuchen, die Schaufenster der kleineren Einzelhändler passieren müssen. Üblich wurde eine Anordnung der Geschäfte auf zwei oder drei Ebenen. Der einzelne Einzelhändler kann den Standort seines Geschäfts innerhalb des Shopping Centers nicht frei wählen; er wird ihm vom Management zugewiesen. Dieses ist weniger an den Umsätzen des einzelnen Einzelhändlers, sondern einem möglichst hohen Umsatz des Shopping Centers als Ganzes interessiert, d.h. der kleinere Einzelhändler erhält einen Standort innerhalb der Center, der sich auch günstig auf benachbarte Geschäfte auswirkt oder die Wegemuster der

Kunden positiv beeinflusst. Kleinere Einzelhändler erhalten in der Regel Mietverträge über fünf oder zehn Jahre, während die Mietverträge der Kaufhäuser normalerweise eine Laufzeit von 25 Jahren haben. Einzelhändlern, die Umsatzerwartungen nicht erfüllen, kann auch während der Laufzeit eines Vertrags ein Ladenlokal an einem anderen Standort innerhalb der Center zugewiesen werden (DAWSON 1983: 46-55, JONES / SIMMONS 1990: 96, SIMMONS 1964: 108, Angaben von Center Managern).

Mit zunehmender Größe wurden die Center ab ca. Mitte der 1950er Jahre immer aufwändiger gestaltet. Größere Center wurden zunehmend L- oder T-förmig angelegt oder die Geschäfte wurden um einen oder mehrere zentrale Plätze gruppiert (s. Abb. 9). Der Grundriss der Shopping Center sollte immer überschaubar bleiben, damit die Kunden bestimmte Geschäfte leicht wiederfinden können und sich nicht verlaufen. Besucher, die die Orientierung verlieren, entwickeln klaustrophobische Gefühle und verlassen die Zentren. Die Magneten sollten nicht weiter als 200 - 250 m auseinanderliegen, da sonst die Gefahr besteht, dass die Kunden das Interesse verlieren. Für die Gänge, an denen sich die kleineren Geschäftslokale befinden, wird eine Breite von 13 bis 15 m als optimal angesehen. Diese Breite ist auch für größere Besuchermassen ausreichend und garantiert, dass die Auslagen auf beiden Seiten gleichzeitig wahrgenommen werden können. Der Offenladen, bei dem die ganze Front zum Gang hin geöffnet ist, ist weit verbreitet.

Der Innenraum der Shopping Center war in den 1950er und 1960er Jahren noch relativ schlicht gestaltet. Die Decken waren meist niedrig und der Einfall von Tageslicht begrenzt. Seit den 1970er Jahren wurde es technisch immer einfacher und preiswerter, die Center mit transparenten Dächern zu überspannen. Von dieser Möglichkeit machten insbesondere Regional und Superregional Center Gebrauch. Gleichzeitig setzte sich in Centern mit gehobenem Angebot der Einsatz von Chrom, Messing und Glas immer mehr durch. Im zentralen Bereich der Center ist nicht selten ein großer Springbrunnen oder ein Uhrenturm zu finden. Immer wieder werden die selben Stilelemente gewählt und somit wird kaum eine regionale Identität geschaffen (Beobachtung der Verfasserin, KOWINSKI 1985).

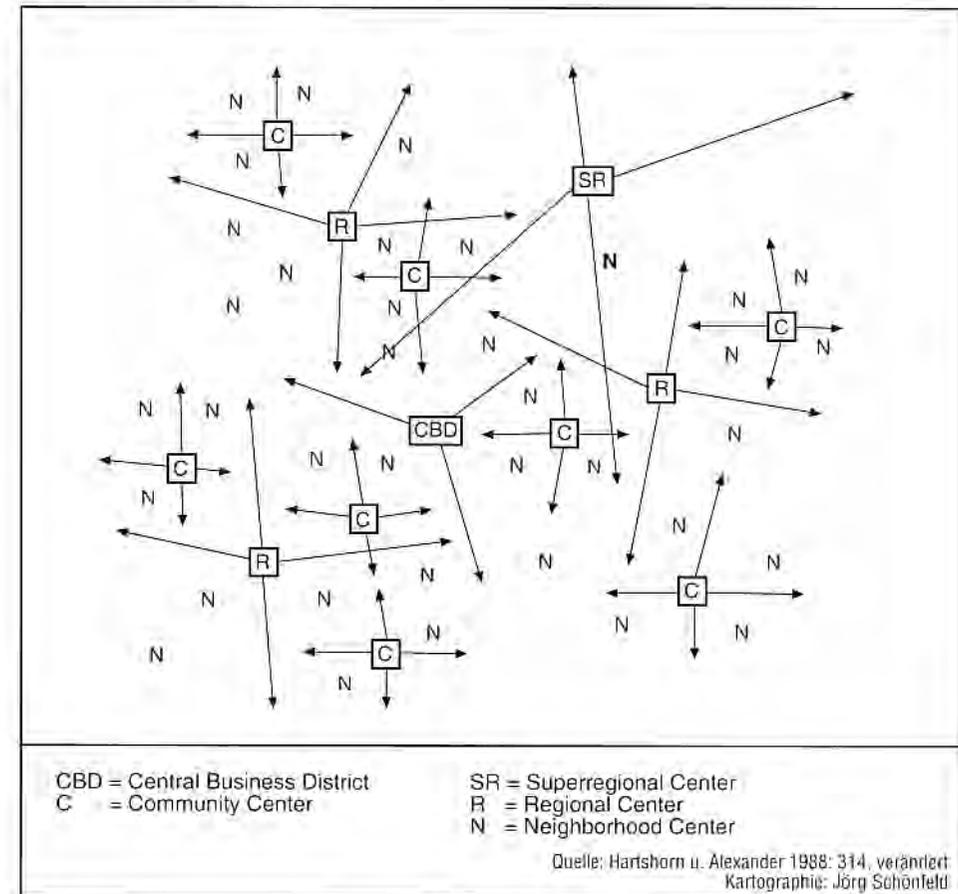
Die Eingänge der Shopping Center sind so angelegt, dass sie von außen von den Kunden zwar leicht zu erkennen, von innen aber sehr viel schwerer zu finden sind. Die im suburbanen Raum gelegenen Center sind maximal dreigeschossig, überwiegend aber nur ein- oder zweigeschossig. Von außen sind die fensterlosen Gebäude stets äußerst schlicht gestaltet. Der Gesamtanblick der von großen Parkplätzen umgebenen Betonklötze muss als hässlich oder sogar äußerst abstoßend bezeichnet werden (Beobachtung der Verfasserin, NORTHEN / HASKOLL 1977).

Das Angebot einer sehr großen Zahl von kostenlosen Parkplätzen ist ein wichtiger Standortvorteil der Shopping Center gegenüber den Innenstädten. Der Kunde eines Shopping Centers erwartet nicht nur einen kostenlosen Parkplatz, sondern diesen auch nah dem Geschäft seiner Wahl. Will der Kunde ein weiteres Geschäft aufsuchen, das nicht in direkter Nähe zu dem ersten Ladenlokal liegt, besteigt er häufig wieder das Auto, um in direkter Nachbarschaft zu dem zweiten Geschäft noch einmal zu parken. Es zeigte sich, dass es am günstigsten ist, die Shopping Center gänzlich mit Parkplätzen zu umgeben. Eine maximale Entfernung von ca. 100 m zwischen Auto und Geschäft setzte sich als Standard durch (LONGSTRETH 1997: 310 f.).

### 3.7 Standort und Einzugsbereich von Shopping Centern

Standort und Einzugsbereich entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg eines Shopping Centers. Die Einzugsbereiche der einzelnen Center-Typen überlappen sich in Abhängigkeit von der hierarchischen Stufe, auf der sie stehen. Superregional und Regional Center überlagern die Einzugsbereiche von Community Centern, die wiederum diejenigen von Neighborhood und Convenience Centern überdecken (APPELT 1982: 86, HARTSHORN / ALEXANDER 1988: 314) (s. Abb. 10).

Abb. 10: Einzugsgebiete von Shopping Centern



In Lehrbüchern und anderen Darstellungen zu Shopping Centern erscheinen seit Jahrzehnten die gleichen kaum veränderten Angaben zu den Einzugsbereichen der verschiedenen Typen von Shopping Centern. Im Folgenden werden zunächst diese Daten unter besonderer Berücksichtigung der Darstellungen von DAWSON (1982: 19-30), HARTSHORN /

ALEXANDER (1988: 314-318), O'MARA / BEYARD / CASEY (1996: 2-3 u. 14), SIMMONS (1964: 114-116 u. 138-140) und des ICSC (2001) wiedergegeben<sup>3</sup>. Anschließend werden neuere empirische Erkenntnisse präsentiert.

Ein Neighborhood Center versorgt die Bevölkerung eines einzigen anschließenden Wohngebiets oder auch mehrerer Wohngebiete. Es wird davon ausgegangen, dass die Konsumenten ihren Bedarf im nächstgelegenen Neighborhood Center decken und die Fahrtzeit zu diesem für gewöhnlich sechs Minuten nicht überschreitet. In Abhängigkeit von der Größe des Centers sowie der zu versorgenden Bevölkerung, aber auch von der Distanz zum nächstgelegenen Nachbarschaftszentrum wird überwiegend eine Bevölkerung im Einzugsgebiet zwischen 3.000 und 40.000 Menschen angegeben. Die Neighborhood Center sind häufig in einer Randlage zu den Siedlungen, die sie versorgen oder zwischen zwei benachbarten Siedlungen in verkehrsgünstigen Lagen zu finden. Im Falle größerer Siedlungen ist auch eine zentrale Lage möglich (O'MARA, BEYARD / CASEY 1996: 14, DAWSON 1982: 18-22, HARTSHORN / ALEXANDER 1988: 314-315).

Community Center versorgen die Bevölkerung eines ganzen Stadtteils oder auch mehrerer benachbarter Stadtteile mit Gütern des mittel- und langfristigen Bedarfs. Kleinere Center sind auf mindestens 40.000 und größere auf bis zu 150.000 Menschen im Einzugsgebiet angewiesen. Die Lage an Hauptverkehrsstraßen oder Commercial Strips ist für Community Center typisch.

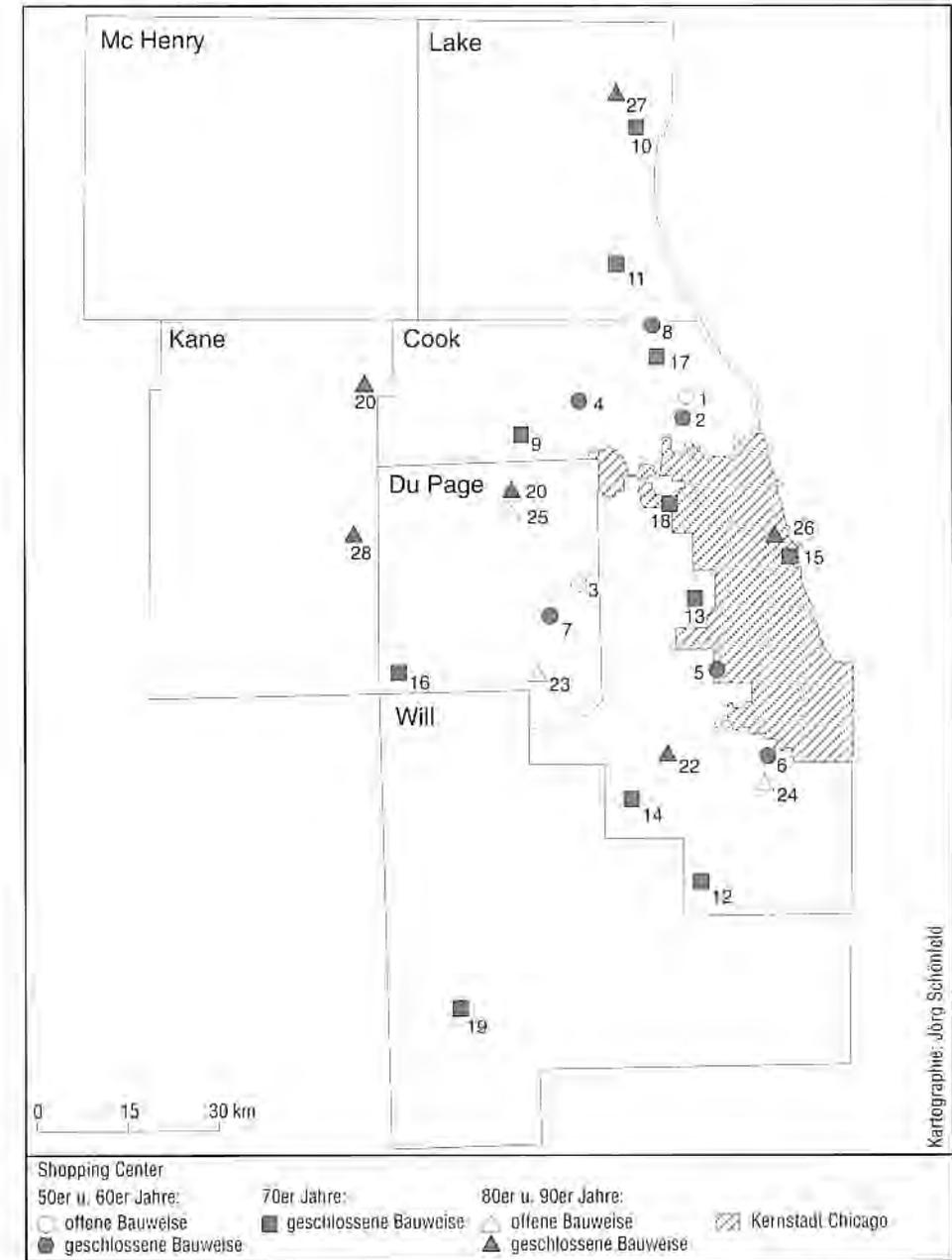
Aufgrund des spezialisierteren und teureren Angebots benötigen Regional Center eine Mindestbevölkerung von 150.000 Menschen im Einzugsgebiet. In kleineren Städten kann ein einziges Regional Center die gesamte Bevölkerung mit Gütern des langfristigen Bedarfs versorgen, während in den Großstädten eine größere Zahl von Regional Centern die einzelnen Stadtteile bedient. Superregional Center, die häufig ein breitgefächertes Freizeitangebot vorhalten, vermögen es, Menschen aus einem sehr großen Einzugsgebiet anzuziehen. Standorte der großen Shopping Center sind Hauptausfallstraßen oder Autobahnen. Große Verkehrskreuzungen im suburbanen Raum sind besonders beliebt. Die Erreichbarkeit mit dem privaten Pkw muss optimal sein und die Grundstücke müssen groß genug für die Center selbst und Tausende von Parkplätzen sein. Nicht selten liegen sich an großen Kreuzungen mehrere Shopping Center gegenüber. In diesem Fall haben konkurrierende Betreibergesellschaften den Standort gleich günstig bewertet. Möglicherweise befindet sich die Kreuzung zudem an der Grenze mehrerer Gemeinden, die unabhängig voneinander die Baugenehmigungen erteilt haben.

Viele Shopping Center sind auch mit dem Öffentlichen Nahverkehr, d. h. vor allem mit Bussen, zu erreichen. Die Routen wurden so gelegt, dass Hausfrauen, die möglicherweise in den 1950er und 1960er Jahren noch nicht über einen Führerschein oder tagsüber über ein Auto verfügten, die Center erreichen konnten. Vororte mit einem höheren Haushaltseinkommen wurden bevorzugt bedient, während für die Bewohner der einkommensschwächeren Nachbarschaften, auf deren Besuch man weniger Wert legte, seltener Busverbindungen geschaffen wurden. Die Zahl derer, die die Busse nutzten, war aber nie hoch. Die

<sup>3</sup> Der Ansatz von BERRY (1963) wird an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da dieser geplante und ungeplante Shopping Center berücksichtigt und inzwischen veraltet ist.

in Paramus im nördlichen New Jersey in der Nähe der nach Manhattan führenden George Washington Bridge gelegene *Garden State Plaza*, die in den 1960er Jahren zu den größten Shopping Centern der USA gehörte, erreichten z.B. im Jahr 1966 im Durchschnitt nur 600

Abb. 11: Regional und Superregional Center in der MSA Chicago 1998



Besucher täglich mit dem Bus, während an normalen Wochentagen 18.000 Autos und vor Feiertagen bis zu 31.000 Autos auf den Parkplätzen gezählt wurden (COHEN 1996: 1060).

In den 1950er und 1960er Jahren war es den Investoren fast ungehindert möglich, die Shopping Center an den von ihnen bevorzugten Standorten zu planen und zu bauen. Aufgrund der höheren Kaufkraft und der vielfältigen Probleme der Kernstädte wurden insbesondere die Regional und Superregional Center fast ausschließlich im suburbanen Raum errichtet. Die Gemeinden begrüßten die Ansiedlung der Center, da über die Verkaufs- und die Grundsteuer die Einnahmen stiegen. Außerdem wurden Arbeitsplätze für die im suburbanen Raum lebenden Frauen geschaffen. Als aber seit den 1970er Jahren zunehmend die Nachteile der Shopping Center erkannt wurden (s. Kap. 3.5), haben Zoning Plans, die eine abgeschwächte Form der deutschen Flächennutzungspläne darstellen, zunehmend den Bau der Shopping Center an vielen Standorten verhindert. Dieses bedeutete, dass die Investoren häufig die Shopping Center nicht mehr am optimalen Standort errichten konnten. Eine Lage abseits wichtiger Verkehrswege war aber nach wie vor für große Shopping Center undenkbar. Die wachsende Ausdehnung der MSAs hat bewirkt, dass am äußeren Rand der Verdichtungsräume immer wieder neue Ringe von Shopping Centern entstanden sind (GUY 1994: 295).

Tab. 15: Regional und Superregional Center in der MSA Chicago 1998

Nr <sup>1)</sup>	Shopping Center	Typ	County	Jahr der Eröffnung	GLA 1998	
					in sq. ft.	in qm
1	Old Orchard	superreg.	Cook	1956	1.837.000	170.841
2	Golf Mill Center	superreg.	Cook	1960	1.176.304	109.396
3	Oakbrook Sh.-C.	superreg.	DuPage	1962	2.013.000	187.209
4	Randhurst Mall	superreg.	Cook	1962	1.324.000	123.132
5	Ford City	superreg.	Cook (Stadt Chicago)	1965	1.500.000	139.500
6	River Oaks Center	superreg.	Cook	1966	1.242.503	115.552
7	Yorktown Sh.-C.	superreg.	DuPage	1968	1.700.000	158.100
8	Deerbrook Mall	regional	Cook	1969	570.000	53.010
9	Woodfield Mall	superreg.	Cook	1971	2.700.000	251.100
10	Lakehurst Mall	superreg.	Lake	1971	1.304.706	121.337
11	Hawthorn Center	superreg.	Lake	1973	1.063.706	98.924
12	Lincoln Mall	superreg.	Cook	1973	1.100.000	102.300
13	North Riverside Park Mall	superreg.	Cook	1973	1.097.926	102.107
14	Orland Square	superreg.	Cook	1975	1.201.484	111.736
15	Watertown Place	regional	Cook (Stadt Chicago)	1975	727.000	67.811
16	Fox Valley Center	superreg.	DuPage	1975	1.466.142	136.351
17	Northbrook Court	superreg.	Cook	1976	1.036.000	96.348
18	The Brickyard	superreg.	Cook (Stadt Chicago)	1978	878.358	81.687
19	Louis Joliet Mall	superreg.	Will	1980	922.218	85.766
20	Spring Hill Mall	superreg.	Kane	1980	1.054.911	98.106
21	Stratford Square	superreg.	DuPage	1981	1.294.529	120.391
22	Chicago Ridge Mall	superreg.	Cook	1981	815.184	75.812
23	The Grove	regional	DuPage	1986	600.000	55.800
24	The Landings	regional	Cook	1986	580.845	54.018
25	Bloomingtondale Court	regional	DuPage	1987	543.591	50.553
26	900 North Michigan	regional	Cook (Stadt Chicago)	1987	450.000	41.850
27	Gurnee Mills	superreg.	Lake	1991	1.752.000	162.936
28	Charlestowne	superreg.	Kane	1991	763.000	70.959

<sup>1)</sup> Die Nummerierung bezieht sich auf Abb. 11  
Quelle: NRB 1998, Bd. Midwest, Auswertung der Verfasserin

Die in der Literatur aufgeführten Angaben zu den Standorten großer Shopping Center sind am Beispiel der MSA Chicago überprüft worden. Ende der 1990er Jahre gab es hier 28 Regional und Superregional Center (ohne Factory Outlet Center und Power Center, s. Kap. 4), von denen 24 einen Standort im suburbanen Raum hatten (s. Tab. 15 u. Abb. 11). In den 1980er und 1990er Jahren wurden die Center überwiegend an der äußeren Peripherie der MSA errichtet. Nur zwei der großen Center (*Ford City, The Brickyard*) liegen in der Kernstadt, allerdings befinden sich diese an wichtigen Ausfallstraßen nur wenige hundert Meter von der Stadtgrenze entfernt und richten sich somit ebenfalls an die Bevölkerung der Umlandgemeinden. *Watertown Place* und *900 North Michigan* sind an der Haupteinkaufsstraße der Innenstadt von Chicago gelegen und somit als innerstädtische Shopping Center zu bezeichnen (s. Kap. 4.1).

Tab. 16: Das Einzugsgebiet von Shopping Centern

Center Typ	Fallstudie	durchschnittl. GLA in sq. ft.	Primäres Einzugsgebiet <sup>1)</sup> (Radius in Meilen)		
			Bandbreite	Mittlerer Radius	Median
Neighborhood	873	58.532	1 - 395	10	5
Community	1.232	171.922	1 - 600	15	5
Regional	546	467.494	1 - 200	22	10
Super Regional	326	1.070.849	1 - 336	25	15
Summe	2.977				

<sup>1)</sup> Gebiet in dem 80 Prozent der Kunden leben  
Quelle: Veatch 1996: 1

In den USA ist es üblich, zwischen primärem und sekundärem Einzugsgebiet (primary und secondary trade area) zu unterscheiden. Nach JONES / SIMMONS (1990: 357) wohnen in Ersterem 60 Prozent der Besucher eines Centers, während in Letzterem weitere 25 Prozent leben. Demgegenüber definiert das NRB den Bereich, in dem 80 Prozent der Besucher leben, als primäres Einzugsgebiet (Veatch 1996: 1). Wird in der Umgebung ein weiteres, konkurrierendes Shopping Center gebaut, kann sich das Einzugsgebiet eines bereits bestehenden Centers schlagartig verkleinern. Jedes bestehende Shopping Center kennt sein primäres und sekundäres Einzugsgebiet genau, da es durch Kundenbefragungen oder über Kundenkarten erfasst werden kann. Das Einzugsgebiet bereits während der Planungsphase richtig einzuschätzen, wird allerdings mit der zunehmenden Spezialisierung einzelner Einzelhändler und fortschreitenden Segmentierung der Bevölkerung bei gleichzeitiger Bildung von unterschiedlichen Lebensstilgruppen (s. Kap. 2.1) immer schwieriger (JONES / SIMMONS 1990: 357-377).

Für die Planung gilt seit Jahrzehnten die Faustregel, dass der Radius des Einzugsgebiets eines Neighborhood Centers ca. eine Meile, der eines Community Centers ca. drei Meilen, eines Regional Centers ca. fünf Meilen und eines Superregional Centers ca. zehn Meilen beträgt. Um den Planern bessere Daten zur Verfügung stellen zu können, wurde 1996 das Einzugsgebiet von ca. 3.000 Shopping Centern unterschiedlicher Größenordnung im Auftrag des National Research Bureau miteinander verglichen. Allerdings war das Ergebnis weniger brauchbar als erhofft, da die Größe der Einzugs-

bereiche auch bei Centern des gleichen Typs stark variierte (s. Tab 16). Es kommt daher zu großen Unterschieden zwischen der mittleren Länge des Radius und dessen Median. Erwartungsgemäß wurde allerdings bestätigt, dass die Superregional und Regional Center ein größeres primäres Einzugsgebiet haben als Neighborhood und Community Center. Erstaunlich groß ist das Einzugsgebiet der kleineren Center (VEATCH 1996, unveröffentlichte Angaben des NRB).

## 4 Weiterentwicklung des traditionellen Shopping Centers

Der Prototyp des US-amerikanischen Shopping Centers ist in den 1950er Jahren entwickelt und bis Mitte der 1970er Jahre fast unverändert reproduziert worden. Standort war fast ausschließlich der suburbane Raum. Eine erste Weiterentwicklung erfuhren die traditionellen Center ab Mitte der 1970er Jahre, als sie erstmals auch in den Innenstädten errichtet wurden. Diese mussten sich an die neuen Standorte anpassen und unterscheiden sich daher vor allem in der Form von ihren Vorgängern im suburbanen Raum. Die Marketingstrategie von innerstädtischen und randstädtischen Shopping Centern ist allerdings weitgehend identisch. Erst mit der sinkenden Attraktivität der traditionellen Shopping Center wurden neue Strategien für Shopping Center im suburbanen Raum entwickelt. Es entstanden Factory Outlet Center, Value Center, Power Center, Urban Entertainment Center und Hybrid Center.

### 4.1 Innerstädtische Shopping Center

Soweit bekannt, ist 1962 das erste innerstädtische Shopping Center Nordamerikas in dem kanadischen Montréal eröffnet worden. *Place Ville Marie* war von Anfang an ein großer Erfolg und in Kanada entstanden sehr bald weitere innerstädtische Shopping Center (HAIN 1992: 110). In den USA waren die Voraussetzungen für den Bau innerstädtischer Shopping Center sehr viel schlechter als in Kanada, wo die Innenstädte nie in dem gleichen Maße aufgegeben worden waren. Die meisten Zentren der US-amerikanischen Städte hatten nicht nur als Folge der umfangreichen Suburbanisierung von Bevölkerung und Handel einen großen Bedeutungsverlust erfahren, sondern litten in den 1960er Jahren auch unter den Rassenunruhen, in deren Rahmen es immer wieder zu Ausschreitungen kam, und unter hohen Kriminalitätsraten, Kahlheit, räumliche Zerrissenheit und Kennzeichen des Verfalls in den Innenstädten und angrenzenden Bereichen sowie das Sinken der Kaufkraft taten ein Übriges. Das Image der Stadtzentren war denkbar schlecht (CONZEN 1983: 147 f., HOFMEISTER 1967). Angesichts der vielfältigen Probleme zeigten Investoren lange Zeit kein Interesse an dem Bau von Shopping Centern in den Innenstädten. Dieses änderte sich erst im Verlauf der 1970er Jahre, als die guten Lagen für den Bau neuer Center im suburbanen Raum langsam knapp wurden.

Da Management und private Sicherheitskräfte Sauberkeit, Sicherheit, ein gutes Marketing und eine bestmögliche Mischung des Angebot garantieren, scheint das Shopping Center geradezu prädestiniert, einen positiven Beitrag zur Revitalisierung der Innenstädte leisten zu können. Für die Investoren stellt der Bau dennoch ein Wagnis dar. Insbesondere

in den 1970er und frühen 1980er Jahren war es aufgrund fehlender Erfahrungen und des desolaten Zustands vieler Innenstädte fraglich, ob Shopping Center auch an diesem Standort erfolgreich würden operieren können. Nachteilig ist auch, dass die Grundstücke teuer und die Baukosten hoch sind, da in die Höhe gebaut werden muss (FRIEDEN / SAGALYN 1990: 71-75). Darüber hinaus ist häufig unklar, ob die Kunden die innerstädtischen Shopping Center annehmen werden.

Im Gegensatz zu den Shopping Centern im suburbanen Raum stehen den innerstädtischen Centern keine kostenlosen Parkplätze zur Verfügung. In den großen US-amerikanischen Städten betragen die Parkgebühren an guten Standorten bis zu \$ 10 pro Stunde. Der Kunde, der im suburbanen Raum wohnt, wird daher nur die innerstädtischen Shopping Center aufsuchen, wenn die Innenstadt sowieso aus einem anderen Grund besucht werden muss, das Angebot wirklich einmalig oder wenn die Erreichbarkeit mit dem ÖPNV gut ist. Letzteres ist in Chicago gegeben, aber selbst in der drittgrößten US-amerikanischen Stadt ist das Angebot der Innenstadt im Vergleich zu dem der Shopping Center des suburbanen Raums bei genauerer Betrachtung nicht so aufregend, wie man vermuten könnte. Zwar haben eine Reihe von Einzelhandelsketten wie *Nike*, *Sony*, *Banana Republic* oder *Ralph Lauren* ihre *Flagship*-Geschäfte mit einem besonders breiten Angebot und sehr aufwändig gestalteten Ladenlokalen auf der *North Michigan Avenue* eingerichtet, aber fast alle Ketten sind auch in mehreren Shopping Centern des suburbanen Raums zu finden. Mit ca. 3,0 Mio. sq. ft. ist die Verkaufsfläche der *North Michigan Avenue* kaum größer als die der *Woodfield Mall* (GLA: 2,3 Mio. sq. ft.), dem größten Shopping Center der Region (s. Tab. 15). Während in Chicago die innerstädtischen Center einen wichtigen Beitrag zur Revitalisierung der Innenstadt geleistet haben (s. Kap. 4.1.1), haben Untersuchungen in anderen Städten gezeigt, dass viele der Besucher der Innenstädte entweder ausschließlich in den Shopping Centern oder nur in den Geschäften auf der Straßenebene einkaufen (LORCH / SMITH 1993).

In den meisten großen US-amerikanischen Städten gibt es heute wenigstens ein innerstädtisches Shopping Center. Diese sind überwiegend in multifunktionale Gebäude, wie den *Trump Tower* in New York, das *Embarcadero Center* in San Francisco oder das *Prudential Center* in Boston integriert. Anderenorts sind historische Gebäude umgewandelt worden. Dieses trifft z. B. auf den 1907 errichteten und 1987 umgebauten Bahnhof *Union Station* in Washington, D.C. und die 1891 in New Orleans gebaute *Jackson Brewery*, die 1984 zu einem Shopping Center umgebaut wurde. zu. Luxus ist allerdings nicht automatisch ein Garant für Erfolg. Dieses zeigt nicht nur *900 North Michigan Avenue* (s. Kap. 4.1.1), sondern auch der noch weit aufwändiger gestaltete *Trump Tower* in New York, der seit Jahren mit Problemen zu kämpfen hat (Beobachtung der Verfasserin. ICSC 1998a. SPENK 1981).

#### 4.1.1 Fallstudie: Innerstädtische Shopping Center

Das auf der *North Michigan Avenue* in Chicago 1975 eröffnete 74-geschossige Gebäude *Watertower Place* beherbergt eines der ersten innerstädtischen Shopping Center der USA. Die *North Michigan Avenue* verläuft parallel zum Michigan See und verbindet den *Loop*, den alten Central Business District der Stadt, mit den wohlhabenden südlich gelegenen

Abb. 12: Water Tower Place in Chicago

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Stadtteilen. Das Shopping Center nimmt die unteren acht Stockwerke des multifunktionalen Gebäudes ein. Über diesem sind 10.000 sq. ft. Bürofläche auf der 9. Etage, ein Ritz-Carlton Hotel mit 431 Zimmern und Apartments auf 22 Etagen und 260 Luxuswohnungen mit einer Größe von bis zu 3.320 sq. ft. auf den obersten 40 Stockwerken untergebracht. In vier Untergeschossen stehen 651 kostenpflichtige Parkplätze bereit (s. Abb. 12). Das mit tropischen Pflanzen, einem Wasserfall und viel Chrom aufwändig gestaltete vertikale Shopping Center bietet mit einer GLA von 727.000 sq. ft. Platz für ca. 100 kleinere Einzelhändler, zwei große Kaufhäuser und mehrere Restaurants. Die beiden Kaufhäuser *Marshall*

*Field* (GLA: 288.800 sq. ft.) und *Lord & Taylor* (GLA 126.870 sq. ft.), die von jeder der acht Ebenen aus betreten werden können, nehmen zusammen mehr als die Hälfte der Verkaufsfläche ein. Alle Geschäfte sind dem mittleren bis gehobenen Preisniveau zuzurechnen. Außerdem ist ein Kino mit mehreren Sälen von dem Einkaufszentrum aus zu erreichen. Während das Innere von *Water Tower Place* sehr aufwändig gestaltet ist und auch noch heutigen Ansprüchen gerecht wird, muss das Äußere als wenig gelungen bezeichnet werden. Im Erdgeschoss wurden zwar immerhin kleine Schaufenster in die Front integriert, aber die darüber liegenden sieben Etagen sind vollkommen schmucklos ohne jederlei auflockernde Fassadenelemente gestaltet. Der massive Baukörper lässt bei Passanten einen abweisenden Eindruck entstehen. Das Angebot von *Water Tower Place* unterscheidet sich nicht von dem großer Shopping Center im suburbanen Raum; außergewöhnlich sind nur die vertikale Anordnung der Geschäfte und der Standort.

Da zu Beginn der 1970er Jahre nur wenige Einzelhändler auf der North Michigan Avenue zu finden waren, wurden *Water Tower Place* anfangs kaum Erfolgsaussichten eingeräumt. Entgegen aller Prognosen waren die Umsätze jedoch von Anfang an hoch, und das Center hatte sogar eine Initialzündung für den weiteren Ausbau der Einkaufsstraße. Bald wurden auch andere Einzelhändler auf den Standort aufmerksam und eröffneten Geschäfte in der Nachbarschaft. Bereits in den 1980er Jahren konnte sich die North Michigan Avenue, die auch als Magnificent Mile bezeichnet wird, zu einer der bedeutendsten Einkaufsstraßen der USA entwickeln. Bis 2000 wuchs die GLA aller Geschäfte auf der Prachtstraße Chicagos auf ca. 3,0 Mio. sq. ft. und der Einzelhandel setzte jährlich mehr als eine Mrd US \$ um. Die gute Erreichbarkeit auch mit dem Öffentlichen Nahverkehr und das große Arbeitsplatzangebot der Innenstadt garantierten Kunden aus der Gesamtstadt. Aufgrund der relativ geringen Verkaufsfläche wird *Watertower Place* in den Statistiken als Regional Center geführt (s. Tab. 15), da es aber Kunden aus der Gesamtstadt bedient, erfüllt es eigentlich die Funktion eines Superregional Centers. Sehr wichtig sind für *Water Tower Place* die auswärtigen Besucher, von denen viele in den mehr als 40 Hotels, die an der North Michigan Avenue oder deren Seitenstraßen gelegen sind, wohnen. 38 Prozent aller Besucher sind Touristen, die mit mehr als 50 Prozent am Umsatz beteiligt sind. *Water Tower Place* gilt als eines der erfolgreichsten innerstädtischen Shopping Center der USA (CAMPBELL 2000, ICSC 1998a: 126 f., SALIGA 1990: 228 f., Urban Retail Properties Co 1999a und unveröffentlichte Unterlagen).

Schräg gegenüber von *Water Tower Place* wurde 1987 mit *900 North Michigan Avenue* ein weiteres innerstädtisches Shopping Center, das ebenfalls in ein multifunktionales Gebäude integriert ist, eröffnet. Das Angebot ist gehobener, der Innenraum exklusiver und die Fassade interessanter gestaltet als dieses bei *Water Tower Place* der Fall ist. Leerstände, die zwar geschickt hinter Dekorationen versteckt werden, lassen allerdings den Eindruck entstehen, dass *900 Michigan* nicht sehr gut angenommen wird. Außerdem ist die Zahl der Besucher stets relativ gering (Beobachtung der Verfasserin, Urban Retail Properties Co. 1999b).

*Water Tower Place* und *900 Michigan Avenue* sind in vielerlei Hinsicht typisch für innerstädtische Shopping Center in den USA. Diese sind fast ausschließlich in multifunktionale Gebäude integriert. Wohnungen, Büros, Hotels und Kinos in den gleichen Gebäuden garantieren einen über den ganzen Tag verteilten Kundenstrom. Im Stadtzentrum von Chicago, das von vielen Touristen besucht wird und wo es nach wie vor eine große Kon-

zentration von Arbeitsplätzen gibt, können gut gestaltete innerstädtische Shopping Center sehr erfolgreich operieren.

## 4.2 Factory Outlet Center und Value Center

Factory Outlet Center unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von traditionellen Regional und Superrregional Centern. Vereinfacht ausgedrückt, bieten sie Ware direkt ab Werk an (genaue Definition s. Kap. 4.2.1). Value Center stellen eine Weiterentwicklung der Factory Outlet Center dar. Wie in den Factory Outlet Centern sind auch in den Value Centern Fabrikverkaufsgeschäfte zu finden, allerdings sind diese in Letzteren im Vergleich zu regulären Anbietern in der Minderzahl.

### 4.2.1 Factory Outlet Center

Bereits Mitte des 19. Jahrhundert haben Markenartikelhersteller in den USA in oder in der Nähe ihrer Fabrikationsstätten fehlerhafte oder überschüssige Ware an Mitarbeiter zu stark reduzierten Preisen verkauft. Nach und nach wurden diese auch für andere Interessenten geöffnet. Erstmals richtete 1936 *Anderson-Little*, ein Hersteller von Herrenoberbekleidung Fabrikverkaufsläden ein, die sich nicht am Produktionsstandort befanden. Im Laufe der Jahrzehnte nahm der Verkauf ab Werk, häufig zu eingeschränkten Öffnungszeiten, zu. Die Hersteller erhielten die Möglichkeit, Ware, die sie zu regulären Preisen nicht hätten anbieten können, zu verkaufen. Gleichzeitig profitierten die Kunden von dem Kauf der Markenartikel, die oft nur kleine Fehler hatten. Sie konnten über die Standardvertriebswege nicht absetzbare Überproduktionen oder Produktionen aus der letzten Saison günstig erwerben (LORD 1995: 151-152, MANN 1996: 22, MINES 1999: 71, unveröffentlichte Unterlagen des ICSC).

Die erste Standortkonzentration von Fabrikverkaufsstätten entstand in den USA ab 1974, als in einer aufgegebenen Strickfabrik in der Nähe der Stadt Reading in Pennsylvania unter dem Management der Betreibergesellschaft *Vanity Fair* Produzenten angeworben wurden, um hier einen Direktverkauf einzurichten. Der Standort zwischen New York und Philadelphia in der Nähe der vielbefahrenen Interstate 95, die küstenparallel alle großen Ostküstenstädte verbindet, war ausgesprochen günstig. Um den regulären Einzelhandel nicht zu verärgern, verzichtete das Factory Outlet Center auf Werbung. Dennoch sprach es sich unter den Konsumenten in der Region schnell herum, dass in Reading Markenartikel zu günstigen Preisen angeboten wurden. Auch Urlauber, die von Florida in die großen Zentren des US-amerikanischen Nordostens oder Ost-Kanadas zurückkehrten, legten häufig eine Pause in Reading ein. Das erste Factory Outlet Center der USA war ein großer Erfolg und bald wurden auch an anderen Standorten bereits bestehende Gebäude in Factory Outlet Center umgewandelt. 1979 eröffnete *Belz Enterprises* das erste Factory Outlet Center in einem eigens für diesen Zweck errichtetem Neubau (HUMPHERS 1995b, LORD 1995: 152, The National Retail Federation 1995: 79).

#### 4.2.1.1 Entwicklung

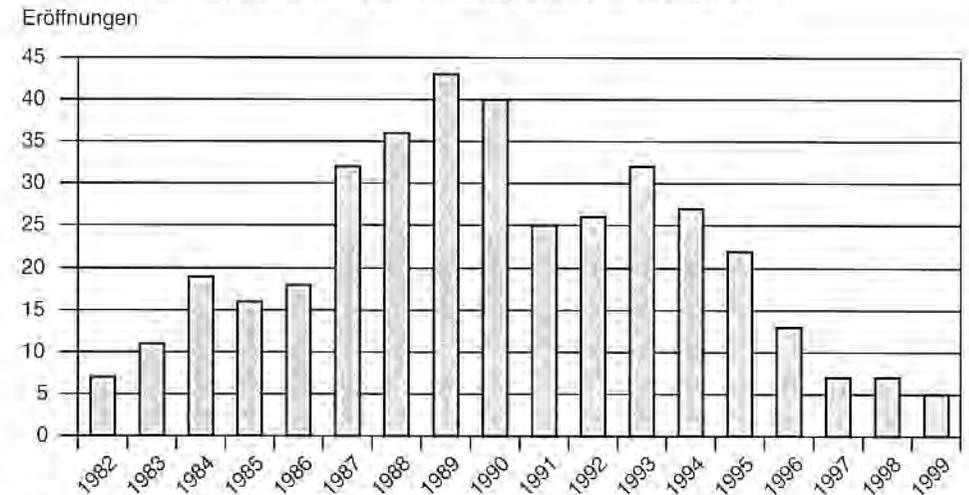
Bis zum heutigen Tage machen Factory Outlet Center kaum Werbung, um Probleme mit den traditionellen Absatzwegen zu vermeiden. Auf Werbespots in Radio oder Fernsehen wird fast ausnahmslos verzichtet, und auch in den Tageszeitungen schalten die Factory Outlet Center nur äußerst selten Anzeigen. Einzig in Hotels oder Fremdenverkehrsbüros legen die Billigzentren regelmäßig Prospekte mit der Auflistung aller Einzelhändler und Lageskizzen aus. Die fehlende Selbstdarstellung hat bewirkt, dass die Factory Outlet Center zunächst kaum wahrgenommen worden sind und sich heute nur wenig Informationen über die ersten Shopping Center dieses Typs finden lassen. Die wissenschaftliche Literatur beschäftigt sich erst ab Mitte der 1990er Jahre mit Factory Outlet Centern. Hier muss insbesondere ein 1995 erschienener Aufsatz von J. D. LORD mit dem Titel „*The Outlet / Off-Price Shopping Centre as a Retailing Innovation*“ genannt werden, der die wichtigsten Gründe, die zum Entstehen der Factory Outlet Center geführt haben, zusammenfasst. Die statistischen Angaben lassen sich aber kaum nachvollziehen. LORD gibt an, dass 1982 in den USA bereits 129 Factory Outlet Center existierten, im Bau oder in Planung waren. Allerdings definiert er nicht, nach welchen Kriterien er eine Agglomeration von Fabrikverkaufsgeschäften als Factory Outlet Center bezeichnet.

Als die Zahl der Factory Outlet Center seit Beginn der 1980er Jahre deutlich zunahm und diese bereits in die Reifephase eintraten, begann der ICSC Daten zu diesem neuen Typ des Shopping Centers systematisch zu sammeln und aufzubereiten. Differenzierte Daten, die überwiegend in der vom ICSC herausgegebenen Zeitschrift *Value Retail* veröffentlicht werden, liegen allerdings erst seit ca. 1987 vor. Die Zeitschrift *Value Retail* beschäftigt sich ausschließlich mit Factory Outlet und Value Centern und richtet sich an Produzenten, Betreibergesellschaften und Einzelhändler. In die Statistiken zu Factory Outlet Centern nimmt der ICSC nur solche Center auf, die eine GLA von mindestens 50.000 sq. ft. (4.650 qm) haben oder in denen mindestens fünf Markenartikelhersteller wie z.B. *Gap*, *Levis*, *Ralph Lauren* oder *Samsonite* Geschäfte für den Direktverkauf unterhalten. Wenigstens die Hälfte aller Geschäfte muss dem Fabrikverkauf zuzurechnen sein.

Mit der zunehmenden Beliebtheit der Factory Outlet Center kamen immer mehr Einkaufsführer auf den Markt. Hierzu gehören z.B. die jährlich erscheinende Zeitschrift *Outlet Bound*, regionale Führer des amerikanischen Automobilclubs AAA oder populärwissenschaftliche Veröffentlichungen wie das 1996 von T. KING und D. NEWMARK herausgegebene Buch „*Bying Retail is Stupid. The National Discount Guide to Buying Everything Up to 80 % Off Retail*“. Die Einkaufsführer enthalten zwar viele wichtige Hinweise für Konsumenten, wie genaue Lagebeschreibungen und die Zusammensetzung der Einzelhändler, sind ansonsten aber zu ungenau. Außerdem unterscheiden sie selten zwischen Factory Outlet und Value Centern. Dieses bedeutet, dass die Einkaufsführer meist mehr Factory Outlet Center auflisten als in den Statistiken des ICSC ausgewiesen sind. Im Folgenden werden daher ausschließlich die Daten des ICSC berücksichtigt.

In den 1980er Jahren ist die Zahl der jährlichen Eröffnungen von Factory Outlet Centern fast kontinuierlich gestiegen (s. Abb. 13). Dieses gilt insbesondere für die zweite Hälfte der 1980er Jahre. Allein in den Jahren 1986 bis 1990 wurden in den USA 169 Factory Outlet Center errichtet. 1989 wurde mit 43 Neueröffnungen der Höhepunkt der Entwicklung erreicht. Seitdem nahm dieser Wert stetig auf nur fünf im Jahr 1999 ab.

Abb. 13: Zahl der jährlichen Eröffnungen von Factory Outlet Centern in den USA.



Quelle: Humphers 2000, S. 14

Während von Anfang 1987 bis Ende 1989 insgesamt 111 Factory Outlet Center entstanden, waren es zehn Jahre später innerhalb des gleichen Zeitraums nur noch 19 Center.

Die Zahl der Factory Outlet Center (s. Abb. 14) hat von 1987 bis 1996 von 108 auf 329 stetig zugenommen. Nachdem sie allerdings bereits seit Mitte der 1990er Jahre im Vergleich zu den Vorjahren nur noch relativ wenig angestiegen ist, ist sie seit 1997 sogar rückläufig. Ende 1999 gab es mit 284 Factory Outlet Centern 45 weniger als nur drei Jahre zuvor. Auf den ersten Blick könnte vermutet werden, dass plötzlich zu Ende der 1990er Jahre eine größere Zahl von Factory Outlet Centern geschlossen wurde. Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass dieser Prozess schon früher eingesetzt haben muss, und dass der Rückgang nicht nur auf Schließungen zurückzuführen ist. Von 1982 bis 1996, d.h. bis zu dem Jahr, in dem mit 329 Factory Outlet Centern der vorläufige Höhepunkt erreicht wurde, wurden in den USA insgesamt 367 Center eröffnet (s. Abb. 13). Geht man vorsichtig geschätzt davon aus, dass 1982 bereits wenigstens 10–20 Factory Outlet Center in den USA existierten, hätte es im Jahr 1986 ca. 380 und nicht „nur“ 329 Factory Outlet Center geben müssen. Dieses Defizit ist nicht nur durch Schließungen, sondern auch durch die Zusammenlegung von benachbarten Zentren sowie die Umwandlung in Value Center bedingt (s. Kap. 4.2.2). Leider fehlen Statistiken zu Schließung, Zusammenlegung oder Umwandlung von Factory Outlet Centern. Bis 1996 dürfte jeder der genannten Gründe ungefähr mit gleichen Anteilen für den Fehlbestand verantwortlich sein, seitdem haben allerdings immer mehr Factory Outlet Center aufgrund ernsthafter Probleme schließen müssen.

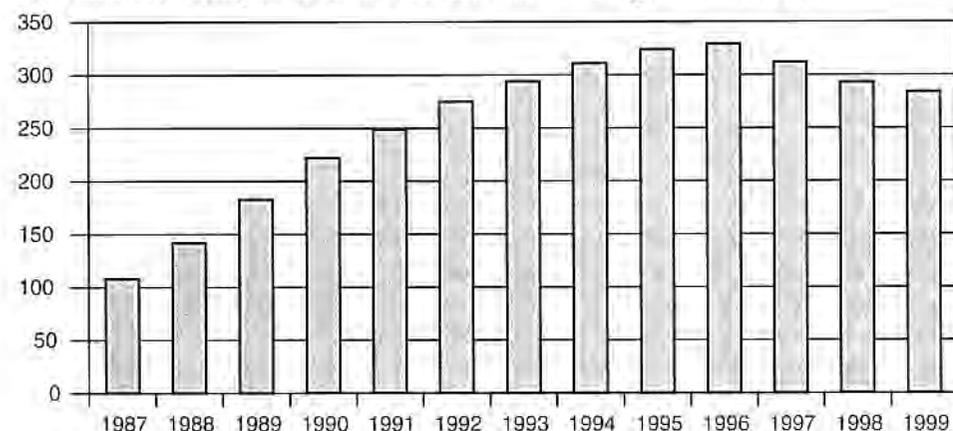
Während die durchschnittliche GLA der Factory Outlet Center von 1987 bis 1993 (s. Abb. 15) kaum zunahm, stieg sie in den folgenden sechs Jahren von 135.553 sq. ft. (1993) auf 197.932 sq. ft. um ca. 30 Prozent an. Dieses kann zum einen durch die bereits erwähnte Zusammenlegung bestehender Zentren erklärt werden, zum anderen waren Factory Outlet Center, die seit ca. Mitte der 1990er Jahre eröffnet wurden, viel größer als ihre Vorgänger.

Es ist in den USA üblich, die Factory Outlet Center sukzessive in mehreren Bauphasen zu errichten. Während die erste Bauphase 1994 noch eine GLA von nur 148.176 sq. ft. hatte, lag dieser Wert 1998 bereits bei 232.686 sq. ft., schrumpfte allerdings 1999 wieder auf 175.460 sq. ft.. Die summierte GLA aller US-amerikanischen Factory Outlet Center stieg von 13,9 Mio. sq. ft. 1987 auf 56,2 Mio. sq. ft. Ende 1999 und somit um ca. 400 Prozent in nur elf Jahren (HUMPHERS 1999a: 15).

#### 4.2.1.2 Betreibergesellschaften

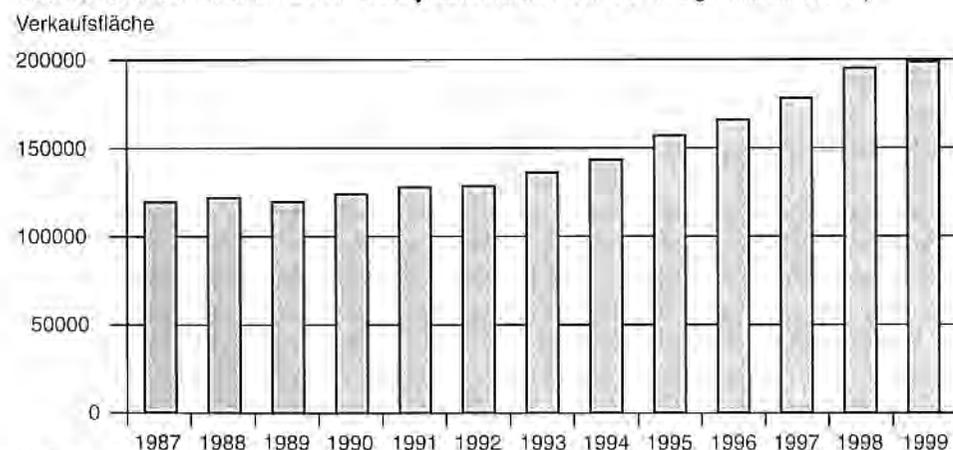
Die Betreibergesellschaften von Factory Outlet Centern sind nicht identisch mit denen traditioneller Shopping Center. Die Outlet-Industrie wird aber ebenfalls von relativ weni-

Abb. 14: Zahl der Factory Outlet Center in den USA 1988 bis 1999 (jeweils am 31. 12.)



Quelle: Humphers 2000, S. 14

Abb. 15: Durchschnittliche GLA der Factory Outlet Center 1987 bis 1999 (jeweils am 31. 12.)



Quelle: Humphers 2000, S. 14

gen Gesellschaften dominiert und es kommt immer wieder zu Übernahmen und Konsolidierungen. Im Juli 1999 hat z.B. *Prime Retail Inc.* 22 Center von *Horizon Group Properties* übernommen (BERLIN 1999, Pressemitteilung ICSC 27.09.99). Mit 53 Factory Outlet Centern und einer GLA von mehr als 14 Mio. sq. ft. war *Prime Retail Inc.* Ende 1999 mit Abstand die größte Betreibergesellschaft in diesem Industriezweig (s. Tab. 17). Sechs der zehn größten Gesellschaften sind als *Real Estate Investment Trusts* (s. Kap. 3.5) organisiert. Diesen gehörten 156 der 284 Center.

Tab. 17: Die zehn größten Betreibergesellschaften von Factory Outlet Centern Ende 1999

Gesellschaft	Zahl der Center	Summe GLA	
		Sq. ft.	qm
<i>Prime Retail Inc.</i> <sup>1)</sup>	53	14.664.810	1.363.827
<i>Chelsea GCA Realty</i> <sup>1)</sup>	19	5.206.600	484.213
<i>Tanger Factory Outlet Centers</i> <sup>1)</sup>	34	5.148.606	478.820
<i>Konover Property Trust</i> <sup>1)</sup>	31	4.139.914	385.012
<i>Charter Oak Partners/Rothschild</i>	14	3.804.116	353.782
<i>Horizon Group Properties</i> <sup>1)</sup>	13	2.577.024	239.097
<i>Belz Enterprises</i>	6	2.570.937	239.097
<i>New Plan Excel Realty Trust</i> <sup>1)</sup>	6	1.899.000	176.607
<i>VF Factory Outlet</i>	2	900.152	83.678
<i>The Harris McDonough Group</i>	1	712.188	66.233

1) Real Estate Investment Trust  
Quelle: HUMPHERS 2000b: 19

Die Konzepte der einzelnen Betreibergesellschaften unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander. *Prime Retail Inc.* und *Charter Oak Partners / Rothschild* bemühen sich in ihren in offener Bauweise errichteten Centern um ein möglichst hochwertiges Angebot, *Charter Oak Partners / Rothschild* konzentriert sich ganz auf Touristenregionen, während *Prime Retail* Standorte außerhalb der großen Verdichtungsräume wählt. Drei der sechs Factory Outlet Center von *Belz Enterprises* liegen ebenfalls in großen Touristenzentren (Las Vegas, Orlando, St. Augustine). *Belz Enterprises* bevorzugt geschlossene und klimatisierte Gebäude für den Fabrikverkauf, während fast alle Factory Outlet Center der anderen Betreibergesellschaften in offener Bauweise errichtet werden (HUMPHERS 2000b: 18).

#### 4.2.1.3 Bauliche Gestaltung

Factory Outlet Center werden entweder als geschlossenen Shopping Center, linear oder in Hufeisenform parallel zur Straße (strip center) oder mit einem dorffähnlichen Grundriss (village center) mit relativ schmalen Einkaufsstraßen angelegt. Die Village Center, die eine ansprechendere Einkaufsatmosphäre vermitteln, sind überwiegend erst in den 1990er Jahren gebaut worden und insbesondere in Ferienregionen zu finden. Die *Woodbury Common Premium Outlets* (s. Abb. 16) in Central Valley, NY sind das größte im dorffähnlichen Stil errichtete Factory Outlet Center der USA. Bei den geschlossenen Shopping Centern handelt es sich teilweise um ältere Gebäude, die einer neuen Nutzung zugeführt worden sind. Die in St. Charles im Westen der MSA Chicago gelegene *Piano Factory Outlet Mall* ist ein Beispiel für eine solche Konversionsmaßnahme. Von 1901 bis 1938 waren in dem

dreistöckigen Gebäude Klaviere und anschließend Möbel hergestellt worden. Während des II. Weltkrieges wurden militärisch genutzte Elektroteile hier produziert. Nach Kriegsende wurde die Produktion eingestellt und das Gebäude stand bis 1980 leer. Das stark verfallene Gebäude wurde in diesem Jahr von einem Investor, der es sanierte und teilweise abriß, aufgekauft. In den sanierten Gebäudeteilen wurde 1986 ein Factory Outlet Center eingerichtet (Auskunft des Center Managements).

Ende 1999 waren 168 (59 %) der 284 Factory Outlet Center als Strip Center, 66 (23 %) als Village Center und 50 (18 %) als geschlossene Center konzipiert (HUMPHERS 2000b:18). Alle offenen und die meisten der geschlossenen Factory Outlet Center sind in der preiswerteren eingeschossigen Bauweise entstanden. Allein bei der Konversion älterer Industriegebäude sind auch mehrgeschossige Verkaufsgebäude zu finden.

#### 4.2.1.4 Upgrading

Die ersten Factory Outlet Center, die Ende der 70er Jahre und Anfang der 80er Jahre gebaut worden sind, waren im Vergleich zu den heutigen sehr einfach gestaltet. Die Center und die Geschäftslokale waren in einem sehr schlichten Design gehalten, die angebotenen Artikel waren überwiegend aus einer früheren Saison oder wiesen größere Mängel auf. Auch fehlten zunächst noch die großen Designernamen in den Billigzentren und der Service war auf ein absolutes Minimum begrenzt. Be-

zahlt wurde anfangs, und dieses ist für die USA außergewöhnlich, fast ausschließlich in bar.

Alle dies hat sich zwischenzeitlich geändert. Obwohl noch deutliche Unterschiede zu den meisten traditionellen Shopping Centern bestehen, hat spätestens seit Beginn der 1990er Jahre in den Factory Outlet Centern in mehrfacher Hinsicht ein deutliches Upgrading stattgefunden. Neue Center werden immer aufwändiger gebaut und die meisten der älteren Factory Outlet Center sowie die einzelnen Geschäftslokale sind zwischenzeitlich renoviert worden. Aber auch die Qualität der angebotenen Artikel sowie deren Präsentation und der Service haben

Foto 2: Piano Factory Mall (MSA Chicago)



Abb 16: Woodbury Common Premium Outlets

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

sich deutlich verbessert. Man hat erkannt, dass sich die Kunden in allzu „primitiven“ Centern nicht wohl fühlen und die Hersteller von sehr teuren Markenartikeln billig wirkende Center meiden. Die Kreditkarte ist heute gängiges Zahlungsmittel. Beim Umtausch gekaufter Ware zeigt man sich großzügig. Informationskioske, Kinderwagen oder Rollstühle, die für die Dauer des Besuchs ausgeliehen werden können, und Geldautomaten gehören inzwischen wie in jedem traditionellen Shopping Center zum festen Angebot. Einige Center, die besonders häufig von Touristen aufgesucht werden, bieten Informationen in mehreren Sprachen und Geldwechsellautomaten an (Beobachtung

der Verfasserin FINLEY 1999b, HUMPHERS 1996b, The National Retail Federation 1995: 116-119).

Ein weiterer Trend, der seit einigen Jahren beobachtet werden kann, ist die zunehmende Integration von Restaurations- und Freizeiteinrichtungen in die Factory Outlet Center. Anfangs wurde meist auf gastronomische Einrichtung ganz verzichtet. Inzwischen wurde erkannt, dass Käufer, die häufig viele Stunden in den Centern verweilen, noch länger bleiben, wenn Ihnen die Gelegenheit gegeben wird, hier auch zu essen oder eine Erfrischung zu sich zu nehmen. Zunehmend werden die Center mit Food Courts ausgestattet. Aus dem gleichen Grund werden auch vermehrt Attraktionen für Kinder bereitgestellt. Dieses können Spielplätze, Karussells oder Plastiktiere, auf denen für ein geringes Entgelt ein paar Minuten geritten werden kann, sein. An den Wochenenden wird mit speziellen Veranstaltungen für Kinder gelockt. Die Factory Outlet Center werden immer häufiger mit Gestaltungsmitteln ausgestattet, die eigentlich für Regional und Superregional Center typisch sind. Einige Center sind sogar bereits um Großkinos ergänzt worden, um auch in den Abendstunden Käufer anzuziehen (Chain Store Age Executive (März) 1996: 71 u. 74, HERSCH 1995, HUMPHERS 1996a, 1996b u. 1999b: 15, MINES 2000: 87, Shopping Center World (Juli) 1993: 46 - 47).

