

Bachelor Thesis

On the subject

Marketing

Topic

Management of shopping centers in Germany
Changes and future challenges

Date of submission:

07.08.2016

Presented to:

Prof. Dr. Haller
Dipl.-Kff. Wolf

By:

Manja Schulz

Table of contents

List of abbreviations	4
List of figures	4
List of tables	4
List of appendices	5
1. Introduction.....	6-8
1.1. Motives on the choice of topic	6-7
1.2. Limitations of the research	7-8
2. Fundamentals of shopping center management.....	8-25
2.1. Definitions and different kind of shopping centers.....	8-10
2.2. Historical development of shopping centers	10-13
2.3. Basic methods and tools for shopping center management	13-22
2.3.1. Constitutive decision-making	14-20
2.3.1.1. Determining location and size.....	14-16
2.3.1.2. Choosing the architectural design	16-18
2.3.1.3. Developing an appropriate sector&tenant mix.	18-20
2.3.2. Shopping center internal decision making	20-22
2.4. Investors as part of the property development and management process of shopping centers	22-23
2.5. Public authorities as part of the property development and management process of shopping centers.....	23-25
3. Current changes and trends in the market.....	25-31
3.1. The increasing influence of e-commerce.....	25-26
3.1.1. The emergence of click and collect, online research and other new technology	27-28

3.1.2. Center apps as shopping centers' marketing tool.....	28-30
3.2. Demographic change & the resulting orientation towards seniors	30-31
4. Empirical study: Interviews with experts	32-46
4.1. Objectives and research methodology	32-34
4.2. Results.....	35-40
4.3. Discussion.....	40-43
5. Recommendations.....	43-45
6. Outlook	45-46
List of cited literature.....	47-50
Appendices	51-83
Hardcopy of cited websites.....	84-96
Bachelor thesis affidavit	97

List of abbreviations

B&M	brick and mortar
GLA	gross leasable area
ICSC	International Council of Shopping Centers
IfD	Institut für Demoskopie
ZMOT	Zero Moment of Truth

List of figures

Fig.

1 Possible basic forms of shopping centers	17
2 Model for interaction and interest relationships of market participants in the property development and management process of shopping centers.....	23
3 Amount of online-customers among the German population from 2000 until 2014	26
4 Development of the amount of older than 65-year-old from 1960 until 2060 ...	30
5 Major and subtopics of interviews with experts	34
6 Forum Hanau	35
7 Donau-Einkaufszentrum.....	37
8 Sector mix of Eastgate	41
9 Sector mix of Linden-Center	42

List of tables

Tab.

1 International standard for European shopping center types	10
2 Development of shopping centers in Germany from 1965 until 2016	12

List of appendices

App.

I Methods for determining the catchment area	51
II Components of deciding factors and possible manifestations	52
III Pictures of Selfie-Box.....	53
IV Example of Selfie	53
V Screenshots of center app	54
VI Pictures of flyer for center app	54
VII Transcript of interviews with experts	55-83

1. Introduction

The central point of this thesis is to find out what shopping centers in Germany have to offer their customers to stay successful in the long run. The challenge lies in constant changes of customers' preferences and increasing e-commerce in combination with brick and mortar (B&M) shopping center complexes.

Successful shopping centers anticipate trends and act accordingly even before customers express desires (Tollmien in Falk/Falk, 2014, p.23). However, the center as agglomeration of retailers/tenants and different actors within the market such as investors, architects, operators and public authorities complicate quick and flexible responses to trends. The physical building itself and subsequent changes in structure and design are difficult to achieve due to the construction laws and the already ongoing day-to-day operation of the center. It is therefore all the more important to wisely consider constitutive decision making such as determining the location, size, design, sector and tenant mix before building a shopping center. Every decision should be thought through with market responsive center strategy and positioning in mind. The overall goal is to achieve a positive center image.

1.1. Motives on the choice of topic

After spending several months reading retail-specific business magazines such as the German magazine "Der Handel", it was clear that knowing the past, recognizing the presence, and understanding the future challenges of developing, maintaining, and managing B&M shopping centers will lead to understanding what it will take to continue to make them successful. The number of centers increased uninterrupted despite of the on-going growth of e-commerce. However, the rate of physical centers being developed is slowing down (EHI Retail Institute, 2016, p.19), raising the question of whether the market is saturated or the competition of e-commerce too strong, or possibly both. How can shopping centers remain successful in changing market situations? This thesis aims to answer that question by looking at the history of German shopping center development and management, analyzing current practices and trends, and

evaluate future challenges and ideas. The German market is chosen deliberately due to the author's personal local experiences and personal interests.

1.2. Limitations of the research

Since 1964, shopping centers gained quantitative and qualitative importance in Germany. Progressively they differentiated in types (Martin, 2003, p.25). Not all of the different shopping centers types will be looked at in this thesis. Factory Outlet Centers, Retail Parks, Railway-Centers and Airport-Centers as well as Power Centers will not be discussed and if mentioned, only briefly. Observations and advice focus mainly on medium sized inner-city shopping centers developing towards Urban-Entertainment-Center/Mixed-Used-Center. These centers combine retailers, entertainment, gastronomy and adventure elements (Besemer, 2004, p.28). However, the market changes and trends being discussed will be applicable for other shopping center types as well.