Foto 3: North Georgia Premium Outlets (MSA Atlanta)



Die Aufwertung der Factory Outlet Center als Ganzes sowie der einzelnen Ladenlokale ist umstritten. Während die Befürworter einer besseren Präsentation der Ware der Meinung sind, dass sich auch fehlerhafte Artikel oder Auslaufmodell leichter in einer angenehmen Atmosphäre verkaufen lassen, glauben die Gegner, dass auf jeden Fall ein deut-

lich sichtbarer Unterschied zu den traditionellen Shopping Centern und zum regulären Einzelhandel bestehen sollte. Nur wenn die Ware in nicht zu luxuriöser Umgebung angeboten werde, habe der Verbraucher das Gefühl, preiswert einzukaufen. Aus diesem Grund erinnern z.B. die *Eddie Bauer* Geschäfte in Factory Outlet Centern eher an Lagerhallen als an die Stammgeschäfte, während sich die Verkaufsräume des Herstellers von Uhren und Accessoires *Fossil* nicht wesentlich von Ladenlokalen in traditionellen Shopping Centern unterscheidet (POLLOCK 1998). Nachteilig ist, dass der Bau aufwändiger Center und Ladenlokale teurer als der von primitiven Verkaufsstätten ist. Dieses hat Auswirkungen auf den Verkaufspreis der angebotenen Ware. Da der Preis bzw. die Ersparnisse die wichtigsten Gründe für den Besuch eines Factory Outlet Centers sind, sollte bei deren Ausgestaltung Vorsicht angesagt sein.

#### 4.2.1.5 Einzelhändler / Produzenten

Die Palette der in Factory Outlet Centern angebotenen Ware streut ähnlich wie in den Regional Centern, die Verkaufsfläche für Textilien ist aber geringer und die für Schuhe und Schmuck, d.h. überwiegend Modeschmuck, größer (s. Tab. 18). Demgegenüber ist die Fläche, die für den Verkauf von Heimtextilien und Kleinmöbeln in den Factory Outlet Centern genutzt wird, vergleichsweise gering.

Tab. 18: Das Warenangebot in Factory Outlet Centern und Regional Centern

Kategorie	Factory Outlet Center* Anteil an GLA (%)	Regional Center Anteil an GLA (%)
Textilien	52	48
Schuhe	12	5
Heimtextilien, Kleinmöbel	4	13
Haushaltswaren	8	9
Elektroartikel	2	4
Schmuck	7	2
Lederwaren	5	k. A.
Nahrungsmittel	5	6
Anderes	5	13

\* Stichprobe von 37 größeren Factory Outlet Centern  
Quelle: Humphers 1996a, S. 22

Die Zahl der Direktverkaufsläden ist von 3.682 im Jahr 1987 kontinuierlich auf 13.839 im Jahr 1999 angestiegen (HUMPHERS 1999a: 16). Anders verhält es sich mit der Zahl der Produzenten bzw. Einzelhändler. Produzent und Einzelhändler sind in den meisten Fällen in Factory Outlet Centern identisch. Große Produzenten wie *Gap*, *Levis*, *Ralph Lauren*, *Samsonite* oder *Nike* bieten ihre Erzeugnisse unter eigenem Label in gleichnamigen Geschäften an. Dieses gilt fast ausnahmslos für die Anbieter von Textilien, Lederwaren oder Haushaltsartikeln. Geschäfte, in denen Produkte einer größeren Zahl von Herstellern angeboten werden, sind seltener. Dieses trifft vereinzelt für die Anbieter von Textilien, wie z. B. *Euro Collections* und *European Designer Outlet*, die sich auf den Verkauf von Garderobe verschiedener europäischer Designer spezialisiert haben, zu. Produkte verschiedener Hersteller lassen sich vor allem in Geschäften, die Kosmetika, wie z.B. *Bubbles & Scents*, *The Cosmetics Company Store* und *The Perfumery* oder Bücher und andere Printmedien

vertreiben, wie z.B. *Book Cellar* oder *Publisher's Warehouse* finden (ICSC 1998b). Im Folgenden werden alle Anbieter in Factory Outlet Centern vereinfacht als Einzelhändler oder Einzelhandelsketten bezeichnet.

Tab. 19: Geschäfte und Einzelhandelsketten in Factory Outlet Centern (jeweils am 31.12)

Jahr	Zahl der Geschäfte	Zahl der Einzelhandelsketten
1987	3.682	281
1988	4.413	308
1989	5.758	358
1990	6.907	419
1991	8.256	471
1992	9.151	500
1993	10.529	527
1994	11.603	535
1995	11.137	543
1996	12.045	529
1997	13.032	514
1998	13.654	492
1999	13.839	454

Quelle: HUMPHERS 2000b: 15

Die Zahl der Einzelhändler, bzw. Einzelhandelsketten in Factory Outlet Centern nahm bis Ende 1995 auf 543 zu, reduzierte sich aber in den folgenden drei Jahren auf 454, die es Ende 1999 nur noch gab (s. Tab. 19). Detaillierte Daten liegen für das Jahr 1997 vor. Ende dieses Jahres war rein rechnerisch jede der 514 Ketten mit 25 Ladenlokalen vertreten. Tatsächlich hatten aber 315 Ketten nur bis zu zehn Verkaufsstätten in Factory Outlet Centern, 201 Einzelhändler unterhielten sogar nur ein oder zwei Ladenlokale; diese sind somit nicht als Ketten zu bezeichnen. Hierbei handelt es sich überwiegend um Hersteller, die in räumlicher Nähe zu den Factory Outlet Centern produzieren und hier Ware mit kleinen Fehlern und Überproduktionen anbieten. Am anderen Ende der Skala betreiben relativ wenige Einzelhandelsketten eine sehr große Zahl von Fabrikverkaufsgeschäften. Elf Ketten unterhalten jeweils mehr als 200 Ladenlokale mit insgesamt 4.837 Geschäften. Ca. 37 Prozent aller Geschäfte, die in den Factory Outlet Centern zu finden sind, gehören nur elf Ketten an (Stand 31.12.1997) (ICSC 1998b, Auswertung der Verfasserin). Da einige Konzerne mehrere Einzelhandelsketten betreiben, die häufig alle in dem gleichen Factory Outlet Center vertreten sind, ist der Konzentrationsprozess noch größer als bisher dargestellt. Spitzenreiter ist die *Phillips-Van Heusen Corporation*, zu der die Ketten *Van Heusen*, *Geoffrey Beene*, *Bass Company*, *Izod* und *Gant* gehören, mit 665 Direktverkaufsstätten (s. Tab. 20).

In Factory Outlet Centern fehlen großflächige Anbieter. Die Funktion von Magneten, die in großen Shopping Centern Kaufhäuser übernehmen, üben die Hersteller hochwertiger Markenartikel aus. Große Anziehungskraft haben z.B. die Firmen *Bose*, *Calvin Klein*, *Coach*, *Donna Karen*, *Jones New York*, *Levi's*, *Liz Claiborne*, *Nautica*, *Nike*, *Polo Ralph Lauren*, *Reebok*, *Sony*, *The Gap* und *Tommy Hilfiger* (s. Tab. 21) (HUMPHERS 1998: 16). Je mehr Hersteller renommierter Markenartikel vertreten sind, umso größer ist die Chance, dass Kunden in der Hoffnung auf ein besonderes Schnäppchen einen langen Anfahrtsweg in Kauf nehmen. Insbesondere die Produzenten teurer modischer Artikel können es sich

Tab. 20: Die Konzentration großer Konzerne in Factory Outlet Centern (Stand: 31.12.97)

Konzern	Einzelhandelskette	wichtigste Warengruppen	Zahl der Ladenlokale
Phillips-Van Heusen Corporation	<i>Van Heusen</i> (231) <i>Geoffrey Beene</i> (94) <i>Bass Company</i> (213) <i>Izod</i> (101) <i>Gant</i> (26)	Damen- u. Herrengarderobe Damen- u. Herrengarderobe Schuhe, Lederwaren Damen- u. Herrengarderobe Herrengarderobe	665
The Dress Barn, Inc.	<i>Westport Ltd./Westport Women</i> <i>Dress Barn Outlet</i> <i>Dress Barn Women Outlet</i>	alle: Damengarderobe	395
Sara Lee Corporation	<i>L. Eggs Hanes Bah</i> (215) <i>Playtex</i> (215) <i>Coach</i> (65) <i>Socks Galore by Hanes</i> (55) <i>Champion Hanes</i> (36)	Unterwäsche, Strümpfe Unterwäsche Taschen, Lederwaren Socken Freizeit/Sportkleidung	371
Nine West Group, Inc.	<i>Nine West Outlet</i> (150) <i>Banister/Banister Shoes Studio/Capezio</i> (133) <i>Enzo Outlet</i> (10) <i>Easy Spirit</i> (35)	alle: Schuhe, Handtaschen, Lederaccessoires	328
Cosmetics Center, Inc.	<i>Prestige Fragrance &amp; Cosmetics</i> (275)	Kosmetika	275
NBTY (Nature's Bounty) Inc.	<i>Vitamin World</i> (247)	freiverkaufliche Medikamente, Gesundheitsprodukte	247
k. A.	<i>Stock Room/true 21 Company Stock/Capers</i>	alle: Damen- und Herrengarderobe	246
Melru Corporation	<i>Jones New York</i> (223) <i>Evan-Picone</i> (8)	Damen u. Herrengarderobe Damengarderobe	231
Rocky Mountain Chocolate Factory, Inc.	<i>Rocky Mountain Chocolate Factory</i> (223)	Schokolade, Pralinen	223
Casual Corner Group, Inc.	<i>Casual Corner Outlet</i> (121) <i>Casual Corner Woman Outlet</i> (41) <i>Patte Sophisticate Outlet</i> (59)	alle: Damenbekleidung	221
Summe			3202

Quelle: HUMPHERS 1999a: 16 u. ICSC 1998b

nicht leisten, Ware der letzten Saison oder Ware mit leichten Fehlern im regulären Einzelhandel anzubieten. Überschussproduktionen und fehlerhafte Ware werden daher häufig in den Factory Outlet Centern mit großen Preisnachlässen angeboten. Die Fabrikverkaufsstellen bieten den Markenartikelherstellern die Möglichkeit, die Absatzwege von Überproduktionen oder fehlerhafter Ware zu kontrollieren. Besteht diese Möglichkeit nicht, so muss die Ware an Off-Pricer (s. Kap. 4.3.1), die Restposten mehrerer Hersteller aufkaufen, weitergeleitet werden. Der Markenartikelhersteller kann dann nicht mehr beeinflussen, wie die Ware präsentiert und an welchen Standorten sie angeboten wird.

Übersehen werden darf nicht, dass eine Reihe von Herstellern es strikt ablehnt, ein Geschäft in einem Factory Outlet zu eröffnen. Hierzu zählt z. B. mit dem Konzern *The Limited, Inc.* einer der größten Anbieter von Textilien in den USA. Die zu diesem Konzern gehörenden Ketten *Limited*, *Express*, *Lane Bryant* und *Lerner New York* (alle Damenoberbekleidung), *Victoria's Secret* (Damenwäsche) sowie *Structure* (Herrenoberbekleidung)

Tab. 21: Anbieter hochwertiger Markenartikel in Factory Outlet Centern<sup>1)</sup> (Stand: 31.12.97)

Sortiment / Produzent	Zahl der Geschäfte	Sortiment / Produzent	Zahl der Geschäfte
<b>Textilien</b>		<b>Sportbedarf u. -kleidung</b>	
Ann Taylor <sup>1)</sup>	41	Fila	45
Anne Klein Factory Stores	44	Holly Hansen	5
Benetton	24	Nike Factory Store	42
Bogner	3	The North Face	4
Calvin Klein Outlet Store	35	Sergio Tacchini	1
Christian Dior Company Store	3	Sierla Designs	1
Donna Karen Company Store	50	Timberlands	39
Eddie Bauer Outlet	47	<b>Lederwaren u. Schuhe</b>	
Escada Company Stores	9	Bally Outlet Stores	10
Gap Outlet	60	Birkenstock	2
Ganni Versace Company Store	1	Charles Jourdan	1
Giorgio Armani General Store	3	Cole-Haan	18
Gucci	2	Etienne Aigner	65
Guss <sup>2)</sup>	66	Florsheim Factory Outlet	102
L.L. Bean Factory Store	8	Hush Puppies <sup>2)</sup>	54
Levi's <sup>2)</sup>	127	Kenneth Cole	14
Louis Feraud Company Store	2	Samsone/American Tourister	148
Nautica	58	<b>Haushaltswaren</b>	
Oilly	3	Dansk Factory Outlet	60
Qshkash B Goshi Factory Store	103	Mikasa Factory Outlet	145
Polo Ralph Lauren Factory Store	68	Villeray & Boch	27
Quicksilver/Beach Street	12	Waterford Wedgwood	21
Rodier-Paris	1	<b>Elektrogeräte</b>	
Tommy Hilfiger	50	Bose Factory Store	40
<b>Accessoires/Schmuck</b>		Black & Decker	41
Tossil Company Store	27	The Sharper Image Outlet	3
Seiko: The Company Store	7	Sony	10
Swatch Outlet	5		

<sup>1)</sup> Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. <sup>2)</sup> Diese Hersteller unterhalten Geschäfte mit unterschiedlichen Bezeichnungen in Factory Outlet Centern (z.B., Ann Taylor und Ann Taylor Factory Store oder Levi's Outlet, Levi's Outlet by County Seat, Levi's Outlet by Designs oder Levi's Outlet by Most/Dockers Outlet by Most). Quelle: ICSC 1998b, Auswertung der Verfasserin

unterhielten Ende 1999 knapp 4.000 Geschäfte. Obwohl dieser Konzern heiß von *Factory Outlet Centern* umworben wird, verweigert er sich mit dem Hinweis, den eigenen Markennamen nicht gefährden zu wollen (mündliche Auskunft von Betreibergesellschaften).

Die überwiegende Zahl der bekannten Markenartikelhersteller produziert Textilien, d.h. meist Damengarderobe, oder Haushaltswaren. Die Betreibergesellschaften von Factory Outlet Centern bedauern, dass das Angebot für Männer so gering ist. Man erhofft sich allerdings positive Impulse von der zunehmenden Integration von *Bose*, *Black & Decker* und *Sony* in neuerer Zeit (mündliche Angaben von Betreibergesellschaften). Im Gegensatz zu den Befürchtungen von *The Limited Inc.* hat der Anbieter hochwertiger Musikanlagen *Bose* festgestellt, dass die Geschäfte in Factory Outlet Centern helfen, neue Kunden zu gewinnen. Die Ladenlokale dienen nicht nur dazu, Umtauschware abzusetzen, sondern üben auch die Funktion von Showcases aus. In diesen wird die Ware besonders aufwändig präsentiert und den Kunden wird sogar die Möglichkeit geboten, in Räumen, die dem häuslichen Wohnzimmer nachempfunden sind, alle Vorzüge der Musikanlagen zu testen.

Viele Kunden besuchen zunächst aus reiner Neugierde die *Bose Factory Stores*, erwerben aber später Artikel des Herstellers im regulären Einzelhandel (HAZEL 1998).

Wie bereits dargestellt (s.o.), hat sich die Zahl der Einzelhandelsketten in Factory Outlet Centern seit Mitte der 1990er Jahre reduziert. 1998 haben sich überwiegend Ketten, die nur relativ wenige Direktverkaufsläden betrieben haben, zurückgezogen (s. Tab. 22) Einige, wie z. B. *Bruce Alan Bags* sind von anderen Unternehmen aufgekauft worden und operieren jetzt unter anderem Namen. Auffallend ist, dass sich unter diesen Einzelhändlern nicht ein Einziger der sehr bekannten Markenartikelhersteller befindet, d.h. diese scheinen mit ihrem Engagement in den Factory Outlet Centern zufrieden zu sein. Zusätzlich zu den genannten Produzenten, die sich ganz zurückgezogen haben, haben allerdings einige der größeren Anbieter Ende der 1990er Jahre einen nicht unerheblichen Teil ihrer Ladenlokale geschlossen oder deren Schließung angekündigt. Der *Phillips Van Heusen* Konzern hatte im August 1997 angekündigt, im Verlauf der kommenden zwei Jahre 150 seiner Ladenlokale zu schließen. Als Grund wurden hohe Verluste im vorausgegangenen Geschäftsjahr angegeben (Chain Store Age (Okt.) 1997: 175 - 176). Die in finanzielle Schwierigkeiten geratene Firma *London Fog Industries*, ein in den USA bekannter Produzent von Mänteln, Jacken, Regenkleidung und Schirmen, hat im November 1999 angekündigt, noch im gleichen Jahr 110 seiner 140 Geschäfte in Factory Outlet Centern zu schließen, da man nicht mehr so stark wie bisher in Konkurrenz zu den traditionellen Absatzwegen, d.h. in diesem Falle Kaufhäuser, über die die Produkte des Herstellers hauptsächlich abgesetzt werden, treten möchte (Pressemitteilung des ICSC vom 24.11.99). Über die Gründe für den Rückzug anderer Hersteller aus Factory Outlet Centern kann nur spekuliert werden. Wahrscheinlich rechtfertigten auch bei diesen die Umsatzzahlen nicht den Verbleib in den Direktverkaufszentren. Außerdem muss davon ausgegangen werden, dass einige Hersteller festgestellt haben, dass das Image des Markennamens durch den Verkauf

Tab. 22: Einzelhandelsketten, die sich 1998 aus Factory Outlet Centern zurückgezogen haben\*

Firmenname	Zahl der Geschäfte 31.12.97	Sortiment
Baldanza Company Stores	5	Damengarderobe
Bruce Alan Bags (verkauft an Leather Loft)	40	Handtaschen, Lederwaren
Ducks Unlimited Sportswear	7	Herrengarderobe
Dundee Direct, Bed, Bath & Baby (verkauft an Springmaid Wamsutta)	3	Kleinkindermobiliar
Epsode (verkauft an Wet Seal)	19	Damengarderobe
Famous Brands Electronics	21	Musik- u. Videoanlagen
John Henry and Friends	46	Textilien
Konar	4	Damengarderobe
Lily of France	5	Damenwäsche
Linens by Bibb (verkauft an Dan River)	4	Haushaltswäsche
Manhattan Factory Stores	7	Textilien
Rolls Leather Goods	3	Lederwaren
Ruff Horn	12	Freizeitkleidung
Russ	19	Geschenkartikel
Russel Outlet Store/Leizues Factory Store	35	Freizeitkleidung

\* die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.  
Quelle: HUNNEKE 1999c: 16 u. ICSC 1998b

preiswerter Ware unter gleichem Namen gelitten hat<sup>1</sup>. Gleichzeitig pflanzten allerdings andere Hersteller, die Zahl der Fabrikverkaufsgeschäfte zu vergrößern. Dieses gilt z.B. für den Hersteller von Outdoorbekleidung und -zubehör *L. L. Bean* (SPRINGER 1998b).

In den Factory Outlet Centern werden die kleineren Direktverkaufsläden seit einigen Jahren durch Billigläden sehr teurer Kaufhausketten ergänzt. Ende der 1980er Jahre eröffnete die Kaufhauskette *Saks Fifth Avenue* ein erstes sogenanntes *Off 5th - Saks Fifth Avenue Outlet*, das Ware anbietet, die nicht im regulären Einzelhandel abgesetzt werden konnte. Der teure und stets topmodische Anbieter *Saks Fifth Avenue* kann es sich nicht leisten, die Ware über einen längeren Zeitraum der modisch interessierten Kundschaft

anzubieten. Die ausgemusterte Ware wird zu stark reduzierten Preisen in der firmeneigenen Billigkette zum Kauf angeboten. Da die Ware nicht im Direktverkauf von Herstellern angeboten wird, sind die Billigläden als Off-Pricer zu bezeichnen. 1998 gab es 39 *Off 5th - Saks Fifth Avenue Outlets*, in denen zwölf Prozent des Gesamtumsatzes des Konzerns erwirtschaftet wurden (Shopping Center World (Mai) 1998: M3). Ähnlich haben inzwischen die renommierten Kaufhausketten *Nordstrom*, *Neiman Marcus* und *Barneys* mit *Nordstrom Rack*, *Last Call! The Clearance Center from Neiman Marcus* und *Barneys New York Outlet* Geschäfte, in denen Ware, die sich in den Stammhäusern nicht mehr absetzen lässt, eröffnet. Aber nur ein Teil der Ware stammt tatsächlich aus den Nobelkaufhäusern; bis 70 Prozent des

Foto 4: Wegweiser der Prime Outlets of Huntley (MSA Chicago)



<sup>1</sup> Eine schriftliche Befragung der Verfasserin von Herstellern, die sich aus Factory Outlet Centern zurückgezogen haben, blieb erfolglos. In einigen telefonischen und persönlichen Interviews, die hierzu durchgeführt wurden, konnten diese Gründe zwischen den Zeilen herausgelesen werden.

Angebots wird hinzugekauft oder nur für den Verkauf in den Billigketten produziert. Die Ladenlokale sind mit ca. 45.000 sq. ft. deutlich größer als die Fabrikverkaufsläden, die direkt von den Herstellern betrieben werden. Eine Untersuchung der Zusammensetzung der Kunden von *Nordstrom* und *Nordstrom Rack* hat gezeigt, dass nur ca. vier Prozent sowohl das Luxus- als auch das Billigkaufhaus besuchen. Dieses bedeutet, dass *Nordstrom Rack* kein Konkurrent von *Nordstrom* ist und dort kaum Kunden abzieht. Konkurrent von *Nordstrom Rack* ist vielmehr *Off 5th - Saks Fifth Avenue Outlets*, das sich mit einem ähnlichen Angebot am Markt präsentiert. Beide Billigketten eröffnen die Möglichkeit, den Kundenkreis zu erweitern. Der Gebrauch des Namens der Nobelkaufhäuser auch für die Billigketten trägt angeblich dazu bei, neue Kunden anzuziehen und wird keinesfalls als eine Gefährdung des guten Namens betrachtet (SPRINGER 1998c: 5).

#### 4.2.1.6 Qualität und Preis des Angebots

Qualität und Preis der in den Factory Outlet Centern angebotenen Ware wird in der amerikanischen Öffentlichkeit heiß diskutiert. In den lokalen Zeitungen erscheinen immer wieder Artikel, die Vergleiche zwischen traditionellem Einzelhandel und Fabrikverkauf ziehen. Zwei in der *Washington Post* am 06.03.95 und 26.08.96 über die Factory Outlet Center in der Region erschienene Artikel wiesen darauf hin, dass die Ersparnisse weit geringer seien als allgemein angenommen und dass ein nicht unbedeutender Teil des Angebots ausschließlich für den Verkauf in den Direktverkaufsläden produziert wurde. Die *New York Times* stellte am 15.01.99 Ähnliches für die gesamte Industrie fest. Zeitungsartikel dieser Art rufen beim Verbraucher ein großes Misstrauen hervor. Für den Kunden ist die Qualität der Ware nur schwer zu beurteilen, da ein direkter Vergleich häufig nicht möglich ist. Die Stoffe können bei sonst gleichen Modellen nicht identisch oder teurere Knöpfe und Schnallen durch preiswertere ersetzt worden sein. Kleine Mängel an der Ware können erst nach sehr genauer Betrachtung richtig eingeschätzt werden. Hinzu kommt, dass auch im regulären Einzelhandel immer wieder Ware zu Sonderpreisen angeboten wird. Seitdem die Kaufhauskette *Macy's* 1982 den ersten one day sale durchgeführt hat, hat es sich in den USA auf breiter Front durchgesetzt, nicht nur zu Saisonende, sondern zu allen erdenklichen nationalen und regionalen Feier- und Gedenktagen, wie *Mother's Day*, *Memorial Day* oder *Thanksgiving* Sonderaktionen durchzuführen. Die Ware wird nur für einen einzigen oder wenige Tage reduziert, um dann wieder zum regulären Preis angeboten zu werden. Ein Vergleich zwischen Fabrikverkaufsläden und regulärem Einzelhandel ist somit äußerst schwierig (Chain Store Age (März) 1996: 74, HUMPHERS 1999b, KAUFMAN 1999: C1).

Die Zeitschrift *Consumer Reports*<sup>2</sup> hat 1998 in einer groß angelegten Untersuchung Preis und Qualität der unterschiedlichsten Artikel, die in 2.600 Geschäften in und außerhalb von Factory Outlet Centern erworben worden waren, verglichen. In den regulären Geschäften wurde nicht derjenige Preis, der zuerst für ein Produkt verlangt worden war, sondern der Preis, der zu dem Zeitpunkt der Erhebung tatsächlich gefordert wurde, zugrundegelegt. Es wurde festgestellt, dass im Direktverkauf Ersparnisse zwischen fünf und 50 Prozent und im Mittel von ca. 25 Prozent erzielt wurden. Allerdings zeigte sich, dass

<sup>2</sup> vergleichbar mit *Stiftung Warentest* in Deutschland

bei genauerer Betrachtung scheinbar identische Ware doch immer wieder kleine Unterschiede aufwies. So wurde z.B. festgestellt, dass die Nähte der im regulären Handel gekauften *Levi's 505 Jeans* (\$ 42) mit mehr Stichen zusammengenäht war als die im Direktverkauf erworbene Hose (\$ 29). Dieser Unterschied ist zwar mit bloßem Auge nicht erkennbar und scheint zunächst bedeutungslos, allerdings wird sich die preiswertere Hose im Gegensatz zu der teureren Hose beim Waschen und dem damit verbunden Einlaufen verziehen. *Gap* verkauft scheinbar gleiche Ledergürtel im regulären Handel (\$ 20) und im Direktverkauf (\$ 10), das Leder des teureren Gürtels ist aber doppelt so dick wie das des preiswerteren Exemplars. Ähnliche kleine Unterschiede, die sich vom Verbraucher kaum erkennen lassen, wurden bei Haushaltswaren festgestellt. Wenn diese Unterschiede beachtet werden, sinken der Untersuchung zufolge die Ersparnisse beim Einkauf in Factory Outlet Centern von 25 Prozent eher auf 10 bis 20 Prozent. Mit viel Glück und Zeit können aber immer wieder besondere Schnäppchen gemacht werden (Consumer Reports (Aug.) 1998: 20-25).

Im Rahmen einer anderen Untersuchung, die von Mitarbeitern der University of South Carolina durchgeführt wurde, wurde der Preis von 686 verschiedenen Textilien, die in drei Factory Outlet Centern erworben wurden, verglichen. Es wurde allerdings nicht untersucht, ob scheinbar gleiche Artikel auch wirklich identisch waren. Da sich ältere Artikel kaum noch im regulären Einzelhandel finden lassen, wurde nur Ware der laufenden Saison gekauft. Es gelang, 415 der zuvor im Direktverkauf erworbenen Artikel ebenfalls in traditionellen Shopping Centern zu finden. Insgesamt wurde festgestellt, dass die Preise im regulären Handel um 24 Prozent über denen des Direktverkaufs lagen. Es wurde aber kein Unterschied festgestellt, wenn die Ware in den Shopping Centern ebenfalls reduziert angeboten wurde. Als besonders negativ bewerten die Autoren der Studie die Art und Weise, in der die Ware in Factory Outlet Centern häufig ausgedient ist. Es ist durchweg üblich, auf den Preisschildern zwei Preisangaben zu nennen. Der höhere Preis, der als suggested retail price (empfohlener Preis) bezeichnet wird, gibt an, zu welchem Preis die Ware angeblich im regulären Einzelhandel verkauft wird, während der niedrigere Preis über den im Direktverkauf zu entrichtenden Preis informiert. Der suggested retail price liegt häufig deutlich über dem tatsächlich in den regulären Geschäften erhobenen Anfangspreis für ein Produkt. Es wird somit eine höhere Ersparnis vorgetäuscht als tatsächlich vorhanden (CLODFELTER / FOWLER 1999).

Jeder Hersteller scheint im Direktverkauf eine andere Philosophie zu verfolgen. Einige Produzenten, wie z.B. der hochwertige Lederwarenhersteller *Coach*, führen in Factory Outlet Centern die gleiche makellose Ware wie in den regulären Geschäften, allerdings mit einer Zeitverschiebung von sechs bis acht Monaten. *Coach* bietet keine Sonderangebote in den regulären Geschäftslökalen mehr an. Die gesamte, nicht während der laufenden Saison verkaufte Ware geht an den Hersteller zurück, der diese dann in den Fabrikverkaufsläden anbietet. Soweit bekannt, ist *Coach* allerdings der einzige Hersteller, der in dieser Art und Weise vorgeht. *Timberland* verkauft in den Direktverkaufsläden hauptsächlich Ware mit kleinen Fehlern, während der Hersteller von teuren Musik- und Fernsehgeräten *Bose* überwiegend Umtauschware, die allerdings genauestens überprüft wurde und für die auch eine Garantie übernommen wird, mit einem Preisnachlass von 15 bis 25 Prozent anbietet (HAZEL 1998, HUMPHERS 1996b). Von anderen Anbietern, wie z. B. *Gap*, *Ralph Lauren / Polo*, *Brooks Brothers*, *Ann Taylor* und *Donna Karen* ist bekannt, dass sie

in den Fabrikverkaufsläden auch Ware anbieten, die ausschließlich für den Verkauf in diesen Geschäften angefertigt worden ist. Wie groß der Anteil dieser Produktionen ist, kann allenfalls geschätzt werden, da die Hersteller hierzu die Auskunft verweigern. Die in Deutschland häufig zu hörende Aussage, dass die amerikanischen Einzelhändler die Ware nicht kaufen, sondern nur zur Konzession haben, ist falsch. Es ist keinesfalls so, dass die Einzelhändler in den USA die Ware an den Hersteller zurückgeben können und dieser die Artikel anschließend an Factory Outlet Center weiterleitet<sup>3</sup>.

Manche Fabrikverkaufsläden vermitteln den Eindruck, dass weit mehr als die Hälfte des Angebots nicht im regulären Einzelhandel zu finden ist. Viele derjenigen Hersteller, die auffallend viele Direktverkaufsläden unterhalten (s. Tab. 21), scheinen besonders viel Ware ausschließlich für den Verkauf in diesen Geschäften zu produzieren. Dieses ist verständlich, da logischerweise die Menge der Überproduktionen und der fehlerhaften Ware bei jedem Produzenten begrenzt ist (Beobachtung der Verfasserin, Consumer Reports (Aug.) 1998: 20-25, HUMPHERS 1998).

Viele Fabrikverkaufsläden bieten nicht nur reduzierte Ware, sondern auch Artikel aus der laufenden Saison an, die zum gleichen Preis im regulären Einzelhandel erworben werden können. Darüber hinaus befinden sich in Factory Outlet Centern auch reguläre Anbieter, die mit Sonderangeboten, die meist im Eingangsbereich platziert sind, den Eindruck erwecken, auch im Direktverkauf tätig zu sein. Die Mischung aus regulärem Angebot und Fabrikverkauf erhöht die Umsätze. Manche Kunden geraten in einen „Kaufrausch“ und beachten nicht, ob sie einen Artikel zu einem reduzierten oder zum regulären Preis erwerben. Andere Käufer belohnen sich für den Kauf preiswerter Ware, bei dem imaginär gespart wurde, durch den Erwerb eines topmodischen Kleidungsstücks zum regulären Preis (Beobachtung der Verfasserin, Gespräche mit Einzelhändlern in Factory Outlet Centern).

#### 4.2.1.7 Kunden

Der typische Kunde in einem Factory Outlet Center ist weiblich, mittleren Alters, verheiratet, berufstätig und hat mindestens einen Collegeabschluss, 40 Prozent haben mit über \$ 50.000/Jahr ein Einkommen, das weit über dem Durchschnitt liegt (1997: \$ 35.492) (HUNDLEY 1995a u. 1995b, LORD 1995: 155, The National Retail Federation 1995: 122-124).

Im August 1997 interviewte das renommierte Gallup-Institut 503 Kunden in fünf Factory Outlet Centern. Die Hälfte der Probanden konnte später noch einmal telefonisch befragt werden. Darüber hinaus wurden weitere 2.000 Telefoninterviews durchgeführt. Von diesen hatten zwei Drittel während der vergangenen sechs Monate ein Factory Outlet Center aufgesucht. Angeblich hatten 60 Prozent derjenigen, die in den Centern selbst befragt wurden, ein Haushaltseinkommen von mehr als \$ 50.000 (zitiert in: KIRWAN 1998).

<sup>3</sup> Diese Behauptung wird immer wieder auf Veranstaltungen, in deren Mittelpunkt ein geplantes Factory Outlet Center steht, insbesondere von Einzelhändlern als Gegenargument vorgetragen. In vielen Gesprächen mit US-amerikanischen Einzelhändlern und Produzenten stellte sich heraus, dass diese Behauptung eindeutig falsch ist.

Die National Retail Federation hat ermittelt, dass während des Besuchs eines Factory Outlet Centers durchschnittlich Ware im Wert von \$ 140 gekauft wird (1995: 123). Der ICSC ist mit \$ 147 / Besuch zu einem ähnlich Ergebnis gekommen (unveröffentlichte Unterlagen). Andere Untersuchungen haben allerdings ergeben, dass 1993 durchschnittlich nur \$ 85,76 und zwei Jahre später nur \$ 97,64 während eines Einkaufstrips ausgegeben wurden (beide zitiert in: HUNDLEY 1995b: 46). Die Gallup-Studie hat mit durchschnittlich \$ 185 den höchsten Wert ermittelt. Dieser Untersuchung zufolge haben alle, die in den Factory Outlet Centern selbst befragt wurden, angegeben, im Laufe des kommenden Jahres wenigstens einmal ein solches Center aufsuchen zu wollen; 44 Prozent planten sogar fünf oder mehr Besuche. Von denjenigen, die nur telefonisch interviewt worden sind, wollten 79 Prozent wenigstens einmal während des nächsten Jahres ein Factory Outlet Center besuchen und 27 Prozent planten fünf oder mehr Einkaufstrips. Die Besucher wurden außerdem zur Länge der Anfahrtszeit befragt. 40 Prozent gaben an, dass diese 30 und 60 Minuten betragen habe, ein gutes Viertel hatte angeblich zwischen ein und zwei Stunden für die Anreise benötigt und ungefähr zehn Prozent hatten sogar mehr als zwei Stunden gebraucht. Während des Aufenthalts in den Factory Outlet Centern hatten die Befragten durchschnittlich 16 Geschäfte aufgesucht und in vier Geschäften eingekauft. Die Zufriedenheit mit den Centern war zum Zeitpunkt des Verlassens groß. Auf einer fünfteiligen Skala (5 = beste Bewertung) entschieden sich 87 Prozent für die Note „4“ oder „5“ (Gallup-Untersuchung von 1997, zitiert in: KIRWAN 1998).

Angaben zu der Zeit, die ein Besucher durchschnittlich in einem Factory Outlet Center verbringt, variieren in den einzelnen Untersuchungen zwischen 2,2 Stunden (HUNDLEY 1995b: 46) und vier Stunden (BREDIN 1992: 65). Einigkeit besteht darüber, dass die Center insbesondere während des Urlaubs gerne aufgesucht werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Vorweihnachtszeit.

#### 4.2.1.8 Umsatz

1996 erzielten die Factory Outlet Center in den USA einen Umsatz \$ 12 Mrd. und waren somit mit ca. zwei Prozent am gesamten Einzelhandelsumsatz beteiligt. Es wird geschätzt, dass ca. 500 Mio. Besucher die Center jährlich besuchen. 3,7 Prozent eines jeden Dollars, der für Bekleidung ausgegeben wird, werden hier eingesetzt. Im Durchschnitt kauft jeder der 189 Mio. Erwachsenen jährlich für ca. \$ 60 in den Fabrikverkaufszentren ein (KIRWAN 1995 und unveröffentlichte Angaben des ICSC).

Tab. 23: Umsatz in Factory Outlet Centern (\$ / sq. ft.)

Warengruppe	1997	1998	1999	Veränderung 1998-1999
Kleidung und Accessoires, Schuhe	235	249	272	+ 1,7 %
Heimausstattung, inkl. Elektroartikel, Dekoration	169	183	205	+ 2,4 %
Lederwaren	263	275	292	+ 1,8 %
Schmuck	255	259	334	+ 17,1 %
Sonstiges	161	173	179	+ 0,6 %
Fast Food	249	257	278	- 1,0 %
Summe	220	232	255	+ 2,1 %

Quelle: ICSC Quarterly Research 1998, Vol. 5 (1), S. 31-32; 1999, Vol. 6 (1), S. 30-31; 2000, Vol. 7 (1), S. 30 - 31

Am Ende jeden Quartals ermittelt der ICSC in 120 Factory Outlet Centern die Umsätze für einzelne Warengruppen (S. Tab. 23). Diese sind bis Ende der 1990er Jahre zwar kontinuierlich, aber abgesehen von Schmuck, bei weitem nicht so stark wie im Einzelhandel insgesamt gestiegen (s. Tab. 1). Außerdem ermittelt der ICSC regelmäßig die Umsätze in 3.300 identischen Fabrikverkaufsgeschäften (same store sale), die zu 53 Einzelhandelsketten gehören. In diesen Geschäften sanken die Umsätze 1999 um 2,8 und 1998 um 2,9 Prozent. 1997 waren die Umsätze in den gleichen Geschäften noch um 2,8 Prozent gestiegen (ICSC Quarterly Research 1999 Vol. 6 (1), S. 30, 2000, Vol. 7 (1), S. 28, KIRWAN 1998). Steigende flächenbezogene Umsätze in Factory Outlet Centern einerseits und sinkende Umsätze in einzelnen, bereits seit längerem bestehenden Geschäften Ende der 1990er Jahre andererseits, können nur erreicht worden sein, wenn neue Geschäfte relativ hohe Umsätze erzielt haben.

#### 4.2.2 Value Center

In einer Reihe von Superregional Centern sind reguläre Einzelhandelsgeschäfte und Fabrikverkaufsläden unter einem Dach zu finden (s. Tab. 24). In diesen sogenannten Value Centern beträgt der Anteil des Fabrikverkaufs weniger als 50 Prozent. Der Begriff „value“ (Wert, Gegenwert) soll implizieren, dass relativ hochwertige Artikel zu einem günstigen Preis erworben werden können (HAZEL 1997b: 76 - 77, The National Retail Federation 1995: 24).

In den genannten 14 Value Centern hat der Fabrikverkauf jeweils einen Anteil zwischen 29 und 38 Prozent und liegt im Durchschnitt bei 34 Prozent. Die Verkaufsfläche des Fabrikverkaufs beträgt durchschnittlich 299.275 sq. ft. und ist somit größer als die von ca. 200 einzelnen Factory Outlet Centern. Insgesamt sind in den Value Centern 6,7 Mio. sq. ft. dem Fabrikverkauf zuzuordnen (HUMPHERS 2000b). Diese Zahlen verdeutlichen die Bedeutung der Value Center für den Fabrikverkauf. Im Jahr 2000 waren weitere 13 große Value Center im Bau oder in konkreter Planung. Bis Ende 2002 wird sich ihre Verkaufsfläche fast verdoppeln (KIRWAN 2000a).

Die mit Abstand größte Betreibergesellschaft von Value Centern ist die *Mills Corporation* mit Sitz in Arlington, VA. Der Name Mills weist nicht nur auf den Firmengründer Herb Miller (verließ die Firma 1995) hin, sondern muss auch in Verbindung zu der umgangssprachlichen Bezeichnung Mall gesehen werden. Während der Konsument mit dem Begriff Mall größere Shopping Center mit einem regulären, d.h. vergleichsweise teuren Angebot verbindet, sollte der Name «Mills» auf den Niedrigpreiskarakter der Center hinweisen. Die ersten Center der *Mills Corporation* waren zunächst als Factory Outlet Center, die durch einige großflächige Anbieter ergänzt wurden, konzipiert. Sehr schnell wurde erkannt, dass die Mischung aus Fabrikverkauf und regulärem Einzelhandel besonders gute Umsätze erzielt und das Konzept verändert. Alle Value Center der *Mills Corporation* sind in geschlossener Bauweise, aber im Vergleich zu traditionellen Shopping Centern relativ einfach gebaut. Der Kunde soll sofort erkennen, dass das Angebot eher dem Niedrigpreissegment zuzuordnen ist. Die Center befinden sich in einer Entfernung von 15 bis 40 Meilen zur nächsten Großstadt an einer Autobahn (unveröffentlichte Unterlagen der *Mills Corporation* und mündliche Angaben von Center Managern).

Die Verkaufsfläche, die nicht vom Fabrikverkauf eingenommen wird, wird überwiegend an reguläre Einzelhändler, die für günstige Preise bekannt sind, vermietet. Während in Factory Outlet Centern großflächige Anbieter eine Ausnahme darstellen, sind diese fester Bestandteil in den Value Centern. Jedes der Center der *Mills Corporation* hat zwischen 15 und 20 großflächige Anbieter, die die Rolle von Magneten ausüben. Besonders häufig sind die Billigketten der renommierten Kaufhausketten *OFF 5TH - Saks Fifth Avenue Outlet* und *Last Call! The Clearance Center from Neiman Marcus* (s. Kap. 4.2.1.5) und die Anbieter preiswerter Bücher *Books-A-Million* und Textilien oder Sportartikel *Marshalls*, *Burlington Coat Factory*, *T.J. Maxx*, *Oshman's SuperSports USA* und *Sports Authority* zu finden. *JCPenney* und *Spiegel* verkaufen in *JCPenney Outlet Stores* und *Spiegel Outlet Stores* Umtauschware und Artikel, die im Katalogverkauf nicht abgesetzt werden konnten. Eine besondere Attraktion stellen die großflächigen Geschäfte *Bass Pro Shops Outdoor World* in *Concord Mills* und in *Gurnee Mills* dar. In *Gurnee Mills* bietet

Tab. 24: Value Center (Stand: Ende 1999)

Value Center (Ort)	Betreiber-gesellschaft	Eröffnung/Erweiterung	GLA		Fabrikverkauf (%)
			sq. ft.	qm	
<i>Concord Mills</i> (Concord, N.C.)	Mills Corp.	1999	1.400.000	130.200	38
<i>Franklin Mills</i> (Philadelphia, PA)	Mills Corp.	1989	1.800.000	167.400	37
<i>SuperMall of the Great Northwest</i> (Auburn, WA)	Glimcher Realty Trust	1995	934.000	86.862	37
<i>Great Mall of the Great Plains</i> (Olathe, KS)	Glimcher Realty Trust	1997	801.000	74.493	37
<i>Gurnee Mills</i> (Gurnee, Ill.)	Mills Corp.	1991	1.700.000	158.100	35
<i>Potomac Mills</i> (Woodbridge, VA)	Mills Corp.	1985/1986/ 1993	1.600.000	148.800	35
<i>Arizona Mills</i> (Tempe, AZ)	Mills Corp.	1997	1.200.000	111.600	34
<i>Great Mall of the Bay Area</i> (Milpitas, CA)	Swerdlow Realty	1994	1.200.000	111.600	34
<i>Sawgrass Mills</i> (Sunrise, FL)	Mills Corp.	1990/1995/ 1999	2.200.000	204.600	33
<i>Great Lakes Crossing</i> (Auburn Hills, MI)	Taubman Realty Group	1998	1.400.000	130.200	33
<i>Katy Mills</i> (Katy, TX)	Mills Corp.	2000	1.400.000	130.200	32
<i>Jersey Gardens</i> (Elizabeth, N. J.)	Glimcher Realty Trust	1999	1.300.000	120.900	32
<i>Ontario Mills</i> (Ontario, CA)	Mills Corp.	1996	1.500.000	139.500	30
<i>Grapevine Mills</i> (Grapevine, TX)	Mills Corp.	1997	1.200.000	111.600	29

Quelle: Humphers 2000b: 16

dieses sehr aufwändig gestaltete Geschäft auf 133.000 sq. ft ein breites Angebot aller nur erdenklichen Ausstattungsgegenstände für Camping, Fischen, Bogenschießen, Golf und die Jagd an. Hier können auch Schusswaffen erworben und der Umgang mit

diesen erlernt werden. Der Einzelhandel wird ergänzt durch Großkinos mit bis zu 30 Leinwänden und einer größeren Zahl von Restaurants, die zunehmend der Erlebnisgastroonomie wie z. B. *Rainforest Cafes*, *Wolfgang Puck Cafes* oder *Planet Hollywood* (s. Kap. 4.4) zuzurechnen sind (Beobachtung der Verfasserin, KNIGHT 1999, SCHWANKE 1993, SIEGEL 1996).

Die Value Center der *Mills Corporation* sind sehr erfolgreich. Der Umsatz konnte von 1995 bis 1998 von \$ 1,4 Mrd. auf \$ 2,5 Mrd. erhöht werden. Die Auslastung der Center liegt bei 97 Prozent. Anfang 2000 wurde *Opry Mills* in Nashville, TN und im November 2000 *Arundel Mills* in Baltimore eröffnet. In den Jahren 2001 und 2002 sollen *Discovery Mills* in Atlanta, *Meadowland Mills* in Carlstadt südlich von New York City und *Candlestick Mills* in San Francisco folgen (BODAMER 2000, The Mills Corporation 1999 und unveröffentlichte Unterlagen).

Bis Anfang der 1990er Jahre konzentrierten sich die Value Center der Mills Corporation fast ausschließlich auf den Einzelhandel. Nach und nach wurden in den älteren Centern zunehmend Restaurants, Großkinos und andere Freizeiteinrichtungen ergänzt. Die neueren Center haben von Anfang an Einzelhandel und Entertainment verbunden. Das 1996 ca. 40 Meilen süd-östlich von Los Angeles an der Kreuzung von Interstate 10 und 15 zwischen San Bernadino und Riverside eröffnete *Ontario Mills* ist ein gutes Beispiel für ein Center der zweiten Generation. Ein Großkino mit 30 Kinosälen soll Besucher auch in den Abendstunden anziehen. Eine besondere Attraktion stellt der Indoor Tierpark *American Wilderness Zoo & Aquarium* dar. Während die Fische in den Aquarien weitgehend echt sind, werden die meisten anderen Tiere als High-Tech Konstruktionen und auf überdimensionierten Videobildschirmen oder als Computeranimation vorgestellt. Der Besucher genießt die Präsentation während einer Fahrt durch verschiedene kalifornische Landschaftstypen, wie den Redwood Forest oder die Mojave Wüste auf einer langsam fahrenden Schienenbahn. Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Präsentation der kalifornischen Wildnis à la Hollywood albern, sie erfüllt aber ihren Zweck, nämlich Besucher aus einem großen Einzugsgebiet anzuziehen (Beobachtungen der Verfasserin, Auskunft der Mills Corporation, BERGMAN 1998, REDA 1997a, ZAGORIN 1997).

Die Value Center anderer Betreibergesellschaften kopieren weitgehend das erfolgreiche Konzept der *Mills Corporation*. Die 1997 in Olathe, KS eröffnete *Great Mall of the Great Plains*, die von *Glimcher Realty Trust* gemanagt wird, kombiniert ähnlich wie die *Mills Center* Fabrikverkauf und reguläres Angebot. Außerdem sind ein Indoor-Vergnügungspark, mehrere Erlebnisrestaurants und ein Großkino in das Center integriert. Angeblich verdoppelt ein großes Freizeitangebot den Radius des Einzugsgebiets der Value Center von 30 auf 60 Meilen (FICKES 1997).

Die Mischung von Fabrikverkauf und regulärem Einzelhandel ist unstritten. Kritisiert wird, dass der Kunde nicht immer klar erkennen kann, ob er sich in einem Fabrikverkaufsladen oder in einem Geschäft mit regulärem Angebot befindet. In den *Mills Centern* sind die traditionellen Einzelhändler z.B. verpflichtet, wenigstens 20 Prozent ihres Angebots zu reduzierten Preisen anzubieten. Die Sonderangebote sollen zudem bevorzugt im Eingangsbereich gut sichtbar platziert werden. Kunden, die nach dem Besuch eines Value Centers feststellen, dass sie das gleiche Produkt zum gleichen Preis in einem Geschäft in ihrer Nachbarschaft hätten erwerben können, reagieren möglicherweise verärgert und besuchen das Center nie wieder (Auskunft von Center Managerin, HAZEL 1997b).

#### 4.2.3 Standort und Einzugsgebiet von Factory Outlet Centern und Value Centern

In den 1980er Jahren waren die meisten Factory Outlet Center im Osten des Landes zu finden, wo auch sehr viele Produzenten angesiedelt sind (LORD 1995: 156 - 158). Bis Ende der 1990er Jahre wurde in allen bevölkerungsreichen US-Staaten eine größere Zahl von Factory Outlet Centern eröffnet (s. Abb. 17). Ende 1999 waren die meisten Center in Kalifornien (26), gefolgt von Florida (17) und Maine (16) Texas (16), New York (13), Georgia (12), Tennessee (11) und New Jersey (10) angesiedelt. In den anderen Bundesstaaten gab es jeweils weniger als zehn Factory Outlet Center. Nur in den bevölkerungsarmen Staaten Alaska, Montana, North und South Dakota, Rhode Island und Wyoming gab es Ende der 1990er Jahre kein Factory Outlet Center. Es überrascht zunächst, dass es in dem bevölkerungsarmen Bundesstaat Maine (1996: 1,243 Mio. Einw.) 16 Factory Outlet Center gibt. Diese profitieren von den vielen Touristen, die diese Region im Sommer besuchen und auch von der Nähe zu Kanada, wo erst sehr viel später als in den USA die ersten Factory Outlet Center eingerichtet worden sind (HUMPHERS 2000b: 18).

Für Factory Outlet Center gelten nur zum Teil die gleichen Standortkriterien wie für traditionelle Shopping Center. Wie Letztere sind auch die Billigzentren auf eine kaufkräftige Bevölkerung im Einzugsgebiet sowie eine verkehrsgünstige Lage angewiesen, allerdings dürfen sie nicht zu sehr in Konkurrenz zum regulären Einzelhandel treten. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, wurden alle Factory Outlet Center in den USA außerhalb der großen Verdichtungsräume, d.h. weit entfernt von allen Verkaufsstätten, in denen Ware des gleichen Herstellers im Rahmen des regulären Einzelhandels verkauft wird, an bedeutenden Ausfallstraßen, an Autobahnen oder Autobahnkreuzen errichtet. Als optimal werden Standorte zwischen zwei Verdichtungsräumen angesehen. Die *Original Outlet Mall* und die *Prime Outlets Kenosha*, zwei in der Nähe von Kenosha, WI an der Interstate 94 zwischen Milwaukee im Norden und Chicago im Süden gelegene Factory Outlet Center haben einen solch guten Standort. Im Einzugsbereich dieser beiden Center leben mehr als neun Mio. Menschen. Ähnlich günstig sind sogenannte Drive-by-Standorte zu beurteilen. Entlang der parallel zur Küste verlaufenden Interstate 95, die alle großen Zentren der Ostküste von Miami bis Kanada miteinander verbindet, ist eine größere Zahl von Factory Outlet Centern wie an einer Perlenkette aufgereiht. Einige liegen zusätzlich in der Nähe eines großen Verdichtungsraums. Ein Vergleich der Kundeneinzugsbereiche von 100 Factory Outlet Centern hat ergeben, dass der mittlere Radius des primären Einzugsgebiets (80 Prozent der Kunden) 80 Meilen beträgt. Der Median liegt bei 70 Meilen. Kein anderer Center-Typ hat ein ähnlich großes Einzugsgebiet (VEATCH 1996: 2). Kleinere Gemeinden begrüßen in der Regel die Ansiedlung eines Factory Outlet Centers, da diese Arbeitsplätze schaffen und häufig die Ansiedlung weiterer großflächiger Einzelhandelsprojekte oder Motels in der unmittelbaren Nachbarschaft zur Folge haben. Auf jeden Fall profitieren sie aber von der Verkaufs- und Grundsteuer (MEYERS 1995).

Aus Sorge, dass die regulären Einzelhändler Ware der in Factory Outlet Centern vertretenen Hersteller ausmustern oder die Markenartikelhersteller keine Ladenlokale in Centern, die sich in zu großer Nähe zum regulären Einzelhandel befinden, anmieten, wurden bis Ende der 1980er Jahre Standorte gewählt, die wenigstens 50 Meilen außerhalb der Verdichtungsräume lagen (BLACK 1987: 33). Im Laufe der Jahre wurde allerdings festge-

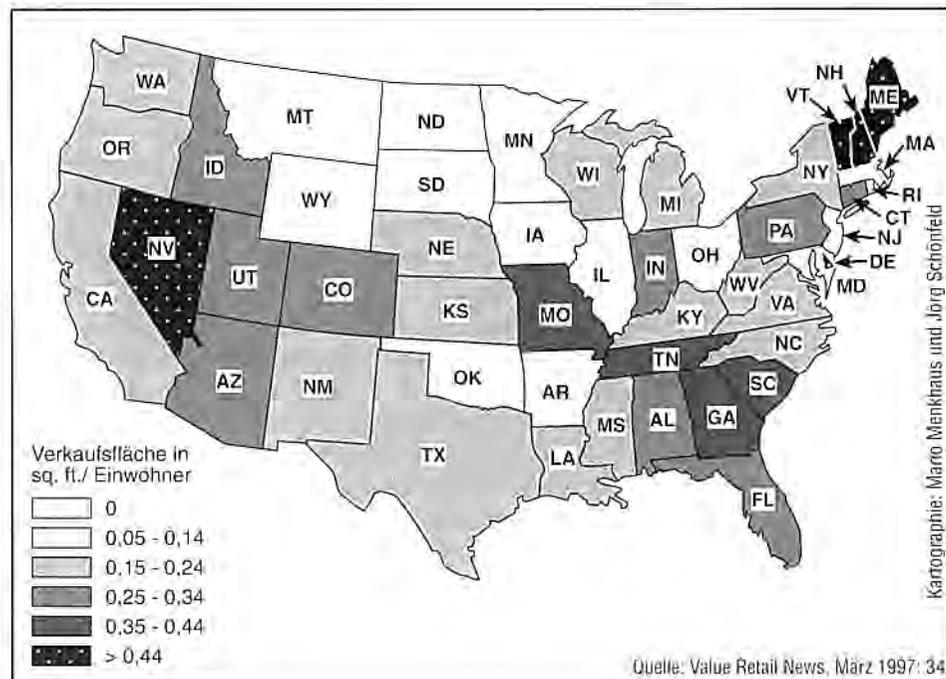
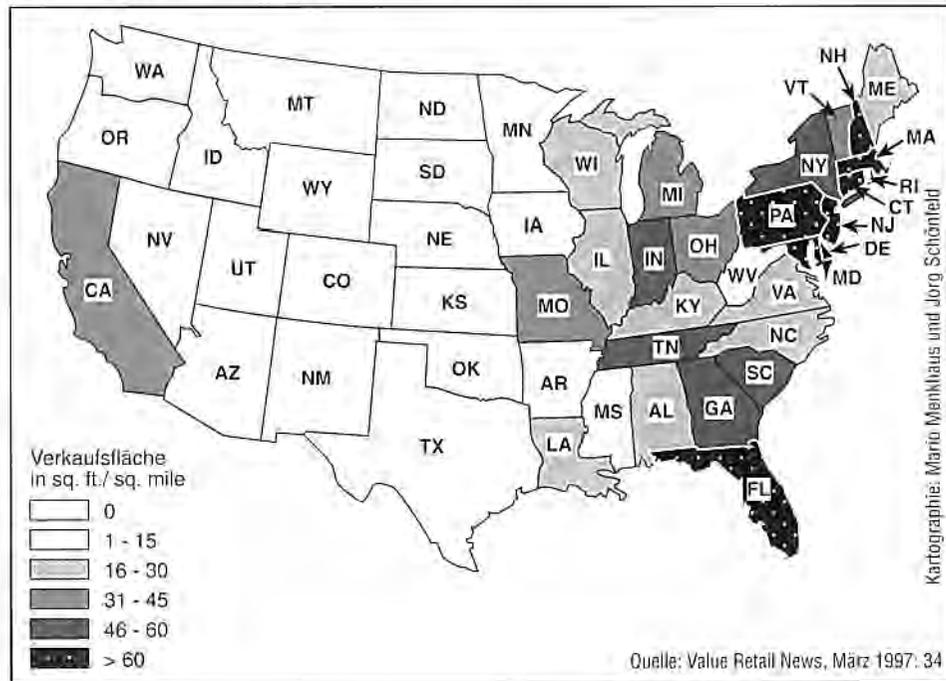
stellt, dass potenzielle Konflikte zwischen Einzelhändlern und Direktverkaufsstätten überschätzt worden waren, und die Factory Outlet Center rückten näher an den traditionellen Einzelhandel heran. Bereits Mitte der 1990er Jahre hatten die Billigzentren nur noch eine mittlere Entfernung von 25 Meilen zum nächsten Verdichtungsraum (MANN 1996: 23). Eine Reihe von Herstellern sieht allerdings eine mittlere Entfernung von nur ca. 25 Meilen zum regulären Einzelhandel als zu gering an. Die Betreibergesellschaft *Prime Retail* hat festgestellt, dass sich viele Hersteller von Markenartikeln weigern, ein Ladenlokal zu eröffnen, wenn dieses nicht wenigstens eine Fahrtstunde vom nächsten Verdichtungsraum entfernt gelegen ist. Da *Prime Retail* sehr großen Wert auf hochwertige Markenartikel legt, eröffnete diese Betreibergesellschaft auch Ende der 1990er Jahre noch alle Factory Outlet Center wenigstens 50 Meilen außerhalb der Verdichtungsräume (mündliche Aussage des Managements).

Die ersten Value Center wurden erst eröffnet, nachdem sich die Factory Outlet Center bereits am Markt etabliert hatten. Es war bereits die Erfahrung gemacht worden, dass der Fabrikverkauf weniger als zunächst erwartet mit dem regulären Einzelhandel in Konflikt tritt. Außerdem ist der Anteil des Fabrikverkaufs in den Value Centern geringer als in den Factory Outlet Centern. Die Value Center waren daher nicht in dem gleichen Maße wie die Factory Outlet Center auf einen Standort weit außerhalb der MSAs angewiesen. Alle Value Center der USA wurden am Rande der großen MSAs in unmittelbarer Nähe einer wichtigen überörtlichen Autobahn errichtet. Dieser Standort garantiert sowohl Kunden aus den bevölkerungsreichen Verdichtungsräumen als auch Besucher, die sich auf der Durchfahrt befinden (Auswertung der Verfasserin).

Fremdenverkehrsregionen sind ein weiterer sehr guter Standort für *Factory Outlet Center*. Einkäufen gilt in den USA als eine der beliebtesten Beschäftigungen während des Urlaubs. Das Einzelhandelsangebot in den Ferienorten ist meist begrenzt und die Konflikte zwischen regulärem Einzelhandel und Fabrikverkauf sind gering. Auch stellt die preiswerte Ware der Factory Outlet Center eine Alternative zu dem oft überbewerteten Angebot der Ferienorte dar. Die größte Konzentration von Factory Outlet Centern ist in dem Touristenzentrum Orlando zu finden (Auskünfte der Betreibergesellschaft *Charter Oak*, APRIL 1996, *Chain Store Age* (Nov.) 1989: 125-126, KIRWAN 1996).

Konkurrenzkämpfe zwischen Betreibergesellschaften um einen guten Standort für Factory Outlet Center sind keine Seltenheit. Häufig kommt es vor, dass ein Investor direkt neben einem bereits bestehenden und erfolgreichen Factory Outlet Center einer anderen Gesellschaft ein weiteres Center eröffnet. Im Oktober 1999 wurde mit der *Belz Factory Outlet World* in St. Augustine, FL in den USA das wohl letzte Factory Outlet Center im 20. Jahrhundert eröffnet. Das Center hat eine GLA von 252.000 sq. ft. und umfasst 62 Ladenlokale. Gebaut wurde es an der Interstate 95 gegenüber des bereits 1990 eröffneten *St. Augustine Outlet Center* (GLA: 334.000, Zahl der Geschäfte: 95) das von *New Plan Excel Realty* betrieben wird. Der Standort ist 13 Meilen von St. Augustine, 35 Meilen von Jacksonville und 50 Meilen von Daytona Beach entfernt. Da das *St. Augustine Outlet Center* hier seit Jahren erfolgreich operiert, entschied sich *Belz Enterprises* ebenfalls für den guten Standort. Ende 1999 gingen die Betreibergesellschaften und die Einzelhändler beider *Factory Outlet Center* davon aus, dass die Konzentration von mehreren Fabrikverkaufsstätten an einem Standort eher förderlich als hinderlich sei. Sechs der Hersteller (*Big Dog, Factory Brand Shoes, Jones New York, Kitchen Collection, Music 4 Less, Rocky Mountain*

Abb. 17: Standorte von Factory Outlet Centern in den USA



*Chocolate Factory*), die bereits in dem älteren Center vertreten sind, haben sogar in *Belz Factory Outlet World* ein weiteres Ladenlokal angemietet. *Belz Enterprises* plant, das Center bald zu vergrößern (KIRWAN 1999b, s. auch Ausführungen zu *Rehoboth Outlets*, Kap. 4.2.4). Ist der Markt groß genug und ergänzt sich das Angebot der beiden Factory Outlet Center, so erzielen möglicherweise beide hohe Umsätze. Voraussetzung ist, dass die Kunden ohne nennenswerte Unterbrechung vom einen in das andere Center wechseln können. Entsteht allerdings ein zweites Factory Outlet Center einige Meilen von einem bereits bestehenden Center entfernt mit einem attraktiveren Warenangebot, so muss nicht selten das ältere Center schließen, da es nicht mehr genug Kunden anziehen vermag. Insbesondere neue, größere Center ziehen oft weit mehr Kunden an als ältere und kleinere Center. Die Investoren sichern daher häufig bereits bei Baubeginn einen Standort, indem sie mehr Bauland erwerben, als zunächst benötigt. Da die Factory Outlet Center stets außerhalb der Verdichtungsräume errichtet werden, sind die Grundstücke preiswert und der vorsorgliche Erwerb von zusätzlichem Bauland ist erschwinglich. Sollte sich ein Standort als erfolgreich erweisen, stehen Erweiterungsflächen zur Verfügung. Insgesamt hat sich gezeigt, dass nur eine möglichst große Verkaufsfläche und ein sehr großes Angebot vor Konkurrenz schützen (HUMPHERS 1995a, HUNDLEY 1993, KIRWAN 1996).

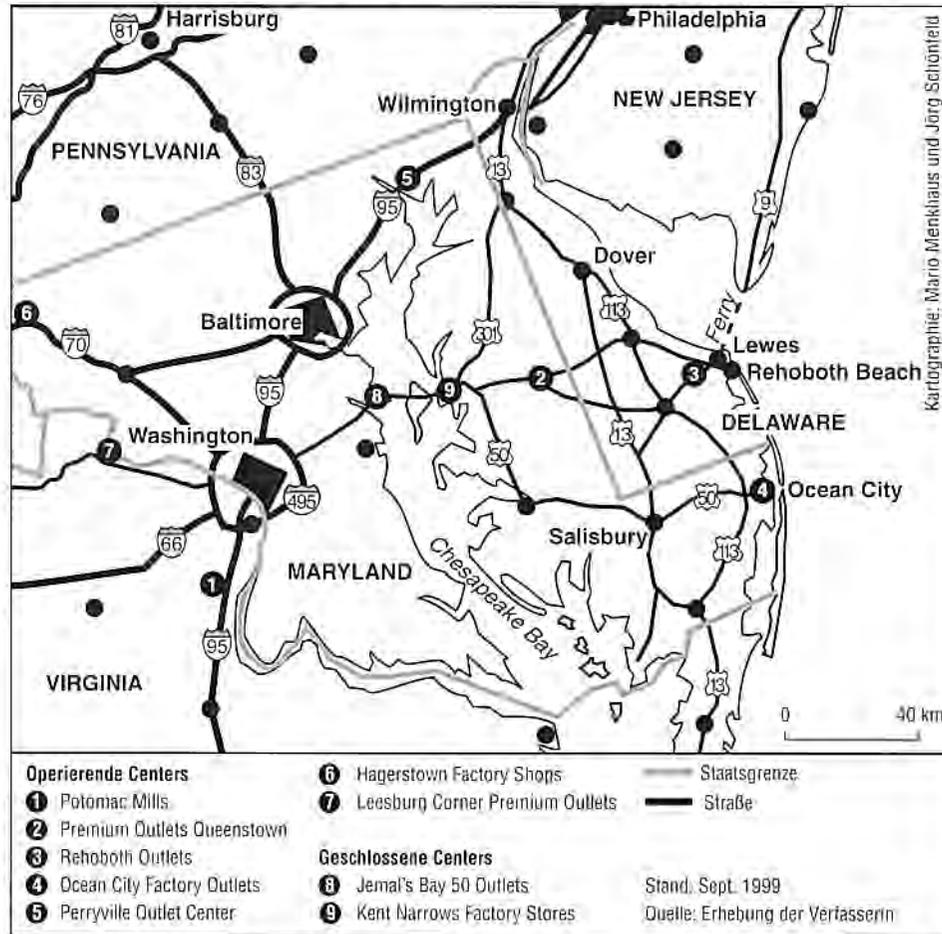
#### 4.2.4 Fallstudie: Factory Outlet Center und Value Center

In einer Fahrtzeit von bis zu drei Stunden lassen sich von Washington, D.C. aus mehrere Factory Outlet Center und ein großes Value Center erreichen (s. Abb. 18). Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Factory Outlet Center, die teilweise sogar wieder geschlossen worden sind, stehen sich gegenüber. Außerdem gibt es hier Center, die sich in erster Linie an Touristen wenden und solche, die insbesondere die ortsansässige Bevölkerung ansprechen. Der Großraum Washington / Baltimore ist somit in jeder Hinsicht geeignet für eine exemplarische Darstellung von Fabrikverkaufszentren.

##### Potomac Mills

1985 wurde als erstes Factory Outlet Center der Region *Potomac Mills* an der Interstate 95 ca. 25 Meilen südlich der Hauptstadt fertiggestellt. Zum Zeitpunkt der Eröffnung umfasste das geschlossene und vollklimatisierte Center nur 50 Geschäfte bei einer GLA von 630.000 sq. ft.. Untypisch waren zwei großflächige Anbieter mit einer Verkaufsfläche von jeweils mehr als 150.000 sq. ft., *Ikea* und *Waccamaw Pottery*, ein in den USA bekannter Anbieter von Haushaltswaren, sind zwar beide für ihr eher preiswertes Angebot bekannt, führen aber keine Fabrikverkaufsware, sondern reguläre Ware. 1991 und 1993 wurde *Potomac Mills* auf eine GLA von insgesamt 1,6 Mio. sq. ft. und ca. 230 Geschäfte erweitert. Inklusive 9.000 Parkplätzen nimmt das Center heute eine Fläche von ca. 70 ha ein. Mit dem Ausbau stieg die Zahl großflächiger Anbieter und der Anteil derjenigen Geschäfte, die reguläre Ware führen. Das Factory Outlet Center entwickelte sich nach und nach zum Value Center, in dem der Fabrikverkauf Ende 1999 nur noch einen Anteil von 35 Prozent hatte. Acht großflächige Anbieter und 15 Kinosäle helfen, Besucher aus einem großen Einzugsgebiet anzuziehen. Außer-

Abb. 18: Factory Outlet Center und Value Center im Großraum Washington /Baltimore



dem verfügt das Center über einen Imbissbereich mit 33 Anbietern und zehn Restaurants (s. Abb. 19) (The Mills Corporation 1997, unveröffentlichte Unterlagen des Centers, ULI 1991).

*Potomac Mills* ist montags bis samstags von 10.00 Uhr bis 21.30 Uhr und sonntags von 11.00 Uhr bis 18.00 Uhr geöffnet. An den Wochentagen werden ea. 33.000 Besucher und an den beiden Tagen des Wochenendes jeweils bis zu 100.000 Besucher gezählt. 1996 hat eine Untersuchung gezeigt, dass 73 Prozent der Besucher aus einem Einzugsgebiet mit einem Radius von 40 Meilen kommen. 22 Prozent wohnen in einem Einzugsbereich von 40 bis 100 Meilen, wovon wiederum elf Prozent *Potomac Mills* mittels organisierter Busreisen erreichen. Die restlichen fünf Prozent sind Touristen. Mehrere Motels, die sich in der Nähe angesiedelt haben, ermöglichen das Übernachten vor Ort. Der typische Kunde in *Potomac Mills* ist weiblich, verheiratet, zwischen 18 und 54 Jahre alt und lebt in einem Haushalt mit Kindern und einem überdurchschnittlichen Einkommen von \$ 50.000 bis

Abb. 19: Potomac Mills

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

99.000. Angehörige dieser Gruppe besuchen das Center 21 mal im Jahr, wohingegen kinderlose Kundinnen, für die ansonsten die gleichen Merkmale zutreffen, das Center jährlich 13 mal aufsuchen. Pro Einkaufsfahrt werden durchschnittlich \$ 95 ausgegeben. Die mittlere Einkaufsdauer beträgt 129 Minuten (The Mills Corporation 1997 und unveröffentlichte Angaben der Center Verwaltung).

#### Rehoboth Outlets

Im Gegensatz zu *Potomac Mills* sind die an der Küste Delawares gelegenen *Rehoboth Outlets* ein echtes Factory Outlet Center (s. Abb. 20). Sie können in knapp drei Stunden Fahrtzeit von der ca. 120 Meilen westlich gelegenen Stadt Washington und dem 120 Meilen nordwestlich gelegenen Baltimore aus erreicht werden. Aufgrund der attraktiven Sandstrände stellen die Küstenorte Rehoboth Beach, Dewey Beach und Ocean City ein begehrtes Ziel für längere Urlaubsreisen und Wochenendfahrten dar. Viele Pendler zu den Hotels und Apartmenthäusern planen auf der An- oder Abreise zu oder von ihrem Feriendomizil den Besuch der *Rehoboth Outlets* ein, und an regnerischen Tagen wird das Center gern als willkommener Zeitvertreib aufgesucht.

Die *Rehoboth Outlets* sind in drei Phasen zwischen 1989 und 1995 errichtet worden. Im April 1989 wurden die ersten 90.000 sq. ft. Verkaufsfläche eröffnet. Aufgrund des unerwarteten und eindrucksvollen Erfolgs wurde das Center von der damaligen Betreiber-

gesellschaft *Gulf Stream Properties* noch im ersten Geschäftsjahr um 40.000 sq. ft. Verkaufsfläche erweitert (heute *Rehoboth Outlets 2*). 1990 wurde eine weitere Fläche auf der gegenüberliegenden Straßenseite erworben, um hier vor allem Fabrikverkaufsläden von besonders hochwertigen Designern zu konzentrieren (heute nördlicher Bereich der *Rehoboth Outlets 3*). 1995 wurde ein konkurrierendes Factory Outlet Center in direkter Nachbarschaft eröffnet (heute *Rehoboth Outlets 1*). Der ruinöse Wettbewerb beider Betreiber-gesellschaften begünstigte die Übernahme der drei Factory Outlet Center durch die Betreiber-gesellschaft *Charter Oak* 1996. Ende der 1990er Jahre hatten die *Rehoboth Outlets* gut 140 Geschäfte auf einer Verkaufsfläche von 570.000 sq. ft. und 2.800 Parkplätze. In den Rehoboth Outlets sind fast ausschließlich Fabrikverkaufsläden von Markenartikel-herstellern mit einem überwiegend sehr hochwertigen Angebot zu finden. Großflächige Anbieter fehlen. Die Funktion von Magneten wird von der Summe der überwiegend sehr bekannten Hersteller, wie z.B. *Nike Factory Store*, *Timberland*, *Tommy Hilfiger*, *Eddie Bauer* und *Lauren by Ralph Lauren* ausgeübt. Von Mai bis Dezember ist das Center montags bis samstags von 10 Uhr bis 21 Uhr und sonntags von 10 Uhr bis 18 Uhr geöffnet. In den Monaten Januar bis April ist es freitags und samstags von 10 bis 21 Uhr und an den anderen Tagen von 10 bis 18 Uhr geöffnet (Beobachtung der Verfasserin, *Charter Oak Partners* 1997, mündliche Auskünfte der Betreiber-gesellschaft, ULI 1989).

Der Standort war für die Ansiedlung eines *Factory Outlet Centers* ideal. Die *Rehoboth Outlets* liegen beidseitig einer sechsspurigen Anfahrtsstraße zu den Küstenorten. Der aus nordwestlicher Richtung kommende Pkw-Verkehr führt zwangsläufig direkt durch das Center. In der Hochsaison wird die Straße täglich von 55.000 Autos frequentiert. Günstig ist auch, dass in den Küstenorten das Einzelhandelsangebot gering ist. Konflikte zwischen Fabrikverkauf und traditionellen Anbietern sind weitgehend ausgeschlossen. Werbewirksam und attraktiv für die Besucher ist, dass in Delaware im Gegensatz zu den angrenzenden und fast allen anderen Staaten der USA keine Verkaufssteuer erhoben wird.

Eine im August 1996 durchgeführte Befragung von 8.000 Besuchern hat ergeben, dass 31 Prozent aus Delaware selbst und weitere 54 Prozent aus den angrenzenden Staaten Maryland (26 %), Pennsylvania (15 %) und New Jersey (13 %) anreisen. Die verbleibenden Besucher sind in anderen US-Bundesstaaten, d.h. vor allem aus Virginia und New York, aber auch im Ausland wohnhaft. 54 Prozent der Besucher waren 25 - 54 Jahre alt; innerhalb dieser Kategorie war die Gruppe der 35 - 44 Jährigen am stärksten vertreten. 17 Prozent der Befragten besuchten die *Rehoboth Outlets* zum ersten Mal, 15 Prozent zum zweiten Mal und 49 Prozent zum dritten Mal. Da das Center in einer Ferienregion angesiedelt ist, die hauptsächlich im Sommer aufgesucht wird, werden 40 Prozent des Umsatzes von Juli bis September erzielt. Weitere 21 Prozent entfallen auf die Vorweihnachtszeit (November und Dezember) (*Charter Oak Partners* 1997 und mündliche Auskunft der Betreiber-gesellschaft).

Auch die als Strip Center konzipierten *Rehoboth Outlets* haben in neuerer Zeit ein Upgrading erfahren. Bis Mitte der 1990er Jahre verfügte das Factory Outlet Center nur über ein einziges kleineres Fast Food Restaurant. Zwischenzeitlich wurde das gastronomische Angebot ausgebaut. Kleinere Attraktionen, die sich speziell an Kinder richten, werden zunehmend angeboten. Familien mit Kindern sollen so angezogen werden und den Eltern ein angenehmer Aufenthalt ermöglicht werden.

Abb. 20: Rehoboth Outlets

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Foto 5: Rehoboth Outlets (Delaware)



### Weitere Factory Outlet Center in der Region

Größte Konkurrenten für die *Rehoboth Outlets* sind andere Factory Outlet Center, die sich ebenfalls an der Straße zwischen der MSA Washington/Baltimore und der Atlantikküste oder in benachbarten Ferienorten befinden. 1989 war das 57 Geschäfte umfassende *Chesapeake Village* in Queenstown, MD ungefähr auf halbem Wege zwischen den beiden Großstädten und den *Rehoboth Outlets* eröffnet worden. Nachdem 1999 *Prime Retail Inc.* das Center von *Horizon Group Properties* übernommen hatte, wurde es in *Premium Outlets Queenstown* umbenannt. 1996 sind in dem südlich gelegenen West Ocean City, MD die *Ocean City Factory Outlets* mit 37 Fabrikverkaufsläden eröffnet worden. Nachteilig ist, dass das Angebot der *Premium Outlets Queenstown* und der *Ocean City Factory Outlets* teilweise mit dem der *Rehoboth Outlets* identisch ist und aufgrund der geringeren Zahl der Geschäfte weniger Markenartikelhersteller vorhanden sind. Das Angebot der *Rehoboth Outlets* ist weit attraktiver als das der anderen Center, in denen zudem die in Maryland übliche Verkaufssteuer erhoben wird. Für die *Ocean City Factory Outlets* ist außerdem problematisch, dass sie sich zwar auch in einem Ferienort, aber nicht an einer so stark befahrenen Durchgangsstraße wie die *Rehoboth Outlets* befinden. Weitere Konkurrenz, insbesondere für in der Stadt Baltimore lebende Menschen, bietet das nördlich dieser Stadt an der Interstate 95 in ca. 45 Minuten entfernt liegende *Perryville Outlet Center* mit gut 40 Fabrikverkaufsgeschäften.

Wie heiß umkämpft der Markt für den Fabrikverkauf ist, verdeutlicht die Schließung von zwei östlich der MSA Washington/Baltimore gelegenen älteren Factory Outlet Centern Mitte der 1990er Jahre. Die *Jemal Bay 50 Outlets* haben sich westlich der

Foto 6: Die aufgelassenen Kent Narrow Factory Stores (Maryland)



*Chesapeake Bay Bridge* und die *Kent Narrows Factory Stores* östlich der Brücke befunden. Von Washington oder Baltimore betrug die Fahrtzeit zu den *Jemal Bay 50 Outlets* ca. 40 Minuten und zu den *Kent Narrow Factory Stores* eine gute Stunde. Beide Center hatten den Nachteil, dass sie kleiner und von der Straße aus nicht so gut sichtbar waren, wie das 1989 eröffnete *Chesapeake Village*. Gefördert durch den sukzessiven Ausbau der *Rehoboth Outlets*, verloren die beiden älteren und kleineren Center immer mehr Kunden an die attraktiveren Center. Gleichzeitig zogen immer mehr Anbieter von den älteren *Factory Outlet Centern* in die neuen Center um. Die Schließung der beiden älteren Center war unvermeidbar.

Obwohl der Konkurrenzdruck sehr groß ist, sind 1998 und 1999 mit den *Hagerstown Factory Shops* und den *Leesburg Corner Premium Outlets* zwei weitere Fabrikverkaufszentren in der Region eröffnet worden. Das von der Gesellschaft *Prime Retail* geführte Center in Hagerstown liegt 75 Meilen westlich der Innenstadt von Washington. *Prime Retail* hat sich für einen Standort in solch großer Entfernung zu der MSA entschieden, da die Erfahrung gemacht wurde, dass die Markenartikelhersteller nach wie vor großen Wert auf eine große Distanz zum regulären Angebot legt. Viele großen Designernamen sind in den ca. 85 Geschäften zu finden. In den 36 Meilen westlich von Washington gelegenen *Leesburg Corner Premium Outlets*, das der Betreibergesellschaft *Chelsea GCA Realty* gehört, ist der Anteil der hochwertigen Markenartikelhersteller etwas geringer. Beide Center befanden sich zum Zeitpunkt der Beobachtung noch im Ausbau. Über die endgültige Angebotsstruktur können daher keine genauen Angaben gemacht werden (Beobachtung der Verfasserin: Stand Sept. 1999, FINLEY 1999a, WILSON / SHEARIN 1999).

### 4.2.5 Ausblick

Die Entwicklung der Factory Outlet und Value Center im Großraum Washington / Baltimore ist vergleichbar mit der in anderen Regionen. Das 1989 in der Nähe von Philadelphia eröffnete *Franklin Mills* ist ähnlich wie *Potomac Mills* von einem Factory Outlet Center zu einem Value Center umgewandelt worden, und die *Rehoboth Outlets* sind vergleichbar mit Factory Outlet Centern in anderen Ferienregionen, wie den *Factory Outlets Park City* in Utah oder den *Myrtle Beach Factory Stores* in South Carolina. Die *Jemal Bay 50 Outlets* und die *Kent Narrow Factory Stores* haben unter der Eröffnung der *Chesapeake Outlets* ähnlich gelitten wie die im suburbanen Raum Chicagos gelegene *Piana Factory Outlet Mall* unter der Eröffnung der *Huntley Factory Stores* in einer benachbarten Gemeinde. Die Liste der Vergleiche mit anderen Factory Outlet Centern und Value Centern ließe sich fast beliebig verlängern.

Insgesamt besteht kein Zweifel daran, dass sich die Factory Outlet Center im Verlauf der vergangenen 20 Jahre in vielfacher Art und Weise dem Markt angepasst haben. Am häufigsten konnte die Strategie der Aufwertung der Center bei gleichzeitiger Diversifizierung des Angebots beobachtet werden.

Während Ende der 70er Jahre die Center noch relativ klein waren und das Warenangebot vergleichsweise minderwertig war, hat im Laufe der Zeit ein Ausbau bei einem gleichzeitigen Upgrading der Ladenlokale, der Ware und der Center als Ganzes stattgefunden.

Einige Factory Outlet Center sind nach und nach in Value Center umgewandelt worden. Der Markt für Factory Outlet Center in den USA scheint mit 284 Centern Ende 1999 gesättigt zu sein. Ende der 1990er Jahre sind kaum noch Center gebaut und nicht wenige sogar geschlossen worden. Nachteilig für die weitere Entwicklung ist, dass sich immer mehr Produzenten aus den Centern zurückziehen. Es besteht kein Zweifel, dass die Factory Outlet Center bereits die Reifephase ihres Lebenszyklus überschritten haben.

Gleichzeitig gewinnen Value Center immer mehr Bedeutung. Die Mischung aus Fabrikverkaufsläden und regulärem Einzelhandel im Niedrigpreisbereich scheint erfolgreicher zu sein als die reine Konzentration auf den Fabrikverkauf. Auch bei den Value Centern hat im Laufe der Zeit ein Upgrading stattgefunden. Der Einzelhandel wurde durch ein breit gefächertes Freizeitangebot, mit dem Kunden auch aus einem großen Einzugsgebiet angelockt werden sollen, ergänzt. Innerhalb nur weniger Jahre soll die Zahl der Value Center in den USA verdoppelt werden. Value Center befinden sich derzeit eindeutig in der Expansionsphase ihres Lebenszyklus. Ihr Marktanteil wird in den nächsten Jahren weiter steigen. Angesichts der Vielzahl der geplanten Projekte ist aber auch bei diesen eine baldige Sättigung des Marktes absehbar. Gleichzeitig leiden die Factory Outlet Center unter der zunehmenden Zahl der Value Center. Diese sind meist nicht so weit von den Verdichtungsräumen entfernt gebaut worden und ziehen zudem aufgrund der großen Angebotspalette und des großen Freizeitangebots sehr viele Besucher an (KNIGHT 1999).

Der Fabrikverkauf in Value Centern und in Factory Outlet Centern ist gleichermaßen umstritten. Die Kunden sind nicht selten von Preis oder Qualität des Angebots enttäuscht. Mit der wachsenden Zahl von Fabrikverkaufsläden hat der Anteil der Sonderanfertigungen zugenommen. Die Betreibergesellschaften beschuldigen die Produzenten, für die sinkende Attraktivität des Factory Outlet Center verantwortlich zu sein, während die Produzenten die Betreibergesellschaften bezichtigen, die Center schlecht zu vermarkten und nicht gut genug auszustatten (Gespräche mit Produzenten und Managern von Centern, HUMPHERS 2000a). Ein weiteres Upgrading der Factory Outlet Center muss nicht unbedingt zum Erfolg führen, da sich dieses auf die Miete für die Ladenlokale und somit auf die Preise der Ware auswirken würde. Zudem glauben viele Kunden, nur dann günstige Preise vorzufinden, wenn die Verkaufsatmosphäre wenig ansprechend ist. Auch der Vermarktung der Center sind enge Grenzen gesetzt, da der traditionelle Einzelhandel nicht verärgert werden soll. Wenn ausnahmsweise für die Center geworben wird, werden nie die Namen der Markenartikelhersteller genannt, sondern es wird in allgemeiner Form auf diese für die Center so wichtigen Magneten mit Sprüchen wie „too famous to mention“ hingewiesen.

Eine Reihe von Factory Outlet Centern leiden in neuerer Zeit unter dem Rückgang internationaler Touristen, der 1997 einsetzte. Die Zahl der Ausländer (ohne Mexikaner und Kanadier), die in die USA einreisten, fiel von 24,2 Mio. 1997 auf 23,7 Mio. 1998. Gleichzeitig sanken die Einzelhandelsausgaben von \$ 369 auf \$ 333 pro Besucher. Diese Rückgänge waren insbesondere auf die Wirtschaftskrise in Asien zurückzuführen. Es kamen weit weniger Asiaten als in den Vorjahren und diese gaben zudem weniger Geld aus. Im gleichen Zeitraum verlor der kanadische Dollar sieben Prozent im Vergleich zum US-Dollar und die Zahl der kanadischen Besucher sank um zehn Prozent. Der Rückgang der ausländischen Besucher hält weiterhin an, was angesichts des starken US-Dollars nicht verwunderlich ist (BAKER 2000). Die Managerin eines großen Factory Outlet Centers in

Florida berichtete, dass 1998 in ihrem Center wenigstens ein Drittel aller Käufe von Ausländern getätigt worden waren (mündliche Angabe). Dieser Wert dürfte von Standort zu Standort stark differieren. Insgesamt ist aber zu erwarten, dass der Fabrikverkauf leiden wird, wenn die Zahl der internationalen Touristen noch weiter sinkt.

Einige Betreibergesellschaften von Factory Outlet Centern haben in neuerer Zeit über eine Beteiligung am elektronischen Handel nachgedacht. Der Einstieg in den E-Commerce könnte sich zwar negativ auf die Besucherzahlen der Factory Outlet Center auswirken, aber die Umsätze insgesamt erhöhen. *Prime Retail*, mit 53 Centern (s. Tab. 17) mit Abstand die größte Betreibergesellschaft, hat im Sommer 1999 den Verkauf von Fabrikverkaufsware per Internet getestet. Die Pläne waren sehr ehrgeizig. Wäre der Versuch erfolgreich gewesen, war die Bildung einer neuen unabhängigen Firma und deren Börsengang zum 1. Juli 2000 geplant (KIRWAN 1999a). Die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Allein im ersten Quartal 2000 wurde ein Verlust von \$ 13 Mio. im Internethandel erwirtschaftet. Im Juli 2000 stellte *Prime Retail Inc.* den Verkauf über das Internet ein (Pressemitteilung des ICSC vom 26.07.00).

Auf den ersten Blick scheint es, als seien Value Center weniger gefährdet als Factory Outlet Center. Gefahr droht aber nicht nur durch eine mögliche baldige Übersättigung des Marktes. Das Angebot der Value Center wird immer diffuser und ist vom Verbraucher nur noch schwer zu durchschauen. Insbesondere das ursprüngliche Versprechen, „Value“, d.h. ein gutes Angebot zu einem niedrigen Preis anzubieten, wird immer stärker aufgelöst. Qualität und Preis der Fabrikverkaufsläden sind ohnehin in vielen Fällen fraglich, darüber hinaus wird in den restlichen Läden der Value Center immer mehr Ramsch oder relativ teure Ware angeboten (HAZEL 1997b).

Es besteht kein Zweifel daran, dass der gesamte Fabrikverkauf mit großen Problemen zu kämpfen hat. Es ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren weitere Factory Outlet Center geschlossen werden müssen. Gefährdet sind insbesondere kleinere Center mit einer nur geringen Angebotspalette und Center an schlechten Standorten. Besondere Sorge bereiten Center, die bereits einen Teil ihrer Attraktivität verloren haben. Sobald die Umsätze sinken, ziehen sich die ersten Produzenten zurück und es kommt zu Leerständen. Ein geringeres Angebot lässt wiederum die Besucherzahlen weiter sinken, und die Abwärtsspirale lässt sich kaum noch aufhalten (HUMPHERS 2000a).

Amerikanische Experten glauben, dass weitere zehn bis 20 Prozent der bestehenden Factory Outlet Center in den nächsten Jahren schließen werden. Den verbleibenden Centern werden nach der erfolgten Bereinigung des Marktes relativ gute Chancen eingeräumt, vorausgesetzt, dass sie sich ständig den Marktbedingungen neu anpassen (HUMPHERS 1999d, MCGURK 1999). Die Ergänzung der Fabrikverkaufsläden durch ein größeres Freizeitangebot könnte z.B. weit mehr als bisher dazu beitragen, Kunden aus einem großen Einzugsgebiet anzuziehen (LEVINE 1998). Wichtig ist auch, dass die Betreibergesellschaften die Center auf ein bestimmtes Marktsegment ausrichten. Es sollte zwischen den sogenannten Bargain Hunttern (Schnäppchenjägern), denen der Preis, bzw. die erzielte Ersparnis besonders wichtig ist, und den Value Shoppern, die eine gute Qualität zu einem guten Preis suchen, unterschieden werden. Bargain Hunter kaufen auch in einer wenig ansprechenden Umgebung ein, wenn nur der Preis stimmt. Im Gegensatz hierzu bevorzugt der Value Shopper ein besser präsentiertes Angebot. Er liebt es insgesamt bequemer und möchte nicht stundenlang unterwegs sein, um ein paar Dollar beim Einkaufen zu sparen. Der

Bargain Hunter nimmt demgegenüber auch einen längeren Weg in Kauf. Einfacher ausgestattete Factory Outlet Center können somit auch auf sehr preiswertem Bauland in großer Entfernung zu den Agglomerationen errichtet werden (COYNE 2000).

So unterschiedlich die Vorschläge zur Belegung des Fabrikverkaufs auch sein mögen, in einem Punkt sind sich Marktbeobachter, Produzenten, Einzelhändler und Center-Manager einig: Factory Outlet Center und Value Center haben einen unbestreitbaren Vorteil im Vergleich zu traditionellen Shopping Centern. Während in Letzteren die Umsätze in Zeiten einer Rezession sinken, wird dieses für die Billigzentren kaum zutreffen. Möglicherweise erhöhen sich die Umsätze von Factory Outlet Centern gerade in Zeiten wirtschaftlicher Probleme, d.h. im Falle einer Rezession könnte sich das Blatt schlagartig zugunsten der Billigzentren wenden.

### 4.3 Power Center

Power Center werden wie traditionelle Shopping Center von einem Investor oder einer Betreibergesellschaft geplant, gebaut und gemanagt. Ihre Verkaufsfläche ist identisch mit der eines Community, Regional oder Superregional Centers. Während in den traditionellen Shopping Centern einer großen Zahl kleinerer Einzelhändler nur wenige großflächige Anbieter, d.h. meist Kaufhäuser, gegenüberstehen, setzt sich ein Power Center fast ausschließlich aus großflächigen Einzelhändlern, die zudem überwiegend im Niedrigpreissegment operieren, zusammen. Agglomerationen von großflächigen Anbietern im Niedrigpreissegment, die nicht als Einheit geplant, errichtet und gemanagt werden, werden als Power District, Power Park oder Big Box District bezeichnet. In diesen sind die Verkaufsstätten im Besitz der individuellen Einzelhändler (O.MARA / BEYARD / CASEY 1996: 3 u. 13 f., SCHWANKE 1993).

#### 4.3.1 Großflächige Einzelhändler im Niedrigpreissegment

Seit den 1950er und 1960er Jahren haben sich in den USA großflächige Einzelhändler in nicht integrierten Lagen angesiedelt. Die Commercial Strips oder zuvor von der Industrie genutzte Brachflächen waren die bevorzugten Standorte von Möbelhäusern, Auto- oder Autozubehörverkäufern, Discountern, Off-Pricern oder Warehouse Clubs. Problematisch ist, dass die zuletzt genannten Betriebsformen des Einzelhandels in den USA nicht eindeutig definiert und in neuerer Zeit noch durch die Begriffe Category Killer und Big-Box Retailer ergänzt worden sind. Die Begriffe Discounter, Off-Pricer, Category Killer und Big-Box Retailer werden nicht nur umgangssprachlich, sondern auch in der Literatur häufig synonym gebraucht.

Der Begriff Off-Pricer stellt eine übergeordnete Kategorie dar, die der National Retail Federation (1995: 31) zufolge Discounter und Category Killer umfasst. Alle jene Geschäfte, die die Ware zu einem Preis anbieten, der mindestens um 20 Prozent unter dem Listenpreis liegt, werden von dem nationalen Einzelhandelsverband als Off-Pricer bezeichnet.

Der ICSC (2001: 70) bezeichnet als Off-Price Retailing den Verkauf von Markenartikeln zu reduzierten Preisen.

Unter discount retailing wird „the sale of non-branded goods at prices less than that of branded goods in the same category“ (ICSC 2001: 32) verstanden. Bei der angebotenen Ware handelt es sich also nicht um Markenartikel. Die Ware kann aus diesem Grund zu einem ständigen Tiefpreis (EDLP: everyday low price) angeboten werden. Die Discounter betreiben eine aggressive Preispolitik und die Gewinnspanne ist gering. Es muss zwischen Discountern mit einer großen und einer geringen Sortimentsbreite unterschieden werden. Zu ersterer gehören die Geschäfte der Ketten *Wal-Mart*, *Kmart* und *Target*, die

Foto 7: Kids „R“ Us (MSA Chicago)



alle drei 1962 gegründet worden sind. Letztere sind fachgeschäftsähnliche Spezialanbieter auf Discount-Ebene. Diese Anbieter können eine nur sehr kleine Ladenfläche wie der Anbieter preiswerter Elektronik *Radio Shack* haben (FALK / WOLF 1992: 278), oder über sehr große Ladenlokale verfügen. Der erste Anbieter dieser Art war vermutlich die 1957 gegründete Kette *Toys „R“ Us*. Ende der 1990er Jahre hatte *Toys „R“ Us* einen Marktanteil von 10 Prozent am gesamten Spielzeughandel der USA (ORTEGA 1999: 188). Inzwischen lässt sich kaum noch eine Warengruppe finden, für die es nicht spezielle großflächige Discounter gibt. Meist weist bereits der Name auf die Art des Angebots hin. *PETsMart* ist eine Tierhandlung, *Linens 'n Things* und *Bed, Bath and Beyond* sind auf Heimausstattung und *OfficeMax* und *Staples* auf Büroartikel, *Best Buy Co.* und *Circuit City* auf Elektroartikel, *Drug Emporium* und *Phar Mor Corp.* auf Drogerie- und Pharmaartikel

spezialisiert. *Builder's Square*, *The Home Depot* und *Lowe's* sind Baumärkte, *Payless ShoeSource* und *Shoe World* verkaufen Schuhe, *Oshman's Super Sports* Sportartikel, *Marshalls*, *Ross Dress for Less* und *Clothesime* Bekleidung, *Kids „R“ Us* und *The Children's Place* Kinderbekleidung und *Crown*, *Super Crown* oder *Book Cellar* Bücher (National Retail Federation 1995: 31 - 75). Diese sehr großflächigen fachgeschäftsähnlichen Spezialanbieter auf Discount-Ebene werden seit Beginn der 1990er Jahre in den USA zunehmend als Category Killer bezeichnet. Aufgrund der Angebotstiefe bei gleichzeitigen Niedrigstpreisen vermögen sie alle bereits an einem Standort ansässigen Einzelhändler mit einer ähnlichen, aber flacheren Angebotsstruktur und höheren Preisen zu vernichten (to kill) (GELBTUCH 1996: 175, SCHWANKE 1993: 38). Category Killer können im deutschen am besten als großflächige preisaggressive Fachmärkte bezeichnet werden.

Warehouse oder Wholesale Clubs (Großhandelsmärkte) sind weitere großflächige Anbieter, die im Niedrigpreisbereich operieren. Der erste Warehouse Club wurde 1976 mit *Sol Price* in San Diego eröffnet. Alle Warehouse Clubs führen eine große Sortimentsbreite bei geringer Tiefe. Jedes Produkt muss in großen Mengen erworben werden. Wer in einem Warehouse Club einkaufen möchte, muss gegen eine Jahresgebühr von ca. \$ 20 - 35 eine Mitgliedschaft erwerben. In den ersten Jahren wurden die Warehouse Clubs fast ausschließlich von Wiederverkäufern, inzwischen aber auch von individuellen Konsumenten aufgesucht. Die größten Warehouse Clubs sind *Costco* und der zum *Wal-Mart*-Konzern gehörende *Sam's Club* (BIVINS 1989, ORTEGA 1999: 193 - 207, STONE 1995: 29 - 33).

Allen genannten großflächigen Einzelhändlern ist gemein, dass die Verkaufsfläche der einzelnen Ladenlokale im Verlauf der vergangenen 20 Jahre stark gestiegen ist. 1976 hatte eine neue *Wal-Mart*-Filiale im Durchschnitt eine GLA von 46.000 sq. ft. und 1983 von 64.000 sq. ft., 1987 eröffnete *Wal-Mart* den ersten *Hypermart USA*, der im Gegensatz zu den früheren *Wal-Marts* auch frische Lebensmittel, Feinkost, Backwaren, Fisch und einen Schnellimbiss anbietet, mit einer GLA von 220.000 sq. ft. (ORTEGA 1999: 156, 203 u. 206). Die Geschäfte der Discounter *Kmart* und *Target* sind ähnlich groß. Die Ladenlokale derjenigen Discounter, die auf ein bestimmtes Angebotssegment spezialisiert sind, sind zwar im Vergleich kleiner, aber in den vergangenen Jahren ebenfalls immer größer geworden. Sie können heute eine Größe von bis zu ca. 120.000 sq. ft. haben.

Die Ladenlokale der großflächigen Billiganbieter sind einfach gestaltet und erinnern an Lagerhallen. Die Ware ist in primitiven Regalen in einem einzigen Verkaufsraum gestapelt. Die Bodenbeläge müssen in erster Linie strapazierfähig sein, Decken und Wände sind teilweise unverputzt und auf Dekorationen wird weitgehend verzichtet. Da die Verkaufsstätten an riesige Kisten erinnern, werden sie in den USA auch als Big Boxes und die typischerweise in ihnen zu findenden Einzelhändler als Big Box Retailer bezeichnet. Eine Big Box hat eine GLA von mindestens 50.000 sq. ft.. Kleinere Verkaufsstätten ab 10.000 sq. ft. mit ähnlichem Aussehen werden als Small Boxes bezeichnet (ZIPPERER 1996: 26). Seit ca. Mitte der 1990er Jahre bieten nicht nur Billiganbieter, sondern vereinzelt auch traditionelle Anbieter ihre Ware in Big Boxes an. Besonders erwähnenswert sind die großflächigen Ladenlokale der Buchhändler *Barnes & Noble* und *Borders*, die allerdings hochwertiger ausgestattet sind als die der Billiganbieter. Bei diesen Anbietern spricht man von Big Boxes wenn die Ladenlokale um ein Vielfaches größer sind die herkömmlichen. Die meisten Big Box Retailer haben bis 22 oder 24 Uhr, teilweise aber auch rund um die Uhr geöffnet.

Die großflächigen Billiganbieter können die Ware nur zu niedrigen Preisen anbieten, wenn die Kosten für die Ladenlokale gering sind. Die hohen Nebenkosten, die z.B. für Management, Dekoration und Reinigung in Shopping Centern anfallen, schlossen die Integration von Billiganbietern aus. Außerdem befürchteten die Center-Manager einen möglichen Imageverlust ihrer Shopping Center und hochwertige Einzelhändler die Konkurrenz der preiswerten Anbieter (O'MARA / BEYARD / CASEY 1996: 3).

#### 4.3.2 Entwicklung der Power Center

Das erste Power Center wurde 1986 in Colma, CA von der lokalen Betreibergesellschaft *Terranomics Retail Services* mit *280 Metro Center* mit einer GLA von 351.595 sq. ft. eröffnet. In diesem in offener Bauweise angelegten Power Center richteten mehrere Discounter, die Kleidung anbieten, aber auch ein Buchladen der Kette *Barnes & Noble* großflächige Ladenlokale ein. Ergänzt wurden diese von relativ wenigen kleineren Einzelhändlern, wie *Pier 1 Imports*, *Lenscrafter* oder *Shoe Depot*, die ebenfalls dem Niedrigpreisbereich zuzuordnen sind, und ein Kino mit sechs Sälen. *280 Metro Center* liegt an der vielbefahrenen Interstate 280 und ist in nur ca. 15 Minuten von dem nördlich gelegenen San Francisco aus zu erreichen. Das nächste Regional Center mit den Magneten *Macy's*, *Montgomery Ward* und *Mervins* ist nur eine halbe Meile entfernt. Außerdem sind in direkter Nachbarschaft weitere Big Box Retailer wie z.B. *Target*, *Kmart* und *Toys „R“ Us* zu finden (O'MARA / BEYARD / CASEY 1996: 18). Nur wenige Monate später wurden Power Center an anderen Standorten errichtet und gleichzeitig ältere traditionelle Shopping Center in Power Center umgewandelt. 1995 wurden in den US-amerikanischen Power Centern bereits ca. fünf Prozent des Umsatzes aller Shopping Center erwirtschaftet.

1996 führten O'MARA, BEYARD und CASEY im Auftrag des Urban Land Institutes die bislang einzige umfassende Untersuchung zu Power Centern durch. Wie auch die Statistiken des ICSC oder des NRB berücksichtigt diese Studie alle Power Center mit einer GLA von mindestens 250.000 sq. ft.. O'MARA, BEYARD und CASEY nennen die wichtigsten Charakteristika von Power Centern. Diese treffen zwar auch noch heute zu, sind aber dennoch unvollständig, da sie nur neu errichtete Power Center berücksichtigen. Wenn auch Konversionsmaßnahmen einbezogen werden, zeichnen sich Power Center durch die folgenden Eigenschaften aus:

- neue Power Center werden in offener Bauweise als Strip Center errichtet
- wenn bereits bestehende Shopping Center zu Power Centern umgebaut werden, ist auch die geschlossene Bauweise denkbar
- sie werden wie traditionelle Shopping Center gemanagt
- die GLA beträgt wenigstens 250.000 sq. ft.
- es sind wenigstens ein Einzelhändler mit einer GLA von mindestens 100.000 sq. ft. oder
- wenigstens vier kleinere Magneten mit einer GLA von 20.000 - 25.000 sq. ft. vorhanden
- sie beinhalten nur sehr wenige Ladenlokale mit einer GLA von weniger als 10.000 sq. ft.

- wenigstens 60 - 70 Prozent der Mieter sind großflächige Einzelhändler, die fast ausschließlich im Niedrigpreissegment operieren
- das Einzugsgebiet ist vergleichbar mit dem eines Community, Regional oder Superregional Shopping Centers  
(O. MARA / BEYARD / CASEY 1996: 13 - 14, verändert durch die Verfasserin)

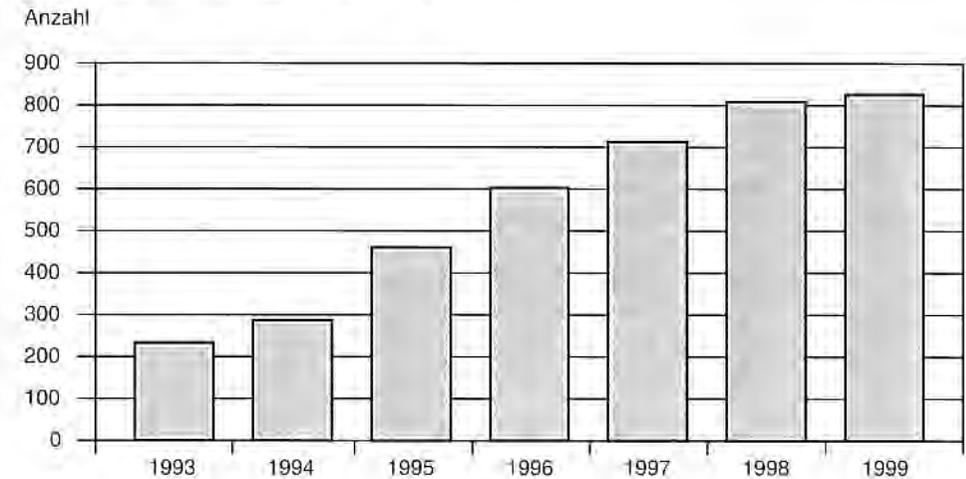
Seit 1993 weist das NRB die Power Center im Rahmen der jährlichen Erhebungen zu Shopping Centern gesondert aus. In diesem Jahr, d.h. nur sieben Jahre nach der Einführung am Markt, gab es bereits 233 Power Center in den USA (VEATCH 1998b: 2). Hiervon waren 57 zunächst als traditionellen Shopping Centers errichtet worden, d.h. bei ca. einem Viertel der Power Center handelt es sich um Konversionsmaßnahmen. Kein anderer Shopping Center-Typ expandierte in der Einführungsphase auch nur annähernd so schnell wie die Power Center.

Der rasante Aufstieg der Power Center ist eng mit den Problemen, die die traditionellen Shopping Center seit Mitte der 1980er Jahre hatten, verknüpft (s. Kap. 3.5). Der Bau von Regional und Superregional Centern ist weit teurer als der von schmucklosen Power Centern. Als Mitte der 1980er Jahre die Kreditgesetze geändert wurden und Shopping Center plötzlich nicht mehr bis zu 100 Prozent fremd finanziert werden konnten, stellten die preiswerteren Power Center für viele Investoren eine interessante Alternative dar. Gleichzeitig stand eine große Zahl der in den 1960er und 1970er Jahren errichteten Shopping Center zur Sanierung an. Aus finanziellen Gründen war es unmöglich, alle älteren Shopping Centern aufwändig zu sanieren. Die Betreibergesellschaften entschieden daher vielfach, die Edelsanierung auf umsatzstarke Center an guten Standorten zu beschränken. Bei einem Teil der restlichen Center wurde im Gegensatz hierzu bewusst ein Downgrading hingenommen. Dieser Prozess wurde durch die Kaufhauskrise der 1980er Jahre gefördert. Wenn Kaufhausketten Konkurs anmeldeten und ihre Geschäftsräume in den Shopping Centern aufgaben, konnten nur selten andere Kaufhäuser als Nachmieter gefunden werden. Was lag also näher als eine Vermietung an preiswerte Anbieter? Sobald diese einzogen, verließen schnell die gehobenen kleineren Einzelhändler die Center. Ladenlokale konnten zusammengelegt und so Raum für weitere Billiganbieter geschaffen werden. Gleichzeitig konnte auf die Sanierung verzichtet werden, da die neuen Mieter eher an preiswerten Mieten als an einer luxuriösen Gestaltung der Innenräume interessiert und auch die Ansprüche der Kunden gering waren. Den Power Centern kam zugute, dass die traditionellen Center seit den 1980er Jahren in der Gunst der Konsumenten deutlich zurückfielen und sich das Kaufverhalten änderte (s. Kap. 2.1 und 3.5, ADLER 1996, EVANS 1997, MUHLEBACH 1998, SCHWANKE 1994).

Die Zahl der Power Center ist bis Mitte der 1990er Jahre stark gestiegen (s. Abb. 21). 1995 wurde sogar ein Anstieg um fast 31 Prozent verzeichnet. Bereits zu Beginn der 1990er Jahre waren Marktbeobachter der Meinung, dass das starke Wachstum nicht lange werden anhalten können und die Marktsättigung bald erreicht sei. Die Entfernung zwischen zwei identischen Category Killern betrug manchmal nur 15 Fahrminuten und vor einem baldigen „Overkill“ wurde gewarnt (SOLOMON 1993: 52). Tatsächlich verlangsamte sich das Wachstum in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre deutlich. 1998 betrug es nur noch 13 Prozent und sank 1999 auf nur zwei Prozent. Obwohl 1999 sogar 48 Power Center eröffnet wurden, stieg deren Zahl im Vergleich zum Vorjahr nur um 17. Anscheinend hat sich

ein Teil der bereits bestehenden Power Center neu am Markt positioniert oder wieder geschlossen. Beide möglichen Gründe weisen auf den Misserfolg eines Teils der Power Center hin. 1997 handelte es sich bei 62 Prozent um Konversionsmaßnahmen (VEATCH 1998: 2).

Abb. 21: Zahl der Power Center 1993 bis 1999



Quelle: Veatch 1999: 1

Die Betreibergesellschaften von Power Centern sind teilweise identisch mit denen traditioneller Shopping Center. Es fehlen Statistiken zu der Zahl der Power Center, die diese Gesellschaften betreiben, da die Shopping Center meist nur nach der Größe aufgelistet werden. Die großen nationalen Betreibergesellschaften werden durch lokale Gesellschaften, die sich auf den Bau von Power Centern in einer bestimmten Region konzentrieren, ergänzt (Chain Store Age 1996 (Mai): 48 - 54).

Im Verlauf der 1990er Jahre wurden immer größere Power Center gebaut, da die Fläche der Ladenlokale und die Zahl der Anbieter zunahm. Die durchschnittliche Größe US-amerikanischer Power Center betrug 1997 zwar nur 375.000 sq. ft (VEATCH 1998: 2), in Ausnahmefällen können die überwiegend als Strip Center angelegten Center aber eine GLA von mehr als einer Mio. sq. ft. und eine Länge von mehr als einer Meile haben. Solch großen Center werden jedoch von den Experten kritisiert, da sie für die Kunden nicht mehr überschaubar sind, die Entfernungen zwischen den Geschäften nicht mehr zu Fuß zurückgelegt werden können und die Gefahr, dass sich das Angebot zu sehr wiederholt, bestehe (HAZEL 1989, DOOCEY 1992).

Die Verkaufsfläche der Power Center wird in den nächsten Jahren vermutlich nicht weiter steigen. Einzelne Anbieter, die bis ca. Mitte der 1990er Jahre immer größere Ladenlokale eröffnet haben (s. Kap. 4.3.1), haben die Standardgrößen zumindest eines Teils ihrer Geschäfte bereits reduziert. Der Baumarkt *Home Depot* eröffnete 1999 die ersten *Villager's Hardware* Läden, die mit einer GLA von ca. 40.000 sq. ft. nur über ca. ein

Drittel der Verkaufsfläche der sonst üblichen Geschäfte dieses Anbieters verfügen. Gleichzeitig gab *Wal-Mart* bekannt, neue Ladenlokale mit einer Größe von ebenfalls ca. 40.000 sq. ft. testen zu wollen. Der Anbieter von Büroartikeln *OfficeMax* erkannte, dass zu große Ladenlokale viele Kunden abschrecken. Wer möchte schon in einer Lagerhalle nach einem Päckchen Büroklammern suchen? Es wurde festgestellt, dass gerade der Kunde, der Zeit sparen möchte, zu große Geschäfte meidet (HANOVER 1999, MCCARTNEY 2000, SPRINGER 1999).

### 4.3.3 Einzelhändler

In Power Centern sind überwiegend Big-Box Retailer zu finden. Insgesamt ähnelt sich das Angebot der einzelnen Power Center sehr. Typischerweise sind ein Baumarkt, mehrere fachgeschäftsmarktähnliche Discounter für Büroartikel, Tierfutter, Spielzeug, Bekleidung oder Sportartikel und ein Discounter mit sehr breitem Sortiment sowie ein oder zwei Supermärkte vorhanden. Auch die beiden Liquidationsketten *Nordstrom Rack* und *Off 5th - Saks Fifth Avenue Outlets* siedeln sich häufig in Power Centern an. Obwohl es vorkommen kann, dass sich mehrere Baumärkte in einem Power Center befinden, mieten manche Einzelhändler, wie z.B. die Konkurrenten *Kmart* und *Wal-Mart* nur äußerst selten Geschäftslokale im gleichen Center an (Auskunft von Betreibergesellschaften, DOOCEY 1992: 76).

Tab. 25: Die größten Einzelhandelsketten in Power Centern (1999)

Kette	Zahl der Geschäfte	Verbreitung in Power Centern (in %)
<i>OfficeMax</i>	197	22
<i>PETSMART</i>	181	20
<i>Target</i>	167	19
<i>Payless ShoeSource</i>	155	17
<i>Old Navy Clothing Co.</i>	143	16
<i>Home Depot</i>	137	15
<i>Sally Beauty Supply</i>	126	14
<i>GNC (General Nutrition Center)</i>	122	14
<i>Wal-Mart</i>	122	14
<i>Barnes &amp; Noble Superstore</i>	118	13

Quelle: Veatch, N. D. 1999, S. 2

Ab Mitte der 1990er Jahre wurde die Vermietung großflächiger Ladenlokale mit der zunehmenden Zahl von Power Centern immer schwieriger. Da unter den Big Box Retailern ein großer Wettbewerb herrscht, sind Pleiten und Fusionen an der Tagesordnung. Anfang der 1990er Jahre fusionierten die beiden großen *Warehouse Clubs Price Club* und *Costco*. Die Zahl der Büroartikelanbieter reduzierte sich gleichzeitig von einem knappen Dutzend auf nur noch zwei, nachdem zuletzt *Staples* mit *The Office Depot* 1996 seinen größten Konkurrenten aufgekauft hat, bieten nur noch die nationalen Category Killer *OfficeMax* und *Staples* Büroartikel an (McCLOUD 1994: 36, ZIPPERER 1996: 28).

In den Power Centern werden die großflächigen Anbieter von bis zu ca. 20 kleineren Einzelhändlern ergänzt. In diesen sind serviceorientierte Dienstleistungen, wie Reinigungen, Hundesalons, Friseure oder preiswerte Optiker, die häufig lokalen Dienstleistern gehören, untergebracht. Die Kunden können so die Fahrt zu den großen Discountern mit der Inanspruchnahme bestimmter Dienstleistungen verbinden. Die meisten Power Center beinhalten darüber hinaus ein Fast Food Restaurant. Teurere Restaurants sind dagegen nur selten zu finden.

### 4.3.4 Bauliche Gestaltung

Power Center, die als solche errichtet wurden, sind ausnahmslos in der Form von Strip Centern hufeisenförmig oder parallel zu einer Hauptverkehrsader angelegt. Eine Big Box ist an die andere angebaut (s. Abb. 24). Die meist schmucklosen und auch von außen an Lagerhallen erinnernden Verkaufsräume erzeugen überwiegend einen tristen oder sogar abstoßenden Gesamteindruck. Jedes Ladenlokal öffnet sich zu den Parkplätzen. Die optimale Erreichbarkeit der Center und einzelnen Geschäfte ist somit garantiert. Die Kunden fahren nicht selten von Geschäft zu Geschäft. Power Center, die durch Konversion entstanden sind, können jede für Shopping Center denkbare Form haben.

### 4.3.5 Upgrading

Die Verkaufsräume einzelner Anbieter sowie die Power Center als Ganzes waren in den ersten Jahren nach der Markteinführung so schlicht wie möglich gehalten. Auf Serviceleistungen wurde weitgehend verzichtet. Bau- und Unterhaltskosten mussten niedrig sein, um die Ware zu Tiefstpreisen anbieten zu können. Häufig wurden einzelne Produkte unterhalb des Einkaufspreises angeboten, um die Konkurrenz zu unterbieten.

Seit Mitte der 1990er Jahre haben einige Billiganbieter ihr Konzept verändert. Die Preise konnten kaum noch reduziert werden, ohne die Unternehmen zu gefährden. Zunehmend wollten sich die Betriebe jetzt durch eine gute Beratung von den Konkurrenten absetzen. Auch wurde erkannt, dass viele Kunden die an Lagerhallen erinnernden Verkaufsstätten abstoßend finden. Mit steigendem Durchschnittsalter der Bevölkerung werden immer mehr Dienstleistungen erwartet. Nur wenige ältere Kunden sind gewillt, auf eine Leiter zu steigen, um die gewünschte Ware aus einem oberen Regalfach zu holen oder größere Gebrauchsgegenstände zuhause selbst zu montieren. Viele Frauen erwarten eine ansprechende Einkaufsatmosphäre. Der Baumarkt und Heimausstatter *Home Depot* experimentiert aus diesem Grund seit 1998 mit sogenannten *Expo Design Centern*, in denen die angebotenen Artikel um bestimmte Themen wie Küche oder Bad gruppiert und auch ausgestellt werden (SPRINGER 1998d).

Der Widerstand der Gemeinden gegen die Konzentration primitiver und häufig hässlicher Big Boxes hat wiederholt den Bau architektonisch anspruchsvollerer Power Center bewirkt (HAHN 2000: 229). Auch das im suburbanen Raum Chicagos errichtete Power Center *Woodfield Village Green* (s. Kap. 4.3.9) dürfte auf Druck der Gemeinde Schaumburg, IL nicht so einfach gebaut werden wie zunächst geplant. Die einzelnen Big Boxes

wurden in unterschiedlich gebrannten Ziegeln errichtet und einige Fassaden zurückgesetzt, um die Front aufzulockern. Die Einfassungen der Parkplätze mussten gärtnerisch gestaltet werden (O'MARA / BEYARD / CASEY 1996: 65). Immer häufiger werden zudem am Rand der großen Parkplätze der Power Center Großkinos oder Restaurants errichtet. Insbesondere die Kinos sollen dazu beitragen, auch in den späten Abendstunden Kunden aus einem großen Einzugsgebiet anzuziehen.

#### 4.3.6 Kunden

Stagnierende Einkommen weiter Schichten der Bevölkerung und eine zunehmende Polarisierung der einzelnen Einkommensgruppen seit den 1980er Jahren (s. Kap. 2.1) haben bei großen Teilen der Bevölkerung das Kostenbewusstsein wachsen lassen. Zeitgleich entwickelten sich immer mehr Konsumenten zu hybriden Verbrauchern, die modische Bekleidung und luxuriöse Ausstattungsgegenstände für das Heim weiterhin in den traditionellen Shopping Centern kaufen, während die einfacheren Gebrauchsgegenstände zunehmend bei Billiganbietern und in Power Centern erworben werden. Besserverdienenden ist es nicht mehr peinlich, in preiswerten Geschäften einzukaufen. Dieser Trend kam Billiganbietern und Power Centern, die zunehmend auch von der Mittel- und Oberschicht aufgesucht werden, zugute (BEYARD 1996: 12, McCLOUD 1994: 35, O'MARA, BEYARD und CASEY 1996: 8, SINDERMANN 1995).