In the first part of this thesis, the definition of shopping centers and their development in Germany will be covered. Knowing shopping centers' history is important to understand what lead to the status quo of today. In order to provide sound recommendations at the end of this thesis, all the existing aspects of shopping center management and the involved actors will be discussed in part two. The thesis will also discuss the current market situation and present market trends such as the demographic change and e-commerce.

To answer the question of successful shopping center management, the empirical part of this thesis consists of interviews with experts. A sole comparison of academic publications cannot be done because the current literature is lacking with sparse exception like Falk/Falk (2014), Shopping-Center Future and the annual EHI reports. It would have been possible to conduct a customer survey. Though it remains questionable how well customers are aware of current trends and their shopping behavior. In contrast to customers, experts like center managers, architects and scientists have usually a profound knowledge in this area and know which trends might last and need response. This is the reason why five experts were interviewed. Within the scope of this thesis not all representatives of

market actors could be interviewed. An attempt was made to obtain as many diverse opinions as possible for discussion, recommendations and the outlook in the end of this thesis.

2. Fundamentals of shopping center management

2.1. Definitions and different kind of shopping centers

As global trade association of the shopping center industry, the International Council of Shopping Centers (ICSC) can be seen as reliable source to provide an appropriate definition of shopping centers (Reikli, 2012, p.27). According to the ICSC (2016) “A shopping center is a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, typically with on-site parking provided. The center's size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center”.

The emphasis of this definition is put on “...managed as a single property”. So the major challenge lies in bringing together single retail shops and promoting them successfully in one location. It takes effort and good planning to take into consideration the interests of all parties involved: the single retailers, the investors, the operators, and the customers.

This research focuses on shopping centers in Germany. For the European market the ICSC provides an additional definition with regards to the center's size:

“A European shopping center [can be defined] as a retail property that is planned, built and managed as a single entity, comprising units and “communal” areas, with a minimum gross leasable area (GLA) of 5.000 m²” (Lambert, 2006, p.35).

As of 2016, a shopping center in Germany measures on average 32.300 m² (including rental area, shopping streets, area of center management, sanitary rooms) and consequently exceeds Lambert's minimum figure significantly. The first German shopping centers in 1965 measured 34.000 m² (EHI Retail Institute,

2016, p.19). It will be discussed later how they developed over the course of recent history.

The ICSC published a framework in 2006 connecting size and other shopping centers characteristics. Common elements of European shopping centers were identified in this framework. The ICSC acknowledged that the framework may change over time; therefore monitoring the industry's development is required.

In the ICSC framework Lambert (2006, p.35, 40) classifies European centers in two broader categories: traditional and specialized (see table 1).

According to Lambert a traditional center is an all-purpose scheme. Within traditional centers are two smaller categories, comparison-based and convenience-based. The former consists of businesses that sell nonessential goods like fashion apparel, electronics and luxury goods in the city center. Whereas the latter refers to essential goods anchored by a grocery store located at the edge of town.

Contrary to traditional specialized centers, Retail Parks, Factory Outlet Centers and Theme-Oriented Centers are built for a specific purpose. In a Retail Park medium-scale and large-scale specialist retailers are combined. Discounted prices by manufacturers and retailers will be found at Factory Outlet Centers. Theme-Oriented Centers are divided into leisure-based and non-leisure-based ones. Leisure-based Theme-Oriented Center may include cinemas, gyms and other leisure related services, whereas non-leisure-based centers focus on selling a deep and concentrated merchandise collection in a niche market.

Format	Type of Scheme		GLA in m²
Traditional	Very Large		80.000 +
	Large		40.000 - 79.999
	Medium		20.000 - 39.999
	Small	Comparison-Based Convenience-Based	5.000 - 19.999 5.000 - 19.999
Specialized	Retail Park	Large	20.000 +
		Medium	10.000 –
		Small	19.999 5.000 – 9.999
	Factory Outlet Center		5.000 +
Theme-Oriented Center	Leisure-Based	5.000 +	
	Non-Leisure-Based	5.000 +	

Table 1: International standard for European shopping center types. Adapted from: Lambert, 2006, p.35

Shopping centers can be classified according to their location. The Urban Land Institutes (1999, cited by Besemer 2004, p.21; Falk, 1975, p.44) defined three types. The Neighborhood, or Convenience Center, is located in the residential neighborhood and consequently close to its customers. The Community Center has a larger catchment area and offers a wider range of shops and services. The Regional or Super-Regional-Center has a transregional importance and satisfies short-term, medium-term and long-term demand.

Shopping centers are becoming more hybrid with changing customers' expectations and technological progress (Ringel, 2016). Consequently strict classifications as per size or location might not be enough to describe the existing and upcoming shopping center types. The Lambert/ICSC is better, because it combines size, location, sector and tenant mix to more accurately reflect the different centers types.