Die Power Center profitieren davon, dass in immer mehr Familien beide Elternteile berufstätig sind und immer weniger Zeit für Einkäufe zur Verfügung steht. Insbesondere der Kauf von einfachen Gebrauchsgegenständen will schnell erledigt sein. Ein Vergleich von Preis und Angebot in mehreren Geschäften an verschiedenen Standorten wird als lästig empfunden. Fachmarktähnliche Discounter bieten den Vorteil, eine breite Auswahl bei ständigen Tiefpreisen miteinander zu verbinden. Im Rahmen des sogenannten One-Stop Shopping kann unter einem einzigen Dach die gesamte Produktpalette begutachtet werden. Im Vergleich zu traditionellen Shopping Centern bieten die Power Center zudem den Vorteil, dass in der Nähe des Eingangs geparkt werden kann und nicht erst in teilweise unübersichtlichen Gängen nach einem bestimmten Anbieter gesucht werden muss (ARNOLD / LUTHRA 2000: 142, BEYARD 1996: 12, National Retail Federation 1996: 53, SOLOMON 1993: 52).

#### 4.3.7 Widerstand gegen Power Center

Im Verlauf der 1990er Jahre hat sich vielerorts ein wachsender Widerstand gegen die Ansiedlung von Big Box Retailern und Power Centern entwickelt. Der Kampf wird meist von lokalen Einzelhändlern, die sich in ihrer Existenz bedroht fühlen, angeführt. Auch auf der Gemeindeebene ist die Ansiedlung der großflächigen Einzelhändler umstritten. Einerseits werden Arbeitsplätze geschaffen und die Steuereinnahmen erhöht; andererseits soll der bereits ansässige Einzelhandel geschützt werden. Vollerorts möchte man zudem die Big Boxes und Power Center aus ästhetischen Gründen verhindern. Allerdings ist Vorsicht geboten, denn allzu häufig ist die benachbarte Gemeinde bereit, die Power Center

aufzunehmen (FODERARO 2000). Zusätzlich behindern sogenannte Sprawl-Busters, die der weiteren Zersiedelung der Landschaft Einhalt gebieten wollen, die Ansiedlung großflächiger Einzelhändler. Über das Internet ([www.sprawl-busters.com](http://www.sprawl-busters.com)) informieren sie, mit welchen Initiativen und rechtlichen Mitteln gegen die Ansiedlung, insbesondere aber Walmart vorgegangen werden kann. Eigenen Angaben zufolge, waren sie bereits in 118 Fällen (Stand: Juni 2000) erfolgreich.

In den USA stehen nur begrenzt rechtliche Mittel zur Verfügung, um die Ansiedlung von großflächigen Einzelhändlern und Power Centern zu verhindern. Sollen diese wirklich verhindert werden, ist der fast einzige Weg, die Zoning Plans so zu gestalten, dass die Ansiedlung großflächiger Verkaufsstätten unmöglich ist. Dieses kann z.B. dadurch geschehen, dass nur Grundstücke bis zu einer maximalen Größe, die zu klein für die Big Boxes und die dazugehörigen Parkplätze sind, für die Nutzung durch den Einzelhandel freigegeben werden. Auch kann festgelegt werden, dass nur Einrichtungen, die das Verkehrsaufkommen nicht zu stark erhöhen, genehmigt werden. Gemeinden, die nicht über solche Bestimmungen verfügen, können nur nachträglich darauf drängen, dass gewisse architektonische Mindeststandards bei dem Bau von Power Centern eingehalten werden (Office of State Planning of New Jersey 1995: 5-11, PETERSON 1996, Pressemitteilung des ICSC vom 11.11.99, WEINSTEIN 1995).

#### 4.3.8 Standorte und Einzugsgebiet

Für Power Center gelten die gleichen Standortkriterien wie für größere traditionelle Shopping Center. Fast alle Power Center sind im suburbanen Raum entstanden. Nicht selten werden sie direkt neben einem Regional oder Superregional Center errichtet. Die Power Center profitieren davon, dass der Verbraucher den Standort bereits als attraktives Einkaufsziel kennt. Die Manager der etablierten älteren Shopping Center sehen die Ansiedlung von Power Centern in direkter Nachbarschaft gelassen, da sich ihr Angebot anders zusammensetzt. In Regional und Superregional Centern nehmen hochwertige Textilgeschäfte einen großen Teil der Verkaufsfläche ein. Außerdem werden diese wegen ihres angenehmen Ambientes und der zahlreichen Dienstleistungen aufgesucht. Das Angebot von traditionellen Centern und Power Centern ergänzt sich und steht kaum im Wettbewerb zueinander (Auskünfte von Managern von Shopping Centern, BEYARD 1996: 16, National Retail Federation 1996: 25, PETERSON 1989: 62, ZIPPERER 1996: 25). Umstritten ist dagegen, ob die Konsumenten während eines Einkaufstrips gleichzeitig ein traditionelles Shopping Center und ein benachbartes Power Center aufsuchen. Dem ICSC zufolge geschieht dieses nur selten (zitiert in: O'MARA / BEYARD / CASEY 1996: 35), während einige Manager von Shopping Centern berichten, dass viele ihrer Kunden zwischen den unterschiedlich strukturierten Centern wechseln (zitiert in: SOLOMON 1993: 53).

Power Center werden relativ selten neben den kleineren Community Centern, die ihre Standorte nach anderen Kriterien wählen, errichtet. Da ihr Einzugsgebiet kleiner ist, bevorzugen sie die Nähe zu dicht bebauten Siedlungen. Power Center meiden auch deswegen die Nähe zu Community Centern, da sich das Angebot teilweise ähnelt. Die Community Center bieten preiswertere Ware als die Regional Center an und umfassen häufig auch kleinere Discounter und große Supermärkte (WOOD 1994: 50).

Im Februar 1999 konnten in Chicago 29 Power Center mit einer GLA von jeweils mehr als 250.000 sq. ft. identifiziert werden. Diese waren überwiegend Anfang bis Mitte der 1990er Jahre entstanden. Soweit bekannt, war zu diesem Zeitpunkt mit *Orland Park Place* nur ein einziges weiteres Power Center im Bau. Die 29 Power Center hatten eine durchschnittliche Größe von 374.877 sq. ft.. Größe und Zeit der Entstehung der Power Center entsprechen somit sehr genau den in den nationalen Statistiken genannten Daten (s. Kap. 4.3.2). In sieben Fällen waren ältere traditionelle Center zu Power Centern umgebaut worden. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass diese Center nur zum Teil die Anforderungen erfüllen, die an ein Power Center gestellt werden (s. Kap. 4.3.2). In *Meadows Town Mall* wird z.B. nur ca. ein Drittel der Verkaufsfläche von Big Box Retailern eingenommen. Auch bei anderen durch Konversion entstandenen Power Centern war die Neupositionierung am Markt noch nicht abgeschlossen. Es muss vermutet werden, dass einige Shopping Center die Änderung des Namens in Power Center nutzen, um neue Kunden zu gewinnen (Beobachtung der Verfasserin).

Auffallend ist, dass alle 29 Power Center im suburbanen Raum eingerichtet worden sind, obwohl hier das Einzelhandelsangebot bereits als sehr gut zu bezeichnen ist, da sich

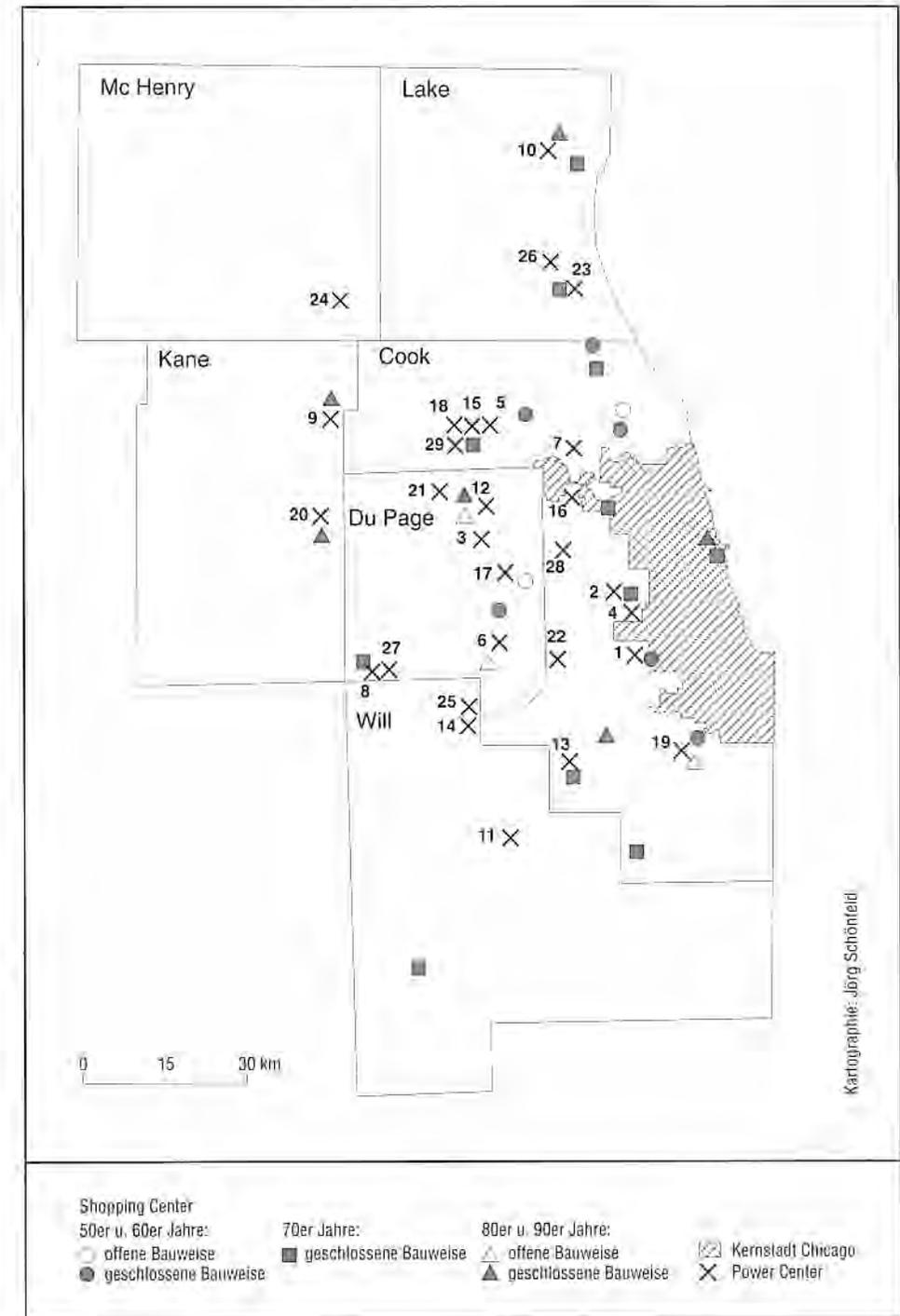
Tab. 26: Power Center in der MSA Chicago

Nr.1)	Power Center	Gemeinde	Eröffnung	Konversion	GLA	
					sq. ft.	qm
1	<i>Bedford City Square</i>	Bedford Park	1992	nein	499.032	46.409
2	<i>Broadview Village Square</i>	Broadview	1994	nein	744.500	69.238
3	<i>Centennial Plaza</i>	Addison	1996	nein	400.000	37.200
4	<i>Cicero Market Place</i>	Palatine	unbek.	nein	650.000	60.450
5	<i>Deer Grove Centre</i>	Palatine	1996	nein	303.000	28.179
6	<i>Finley Square</i>	Downers Grove	1974	ja	305.622	28.422
7	<i>Four Flags Shopping Center</i>	Niles	1975	ja	360.648	33.540
8	<i>Fox River Commons</i>	Aurora	1990	nein	508.000	47.244
9	<i>Fox River Plaza</i>	Elgin	1985	ja	321.887	29.935
10	<i>Grand Hunt Center</i>	Gurnee	1993	nein	366.222	34.058
11	<i>Joliet Commons Shopping Center</i>	Joliet	1995	nein	315.000	29.295
12	<i>Lake Addison Plaza</i>	Addison	1992	nein	360.000	33.480
13	<i>Lake View Plaza</i>	Orland Park	1986	nein	381.005	35.433
14	<i>Maple Park Place</i>	Bolingbroke	1993	nein	305.665	28.426
15	<i>Meadows Town Mall</i>	Rolling Meadows	1985	ja	382.424	35.565
16	<i>Norridge Commons</i>	Norridge	1976	ja	310.000	28.830
17	<i>Northgate Plaza</i>	Lombard	1991	nein	324.643	30.191
18	<i>Park Place</i>	Palatine	1987	nein	308.682	28.707
19	<i>Rivercrest Center</i>	Crestwood	1992	nein	457.682	42.564
20	<i>St. Charles Mall</i>	Saint Charles	1980	Ja	300.000	27.900
21	<i>Stratford Plaza</i>	Bloomington	1992	nein	392.410	36.494
22	<i>The Quarry</i>	Hodgins	1993	nein	534.949	49.750
23	<i>Town Line Commons</i>	Vernon Hills	1991	nein	279.135	25.959
24	<i>Twin Ponds Marketplace</i>	Crystal Lake	1997	nein	275.000	25.575
25	<i>Two Rivers Plaza</i>	Bolingbroke	1993	nein	333.748	31.038
26	<i>Village Square of Northbrook</i>	Northbrook	1996	nein	334.190	31.079
27	<i>Westbridge Court Shopping Center</i>	Naperville	1990	nein	448.000	41.664
28	<i>Winston Plaza Shopping Center</i>	Melrose Place	1960	ja	370.000	34.410
29	<i>Woodfield Village Green</i>	Schaumburg	1993	nein	516.593	48.043

Quelle: National Research Bureau 1998, Zusammenstellung der Verfasserin, Unterlagen von Betreibergesellschaften

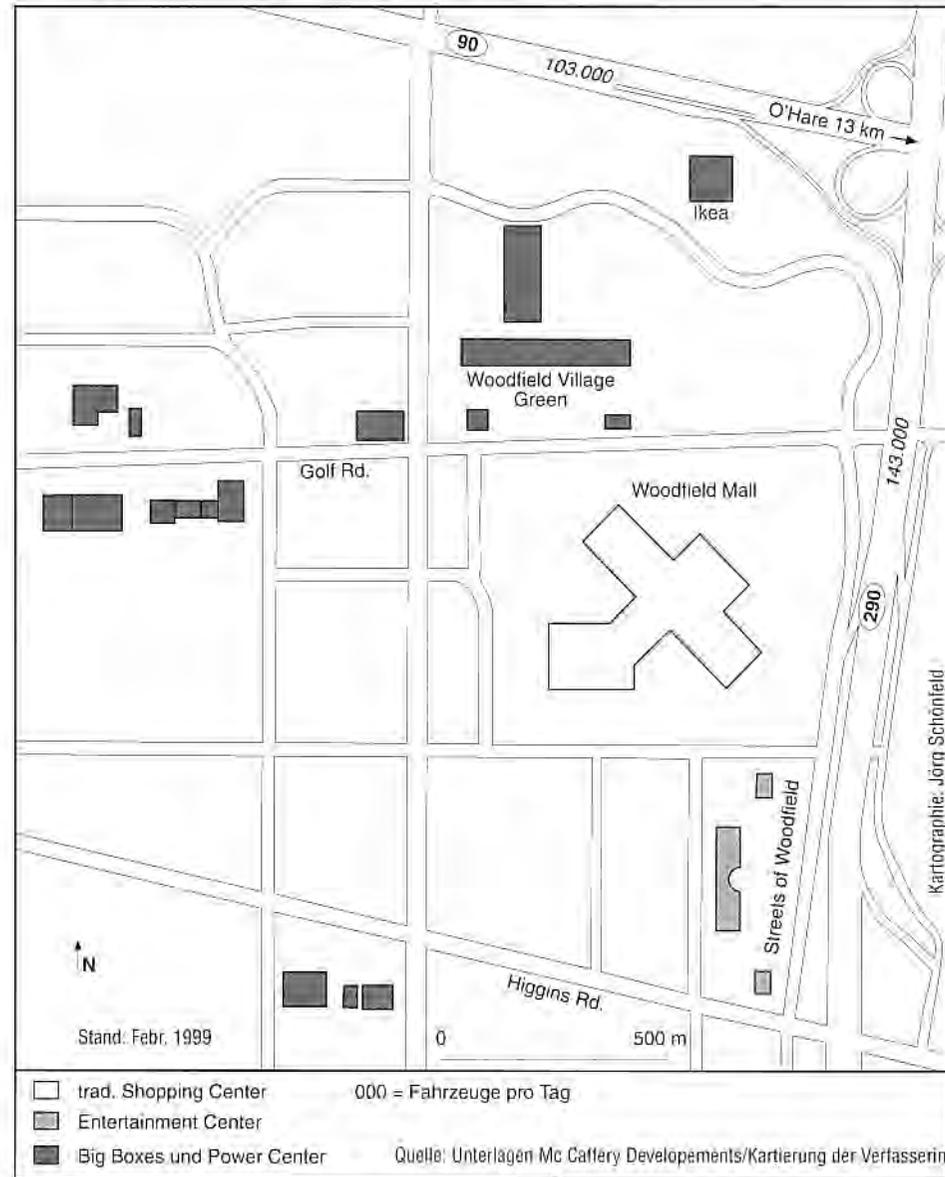
1) Die Nummern beziehen sich auf Abb. 22

Abb. 22: Power Center in der MSA Chicago



fast alle Regional und Superregional Center ebenfalls außerhalb der Kernstadt Chicago befinden (s. Abb. 11). Ca. die Hälfte der Power Center wurde direkt neben einem großen traditionellen Center oder an der gleichen Kreuzung errichtet. Die größte Konzentration von Power Centern ist in der Nachbarschaft des *Woodfield Shopping Centers* (GLA von 2.7 Mio. sq. ft.) zu finden. Die Power Center und Big Box Retailer, die sich in der

Abb. 23: Einzelhandelskonzentration im Westen der MSA Chicago



unmittelbaren Umgebung des größten Shopping Centers der MSA Chicago angesiedelt haben (s. Abb. 23), haben insgesamt eine GLA von mehr als 1.5 Mio. sq. ft.. Im November 1998 eröffnete an diesem Standort außerdem der schwedische Möbelanbieter *Ikea* eine Verkaufsstätte mit 410.000 sq. ft.. Die Kreuzung von Interstate 290 und Golf Road ist die größte Konzentration des Einzelhandels in der MSA Chicago, wenn nicht der USA (National Research Bureau 1998, Vol. Midwest. Angaben von Betreibergesellschaften).

Mitte der 1990er Jahre wurden die ersten kleineren Power Center in Kernstädten errichtet. Während der suburbane Raum vielerorts als übersättigt gilt und großflächige Standorte mit guter Erreichbarkeit knapp sind, erkennen immer mehr Investoren, dass die Einzelhandelsversorgung in den Kernstädten schlecht ist. Besonders begehrt sind Lagen mit einer vergleichsweise hohen Kaufkraft. Es sind bereits in den Randbereichen mehrerer Kernstädte in Tennessee (MAYFIELD 1996) und Ohio (WOLF 1995), in Boston und in Boulder (STASIOWSKI / RISEMAN 1995), in San Francisco und New York City (ZIPPERER 1996: 24) Power Center eröffnet worden. Langsam erobern sie zudem die zentralen Geschäftsbereiche. Dieses gilt insbesondere für Manhattan, wo sich an der Sixth Avenue zwischen 19. und 23. Straße und in der Nähe von Pennsylvania Station Power Districts, bestehend aus einer größeren Zahl von Category Killern gebildet haben (BRESSI 1996, HAZEL 1995, LANGDON 1995). Da die Grundstückspreise in Innenstadtlagen hoch sind, siedeln sich die großflächigen Discounter hier in mehrstöckigen Gebäuden an. Die Einrichtung von innerstädtischen Power Centern wird im Allgemeinen positiv bewertet. Die Billigzentren tragen zu einer Belebung der zentralen Geschäftsbereiche bei und verringern den Kaufkraftabfluss in das Umland (STASIOWSKI / RISEMAN 1995: 33-35). Da das NRB und der ICSC nur Center mit wenigstens 250.000 sq. ft. berücksichtigen, fehlen die vergleichsweise kleinen innerstädtischen Power Center in den nationalen Statistiken.

O. MARA, BEYARD und CASEY (1996: 17-19) zufolge kann das Einzugsgebiet eines größeren Power Centers angeblich über das eines Community Centers oder sogar das eines Regional Centers hinausgehen, da viele Konsumenten bereit sind, für einen günstigen Preis einen langen Anfahrtsweg in Kauf zu nehmen. Ein Vergleich des primären Einzugsgebiets (80 % der Kunden) von 136 Power Centern hat allerdings ergeben, dass der mittlere Radius des primären Einzugsgebiets nur zehn Meilen und sein Median fünf Meilen groß ist (VEATCH 1996: 2). Der Radius von Regional und Superregional Centern ist weit größer (vergl. Tab. 16). Dieses Ergebnis ist nachvollziehbar. Bei zunehmender Zahl der Power Center wird die Entfernung zum nächstgelegenen Center immer kürzer. Da das Angebot der einzelnen Power Center im Gegensatz zu dem der traditionellen Shopping Center weitgehend identisch ist, besteht kaum ein Grund nicht in das nächstgelegene Power Center zu fahren.

#### 4.3.9 Fallstudie: Power Center

Im Folgenden wird mit *Broadview Village Square* das größte Power Center der MSA Chicago und mit *The Broadway Center* ein kleineres, erst 1998 in der Kernstadt Chicago eröffnetes Center präsentiert. Die in Chicago durch Konversion entstandenen Power Center schienen nicht für eine exemplarische Darstellung geeignet, da die Neupositionierung am Markt noch nicht abgeschlossen war, oder die Betreibergesellschaften nicht bereit

waren, Auskünfte zu geben. Es wird daher das in Houston, TX gelegene Meyerland Plaza als ein Beispiel für ein Power Center, das durch Konversion entstanden ist, vorgestellt.

### Broadview Village Square

Das Power Center *Broadview Village Square* wurde in den Jahren 1994 bis 1997 sukzessive in der Gemeinde Broadview ca. 15 Meilen westlich der Innenstadt von Chicago an der Kreuzung von Cermak Road und 17th Avenue eröffnet. Die Cermak Road verbindet die Stadt Chicago mit der Interstate 294 und ist somit eine wichtige Ausfallstraße. Sie wird täglich von 35.000 Fahrzeugen und die 17th Avenue von 17.000 Fahrzeugen genutzt. Mit einer GLA von 740.000 sq. ft. und 3.700 Parkplätzen ist *Broadview Village Center* das größte Power Center der MSA Chicago und in jeder Beziehung typisch für seit Ende der 1980er Jahre errichtete Center. Auf einer Fläche von 25,5 ha wurden die Big Boxes der großflächigen Einzelhändler im rechten Winkel zueinander angeordnet (s. Abb. 24). Weitere Small Boxes befinden sich auf der gegenüberliegenden Seite der Parkplätze. Die meisten der ca. 25 kleineren Einzelhändler und Dienstleister wurden in zwei Ladenzeilen konzentriert.

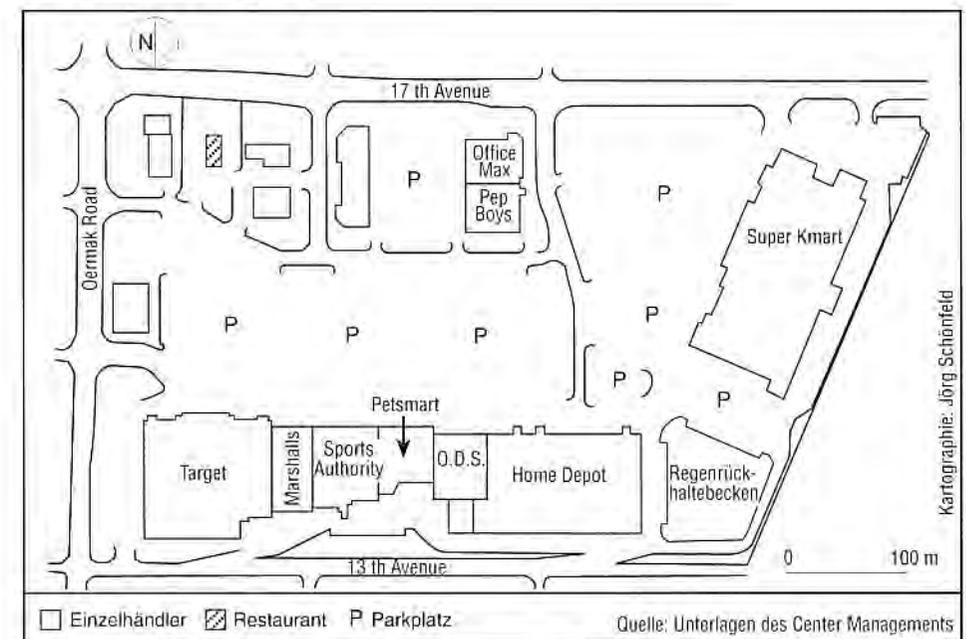
Foto 8: Broadview Village Square (MSA Chicago)



In *Broadview Village Square* sind neun großflächige Einzelhändler, die sämtlich im Niedrigpreisbereich operieren, angesiedelt. Die größten Anbieter sind die Discounter mit vollem Sortiment *Super Kmart* (218.882 sq. ft.) und *Target* (124.285 sq. ft.) sowie

der Baumarkt *Home Depot* (134.335 sq. ft.). Ergänzt werden diese durch *Marshalls*, *Old Navy*, *Pep Boys* (alle Bekleidung), *Office Max* (Büroartikel), *Sports Authority* (Sportartikel) und *Petsmart* (Tierhandel), deren Ladenlokale jeweils eine Größe von 16.000 bis 41.000 sq. ft. haben. Die größeren Anbieter haben insgesamt einen Anteil von 87,7 Prozent an der GLA des Power Centers. Den kleineren Einzelhändlern in den beiden Ladenzeilen steht nur jeweils eine Fläche von ca. 1.000 sq. ft. zur Verfügung. Hier sind u.a. ein Friseur, ein Zigarrenladen, ein Optiker und mehrere Fast Food Läden zu finden. Die sieben kleineren Geschäftslokale in der Ladenzeile, die gegenüber von *Office Max* und *Pep Boys* gelegen ist, haben eine Größe von 2.000 bis 5.500 sq. ft.. Anfang 1999 befanden sich hier ein preiswerter Möbelanbieter, ein Matratzendiscounter und ein billiger Schuhladen. Vier der Ladenlokale standen leer. Außerdem waren ein preiswerter Juwelier, ein Videoverleih, eine Bank und ein *MacDonalds*-Restaurant in Outparcels untergebracht.

Abb. 24: Broadview Village Square



Die Betreibergesellschaft *Hiffman Shaffer Associates, Inc.* hat sich für den Standort an der Cermak Road entschieden, da diese ein hohes Verkehrsaufkommen hat und bereits ein bekannter Einzelhandelsstandort ist. Das 1973 errichtete Superregional Center *North Riverside Park Mall* (GLA: 1.1 Mio. sq. ft.) ist in nur gut zwei Meilen Entfernung ebenfalls an der Cermak Road gelegen. Darüber hinaus sind eine größere Zahl isoliert liegender Geschäftslokale an dieser Straße zu finden. Die vergleichsweise große Einwohnerdichte und ein mittleres Haushaltseinkommen, das mehr als 50 Prozent über dem

nationalen Durchschnitt liegt, waren darüber hinaus für den Investor attraktiv (Beobachtung der Verfasserin, National Research Bureau 1998, unveröffentlichte Unterlagen von *Hiffman Shaffer Associates*).

### The Broadway Center

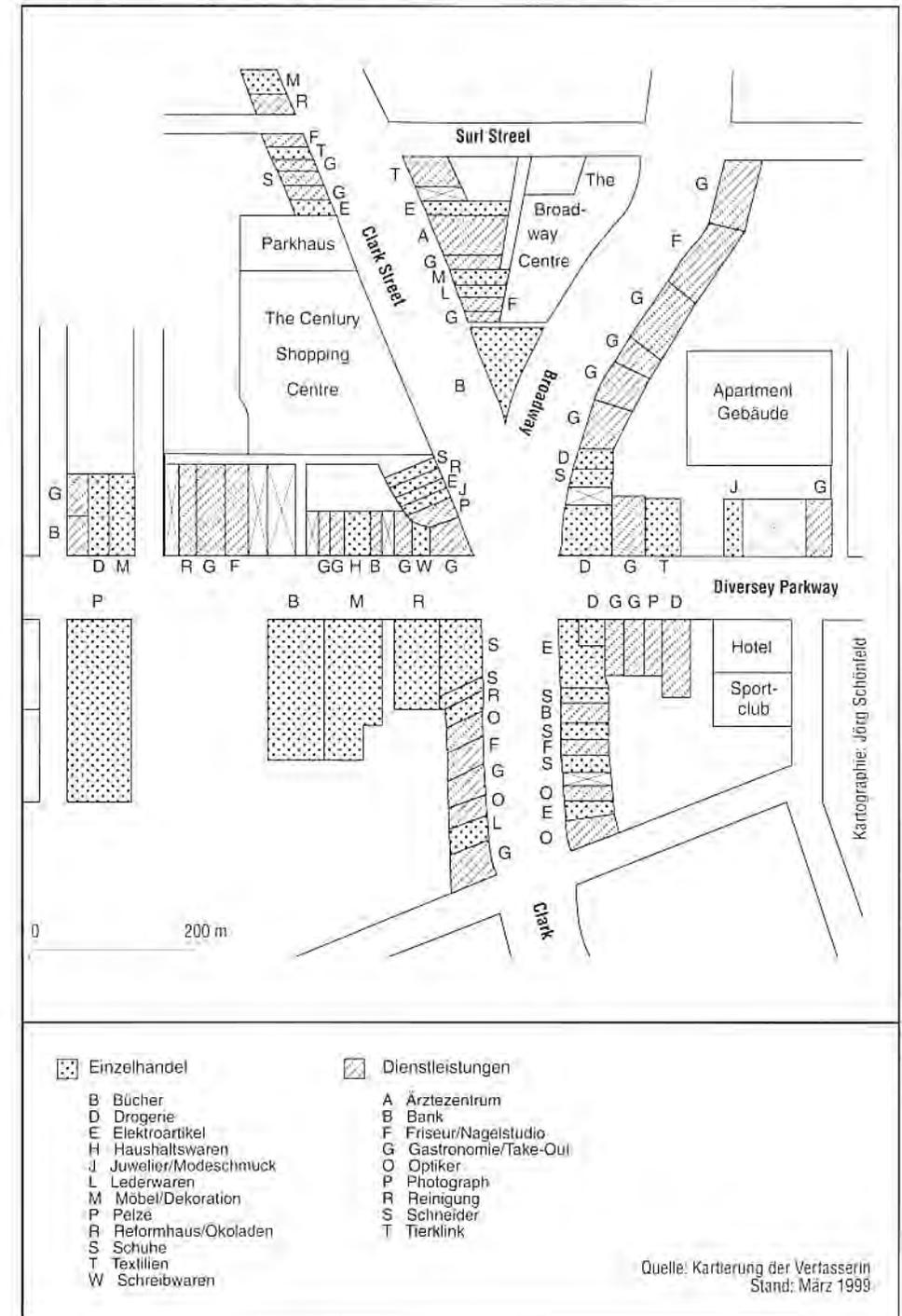
Der suburbane Raum Chicagos gilt heute mit der großen Zahl von Regional, Superregional und Power Centern als übersättigt. An jeder der großen Ausfallstraßen reihen sich großflächige Einzelhandelseinrichtungen wie Perlen an der Kette auf. Im Gegensatz hier zu ist das Angebot in der Kernstadt gering (s. Kap. 3.6). *Hiffman Shaffer Associates* hat dieses Defizit erkannt und 1998 ein erstes kleineres Power Center auf der Grenze der beiden benachbarten Stadtteile Lincoln Park und Lakeview East ca. zwei

Foto 9: The Broadway Center (Chicago)



Meilen nördlich der Innenstadt von Chicago in der Nähe des Michigan Sees eröffnet. Dieser Teil der Stadt war bereits in den 1850er Jahren von deutschen Einwanderern besiedelt, aber teilweise während des Großen Feuers im Jahr 1871 zerstört worden. Viele der in den 1870er und 1880er Jahren erstellten Mehrfamilienhäuser stehen noch heute. Ergänzt wurden sie in neuerer Zeit durch meist größere Apartmenthäuser. Aufgrund der Nähe zum Michigan See und zu den attraktiven Grünanlagen (Lincoln Park und Lincoln Park Zoo), die sich an dem nördlichen Ufer entlang ziehen, und zur Innenstadt von Chicago, die mit Bus oder Hochbahn in nur wenigen Minuten erreicht werden kann, gehörte dieser Teil der Stadt stets zu den bevorzugten Wohngebieten der Stadt. Seit Beginn der 1980er Jahren ziehen auch verstärkt jüngere Menschen

Abb. 25: Standort des Broadway Centers



hierher. Gleichzeitig stieg das Haushaltseinkommen an (Chicago Association of Neighborhood Development Organizations 1994, The Chicago Fact Book Consortium 1995).

Das viergeschossige Power Center wurde unweit der Kreuzung der Straßen Diversey, Clark und Broadway, die das Zentrum der beiden angrenzenden Stadtteile bildet, mit einer GLA von insgesamt 130.000 sq. ft. auf einem nur 59.000 sq. ft. großen Grundstück errichtet (s. Abb. 25). Wochentags queren täglich 15.000 bis 16.000 Passanten und samstags ca. 34.500 Menschen die Kreuzung zu Fuß. Jede der zu der Kreuzung gehörenden Straßen wird täglich von 14.000 bis 20.000 Autos benutzt. Für den Investor war bei der Entscheidung für den Standort entscheidend, dass sich hier bereits eine große Zahl von Geschäften befindet und es sich somit um einen etablierten Einzelhandelsstandort handelt. Außerdem besitzt nur ca. die Hälfte der Haushalte in den beiden angrenzenden Stadtteilen einen Pkw, da aufgrund der relativ dichten und meist älteren Bebauung kaum Garagen oder Parkplätze zur Verfügung stehen. Die autolosen Anwohner sind auf Einkaufsmöglichkeiten im Nahbereich angewiesen. Bei einer Befragung gaben ca. 51 Prozent an, die Einkäufe überwiegend zu Fuß zu tätigen.

Die wichtigsten Mieter in dem Power Center sind die Discounter *Filene's Basement* (43.235 sq. ft.), *T. J. Maxx* (38.000 sq. ft.), *Cost Plus* (18.700 sq. ft.) und *Office Max* (6.629 sq. ft.). Abgesehen von dem Anbieter preiswerter Bekleidung *Filene's Basement*, der schon immer innerstädtische Standorte bevorzugte, sind die anderen genannten Einzelhändler typische Big Box Retailer, die zuvor fast ausschließlich im suburbanen Raum zu finden waren. Die Betreibergesellschaft von *Broadview Center* war nur wenige Monate nach der Eröffnung mit den Umsätzen zufrieden. In direkter Nachbarschaft hat der gleiche Investor ein ehemaliges Kino zu dem kleineren traditionellen Shopping Center *The Century Shopping Centre* umgebaut, das Ende 1999 eröffnet wurde.

### Meyerland Plaza

Das Regional Center *Meyerland Plaza* wurde 1958 in nur sechs Meilen Entfernung zur Innenstadt von Houston an der vielbefahrenen Interstate 610 in offener, zweigeschossiger Bauweise errichtet. Alle Geschäfte waren über ein im Inneren des Gebäudekomplexes gelegenes Atrium zu erreichen. Das erfolgreiche Center wurde in den folgenden Jahrzehnten mehrfach auf eine GLA von zuletzt 650.000 sq. ft. erweitert. Gleichzeitig wurden in der näheren Umgebung weitere, modernere und auch größere Shopping Center wie die zwischen der Innenstadt und *Meyerland Plaza* gelegene *Houston Galleria* eröffnet. Die große Konkurrenz sowie ein schlechtes Management bewirkten, dass das Center Ende der 1980er Jahre nur noch zu ca. 35 Prozent vermietet war. 1993 kaufte die in Houston ansässige Firma *Wilfong and Co.* das unrentable Center. Der neue Eigentümer entwickelte umgehend Pläne für die Umwandlung in ein Power Center. Die Konversion war zwar weit teurer als ein Neubau, aber ein anderes Grundstück in vergleichbarer Größe (24 ha) stand in der näheren Umgebung nicht zur Verfügung. Aus der Sicht der neuen Betreibergesellschaft rechtfertigte der gute Standort die hohen Kosten für den Umbau. In einem Radius von fünf Meilen um *Meyerland Plaza* leben 375.000 Menschen mit einem überdurchschnittlich hohen Haushaltseinkommen. Täglich passieren 375.000 Fahrzeuge den Standort auf der Interstate 610.

Abb. 26: Meyerland Plaza in Houston

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Mit dem Umbau wurde im Frühjahr 1995 begonnen und ein Jahr später der erste Bauabschnitt des Power Centers unter gleichem Namen eröffnet. Kleinere Ladenlokale waren zusammengelegt und das Atrium für Kunden gesperrt worden. Über den früheren Innenhof erfolgt heute die Warenanlieferung. Auf dem Parkplatz wurde eine zweite, eingeschossige Ladenzeile ergänzt. Alle Geschäfte des Power Centers sind direkt von den ca. 4.000 Parkplätzen, die das Center umgeben, zu erreichen. Insgesamt wurde die GLA auf 910.000 sq. ft. erweitert. 13 Magneten mit einer GLA von jeweils mehr als 25.000 sq. ft. nehmen ca. 80 Prozent der gesamten Verkaufsfläche ein (s. Abb. 26). Die Ladenlokale der beiden Anbieter *Pennney* und *Kmart* sind jeweils etwas größer als 100.000 sq. ft.. Untypisch für ein Power Center ist, dass sich die Geschäftsräume, die sich in dem Gebäude des früheren Regional Centers befinden, teilweise über zwei Etagen erstrecken. Der Einzelhandel wird durch ein Kino mit acht Sälen ergänzt. Auf den Parkplätzen wurden mehrere Outparcels für kleinere Einzelhändler, zwei Banken und ein Steakhouse errichtet. In einem der Outparcels mit einer Fläche von knapp 12.000 sq. ft. ist mit *Talbot's Outlets* ein Fabrikverkaufsladen des Textilherstellers *Talbot* zu finden. 1996 setzten die kleinflächigen Einzelhändler ca. \$ 300/sq. ft. und die großflächigen Anbieter ca. \$ 192 / sq. ft. um. Alle Einzelhändler gemeinsam erzielten 1997 einen mittleren Umsatz von \$ 180 / sq. ft.. Im Gegensatz hierzu waren vor dem Umbau nur noch ca. \$ 50 / sq. ft. erreicht worden. *Meyerland Plaza* ist von sehr guten, größtenteils von Weißen bewohnten Nachbarschaften umgeben.

Viele der Bewohner sind am *Texas Medical Center* beschäftigt. Das mittlere Haushaltseinkommen innerhalb eines Radius von fünf Meilen um das Center lag 1997 ungefähr 85 Prozent über dem nationalen Durchschnitt (HAHN 2000: 228, O'MARA / BEYARD / CASHY 1996: 56-62, TALMADGE 1998, ULI 1995, *Wilfe & Co.*, unveröffentlichte Unterlagen).

#### 4.3.10 Ausblick

Vieles spricht dafür, dass der Lebenszyklus der Power Center bereits die Reifephase überschritten hat. Sowohl in den USA als Ganzes als auch in der MSA Chicago war seit Mitte der 1990er Jahre die Zahl der Neueröffnungen rückläufig. Der wichtigste Grund für die nachlassende Bautätigkeit dürfte die starke Ausweitung der Verkaufsfläche pro Kopf der Bevölkerung in den vergangenen Jahren sein. Hinzu kommt, dass sich traditionelle Shopping Center und Power Center fast ausschließlich auf den suburbanen Raum konzentriert haben.

Die Daten für die Entwicklung der Power Center Ende der 1990er Jahre weisen einen Fehlbestand aus (s. Abb. 21). Es muss vermutet werden, dass sich eine Reihe von Power Centern nur wenige Jahre nach der Eröffnung bereits wieder neu am Markt positioniert haben. Enttäuschend waren für viele Betreibergesellschaften insbesondere die vergleichsweise niedrigen Umsätze (GRAYSON 1997). Die Power Center haben so schnell expandiert, dass nur ca. zehn Jahre nach der Einführung am Markt bereits ein Überangebot bestand. Vielerorts stehen heute isolierte Big Boxes wie auch solche, die in Power Center integriert sind, leer. Auch amerikanische Marktbeobachter wissen nicht, wie viele großflächige Verkaufsstätten bereits wieder aufgegeben worden sind, gehen aber von einer beträchtlichen Zahl aus. Leere Big Boxes und die sie umgebenden Parkplätze verschandeln zunehmend die Landschaft. Einige Bundesstaaten haben bereits beschlossen, dass nur neue Big Boxes errichtet werden dürfen, wenn keine anderen großflächigen Verkaufsstellen leer stehen. Gibt es Leerstände, so müssen diese zunächst bezogen werden. In anderen Fällen sind Big Boxes bereits einer neuen Nutzung zugeführt worden. Im suburbanen Raum Chicagos sind die ehemaligen Verkaufsräume eines Billiganbieters in ein kleines Gesundheitszentrum und in Denver in einen Nachtclub umgewandelt worden (Jossi 1998). Positiv zu bewerten ist, dass Power Center die Schließung eines großflächigen Anbieters im Allgemeinen weit besser verkraften als Regional oder Superregional Center. In einem traditionellen Center ist die Art der Mieter (z.B. traditional oder upscale) meist vertraglich im Rahmen sogenannter Restrictive Covenants festgelegt. Die Betreibergesellschaft eines Power Centers kann weit freier über die Vermietung leerstehender Geschäftslokale entscheiden (ROSENDORF / SEIDMAN 1998).

In einer Reihe von Kernstädten sind in den vergangenen Jahren kleinere Power Center entstanden. Die Investoren haben das Potenzial der Kernstadt erkannt und planen den Bau weiterer kleiner Center in guten innerstädtischen Lagen. Discounter und die Betreibergesellschaften von Power Centern haben erkannt, dass „immer größer“ nicht unbedingt „immer besser“ bedeuten muss. Die Discounter haben in neuerer Zeit wieder kleinere und übersichtlichere Standardgrößen für ihre Ladenlokale konzipiert. Gleichzeitig haben einige Anbieter die Präsentation ihres Angebots wie auch ihren Service seit Mitte der 1990er Jahre deutlich verbessert. Auch der äußeren Erscheinung der Power Center ist in den ver-

gangenen Jahren mehr Aufmerksamkeit geschenkt worden. Letzteres ist nicht immer freiwillig, sondern eher auf Drängen der Gemeinden, die die Erteilung der Baugenehmigungen zunehmend mit bestimmten Auflagen verbunden haben, geschehen.

Es ist nicht zu befürchten, dass die Power Center traditionelle Shopping Center ganz verdrängen werden, da die Angebotsstruktur zu unterschiedlich ist. Die relativ günstig zu erstellenden Power Center werden aber voraussichtlich auch in der Zukunft die herkömmlichen Angebotsformen ergänzen. Vom US-amerikanischen Verbraucher, der sich immer mehr zu einem hybriden Konsumenten entwickelt, sind die Billigzentren sehr gut angenommen worden. Die Zuwachsraten werden allerdings in den nächsten Jahren moderat sein, da der Markt gesättigt ist. Der Bedarf dürfte sich weitgehend auf Regionen begrenzen, in denen die Bevölkerung sehr schnell wächst.

## 4.4 Urban Entertainment Center

Shopping Center waren stets mehr als reine Verkaufsmaschinen. Bereits die ersten Regional Center, die in den USA in den 1950er Jahren entstanden sind, boten nicht nur Ladenlokale, Ruhebänke, Restaurants, Food Courts und kleine Bühnen für Modenschauen oder den Weihnachtsmann sollten Kunden anziehen und zu einem längeren Verweilen anregen. Abgesehen von wenigen Ausnahmen, ähnelte sich viele Jahre das über den Einzelhandel hinausgehende Angebot. Nur vereinzelt wurden besondere Attraktionen, wie die Eislaufbahn, die in dem zu Beginn der 1970er Jahre gebauten Shopping Center *The Galleria* in Houston, TX angelegt wurde, angeboten. Darüber hinaus wurden immer häufiger auch Kinos in die Center integriert. Der Schwerpunkt lag allerdings bis Ende der 1980er Jahre deutlich auf dem Einzelhandel. In den 1980er Jahren entstanden die ersten Shopping Center, die ein großes Gewicht auf ein breites Freizeitangebot legten. Gleichzeitig wurden der erlebnisorientierte Einzelhandel und die erlebnisorientierte Gastronomie immer wichtiger.

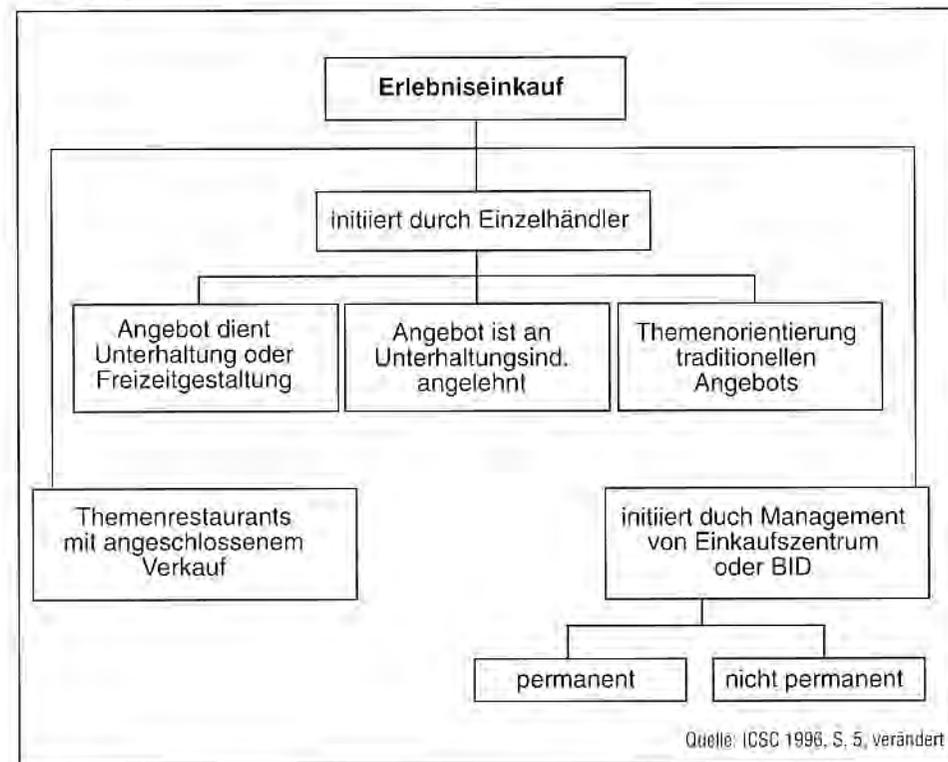
### 4.4.1 Erlebniseinkauf

Einkaufen kann der Versorgung, d.h. dem Erwerb lebensnotwendiger Güter dienen, oder ein Erlebnis sein. In letzterem Fall stellt das Einkaufengehen eine Freizeitbeschäftigung dar, die Vergnügen bereitet. Die Geschäfte werden ziellos oft in Begleitung von Freunden besucht, es werden keine geplanten, sondern spontane Einkäufe getätigt, die erworbene Ware wird selten wirklich gebraucht und der Preis spielt eine untergeordnete Rolle (GERHARD 1998: 10-34). Der Erlebniseinkauf bei dem die Selbstverwirklichung des Einzelnen im Mittelpunkt steht, wird in den USA als Entertainment Retailing oder auch als Lifestyle Retailing bezeichnet (KIRWAN 2000b, MUHLBACH 1998a: 73, SHIELDS 1992: 1-2).

Die Weiterentwicklung bereits bestehender Konzepte des Erlebniseinkaufs seit Ende der 1980er Jahre ist eine Reaktion auf den steigenden Konkurrenzdruck. Die Verbindung von Freizeit und Einkaufen soll helfen, sich von den Billiganbietern abzusetzen und Kun-

den anziehen. Initiator des Erlebniseinkaufs können individuelle Einzelhändler, das Management eines Shopping Centers oder das eines Business Improvement Districts (BID) sein (s. Abb. 27). Die BIDs sind in vielen Städten gebildet worden, um in einem bestimmten Bereich Revitalisierungsmaßnahmen durchzuführen. Die Aufgaben und Kompetenzen des Managements ähneln denen des Managements von Shopping Centern, und dauerhafte Attraktionen, wie Kinderkarussells oder Veranstaltungen, die nur an bestimmten Tagen stattfinden, sollen helfen, Besucher anzuziehen. Dennoch sind die BIDs nicht den Shopping Centern gleichzusetzen, da sie nicht als Ganzes gebaut und geplant worden sind. Zu den berühmtesten US-amerikanischen BIDs, die eine Revitalisierung mit Hilfe erlebnisorientierter Einzelhändler durchgeführt haben, zählen der *New Yorker Times Square* und die *Third Street Promenade* in Santa Monica, CA. Beide werden heute als Urban Entertainment Center vermarktet. Sie bilden aber keine baulich geschlossene Einheit und über den Einzelhandel hinaus wird insbesondere der *Times Square* durch eine große Bürofläche, viele Hotels und durch eine größere Zahl von Theatern geprägt (HAIN 2000, Times Square Business Improvement District 1998). Aufgrund der großen Unterschiede zwischen den Urban Entertainment Centern, die aus BIDs hervorgegangen sind, und den Shopping Centern im engeren Sinne, werden Erstere an dieser Stelle nicht behandelt.

Abb. 27: Erlebniseinkauf



Als erster Einzelhändler, der sich auf den Erlebniseinkauf konzentriert hat, gilt in den USA die *Walt Disney Company*. Bereits in dem 1955 in Anaheim, CA eröffneten Themenpark *Disneyland* trug der erlebnisorientierte Einzelhandel, der sich im wesentlichen auf die sogenannte *Main Street* konzentrierte, nicht unwesentlich zu dem Umsatz der gesamten Anlage bei (HANNIGAN 1998: 81-93, VOLLMER 1998: 143). 1987 eröffnete die *Disney Company* in dem Shopping Center *Glendale Galleria* in Glendale, CA den ersten *Disney Store* außerhalb eines Themenparks. Die aus den Disneyfilmen bekannten Figuren werden hier vermarktet. Alle Charaktere werden als Stoff- oder Plastiktiere oder als Aufdruck auf allen nur erdenklichen Gebrauchsgegenständen angeboten. Darüber hinaus können Textilien für Kinder und Erwachsene nach dem Vorbild der Kostüme von *Mickey Mouse* und Freunden sowie Video- und Musikkassetten der Filme erworben werden. Die Verflechtungen des Disney Konzerns, zu dem auch der Fernsehsender ABC gehört, erzeugen zahlreiche Synergieeffekte. Die Vermarktungsmöglichkeiten des Konzerns sind gewaltig, da sich die einzelnen Produkte gegenseitig bewerben (SASSEN 2000: 19). Die *Disney Stores* waren sofort ein großer Erfolg. Sehr bald folgten *Warner Studio Stores* und *Discovery Stores* (BRADLEY 1999: 61), deren Angebot den Produktionen der Filmgesellschaft *Warner Brother* und dem Fernsehsender *Discovery Channel* entlehnt ist, mit einem vergleichbaren Angebot. All diese Geschäfte werden dadurch zum Erlebnis, dass sie Produkte verkaufen, die im Zusammenhang mit der vielfältigen Unterhaltungsindustrie der USA entstanden sind (PAPPAS 1999: RT1).

Auch diejenigen Einzelhändler, die Produkte anbieten, die der Unterhaltung oder der Freizeitgestaltung dienen, können dem Erlebniseinkauf zugeordnet werden, wenn der Verkauf in besonders aufwändig gestalteten themenorientierten Geschäftslokalen erfolgt. Wichtig ist, dass der Kunde die Ware noch im Geschäft testen, bzw. mit ihr spielen kann. Zu dieser Art von Geschäften gehören die *Niketowns*, die die neuesten Produkte des Sportartikelherstellers in einer luxuriösen Hightech-Umgebung präsentieren. Üblicherweise befindet sich in den *Niketowns* sogar ein kleines Basketballspielfeld auf dem Kunden ihr Können erproben können. Auch Musik- und Videogeschäfte wie z.B. *Tower Records* oder sogar Computerläden wie die durchgestylten *Sony Stores*, in denen der Kunde in aller Ruhe alle angebotenen Artikel ausprobieren kann, können das Einkaufen zu einem Erlebnis werden lassen. Besonders erwähnenswert ist der in Seattle gelegene, ca. 100.000 sq. ft. große Laden von *Recreational Equipment*. Hier stehen eine Versuchsstrecke für *Mountain Bikes*, ein Regenraum, in dem wasserdichte Kleidung getestet werden kann und eine knapp 20 Meter hohe Kletterwand zur Verfügung: Ähnlich können in den Geschäften *Bass Pro Shops Outdoor World* Angeln vor dem Kauf ausprobiert werden (Beobachtung der Verfasserin, THOMPSON 1998).

Auch Produkte, die weder der Unterhaltung oder Freizeitgestaltung dienen, noch der Unterhaltungsindustrie entnommen sind, werden immer häufiger so angeboten, dass der Kauf zum Erlebnis wird. Wichtig ist die Themenorientierung der Ladenlokale. Geschäfte, die Textilien, Kosmetika, Glückwunschkarten oder auch Möbel verkaufen, erzählen ganze Geschichten. Ein Beispiel ist das rustikale Outdoor Ambiente, das die auch in Deutschland bekannten *Eddie Bauer* Geschäfte vermitteln. In diese Kategorie gehören auch all jene Geschäfte, die sich im weitesten Sinn auf den Verkauf von Lernspielzeug für Kinder und Erwachsene, wie *Nature Company*, *Stores of Knowledge* und *Animal Planet*, konzentrieren (ICSC 1996b: 1-37).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Einkauf nur zu einem Erlebnis werden kann, wenn die Geschäfte, Dekoration und die Präsentation der Ware einmalig, themenorientiert und interaktiv sind. Die Marketingexperten werben mit einem ganz neuen Vokabular für diese Geschäfte. Einkaufen (retailing oder shopping) und Unterhaltung (entertainment) werden zu Retailtainment oder Shoppertainment. Die Verbindung von Lernen (education) und Entertainment wird als Edutainment bezeichnet (SHILLINGBURG 1994, HANNIGAN 1998: 81-93).

#### 4.4.2 Themenrestaurants

In den Themenrestaurants verschmelzen die Nahrungsaufnahme (dinner, eating) und Entertainment zu Dinnertainment oder Eatertainment. Das 1971 in London eröffnete *Hard Rock Cafe* gilt als das erste Restaurant dieser Art. Bis Ende der 1990er Jahre folgten mehr als 50 weitere Ketten, wie die *Planet Hollywood*, *Harley Davidson*, die *Official*

Foto 10: Planet Hollywood (Chicago)



*All-Star Cafes* oder die *Fashion Cafes*, die nach ähnlichem Konzept arbeiten. Die Innenräume sind in Anlehnung an ein bestimmtes Thema (Film, Filmstars, Rockstars, Mode, Sport) gestaltet und der Gast wird auch während des Essens durch laute Rockmusik, Modenschauen oder Filmclips unterhalten. Der Phantasie sind fast keine Grenzen gesetzt (Beobachtung der Verfasserin, ULI 1998c: 52-54). Die Kosten für

Bau, Einrichtung und Dekoration der durchgestylten Restaurants betragen je nach Standort und Thema zwischen \$ 5 Mio. und \$ 15 Mio. Die hohen Investitionen rechnen sich nur, wenn die Restaurants an vielbesuchten Orten, d.h. vorzugsweise an Standorten, die auch von Touristen aufgesucht werden, entstehen. Bedeutendste Standorte sind der Times Square und die 59. Straße in New York (SASSEN / ROOST 2000: 20) sowie die geplanten Urban Entertainment Center. Allen Themenrestaurants sind kleine Ladenlokale, die sich in der Nähe der Eingangsbereiche befinden, angegliedert. Der Besucher muss somit gezwungenermaßen sowohl beim Betreten als auch beim Verlassen der Restaurants die Verkaufstheken passieren. Die angebotene Ware trägt das Logo der Restaurants und steht (entfernt) mit deren Thema in Verbindung. Einige der angebotenen Produkte, wie die T-Shirts der *Hard Rock Cafes*, die abgesehen davon, dass sie den Ort des Erwerbs nennen, alle identisch sind, werden weltweit von jungen Menschen gesammelt. Themenrestaurants dienen somit nicht nur der Nahrungsaufnahme, sondern auch dem Erlebniseinkauf. Die angegliederten Läden tragen zu einer nicht unbedeutenden Steigerung des Umsatzes bei. In den *Rainforest Cafes*, von denen es 1999 in den USA 27 gab, war der Einzelhandel 1998 mit 22 Prozent am Umsatz beteiligt (Rainforest Cafes, Inc. 1999).

#### 4.4.3 Freizeit- und Unterhaltungsangebot

Das Freizeit- und Unterhaltungsangebot soll in erster Linie helfen, den Erfolg, d.h. den Umsatz der Shopping Center zu erhöhen (KIRCHER 1998: 248). Es differiert in den einzelnen Urban Entertainment Centern in Abhängigkeit von der Zielgruppe. Die richtige Angebotsmischung entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg (FICKES 1999). Allein die große Zahl von Kinosälen ist allen Centern dieses Typs gemein. Kinos tragen zu einer Belebung der Shopping Center auch in den Abendstunden bei. Außerdem wurde bis vor kurzem davon ausgegangen, dass Einzelhandel und Restaurants von den Kinos profitieren. In neuerer Zeit werden allerdings die positiven Auswirkungen von Kinos bezweifelt. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kinos zwar tatsächlich die Umsätze der Restaurants steigern, der Einzelhandel aber nur wenig profitiert. Die Einzelhändler lehnen die Kinos häufig ab, weil sie fürchten, dass für ihre Kunden nicht mehr genügend Parkplätze zur Verfügung stehen. Außerdem müssen die Shopping Center die Zahl der Sicherheitskräfte aufgrund des erhöhten Besucheraufkommens erhöhen. Auch an diesen Kosten werden die Einzelhändler beteiligt (KENYON 1999). Günstig ist aber, dass Hollywood jährlich ca. 200 Filme produziert und die Kinos wöchentlich mit neuen Filmen versorgt. Kinos regen somit zum wiederholten Besuch der Center an (ULI 1998c: 122).

Spielkasinos sind zwar seltener als Kinos in Urban Entertainment Centern zu finden, vermögen aber Besucher aus einem viel größeren Einzugsbereich anzuziehen, da das Glücksspiel nicht in allen US-amerikanischen Bundesstaaten erlaubt ist. Dieses gilt insbesondere für Las Vegas, aber auch zunehmend für Shopping Center, die auf Indianerreservaten errichtet werden. Spielkasinos wirken sich positiv auf die Gewinne der Center und die Steuereinnahmen der Gemeinden aus (ULI 1998c: 35).

Während Kinos und Spielkasinos eher eine herkömmliche Unterhaltung vorhalten, bieten Hightech-Einrichtungen aufgrund der schnellen Entwicklung auf diesem Gebiet in den letzten Jahren völlig neue Formen des Vergnügens. Videospiele, Videoarkaden und Bewegungssimulatoren gelingt es aufgrund der immer ausgefeilteren Technik immer besser, die Menschen in virtuelle Welten zu versetzen oder einen Nervenkitzel, der von vielen als wichtiger Bestandteil der Belustigung empfunden wird, hervorzurufen. Selbst Absprünge aus einem Hubschrauber lassen sich heute in Shopping Centern simulieren. Die schnelle Entwicklung auf diesem Gebiet stellt für die Urban Entertainment Center Segen und Fluch zugleich dar. Einerseits helfen stets neue Hightech-Attraktionen, Besucher wiederholt in die Center zu locken, andererseits ist die ständige Erneuerung äußerst kostspielig (BRAUN 1995: 13, McBRIDE 1995).

Hightech-Einrichtungen richten sich insbesondere an ältere Jugendliche und jüngere Erwachsene. Nachtclubs und Diner-Theater sollen auch in den späten Abendstunden Besucher anziehen. Nicht selten bieten die Nachtclubs Bars, Restaurants und Videoarkaden gemeinsam in ihren Räumlichkeiten an. Die bekanntesten US-amerikanischen Ketten dieser Art sind *Dave N Busters* und *Gameworks*. In den Diner-Theatern werden während des Essens Shows oder Szenen aus Theaterstücken präsentiert. Großer Beliebtheit erfreuen sich auch sogenannte *Murder Mysteries*. Während des Essens werden einer oder auch mehrere Gäste (fiktiv) ermordet. Die überlebenden Gäste suchen anschließend gemeinsam den Mörder. Normalerweise gibt es nur maximal ein Diner-Theater in den Urban Entertainment Centern, aber mehrere Nachtclubs. Diese sind meist in direkter Nachbarschaft zueinander untergebracht, da so der Wechsel von einem Lokal zum nächsten erleichtert wird und die Sicherheitskräfte in den späten Abendstunden auf diesen Teil der Center konzentriert werden können (BRAUN 1995: 14).

Urban Entertainment Center, die familienorientiert sind, müssen ein völlig anderes Freizeitangebot anbieten als Center, die ein älteres Publikum ansprechen. Karussells oder kleine Minigolfanlagen gehören bereits seit langem zum festen Angebot großer traditioneller Shopping Center. Obwohl die Einnahmen, die durch diese Einrichtungen erzielt werden, minimal sind, ist ihre Bedeutung nicht zu unterschätzen, denn ein Unterhaltungsangebot für Kinder trägt zu einem längeren Aufenthalt von Familien bei und regt zu wiederholten Besuchen an. Familienorientierte Urban Entertainment Center bieten teilweise ganze Freizeitparks mit kleinen Eisenbahnen, Achterbahnen, Wasserrutschen oder einem Legoland an (ULI 1998c: 43).

Über das genannte Unterhaltungsangebot hinaus, sollte jedes Urban Entertainment Center Attraktionen, die spontan wirken und von denen der Besucher überrascht wird, vorhalten. Hierzu gehört z.B. der Auftritt von Akrobaten, Gauklern, Clowns oder „Straßen“-sängern. Die Künstler werden täglich oder wöchentlich ausgetauscht. Die Vorführungen sind somit auch für Besucher, die ein Center häufig aufsuchen, stets neu. Gleichzeitig soll die angebliche Spontanität der Vorstellungen helfen, „städtisches“ Leben vorzutauschen. Alles soll spontan wirken, obwohl es vom Center-Management bis ins kleinste Detail durchgeplant ist. Jedes Urban Entertainment Center sollte über einen zentralen Platz, an dem diese Attraktionen gebündelt werden können, verfügen. Sofern das Klima es zulässt, sollte die offene Bauweise der geschlossenen vorgezogen werden, da Plätze und Einkaufsstraßen unter freiem Himmel authentischer wirken (McNAIR 1999).

#### 4.4.4 Entwicklung der Urban Entertainment Center

Vorläufer der Urban Entertainment Center sind die Festival Markets. Auch diese sind den geplanten Shopping Centern zuzurechnen, denn auch sie stellen eine Gruppe von Geschäften dar, die im Wesentlichen als Einheit von einem Besitzer oder einer Betreibergesellschaft geplant, gebaut und gemanagt werden. Bei den Festival Markets handelt es sich größtenteils um Konversionsmaßnahmen. Historische Gebäude oder Gebäudegruppen, die meist durch Neubauten ergänzt werden, werden zu Shopping Centern umgebaut. Bestehen die Festival Markets nur aus Neubauten, wie dieses z.B. in Baltimore der Fall ist (s.u.), dann wurden historisch bedeutsame Standorte gewählt. Besonders beliebt ist die Errichtung von Festival Markets im Rahmen der Revitalisierung alter Hafenstandorte.

Bereits in den 1960er Jahren waren am Rande der Innenstadt von San Francisco zwei stillgelegte Fabrikanlagen in kleinere Shopping Center umgewandelt worden. Das ehemalige Produktionsgebäude der *Ghiradelli*-Schokoladenfabrik war 1964 nach dem Vorbild des Loireschlusses von Blois mit einem Glockenturm versehen und um die brunnengeschmückten Gartenhöfe waren auf mehreren Ebenen kleinere Ladenlokale eingerichtet worden. 1968 wurde die benachbarte frühere *Del-Monte* Obstkonservenfabrik *The Cannery* zu einem kleinen Shopping Center mit Restaurants, Cafés, Modegeschäften, Kunstgalerien umgewandelt. In dem mit Olivenbäumen bepflanzten Innenhof traten Musiker und Gaukler auf. Anders als in den großen innerstädtischen Shopping Centern, die seit den 1970er Jahren in den unteren Geschossen von multifunktionalen Gebäuden eingerichtet wurden, fehlen hier Kaufhäuser. Außerdem wurde das Angebot auf Touristen ausgerichtet. Die attraktiven Innenhöfe und kleineren Attraktionen, die von den Schaustellern angeboten wurden, sollten helfen, die Menschen möglichst lange in den Shopping Centern zu halten. Obwohl die Konversionsmaßnahmen von Anfang an gut angenommen worden sind, wurden sie nur zögerlich an anderen Standorten kopiert (FRIEDEN / SAGALYN 1990: 74-86).

Die Mischung aus Einzelhandel, Restauration und Unterhaltungsangebot konnte sich an anderen Standorten erst durchsetzen, nachdem 1976 mit der Wiedereröffnung von *Quincy Market* in Boston eine sehr viel größere, aber nach einem ähnlichen Konzept angelegte Revitalisierungsmaßnahme erfolgreich abgeschlossen wurde. 1742 hatte der Hugenotte Peter Faneuil eine erste Markthalle, in deren Obergeschoss eine Versammlungshalle und Amtsräume untergebracht wurden, errichtet. In den 1820er Jahren ließ Bürgermeister Quincy drei weitere Markthallen bauen, die aber im 20. Jahrhundert zunehmend an Attraktivität verloren hatten. Der Investor James Rouse erkannte das Potenzial der herunter gekommenen Gebäude. Da im Gegensatz zu den meisten Kritikern auch die Stadt Boston von dem Wert des Vorhabens überzeugt war, übernahm diese ca. ein Drittel der Sanierungskosten. Das Konzept setzte sich bewusst von den bis dato so erfolgreichen vorstädtischen Shopping Centern ab, in denen zunehmend immer wieder die gleichen Einzelhandelsketten zu finden waren. Um einen Gegenpol zu dieser wachsenden Monotonie zu schaffen, bevorzugte Rouse bei der Vermietung lokale Einzelhändler. Auch war der Fast Food Bereich, bei dem allerdings sehr auf eine gehobene Qualität geachtet wurde, außergewöhnlich groß. Rouse ging davon aus, dass die Angestellten der nahe gelegenen Bürogebäude ihre Mittagspause in *Quincy Market* verbringen würden. Die zwischen den Gebäuden liegenden Freiflächen

wurden nach dem Vorbild europäischer städtischer Plätze gestaltet. Um deren Attraktivität zu erhöhen, wurden Schausteller angeworben, die kleine Kunststücke vorführten.

Die Bostoner Einzelhändler bezweifelten den Erfolg der Sanierungsmaßnahme, und die Ladenlokale ließen sich zunächst nur mit größter Mühe vermieten. Sechs Wochen vor der Eröffnung der ersten der drei Markthallen im August 1976 waren weniger als 50 Prozent der Ladenlokale vermietet. Um die Leerstände zu kaschieren, vermietete Rouse kleine mobile Einkaufsstände (pushcarts) an innovative Einzelhändler, die interessante Produkte anboten, sich aber kein eigenes Geschäftslokal leisten konnten. Am Eröffnungstag

Foto 11: Quincy Market (Boston)



wurden diese vor die leeren Ladenlokale gestellt, um die Leerstände zu verdecken. Völlig unerwartet kamen bereits am Tag der Eröffnung ca. 100.000 Besucher. Um einen Gewinn zu erwirtschaften, hätte *Quincy Market* einen Umsatz in Höhe von \$ 150 / sq. ft., den zum damaligen Zeitpunkt nur die erfolgreichsten Shopping Center im suburbanen Raum erzielen, erreichen müssen. Es kam geradezu einem Wunder gleich, dass *Quincy Market* bereits im ersten Jahr einen Umsatz von \$ 233 / sq. ft. erzielte. Besonders erfolgreich waren die Pushcarts, die daher auch stehen blieben, nachdem alle Geschäftslokale vermietet waren. 1977 und 1978 wurden die beiden anderen Markthallen wiedereröffnet. Unumstritten ist *Quincy Market*, der seit der Renovierung von *Faneuil Hall* offiziell als *Faneuil Hall Marketplace* bezeichnet wird, eine der erfolgreichsten innerstädtischen Revitalisierungsmaßnahmen der USA (FRIEDEN / SAGLYN 1980: 1-7).

Für die bunte Mischung von kleinen Geschäftslokalen, Restaurants und Fast Food Ständen in Kombination mit einem großen Unterhaltungsangebot, die bald auch an anderen Standorten überwiegend durch den Umbau historischer Gebäude und meist in Ufernähe entstand, setzte sich in den 1980er Jahren die Bezeichnung Festival Market oder Festival Marketplace durch. Seit der Einführung des Begriffs Urban Entertainment Center und der zunehmenden Verbreitung dieses Typs von Shopping Center bezeichnen sie sich seit den 1990er Jahren immer häufiger als Urban Entertainment Center. Nach dem Vorbild von *Quincy Market* wurde z.B. der ähnlich erfolgreiche *Harbourplace* in Baltimore, *South Street Seaport* in New York, *Pike Place Market* in Seattle, *Pier 39* in San Francisco oder *Aloha Tower Marketplace* in Honolulu umgestaltet. In den größeren Städten werden die

Abb. 28: Baltimore Inner Harbour

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Einzelhandelseinrichtungen und dazu gehörenden Freiflächen häufig durch Museumsschiffe und andere Museen, wobei sich insbesondere große Meeresaquarien einer großen Beliebtheit erfreuen, ergänzt. Touristen und Einheimische besuchen die bis in den späten Abend geöffneten Festival Markets mit ihrem bunten Treiben. Da die Festival Markets gänzlich auf großflächige Einzelhändler verzichten, ist ihre Verkaufsfläche vergleichsweise gering.

Das erste Shopping Center, das in Nordamerika bereits bei der Planung eine starke Durchmischung von Einzelhandel und Freizeiteinrichtungen vorsah, war die in den 1980er

Jahren in mehreren Phasen in der kanadischen Provinz Alberta errichtete *West Edmonton Mall*, die mit einer GLA von 1,8 Mio. sq. ft. das mit Abstand größte Shopping Center Kanadas ist. Die Betreibergesellschaft *Triple Five* beschreibt das Center ausschließlich in Superlativen, die aber nicht alle einer Überprüfung standhalten. Den Angaben zufolge bieten hier mehr als 800 Einzelhändler und 110 Restaurants ihre Dienste an. Zählungen ergaben, dass es in der *West Edmonton Mall* "nur" knapp 500 Dienstleistungs- und Einzelhandelseinrichtungen sowie ca. 100 gastronomische Betriebe, von denen die Hälfte Imbissstände sind, gibt (JOHNSON 1987, Zählung der Verfasserin). Umfang und Breite des Freizeit- und Unterhaltungsangebots der *West Edmonton Mall* waren in den 1980er Jahren in Nordamerika einzigartig. Unter einem Dach waren ein Shopping Center und ein Freizeitpark vereint. Eine Eislaufbahn, ein Spaßbad, ein rummelplatzähnlicher Vergnügungspark, ein Hotel, ein Golfplatz, mehrere Kinosäle sowie eine größere Zahl von Nachtclubs, die in einer überdachten Gasse, die an die in New Orleans gelegene *Bourbon Street* erinnert, zu finden sind, haben Besucher aus einem großen Einzugsgebiet angezogen. Auch aus den USA reisten zahlreiche Familien mit Kindern an, wohnten zwei oder drei Nächte in dem angegliederten *Fantasy Hotel*, kauften ein und machten gleichzeitig von dem breit gefächerten Unterhaltungsangebot Gebrauch. Fraglich war lange, ob Umsätze und Gewinne der *West Edmonton Mall* wirklich zufriedenstellend waren. Da die Betreibergesellschaft kaum Zahlen veröffentlicht, wurde immer wieder über den Erfolg oder Misserfolg spekuliert. Geschäfte mit einem gehobenen Angebot, die in den ersten Jahren noch in dem Center zu finden waren, wurden bald durch preiswertere Anbieter ersetzt. Einzelhändler beklagten immer wieder die niedrigen Umsätze; ihrer Einschätzung nach konzentrierten sich die Besucher zu sehr auf die Vergnügungseinrichtungen. Aber auch knapp 20 Jahre nach der Eröffnung operiert die *West Edmonton Mall* allen Unkenrufen zum Trotz immer noch. Es scheint, als habe sich das Center einen festen Platz in der Einzelhandelslandschaft Westkanadas erobert. Die *West Edmonton Mall* wird in der Literatur aufgrund ihrer außergewöhnlichen Größe häufig als Mega-Mall bezeichnet (Beobachtung der Verfasserin, BUTLER 1991, HAHN 1997, HOPKINS 1991, JACKSON / JOHNSON 1991, JOHNSON 1991).

Seit Beginn der 1990er Jahre ist in den USA eine größere Zahl von Shopping Centern, die wie die *West Edmonton Mall* eine Symbiose aus Einkaufs- und Freizeitzentren darstellen, entstanden. Diese werden als Entertainment Center und in neuerer Zeit vor allem als Urban Entertainment Center bezeichnet. Der Zusatz Urban (städtisch) soll an die frühere Lebendigkeit der US-amerikanischen Innenstädte und deren große Angebotsvielfalt erinnern. Der Besucher weiß, dass die Urban Entertainment Center genauso gemanagt werden wie traditionelle Shopping Center und die gleichen Sicherheitsstandards erfüllen, ihr Besuch ist somit weit sicherer als der jeder Innenstadt. Die Vorteile der Stadt, von der viele US-Amerikaner nur eine idealisierte Vorstellung haben, und der Shopping Center werden vermeintlich vereint. Erlebniseinkauf, Themenrestaurants und ein breit gefächertes Unterhaltungsangebot bilden die drei Säulen der Urban Entertainment Center (BEYARD / RUBIN 1995, RUBIN, GORMAN / LAWRY 1994, HAHN 1997, ULI 1998: 22-57).

Zu der Zahl der Urban Entertainment Center in den USA lassen sich keine Angaben machen, da der Übergang zum traditionellen Shopping Center mit angegliedertem Freizeit- und Unterhaltungsangebot fließend ist. Außerdem bezeichnen sich immer mehr traditionelle Shopping Center, die nur wenige Attraktionen vorhalten, in der Hoffnung auf mehr Besucher ebenfalls als Urban Entertainment Center.

#### 4.4.5 Besucher

Der Besuch von Urban Entertainment Centern gilt als Freizeitbeschäftigung. Der Erfolg der Center ist abhängig von der Zeit, die dem Einzelnen zur freien Verfügung steht und wie er diese freie Zeit verbringt. Ob der US-Amerikaner immer mehr oder immer weniger Freizeit hat, ist umstritten. Auch die Auswertung von amtlichen Statistiken vermittelt nur wenige Erkenntnisse. Von 1970 bis 1996 ist z.B. die wöchentliche Arbeitszeit der abhängig Beschäftigten von 38,3 auf 39,2 Stunden gestiegen, während die der Selbständigen im gleichen Zeitraum von 45 auf 39,6 Stunden gesunken ist (Bureau of the Census 1997: Tab. 634). Gleichzeitig wurden immer mehr Frauen berufstätig und die durch Haushalt, Familie und Beruf hervorgerufene Doppelbelastung hat zugenommen. Viele Frauen haben daher heute weniger Freizeit als noch vor 20 oder 30 Jahren.

Eine Fülle von Untersuchungen geht der Frage nach, wie der Amerikaner am liebsten seine Freizeit verbringt. Die Ergebnisse der einzelnen Analysen weichen allerdings voneinander ab. Die *National Endowment of the Arts* hat z. B. festgestellt, dass sportliche Aktivitäten, Kinobesuche und Gartenarbeit besonders beliebt sind (zitiert in: ICSC 1996: 16), während dem *Wall Street Journal* zufolge Fernsehen den ersten Platz einnimmt und das Einkaufen an zweiter Stelle folgt (zitiert in: The National Retail Federation 1995: 25). Eine von dem Kreditkartenanbieter *Master Card* durchgeführte Untersuchung hat ergeben, dass der Besuch von Restaurants die beliebteste Freizeitbeschäftigung ist (zitiert in: ULI 1998: 15). Die Liste ließe sich fast beliebig verlängern. Selbst wenn *Master Card* irren sollte, ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Amerikaner ihre Mahlzeiten immer häufiger außerhalb des Hauses einnehmen. Die *National Restaurants Association* hat festgestellt, dass sich der Anteil für Nahrungsmittel, der in Restaurants (inkl. Fast Food) ausgegeben wird, von 1982 bis 1992 von 29,7 auf 34,6 Prozent erhöht hat. Von diesem Trend profitieren auch die Shopping Center. Ein besonderer Vorteil der Urban Entertainment Center ist, dass sich hier der Restaurantbesuch gut mit anderen Vergnügungen verbinden lässt. Weiterhin besteht kein Zweifel daran, dass die Einkommen zumindest eines Teils der Bevölkerung seit den 1980er Jahren stark gestiegen sind und gleichzeitig die Zahl der hybriden Verbraucher zugenommen hat (s. Kap. 2.1). Einerseits wird der preisorientierte Versorgungseinkauf immer häufiger bei Discountern getätigt, während andererseits viel Geld für ausgefallene Produkte und besondere Erlebnisse ausgegeben wird. Urban Entertainment Center decken diese Nachfrage bestens ab. Ebenso wirkt sich ein verändertes Freizeitverhalten positiv auf die Center aus. Auch die Amerikaner führen immer mehr Kurzreisen durch. Im Mittelpunkt einer zwei- oder dreitägigen Reise steht nicht selten ein Urban Entertainment Center (ALLEN 1997: 26).

#### 4.4.6 Standorte und Einzugsgebiet

Diejenigen MSAs, die gerne von Touristen aufgesucht werden, haben inzwischen alle wenigstens ein großes Urban Entertainment Center. Zweifelsohne lässt sich in Las Vegas die größte Konzentration finden. Bekannte Beispiele sind die an die Römer erinnernden *The Forum Shops at Caesars Palace* oder die der Welt der Ägypter nachempfundene *Giza Galleria*. In Las Vegas kombinieren die Urban Entertainment Center Erlebniseinkauf,

Themenrestaurants, Glücksspiel und alle nur sonst erdenklichen Vergnügungen. Die Besucher reisen nicht nur aus den ganzen USA, sondern sogar aus aller Welt an, um das vielfältige Angebot zu erleben.

Eine weitere große Konzentration von Urban Entertainment Centern befindet sich in Kalifornien und in Florida. In diesen beiden Bundesstaaten profitieren die Center ebenfalls von einer großen Touristenzahl. Besonders erwähnenswert sind die beiden im südlichen Miami gelegenen Center *CocoWalk* und *Shops at Sunset* und die im Großraum Los Angeles gelegenen *Universal CityWalk*, das *Entertainment Center at Irvine Spectrum* (s. Kap. 4.4.7) und *The Block at Orange*. Diese Center erfüllen alle Anforderungen, über die ein Urban Entertainment Center verfügen sollte. Weitere Urban Entertainment Center, die in den USA sehr bekannt sind, sind die bei Minneapolis gelegene *Mall of America* (s. Kap. 4.4.8) und das im Zentrum von San Francisco gelegene *Sony Metreon* (DELVECCIO 2000, GENZ 1999, LUTZ 2000, MCCLOUD 1999). Auch die *Mall of America* wird von Touristen aus den gesamten USA besucht, die nach Minneapolis fliegen, um in erster Linie das riesige Entertainment Center zu besuchen. Der Standort des Centers wurde aus diesem Grunde in einer Entfernung von nur ca. zwei Meilen vom Flughafen von Minneapolis gewählt.

Die Urban Entertainment Center befinden sich entweder am Rand der Innenstädte oder im suburbanen Raum. Die Festival Markets sind alle an historischen Standorten oder im Rahmen der Revitalisierung von ehemaligen Hafengebieten entstanden. Sie richten sich in erster Linie an Touristen, ihr großes Fast Food Angebot wird außerdem insbesondere um die Mittagszeit auch gerne von den Angestellten nahegelegener Bürogebäude genutzt. Viele dieser Festival Markets sind zu einer großen Attraktion auch für die im suburbanen Raum lebenden Menschen geworden. Da sie unter privatem Management stehen, fühlen sich die Besucher absolut sicher. Insbesondere *Baltimore Inner Harbour*, der wohl größte und erfolgreichste Festival Market der USA, zieht in den Abendstunden und am Wochenende Menschen aus der gesamten MSA Washington / Baltimore an.

Für Urban Entertainment Center, die im suburbanen Raum errichtet wurden, gelten die gleichen Standortanforderungen wie für Superregional Center. Die Nähe zu wohlhabenden Nachbarschaften und Autobahnkreuzungen werden bevorzugt. Einige dieser Center sind so attraktiv, dass sie auch von Touristen aufgesucht werden. Dieses gilt insbesondere für das zwischen den *Universal Filmstudios* und den dazugehörigen Parkhäusern gelegene Urban Entertainment Center *Universal Citywalk* im suburbanen Raum von Los Angeles. Auch das sehr aufwändig gestaltete *Irvine Spectrum Center* (s. Kap. 4.4.7) wird teilweise von Touristen besucht, die hier allerdings schon ganz eindeutig in der Minderheit sind. Die sehr viel kleineren und über die Grenzen der Region Chicago kaum bekannten *Streets of Woodfield* (s. Kap. 4.4.7) dürften dagegen wohl nur äußerst selten von Touristen besucht werden.

#### 4.4.7 Fallstudie: Urban Entertainment Center

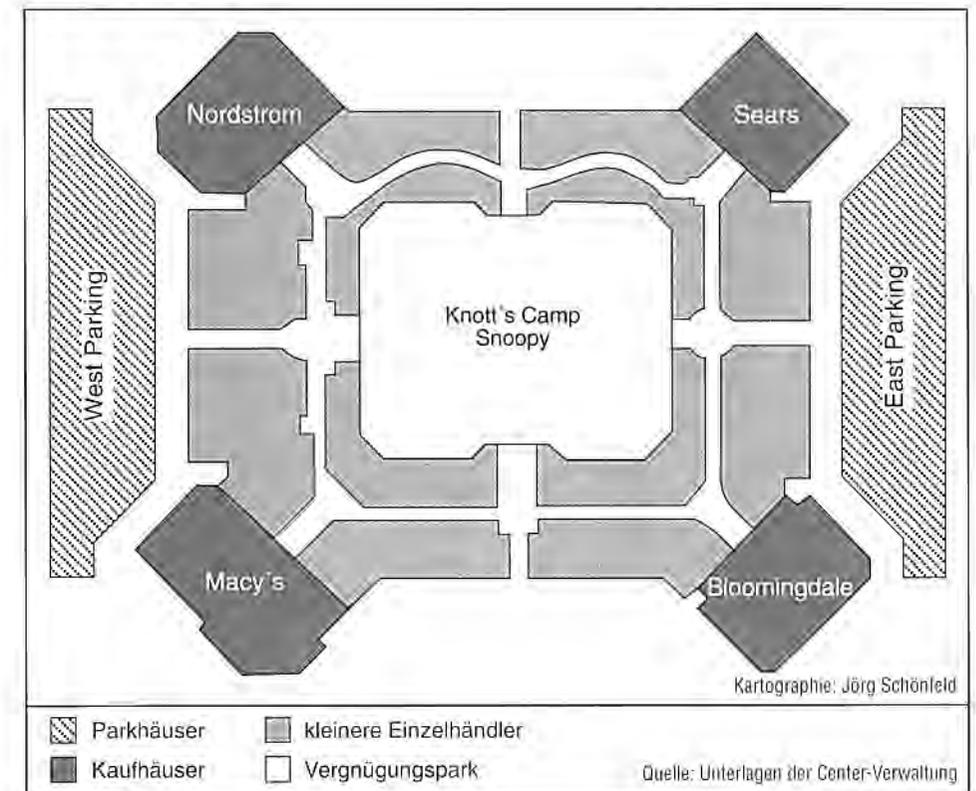
Die *Mall of America* wird als ein Beispiel für ein familienorientiertes Urban Entertainment Center vorgestellt, während *Irvine Spectrum Center* ein typisches Center, das sich an

Erwachsene richtet, ist. Das Center *Streets of Woodfield* stellt ein Beispiel für ein wenig erfolgreiches Regional Center, das zu einem *Urban Entertainment Center* umgewandelt worden ist, dar.

#### Mall of America

Die *Mall of America*, die ähnlich wie die *West Edmonton Mall* einen Freizeitpark und Einzelhandel miteinander verbindet, wurde 1992 in Bloomington, MN in ca. zwei Kilometer Entfernung zum Flughafen Minneapolis / St. Paul eröffnet. Sie wird von den beiden US-amerikanischen Gesellschaften *Simon DeBartolo Group, Inc.* und *Teachers Insurance and Annuity Association* sowie der kanadischen *Triple Five Corporation* gemeinsam betrieben. Die *Mall of America* wird in vielen Veröffentlichungen als das größte Shopping

Abb. 29: Mall of America



Center der USA bezeichnet. Dieses ist allerdings nicht ganz richtig, denn die Fläche, die an Einzelhandel und Restaurants vermietet wird, beträgt „nur“ knapp 2,6 Mio. sq. ft.. Somit ist die *Mall of America* nur das viertgrößte Shopping Center des Landes (s. Tab. 11). Werden allerdings der Vergnügungspark und alle weiteren Einrichtungen berücksichtigt,

dann erhöht sich die GLA auf insgesamt 4,2 Mio. sq. ft.. Die *Mall of America* selbst bezeichnet sich als „the nation's largest retail and entertainment complex“. Geworben wird insbesondere mit der außerordentlichen Größe des Centers. In Broschüren heißt es, dass das Washington Monument 67 mal in dem Center liegen oder dass 24.336 Schulbusse Platz finden könnten. Weitere Superlative stehen bereit.

Die *Mall of America* ist sehr übersichtlich angelegt (s. Abb. 29). An den Eckpunkten des viergeschossigen rechteckigen Zentrums liegt jeweils ein Kaufhaus (*Nordstrom, Macy's, Bloomingdale, Sears*). Diese sind durch Gänge, an denen ca. 520 kleineren Ladenlokale angeordnet sind, verbunden. In der Mitte befindet sich unter einem Glasdach mit *Knotts Camp Snoopy* der größte überdachte Freizeitpark der USA. Da Charles Schultz, der Erfinder der Snoopys, im benachbarten St. Paul aufwuchs, wurde dieses Thema für den Freizeitpark gewählt. Bis hin zu Riesenrad und Achterbahn bietet *Camp Snoopy* alle nur erdenklichen rummelpplatzähnlichen Vergnügen. Gleichzeitig wird vom bedruckten Hundnapf bis zum Baseballschläger alles zum Kauf angeboten, was auch nur im entferntesten an Charlie Braun und Freunde erinnert.

Foto 12: Knotts Camp Snoopy in der Mall of America (MSA Minneapolis/ St. Paul)



Weitere Attraktionen sind ein großes Aquarium, ein LEGO Imagination Center, acht Nachiclubs, 14 Kinosäle und eine Heiratskapelle. Jede Altersgruppe kann hier (fast) jedem Freizeitvergnügen nachgehen. Viele der 22 Restaurants, wie das *Planet Hollywood*, das *Cafe Odyssey* oder das *Rainforest Cafe* sind themenorientiert. Der Einzelhandel setzt sich aus den typischen Vertretern des Erlebniskaufs und traditionellen Anbietern zusam-

men. Die *Mall of America* lässt keine Wünsche offen. Was immer der Besucher kaufen, essen oder erleben möchte, wird bereitgehalten. Besonders interessant ist, dass erstmals in den USA auch Bildungseinrichtungen in ein Shopping Center integriert wurden. Die *National America University* bietet in den angemieteten Räumlichkeiten Lehrveranstaltungen an. Auch dieses Angebot weiß das Management des Centers geschickt zu vermarkten. In einem Prospekt heißt es „*And between classes, catch a quick ride on a rollercoaster*“.

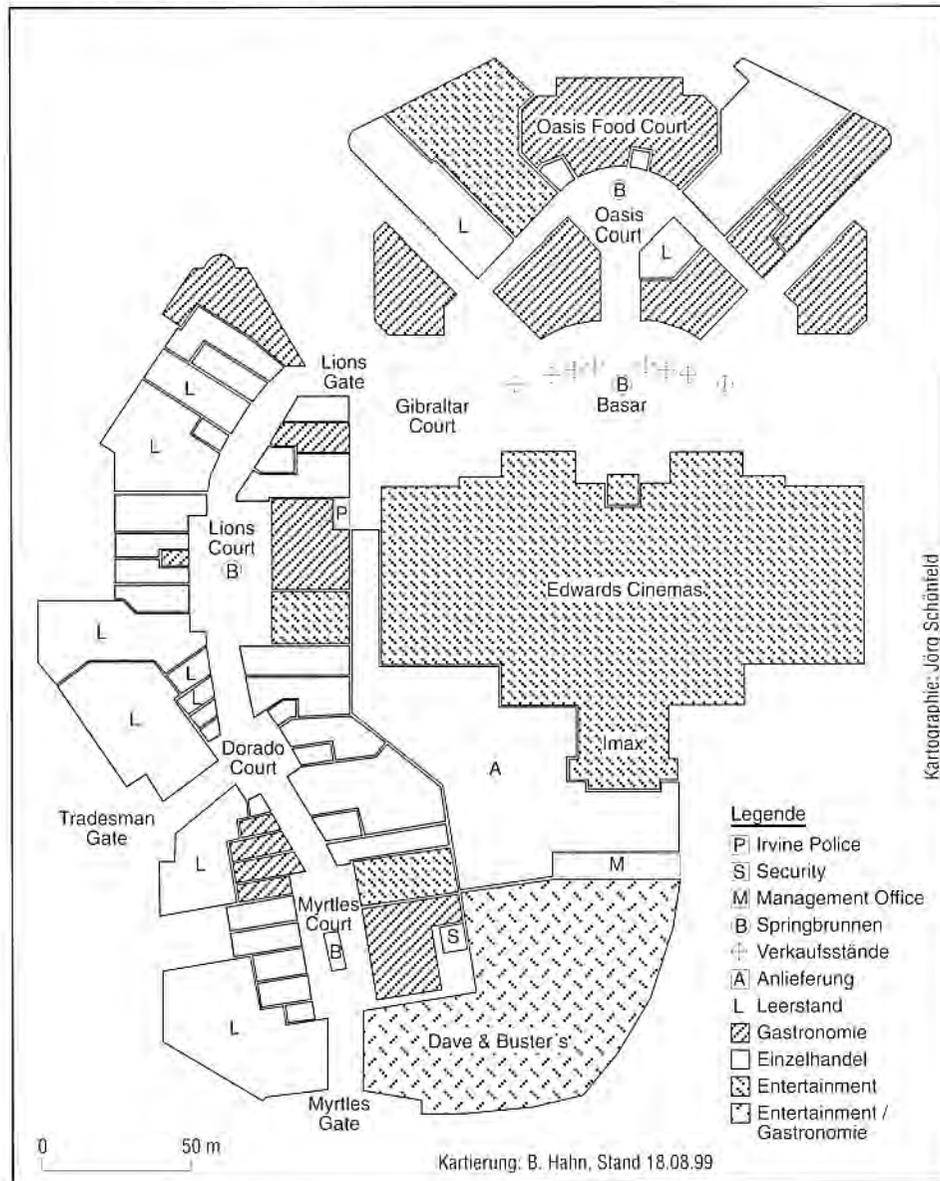
Das permanente Angebot wird durch ein buntes Programm, für das die Termine in der Tagespresse und über das Internet bekannt gegeben werden, ergänzt. Nicht selten geben Rockgruppen oder populäre Sänger in dem Vergnügungspark Konzerte. Mit diesem zusätzlichen Angebot sollen weitere Besucher angezogen werden. Eigenen Angaben zufolge, wird die *Mall of America* jedes Jahr von 42,5 Mio. Menschen besucht. Hiervon sollen mehr als 37 Prozent eine Anreise von mehr als 150 Meilen zurücklegen. Ca. 2,6 Mio. Besucher oder sechs Prozent sollen sogar aus dem Ausland kommen. Das Center ist besonders an den Wochenenden sehr gut besucht und tatsächlich reisen Besucher auch aus anderen Teilen Amerikas oder sogar dem Ausland an, um einige Tage hier zu verbringen. Die genannten Zahlen lassen sich kaum überprüfen und scheinen auch Vertretern der Stadtverwaltung von Minneapolis sehr hoch zu sein. Unumstritten ist, dass die in der Region lebenden Jugendlichen die *Mall of America* sehr schätzen. Insbesondere an den Abenden der Wochenenden hielten sich kaum noch zu kontrollierende Massen von Jugendlichen in dem Center auf. Zu wirklichen Gewalttaten kam es zwar nur selten, aber Taschen- und Ladendiebstähle entwickelten sich zu einem ernsthaften Problem. Da das Management fürchtete, dass der Ruf der *Mall of America* ernsthaft gefährdet sei und diese von älteren Kunden gemieden werden könne, ist seit Oktober 1996 Jugendlichen, die sich nicht in der Begleitung eines Erwachsenen befinden, der Eintritt nach 18 Uhr verboten (Auskunft des Center-Managements und der Stadt Minneapolis).

Ähnlich wie die Daten zu den Besucherzahlen, werden bereits seit längerem die Angaben zu hohen Einzelhandelsumsätzen bezweifelt (STERN 1994). Leerstände, die zweifelsohne vorhanden sind, werden hinter Dekorationen versteckt und sind daher nicht genau zu erfassen. Ende 1999 gab das Management bekannt, die Mall vergrößern zu wollen. Es sollen u. a. ein Wellness Center, Büroräume, Wohnungen und mehrere Hotels, die helfen sollen, auswärtige Besucher stärker an die Mall zu binden, angebaut werden. Eine Erweiterung der Einzelhandelsfläche ist nicht geplant (Auskunft des Center-Managements, Beobachtung der Verfasserin, CROSBIE 1994, NELSON 1998, ICSC 1998, S. 146 f. u. 200 f., SPELLMEYER 1993, ULI 1998c: 168-175).

#### Irvine Spectrum Center

*Irvine Spectrum Center* wurde in zwei Phasen 1995 und 1998 ca. 40 Meilen südlich von Los Angeles in Orange County eröffnet. Das Center liegt an der mit 26 Fahrspuren angeblich größten Kreuzung der Welt von I-5 (Santa Ana Freeway) und I-405 (San Diego Freeway), die jeden Tag bis zu 500.000 Fahrzeuge queren, inmitten von 4.100 Parkplätzen. Im Einzugsgebiet von 20 Minuten Fahrzeit leben 2,4 Mio. Menschen, die mit \$ 86.000 über ein vergleichsweise hohes Haushaltseinkommen verfügen (Angaben des Center-Managements). *Irvine Spectrum Center* fehlt eine besondere touristische Sehenswürdigkeit in unmittelbarer Umgebung, d.h. der Besuch kann nicht mit dem anderer Attraktionen verbunden werden.

Abb. 30: Irvine Spectrum Center



Vorbild für Grund- und Aufriss ist die marokkanische Stadt. Dieser Eindruck wird durch Eingangsportale, die an Stadttore erinnern, mehrere Springbrunnen, Mosaik und ein Minarett vermittelt. Die Einkaufsstraßen sind schmal und haben leichte Biegungen. Dem Besucher eröffnen sich so immer wieder neue Perspektiven. Die überwiegend sehr kleinen Ladenlokale, in denen teilweise kunstgewerbliche Produkte angeboten werden,

kopieren den Einzelhandel orientalischer Städte. Die Richtlinien für die Gestaltung und Schriftzüge an den Außenfronten der Ladenlokale erlauben nur wenig Spielraum. Individualität tritt hinter das Gesamtkonzept zurück. Auch wenn der Basar mit den locker gestreuten Einkaufsständen wenig Flair ausstrahlt, vermittelt das Center einen guten Gesamteindruck. Jeder, der bereits eine orientalische Stadt im Original gesehen hat, wird den Nachbau zwar als steril bewerten, die Idee ist aber dennoch gut. An keinem anderen Ort der USA dürfte eine bessere Gelegenheit bestehen, eine "orientalische" Stadt zu besuchen. Die für ein Entertainment Center wichtige Anforderung der Einmaligkeit ist somit gegeben.

Foto 13: Irvine Spectrum Center (MSA Los Angeles)



Der überwiegend hochwertige und vergleichsweise teure Einzelhandel nimmt nur ca. ein Drittel der zu vermietenden Fläche von 470.000 sq. ft. ein. Großflächige Einzelhändler fehlen. Ausstattung und Angebot der kleineren Einzelhändler sind fast ausschließlich dem Erlebniseinkauf zuzuordnen. Im Gegensatz zur *Mall of America*, die ein großes Angebot für Kinder und Jugendliche vorhält, richtet sich *Irvine Spectrum Center* an Erwachsene. Wichtigster Magnet ist das an der zentralen Plaza und mit 21 Leinwänden sowie dem ersten IMAX 3-D Kino der Westküste und 6.400 Sitzplätzen ausgestattete *Edwards Theater*, das im Stil eines marokkanischen Palasts gebaut ist. Weitere Anziehungspunkte

sind mehrere hochwertige Restaurants, deren Angebot wenn auch nicht orientalisches, so doch gut aufeinander abgestimmt ist. Man kann kalifornisch, chinesisches oder italienisch essen oder sich in *Sloppy Joe's Bar* wie in Hemingways Key West fühlen. Die meisten dieser Restaurants liegen an der zentralen Plaza. Große Veranden laden zum Essen mit Blick auf den Basar ein. Auf diesem Platz werden darüber hinaus auch die für ein Urban Entertainment Center so wichtigen spontanen Attraktionen geboten. Ein besonderer Anziehungspunkt ist das 55.000 sq. ft. große *Dave & Buster* mit einem Restaurant, zwei Bars und einer Kombination aus klassischem und Hightech-Unterhaltungsangebot, wie Billardtische und Videospiele. Das Management veröffentlicht keine Angaben zu Besucher- und Umsatzzahlen, gibt aber zu, dass diese hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind. Ein Anzeichen hierfür sind auch die Leerstände im Umfang von ca. 20 Prozent der Verkaufsfläche. Eine Reihe von Mietern hat sich bereits zurückgezogen und neue lassen sich nur schwer finden. Tagsüber verirren sich nur wenige hierher. Das Angebot und die abendliche Illumination ziehen die Menschen überwiegend in den Abendstunden an. Im Rahmen einer geplanten Erweiterung des Centers soll der Einzelhandel im Vordergrund stehen. Man hofft, durch die Vergrößerung auf eine Verkaufsfläche von 900.000 sq. ft. und die Diversifizierung des Angebots mehr Besucher anzuziehen. Ob dieses gelingen wird, ist nicht sicher, da es in Orange County eine Fülle von konkurrierenden Shopping Centers gibt (Angaben der Center Verwaltung, BROMBERG 1999, ICSC 1998c: 46-47 u. 34-35, McCLOUD 1999, ULI 1996, ULI 1998c: 146-157).

#### Streets of Woodfield

1991 war in Schaumburg im suburbanen Raum Chicagos in direkter Nachbarschaft zum *Woodfield Shopping Center* (s. Tab. 20) *One Schaumburg Shopping Center* mit einer GLA von 574.075 sq. ft. eröffnet worden. Die beiden Center sind nur durch die sie umgebenden Parkplätze und eine vierspurige Straße getrennt (s. Abb. 23). Der Investor des neuen Centers hoffte, von den Kundenströmen zum benachbarten sehr großen Super-regional Center profitieren zu können. *One Schaumburg Shopping Center* wurde aber weder von den Einzelhändlern noch von den Kunden angenommen, da das Angebot dem der *Woodfield Mall* stark ähnelte. Der Besitzer *Mid-America Real Estate Corp.* verkaufte das umsatzschwache und durch hohe Leerstände geprägte Center an *CCR McGaffery Development*. Der neue Besitzer hatte die Möglichkeit, eine Marktanpassung entweder durch ein Downgrading zu einem Power Center oder durch ein Upgrading zu einem Entertainment Center zu erreichen. Da in unmittelbarer Nachbarschaft bereits mehrere Power Center angesiedelt sind und es Ende der 1990er Jahre im Großraum Chicago abgesehen von dem in der Innenstadt gelegenen *Navy Pier* kein weiteres *Urban Entertainment Center* gab, entschied sich der Investor für die Aufwertung des alten Shopping Centers.

*One Schaumburg Shopping Center* war ein konventionelles, geschlossenes, zweigeschossiges Shopping Center. An den beiden Ende des linearen Centers waren zwei großflächige Magneten untergebracht. *CCR McGaffery Development* entschloss sich, das Center größtenteils abzureißen. Alle Verkaufsräume sollten in Zukunft von außen erreichbar sein. In einer halbrunden Einkaufsstraße unter freiem Himmel werden Restaurants und Cafés konzentriert. Im Sommer sollen hier die Menschen auf den Veranden der Restaurants sitzen und dem bunten Treiben auf der "Einkaufsstraße" zuschauen. Die Investoren schätzen

den Wert der Straße sehr hoch ein, da es in der Tat in keinem anderen Shopping Center der Region eine ähnliche Straße mit Cafés, Restaurants und Geschäften gibt. Das Center wurde folgerichtig in *Streets of Woodfield* umbenannt. In einem Verkaufsprospekt, der sich an potenzielle Mieter der Ladenlokale richtet, heißt es: "...a unique array of urban streetfront shops, restaurants, clubs and theaters...". Sogar ein Vergleich mit der Michigan Avenue, der sehr repräsentativen Haupteinkaufsstraße der Innenstadt von Chicago wird nicht gescheut.

Foto 14: Abriss von One Schaumburg Shopping Center (MSA Chicago)



Als Magneten dienen 18 Kinosäle auf zwei Ebenen und *Gameworks*, das eine Kombination von Restaurants, Bars und Videoarkaden darstellt. In der Region Chicago gibt es bislang noch keine vergleichbare Attraktion. Die Investoren hoffen daher, dass insbesondere *Gameworks* Besucher aus einem großen Einzugsbereich anziehen wird. Nur die Verkaufsräume eines der beiden Magneten des alten Centers blieben erhalten. Nach einer völligen Umgestaltung der Innenräume wurde hier bereits Ende 1998 der Anbieter von hochwertigen Sportartikeln *Galyan's* auf zwei Ebenen eröffnet. Das Innere des Ladens ist phantasievoll gestaltet und erlebnisorientiert. Eine Kletterwand und andere Einrichtungen zur sportlichen Betätigung der Kunden laden zu einem längeren Verweilen ein. Erst nach der Eröffnung von *Galyan's* wurde das restliche Center abgerissen. Die anderen Ladenlokale, Restaurants, *Gameworks* und die Kinosäle wurden sukzessive im Jahr 2000 eröffnet. Nach der Fertigstellung hatten die *Streets of Woodfield* eine GLA von 650.000 sq. ft..

## Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Die Kosten für Teilabriss, Umbau und Neubau von Teilen des Centers waren höher als für einen Neubau. Der Investor hat sich dennoch für den Kauf des umsatzschwachen Centers und den völligen Umbau entschieden, da er glaubt, kaum einen besseren Standort finden zu können. Schaumburg ist ein etablierter Standort für Shopping Center im suburbanen Raum Chicagos (s. Abb. 23) und das Verkehrsaufkommen der angrenzenden Straßen außergewöhnlich hoch (Auskünfte der Betreibergesellschaft).

### 4.4.8 Ausblick

Urban Entertainment Center kombinieren einen überwiegend erlebnisorientierten Einzelhandel mit einem größeren Freizeitangebot. Die Mischung kann von Anfang an geplant gewesen sein, oder bereits bestehende Shopping Center können in Urban Entertainment Center umgewandelt worden sein. Die Freizeiteinrichtungen werden nicht um ihrer selbst willen in Shopping Center integriert, sondern um die Umsätze zu erhöhen. Jedes neue Urban Entertainment Center sollte sich von anderen Centers absetzen, ja sogar einmalig sein. Die Einmaligkeit garantiert große Besucherzahlen. Ob diese Strategie der Marktanpassung aber auf Dauer wirklich erfolgreich sein wird, muss bezweifelt werden. Während ein traditionelles Shopping Center erst nach ca. 20 Jahren grundlegend umgestaltet werden muss (s. Kap. 3.5), müssen Urban Entertainment Center bereits nach nur wenigen Jahren mit neuen Attraktionen aufwarten.

Las Vegas, die Hochburg der amerikanischen Unterhaltungsindustrie, ist das beste Beispiel für die Kurzlebigkeit der Urban Entertainment Center. An dem weltweit bekannten Strip reihen sich die aufwändigsten Entertainment Center des Landes wie Perlen an einer Kette auf. Der Erfolg ist allerdings nur scheinbar garantiert. Die einzelnen Center

stehen in einem starken Wettbewerb zueinander und es müssen immer wieder neue, sehr teure Attraktionen geschaffen werden. Der Bau des ersten Abschnitts der *Forum Shops at Caesars Palace* (GLA: 250.000 sq. ft.), der 1992 abgeschlossen wurde, hat \$ 90 Mio. gekostet. Der 2. Bauabschnitt (GLA: 276.000 sq. ft.) war wahrscheinlich noch teurer (ULI 1998: 166-167). Schon nach wenigen Jahren können in Las Vegas große Komplexe, bestehend aus Hotels, Spielkasinos und Shopping Centern an Beliebtheit verlieren, wenn zwischenzeitlich noch größere und „aufregendere“ Center eröffnet worden sind. Da der Lebenszyklus der Urban Entertainment Center in dieser Stadt sehr kurz sein kann, muss in nur wenigen Jahren eine hohe Rendite erzielt werden (BARR 1997: 31-32, HANNIGAN 1998: 151-157, ULI 1998c: 158-167).

An anderen Standorten ist die Konkurrenz zwar nicht so groß wie in Las Vegas, aber auch hier erwartet der Besucher immer wieder neue Highlights. Der ständige Umbau der Center ist sehr teuer und mit zunehmender Konkurrenz wird es immer schwieriger, sich aus der Masse hervorzuheben. Die für Urban Entertainment Center so wichtige Anforderung der Einmaligkeit ist kaum noch zu erreichen. Bedacht werden muss auch, dass die Besucher die Attraktionen nicht alle gleich bewerten. Der Nachbau der Santa Maria in der West Edmonton Mall kann auf einen Touristen aus New York eine große Anziehungskraft ausüben. Der Besucher aus Edmonton, der regelmäßig in das Center zum Einkaufen geht, schenkt dieser Attraktion wahrscheinlich aber keinen einzigen Blick (HOPKINS 1991: 270).

Die Zahl der Urban Entertainment Center, der Themenrestaurants und der erlebnisorientierten Einzelhändler lässt sich nicht beliebig vergrößern. Selbst luxuriös gestaltete und einmalige Center wie *Irvine Spectrum Center* haben Probleme, alle Ladenlokale zu vermieten. Das gleiche gilt für das ca. 20 Meilen südlich in Anaheim gelegene *Center The Bay at Orange* (Beobachtung der Verfasserin). Nur sehr wenigen Centers gelingt es, Besucher aus einem sehr großen Einzugsbereich oder sogar dem ganzen Land anzuziehen. Die US-amerikanische Gesellschaft ist eine Spaßgesellschaft, die immer wieder nach Neuem verlangt. Die Urban Entertainment Center müssen ständig neue Attraktionen anbieten. Dieses wird allerdings auf Dauer aufgrund der hohen Kosten nur an sehr guten Standorten möglich sein. Es ist zu erwarten, dass der Lebenszyklus vieler Urban Entertainment Center sehr kurz ist. Evtl. ist sogar der Lebenszyklus der gesamten Industrie kurz. Urban Entertainment Center werden eine Rezession stärker spüren als jedes andere Shopping Center.

Bereits zu Ende der 1990er Jahre zeichnete sich in mehreren für Urban Entertainment Centers wichtigen Bereichen eine Übersättigung an. Dieses gilt für Kinos, einzelne erlebnisorientierte Einzelhändler und für Themenrestaurants.

Von Anfang 1996 bis Anfang 1999 stieg die Zahl der Kinosäle in den USA von 29.761 auf fast knapp 36.000 um ca. 21 Prozent. Mit diesem Zuwachs stieg logischerweise die Zahl derjenigen Kinosäle, die sich als Fehlinvestition erwiesen, da sie nicht genügend Besucher anzuziehen vermögen. Insgesamt verringerten sich 1999 die Umsätze der Kinos, die Shopping Centern angegliedert sind, um 4,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (ICSC Research Quarterly 2000, Vol. 7 (1), S. 24, KENYON 1999: 27).

Auch der Erlebniseinkauf zeigt inzwischen deutliche Anzeichen einer Übersättigung. Als die ersten *Disney Stores* an Standorten, die besonders häufig von Touristen aufgesucht werden, öffneten, gehörte ihr Besuch bei Einheimischen und Touristen zum Pflichtprogramm. Mitte 2000 gab es bereits 447 Disney Stores, davon allein 41 in Kalifornien.

Selbst in dem bevölkerungsarmen und von nur wenigen Touristen besuchten Nebraska lassen sich zwei *Disney Stores* finden (Stand: 15.10.2000). Hinzu kommt, dass eine Reihe von Konkurrenten ähnliche Konzepte entwickelt haben. Zusätzlich gab es z.B. 27 *Nature Stores* und 128 *Discovery Stores* in den USA. Die „Einzigartigkeit“, die so wichtig für den Erlebniseinkauf ist, ist verlorengegangen. Da sich jede Einzelhandelskette aus der Masse herausheben möchte, werden die Ladenlokale immer aufwändiger gestaltet und immer schriller. High Tech-Präsentationen stehen hoch im Kurs. Die hohen Investitionen rechnen sich aber nur an wirklich guten Standorten und die Zahl der Fehlinvestitionen nimmt zu. Im September 1999 gab z.B. der Kinderfernsehsender *Nickelodeon* bekannt, seine 15 Geschäfte, die erst seit Mitte 1998 eröffnet worden waren, wieder zu schließen. Gleichzeitig beschloss die *Walt Disney Co.* drei *ESPN-The Stores*, die lizenzierte Ware des gleichnamigen Fernsehsenders verkaufen, in Los Angeles zu schließen (Pressemitteilung vom 27.09.99). Im Juli 2001 gab *Warner Brothers* bekannt, seine mehr als 150 *Warner Brother Studio Stores* innerhalb der nächsten Monaten zu schließen (New York Times: 12.07.01).

Foto 15: Schließung eines Warner Brother Studio Stores (MSA Atlanta)



Nie zuvor war eine ähnlich bekannte und weitverbreitete Einzelhandelskette betroffen. Spätestens mit dieser Meldung wurde klar, dass sich der erlebnisorientierte Einzelhandel in einer ersten großen Krise befindet, die auch die Urban Entertainment Center treffen wird. Jede Schließung einer erlebnisorientierten Einzelhandelskette stellt für die Urban Entertainment Center eine wahre Hiobsbotschaft dar. Fraglich ist, wie leerstehende Ladenlokale gefüllt werden können. Falls noch mehr erlebnisorientierte Einzelhändler schließen, bleibt nur noch eine Vermietung an Einzelhändler, die dem Versorgungseinkauf die-

nen. Bestenfalls werden die Urban Entertainment Center zu erfolgreichen traditionellen Shopping Centern, möglicherweise müssen sie aber auch geschlossen werden. Nur wenige erlebnisorientierte Einzelhändler versuchen, eine Übersättigung des Marktes zu verhindern. Eine seltene Ausnahme bilden die *Niketowns*. Um die Attraktivität der Geschäfte, in denen die neuesten Produkte des Konzerns gemeinsam mit Memorabilien der Sportindustrie in einer durchgestylten Umgebung präsentiert werden, nicht zu gefährden, wurde beschlossen, ausschließlich in den Zentren der großen amerikanischen Städte jeweils nur eine einzige *Niketown* zu eröffnen.

Zu einer ähnlichen Übersättigung des Marktes war es zuvor bereits im Bereich der themenorientierten Gastronomie gekommen, wie die seit Jahren bestehenden Probleme der *Planet Hollywood* Restaurants verdeutlichen. Auch in diesem Bereich kommt es seit Ende der 1990er Jahre immer wieder zu der Schließung ganzer Ketten, wie z.B. den Fashion Cafés oder nur einzelner Standorte. Die gleichzeitige Krise von Kinos, erlebnisorientierten Einzelhandel und Themenrestaurants werden nur wenige Urban Entertainment Center verkraften können.

Soziologen und Architekturkritiker werden den Urban Entertainment Centern kaum nachtrauern, denn sie standen den Centern stets äußerst kritisch gegenüber. Selbst die Festival Markets, die in vielen Fällen einen wichtigen Beitrag zur Revitalisierung der Innenstädte geleistet haben, werden oft kritisiert. Unter dem Diktat des Konsums wurden historische Strukturen selten wahrheitsgetreu saniert. Historisierende Elemente, die an einem Ort gut von den Besuchern angenommen worden sind, werden an anderen Standorten ohne jeglichen Ortsbezug reproduziert. Einige Festival Markets bestehen fast oder sogar ausschließlich aus Neubauten, deren Architektur das allerdings meist zu verschleiern sucht. Nicht übersehen werden darf auch, dass nicht nur die einzelnen Gebäude privat gemanagt werden, sondern auch die zwischen den Gebäuden liegenden Freiflächen. Wie in allen Shopping Centern Nordamerikas werden die Festival Markets inklusive aller Freiflächen von privaten Sicherheitskräften kontrolliert und nichts geschieht zufällig. Jede Aktivität dient dazu, den Umsatz zu steigern (GOS 1996, HAHN 1996: 263-265).

Erlebniseinkauf, Urban Entertainment Center und die amerikanische Unterhaltungsindustrie als Ganzes sind ähnlicher Kritik ausgesetzt. Saskia SASSEN (2000) glaubt, dass die weltweit agierenden Konzerne der Unterhaltungsindustrie den Globalisierungsprozess fördern. Sharon ZUKIN zufolge, hat erst der erlebnisorientierte Einzelhandel einen Massenmarkt für teure Produkte mit einem hohen Statuswert geschaffen. Der Konsum wird in neuen Welten, die keinen Bezug zur Realität haben, befriedigt. Es werden städtische Räume geschaffen, die zwar historische Themen aufgreifen, deren Authentizität aber dem Kommerz untergeordnet werden. ZUKIN bezeichnet diesen Prozess als „*Disneyitis*“ (1997: 59 u. 159-177). Das Time Magazin spöttelte über die Besucher von *Ontario Mills*, die zwar die künstliche Welt des *American Wilderness Experience* besuchen (s. Kap. 4.2.2.), aber keinen Fuß in die das Shopping Center umgebende reale Wildnis setzen (ZAGORIN 1997). Die künstlichen Welten der Urban Entertainment Center erzeugen mit Hilfe postmoderner Stilelemente ein Milieu der „*Elsewhereness*“, d.h. der Besucher glaubt, sich an einem anderen Ort zu befinden (HOPKINS 1990). Ada HUXTABLE, die langjährige Architekturkritikerin der New York Times, mokiert sich über die Bezeichnung „urban“, da alle nicht wünschenswerten Aspekte des wahren städtischen Lebens aus den unter privatem Management stehenden Centern verbannt werden. Zudem bemängelt sie die Monotonie aller Shop-

ping Center, die ein endloses Gefühl von déjà vu vermitteln und die Tatsache, dass die einzige Erfahrung, die Generationen von Amerikanern mit Urbanität gemacht haben, in Shopping Center gesammelt wurde (1997a: 97-102, 1997b).

In der Tat gelingt es den Urban Entertainment Centern allenfalls, den mit dem wahren städtischen Leben im europäischen Sinne wenig vertrauten US-amerikanischen Besuchern Urbanität vorzugaukeln. Die Center sind physisch und psychologisch von der restlichen Welt abgeschnitten (HOPKINS 1991: 270). Bereits der Standort weist häufig darauf hin, dass es sich um höchst künstliche Gebilde handelt. Das von 26 Fahrspuren umgebene Irvine Spectrum Center erinnert eher an eine Verkehrsinsel als an ein Stadtzentrum, wie die Bezeichnung „Urban“ Entertainment Center vorgaukelt. Aber auch Center, die sich in oder am Rand der Innenstädte befinden, sind losgelöst von jedem städtebaulichen Kontext entstanden. Ausnahmslos stellen sie nur punkthafte Revitalisierungsmaßnahmen dar. Sie richten sich vor allem an Bewohner des suburbanen Raums und an Touristen und haben keinerlei positive Auswirkungen auf benachbarte innerstädtische Verfallsgebiete. Insgesamt tragen sie zu einer Verschärfung der Gegensätze in der dualen Stadt bei (HANNIGAN 1998: 51-150).

#### 4.5 Hybrid Center

Gegen Ende der 1990er Jahre lassen sich in den USA neu errichtete Shopping Center immer weniger einem ganz bestimmten Typ zuordnen. Gleichzeitig haben sich ältere Shopping Center durch Umbau oder Erweiterung und eine Neupositionierung am Markt immer weiter von ihrem ursprünglichen Konzept entfernt. Heute stellen viele US-amerikanische Shopping Center einen Zwitter aus traditionellem Shopping Center, Factory Outlet Center, Power Center, Value Center und Entertainment Center dar. Dieser Prozess wird in den USA als „Hybridization“ bezeichnet (McCLOUD 1998: 65).

Der Begriff Hybrid Center tauchte, soweit bekannt, erstmals Ende der 1990er Jahre auf, als die *Simon Property Group* Pläne für den Bau der *Mall of Georgia* in Gwinnett County im suburbanen Raum Atlantas bekannt gab. Der erste Bauabschnitt (s. Abb. 32), der im August 1999 mit einer GLA von 1,4 Mio. sq. ft. fertig gestellt wurde, erinnert auf den ersten Blick noch sehr an ein traditionelles Superregional Center. Abweichend von den meisten Shopping Centern dieser Größenordnung, haben sich die Architekten allerdings mit dem Nachbau des alten *Union Stations* von Atlanta in der Mitte des Halbrunds bemüht, einen regionalen Bezug herzustellen. Darüber hinaus erinnern Design und Architektur der einzelnen Teilbereiche der *Mall of Georgia* an die vier Großräume (Küste, Ebene, Piedmont, Gebirge, Region Atlanta) des Bundesstaates Georgia. In einer Werbebroschüre heißt es „*The Mall transforms into a theatre where the story of Georgia's regional diversity unfolds and blends into*“. Die im Erdgeschoss gelegenen Geschäfte sollten auch Schaufenster und Eingänge zu dem Innenhof, der durch das halbrunde Gebäude gebildet wird, haben. Der geschlossene erste Bauabschnitt des Shopping Centers sollte sich also nicht, wie sonst üblich, ausschließlich am eigenen Innenraum orientieren. Dieses ist allerdings nicht ganz geglückt. Allein die großflächigen Anbieter haben auch Eingänge zu dem

Innenhof eingerichtet. Die kleineren Geschäfte orientieren sich ausschließlich am Innenraum des geschlossenen Center-Bereichs. Sie können nicht von außen betreten werden und Schaufenster zum Promenadenbereich sind selten (Beobachtung der Verfasserin).

Foto 16: Mall of Georgia (MSA Atlanta)



Die Zusammensetzung der Einzelhändler in der *Mall of Georgia* ist außergewöhnlich. Unter den fünf Magneten und ca. 175 kleineren Einzelhändlern sind vom Discounter (*Old Navy*) und Billigkaufhaus (*JCPenney*) bis zum sehr teuren und exklusiven Geschäft (*Nordstrom*) alle nur erdenklichen Anbieter zu finden. Auch der erlebnisorientierte Einzelhandel (*Disney Store*) und Themenrestaurants sind vertreten. Während früher Shopping Center ein ganz bestimmtes Kundensegment ansprachen, versucht die *Mall of Georgia*, für jeden Konsumenten das richtige Angebot vorzuhalten.

Der 2. Bauabschnitt, der bis Ende 2001 ganz bezogen sein soll, entsteht auf der Freifläche, die durch den im Halbrund gebauten ersten Bauabschnitt gebildet wird, mit dorflähnlichem Grundriss und offenen Einkaufsstraßen. Während die großflächigen Geschäftslokale dieses Bauabschnitts schnell vermietet werden konnten (z.B. an *Barnes and Nobels*, *FAO Schwarz* und *Restoration Hardware*), lassen sich die kleineren Ladenlokale nur mit Mühe vermieten. Die kleineren Einzelhändler ziehen eindeutig ein Ladenlokal in dem geschlossenen Bereich des Centers vor (Auskunft des Center-Managements, September 2001). Alle Häuser des Promenadenbereichs sind mit roten Ziegelsteinen im viktorianischen Stil gebaut worden. Sie umschließen ein offenes Amphitheater mit 500 Sitzplätzen für Konzerte und andere Veranstaltungen. Insgesamt soll an die alte nordamerikanische Kleinstadt erinnert werden. Das schnell wachsende Gwinnett County (1980: 166.903 Einw.,

1990: 352.910 Einw., 2000: 588.448 Einw.) verfügt über keinerlei gewachsenes Zentrum. Die Center-Management hofft, dass die Bewohner des Counties die *Mall of Georgia* als Zentrum annehmen werden. Ob dieses gelingt, wird sich zeigen. Insgesamt lässt aber die Mischung aus traditionellem, geschlossenem Shopping Center und ein an eine Kleinstadt erinnerndes Gebäudeensemble bei gleichzeitigem Angebotsmix die Bezeichnung Hybrid Center gerechtfertigt erscheinen.

Abb. 32: Mall of Georgia, 1. Bauabschnitt

Für diese Abbildung liegen keine Rechte für eine Online-Publikation vor.

Die *Mall of Georgia* ist direkt über die drei Straßen I-85, I-985 und SR 20 zu erreichen, die gemeinsam täglich von ca. 185.000 Fahrzeugen genutzt werden (unveröffentlichte Unterlagen der *Simon Property Group*).

Tab. 27: Hybrid Center

Hybrid Center	Eröffnung (1. Bauabschnitt)	GLA im trad. Bereich		GLA im Promenadenbereich	
		sq. ft.	qm	sq. ft.	qm
Mall of Georgia, GA	8/99	1.400.000	130.200	140.000	13.020
Flatiron Crossing, CO	8/00	1.250.000	116.250	240.000	22.320
Galleria at Roseville, CA	8/00	1.100.000	102.300	250.000	23.250
Tampa International, FL	9/01	1.200.000	111.600	112.000	10.418
Chandler Fashion Center, AZ	10/01	1.300.000	120.900	435.000	40.455
Streets of Southpoint, SC	2002	1.100.000	102.300	260.000	24.180
<b>Geplante Umbauten bereits bestehender Shopping Center</b>					
Valencia Town Center, CA	1992	750.000	69.750	190.000	17.670
Park Place Mall, AZ	1975	1.100.000	102.300	92.000	8.556

Quelle: HAZEL 2000, 145

Derzeit befinden sich weitere Hybrid Center in Planung oder im Bau. Außerdem haben einige bereits seit längerem bestehende Shopping Center den Umbau zu einem Hybrid Center bekannt gegeben (s. Tab. 27). Alle diese Center setzen sich aus einem geschlossenen Bereich und einem sogenannten Promenadenbereich, d.h. aufgelockerten Einkaufsstraßen unter freiem Himmel, zusammen.

Noch vor der Eröffnung des zweiten Bauabschnitt der *Mall of Georgia* wurde das neue Konzept in der Fachpresse gelobt. Die *Mall of Georgia* wird als Prototype des Shopping Centers des 21. Jahrhunderts gefeiert, da sie alle positiven Elemente früherer Shopping Center miteinander vereint und dem Bedarf der Konsumenten in jeder Beziehung gerecht wird. Man hofft, dass alle Versorgungseinkäufe in dem geschlossenen Bauabschnitt des Centers getätigt werden und anschließend ein erlebnisorientierter „Stadthummel“ durch das angrenzende Einkaufsdorf erfolgen wird. Im Gegensatz zu den Läden in dem klimatisierten Bauabschnitt sollen die Geschäfte des offenen Teilbereichs bis spät in den Abend geöffnet bleiben. Ob das Hybrid Center tatsächlich einen Siegeszug durch Nordamerika antreten wird, bleibt allerdings abzuwarten. Besonders problematisch ist, dass die Baukosten für ein Hybrid Center um ca. 15 bis 25 Prozent über denen für ein traditionelles Shopping Center liegen (HAZEL 2000).

## 5 Amerikanische Shopping Center wohin?

Das US-amerikanische Shopping Center ist ein halbes Jahrhundert alt. Die Prototypen entstanden in den 1950er Jahren und haben sich in den ersten drei Jahrzehnten kaum verändert. Unter dem Einfluss eines großen Konkurrenzdrucks und eines veränderten Konsumentenverhaltens mussten in den vergangenen zwei Jahrzehnten plötzlich in rascher Folge immer wieder neue Strategien der Marktanpassung entwickelt werden. Es entstanden Ende der 1970er Jahre Factory Outlet Center, seit Mitte der 1980er Jahre Value Center und Power Center, seit Beginn der 1990er Jahre Urban Entertainment Center und Ende der 1990er Jahre Hybrid Center. Gleichzeitig bevorzugte ein Teil der neuen Typen von Shopping Centern andere Standorte als die zuvor üblichen. Im folgenden wird überprüft, ob die gängigen Hypothesen, die sich mit dem Wandel der Betriebsformen des Einzelhandels beschäftigen, auch die Veränderungen der Shopping Center, die diese seit ihrer Einführung am Markt erfahren haben, erklären können. Fraglich ist auch, ob die Strategien der Marktanpassung tatsächlich die Bedürfnisse der gesamten US-amerikanischen Bevölkerung optimal berücksichtigt haben.

Die US-amerikanische Gesellschaft befindet sich in einem Umbruch, auf den die Shopping Center erst in Ansätzen reagiert haben. Die traditionellen Shopping Center richteten sich fast ausschließlich an die weiße Mittel- und Oberschicht. Factory Outlet Center, Value Center und Power Center bedienen auch einkommensschwächere Konsumenten und den hybriden Verbraucher. Ausgesprochenen Billigzentren stehen die sehr teuren Lifestyle oder Urban Entertainment Center gegenüber. In Anlehnung an das Auseinanderdriften der Einkommen und der finanziellen Probleme weiter Teile der US-amerikanischen Mittelschicht hat eine Polarisierung der Einkaufswelt stattgefunden. Insbesondere traditionelle Shopping Center, die im mittleren Preissegment operieren, haben unter dieser Entwicklung gelitten. Es ist davon auszugehen, dass auch in der näheren Zukunft noch weitere dieser Zentren werden schließen müssen oder versuchen werden, sich durch Upgrading oder Downgrading neu am Markt zu positionieren.

Der Altersdurchschnitt der amerikanischen Bevölkerung steigt. Der zunehmende Anteil der Senioren wird sich ungünstig auf Big Box Retailer und Power Center auswirken, da diese nur wenig Service bieten. Die ersten Billiganbieter haben dieses Problem bereits erkannt und Ausstattung und Dienstleistungen verbessert (s. Kap. 4.3.5). Mit diesen Maßnahmen sind allerdings eine Annäherung an den regulären Einzelhandel und Preissteigerungen verbunden. Die Senioren geben insgesamt weniger aus als die Jüngeren, und sind daher für die Betreibergesellschaften von Shopping Centern weniger interessant.

In allerneuester Zeit haben die ersten Shopping Center das Potenzial der sogenannten Generation Y, das die zwischen 1979 und 1994 ca. 60 Mio. geborenen US-Amerikaner umfasst, erkannt. Die Generation Y ist die erste, die mit Computer und Internet aufgewachsen ist. Viele Eltern dieser Kinder sind berufstätig und haben nur wenig Zeit. Die mangelnde Zeit wird häufig mit Geld, über das die Kinder selbstständig verfügen dürfen,

kompensiert. Das 1976 in Kalifornien eröffnete Superregional Center *Glandale Galleria* hat im Juli 2000 die oberste Etage nach Entwürfen von 146 Jugendlichen neu gestaltet. Hier sind heute 15.000 sq. ft. für Einzelhändler reserviert, die sich ausschließlich an diese Altersklasse richten. Die Focussierung auf die Generation Y mag zwar sinnvoll erscheinen, dürfte aber auch nicht ganz einfach sein. Keine andere Altersklasse ist ethnisch so gemischt wie diese Generation (AMMENHEUSER 2000, NEUBORNE / KERWIN 1999, HUMPHERS 2000c).

Die ethnische Vielfalt der Bevölkerung nimmt in den USA zu. Auf diese Entwicklung hat der Einzelhandel bislang nur unzureichend reagiert. Allein die einkommensstarken Asiaten werden gut bedient. Sie sind auch in den traditionellen Shopping Centern, die in erster Linie für weiße Kunden gebaut worden sind, gerne gesehen, der Bau großer Center im Hochpreinsniveau, die sich ausschließlich an Asiaten richten, ist daher nicht nötig. Die Petite-Abteilungen der individuellen Anbieter halten ein großes Angebot für diese Kundengruppe vor. Es gibt zwar in Stadtteilen mit einer großen Konzentration von Asiaten auch immer wieder kleinere Shopping Center exklusiv für diese Gruppe der Bevölkerung, diese bieten allerdings überwiegend Güter des täglichen Bedarfs an und richten sich zudem überwiegend an Neueinwanderer. Die Beschriftungen sind ausschließlich in chinesisch, koreanisch oder einer anderen asiatischen Sprache und das Angebot ist dem Niedrigpreishereich zuzuordnen (Beobachtung der Verfasserin).

Shopping Center, die sich besonders an Schwarze oder Hispanics richten, fehlen weitgehend. Einige Center werden zwar inzwischen für bestimmte ethnische Minderheiten vermarktet (ROMANO 1996), bei näherer Betrachtung handelt es sich aber häufig um den scheinbar letzten Versuch, sehr alte Center ohne aufwändige Sanierung lebensfähig zu halten. Dieses trifft z.B. für die 1956 errichtete *Mondawmin Mall* (GLA: 507.000 sq. ft.), die nur wenige Kilometer von der Innenstadt Baltimores, MD entfernt gelegen ist, zu. Die Einzelhandelsumsätze sind in diesem Center der 1. Generation zwar relativ hoch, dieses ist aber nicht auf dessen Attraktivität, sondern eher auf die Tatsache, dass das Angebot in der von Schwarzen bewohnten Umgebung sehr schlecht ist, zurückzuführen. Kein anderes von der Verfasserin besuchtes Shopping Center in den USA machte einen ähnlich desolaten Eindruck (Stand: Sept. 1999). Insgesamt besteht kein Zweifel daran, dass das Potenzial, das die ethnischen Minderheiten bieten, erst in Ansätzen erkannt worden ist.

Die US-amerikanischen Shopping Center stehen heute vor großen Problemen. Starker Konkurrenzdruck und eine Übersättigung des Marktes bei gleichzeitiger Individualisierung der Gesellschaft erschweren es zunehmend, neue Shopping Center zu bauen oder ältere lebensfähig zu erhalten. Kaum abzuschätzen ist auch, wie groß der Anteil des E-Commerce, d.h. der Verkauf über das Internet in Zukunft sein wird. Die Generation Y hat kaum noch Hemmungen, Einkäufe über das Internet zu tätigen, der Internethandel müsste somit mit dem Heranwachsen dieser Altersklasse zunehmen. Allerdings lässt der Konkurs der ersten großen E-Commerce-Firmen derzeit die Zukunftsaussichten dieses Betriebszweiges nicht zu rosig erscheinen. Während einzelne Einzelhändler die Möglichkeit haben, im Rahmen des sogenannten multi-channel retailing herkömmlichen und virtuellen Einzelhandel miteinander zu verbinden, steht Shopping Centern dieser Weg nicht offen. Problematisch ist auch, dass sich große Einzelhandelsketten, die früher ausschließlich in Shopping Centern Geschäftslokale eröffnet haben, heute zunehmend auf der Straßenebe-

ne engagieren, wie am Beispiel der *Gap Inc.* gezeigt wurde (s. Kap. 3.5). Wenn sich Kunden und Einzelhändler zunehmend aus den Shopping Center zurückziehen, wird es für diese in der Tat eng. Bereits in den 1990er Jahren ist vergleichsweise wenig neue Einzelhandelsfläche innerhalb von Shopping Centern entstanden (s. Tab. 12).

Der Betriebsformenwandel des Einzelhandels kann nicht nur durch ein verändertes Nachfrageverhalten, sondern auch durch Veränderungen auf der Angebotsseite verursacht werden (s. Kap. 2.2).

McNAIR hatte 1958 die zyklisch angelegte Hypothese des Wheel of Retailing, der zufolge jeder am Markt tätige Einzelhändler die Kunden mittels eines besonders niedrigen Preises anzieht, entwickelt. Der günstige Preis kann nur erreicht werden, wenn wenig Service geboten wird, das Warenangebot begrenzt und die Ausstattung der Geschäftslokale einfach ist. Factory Outlet Center, Value Center und Power Center haben während der Markteintrittsphase alle Bedingungen erfüllt, die McNair 1958 definiert hat. Sie haben in erster Linie mittels eines niedrigen Preises Kunden angezogen. Service und Ausstattung der Geschäftslokale waren dementsprechend schlecht. Im Gegensatz hierzu haben sich allerdings weder die traditionellen Shopping Center in den 1950er und 1960er Jahren, noch die Urban Entertainment Center in den 1990er Jahren mit Hilfe günstiger Preise am Markt etabliert. Ausschlaggebend für das Preisniveau der traditionellen Shopping Center waren die Kaufhäuser, die die Rolle von Magneten erfüllten. Die Betreibergesellschaften warben stets Kaufhäuser, die im mittleren oder im oberen Preissegment operierten, an. Die großen traditionellen Shopping Center sollten einen angenehmen Aufenthaltsort darstellen, und den Kunden sollte ein umfassender Service geboten werden. Die Urban Entertainment Center gehen noch einen Schritt weiter. Sie versuchen, so teuer und luxuriös wie eben möglich zu wirken. Die Integration von erlebnisorientierten Einzelhändlern, die sich auch als Lifestyle Retailer bezeichnen, von Themenrestaurants und eines ausgefallenen Freizeitprogramms sollen Exklusivität und Einmaligkeit, die wiederum einen hohen Preis rechtfertigen lassen, suggerieren.

Factory Outlet Center, Value Center und Power Center haben bereits mehrere Jahre nach der Markteinführung die Ausstattung der Geschäftslokale und den Service verbessert. Sogar in vielen Value Centern und Power Centern wurde nach und nach ein Freizeitangebot integriert, um Kunden aus einem noch größeren Einzugsgebiet anzuziehen. Gleichzeitig stieg der Preis für die angebotenen Artikel. Diese Entwicklung stimmt mit der Hypothese von McNair überein, der zu Folge der einst im Niedrigpreissegment operierende Einzelhändler nach und nach zu einem traditionellen Einzelhändler wird. Demgegenüber haben viele der Regional und Superregional Center in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein Downgrading erfahren. Dieses trifft vor allem für diejenigen Shopping Center zu, in denen die alteingesessenen Kaufhäuser durch preiswertere Kaufhäuser oder sogar durch Discounter ersetzt wurden. Die Urban Entertainment Center sind erst im Verlauf der 1990er Jahre eröffnet worden und eine Abwertung konnte noch nicht beobachtet werden. Allerdings operieren nicht alle Urban Entertainment Center zu voller Zufriedenheit, wie die hohe Leerstandsrate in *Irvine Spectrum Center* zeigt (s. Kap. 4.4.7). In neuerer Zeit häufen sich die Meldungen, dass erlebnisorientierte Einzelhändler Ladenlokale schließen. Dieses bedeutet einen Anstieg der Leerstände in den Urban Entertainment Centern. Es ist davon auszugehen, dass die leerstehenden Ladenlokale irgendwann auch an preiswertere Einzelhändler vermietet werden, wenn sich keine lifestyle retailer mehr anwerben lassen.

Ein Downgrading der Urban Entertainment Center ist somit vorprogrammiert. Eine Rezession könnte diesen Prozess beschleunigen.

Insgesamt erklärt die Hypothese des Wheel of Retailing nur die Entwicklung eines Teils der neuen Shopping Center. Während zwar Factory Outlet Center, Value Center und Power Center eindeutig eine Entwicklung im Sinne McNairs erlebt haben, trifft dieses für traditionelle Shopping Center und Urban Entertainment Center nicht zu. Problematisch ist auch, dass keine konkreten Daten zu Entwicklung von Gewinn oder Umsatz der einzelnen Typen von Shopping Centern vorliegen. Dieses Manko war bereits in den 1960er Jahren von den Kritikern McNairs bemängelt worden.

DAVIDSON / BATES / BASS haben 1976 die Hypothese des Lebenszyklus von Betriebsformen im Einzelhandel, die in die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang unterscheidet, entwickelt. Hypothetisch wird davon ausgegangen, dass jede Betriebsform den Lebenszyklus in der vorgegebenen Reihenfolge durchläuft und somit ihr Auscheiden am Markt vorher bestimmbar ist. Auch diese Hypothese kann nur in Ansätzen überprüft werden, da konkrete Daten zu der Entwicklung von Umsatz und Gewinn der einzelnen Shopping Center fehlen. Es liegen allerdings sehr genaue Daten zur Expansion der einzelnen Typen von Shopping Center vor. Das erste Shopping Center entstand in den 1920er Jahren, wurde aber zunächst kaum an anderen Orten kopiert. Die wenigen Shopping Center, die bis in die 1940er Jahre entstanden, übten eine Pionierfunktion aus, die nicht von nennenswerter Bedeutung war. Erst die 1950er Jahre sind als Einführungsjahre der traditionellen Shopping Center zu bezeichnen. In den 1960er und 1970er Jahren expandierten die Shopping Center sehr stark. Ein Überangebot lässt sich spätestens seit Mitte der 1980er Jahre feststellen. Die Folge ist eine stark verringerte Zahl von Neueröffnungen. In den vergangenen 15 Jahren stieg die Zahl der Shopping Center nur noch um ca. zwei Prozent jährlich (s. Abb. 7). Größere Shopping Center wurden kaum noch errichtet. Dieses trifft insbesondere für diejenigen Verdichtungsräume zu, deren Bevölkerung seit den 1970er Jahren stagniert. Seit den 1980er Jahre befindet sich das Regional und Superregional Center in der Phase des Rückgangs. Traditionelle Shopping Center entstehen allenfalls noch in Regionen, in denen die Bevölkerung in neuerer Zeit stark angewachsen ist.

Die ersten Factory Outlet Center sind Mitte bis Ende der 1970er in den USA eröffnet worden. Die Reifephase haben sie ca. zehn Jahre später erreicht. In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre und in der ersten Hälfte der 1990er Jahre expandierten sie so schnell, dass bereits Mitte der 1990er Jahre ein Überangebot bestand (s. Abb. 13). Ende der 1990er Jahre entstanden nur noch vergleichsweise wenige Factory Outlet Center und nicht wenige bestehende Center wurden sogar wieder geschlossen. Derzeit erscheint es fraglich, ob die Factory Outlet Center langfristig werden überleben können. Problematisch ist, dass sie sich überwiegend weit außerhalb der Verdichtungsräume befinden und dass sich ihr Angebot in den vergangenen Jahren deutlich verschlechtert hat. Größter Konkurrent sind die Value Center, die Fabrikverkaufsstätten mit einem regulären Angebot im Niedrigpreissbereich kombinieren (s. Kap. 4.4.2). Die ersten Value Center sind seit Ende der 1980er Jahre aus Factory Outlet Centern hervorgegangen. Nur wenige Jahre später sind die ersten Value Center von Anfang an als solche geplant und gebaut worden, und bereits Ende der 1990er Jahre waren sie als voll ausgereifte Betriebsform zu bezeichnen. Problematisch ist, dass diese Billigzentren seit ca. 1998 außerordentlich stark expandieren. In den Jahren 2000 bis 2002 wird sich die Verkaufsfläche voraussichtlich verdoppeln. Aus heutiger Sicht

ist nicht auszuschließen, dass bereits in wenigen Jahren ein Überangebot bestehen wird und die ersten Value Center wieder schließen müssen. Die ersten Power Center waren zum gleichen Zeitpunkt wie die Value Center in den USA eröffnet worden. Ähnlich wie die Value Center konnten sich die Power Center binnen weniger Jahre zu einer voll ausgereiften Betriebsform entwickeln. Kein anderer Typ des Shopping Centers expandierte so schnell wie die Power Center. Allerdings flachte sich das Wachstum bereits ab 1996, d.h. nur zehn Jahre nach der Markteinführung wieder ab. Ende der 1990er Jahre wurden kaum noch neue Power Center eröffnet und ein Teil der bestehenden war bereits wieder geschlossen worden. Mit weiteren Schließungen muss gerechnet werden. Zum Lebenszyklus der Urban Entertainment Center lassen sich noch keine Aussagen machen, da diese erst im Verlauf der 1990er Jahre entstanden sind. Problematisch ist auch, dass keine konkreten Angaben zu der Zahl der Urban Entertainment Center in den USA vorliegen, da sich heute eine Reihe traditioneller Shopping Center ebenfalls als Entertainment oder Lifestyle Center bezeichnen, nachdem sie einige erlebnisorientierte Einzelhändler gewinnen konnten oder Kinosäle angebaut haben. Die Grenzen zum traditionellen Shopping Center sind fließend. Eindeutig lässt sich aber feststellen, dass Teile des erlebnisorientierten Einzelhandels, die Themengastronomie und die Kinoindustrie schon Ende der 1990er Jahre bis zu einem Überangebot expandiert hatten. Es liegt daher der Verdacht nahe, dass bereits heute der Markt für Urban Entertainment Center in den USA gesättigt ist.

Tab. 28: Der Lebenszyklus einzelner Typen von Shopping Centern

Typ	Jahr der Einführung	Zeit der größten Expansion	Jahre bis zum Rückgang
trad. Shopping Center	ca. 1950	1970er Jahre	ca. 30
Factory Outlet Center	Ende 1970er Jahre	Ende 80er bis Mitte 90er Jahre	ca. 15
Power Center	1986	Mitte 1990er Jahre	ca. 10
Value Center	Ende 1980er Jahre	wahrscheinlich 2000 - 2002	ca. 10 - 15
Urban Entertainment Center <sup>1)</sup>	Anfang 1990er Jahre	Wahrscheinlich Ende 1990er Jahre	knapp 10 Jahre
Hybrid Center	1999		

1) Die Vorläufer Festival Markets und Mega-Malls wurden bereits in den 1970er bzw. 1980er Jahren am Markt eingeführt.  
2) Quelle: Zusammenstellung der Verfasserin

Der Lebenszyklus von Shopping Centern in den USA lässt sich ausschließlich anhand der Daten zu Expansion und Rückgang der einzelnen Typen bestimmen, da konkrete Angaben zu Umsatz- und Gewinnentwicklung fehlen (s. Tab. 27). Interessant ist, dass das traditionelle Shopping Center ca. 30 Jahre expandierte, bis ein eindeutiger Rückgang festgestellt wurde. Bei den späteren Typen setzte dieser Prozess bereits nach ca. zehn Jahren ein. Ihr Lebenszyklus ist somit ausgesprochen kurz. Die Erklärung hierfür ist denkbar einfach: sobald sich eine neue erfolgreiche Form gebildet hat, expandiert sie innerhalb kürzester Zeit bis zu einem Überangebot. Die Investoren haben zwar erkannt, dass der Bedarf an Regional und Superregional Centern gesättigt ist, halten aber an der Betriebsform Shopping Center weiterhin fest. Erfolgreiche neue Typen werden binnen kürzester Zeit in größtmöglicher Zahl kopiert.

1966 entwickelte S. C. HOLLANDER mit dem *Retail Accordion* einen Erklärungsansatz, der neue Betriebsformen im Einzelhandel durch einen ständigen Wechsel von breitem zu

engem Angebot erklärt. Soweit beobachtet, haben alle Typen von Shopping Centern im Laufe der Zeit ihr Angebot erweitert, ohne jemals nach einer gewissen Zeit wieder eine Einschränkung vorzunehmen. Traditionelle Shopping Center hielten stets eine sehr umfassende Angebotspalette im mittleren und gehobenen Preissegment vor. Seit Mitte der 1980er Jahre vermieteten die Shopping Center auch an preiswertere Anbieter. In Factory Outlet Centern waren anfänglich nur Fabrikverkaufsläden integriert, die später durch reguläre Einzelhändler ergänzt wurden. Value Center operierten zunächst nur im Niedrigpreisbereich, aber auch ihr Angebot wird zunehmend unüberschaubarer. Power Center stellten bis Anfang der 1990er Jahre noch eine reine Agglomeration von Billiganbietern dar, in neuerer Zeit integrieren sie auch Fabrikverkaufsläden (s. *Meyerland Plaza*, Kap. 4.3.9). Allen Shopping Centern ist zudem gemein, dass sie zunehmend Freizeiteinrichtungen integrieren, um den Einzugsbereich zu vergrößern und auch in den Abendstunden Besucher anzuziehen. Aufgrund der Ausweitung des Angebots lassen sich viele Shopping Center nicht mehr einem bestimmten Typ zuordnen. Die Grenzen verwischen immer mehr. Das Hybrid Center hat es eigentlich schon gegeben, bevor 1999 das erste Shopping Center unter diesem Namen eröffnet hat.

Die von GIST entwickelte Hypothese des dialektischen Prozesses, derzufolge jeder bereits länger am Markt tätige Einzelhändler auf neue Konkurrenten reagiert, indem er bestimmte Merkmale des Herausforderers aufgreift, wird durch die Entwicklung der Shopping Center in den vergangenen 50 Jahren bestätigt. Die traditionellen Center haben sich angesichts des großen Erfolgs, den die Discounter in den vergangenen zwei Jahrzehnten in den USA hatten, auch für diese Angebotsform öffnen müssen. Factory Outlet Center und Value Center haben im Gegensatz hierzu auch reguläre Einzelhändler integriert und in den Power Centern lassen sich auch die Liquidationsketten der luxuriösen Kaufhauskonzerne und vereinzelt sogar Fabrikverkaufsläden finden. Alle genannten Typen von Shopping Center haben zudem das Freizeitangebot in den vergangenen Jahren deutlich ausgeweitet. Anhand vieler Beispiele kann nachvollzogen werden, dass die Shopping Center stets Merkmale des Herausforderers aufgegriffen haben, um den eigenen Umsatz zu vergrößern. Am Ende des dialektischen Prozesses steht logischerweise das Hybrid Center, das alle scheinbar positiven Eigenschaften der unterschiedlichsten Typen von Shopping Center miteinander vereint.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Hypothesen zum Betriebsformenwandel nur teilweise die Strategien der Marktanpassung der US-amerikanischen Shopping Center zu erklären vermögen. Auch lässt sich aus den Hypothesen nicht ableiten, wie sich die Shopping Center in der Zukunft entwickeln werden. Sind die Hybrid Center „das“ Shopping Center des 21. Jahrhunderts, oder ist deren Bau der letzte verzweifelte Versuch der Betreibergesellschaften, erfolgreiche Shopping Center zu entwickeln? Werden auch die Hybrid Center binnen kürzester Zeit bis zu einem Überangebot expandieren? Über diese Fragen lässt sich derzeit nur spekulieren. Gegen einen großen Erfolg der Hybrid Center sprechen allerdings die hohen Baukosten.

Jeder Typ von Shopping Center bevorzugt andere Standorte, die aber abgesehen von den innerstädtischen Centern, die in allerbesten Innenstadtlagen errichtet werden, bis vor kurzem fast ausschließlich im suburbanen Raum lagen. Die einzelnen Shopping Center sprechen sehr unterschiedliche Konsumentengruppen an und ihr Einzugsgebiet ist immer größer geworden. Die alte, fußgängerabhängige Zentrenstruktur ist, wie von BERRY be-

reits 1981 beschrieben (s. Kap. 2.3), in den folgenden zwei Jahrzehnten weiter aufgelöst worden. Seit ihrer Entstehung in den frühen 1950er Jahren, bevorzugten Regional und Superregional Center Standorte an großen Kreuzungen im suburbanen Raum, wobei mit fortschreitender Ausdehnung der Siedlungen die Center in immer größerem Abstand zu den Kernstädten entstehen. Die Factory Outlet Center werden sogar überwiegend weit außerhalb der MSAs errichtet, während Power Center häufig direkt neben Regional oder Superregional Centern gebaut werden. Auch die großen Big Boxes individueller Einzelhändler sind größtenteils im suburbanen Raum entstanden. Urban Entertainment Center, die im Rahmen von Revitalisierungsmaßnahmen entstanden sind, befinden sich in innerstädtischen Randlagen, während diejenigen, die nicht an eine historische Bebauung anknüpfen, überwiegend an der Peripherie der MSAs zu finden sind. Der Strip der Touristenstadt Las Vegas stellt eine Ausnahme dar.

In den vergangenen 50 Jahren sind neue Einzelhandelseinrichtungen fast ausschließlich im suburbanen Raum entstanden, gleichzeitig haben viele ältere Geschäfte in den Kernstädten geschlossen. Da insbesondere die wohlhabenderen Schichten der Bevölkerung in den suburbanen Raum gezogen waren, hatte sich die Nachfrage in den Kernstädten verringert. Wer im suburbanen Raum wohnte, fuhr nicht wie in Europa zum Einkaufen in die Innenstädte, da deren Image jahrzehntelang denkbar schlecht war und sie als gefährlich galten. Die weiße Mittelschicht bevorzugte die von privaten Sicherheitskräften bewachten Shopping Center. Unterdessen entstand in den Kernstädten ein Vakuum im Sinne von AGERGARD / OLSEN / ALLPASS (1969) (s. Kap. 2.3) nicht nur in Stadtteilen mit geringer Kaufkraft, sondern auch in Stadtteilen mit einer wohlhabenderen Bevölkerung. Nach vielen Jahren der Stagnation oder sogar des Rückgangs haben die meisten US-amerikanischen Städte in den 1990er Jahren wieder einen relativ großen Anstieg der Bevölkerung erlebt (HAHN 2001b). Dieser Zuwachs steigerte die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Die Lücke, die durch die jahrzehntelange Konzentration des Einzelhandels auf den suburbanen Raum entstanden war, wurde immer spürbarer. Wie von Agergard / Olsen / Allpass beschrieben, sind die Einzelhändler bemüht, möglichst viel von der gestiegenen Kaufkraft abzuschöpfen. Mit einer sozusagen verkleinerten Ausgabe der Power Center des suburbanen Raums wurde eine neue Betriebsform des Einzelhandels geschaffen, die es vor dem Rückzug des Einzelhandels aus den Kernstädten nicht gegeben hat. Neu sind auch die Big Box Retailer, die sich immer häufiger sogar in zentralen Lagen der Innenstädte ansiedeln (s. Kap. 4.3.8 u. Kap. 4.3.9).

Die Shopping Center bestehen heute 50 Jahre, zu ihren Zukunftsaussichten wagen derzeit aber auch US-amerikanische Wissenschaftler und Marktbeobachter kaum Prognosen abzugeben. Selbst Analysen mit vielversprechenden Titeln wie z.B. die von SOLAL 1998 herausgegebene Monographie „*Shopping Centers. The Megatrends*“ sind wenig hilfreich, da sie fast ausschließlich zu dem Ergebnis kommen, dass sich das Management der Shopping Center ständig den neuen Anforderungen anpassen muss. Insgesamt besteht Konsens darüber, dass nur die Besten den harten Konkurrenzkampf überleben werden (LEVINE 1988, McCLOUD 1998, McCLOUD 1999). Somit wird die bereits 1968 von GIST auf die Betriebsformen des Einzelhandels übertragene Selektionstheorie von Darwin (s. Kap. 2.2) bestätigt. Auch wenn sich diese Aussage wie eine Binsenwahrheit anhört, dürfte sie dennoch richtig sein. Völlig offen ist jedoch, wie das Shopping Center der Zukunft aussieht. Werden eher kleinere oder größere Center in den nächsten Jahren gebaut werden?

Wird das Angebot im Niedrigpreis oder im gehobenen Preisniveau überwiegen? Werden in zehn oder 20 Jahren noch Urban Entertainment Center gebaut werden, und was geschieht mit den Factory Outlet Centern? Werden neue Typen von Shopping Centern entstehen und wie können diese aussehen, nachdem in den vergangenen 20 Jahren eigentlich alle Möglichkeiten der Marktanpassung erprobt worden sind? All diese Fragen kann nur ein Hellseher beantworten.

Relativ sicher scheint aus heutiger Sicht nur zu sein, dass das völlige Ausscheiden aus dem Markt auch mittel- bis langfristig kaum denkbar ist, da das Shopping Center ein fest etablierter Bestandteil der US-amerikanischen Einzelhandelslandschaft ist. Wahrscheinlich werden auch in den kommenden Jahren noch weitere Center schließen müssen. Irgendwann wird die Konsolidierung aber abgeschlossen sein. Diejenigen Shopping Center, die sich an wirklich guten Standorten befinden und gut am Markt positioniert sind, werden vermutlich auch weiterhin von den Konsumenten gut angenommen werden. Da aber immer mehr Einzelhandelsfläche außerhalb von Einkaufszentren entsteht (s. Abb. 12), ist allerdings davon auszugehen, dass der Anteil der Shopping Center von derzeit gut 50 Prozent am gesamten Einzelhandelsumsatz der USA in den kommenden Jahren sinken wird.

## 6 Die Entwicklung der Shopping Center in den USA – ein Vorbild für Deutschland?

Die Entwicklung der Shopping Center in den USA und Deutschland kann aus vielerlei Gründen nur ansatzweise miteinander verglichen werden. Die Zahl der Center, ihre Größe, ihre Standorte und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen weichen in den beiden Ländern beträchtlich voneinander ab. Dennoch wird im Folgenden eine Gegenüberstellung gewagt, es werden mögliche Gründe für die Abweichungen in den beiden Ländern herausgearbeitet, und es wird gefragt, ob in Deutschland zeitversetzt die gleichen Prozesse wie in den USA ablaufen werden? Auch in Deutschland mussten sich die Shopping Center in den vergangenen Jahrzehnten dem Markt anpassen, allerdings wurden andere Strategien verfolgt als in den USA. Diese Strategien werden dargestellt. Da seit einigen Jahren bei uns die Ansiedlung von Factory Outlet Centern nach amerikanischem Vorbild heiß diskutiert wird, und die ersten Center dieser Art inzwischen eröffnet worden sind, wird den Factory Outlet Centern und ihrem zukünftigen Entwicklungspotenzial in Deutschland abschließend besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

FALK / WOLF (1992: 261) definieren Shopping Center für Deutschland in Anlehnung an das Urban Land Institut in Washington folgendermaßen:

„Das Shopping Center (Einkaufszentrum) ist eine als Einheit geplante, errichtete und verwaltete Agglomeration von Einzelhandels- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben“

Wie in den USA, stellt ein Shopping Center in Deutschland somit eine Gruppe von Geschäften dar, die als Einheit von einem Besitzer geplant, entwickelt und gemanagt wird. Die von FALK / WOLF als Shopping Center bezeichneten Standortgemeinschaften des Einzelhandels, werden bei uns meist „Einkaufszentrum“, aber auch „Ladenzentrum“, „Ladenstadt“, „Ladengalerie“, „Geschäftszentrum“ oder „Einkaufspassage“ genannt (SCHOLZ 1989: 32). Verwirrend ist, dass der Begriff „Einkaufszentrum“ in Deutschland gelegentlich auch für ungeplante Agglomerationen des Einzelhandels gebraucht wird. An dieser Stelle wird ausschließlich auf geplante Shopping Center im Sinne der Definition von FALK und WOLF Bezug genommen.

### 6.1 Entwicklung der Shopping Center in Deutschland

In Deutschland sind die ersten Shopping Center erst sehr viel später als in den Vereinigten Staaten entstanden. Während in den USA mit County Club Plaza bereits in den 1920er

Jahren das erste Shopping Center eröffnet worden war, und sich diese um das Jahr 1950 auf dem amerikanischen Markt endgültig etablieren konnten, wurden in Deutschland erst 1964 mit dem *Ruhrpark* in Bochum und dem *Main-Taunus-Zentrum* in Sulzbach bei Frankfurt die ersten Center eröffnet. Beide sind in der Form von Strip Centern angelegt. Der *Ruhrpark* wurde in eingeschossiger Bauweise am Ruhrschnellweg und das *Main-Taunus-Zentrum* zweigeschossig an der Kreuzung der Bundesstraßen 40 und 8 errichtet. Wie in den USA üblich, wurden somit Standorte an Hauptverkehrsachsen gewählt. Bei uns setzte sich bald die Bezeichnung „auf der Grünen Wiese“ für Shopping-Center in nicht-integrierten Lagen an der Peripherie der Städte durch. Nur wenig später, nämlich am 1. April 1965, wurde in Berlin-Charlottenburg an der Tauentzienstraße mit dem *Europa-Center* das erste innerstädtische Shopping Center Deutschlands auf drei Ebenen in einem multifunktionalen Gebäude eröffnet (EHI 2000a: B. 120, B. 380, B. 468, JAECKE 1982: 35). Es ist davon auszugehen, dass die Investoren dieser Center US-amerikanische Shopping Center kannten. Genauer ist der Verfasserin aber nicht bekannt.

Tab. 29: Shopping Center ab 10.000 qm Mietfläche in Deutschland 1965 – 2000

Jahr	Zahl	Gesamtfläche in qm	Fläche je Center in qm
1964	2	68.000	34.000
1970	14	458.800	32.800
1975	50	1.545.000	30.900
1980	65	1.956.500	30.100
1985	81	2.413.800	29.800
1990	93	2.780.700	29.900
1995	179	6.019.500	33.600
1998	249	8.453.500	34.000
1999	264	8.854.000	33.500
2000	279	9.212.200	33.000

Quelle: EHI 2000a: A2 u. D2

1965 gründete der Chef des Otto Versands, Dr. Werner Otto, die *Werner Otto Vermögensverwaltung*, um in Deutschland Shopping Center nach US-amerikanischem Vorbild zu bauen. Von Anfang an war jedoch klar, dass eine bloße Kopie nicht möglich war, sondern dass die Center dem deutschen Markt angepasst werden mussten. Dies galt insbesondere für die Größenordnungen. An den Planungen für das erste Shopping Center beteiligte Dr. Otto sogar Jim Kelly, den damaligen Präsidenten des ICSC in New York. Am 23. Oktober 1969 eröffnete das *Franken-Zentrum* in Nürnberg-Langwasser mit ca. 20 kleineren Ladenlokalen und dem Kaufhaus *Karstadt* als Magnet. Bei der Auswahl der Mieter war darauf geachtet worden, dass jeder Artikel, den ein Kunde mindestens einmal im Jahr kaufen möchte, in wenigstens zwei verschiedenen Geschäften angeboten wird. Auf diese Weise sollte eine Konkurrenzsituation unter den einzelnen Anbietern hergestellt werden (ECE 1997: 11-23). Das *Franken-Zentrum* war das erste geschlossene und klimatisierte Shopping Center in Deutschland und sofort ein großer Erfolg. Weitere Shopping Center, die in Deutschland um diese Zeit errichtet wurden, waren z.B. das *Elbe-Einkaufszentrum* oder das *Alstertal-Einkaufszentrum*, die beide an der Peripherie Hamburgs in verkehrs-

günstiger Lage entstanden. Heute werden die bis Anfang der 1970er Jahre gebauten Shopping Center bei uns als Center der 1. Generation bezeichnet. Sie wurden überwiegend auf der Grünen Wiese gebaut, als Magneten dienten ein oder zwei Kaufhäuser und sie waren vergleichsweise anspruchslos gestaltet. Räumlich konzentrierten sie sich vor allem auf die großen Ballungsgebiete Rhein-Ruhr, Rhein-Main, Stuttgart, Nürnberg, Hamburg und West-Berlin (HEINEBERG 2000: 181, JURGENS 1998: 68).

Das europäische Handelsinstitut (EHI) bezeichnet alle Shopping Center mit einer Mietfläche von mehr als 10.000 qm als Regionalzentren. Statistiken des EHI zufolge, stieg die Zahl der Regionalzentren von 1970 bis 1975 von 14 auf 50. Gleichzeitig verdreifachte sich die Mietfläche. In den folgenden Jahren reduzierte sich die Zahl der Eröffnung neuer Center allerdings wieder spürbar; 1993 wurden erst 93 Regionalzentren in Deutschland gezählt (s. Tab. 29).

HEINEBERG (2000: 180) rechnet alle Shopping Center, die zwischen 1973 und 1982 eröffnet worden sind, der 2. Generation zu. In dieser Zeit wurden vor allem innerstädtische Standorte gewählt. Hierzu gehören z.B. der *Marler Stern* (1974) in Marl, das *City-Center* (1976) in Köln-Chorweiler oder die *City Galerie* (1974) in Aschaffenburg. Diese Shopping Center sind architektonisch zwar anspruchsvoller gestaltet als die der 1. Generation, aber rückblickend immer noch relativ schlicht gehalten. Die Shopping Center in integrierten Lagen waren meist sehr viel kleiner als die Center der 1. Generation, die überwiegend an der Peripherie der Innenstädte entstanden waren. Die durchschnittliche Mietfläche sank daher von zunächst ca. 60.000 qm / Center auf nur noch gut 30.000 qm / Center (FALK 1982: 66). Den Centern in integrierten Lagen fehlen häufig großflächige Magneten, ohne die kein Center auf der Grünen Wiese Kunden aus einem großen Einzugsgebiet anziehen könnte.

In der folgenden 3. Generation (1982 – 1992) werden immer noch innerstädtische Standorte bevorzugt, jetzt werden die Shopping Center aber immer luxuriöser und architektonisch anspruchsvoller. Die *Kö-Galerie* (1985) gilt bis zum heutigen Tag als eines der aufwändigsten innerstädtischen Shopping Center Deutschlands. In den 1970er und 1980er Jahren entstanden allerdings weiterhin, wenn auch in geringerer Zahl als zuvor, Shopping Center an der Peripherie der Städte in verkehrsgünstigen Lagen. Erwähnt werden sollten auch die in den 1970er und 1980er Jahren in Großwohngebieten entstandenen Shopping Center. Hierzu gehören z.B. das *Märkische Zentrum* (1968) im Märkischen Viertel in Berlin, das *City Center Steilshoop* (1974) in Hamburg-Steilshoop oder das *PEP* (1981) in München-Neuperlach. Diese Shopping Center waren oft die einzigen Einkaufsmöglichkeiten in den neuen Wohngebieten. Da sie die Funktion von Stadtteilzentren, wie im Falle des Shopping Center in Steilshoop bereits der Name verkündet, zu erfüllen hatten, wurde der Einzelhandel durch ein großes Dienstleistungsangebot ergänzt. In den Shopping Centern, die in den 1970er und 1980er Jahren am Rand der Städte und in den Großwohngebieten entstanden, übernahmen häufig SB-Warenhäuser oder Fachmärkte die Rolle der Magneten. Für diese setzte sich die Bezeichnung Fachmarkt-Center durch.

Seit Beginn der 1990er Jahre verdreifachte sich die Zahl und Gesamtfläche der Regionalzentren ungefähr. Der wichtigste Grund für diesen enormen Anstieg in nur einer Dekade ist natürlich die deutsche Wiedervereinigung (s.u.). Diese vierte Generation von Shopping Centern ist geprägt durch Center, die vor allem in den neuen Bundesländern zu Beginn der 1990er Jahre auf der Grünen Wiese, später aber auch dort in den Innenstädten

entstanden sind. Gleichzeitig wurden vor allem in Innenstädten und Stadtteilen in integrierten Lagen in den alten Bundesländern weitere Shopping Center gebaut. Auffallend ist, dass seit Mitte der 1990er Jahre nur noch ca. 16 Prozent aller Center in Deutschland auf der Grünen Wiese eröffnet wurden (s. Tab. 30). Von Stadt- und Raumplanern werden Shopping Center in integrierten Lagen bevorzugt, da die zentralörtliche Funktion der Stadtzentren gestärkt werden soll (JURGENS 1998: 69). Hervorzuheben sind auch Shopping Center, die im Zuge der Revitalisierung von großen Hauptbahnhöfen in Leipzig, Hannover oder Köln seit Ende der 1990er Jahre entstanden sind.

Tab. 30: Shopping Center in Deutschland nach Standorten

Standort	Eröffnung 1964-1995 (%)	Eröffnung 1996-1997 (%)	Eröffnung 1998-1999 (%)	Insgesamt
Innenstadt	34,6	26,3	53,3	35,5
Stadtteil	40,3	57,9	36,7	42,3
Grüne Wiese	25,1	15,8	10,0	22,2
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: EHI 2000a: A.9

Tab. 31: Die größten deutschen Shopping Center 2000

Center	Ort (Bundesland)	Jahr der Eröffnung	Mietfläche (qm)
Ostsee-Park	Raisdorf (SH)	1992	125.180
Paunsdorf Center	Leipzig (Sachsen)	1994	110.800
A 10-Center	Wildau (Brandenburg)	1996	102.437
Ruhrpark	Bochum (NRW)	1964	95.458
Saale Park	Günthersdorf (Sachsen-Anhalt)	1991	94.868
CentrO	Oberhausen (NRW)	1996	90.000
Chemnitz Center	Röhrsdorf (Sachsen)	1992	86.360
Mutschler Center	Neu-Ulm (Bayern)	1997	73.634
Elbe Park	Dresden (Sachsen)	1995	73.400
Flora-Park	Magdeburg (Sachsen-Anhalt)	1993	69.053
Main-Taunus-Zentrum	Sulzbach (Hessen)	1964	69.026
Weserpark	Bremen (Bremen)	1990	60.000

Quelle: EHI 2000: D.2

Im Jahr 2000 gab es in Deutschland Angaben des EHI zufolge 279 Shopping Center mit einer Mietfläche von jeweils mehr als 10.000 qm. Darüber hinaus nennt das EHI 500 weitere kleinere Center, die größtenteils als Galerien und Passagen bezeichnet werden (EHI 2000b). Die meisten dieser Galerien und Passagen erfüllen die Anforderungen, die in den USA ein Shopping Center definitorisch bestimmen. Der vom Institut für Gewerbezentren in Starnberg herausgegebene *„Shopping-Center Report 2000“* führt 380 deutsche Shopping Center mit einer Fläche von mehr als 8.000 qm auf. Auch wenn zu den deutschen Shopping Centern nicht so gute Daten vorliegen wie zu den US-amerikanischen Centern, so bleibt insgesamt die Erkenntnis, dass es in Deutschland heute weniger als 1.000 Shopping Center unterschiedlicher Größenordnung gibt. Im Vergleich zu den ca.

44.000 Shopping Center in den USA nimmt sich diese Zahl sehr bescheiden aus. Allein in der MSA Chicago gibt es mehr als 1.200 Shopping Center. Auffallend ist auch, dass es bei uns kein Center gibt, das auch nur annähernd die Dimensionen der großen US-amerikanischen Shopping Center hat (vergl. Tab. 11 u. Tab. 31). In der MSA Chicago gibt es sieben Shopping Center (s. Tab. 15), die größer sind als der Ostsee-Park in Ralsdorf, der unser größtes Shopping Center ist. Während in den USA die Shopping Center mit gut 50 Prozent am Einzelhandelsumsatz beteiligt sind, liegt der Anteil in Deutschland nur bei 15 Prozent (JÜRGENS 1998: 329). Die 279 Regionalzentren, die vom EHI untersucht worden sind, hatten eine durchschnittliche Mietfläche von 34.000 qm (1998). Unsere Regionalzentren sind somit insgesamt sehr viel kleiner als in den USA (vergl. Tab. 10).

Wie dargestellt, ist in Deutschland umstritten, ob Shopping Center eine Betriebsform des Einzelhandels darstellen oder nicht (s. Kap. 2.0). Da das Center-Management in den USA eine sehr starke Stellung hat und die Geschicke des Centers in jeder Beziehung lenkt, wurde entschieden, die US-amerikanischen Center in der vorliegenden Untersuchung als eigenständige Betriebsform des Einzelhandels zu betrachten. In Deutschland sind in der Tat zumindest in einem Teil der Shopping Center die Verantwortlichkeiten des Center-Managements sehr viel eingeschränkter als in den USA. Eine Reihe deutscher Center haben noch nicht einmal eine Werbegemeinschaft. Dieses gilt auch für relativ große Shopping Center, wie z.B. das *Kaufland-Center* (Mietfläche: 30.800 qm) in Dessau, den *Kaufpark* in Gera (Mietfläche: 14.235 qm), die *Main Spitze* in Raunheim (Mietfläche: 35.000 qm) oder das *Alex-Center* in Regensburg (Mietfläche: 26.650 qm) (EHI 2000a). Es ist undenkbar, dass diese Aufgabe in den USA nicht vom Center-Management wahrgenommen wird. Somit ist es in Deutschland nur eingeschränkt möglich, Shopping Center als eigenständige Betriebsform des Einzelhandels zu behandeln.

Tab. 32: Die größten Betreibergesellschaften von Shopping Centern in Deutschland (Stand: 2000)

Unternehmen	Zahl der Center	Mietfläche in qm	Marktanteil Mietfläche (%)
ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG Hamburg	52	1.457.900	19,5
MRE – Metro Real Estate Management GmbH Saarbrücken	30	959.000	12,8
CEV Center-Entwicklungs- und Verwaltungs-GmbH Bielefeld	7	313.300	4,2
SOM Schwarz Objekt-Management GmbH & Co. KG Neckarsulm	7	248.700	3,3
CIV City-Immobilien-Verwaltung GmbH & Co. KG, Düsseldorf	7	160.100	2,1
Edeka-Markt Minden-Hannover GmbH, Minden	7	144.000	1,9
ICM-Center- und Facility Management GmbH, Düsseldorf	6	383.200	5,1
Rewe Zentral AG, Köln (ACC GmbH)	4	124.700	1,7
Brune Consulting, Düsseldorf	4	103.440	1,4
Büll & Dr. Liedtke Immobilien Verwaltungsges. MH, Hamburg	3	71.700	1,0
Summe	127	3.966.040	53,0

Quelle: EHI 2000a

Ähnlich wie in den USA dominieren bei uns einige wenige Betreibergesellschaften den Markt für Shopping Center. Führend in Deutschland ist die *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* (ECE) mit Sitz in Hamburg. Die von Werner Otto 1965 gegründete *Werner Otto Vermögensverwaltung G.m.b.H.* war in den folgenden Jahren zunächst in

*Werner Otto Grundstücks-Entwicklungs G.m.b.H* und dann in *KG Einkaufs-Center Entwicklung mbH* umbenannt worden. 1979 wurde der noch heute gültige Name *ECE* (=Einkaufs Center Entwicklung) *Projektmanagement GmbH & Co. KG* gefunden (ECE 1997: 16). Im Jahr 2000 hat die ECE 52 Shopping Center mit einer Gesamtmietfläche von 1.457.900 qm (= 19,5 % Marktanteil) betrieben. An zweiter Stelle folgt die *MRE – Metro Real Estate Management GmbH* (MRE) mit Sitz in Saarbrücken, die 30 Center mit einer Gesamtmietfläche von 959.000 qm (= 12,8 % Marktanteil) betreibt. Die restlichen Gesellschaften betreiben jeweils nur maximal sieben Center (EHI 2000a: A.3). Insgesamt haben die zehn größten Betreibergesellschaften einen Marktanteil von mehr als 50 Prozent an der Mietfläche aller Shopping Center ab 10.000 qm.

Betont werden muss, dass wie in den USA (z.B. *One Schaumburg Shopping Center*, s. Kap. 4.4.7) auch in Deutschland nicht jedes Shopping Center ein Erfolg war. Erinnerung sei an dieser Stelle an die vielfältigen Probleme der in den 1970er Jahren errichteten Objekte *Steglitzer Kreisel* in Berlin und *Schwabylon* in München.

## 6.2 Gründe für die vergleichsweise geringe Zahl von Shopping Centern in Deutschland

Es können eine Fülle von Gründen dafür genannt werden, dass sich die Shopping Center in Deutschland nicht so ausgebreitet haben wie in den USA. Wichtig ist, dass die Suburbanisierung bei uns nie auch nur annähernd die Ausmaße wie in den Vereinigten Staaten erreicht hat. Dort sind nicht nur weit mehr Menschen als bei uns aus der Kernstadt in den suburbanen Raum gezogen, sie zogen darüber hinaus auch überwiegend auf bis dato unbesiedeltes Land. Wer bei uns die Kernstadt verlässt, zieht in eine kleinere Umlandgemeinde, die in der Regel über ein eigenes Zentrum mit zumindest einigen Geschäften verfügt. Es bestand somit in Deutschland weit weniger Bedarf für Shopping Center im suburbanen Raum. Hinzu kommt, dass die Ausdehnungen der Kernstädte und des suburbanen Raums in den USA weit größer sind als in Deutschland. Bei uns suchen bis zum heutigen Tage die Bewohner der Umlandgemeinden die Kernstädte regelmäßig auf, um dort Güter des langfristigen Bedarfs zu erwerben. Da bei uns der ÖPNV weit besser als in den USA ist, ist dieses auch Menschen möglich, die nicht über einen eigenen Pkw verfügen.

In den USA stieg die Zahl der Shopping Center sprunghaft an, nachdem 1954 die steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten enorm verbessert worden waren (s. Kap. 3.2). In Deutschland hat es zu keinem Zeitpunkt eine vergleichbare Gesetzgebung gegeben. Problematisch war für potenzielle Investoren auch, dass bei uns sehr viel weniger Grundstücke, die groß genug für den Bau von Regionalzentren waren, zur Verfügung standen. In den USA wurden große Shopping Center bevorzugt an den Kreuzungen mehrerer Autobahnen errichtet, die nach der Verabschiedung des Interstate Highway Acts in großer Zahl gebaut worden waren. Bei uns sind diese Lagen weit seltener zu finden als in den USA.

Der Verfallsprozess, der in vielen US-amerikanischen Städten in den 1950er Jahren einsetzte, hat die Innenstädte zu unattraktiven Orten werden lassen. Selbst in Innenstädten

vieler großer Städte, wie z.B. Dallas, Atlanta oder Los Angeles ist es heute kaum möglich, Einkaufsbummel zu machen. Dieses gilt noch mehr für viele der kleineren Städte. Vielerorts gibt es in den USA keinerlei Alternativen zu den geplanten Shopping Centern.

Selbst dort, wo es noch einigermaßen lebendige Geschäftsstraßen gab, wurden diese lange Zeit von vielen Amerikanern gemieden. Die Kriminalitätsraten in den Kernstädten waren zeitweise sehr hoch und das Image der Innenstädte denkbar schlecht. In Deutschland hat es nie vergleichbare Probleme gegeben. Viele US-Amerikaner besuchen die Shopping-Center, da diese im Gegensatz zu den Innenstädten als „sicher“ gelten. Möglicherweise haben auch die extremen klimatischen Bedingungen in weiten Teilen der USA die Akzeptanz der Shopping Center gefördert. Jeder, der einen heißen Sommer mit Temperaturen von mehr als 40° Celsius oder einen sehr kalten Winter mit Extremwerten von unter -30° Celsius in den nördlichen Regionen des Landes erlebt hat, weiß die Vorzüge eines klimatisierten Shopping Centers zu schätzen.

Der wichtigste Grund für die vergleichsweise kleine Zahl von Shopping Centern in Deutschland dürfte aber in der Vorgaben der Raumplanung liegen. Ein wesentliches Ziel der Raumplanung ist die Aufrechterhaltung des zentralörtlichen Systems, das durch die Errichtung von großflächigen Shopping Centern in nicht integrierten Lagen ernsthaft gefährdet ist. Das 1986 verabschiedete Baugesetzbuch (BauGB) wie auch sein Vorgänger, das Bundesbaugesetz (BbauG), und die Baunutzungsverordnung (BauNVO) schränken den Bau von großflächigen Einzelhandelseinrichtungen aus diesem Grund stark ein. Während die erste Fassung der BauNVO vom 26.06.1962, die auf § 2 Abs. 10 BbauG beruht, noch keinerlei speziellen Bestimmungen über die Standorte von großflächigen Einrichtungen des Einzelhandels enthielt, wurden diese in den weiteren Fassungen der BauNVO ergänzt und immer präziser. In der zweiten Fassung des BauNVO vom 26.11.1968 hieß es erstmals in § 11: *„Einkaufszentren und Verbrauchermärkte, die außerhalb von Kerngebieten errichtet werden sollen und die nach Lage, Umfang und Zweckbestimmung vorwiegend der übergemeindlichen Versorgung dienen sollen, sind als Sondergebiete darzustellen und festzusetzen“*. (zitiert nach MAYR 1982: 236-237). Da aber die neuen Bestimmungen nicht rückwirkend auf bereits zuvor aufgestellte rechtsverbindliche Bebauungspläne angewendet werden mussten, und die meisten Gemeinden ihr Ortsrecht nicht umgehend den veränderten rechtlichen Bedingungen angepasst haben, stellte sich die erhoffte Wirksamkeit der Verordnung nur zögerlich ein (MAYR 1982: 237), wie der Bau der vielen großen Shopping Center an der Peripherie der Städte in den 1960er Jahren und in der ersten Hälfte der 1970er (s.o.) zeigt. Erst die Fassung der BauNVO von 1977, die den Begriff des Sondergebiets erweiterte und die Einrichtungen des Einzelhandels genauer spezifizierte, erschwerte die Ansiedlung von Shopping Centern. Die Auswirkungen von großflächigen Einrichtungen des Einzelhandels, die nicht in Kerngebieten entstehen sollten, war nur noch in Sondergebieten möglich. Vor der Erteilung der Baugenehmigung für Einrichtungen mit einer Geschossfläche von mehr als 1.500 qm, was einer Verkaufsfläche von ca. 1.000 qm entspricht, war zu überprüfen, inwiefern sich diese auf die infrastrukturelle Ausstattung, den Verkehr, die Versorgung der Bevölkerung in ihrem Einzugsbereich und die Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche, das Orts- und Landschaftsbild und den Naturhaushalt auswirken (MAYR 1982: 238). Der Grenzwert der Geschossfläche wurde in der Novellierung der BauNVO von 1986 von 1.500 qm auf 1.200 qm gesenkt, was wiederum einer Verkaufsfläche von ca. 800 qm entspricht. Ein Urteil des Bundesver-

waltungsgerichts hat diesen Wert sogar auf 700 qm Verkaufsfläche reduziert, da die Vermutungsgrenze nicht mit der Großflächigkeitsgrenze zusammenfällt (zitiert in JÜRGENS 1998: 30). In der derzeit gültigen Fassung der BauNVO (§11) vom 23.01.1990 sind Einkaufszentren

*„außer in Kerngebieten nur in den für sie festgesetzten Sondergebieten zulässig. Auswirkungen.....sind insbesondere schädliche Umwelteinwirkungen im Sinne des § 3 des Bundes-Immissionsschutzgesetzes sowie Auswirkungen auf die infrastrukturelle Ausstattung, auf den Verkehr, auf die Versorgung der Bevölkerung im Einzugsgebiet der in Satz 1 bezeichneten Betriebe, auf die Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche in der Gemeinde oder in anderen Gemeinden, auf das Orts- und das Landschaftsbild und auf den Naturhaushalt. Auswirkungen im Sinne des Satzes 2 sind bei Betrieben nach Satz 1 Nr 2 und 3 in der Regel anzunehmen, wenn die Geschossfläche 1.200 qm überschreitet. Die Regel des Satzes 3 gilt nicht, wenn Anhaltspunkte dafür bestehen, dass Auswirkungen bereits bei weniger als 1.200 qm Geschossfläche vorliegen oder bei mehr als 1.200 qm nicht vorliegen; dabei sind in bezug auf die in Satz 2 bezeichneten Auswirkungen insbesondere die Gliederung und Größe der Gemeinde und ihrer Ortsteile, die Sicherung der verbrauchernahen Versorgung der Bevölkerung und das Warenangebot des Betriebs zu berücksichtigen.“*

Auch ohne an dieser Stelle auf die Feinheiten der gesetzlichen Bestimmungen einzugehen, dürfte ersichtlich sein, dass diese sehr kompliziert sind und die niedrigen Grenzwerte den Bau großer Shopping Center in nicht-integrierten Lagen fast unmöglich machen. Wenn eine Verkaufsfläche von mehr als 5.000 qm von einem Investor anvisiert wird, ist ein Raumordnungsverfahren, in dem die Vereinbarkeit des Vorhabens mit den Erfordernissen der Raumplanung und Landesplanung zu überprüfen ist, durchzuführen (JÜRGENS 1998: 30). Die gesetzlichen Bestimmungen des Bundes werden ergänzt durch Gesetze und Verordnungen der Länder, die den Bau großflächiger Einrichtungen des Handels weiter spezifizieren. Auf die Widergabe der unterschiedlichen Vorgaben der einzelnen Bundesländer wird an dieser Stelle verzichtet.

In den neuen Bundesländern sind zeitversetzt innerhalb eines nur sehr kurzen Zeitraums die gleichen Prozesse abgelaufen wie in den alten Bundesländern seit den 1960er Jahren. Nach dem Fall der Mauer im November 1989 bestand eine „Planungslücke“, die den Bau von Shopping Centern auch in nicht-integrierten Lagen ermöglichte. Diese bestand auch noch nach der Wiedervereinigung im Oktober 1990, da die raumordnungspolitischen Vorgaben der Bundesrepublik Deutschland nur zögerlich umgesetzt wurden. Den enormen Nachholbedarf der ostdeutschen Bevölkerung erkennend, errichteten westdeutsche Investoren im Umland der Städte große Shopping Center in meist unschönen, sehr schnell errichteten Zweckbauten. Hier standen freie Flächen in ausreichendem Maße zur Verfügung und die Grundstückspreise waren niedrig. Verkehrsnahe Lagen an Autobahnen oder Ausfallstraßen wurden klar bevorzugt (MEYER / PUTZ 1997). Zu den sehr großen Shopping Centern, die in dieser Zeit in den neuen Bundesländern entstanden, gehört z.B. der als Strip-Center mit zwei Verkaufsebenen ausgestattete *Saale Park* in Günthersdorf an der A9, Abfahrt Merseburg. Der erste Teilbereich dieses Centers wurde 1991 eröffnet.

Erweiterungen erfolgten 1992 und 1994 auf eine Mietfläche von zuletzt 94.868 qm. Das *Chemnitz Center* (Mietfläche: 86.360 qm) an der B 94/A4 Abfahrt Chemnitz Nord wurde 1992 eröffnet (EHI 2000a: B. 102 u. B. 56). Bedingt durch eine verbesserte Umsetzung der Planungsvorgaben und die Klärung der Eigentumsverhältnisse konzentrierte sich seit Mitte der 1990er Jahre der Bau von Shopping Centern auch in den neuen Bundesländern immer mehr auf die zentralen Stadtbereiche und Stadtteile. Zu nennen sind hier z.B. die 1996 eröffnete *Goethe-Galerie* (Mietfläche: 25.178 qm) in Jena oder das 1998 eröffnete *Schlosspark-Center* (Mietfläche: 20.026 qm) in Schwerin (EHI 2000a: B. 80 u. B. 214).

In den USA gibt es keine Raumplanung auf der Ebene des Gesamtstaats und auch die Vorgaben der einzelnen Bundesstaaten sind gering. Die USA sind eine freie Marktwirtschaft, die sich kaum in Entscheidungen der Wirtschaft oder einzelner Gemeinden einmischet. Das sogenannte Zoning (Zonierung) oder Zoning Plans (Zonierungspläne) sind das wirksamste Mittel der US-amerikanischen Raumplanung. Ähnlich unseren Flächennutzungsplänen legen die Zonierungspläne die zukünftige Nutzung der Gemarkungsfläche fest. Die Art der Bebauung, die Bebauungsdichte und auch die Höhe der Bebauung können bestimmt werden. Die Zonierungspläne werden von den einzelnen Gemeinden aufgestellt, können aber vor Gericht von potenziellen Investoren angefochten werden. Der erste Zonierungsplan wurde 1904 in Boston verabschiedet und 1916 wurde erstmals für eine ganze Gemeinde, nämlich New York City, ein solcher Plan aufgestellt. Bis heute variieren aber die Vorgaben der einzelnen Bundesstaaten für die Aufstellung der Pläne stark. Auch müssen keineswegs überall zwingend Zonierungspläne erstellt werden. Houston, die viertgrößte Stadt der USA, hat bis zum heutigen Tage keinen solchen Plan (JOHNSTON / GREGORY / PRATT / WATTS 2000; Stichwort zoning). In den USA ist es sehr viel schwieriger als bei uns, bestimmte Nutzungen im Rahmen von Zonierungsplänen auszuschließen. Aus US-amerikanischer Sicht spricht wenig gegen den Bau von Shopping Centern an der Peripherie der Verdichtungsräume, da das bestehende zentralörtliche System kein schützenswertes Gut wie in Deutschland ist. Shopping Center gefährden nicht die Gesundheit der Anwohner und die Erhöhung der Verkehrsaufkommens interessiert in dem Autoland USA kaum jemanden. Ende 1979 hat das Weiße Haus den Versuch unternommen, den Bau von Shopping Centern im suburbanen Raum einzuschränken, um dem Bedeutungsverlust der Kernstädte entgegenzuwirken. Industrie und Gemeinden haben sich vehement gegen diesen Eingriff in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit gewehrt. Der Regulierungsversuch blieb weitgehend erfolglos, obwohl er auch von Geographen als vielversprechender Ansatz bewertet wurde (BERRY 1981, SUSSMAN<sup>1</sup> 1981, The White House 1981). Die fast einzige Möglichkeit, die Ansiedlung von großflächigen Einrichtungen des Einzelhandels einzuschränken, ist, die Grundstücke in den Zonierungsplänen so klein auszuweisen, dass deren Bau in den betreffenden Gemeinden nicht möglich ist. Mit zunehmendem Widerstand gegen großflächige Einzelhändler, d.h. insbesondere gegen *Walmart* und in allerneuester Zeit auch gegen die extrem unansehnlichen Power Center (s. Kap. 4.3.7), geschieht dieses zwar immer häufiger, ist aber dennoch bei weitem nicht die Regel. In den meisten Bundesstaaten muss darüber hinaus gefürchtet werden, dass die Nachbar-

<sup>1</sup> Sussman war Präsident des International Council of Shopping Centers.

gemeinde ein geplantes Shopping Center mit offenen Armen aufnimmt. Der suburbane Raum ist in den USA stark zersplittert. Allein in der MSA Chicago gibt es 1.113 unabhängige Verwaltungs- und Steuerdistrikte, Städte und Gemeinden, in Philadelphia sind es 876 und in Pittsburgh 704 (HOLZNER 1996). Viele dieser Gemeinden sind reine Wohnstandorte ohne jederlei gewerbliche Arbeitsplätze. Shopping Center sind hoch willkommen, da sie aufgrund der Property Tax (Grundsteuer) und der Sales Tax (Verkaufssteuer) die Einnahmen der Gemeinden erhöhen und außerdem Arbeitsplätze schaffen.

Wenn man die unterschiedlichen Vorgaben der Raumordnung in den USA und in Deutschland miteinander vergleicht, kann eindeutig geschlussfolgert werden, dass es absolut unmöglich ist, dass bei uns nach US-amerikanischen Vorbild zeitversetzt in den nächsten Jahren Shopping Center am Rande der Verdichtungsräume wie Pilze aus dem Boden sprossen werden. Unsere Gesetze werden eine solche Entwicklung verhindern. Auch in den nächsten Jahren werden die Shopping Center in Deutschland fast ausschließlich in integrierten Lagen entstehen. Geplante Großprojekte sind z.B. das *Ufo* in Dortmund, das *Multi Casa* in Duisburg oder die *Altmarkt-Galerie* in Dresden. Darüber hinaus werden die Bahnhöfe weiterhin zu den favorisierten Toplagen der Betreibergesellschaften gehören. Aus der Sicht der Betreibergesellschaften fungieren innerstädtische Shopping Center als Impulsgeber der Innenstädte (KRAFT 2000). Ob dieses tatsächlich der Fall ist, oder ob diese Center nicht auch zahlreiche negative Auswirkungen haben können (Stichworte: Privatisierung und Uniformierung des Öffentlichen Raums, weitere Ausbreitung von Kettengeschäften, negative Auswirkungen auf Lebendigkeit alter Einkaufsstraßen), mag an dieser Stelle dahingestellt sein.

### 6.3 Anpassungsstrategien bereits bestehender Shopping Center in Deutschland

Auch in Deutschland müssen sich die Shopping Center laufend dem Markt anpassen. Allerdings war der Anpassungsdruck in den USA weit größer. Dort hat es bereits in vielen Regionen um das Jahr 1980 eine Übersättigung mit Shopping Centern gegeben. Unter diesem Druck sind ganz neue Typen von Shopping Centern, wie Power Center, Value Center, Factory Outlet Center oder Urban Entertainment Center entstanden. Darüber hinaus mussten die Shopping Center in den USA mit sehr viel radikaleren Mitteln immer wieder dem Zeitgeist angepasst werden als bei uns. Der amerikanische Konsument ist verwöhnter oder anspruchsvoller als der deutsche und verlangt in einem weit stärkeren Maße immer wieder nach Neuem. Neuere, größere, luxuriösere Shopping Center stehen immer höher in der Gunst der Kunden als ältere Center. Die Betreibergesellschaften haben daher entschieden, einen Teil ihrer Shopping Center, die sich an besonders guten Standorten befinden, innerhalb sehr kurzer Abstände immer wieder dem Zeitgeist anzupassen. Diesem konstanten Up-Grading eines Teils der Center steht ein Down-Grading anderer Shopping Center gegenüber. Die Shopping Center müssen ständig Veränderungen der Bevölkerung im Einzugsbereich beobachten. In den USA verfallen Wohngebiete sehr schnell und die ursprünglichen, meist weißen Bewohner verlagern ihren Wohnsitz in die

neuen Außenbereiche der Peripherie. Die nachziehende Bevölkerung gehört häufig einer anderen ethnischen Gruppe an oder hat einen geringen sozio-ökonomischen Status. Kaufverhalten und Einkommen im Einzugsgebiet eines Shopping Center können sich innerhalb von nur zwei oder drei Jahrzehnten in den USA völlig verändern. Die Shopping Center reagieren häufig durch ein Down-Grading auf diese Veränderungen. Ehemals hochwertige Einzelhändler werden durch Discounter ersetzt und auf aufwändige Renovierungen wird verzichtet.

In Deutschland ist die Bevölkerung sehr viel homogener als in den USA und die Bevölkerungsstruktur der Wohngebiete im Einzugsbereich eines Shopping Centers verändert sich auch über Jahrzehnte kaum oder zumindest nicht so radikal wie in den USA. Die deutschen Shopping Center müssen daher nicht in dem gleichen Maße wie die US-amerikanischen ständig an die Bedürfnisse der Konsumenten im Einzugsbereich angepasst werden.

Auffallend ist, dass bei uns viele erfolgreiche Shopping Center der ersten Generation in den vergangenen 20 bis 30 Jahren mehrfach erweitert worden sind. Das 1969 eröffnete *Franken-Center* Nürnberg wurde 1979 von 14.000 auf 30.000 qm und in den 1990er Jahren sukzessive auf eine Mietfläche von zuletzt ca. 40.000 qm, die sich ca. 110 Geschäfte teilen, erweitert. Großflächige Magneten sind heute *Karstadt*, *Woolworth*, *Wöhrl* und *Media-Markt* (ECE 1997: 24-25, EHE 2000a: B.538, D.2). Der Ruhrpark in Bochum wurde seit seiner Eröffnung im Jahr 1964 sogar fünfmal auf eine Mietfläche von ursprünglich 24.000 qm auf derzeit 95.458 qm vergrößert. Magneten sind hier heute *Karstadt*, *C & A*, *Sinn*, *Leffers* und *Media-Markt* (EHI 2000a: B. 380). Baugenehmigungen für die Erweiterung von bereits bestehenden Shopping Centern an der Peripherie der Städte sind sehr viel leichter zu erhalten als für den Bau ganz neuer Shopping Center. Allerdings können auch Erweiterungen an dem Einspruch der individuellen Einzelhändler in der näheren Umgebung der Shopping Center scheitern, da diese Umsatzeinbußen verhindern wollen. Das *Alstereinkaufszentrum (AEZ)* im Norden Hamburgs war 1970 als zweites geschlossenes und klimatisiertes Shopping Center der *ECE* eröffnet worden. Die Geschäfte waren zunächst auf nur zwei Etagen angeordnet. Aufgrund des großen Erfolgs des Centers wurde 1977 das Basement zu einer vollwertigen Ladenstraße ausgebaut. In den folgenden Jahren wuchs der Konkurrenzdruck, da auch an anderen Standorten in Hamburg Shopping Center entstanden waren. Außerdem wollten mehrere Einzelhändler des *AEZ* ihre Fläche vergrößern. Erweiterungspläne, die die *ECE* zwischen 1977 und 1982 vorlegte, wurden jedoch vom Ortsausschuss des Bezirks Hamburg-Wandsbeck abgelehnt, da negative Auswirkungen auf die lokalen Einzelhändler befürchtet wurden und weitere Belastungen durch den Verkehr verhindert werden sollten. Erst 1988 wurde ein geplanter Ausbau genehmigt. Im Zuge der Erweiterung optimierte die *ECE* auch den Branchen- und Mietermix. Von den 125 Mietern wurden 105 innerhalb des Centers umgesetzt oder erhielten größere Ladenlokale. Das gesamte Center wurde modernisiert und auf eine Mietfläche von 42.000 qm für ca. 160 Einzelhändler erweitert. Das *AEZ* präsentiert sich heute sehr stülvoll mit Ladenstraßen, die durch großzügig gewölbte Konstruktionen aus Glas überspannt werden. In Anlehnung an die hohe Kaufkraft im Hamburger Norden wurden Einzelhändler mit einem gehobenen Angebot bei der Vermietung bevorzugt. Magneten sind die *Galeria Horten*, *Kaufhof*, *C & A*, *H & M* und *Anson's* (ECE 1997: 28-39).

Es dürfte unumstritten sein, dass das *AEZ* zu den attraktivsten deutschen Shopping Centern, die sich an der Peripherie einer deutschen Großstadt befinden, gehört. Im Vergleich zu vielen US-amerikanischen Shopping Centern stellt allerdings auch das *AEZ* nichts Besonderes dar. Im suburbanen Raum jeder größeren Stadt gibt es dort gleich mehrere Shopping Center, die in Angebot und Ausstattung dem *AEZ* nicht nachstehen. Wirklich luxuriöse oder besonders aufregend gestaltete Shopping Center fehlen in Deutschland. Aus der Sicht der Verfasserin gibt es hierfür mehrere Gründe. In den USA gibt es sehr luxuriöse Kaufhausketten, wie *Saks Fifth Avenue*, *Nordstrom* oder *Nieman Marcus*, mit denen sich auch eine *Galeria Horten* nicht im Entferntesten vergleichen lässt. Die Kaufhäuser sind die Leitbetriebe der Shopping Center, an die die kleineren Einzelhändler angepasst werden. *Versace*, *Gucci* oder *Tiffany* richten sich zwar gerne neben *Nieman Marcus* oder *Nordstrom* ein, nicht aber neben dem *Kaufhof* oder *C & A*. Ähnlich noble Shopping Center wie z.B. *Tyson's Galleria* im suburbanen Raum von Washington, D.C., in der sich ausschließlich weltweit bekannte Designer niedergelassen haben, fehlen daher in Deutschland in den an der Peripherie gelegenen Shopping Centern. Hinzu kommt, dass in Deutschland für diese Anbieter sehr attraktive Innenstadtlagen, wie der Neue Wall in Hamburg, die Kö in Düsseldorf oder die Theatinerstraße in München zur Verfügung stehen. Im Stadtzentrum von Washington D.C. fehlen auch nur annähernd vergleichbare Lagen. Aber auch Shopping Center, die in den USA eher ein mittleres Marktsegment bedienen, sind häufig weit aufwändiger gestaltet als die deutschen Shopping Center. Erinnert sei hier nur an das riesige Atrium von *Pentagon City*, das sich in der Nähe des Pentagons und somit in direkter Nähe von Washington, D.C. befindet. Das Atrium ist mit einem Glasdach überspannt, an dem Beleuchtungskörper installiert sind, die in den Abendstunden den Eindruck eines Sternenhimmels vortäuschen. Unter dem sehr großen Konkurrenzdruck müssen die US-amerikanischen Shopping Center viel innovativer als in Deutschland sein, um aus der Masse der Center hervorstechen.

## 6.4 Power Center

Die abnehmende Akzeptanz traditioneller Shopping Center war in den USA ein wesentlicher Grund für die Entstehung von Power Centern. In Deutschland können Power Center allenfalls durch die Konversion älterer Shopping Center entstehen, da bei uns keine Flächen für den Neubau solch großer Center, die in der USA immerhin eine Längenerstreckung von mehr als einer Meile haben können, zur Verfügung stehen. Allenfalls können einige der zu Beginn der 1990er Jahre in den neuen Bundesländern entstandenen Fachmarkt Center ansatzweise mit den US-amerikanischen Power Centern verglichen werden. Aber auch hier hinkt der Vergleich. Im 1993 eröffneten *Löwen Center* (Mietfläche: 42.000 qm) in Leipzig-Burghausen verfügen zwar *Real*, *Media Markt* und *Praktiker* über sehr große Verkaufsräume, diese werden allerdings durch 15 weitere kleinere Anbieter ergänzt. Die großen Anbieter sind auch im *Löwen Center* längst nicht so dominierend wie die in den US-amerikanischen *Power Centern*. Unsere Baunutzungsverordnung wird mit einiger Sicherheit verhindern, dass in Deutschland in der Zukunft Power Center nach US-

amerikanischem Vorbild in peripheren Lagen entstehen werden. An integrierten Standorten fehlen ohnedies die benötigten großen Freiflächen für deren Bau.

## 6.5 Urban Entertainment Center

Nicht nur in den USA, sondern auch bei uns lassen sich versorgungs- und erlebnisorientierter Einkauf schon lange nicht mehr sauber voneinander trennen (FREIHN 1996, GERHARD 2001, STEINECKE 2001). Gleichzeitig sind Vermarktungsstrategien, die den Besuch eines Shopping Centers zu einem Erlebnis werden lassen sollen, entwickelt worden (FRANCK 2000, STEINECKE 2000). In den 1990er Jahren haben viele Shopping Center Großkinos in der Hoffnung auf mehr Kunden ergänzt. Das 1993 in Mülheim an der Ruhr in der Nähe der Essener Stadtgrenze eröffnete *Rhein-Ruhr-Zentrum* (Mietfläche 2000: 64.705 qm) hat Ende 1998 sogar einen 20.000 qm großen sogenannten *UEC-Festival Garden* mit *Cinemaxx*, *Skate Galaxy*, *Ravensburger Kinderwelt* und 15 gastronomischen Einrichtungen in einem Food Court ergänzt (EHI 2000a: B. 390-391). Das Freizeitangebot ist familienorientiert, aber in Größe und Angebot nicht annähernd mit dem der *Mall of America* (s. Kap. 4.4.7) zu vergleichen. Der Einzelhandel dürfte im *Rhein-Ruhr-Zentrum* hauptsächlich durch ein großes Freizeitangebot ergänzt worden sein, um zu dem maximal 15 km entfernt liegenden *CentrO* (Mietfläche: 90.000) in Oberhausen, das im September 1996 eröffnet worden ist, konkurrenzfähig bleiben zu können. Das *CentrO* ist eine Kopie der *Meadow-hall* im britischen Sheffield, könnte aber auch genauso in den USA zu finden sein. Knapp 200 Einzelhändler inklusive der Magneten *C & A*, *Sinn Leffers* und *Kaufhof* bieten hier Ware im überwiegend mittleren Preisniveau an. Bei den kleineren Einzelhändlern überwiegt deutlich das Angebot für jüngere Kunden. Diese werden insbesondere durch die Coca-Cola-Oase angezogen. Die Coca-Cola-Oase ist ein überdimensionierter runder Food Court, dessen äußeren Abschluss 22 Gastronomiestände bilden. In der Mitte stehen 1.300 Sitzplätze zur Verfügung. Bei jungen Menschen sind die laute Beschallung der Coca-Cola-Oase durch Pop Musik und eine große Videowand besonders beliebt. Im rückwärtigen Teil des *CentrO* sind weitere 20 Gastronomiebetriebe zu finden, die teilweise der Erlebnisgastronomie, wie z.B. ein *Planet Hollywood Restaurant*, zuzurechnen sind. Diese Restaurants werden nicht vom Innenraum des Shopping Centers aus betreten, sondern verfügen über eigene Eingänge. Direkt neben dem *CentrO*, aber nicht baulich verbunden, wurde ein Großkino eingerichtet. Ein ca. acht Hektar großer, familienorientierter Freizeitpark, der am besten als gepflegte Grünanlage mit schönen Kinderspielplätzen bezeichnet werden kann, ergänzt das Angebot (Beobachtung der Verfasserin, EHI 2000: B. 398-399). Kein anderes deutsches Shopping Center entspricht den Anforderungen, die ein US-amerikanisches Urban Entertainment Center erfüllen sollte, so sehr wie das *CentrO*. In den USA würde aber auch das *CentrO* nur sehr wenig Erwähnung finden, da es dort eine Fülle von aufwändigeren und größeren Urban Entertainment Centern gibt (s. Kap. 4.4).

Shopping Center hoffen durch die Ergänzung von Freizeiteinrichtungen eine Aufwertung zu erfahren, ob allerdings tatsächlich die gewünschten Synergieeffekte eintreten, ist fraglich. Das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Analyse muss nicht unbedingt positiv sein.

Es besteht stets die Gefahr, dass die Kosten für die Unterhaltungseinrichtungen größer sind als der Gewinn, der durch sie erzielt wird. Außerdem kann die direkte Nachbarschaft von Einzelhandel und Freizeiteinrichtungen ein großes Konfliktpotenzial darstellen, da Zielgruppenverdrängungseffekte entstehen können. Laute Musik, wie in der Coca-Cola-Oase des *CentrO*, vermag zwar sicherlich ein jüngeres Publikum anzuziehen, ältere Kunden werden aber eher abgestoßen. Einzelhändler profitieren nicht unbedingt von Freizeiteinrichtungen, da stets die Gefahr besteht, dass die Besucher der Shopping Center ihr Geld primär für die Unterhaltung ausgeben. Außerdem blockieren die freizeitorientierten Besucher die für die Kunden der Einzelhändler so wichtigen Parkplätze. Problematisch kann auch die Abrechnung der Nebenkosten in Shopping Centern mit einem großen Freizeitangebot sein. Häufig beteiligen sich die Einzelhändler nur unwillig an den Kosten für Reinigung und Sicherheitspersonal, die durch das erhöhte Besucheraufkommen verursacht werden (KIRCHER 1998, WENZEL 1998).

Die wichtigsten Gründe, warum in Deutschland bislang kein Urban Entertainment Center errichtet wurde, das sich mit den spektakulären US-amerikanischen Centern diesen Typs vergleichen lässt, dürften allerdings andere sein. Für den Bau von Entertainment Centern braucht man große Flächen, die bei uns nicht zur Verfügung stehen. Außerdem benötigt der deutsche Konsument die Urban Entertainment Center nicht in dem gleichen Maße wie der Amerikaner. Wer bei uns ausgehen will, kann die Stadtzentren besuchen. Diese Möglichkeit steht in den Vereinigten Staaten kaum zur Verfügung. Bei uns gibt es keine erlebnisorientierten Einzelhändler, deren Ausstattung und somit Anziehungskraft auch nur annähernd mit der US-amerikanischen vergleichbar ist. Themenrestaurants sprechen uns vermutlich weniger an als US-Amerikaner. Unsere Gastronomie ist nicht so sehr durch Ketten bestimmt wie in den USA und somit sowieso weit abwechslungsreicher. Von größter Bedeutung dürfte auch sein, dass in den USA die Urban Entertainment Center bis 22 oder 24 Uhr am Abend und auch am Wochenende geöffnet sind. Dieses gilt auch für den Einzelhandel. Es können somit auch in den Abendstunden und am Wochenende Synergieeffekte entstehen. Bei uns sind aber die Geschäfte geschlossen, wenn die meisten Menschen Zeit haben, ihre Freizeit zu genießen. Synergieeffekte sind somit von vorneherein weitgehend ausgeschlossen und die Einrichtung von Freizeiteinrichtungen und Einzelhandel unter einem Dach ist nicht unbedingt sinnvoll. All diese Gründe dürften gemeinsam dafür verantwortlich sein, dass bei uns bislang keine großen Urban Entertainment Center eröffnet worden sind. Angesichts der großen Probleme, die viele dieser Center derzeit sogar in den USA haben, sind deutschen Investoren wahrscheinlich einige Probleme erspart geblieben.

Es ist zu vermuten, dass in Deutschland in den nächsten Jahren kaum Urban Entertainment Center nach US-amerikanischem Vorbild entstehen werden. Momentan ist es zwar modern, auch bei uns von Urban Entertainment Centern zu sprechen, diese sind allerdings nicht mit den US-amerikanischen vergleichbar. Der EHI schlägt daher die Bezeichnung „Shopping-Center oder Fachmarktcenter mit Entertainment-Komponente“ für unsere Shopping Center mit überdurchschnittlicher Ausprägung des Bereichs Freizeit und Unterhaltung vor. Diese Bezeichnung scheint aus der Sicht des EHI dann gerechtfertigt, wenn mindestens vier Betriebe, die dem Freizeitbereich zugeordnet werden können, in einem Shopping Center vorhanden sind. Dieses können z.B. eine Bowling/Kegelbahn, Kino (-Center), eine Tanzschule oder eine Discothek sein (EHI 2000a: A.19).

## 6.6 Factory Outlet Center

Factory Outlet Center stellen derzeit eine (scheinbar) große Bedrohung des deutschen Handels dar. Mit Schlagworten wie „Verödung der Innenstädte“ und „Totengräber der City“ machen Einzelhändler und Bürgerinitiativen gegen geplante Factory Outlet Center mobil, die in Deutschland vereinfacht als FOC<sup>2</sup> bezeichnet werden. Höchst emotional und polemisch geführte Diskussionen, die kaum kontroverser sein könnten, sind an der Tagesordnung.

Es ist nicht möglich, an dieser Stelle eine umfassende Darstellung aller negativen und positiven Auswirkungen, die Factory Outlet Center auf den deutschen Einzelhandel und zentralörtliches Gefüge haben könnten, vorzunehmen, die wichtigsten werden aber im Folgenden zusammengefasst. Dabei kommt der Entwicklung in den USA eine besondere Bedeutung zu. Welche Lehren können aus den in den USA gewonnen Erkenntnissen gezogen werden?

Problematisch für eine Bewertung ist, dass es bislang erst zwei FOCs in Deutschland gibt, nämlich das Mitte 2000 in Wustermark bei Berlin eröffnete *B5 Designer Outlet Center* und das im März am Rande Zweibrückens gelegene *Designer Outlet Zweibrücken (DOZ)*. Beide FOCs bestehen noch nicht lange genug, um ihre Auswirkungen, bzw. ihren Erfolg oder auch Nicht-Erfolg wirklich beurteilen zu können. Viele der Aussagen über die zukünftige Entwicklung liegen daher im Bereich des Spekulativen.

Erstmals machten FOCs von sich reden, als Mitte der 1990er Jahre US-amerikanische und britische Investoren, allen voran *Value Retail*, *BAA / Mc Arthur-Glen* und *Morrison Developments* versuchten, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen. Da die Märkte zu diesem Zeitpunkt vor allem in den USA, aber auch in Großbritannien bereits gesättigt waren, bemühten sich die Unternehmen um eine Internationalisierung oder sogar um eine Globalisierung ihrer Aktivitäten, denn auch der japanische Markt wurde in die Suche nach neuen Standorten einbezogen.

Potenzielle deutsche Investoren wurden schnell auf die Bemühungen der ausländischen Betreibergesellschaften aufmerksam und entwickelten ihrerseits Konzepte für den Bau von FOCs. In der Presse wurde in immer kürzeren Abständen über den geplanten Bau weiterer FOCs berichtet, genauso schnell verschwanden aber viele der geplanten Objekte wieder aus der Berichterstattung. Zeitweise entstand der Eindruck, als würde Deutschland bereits um die Jahrtausendwende mit einem engmaschigen Netz von ca. 40 FOCs überzogen sein. Mit Bekanntwerden jeden neuen Projekts steigerte sich die Aufregung bei Einzelhändlern, Regionalplanern, Bürgern und Berichterstattern. Im Gegensatz hierzu hatten sich die Factory Outlet Center in den USA geradezu unbemerkt am Markt etablieren können. Raumordnerische Überlegungen bei der Ansiedlung von Shopping Centern spielen dort kaum eine Rolle (s. Kap. 6.2). Bürgerinitiativen gegen Factory Outlet Center sind in den USA kaum denkbar. Shopping Center am Rande der Peripherie sind seit den 1950er Jahre eine ubiquitäre Erscheinung und, von wenigen Ausnahmen abgesehen, ist die Bedeutung der Innenstädte für den Einzelhandel ohnedies gering. Gegner von Factory Outlet

<sup>2</sup> Die Bezeichnung FOC ist in den USA gänzlich unbekannt.

Centern waren in den USA allein die Einzelhändler, die verhindern wollten, dass in direkter Nachbarschaft zu ihren Geschäftslokalen identische Artikel zu reduzierten Preisen angeboten wurden. Auch die Produzenten würden keine Fabrikverkaufsstätten in unmittelbarer Nähe zu den etablierten Geschäften akzeptieren, über die sie auch in Zukunft ihre Ware zu normalen Preisen absetzen möchten. Traditioneller Handel und Produzenten haben gemeinsam bewirkt, dass die Factory Outlet Center in den USA weit außerhalb der Verdichtungsräume angesiedelt worden sind.

KLEINE / OFFERMANN (2000: 36) haben festgestellt, dass in Deutschland 1999 insgesamt 19 Städte und Gemeinden die Ansiedlung von Factory Outlet Centern ernsthaft verfolgt haben. Bislang wurden erst zwei der geplanten FOCs eröffnet (s.o.), andere tauchten zwischenzeitlich in der Diskussion auf, wie z.B. ein FOC in Wittenburg in Mecklenburg-Vorpommern, wurden aber wieder verworfen. Die Situation ist nach wie vor undurchsichtig und ändert sich fast monatlich.

Die Realisierung vieler Factory Outlet Center scheitert, da sie weder den Zielen der Raumplanung entsprechen, noch den Vorgaben der Baugesetzgebung gerecht werden (s. auch Kap. 6.2). Planungsrecht muss aber neutral sein, d.h. bestimmte Wettbewerbsformen dürfen nicht von vornherein ausgeschlossen werden (VOGEL / WILL 1999: 65). Die Ministerkonferenz für Raumordnung hat am 03.06.1997 den folgenden Beschluss gefasst: „*Factory Outlet Center sind entsprechend den Leitvorstellungen einer nachhaltigen Raumentwicklung nur in Großstädten/Oberzentren an integrierten Standorten und in stadtverträglichen Größenordnungen zulässig*“. Es kann unterstellt werden, dass die Ministerkonferenz davon ausgegangen ist, dass potenzielle Investoren kein Interesse an dem Bau von FOCs in Großstädten oder Oberzentren haben können, da sie Konflikte mit dem Facheinzelhandel scheuen. Außerdem haben die Untersuchungen in den USA ganz eindeutig gezeigt, dass die Produzenten nicht bereit sind, eine Direktverkaufsstelle in direkter Nachbarschaft zum regulären Einzelhandel zu eröffnen (s. Kap. 4.2.3). Die Ministerkonferenz dürfte gehofft haben, sich mit dem Beschluss gut aus der Affäre zu ziehen, da einerseits die Errichtung von FOCs nicht von vornherein ausgeschlossen worden ist, andererseits potenzielle Investoren aufgrund der Vorgaben das Interesse hätten verlieren müssen. Diese Hoffnungen sind nicht erfüllt worden.

Laut Ministerkonferenz dürfen FOCs nur an zentralen Orten errichtet werden und der zentralörtliche Verflechtungsbereich der Standortgemeinde darf nicht wesentlich überschritten werden. Außerdem sollen die Projekte städtebaulich verträglich sein. Die Erfüllung dieser Vorgaben ist zwar schwierig, unter bestimmten Voraussetzungen ist es aber planungsrechtlich möglich, FOCs im Rahmen der Bauleitplanung einer Gemeinde zuzulassen (RUTHER-MEHLIS 2001: 76-77, VOGEL / WILL 1999: 65-70). Erstaunlicherweise haben tatsächlich eine Reihe von Investoren Interesse an einem Standort in einer Großstadt oder in einem Oberzentrum gezeigt. 1999 sollten drei Viertel aller geplanten FOCs entweder in einem Verdichtungsraum oder in unmittelbarer Nähe eines solchen entstehen. Diese Projekte werden überwiegend von deutschen Investoren verfolgt. KLEINE / OFFERMANN (2000: 38) führen die Standortwahl auf die Unerfahrenheit der Investoren und der Gemeinden zurück. Diese Sichtweise wird an dieser Stelle nachdrücklich unterstützt. Die Meinung von RUTHER-MEHLIS (2001: 80), dass ein am Rande der Innenstadt von Villingen-Schwenningen im Bau befindliches FOC erfolgreich sein und sich zudem noch positiv auf die weitere Stadtentwicklung auswirken wird, kann nicht nachvollzogen werden. Auch deut-

sehe Produzenten können nicht an Auseinandersetzungen mit dem Facheinzelhandel interessiert sein und werden die in Verdichtungsräumen angesiedelten FOCs daher meiden. Ein Nicht-Erfolg dieser FOCs ist vorprogrammiert. Sie können nur zu leerstehenden Bauwerken verkommen oder, und dieses ist wahrscheinlicher, schrittweise durch die Vermietung an reguläre Einzelhändler in traditionelle Shopping Center umgewandelt werden. Vereinbarungen zu Sortimentsbeschränkungen, die im Rahmen von bauplanungsrechtlichen Festsetzungen getroffen worden sind, werden dieses kaum verhindern können (HEINRITZ / RAUH 2000: 49, KLEINE / OFFERMANN 2000: 42 f.). Nicht vergessen werden darf auch, dass in den USA eindeutig festgestellt wurde, dass eine Mischung aus Fabrikverkauf und regulärem Einzelhandel die Umsätze der Center steigert (s. Kap. 4.2.2). Es ist davon auszugehen, dass dieses auch in Deutschland der Fall sein wird, d.h. selbst in erfolgreichen FOCs können Sortimentserweiterung mittel- bis langfristig nicht ausgeschlossen werden.

Die ausländischen Investoren, die bereits umfangreiche Erfahrungen mit Fabrikverkaufszentren haben, bevorzugen deutlich die Ansiedlung von FOCs in großer Entfernung zu den Verdichtungsräumen (KLEINE / OFFERMANN 2000: 38). Die Ansiedlungen an solchen Standorten ist nicht generell auszuschließen, wenn sie mit den Zielen der Landesplanung vereinbar sind. Die genauen Zielvorgaben variieren von Bundesland zu Bundesland, lassen aber überwiegend einen gewissen Spielraum für Einzelfallentscheidungen zu. Da einerseits auf Länderebene ein Konsens besteht, dass die Ansiedlung von FOCs restriktiv zu handhaben ist (KLEINE / OFFERMANN 2000: 44), andererseits diese neue Angebotsform des Handels aus Wettbewerbsgründen nicht von vorneherein ausgeschlossen werden darf, tun sich die Länder sehr schwer mit endgültigen Entscheidungen. Bestes Beispiel hierfür ist die immer wieder verschobene Entscheidung über den geplanten Bau eines FOCs an der A 3 bei Wertheim durch die baden-württembergische Landesregierung, dessen Bau schließlich im September 2001 genehmigt wurde. Dieses von *Value Retail* geplante FOC erfüllt zwar alle Bedingungen (z.B. erfahrener Investor, gut geführte Center in anderen Ländern, Wahrscheinlichkeit von hochwertigem Angebot mit großer Reichweite, Auswirkungen auf den lokalen Einzelhandel sind vermutlich gering, klassischer Standort an einer vielbefahrenen Autobahn), die dafür sprechen, dass es ein großer Erfolg werden könnte ohne zu großen Schaden anzurichten, liegt aber unweit der Landesgrenze zu Bayern. Bayern möchte den Bau verhindern. Da die Folgen von Wettbewerbsveränderungen auf das zentralörtliche System durch die Ansiedlung eines FOCs nicht pauschal beurteilt werden können (VOGELS / WILL 1999: 80), müssen diese im Rahmen gutachterlicher Stellungnahmen für jeden Einzelfall überprüft werden. HEINRITZ und RAUH (2000) haben mehrere Gutachten analysiert und festgestellt, dass diese häufig aus wissenschaftlicher Sicht in vielerlei Hinsicht als höchst fragwürdig einzustufen sind. Letztlich liefern somit auch Gutachten nur begrenzt Grundlagen für eine objektive Entscheidung.

Insgesamt ist fraglich, wie erfolgreich FOCs in Deutschland sein werden. Wirklich erfolgreich können nur Center mit einem sehr guten Angebot sein. Werden tatsächlich die deutschen Markenartikelhersteller bereit sein, Geschäftslokale in den FOCs anzumieten? Haben wir überhaupt genügend Hersteller mit so wohlklingenden Namen, dass der Verbraucher bereit ist, in der unsicheren Aussicht auf ein Schnäppchen einen langen Anfahrtsweg in Kauf zu nehmen? Auch in unseren Innenstädten werden immer häufiger auch außerhalb von Sommer- und Winterschlussverkauf Sonderangebote gemacht, warum also

in ein FOC fahren? Wird der deutsche Konsument überhaupt wie in den USA einen langen Anfahrtsweg akzeptieren, denn schließlich sind die Spritkosten bei uns sehr hoch? Ist es genügend Kaufwilligen möglich, in der Woche in ein weit entfernt liegendes FOC zu fahren, denn diese werden nicht wie in den USA auch sonntags geöffnet sein und samstags früher schließen? An den Wochenenden werden aber in den USA die höchsten Umsätze erzielt. All diese Fragen können derzeit aufgrund fehlender Erfahrungen in Deutschland noch nicht beantwortet werden (HAHN / PUDEMAT 1998c).

Am erfolgreichsten sind nach Meinung der Verfasserin FOCs an typischen drive by Standorten, wie dieses im Fall des geplanten FOC bei Wertheim der Fall ist. Die Autobahn wird täglich von Tausenden von Pkws benutzt. Warum sollte eine Familie nicht auf der Rückfahrt aus Bayern in das Ruhrgebiet oder in das Rhein-Main Gebiet einen Stopp in dem FOC einlegen? Das gleiche gilt für asiatische Touristen, die mit Bussen die romantische Straße abfahren. Zumindest in England ist es der Betreibergesellschaft gelungen, japanische Reisegruppen auf dem Weg von London nach Oxford in das Factory Outlet Center *Bicester Village* zu ziehen (Beobachtung der Verfasserin).

Zusammenfassend muss noch einmal betont werden, dass bei Ansiedlungsentscheidungen äußerste Vorsicht geboten ist. Dieser Meinung sind auch HEINRITZ / RAUH (2000: 53). Bedacht werden sollte, dass selbst in den USA, wo auf eine große Erfahrung mit Factory Outlet Centern zurück geblickt werden kann, längst nicht alle Center erfolgreich operieren und Schließungen nicht selten sind (s. Kap. 4.2.1.1 und 4.2.4). Auch hat die Erfahrung mit anderen großflächigen Einrichtungen des Einzelhandels gezeigt, dass sich in der Nachbarschaft erfolgreicher Unternehmen gerne weitere Betriebe ansiedeln, die Sogwirkung der Standorte auf der Grünen Wiese also erhöht wird. Auf keinen Fall sollte die Ansiedlung von FOCs mit öffentlichen Mitteln gefördert werden. Private Unternehmen wollen einen Gewinn erzielen, der sich möglicherweise negativ auf andere Einzelhändler in der Nachbarschaft oder an einem anderen Ort auswirkt. Die Investoren werden diese Gewinne alleine abschöpfen und sollten daher auch das unternehmerische Risiko alleine tragen.

Wie bereits erwähnt, bilden die beiden 2000 und 2001 in Wustermark bei Berlin und in Zweibrücken eröffneten FOCs (noch) keine wirkliche Entscheidungshilfe. Zudem kann das *B5 Designer Outlet Center* bei Wustermark nur eingeschränkt als Factory Outlet Center bezeichnet werden. WEIDMANN (2001) hat festgestellt, dass nur 50 Prozent der insgesamt 36 Ladeneinheiten dem klassischen Fabrikverkauf zuzuordnen sind. In den restlichen Ladenlokalen stehen Restposten über Zwischenhändler zum Verkauf. Diese Feststellung deckt sich mit Beobachtungen der Verfasserin von Mitte Februar 2001. Das Angebot entsprach nicht den Erwartungen und war in der Innenstadt Berlins in dem zum gleichen Zeitpunkt stattfindenden Winterschlussverkauf um Klassen besser. Die hohe Leerstandsrate von ca. 20 Prozent, von der WEIDMANN berichtet, ist dadurch zu erklären, dass die Ladenlokale unbedingt an hochwertige Markenartikelhersteller vermietet werden sollen. Obwohl diese stark umworben werden, scheint sich der Erfolg nur zögerlich oder gar nicht einzustellen. Diese Erfahrung ist möglicherweise ein schlechtes Omen für die gesamte FOC-Industrie in Deutschland und sollte potenzielle Investoren zum Nachdenken anregen.

In dem im März 2000 in Zweibrücken eröffneten FOC stellt sich die Situation insgesamt etwas besser dar. Der Anteil des tatsächlichen Fabrikverkaufs ist hier augenschein-

lich höher. Gemessen an US-amerikanischen Maßstäben handelt es sich aber auch bei diesem FOC nicht um ein gutes Center. Es ist zwar sogar ein VERSACE Direktverkauf vorhanden, aber insgesamt ist das Angebot hochwertiger Markenartikelhersteller eher begrenzt. Produzenten des mittleren Preisniveaus, wie z.B. BENETTON oder MANGO dominieren. Welchen Grund gibt es aber, für ein reduziertes T-Shirt von BENETTON eine weitere Anfahrt zu akzeptieren? Bei einem Besuch nur wenige Wochen nach der Eröffnung des FOCs wurden zwar viele Besucher beobachtet, allerdings schien die Zahl der Neugierigen die der Käufer bei weitem zu übertreffen. Beobachtungen während eines zweiten Besuch scheiterten im Ansatz, das FOC schloss an einem Samstag ausnahmsweise bereits um 14.00 Uhr<sup>1</sup>, obwohl Prospekte und Internetauftritt eine Öffnung an Samstagen bis 16 Uhr verkünden. Dieses sehr unprofessionelle Verhalten lässt nichts Gutes erwarten. Als nicht sehr erfolgversprechend muss zudem gewertet werden, dass auch drei Monate nach der Eröffnung des Centers noch immer mehrere Geschäftslokale leer standen, die gewünschten Produzenten also wohl noch auf sich warten lassen.

Diese wenigen Beobachtungen lassen natürlich keine wissenschaftlich haltbaren Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten anderer FOCs zu, die evtl. von professionelleren Betreibern gemanagt und sich zudem an anderen Standorten befinden werden. Insgesamt kann der weiteren Entwicklung der FOCs in Deutschland mit Spannung entgegen gesehen werden.

<sup>1</sup> Am Samstag, d. 14. Juli 2001 wollte die Verfasserin im Rahmen einer Exkursion mit 30 Studierenden der Universität Würzburg auf der Rückfahrt von Völklingen das FOC besuchen. Bei der Ankunft wurde gerade geschlossen. Das Sicherheitspersonal teilte auf Anfrage in höchst unfreundlichem Ton mit, dass ausnahmsweise bereits um 14 Uhr geschlossen würde, da am folgenden Sonntag ebenfalls ausnahmsweise den ganzen Tag geöffnet sei. Hiervon habe die Presse ausführlich berichtet (Unterton: wenn Sie keine Zeitung lesen (zu blöd dazu sind?), ist das Ihre Schuld). Anschließend wurde schroff darauf aufmerksam gemacht, dass der Bus nicht ordnungsgemäß auf dem fast leeren!!! Parkplatz stehe. Andere enttäuschte Besuchern wurden ähnlich behandelt. Diese Erfahrungen können nicht zu einem weiteren Besuch anregen. Die deutschen Gesetze fordern eine frühe Schließung am Samstag, wenn der folgende Sonntag verkaufsoffen ist. Für ein FOC, das Kunden aus einem großen Einzugsgebiet anziehen möchte, ist diese Regelung kontraproduktiv. In den USA würde Ähnliches nie passieren.

## Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1	Einzelhandelsumsätze in den USA (1995 = 100) .....	9
Tab. 2	Neue Typen von Shopping Centern im Überblick .....	10
Tab. 3	Ausgaben der Konsumenten 1960 – 1994 (in %) .....	16
Tab. 4	Mittleres Haushaltseinkommen der einzelnen Ethnien .....	18
Tab. 5	Der Lebenszyklus einzelner Betriebstypen des Einzelhandels .....	24
Tab. 6	Eröffnung von großen Shopping Centern 1949-1967 .....	34
Tab. 7	Charakteristische Merkmale von Shopping Centern .....	37
Tab. 8	Shopping Center 1986 und 1998: Umsätze und Flächen .....	39
Tab. 9	Shopping Center und Umsätze nach Größenklassen 1986 und 1998 .....	41
Tab. 10	Durchschnittliche Größe der Shopping Center 1986 und 1995 .....	41
Tab. 11	Die zehn größten Shopping Center 1998 .....	41
Tab. 12	Neue Einzelhandelsfläche 1967 – 1998 (in %) .....	42
Tab. 13	Die größten Betreibergesellschaften von Shopping Centern .....	42
Tab. 14	Erweiterung und Renovierung von Shopping Centern .....	44
Tab. 15	Regional und Superregional Center in der MSA Chicago 1998 .....	54
Tab. 16	Das Einzugsgebiet von Shopping Centern .....	55
Tab. 17	Die zehn größten Betreibergesellschaften von Factory Outlet Centern Ende 1999 .....	65
Tab. 18	Das Warenangebot in Factory Outlet Centern und Regional Centern .....	69
Tab. 19	Geschäfte und Einzelhandelsketten in Factory Outlet Centern .....	70
Tab. 20	Die Konzentration großer Konzerne in Factory Outlet Centern .....	71
Tab. 21	Anbieter hochwertiger Markenartikel in Factory Outlet Centern .....	72
Tab. 22	Einzelhandelsketten, die sich 1998 aus Factory Outlet Centern herausgezogen haben .....	73
Tab. 23	Umsatz in Factory Outlet Centern (\$ / sq. ft) .....	78
Tab. 24	Value Center (Stand: Ende 1999) .....	80
Tab. 25	Die größten Einzelhandelsketten in Power Centern (1999) .....	100
Tab. 26	Power Center in der MSA Chicago .....	104
Tab. 27	Hybrid Center .....	141
Tab. 28	Der Lebenszyklus einzelner Typen von Shopping Centern .....	146
Tab. 29	Shopping Center ab 10.000 qm Mietfläche in Deutschland 1965-2000 .....	151
Tab. 30	Shopping Center in Deutschland nach Standorten .....	153
Tab. 31	Die größten deutschen Shopping Center 2000 .....	153
Tab. 32	Die größten Betreibergesellschaften von Shopping Centern in Deutschland (Stand: 2000) .....	154

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1	Die Bundesstaaten der USA .....	15
Abb. 2	Ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung 1980 bis 2025 .....	17
Abb. 3	Der Konsumentenwürfel .....	20
Abb. 4	Das Wheel of Retailing .....	22
Abb. 5	Der Lebenszyklus von Betriebsformen .....	23
Abb. 6	Das Retail Accordion .....	26
Abb. 7	Zahl der Shopping Center 1968 bis 1999 .....	38
Abb. 8	Entwicklung von Einzelhandelsfläche und Umsatz 1986 bis 1999 .....	40
Abb. 9	Typische Grundrisse traditioneller Shopping Center .....	48
Abb. 10	Einzugsgebiete von Shopping Centern .....	51
Abb. 11	Regional und Superregional Center in der MSA Chicago 1998 .....	53
Abb. 12	Water Tower Place in Chicago .....	59
Abb. 13	Zahl der jährlichen Eröffnungen von Factory Outlet Centern in den USA ..	63
Abb. 14	Zahl der Factory Outlet Center in den USA 1988 bis 1999 .....	64
Abb. 15	Durchschnittliche GLA der Factory Outlet Center 1987 bis 1999 .....	64
Abb. 16	Woodbury Common Premium Outlets .....	67
Abb. 17	Standorte von Factory Outlet Centern in den USA .....	84
Abb. 18	Factory Outlet Center und Value Center im Großraum Washington/Baltimore .....	86
Abb. 19	Potomac Mills .....	87
Abb. 20	Rehoboth Outlets .....	89
Abb. 21	Zahl der Power Center 1993 bis 1999 .....	99
Abb. 22	Power Center in der MSA Chicago .....	105
Abb. 23	Einzelhandelskonzentration im Westen der MSA Chicago .....	106
Abb. 24	Broadview Village Square .....	109
Abb. 25	Standort des Broadway Centers .....	111
Abb. 26	Meyerland Plaza in Houston .....	113
Abb. 27	Erlebniseinkauf .....	116
Abb. 28	Baltimore Inner Harbour .....	123
Abb. 29	Mall of America .....	127
Abb. 30	Irvine Spectrum Center .....	130
Abb. 31	Streets of Woodfield .....	134
Abb. 32	Mall of Georgia, 1. Bauabschnitt .....	140

## Verzeichnis der Fotografien

Foto 1	Atrium von Pentagon City (MSA Washington, DC) .....	49
Foto 2	Piano Factory Mall (MSA Chicago) .....	66
Foto 3	North Georgia Premium Outlets (MSA Atlanta) .....	68
Foto 4	Wegweiser der Prime Outlets of Huntley (MSA Chicago) .....	74
Foto 5	Rehoboth Outlets (Delaware) .....	89
Foto 6	Die aufgelassenen Kent Narrow Factory Stores (Maryland) .....	90
Foto 7	Kids „R“ Us (MSA Chicago) .....	95
Foto 8	Broadview Village Square (MSA Chicago) .....	108
Foto 9	The Broadway Center (Chicago) .....	110
Foto 10	Planet Hollywood (Chicago) .....	118
Foto 11	Quincy Market (Boston) .....	122
Foto 12	Knotts Camp Snoopy in der Mall of America (MSA Minneapolis/St. Paul) .....	128
Foto 13	Irvine Spectrum Center (MSA Los Angeles) .....	131
Foto 14	Abriss von One Schaumburg Shopping Center (MSA Chicago) .....	133
Foto 15	Schließung eines Warner Brother Studio Stores (MSA Atlanta) .....	136
Foto 16	Mall of Georgia (MSA Atlanta) .....	139

## Glossarium<sup>1</sup>

- Base Rent:** Basismiete, die pro sq. ft. zu zahlen ist
- Baby Boomer:** Amerikaner, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind
- Big Box:** Lagerhallenähnlicher Verkaufsraum mit einer GLA von mehr als 50.000 sq. ft.
- Category Killer:** großflächige preisaggressive Fachmärkte. Sie vermögen alle bereits an einem Standort ansässigen Einzelhändler mit einer ähnlichen, aber flacheren Angebotsstruktur und höheren Preisen zu vernichten (to kill).
- Closeout Store:** Aufkäufer und Anbieter von Restposten unterschiedlicher Warengruppen
- Commercial Strip:** Hauptausfallstraßen, an denen der Einzelhandel und andere Dienstleistungen konzentriert sind. Typisch sind zahlreiche drive-in Einrichtungen wie Tankstellen, Reparaturwerkstätten und Imbissbuden. Weiterhin sind hier Restaurants und Motels zu finden. Riesige Reklametafeln weisen auf die einzelnen Anbieter hin.
- Community Center:** Gemeinschaftszentrum, das Güter des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf anbietet mit einem Billigkaufhaus, großem Supermarkt oder Discounter. Die GLA kann 100.000 bis 300.000 sq. ft. betragen, liegt aber typischerweise bei 150.000 sq. ft.. Das Einzugsgebiet sollte eine Mindestbevölkerung von 40.000 bis 150.000 Menschen haben.
- Convenience Center:** kleineres Bedarfszentrum zur Deckung des täglichen Bedarf. Die GLA liegt typischerweise unter 30.000 sq. ft.. Im Einzugsgebiet sollten mindestens 2.000 Menschen leben.
- Discounter:** Die Ware umfasst keine Markenartikel. Sie kann aus diesem Grund zu ständigen Tiefpreisen angeboten werden. Die Discounter betreiben eine aggressive Preispolitik und die Gewinnspanne ist gering. Es muss zwischen Discountern mit einer großen und einer geringen Sortimentsbreite unterschieden werden.
- Downgrading:** Abwertung
- E-Commerce:** elektronischer Handel
- EHI:** Europäisches Handelsinstitut
- Fachmarkt:** großflächige Fachgeschäfte mit breitem und tiefem Angebot. Sie betreiben eine vergleichsweise aggressive Preispolitik.
- Fachmarkt Center:** Shopping Center, in denen Fachmärkte als Magneten dienen.
- Factory Outlet Center:** Fabrikverkaufszentren, mit einer GLA von mindestens 50.000 sq. ft. oder in denen wenigstens fünf Markenartikelhersteller Ware direkt ab Werk verkaufen. Wenigstens die Hälfte der Geschäfte muss dem Fabrikverkauf zuzurechnen sein.
- FOC:** in Deutschland gebräuchliche Abkürzung für Factory Outlet Center; in den USA gänzlich unbekannt.
- General Store:** Gemischtwarenladen
- Generation Y:** Amerikaner, die zwischen 1979 und 1994 geboren sind.

<sup>1</sup> Soweit möglich, sind alle englischsprachigen Begriffe in Anlehnung an das 2001 vom ICSC herausgegebene „ICSC's Dictionary of Shopping Center Terms“ definiert. Die deutschsprachigen Begriffe sind bevorzugt nach der von Falk und Wolf (1992) publizierten „Handelsbetriebslehre“ definiert.

- GLA (gross leasable area):** brutto vermietbare Fläche oder Mietfläche. Die GLA umfasst nicht nur die reine Verkaufsfläche, sondern darüber hinaus auch alle Nebenräume, wie Räumlichkeiten für die kurzfristige Lagerung der Ware und Aufenthaltsräume für das Personal.
- Hybrid Center:** Shopping Center, die versuchen, alle Elemente der anderen Typen von Shopping Centern miteinander zu verbinden.
- ICSC:** International Council of Shopping Centers
- Mall:** umgangssprachliche Bezeichnung für größere Shopping Center.
- MSA:** Metropolitan Statistical Area, Verdichtungsraum
- Multichannel Retailing:** Verkauf über mehrere Vertriebswege.
- Neighborhood Center:** Nachbarschaftszentrum zur Deckung des täglichen Bedarf, das meist einen Supermarkt beinhaltet. Die GLA kann 30.000 bis 100.000 sq. ft. betragen, liegt aber typischerweise bei 50.000 sq. ft.. Das Einzugsgebiet sollte eine Mindestbevölkerung von 3.000 bis 40.000 Menschen haben.
- NRB:** National Research Bureau.
- Off-Pricer:** Diese Betriebsform des Einzelhandels wird unterschiedlich definiert. Die National Retail Federation sieht Off-Pricer als übergeordnete Kategorie, die Category Killer und Discounter umfasst. Der ICSC bezeichnet den Verkauf von Markenartikeln zu reduzierten Preisen als Off-Price Retailing.
- One Stop Shopping:** alle Einkäufe werden in einem einzigen Geschäft getätigt.
- Outparcel:** Isoliert liegende Gebäude mit Restaurants oder Einzelhändlern auf den Parkplätzen von Einkaufszentren.
- Overstoring:** Überangebot an Shopping Centern oder Verkaufsfläche.
- Percentage Rent:** Umsatzmiete
- Power Center:** Einkaufszentrum, in dem Big-Box Retailer deutlich überwiegen.
- Primary Trade Area:** Haupteinzugsgebiet, in dem 60 oder 80 Prozent der Besucher eines Shopping Centers leben.
- Regional Center:** Regionales Einkaufszentrum zur Deckung des mittel- und langfristigen Bedarf mit wenigstens einem oder zwei Kaufhäusern. Die GLA kann 300.000 bis 900.000 oder noch mehr sq. ft. umfassen, liegt aber typischerweise bei 400.000 sq. ft.. Im Einzugsgebiet sollten wenigstens 150.000 Menschen leben.
- REIT (Real Estate Investment Trust):** Immobilienfond
- Retail Area:** s. Shopping District
- SB-Warenhaus:** großflächiges Selbstbedienungswarenhaus, das Lebensmittel sowie Güter des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf anbietet.
- Secondary Trade Area:** sekundäres Einzugsgebiet, s. auch Primary Trade Area.
- Shopping Center:** Eine Gruppe von Geschäften, die als Einheit geplant, entwickelt und gemanagt wird. Lage, Zahl und Art der Geschäfte sind abhängig von der Größe des Einzugsgebiets, das es versorgt. Die Zahl der Parkplätze wird durch Typ und Größe des Centers bestimmt.
- Shopping District:** ungeplante Agglomeration von Geschäften.
- Small Box:** Lagerhallenähnlicher Verkaufsraum mit einer GLA (s.u.) von 10.000 bis 50.000 sq. ft..
- Strip Center:** Shopping Center, die in offener Bauweise parallel, im rechten Winkel oder in Hufeisenform zu einer Straße (Strip) angelegt sind.
- sq ft.:** 1 sq. ft. = 0,093 qm

**Superregional Center:** Superregionales Shopping Center zur Deckung des mittel- und langfristigen Bedarfs mit drei oder mehr Kaufhäusern. Die GLA kann 500.000 bis 1,5 Mio. oder sogar mehr sq. ft. umfassen. Im Einzugsgebiet sollten wenigstens 300.000 Menschen leben.

**Superstore:** sehr großes Geschäft mit einem sehr breiten Angebot meist im Niedrigpreisbereich in einem einzigen Verkaufsraum.

**Trade Area:** Einzugsgebiet, Marktgebiet

**ULI:** Urban Land Institute

**Upgrading:** Aufwertung

**Urban Entertainment Center:** Shopping Center mit einem hohen Anteil erlebnisorientierter Einzelhändler und einem großen Freizeitangebot.

**Value Center:** Shopping Center mit einem großen Anteil von Anbietern, die im Niedrigpreis operieren, und Fabrikverkaufsstätten, die aber weniger als 50 Prozent der Verkaufsfläche einnehmen.

**Warehouse Clubs oder Wholesale Clubs:** Großhandelsmärkte, die ein enges Angebot zu sehr günstigen Preisen anbieten. Der Kunde muss gegen eine Jahresgebühr Mitglied werden und die einzelnen Artikel in großen Mengen abnehmen.

**Zoning Plans:** Zonierungspläne auf Gemeindeebene, die die zukünftige Flächennutzung festlegen.

## Internetanschriften

### Betreibergesellschaften von Einkaufszentren

Belz Factory Outlets	<a href="http://www.belz.com">www.belz.com</a>
Charter Oak Partners	<a href="http://www.charter-oak.com">www.charter-oak.com</a>
Chelsea GCA	<a href="http://www.chelseagca.com">www.chelseagca.com</a>
Factory Stores of America	<a href="http://www.factorystores.com">www.factorystores.com</a>
General Growth Properties	<a href="http://www.generalgrowth.com">www.generalgrowth.com</a>
Hiffmann Shaffer Associates	<a href="http://www.hiffmanshaffer.com">www.hiffmanshaffer.com</a>
Horizon Outlet Centers	<a href="http://www.horizon.com">www.horizon.com</a>
Mills Cooperation	<a href="http://www.millscorp.com">www.millscorp.com</a>
New Plan Excel Realty Trust	<a href="http://www.nprt.com">www.nprt.com</a>
Prime Retail	<a href="http://www.primetail.com">www.primetail.com</a>
	<a href="http://www.primeoutlets.com">www.primeoutlets.com</a>
Tanger Outlet Centers	<a href="http://www.tangeroutlet.com">www.tangeroutlet.com</a>
The Rouse Company	<a href="http://www.therousecompany.com">www.therousecompany.com</a>
TrizecHahn	<a href="http://www.trizechahn.com">www.trizechahn.com</a>
Simon Property Group	<a href="http://www.shopsimon.com">www.shopsimon.com</a>
Urban Retail Properties	<a href="http://www.urbanretail.com">www.urbanretail.com</a>
VF Factory Outlets	<a href="http://www.vfo.com">www.vfo.com</a>

### Einkaufszentren

Country Club Plaza	<a href="http://www.countryclubplaza.com">www.countryclubplaza.com</a>
Irvine Spectrum Center	<a href="http://www.irvinespectrumcenter.com">www.irvinespectrumcenter.com</a>
Mall of Georgia	<a href="http://www.mallofgeorgia.com">www.mallofgeorgia.com</a>
Meyerland Plaza	<a href="http://www.houston1.com/shopping/meyerlandplz.com">www.houston1.com/shopping/meyerlandplz.com</a>
900 North Michigan Avenue	<a href="http://www.shop900.com">www.shop900.com</a>
Ocean City Factory Outlets	<a href="http://www.ocfactoryoutlets.com">www.ocfactoryoutlets.com</a>
Potomac Mills	<a href="http://www.potomacmills.com">www.potomacmills.com</a>
Rehoboth Outlets	<a href="http://www.shoprehoboth.com">www.shoprehoboth.com</a>
Universal Citywalk	<a href="http://www.citywalk.com">www.citywalk.com</a>
Watertower Place	<a href="http://www.shopwatertower.com">www.shopwatertower.com</a>
Woodfield Mall	<a href="http://www.shopwoodfield.com">www.shopwoodfield.com</a>
Woodbury Common Premium Outlets	<a href="http://www.premiumoutlets.com">www.premiumoutlets.com</a>

### Sonstige

Censusdaten	<a href="http://www.census.gov">www.census.gov</a>
Demographische Daten	<a href="http://www.demographics.com">www.demographics.com</a>
International Council of Shopping Centers	<a href="http://www.iesc.org">www.iesc.org</a>
National Research Bureau	<a href="http://www.nrbonline.org">www.nrbonline.org</a>
Outlet Bound (Einkaufsführer)	<a href="http://www.outletbound.com">www.outletbound.com</a>
Shopping Centers allg.	<a href="http://www.shoppingcenters.com">www.shoppingcenters.com</a>
Sprawl Busters	<a href="http://www.sprawl-busters.com">www.sprawl-busters.com</a>

## Literaturverzeichnis

- ADLER, Jane (1996): Good things in big boxes. In: *Journal of Property Management*, (März/April), S. 46-50.
- AGERRARD, E. / P. A. OLSEN / J. ALLPASS (1970): The interaction between retailing and the urban centre structure: a theory of spiral movement. In: *Environment and Planning* 2, S. 55-71.
- ALLEN, John B. (1997): Front and center: Entertainment is retail's hottest ticket. In: *Shopping Centre World* (Juni), S. 26-30.
- ALWITT, Linda E. / Thomas D. DONLEY (1997): Retail stores in poor urban neighborhoods. In: *The Journal of Consumer Affairs* 31 (1), S. 139-164.
- AMMENHEUSER, Maura K. (2000): In the Zone. Glendale Galleria's new addition caters to lucrative teen market. In: *Shopping Centers Today* (Nov.), S. 41-43.
- ANDERSEN, Arthur (1997): *Small Store Survival. Success Strategies for Retailers*. New York u. a. O..
- ANDERSON, Wilton Thomas (1992): Retailing in the year 2000: Quixotic consumers? Exotic markets? Neurotic retailers? In: PETERSON, R. A. (Hrsg.): *The Future of U. S. Retailing. An Agenda for the 21st Century*. New York, Westport, London.
- APFEL, Ira (1996): What is an outlet center? In: *American Demographics* (Juli), S. 14-15.
- APPELT, Herbert (1982): Besonderheiten der Shopping-Center-Entwicklung in den USA. In: FALK, Bernd (Hrsg.): *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landslut am Lech, S. 79-89.
- ARNOLD, Stephen J. / Monika N. LUTHIRA (2000): Market entry effects of large format retailers: a stakeholder analysis. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 28 (4 / 5), S. 139-154.
- BACKES, N. (1997): Reading the shopping mall city. In: *Journal of Popular Culture* 31 (3), S. 1-17.
- BAKER, Michael (1998-99): 30 Years of Retail Construction. In: *ICSC Research Quarterly* 5 (4), S. 6-9.
- BAKER, Michael (2000): Stay-at-home foreign tourists take a bite from U.S. retail. In: *Value Retail News* (Febr.), S. 22-23.
- BARR, Vilma (1997): Now showing: Themed retail. In: *Shopping Center World* (Nov.), S. 30-49.
- BARTLETT, Richard C. / Robert A. PETERSON (1992): A retailing agenda for the year 2000. In: PETERSON, Robert A. (Hrsg.): *The Future of U.S. Retailing - An Agenda for the 21st Century*. New York, Westport, London, S. 243-292.
- BAUDRILLARD, Jean (1998): *The Consumer Society. Myths & Structures*. Thousand Oaks.
- BERGER-STUESSGEN, Sylvia (1982): Verschleißerscheinungen im Shopping-Center. In: FALK, Bernd (Hrsg.): *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landsberg am Lech, S. 169-179.
- BERGMAN, B. J. (1998): The great indoors. In: *Sierra* 83 (2), S. 82-83.
- BERLIN, Helene (1999): Better Days on the Horizon. In: *Value Retail News* (Febr.), S. 30-32.
- BERRY, Brian J. L. (1967): *Geography of Market Centres and Retail Distribution*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- BERRY, Brian J.L. (1981): Conceptual lags in retail development or can the Carter White House save the CBD?. In: STERNLIEB, George / James HUGHES (Hrsg.): *Shopping Centers: U.S.A.* New Brunswick, S. 29-40.
- BEYARD, Michael D. / Michael S. RUBIN (1995): A new industry emerges. In: *Urban Land Supplement* (Aug.), S. 6-8.
- BEYARD, Michael D. (1996): Power Centers: A development and investment perspective. In: *Urban Land Institute* (Hrsg.): *Creating Tomorrow's Competitive Advantage*. Washington, D.C., S. 10-17.
- BIVINS, Jacqueline (1989): Superstore retailing. In: *Stores* (Juli), S. 40-45.
- BLACK, Jane A. (1987): Off-price & factory outlet update. In: *National Mall Monitor* (July/August), S. 31-34.
- BODAMER, Dave (2000): Concord thrills. Sales at Mills megamall top \$ 300 M in first year. In: *Shopping Centers Today* (Okt.), S. 15-16.
- BRADLEY, Richard H. (1999): Vive la Renaissance! In: *Urban Land*, (Sept.), S. 60-63 u. 107.
- BRAUN, Raymond E. (1995): Exploring the Urban Entertainment Center universe. In: *Urban Land* (1995), S. 11-17.
- BREDIN, Alice (1992): Outlet centers prosper. In: *Stores* 74 (März), S. 63-65.
- BRESSI, Todd (1996): The Big Box's final frontier. In: *Planning*, (Febr.), S.10-15.
- BROMBERG, Jodi A. (1999): Live from Orange County. Crowds flock to Irvine's entertainment oasis. In: *Shopping Center Executive* (Mai), S. 44-46.
- BROUS, Philip (1982): The chain store looks at the future. In: STERNLIEB, George / James W. HUGHES (Hrsg.): *Shopping Centers U.S.A.*, New Brunswick 1981, S. 245-250.
- BROWN, Stephen (1988): The wheel of the wheel of retailing. In: *International Journal of Retailing* 3, S. 16-37.
- Brown, Stephen (1992): The wheel of retail gravitation? In: *Environment and Planning* 24, S. 1409-1429.
- BROWN, Stephen (1993): The wheel of retailing: Past and future. In: HOLLANDER, Stanley C / Kathleen M. RASSULI (Hrsg.): *Marketing*, Vol. II, Cambridge, S. 143-149.
- BUCKSBAUM, Martin / Matthew BUCKSBAUM (1996): Developing and investing in regional and super-regional malls. In: WHITE, John R. / Kevin D. GRAY (Hrsg.): *Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management*. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 238-250.
- Bureau of the Census (1991): *Statistical Abstract of the United States 1991*. Washington, D.C..
- Bureau of the Census (1994): *Population Projections for States, by Age, Sex, Race, and Hispanic Origin: 1993 to 2020*. Washington, D.C..
- Bureau of the Census (1995): *Income, Poverty, and Valuation of Noncash Benefits: 1993*. Washington, D.C..
- Bureau of the Census (1997): *Statistical Abstract of the United States 1997*. Washington, D.C..
- Bureau of the Census (1998): *Economic Census 1997*. Washington.

- BUTLER, R. W. (1991): West Edmonton Mall as a tourist attraction. In: *The Canadian Geographer*, 35 (3), S. 287-295.
- CAMPBELL, Keith (2000): The retailing of Michigan Avenue. In: *Urban Land* (Sept.), S. 84-89 u. S. 154-156.
- CAVANAUGH, Tim (1996): Mall crawl palls. In: *American Demographics* 18 (9), S. 14-16.
- Charter Oak Partners (1997): *Ocean Outlets 1997 - Marketing Plan*. Vienna, VA.
- Chicago Association of Neighborhood Development Organizations (1994): *Neighborhood Retail Portfolio*. Chicago.
- CLARKE, Graham P. (1999): Methoden der Standortplanung in Wandel. In: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): *Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung (=Geographische Handelsforschung 2)*, Passau, S. 9-32.
- CLODFELTER, Richard / Deborah FOWLER (1999): A comparison of the pricing policies between manufacturers, retail apparel outlets and traditional retail stores. In: *Shopping Center Research* 6 (1), S. 7-37.
- COHEN, Elizabeth (1996): From town center to shopping center: The reconfiguration of community marketplaces in postwar America. In: *American Historical Review* (Oct.), S. 1050-1081.
- COHEN, Yehosha S. (1972): Diffusion of an Innovation in an Urban System, The Spread of Planned Regional Shopping Centers in the United States 1949-1968. Chicago (=The University of Chicago, Department of Geography, Research Paper No. 140).
- CONVERSE, P. D. (1949): New laws of retail gravitation. In: *Journal of Marketing* 14, S. 379-390.
- CONZEN, Michael (1983): Amerikanische Städte im Wandel. Die neue Stadtgeographie der achtziger Jahre. In: *Geographische Rundschau* 35 (4), S. 142-150.
- Council of Economic Advisers for the President's Initiative on Race (1998): *Changing America. Indicators of Social and Economic Well-Being by Race and Hispanic Origin*. Washington, D. C.
- COYNE, Colin (2000): Outlet industry still loaded with opportunity for those who master today's issues. In: *Value Retail News* (Febr.), S. 18-19.
- CRAWFORD, M. (1992): The world in a shopping mall. In: SORKIN, Michael (Hrsg.): *Variations on a Theme Park. The New American City and the End of Public Space*. New York, S. 3-30.
- CRISPELL, Diane (1997): Hispanics at the mall. In: *American Demographics* 19 (10), S. 35-36.
- CROSBIE, Michael J. (1994): Critique: The vatican of consumption? In: *Progressive Architecture* (März), S. 70-73.
- DAVIDSON, William R. / Albert D. BATES / Stephen J. BASS (1976): The retail life cycle. In: *Harvard Business Review* (Nov. - Dec.), S. 88-96.
- DAVIDSON, William R. / Nancy E. JOHNSON (1981): Portfolio theory and the retailing life cycle. In: STAMPEL, Ronald W. / Elizabeth C. HIRSCHMAN (Hrsg.): *Theory in Retailing. Traditional and Nontraditional Sources*. Chicago, S. 51-60.
- DAWSON, John A. (1983): *Shopping Center Development*. London, New York.
- DELVECCHIO, Rick (2000): Sony's Metreon concept seems to be paying off. In: *Shopping Centers Today* (Okt.), S. 40-42.
- DOOCEY, Paul (1992): How big? 1 million-sq.-ft. power centers may become the norm. In: *Stores* (Nov.), S. 74-76.
- DWYER, Tom / Ruchi PATHIELA / Michael BAKER (1998): Shopping center industry ownership. In: *ICSC Research Quarterly* 5 (3), S. 5-10.
- ECE Projektmanagement G.m.b.H. (1997): *Die ECE-Gruppe*. Hamburg.
- EHI (Europäisches Einzelhandelsinstitut) (2000a): *Shopping Center Report. Innenstadt - Stadtteil - Grüne Wiese*. Köln.
- EHI (2000b): *Galerien, Passagen und kleinere Einkaufszentren*. Köln.
- EHRENREICH, Barbara (1989): *Fear of Falling. The Inner Life of the Middle Class*. New York 1989.
- ESMAN, Jonathan G. (1998/99): Another credit crunch? In: *ICSC Research Quarterly* 5 (4), S. 10-14.
- EVANS, Mariyvyn (1997): Too old to be a mall any more? In: *Journal of Property Management* (Sept./Okt.), S. 32-37.
- EXLER, Markus (1995): Die Erscheinung des Commercial Strip. In: *Raumforschung und Raumordnung* 3, S. 225-231.
- FADER, Steven (1995): Universal Citywalk. In: *Urban Land* (Aug.), S. 18-23.
- FAIRCLOTH, Anne (1998): Confederate takes Fifth Avenue. In: *Fortune* 138 (7), S. 152-154.
- FALK, Bernd (1982): Markt- und Standortanalysen für Einkaufszentren. In: Ders. (Hrsg.): *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landsberg am Lech 1982, S. 91-112.
- FALK, Bernd (1988): Das Shopping Center als Einkaufs- und Freizeitzentrum. In: *Dynamik im Handel. Sonderausgabe „50 Jahre Selbstbedienung“* (Okt.), S. 92-102.
- FALK, Bernd (1998): *Das große Handbuch. Shopping Center*. Landsberg/Lech 1998, S. 525-544.
- FALK, Bernd / Jakob WOLF (1992): *Handelsbetriebslehre*. 11. Auflage. Landsberg/Lech.
- FEATHERSTONE, Mike (1991): *Consumer Culture and Postmodernism*. London.
- FICKES, Michael (1997): Great expectations. The Great Mall of the Great Plains brings value, entertainment -and shoppers - to the midwest. In: *Shopping Center World* (Dez.), S. 74-76.
- FICKES, Michael (1998): That's entertainment. In: *Shopping Center World* (Jan), S. E4-E11.
- FICKES, Michael (1999): A conversation with J. Thomas Porter and Bill Salter, two leading entertainment retail designers. In: *Shopping Center World* (Jan.), S. 32-33.
- FINLEY, Donald (1999a): Chelsea's Leesburg Corner Opens in Washington, D.C. Market. In: *Value Retail News* (Jan.), S. 42.
- FINLEY, Donald (1999b): From elegant restrooms to ATMs, amenities are key to center traffic. In: *Value Retail News* (Nov.), S. 20-24.
- FIRAT, A. F. / A. VENKATESH (1995): Liberatory postmodernism and the re-enchantment of consumption. In: *Journal of Consumer Research* 22, S. 237-267.
- FODERARO, L. W. (2000): Suburbs try to limit projects outside their borders. In: *New York Times* (11. März), S. B1 u. B5.
- FRANCK, J. (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Entertainment Center und kombinierte Freizeit-Einkaufs-Center. In: STEINECKE, Albrecht (Hrsg.): *Erlebnis- und Konsumwelten*. München, Wien, S. 28-43.

- FREHN, Michael (1996): Erlebniseinkauf in Kunstwelten und inszenierten Realkulissen. Raum- und Mobilitätsstrukturelle Auswirkungen sowie planerische Handlungsansätze. In: Informationen zur Raumentwicklung 6, S. 317-330.
- FRIEDEN, Bernard J. / LYDIE B. SAGALYN (1990): Downtown, Inc. How America Rebuilds Cities. Cambridge, Ma.
- Gap Inc. (2000): 1999 Annual Report. San Francisco.
- GELBTUCH, Howard C. (1996): The formats employed in new retail strategies. In: WHITE, John R. / Kevin D. Gray (Hrsg.): Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 173-189.
- GENZ, MICHELLE (1999): The sunset saga. In: Urban Land (Febr.), S. 76-79 u. 90-91.
- GERHARD, Ulrike (1998): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf? Eine Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel am Beispiel der Stadt Edmonton. (= Marburger Geographische Schriften 133), Marburg 1998.
- GERHARD, Ulrike (2001): Shopping and leisure: new patterns of consumer behaviour in Canada and Germany. In: Die Erde 132, S. 205-220.
- GHOSH, Avijit / Sara McLAFFERTY (1991): The shopping center: A restructuring of post-war retailing. In: Journal of Retailing 67 (3), S. 253-267.
- GIST, Ronald R. (1968): Retailing: Concepts and Decisions. New York, London, Sydney.
- GLENNE, P. D. / N. J. THURFT (1992): Modernity, urbanism, and modern consumption. In: Environment and Planning D: Society and Space 10, S. 432-443.
- GOLDMAN, Arich (1975): The role of trading-up in the development of the retailing system. In: Journal of Marketing 39 (Jan.), S.54-62.
- GORDON, Joanne (1997): Residents, retailers return to Chicago. In: Chain Store Age (Sept.), S. 161-164.
- GOS, Jon (1996): Disquiet on the waterfront. Reflections on nostalgia and utopia in the urban archetypes of festival marketplaces. In: Urban Geography 17 (3), S. 221-247.
- GRAYSON, Douglas S. (1997): Power Centers. Is their fall from grace deserved? In: National Real Estate Investor, (Febr.), S. 135-137.
- GROSSMAN, Charles (1996): Capital for shopping centers through public and private equity issues. In: WHITE, John R. / Kevin D. GRAY (Hrsg.): Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 360-386.
- GRUEN, Nina J. (1994): Revolutionary Changes in Retailing. In: Western City (Mai), S. 3-5.
- GRUEN, Victor (1973): Das Überleben der Städte. Wege aus der Umweltkrise: Zentren als urbane Brennpunkte. Wien, München, Zürich.
- GUY, Clifford M. (1998): Classification of retail stores and shopping centres: some methodological issues. In: Geojournal 45 (4), S. 255-264.
- HAIN, Barbara (1992): Winterstädte. Planung für den Winter in kanadischen Großstädten. Beiträge zur Kanadistik, Bd. 2. Augsburg.
- HAIN, Barbara (1996): Die Privatisierung des öffentlichen Raumes in nordamerikanischen Städten. In: Berliner Geographische Studien 44, S. 259-269.
- HAIN, Barbara (1997): Einkaufszentren in Kanada. In: Geographische Rundschau 49 (9), S. 523-528.
- HAIN, Barbara (2000): Power centers: A new retail format in the United States of America. In: Journal of Retailing and Consumer Services 7 (4), S. 223-232.
- HAIN, Barbara (2001a): Erlebniseinkauf und Urban Entertainment Center in den USA. In: Geographische Rundschau 53 (1), S. 19-25.
- HAIN, Barbara (2001b): USA. Census 2000. Erste Ergebnisse. In: Geographische Rundschau 53 (10), S. 63-65.
- HAIN, Barbara / Petra PUDEMAT (1998a): Factory Outlet Centers in den USA. In: Marketing Journal 3, S. 174-177.
- HAIN, Barbara / Petra PUDEMAT (1998b): Strukturwandel der Factory Outlet Center in den USA. In: Informationen zur Raumentwicklung (2/3), S. 99-106.
- HAIN, Barbara / Petra PUDEMAT (1998c): 20 Jahre Factory Outlet Center in den USA. Zur Übertragbarkeit der US-amerikanischen Erfahrungen auf die Bundesrepublik Deutschland. In: Archiv für Kommunalwissenschaften 2, 37. Jg., S. 336-353.
- HANCHETT, Thomas W. (1996): U. S. tax policy and the shopping-center boom of the 1950s and 1960s. In: American Historical Review, Oct., S. 1083-1111.
- HANNIGAN, John (1998): Fantasy City. Pleasure and Profit in the Postmodern Metropolis. London / New York.
- HANOVER, Dan (1999): Honey, I shrunk the store. In: Chain Store Age, (Jan.), S. 40-45.
- HARTSHORN, Truman A. / John W. ALEXANDER (1988): Economic Geography, 3. Aufl., Prentice Hall.
- HAZEL, Debra (1989): At issue: Overpowering the strip. How big is too big? Mile-long centers may be discouraging customers. In: Chain Store Age Executive, (Okt.), S. 29-31.
- HAZEL, Debra (1995): Retail finds the big apple. In: Chain Store Age Executive, (Febr.), S. 85-88.
- HAZEL, Debra (1997a): Getting hard lines into the outlets. In: Chain Store Age (März), S. 145-146.
- HAZEL, Debra (1997b): Is value retailing losing its focus? In: Chain Store Age (Mai), S. 75-78.
- HAZEL, Debra (1998): Turning Up the Volume. Diverse Channels Help Bose Amplify its Market Share. In: Shopping Centers Today (9), S. 63.
- HAZEL, Debra (2000): Inside/out. New hybrid malls offer best of both worlds. In: Shopping Centers Today (5), S. 5 u. 145.
- HEINEBERG, Heinz (2000): Grundriss Allgemeine Geographie: Stadtgeographie. Paderborn, München, Wien, Zürich.
- HEINRITZ, Günter (1999): Methodische Probleme von Einzugsbereichsmessungen. In: Ders.: Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung (=Geographische Handelsforschung 2), Passau, S. 33-44.
- HEINRITZ, Günter / Jürgen RAUH (2000): Gutachterliche Stellungnahmen über Factory Outlet Center. In: Raumforschung und Raumplanung 1, S. 47-54.
- HERSCH, Valerie (1995): Luring shoppers: amenities are developers, hot, new weapon. In: Value Retail News (Juli), S. 42-43.
- HOFMEISTER, Burkhard (1967): Die City der nordamerikanischen Großstadt (Downtown) im Wandel. In: Geographische Rundschau 19 (12), S. 457-465.
- HOFMEISTER, Burkhard (1988): Nordamerika. Frankfurt am Main.

HOLLANDER, Stanley C. (1960): The wheel of retailing. In: *Journal of Retailing* 25 (Juli), S. 37-42.

HOLLANDER, Stanley C. (1966): Notes on the retail accordion. In: *Journal of Retailing* 42 (2), S. 29-40.

HOLLANDER, Stanley C. / William W. KEEP (1992): Mass merchandising / Traditional retailing. In: PETERSON, R. A. (Hrsg.): *The Future of U. S. Retailing. An Agenda for the 21st Century*. New York, Westport, London, S. 127-163.

HOLZNER, Ludger (1996): Stadtland USA. Petermanns Geographische Mitteilungen. Ergänzungsheft 291, Gotha.

HOPKINS, Jeffrey S. P. (1990): West Edmonton Mall: Landscape of Myths and Elsewhere-ness. In: *The Canadian Geographer* 34 (1), S. 2-17.

HOPKINS, Jeffrey S. P. (1991): West Edmonton Mall as a Centre for social interaction. In: *The Canadian Geographer* 35 (3), S. 268-279.

HOYT, Homer (1953): The current trend in new shopping centers. Four different types. In: *Urban Land* 12 (4), S. 1-6.

HOYT, Homer (1956): Impact of suburban shopping centers. In: *Urban Land*, (Sept.), S. 1-7.

HOYT, Homer (1969): *The Location of Additional Retail Stores in the United States in the Last One-Third of the Twentieth Century*. New York 1969.

HUFF, D. L. (1960): A topographical model of consumer space preference. In: *Papers and Proceedings of the Regional Science Association* 6, S. 159-173.

HUMPHERS, Linda (1995a): When new projects open in proven markets, are they parasites or partners? In: *Value Retail News* (Mai), S. 14-21.

HUMPHERS, Linda (1995b): Pioneer Belz Enterprises takes development prize. In: *Value Retail News* (Sept.), S. 18 u. 22.

HUMPHERS, Linda (1996a): Apparel, shoes nearly two-thirds of tenant mix. In: *Value Retail News* (Jan.), S. 22.

HUMPHERS, Linda (1996b): Rousing retailers. In: *Value Retail News* (Dez.), S. 14-16.

HUMPHERS, Linda (1998): Polo power. *Value Retail News* (März), S. 15-18.

HUMPHERS, Linda (1999a): State of the industry. In: *Value Retail News* (Mai), S. 15-20.

HUMPHERS, Linda (1999b): Positioning for profit. In: *Value Retail News* (Okt.), S. 12-15.

HUMPHERS, Linda (1999c): Millenium countdown. 10 trends and 30 challenges say 1999's no lame duck. In: *Value Retail News* (Jan.), S. 15-18.

HUMPHERS, Linda (1999d): A touch of class. Independent developers add personal touch to outlets. In: *Value Retail News* (Aug.), S. 24-28.

HUMPHERS, Linda (2000a): Facing the future. Managements's key role in today's challenged centers. In: *Value Retail News* (Mai), S. 15-21.

HUMPHERS, Linda (2000b): Off-setting ups and downs test a maturing industry's tenacity. *Value Retail News* (Mai), S. 14-19.

HUMPHERS, Linda (2000c): Generation Y = Generation \$ for retailers. In: *Shopping Centers Today* (Nov.), S. 43.

HUNDLEY, Kris (1993): Dirt kickers: site selection for outlet chains combines research, intuition. In: *Value Retail News* (Jan.) S. 42.

HUNDLEY, Kris (1995a): MIE takes pulse of U.S. consumer with repeat of 1993 survey. In: *Value Retail News* (Aug.), S. 28.

HUNDLEY, Kris (1995b): On-site shopper survey reveals subtle changes in attitudes. In: *Value Retail News* (Sept.), S. 44-46.

HUXTABLE, Ada Louise (1997a): *The Unreal America. Architecture and Illusion*. New York.

HUXTABLE, Ada Louise (1997b): The ideal city. In: *Preservation* (März/April), S. 36-39 u. 95.

ICSC (International Council of Shopping Centers) (1996a): *The Scope of the Shopping Center Industry in the United States 1996. Basic Facts and Economic Impacts for 1992-1995*. New York.

ICSC (1996b): *Entertainment in Shopping Centers*. New York.

ICSC (1998a): *The ICSC Guide to Shopping Centers of Interest*. New York.

ICSC (1998b): *Outlet Retail Directory*. New York.

ICSC (2001): *ICSC's Dictionary of Shopping Center Terms*. New York.

Institut für Gewerbezentren (2000): *Shopping Center Report*. Starnberg.

JACKSON, Edgar. L. / Denis B. JOHNSON (1991): Geographic implications of mega-malls, with special reference to West Edmonton Mall. In: *The Canadian Geographer*, 35 (3), S. 232-240.

JACKSON, Kenneth T. (1996): All the world's a mall: reflections on the social and economic consequences of the american shopping center. In: *American Historical Review* (Oct.), S. 1111-1121.

JACOBS, Jerry (1984): *The Mall: An Escape from Everyday Life*. Prospect Heights, IL.

JAECK, Horst Joachim (1982): Zur Geschichte des Shopping Center. In: FALK, Bernd (Hrsg.): *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landshut am Lech 1982, S. 29-36.

JOHNSON, Denis B. (1987): The West Edmonton Mall - From super-regional to mega-regional shopping centre. In: *International Journal of Retailing* 63, (2), S. 53-69.

JOHNSON, Denis B. (1991): Structural features of West Edmonton Mall. In: *The Canadian Geographer*, 35 (3), S. 249-261.

JOHNSTON, R. J. / Derek GREGORY / Geraldine PRATT / Michael WATTS (2000): *The Dictionary of Human Geography*, 3. Auflage. Oxford.

JONES, Ken & Jim SIMMONS (1990): *The Retail Environment*. London, New York.

JOSAL, Lance K. / Joseph J. SCALABRIN (1996): Planning, designing and renovating retail properties. In: WHITE, John R. / Kevin D. GRAY (Hrsg.): *Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management*. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 190-209.

JOSSI, Frank (1998): Rewrapping the big boxes. In: *Planning* (Aug.), S. 16-18.

JURGENS, Ulrich (1998): Einzelhandel in den Neuen Bundesländern - die Konkurrenz zwischen Innenstadt und "Grüner Wiese" dargestellt anhand der Entwicklungen in Leipzig, Rostock und Cottbus. *Kieler Geographische Schriften* 98, Kiel.

KAPLAN, Marshall (1981): Community Conservation Guidelines: A Promising Initiative. In: STERNLIEB, George / James HUGHES (Hrsg.): *The Uncertain Future of Shopping Centers*. New Brunswick, S. 71-82.

KATELEY, Richard (1996): Analyzing market demand for shopping centers. In: WHITE, John R. / Kevin D. GRAY (Hrsg.): *Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management*. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 105-122.

- KAUFMAN, Leslie (1999): Outlets slipping out of fashion. In: New York Times (15.01.), S. C1 u. C18.
- KENYON, Kevin (1999): Megatheater wars healing up. In: Shopping Centers Today 20 (4), S. 1 u. 27 u. 28.
- KING, Trisha / Deborah NEWMARK (1996): Buying Retail is Stupid! The National Discount Guide to Buying Everything at up to 80 % Off Retail. Chicago.
- KIRCHER, Hermann J. (1998): Unterhaltungs- und Freizeitfunktionen in Shopping-Centern – dargestellt an US-amerikanischen Konzepten. In: FALK, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Landsberg/Lech, S. 243-263.
- KIRWAN, Tom (1995): Outlet industry benchmarks. In: Value Retail News (April), S. 16-22.
- KIRWAN, Tom (1996): Is bigger better? An industry look at the pros and cons of jumbo centers. In: Value Retail News (Sept.), S. 14-16.
- KIRWAN, Tom (1998): New research data adds insight to outlet industry performance. In: Value Retail News (Mai), S. 20-24.
- KIRWAN, Tom (1999a): Prime Retail details new e-commerce subsidiary. In: Value Retail News (Nov.), S. 30.
- KIRWAN, Tom (1999b): Grand opening lures 50.000 people to new Belz Mall in St. Augustine. In: Value Retail News (Dez.), S. 34-35.
- KIRWAN, Tom (2000a): Value megamalls thrive as 15th birthday nears. In: Value Retail News (April), S. 12-16.
- KIRWAN, Tom (2000b): Panel sees lifestyle format as success story. In: Shopping Centers Today (7), S. 27.
- KLEIN, Kurt E. (1997): Wandel der Betriebsformen im Einzelhandel. In: Geographische Rundschau 49 (9), S. 499-504.
- KLEINE, Klaus / Thomas OFFERMANN (2000): In Deutschland geplante Factory Outlet Center. In: Raumforschung und Raumplanung 1, S. 35-46.
- KNEIDER, Albert P. (1994): Retailing. Back to Basics. Scarborough.
- KNIGHT, Mary B. (1999): A new set of values. In: Chain Store Age (Febr.), S. 141-143.
- KNOX, Paul L. (1993): Capital, material and socio-spatial differentiation. In: KNOX, Paul L. (Hrsg.): The Restless Urban Landscape. Englewood Cliffs, S. 1-34.
- KOWINSKI, William S. (1985): The Mall of America. New York 1985.
- KRAFT, Heinrich (2000): Moderne Handelszentren als Impulsgeber für die Innenstadt. In: EHI: Shopping-Center Report. Köln, C.5-C.7.
- KULKE, Elmar (1992): Veränderungen in der Standortstruktur des Einzelhandels. Untersucht am Beispiel Niedersachsen. Wirtschaftsgeographie 3, Hannover.
- LACHMAN, M. Leanne / Deborah L. BRETT (1992): Changing demographics and their implications for retailing. In: BENJAMIN J. D. (Hrsg.): Megatrends in Retail Real Estate. Boston, Dordrecht, London, S. 43-64.
- LANGDON, Philip (1995): Breaking out of the box. In: Progressive Architecture, (Dez.), S. 45-46.
- LANGMAN, Lauren (1992): Neon cages. Shopping for Subjectivity. In: SHIELDS, Rob (Hrsg.): Lifestyle Shopping. The Subject of Consumption. London, New York, S. 40-82.
- LARSEN, Weldon J. (1996): The business and promotional aspects of retail centers. In: WHITE, John R. / Kevin D. GRAY (Hrsg.): Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 317-338.
- LEONHARDT, David (1997): Two-tier marketing. In: Business Week (17.3), S. 82-90.
- LEVINE, Bill (1998): Survival of the fittest. Tracking the next generation of value retail. In: Value Retail News (Mai), S. 92-96.
- LÖFFLER, Günter (1999): Marktgebiet und Einzugsbereich – mathematisch-statistische Modellansätze zu ihrer Abgrenzung. In: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung (=Geographische Handelsforschung 2), Passau, S.45-64.
- LONGSTRETH, Richard (1986): J. C. Nichols, the Country Club Plaza, and notions of modernity. In: Harvard Architecture Review 5, S. 121-135.
- LONGSTRETH, Richard (1997): City Center to Regional Mall: Architecture, the Automobile, and Retailing in Los Angeles, 1920-1950. Boston.
- LORCH, Brian J. / Mark J. SMITH (1993): Pedestrian Movement and the Downtown Enclosed Shopping Center. In: Journal of American Planning Association 59 (1), S. 75-86.
- LORD, J. Dennis (1995): The outlet / off-price shopping center as a retailing innovation. In: AKEHURST Gary / Nicholas ALEXANDER (Hrsg.): Retail Structure. London, S. 151-160.
- LOWRY, JAMES R. (1997): The life cycle of shopping centers. In: Business Horizons, (Jan.-Febr.), S. 77-86.
- LUCAS, A. (1996): The Fall of the Mall. In: Sales & Marketing Management 14 (4), S. 13-14.
- LUTZ, Warren (2000): Shoppertainment. Experiences or experiments, new retail models are here. In: Urban Land (Juni), S. 18-20.
- MANN, Roger (1996): Factory Outlet Centers: Implications for Development and Investment. In: Real Estate Review (Spring,) S. 22-28.
- MAYFIELD, Lisa-Pritchard (1996): Big box retailers discover Tennessee's major metros. In: Shopping Center World, (Sept.), S. 61-64.
- MAYR, Alois (1982): Auswirkungen und planungsrechtliche Problematik bei der Ansiedlung von Shopping-Centers und anderen Einzelhandelsgroßprojekten. In: FALK, Bernd (Hrsg.): Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management. Landsberg am Lech 1982, S. 229-248.
- MCBRIDE, Patrick (1995): The technology connection. In: Urban Land (Aug.), S. 31-36.
- MCCARTNEY, Jim (2000): Big-box strategy: Emulating the little guy. In: Shopping Centers Today (Febr.); S. 18.
- MCCLOUD, John (1994): Power Center development explodes across U.S. In: Shopping Center World (Aug.), S. 34-41.
- MCCLOUD, John (1998): Shopping centers stand tall in changing retail industry. In: National Real Estate Investor (Mai), S. 58-72.
- MCCLOUD, John (1999): Survival of the fittest. In: Shopping Center World (Jan.), S. 4-10.
- MCDONOUGH, Tom (1998): The unreal America: architecture and illusion. In: Art in America (Nov.), S. 43-45.
- MCGURK, John (1999): Outlet centers: still a viable investment? In: Shopping Center Business (Febr.), S. 64-66.
- McKEEVER, Ross J. (1957): Shopping Centers Restudied. Urban Land Institute (Hg.): Technical Bulletin No. 30 (Febr.).

- McNAIR, Jeffrey (1999): Retail Entertainment. In: *Urban Land*, (Febr.), S. 34-37 u. 94-95.
- McNAIR, Malcolm P. (1931): Trends in large scale retailing. In: *Harvard Business Review* 10 (1), S. 30-39.
- McNAIR, Malcolm P. / Eleonor G. MAY (1978): The next revolution of the retailing wheel. In: *Harvard Business Review* 56 (Sept./Oct) S. 81-91.
- MEYER, Günter / Robert PUTZ (1997): Transformation der Einzelhandelsstandorte in ost-deutschen Großstädten. In: *Geographische Rundschau* 49(9), S. 492-498.
- MEYERS, Carleton R. (1995): Attracting factory outlet stores can spell success for a community. In: *Economic Development Review* (Spring), S. 51-55.
- MILLER, Berna (1997): Mall shoppers with a mission. In: *American Demographics* 19 (2), S. 26-27.
- MILLER, Donald L. (1996): *City of the Century. The Epic of Chicago and the Making of America*. New York.
- MINES, Cynthia (1999): From here to there: Outlets going global. In: *Shopping Center World* (Febr.), S. 70-72.
- MINES, Cynthia (2000): The outlet industry turns 20. In: *Shopping Center World* (Febr.), S. 86-88.
- MOSE, John T. (1997): Slow acquisition pace likely to continue. In: *Shopping Center World* (1), S. 46-48.
- MUHLEBACH, Richard F. (1998a): Retail cycles through the decades. In: *Shopping Center World* (Mai), S. 70-80.
- MUHLEBACH, Richard F. (1998b): Retail's latest: repositioning to make what's old new again. *National Real Estate Investor* (Juni), S. 135-136.
- MÜLLER, Jacques E. (1982): Das Shopping-Center als Kapitalanlage. In: FALK, Bernd (Hrsg.): *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landsberg am Lech, S. 193-204.
- NAIR, Bindu (2000): The shopping center industry in 1999. In: *ICSC Research Quarterly* 7 (1), S. 12-15.
- NELSON, Eric: *Mall of America. Reflections of a Virtual Community*. Lakeville 1998.
- NEUBORNE, Ellen / Kathleen KERVIN (1999): Generation Y. In: *Business Week*, 15.02., S. 83-88.
- NICHOLLS, J. A. F. / Sydney ROSLOW / Sandipa DUBLISH (1997): Time and companionship: key factors in hispanic shopping behaviour. In: *Journal of Consumer Marketing* 14 (3), S. 194-295.
- NORTON, R. J. / M. HASKOLL (1977): *Shopping Centers. A Developers Guide to Planning and Design*. Reading.
- NRB (National Research Bureau) (1996): *Shopping Center Historical Census. A Trend Line Report. 1986 through 1995*. Chicago.
- NRB (1998): *Shopping Center Directory*, 38. Ausg., 4 Bde., Chicago
- NRB (1999): *NRB Shopping Center Census 1999*. Chicago.
- NUENO, Jose L. / John A. QUELCH (1998): The mass marketing of luxury. In: *Business Horizons* (Nov./Dez.), S. 61-68.
- O'HOLLAREN, Lana (1999): Sail to savings at Rehoboth Outlets. In: *Value Retail News* (Aug.), S. 32-33.

- O'MARA, W. Paul / Michael D. BEYARD / Dougal, M. CASEY (1996): *Developing Power Centers*. Washington, D.C.,
- Office of State Planning of New Jersey (1995): *Big Box Retail*. Memo. Trenton.
- ORTEGA, Bob (1999): *Wal-Mart, Der Gigant der Supermärkte, Die Erfolgsstory von Sam Walton und dem größten Handelskonzern der Welt*. Wien.
- PAPPAS, Lorna (1999): Retail Theming. The lasso that pulls shoppers in. In: *Shopping Center World* (März), S. RT1-RT12.
- PETERSON, Eric C. (1989): Power centers! Now! *Stores* (Mai), S. 61-62.
- PETERSON, Jonathan M. (1996): Taming the sprawl mart: Using an antitrust arsenal to further historic preservation goals. In: FORREST, A. M. (Hrsg.): *1996 Zoning and Planning Law Handbook*. Deerfield, Ill., S. 695-761.
- PETERSON, Robert A. (1992): *The Future of U.S. Retailing. An Agenda for the 21st Century*. New York, Westport, London.
- POLLOCK, Will (1998): Outlet store design comes of age. In: *Shopping Center World* (Febr.), S. 54-56.
- RACHMAN, David J. / Cesar M. MALOLES III (1996): Retailer response to environmental and competitive changes in the United States. In: *Marketing and Research Today: The Journal of the European Society for Opinion and Marketing Research* 24 (2), S. 13-24.
- Rainforest Cafe, Inc. (1999): *1998 Annual Report*. Hopkins, MN.
- RAY, Cynthia (1996): Analyzing the specifics of retail markets. *Micromarket demand and supply factors*. WHITE, John R. / Kevin D. Gray: *Shopping Centres and Other Retail Properties. Investment, Development, Financing, and Management*. New York, Chichester, Brisbane 1996, S. 123-145.
- REDA, Susan (1997): Back to main street. In: *Stores*, Juni, S. 24-28.
- REDA, Susan (1997a): Mills finds cure for outlet doldrums by focussing on entertainment theme. In: *Stores* (April), S. 106-107.
- REDA, Susan (1998): Reaching the aging boomers. In: *Stores*, März, S. 22-26.
- REILLY, William J. (1931): *The Law of Retail Gravitation*. New York.
- ROMANO, Ellen (1996): Rainbow retailing. Marketing to ethnic trade areas. In: *Journal of Property Management*, Sept./Okt., S. 40-44.
- ROSENDORF, Marc E. / Jill R. SEIDMAN (1998): Restrictive covenants - the life cycle of a shopping center. In: *Probate and Property* 12 (5), S. 33-39.
- ROULAC, Stephen, E. (1996): The shape of things to come. Retail real estate in the twenty-first century. In: BENJAMIN, JOHN D. (Hrsg.): *Megatrends in Retail Real Estate*. Boston, Dordrecht, London, S. 101-137.
- ROWE, Peter G.: *Making a Middle Landscape*. Cambridge, Mass. 1991.
- RUBIN, Michael S. / Robert J. GORMAN / Michael H. LAWRY (1994): Entertainment returns to Gotham. In: *Urban Land* 1994 (Aug.), S. 59-65.
- RUTHER-MEHLIS, Alfred (2001): Factory Outlet Center: Bedrohung oder Chance für die Innenstädte. In: *Raumplanung* 95, S. 75-80.
- SACK, Robert D. (1988): The Consumer's World: Place of Context. In: *Annals of the Association of American Geographers* 1988, S. 642-664.
- SALIGA, Pauline A. (Hg.) (1990): *The Sky's the Limit. A Century of Chicago Skyscrapers*. New York.

- SASSEN, Saskai / Frank ROOST (2000): Standorte der Entertainment-Industrie. In: *Stadtbauwelt* 91 (148), S. 18-23.
- SCHANTZ-FELD, Mali R. (1998): Multicultural marketing: Big business in any language. *Value Retail News*, Mai, S. 58-59.
- SCHMALEN, Helmut (1996): Schnäppchenjagd und Polarisierung im Handel. In: *Markenartikel* (2), S. 50-53.
- SCHOLZ, Claudia Maria (1989): City-Galerie Aschaffenburg – Einkaufszentrum Sankt Augustin. Ein Vergleich integrierter Einkaufszentren. Rhein-Mainische Forschungen 106. Frankfurt am Main.
- SCHWANKE, Dean (1993): Navigating the value retail marketplace. In: *Urban Land* (Mai), S. 38-42.
- SCHWANKE, Dean (1994): *Remaking the Shopping Center*. Washington, D.C.
- SHIELDS, Rob (1992): Spaces for the Subject of Consumption. In: Ders. (Hrsg.): *Lifestyle Shopping. The subject of consumption*. London, New York, S. 1-20.
- SHILLINGBURG, Donald (1994): Entertainment drives retail. In: *Architectural Record*, (Aug.), S. 82-85.
- SHIM, Soyeon / Kenneth C. GEHRT (1996): Hispanic and native American adolescents: An explanatory study of their approach to shopping. In: *Journal of Retailing* 72 (3), S. 307-324.
- SHIM, Soyeon / Mary A. EASTLICK (1998): The hierarchical influence of personal values on mall shopping attitude and behaviour. In: *Journal of Retailing* 74 (1), S. 139-160.
- SICARD, Allyson (1997): Amusements aim to keep shoppers shopping longer. In: *Shopping Center World*, (Nov.), S. 42-49.
- SIEGEL, Laurence (1996): The changing face of value retail. In: *Urban Land* (Mai), S. 122-127.
- SIMMONS, J. (1964): *The Changing Pattern of Retail Location*. Chicago (= The University of Chicago, Department of Geography, Research Paper No. 92).
- SINDERMANN, Martin (1998): Department stores ride the wave. In: *Shopping Center World*, (Jan.), S. 28-30.
- SOLAL, Jean-Louis (1998): *Shopping Centers. The Megatrends*. With a New Introduction. New York, 2. Aufl.
- SOLOMON, B. (1993): Power Centers. *The New Face of Retailing*. *Management Review* (April), S. 50-53.
- SORIANO, Veronica V. (1999): The shopping center industry in 1998. In: *ICSC Research Quarterly* 6 (1), S. 20-23.
- SORIANO, Veronica V. (1999/2000): Asian American consumers: Understanding a heterogeneous market. In: *ICSC Research Quarterly* 6 (4), S. 4-12.
- SPELLMEYER, A. W. (1993): Mall of America. Confounding the sceptics. In: *Urban Land* (April), S. 43-46 u. 81-83.
- SPINK, Frank H. (1981): Downtown malls: prospects, design, constraints. In: STERNLIEB, George / James W. HUGHES (Hrsg.): *Shopping Centers: U.S.A.* New Brunswick, N. J., S. 201-218.
- SPRINGER, Jon (1998a): Preparing for the greying of America. In: *Shopping Centers Today* (Nov.), S. 33.
- SPRINGER, Jon (1998b): L.L. Bean planning more stores - at last. In: *Shopping Centers Today* (Sept.), S. 65.
- SPRINGER, Jon (1998c): Full-price, off-price moving into the same neighborhoods. In: *Shopping Centers Today* (3), S. 5.
- SPRINGER, Jon (1998d): Redesigning the redesign. New big box concepts think outside the box. In: *Shopping Centers Today* (Dez.), S. 15 u. 26.
- SPRINGER, Jon (1999): Home Depot tries "Small Box" with new store. In: *Shopping Centers Today* (Aug.), S. 30.
- STASIOWSKI, Kent / Seth RISEMAN (1995): Superstores head downtown. In: *Urban Land* (Sept.), S. 33-38.
- STEINCKE, Albrecht (2000): Tourismus und Konsumkultur: Orientierungen – Schauplätze – Werthaltungen. In: Ders. (Hrsg.): *Erlebnis- und Konsumwelten*. München, Wien, S. 11-27.
- STEINCKE, Albrecht (2000): Auf dem Weg zum Hyperkonsumenten. Orientierungen und Schauplätze. In: ISENBERG, Wolfgang / Matthias SELLMANN (Hrsg.): *Konsum als Religion*. Mönchengladbach 2000, S. 85-94.
- STEINNESS, Donald N. (1982): Suburbanization and the "Malling of America". A time-series approach. In: *Urban Affairs Quarterly* 17 (4), S. 401-418.
- STERN, William M. (1994): Bumpbacks in Minneapolis. In: *Forbes* (11. April).
- STERNLIEB, George / James HUGHES (1981a): *Shopping Centers: U.S.A.* New Brunswick, New Brunswick.
- STERNLIEB, George / James HUGHES (1981b): *The Uncertain Future of Shopping Centers*. New Brunswick, New Brunswick.
- STONE, Kenneth F. (1995): *Competing with the Retail Giants: How to Survive in the New Retail Landscape*. New York u. a. O..
- SUSSMAN, Albert (1982): Community Conservation Guidelines: A failure. In: STERNLIEB, George / James HUGHES (Hrsg.): *Shopping Centers: U.S.A.* New Brunswick, S. 63-70.
- SUSSMAN, Albert (1982): Die US-amerikanische Shopping-Center-Industrie. In: Falk, Bernd: *Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management*. Landshut am Lech, S. 37-46.
- TALMADGE, Candace (1998): Houston eyesore becomes a landmark. In: *Shopping Centers Today* (Mai), S. 171-174.
- The Chicago Fact Book Consortium (Hrsg.) (1995): *Local Community Fact Book Chicago Metropolitan Area 1990*. Chicago.
- The Mills Corporation (1997): *1997 Potomac Mills Annual Marketing Program*. Washington, D. C..
- The Mills Corporation (1999): *The Mills Corporation. 1998 Annual Report*. Arlington.
- The National Retail Federation (1995): *Value Retailing in the 1990s. Off-Pricers, Factory Outlets & Closeout Stores*. New York u. a. O..
- The White House (1981): *Community Conservation Guidance*. In: STERNLIEB, George / James HUGHES (Hrsg.): *Shopping Centers: U.S.A.* New Brunswick, S. 83-90.
- THOMPSON, Donald N. (1998): The Winner Is.... In: *Ivey Business Quarterly* 62 (3), S. 39-45.
- Times Square Business Improvement District (1998): *Annual Report*. New York.
- TURBIDY, Michael (1998): Mall openings, 1987-2000: How and why they've changed. In: *ICSC Research Quarterly* (5) 2, S. 1-4.

- ULI (Urban Land Institute) (1989): Ocean Outlets-Rehoboth Beach Delaware. Project Reference File 19 (2), Washington, D.C.
- ULI (1991): Potomac Mills. In: Urban Land Institute Fall Meeting, Washington, D.C., S. 70-71.
- ULI (1993a): Dollars & Cents of Shopping Centers in the TOP 20 Metropolitan Areas. A Special Report. Washington, D.C.
- ULI (1993b): Dollars & Cents of Renovated / Expanded Shopping Centers: 1993. A Special Report. Washington, D.C..
- ULI (1995): Meyerland Plaza. Project Reference File 25 (14).
- ULI (1996): Entertainment Center at Irvine Spectrum. Project Reference File 26 (17), Washington, D.C..
- ULI (1998a): Dollars and Cents of Shopping Centers: 1998. A Study of Receipts and Expenses in Shopping Center Operations. Washington, D.C..
- ULI (1998b): Urban Land Institute 1998 Real Estate Forecast. Washington, D.C..
- ULI (1998c): Developing Urban Entertainment Centers. Washington, D. C..
- Urban Retail Properties Co. (1999a): Water Tower Place Chicago, Illinois. Chicago (unveröffentlicht).
- Urban Retail Properties Co. (1999b): 900 North Michigan Fact Sheet. Chicago (unveröffentlicht).
- VALENTE, James R. / Leslie A. ORINGER (1998): Retail's Evolving Footprint. In: Urban Land (Juli), S. 30-35.
- VANDERBECK, Robert M. / James H. JOHNSON, Jr. (2000): „That's the only place where you can hang out“. In: Urban Geography 21 (1), S. 5-25.
- VEATCH, Nancy D. (1996a): Variables to consider for trade area size. In: Shopping Center Directions 18/19, S. 1-2.
- VEATCH, Nancy D. (1998a): Growth markets: supply or demand-led shopping center development revisited. In: Shopping Center Directions 22, S. 1-5.
- VEATCH, Nancy D. (1998b): NRB shopping center census: 1997. In: Shopping Center Directions (23), S. 1-2.
- VEATCH, Nancy D. (1999): Power Centers: The decline continues. In: Shopping Center Directions (26), S. 1-2.
- VEATCH, Nancy D. (1996b): REITs: real estate investment trusts. Driving force of the shopping center industry?. In: Shopping Center Directions 24, S. 1-2.
- VOGELS, Paul-Heinz, Joachim WILL (1999): Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory Outlet Center. Grundlagenuntersuchung im Rahmen des Forschungsfeldes „Zentren“ des experimentellen Wohnungs- und Städtebau im Auftrag des Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Bonn. Stadtforschung aktuell 70, Basel, Boston, Berlin 1999.
- VOLLMAR, Rainer (1981): "Urban Renewal" in Boston/USA. Ein Beispiel für außereuropäische Stadterneuerung. In: Geographische Rundschau 33 (1), S. 2-11.
- VOLLMER, Rainer (1998): Anaheim - Utopia Americana. Stuttgart.
- WEIDMANN, Andreas (2001): Keine Gefahr für den regionalen Einzelhandel durch das B5 Designer Outlet Center bei Wustermark. In: Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung 9, S. 6-8.

- WIENZEL, Carl-Otto (1998): Freizeiteinrichtungen im räumlichen Kontext von Shopping-Centern – nationale und internationale Beispiele von Konzepten und Projekten. In: FALK, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping Center. Landsberg/Lech, S. 265-315.
- WEINSTEIN, Alan C. (1995): How to cope with - or without - „Big Box“ retailers. In: FOREST, A. M (Hrsg.): 1995 Zoning and Planning Law Handbook. Deerfield, Ill. S. 579-593.
- WESTLAKE, T. (1993): The disadvantaged consumer: Problems and policies. In: BROMLEY, R. und C. J. THOMAS (Hrsg.): Retail Change. Contemporary Issues. London 1993, S. 172-191.
- WHYTE, William H. (1988): City. Rediscovering the Center. New York.
- WILSON, Jennifer / Randall SHEARIN (1999): New Development in Value Centers. In: Shopping Center Business (Febr.), S. 68-72.
- WIRTENBERG, Margaret S. (1981): Downtown Pedestrian Malls. In: STERNLIEB, George / James W. HUGHES (Hrsg.): Shopping Centers U.S.A., New Brunswick 1981, S. 229-236.
- WOLF, Barney (1995): Big box boom boosts Ohio retailing. In: Shopping Center World (Okt.), S. 118-126.
- WOOD, Maria (1994): Boom time for big box retailers. In: Real Estate Forum (April), S. 48-54.
- WORLEY, William S. (1990): J. C. Nichols and the Shaping of Kansas City. Columbia u. London.
- WORLEY, William S. (1997): The Plaza. First and Always. Kansas City 1997.
- ZAGORIN, Adam (1997): The mall, the merrier. In: Time 150 (22), S. 76-77.
- ZINN, Laura (1990): Retailing. Who will survive? In: Business Week (26.Nov.), S. 44-50.
- ZIPPERER, John. (1996): The big-box nation. In: Commercial Investment Real Estate Journal (März/April), S. 24-29.
- ZURIN, SHARON (1995): The Culture of Cities. Cambridge, MA.

### Zeitungen und Zeitschriften

Chain Store Age  
 Chain Store Age Executive  
 Consumer Reports  
 Financial Times  
 ICSC Quarterly Research  
 New York Times  
 Shopping Centers Today  
 Shopping Center World  
 Washington Post