2.2. Historical development of shopping centers

The United States were the driving force behind, with what we now regard as, modern day shopping center development. Before shopping centers emerged in Germany, they were already well established overseas (Martin, 2003, p.28). There

was no integration of industry, commerce and residential life in the city center, resulting in creating shopping centers in the suburbs where people lived. In response to the socio-spatial segmentation of the American city the first significant mall opened four miles South of Kansas City in 1922 (Farrell, 2003, p.6).

In 1964 the first center, Main-Taunus Zentrum in Frankfurt, opened. In contrast to the American model it was an open complex. American centers tend to be enclosed and air-conditioned due to the weather conditions in North America (Rieper in Hellmann/Schrage, 2005, p.140). The following year Werner Otto incorporated the Werner Otto Vermögensverwaltung GmbH to create shopping centers in Germany based on American examples. However, simply copying the design was not suitable for the German market as the shopping centers size would need to be adjusted. Werner Otto Vermögensverwaltung GmbH's first enclosed and air-conditioned center, the Franken-Zentrum, was a great success in 1969. It became a model for all other shopping centers created in the beginning of the '70s, making them the first generation of shopping centers. They are characterized by one or two department stores as anchor tenant, modest design and usually located on the greenfield (called "grüne Wiese" in German) (Hahn, 2002, p.151-152). Organized events or other attractions in the center were unknown at that time (Franke, 2006, p.32).

In the first half of the '70s there was a construction boom in the old states of Germany. As shown in table 2, from 1970 to 1975, the number of centers more than tripled from 14 to 50 centers. This rapid growth weakened until the German reunification due to poor planning and the renovations requirements of old centers (Bastian, 1999, p.4-5).

Year/Status 01.01.	Number of Centers	Total Area in m²	Area per Center in m²
1965	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
2000	279	9.212.200	33.000
2005	363	11.449.600	31.500
2010	428	13.512.000	31.600
2012	444	13.883.900	31.300
2013	453	14.266.600	31.500
2014	460	14.434.630	31.400
2015	463	14.849.090	32.100
2016	476	15.363.070	32.300

Table 2: Development of shopping centers in Germany from 1965 until 2016. Adapted from: EHI Retail Institute, 2016, p.19

The second generation of shopping centers was built between 1973 and 1982. In contrast to the first generation they were built in inner city locations resulting in smaller sales areas. The architecture was more elaborate, lining shopping streets (“Ladenstraße” in German), and extended to two floors. Bright shop windows presented an eye-catching contrast to the rather dark shopping streets without daylight. Between 1982 and 1992 daylight became more important. Third generation shopping centers had galleries rich with daylight supporting an even more sophisticated architecture in still preferred inner-city locations. Hypermarkets (“SB-Warenhäuser” in German) served as anchor tenants (Franke, 2006, p.32-33).

After the fall of the Berlin Wall in 1989, shopping centers emerged in the new German states. During a major restructuring process of the Eastern German retail industry, provisional centers were created in a matter of weeks. With centers built out big tents and former factory halls, Western business groups sought fast profiling in the new market. In this time of political disorder and lacking regulation shopping centers were built on the greenfield and even in small communities which had no central function but wanted to secure investment and jobs (Bastian, 1999, p.5; Ringel, 2016). The “bundesdeutsche Baugesetzbuch” (BauGB) was only put in place for Eastern Germany in 1992 (Franke, 2006, p.68).

During the fourth generation of shopping centers (1992 – 2002) inner-city centers continued to emerge. At the same time this generation is characterized by two simultaneous but different developments. The first one, as mentioned above, was the new large-scale centers on the greenfield of Eastern Germany due to the reunification. At the same time, older centers were renovated to improve the shopping atmosphere. Elements such as light effects, fountains, and plants were added. In contrast to the first generation of shopping centers, the opportunity of entertainment alongside shopping came into focus. Special occasions, like Christmas, Easter had their own events alongside regular fashion shows and festivals for children. Moreover, new tenants such as cinemas, bowling alleys and gyms enlarged and diversified these centers offering customers other reasons, besides shopping, to visit and stay longer (Franke, 2006, p.33).

The beginning of the 20th century marks the fifth generation of shopping centers. Current, no new shopping centers permitted are granted for the greenfield area (Ringel, 2016). Developers concentrate on the inner-city, especially in the city-center, to offer sophisticated architecture in the best integrated locations. Medium-sized cities still have undiscovered potential for new shopping centers and get into developers' focus (Ringel, 2016). Entertainment and adventure are more relevant than ever before (Franke, 2006, p.34; Besemer, 2016). It will be discussed later how important this trend truly is for the management of shopping centers, their long-term success and which other trends might emerge in the future.

2.3. Basic methods and tools for shopping center management

After having clarified how shopping centers can be defined and how they developed in Germany over time, it will be presented how they are managed.

It is important to point out which decisions in which area have to be made and which decisions impact which kind of customers. Shopping center operators face the challenge to attract people of different ages, backgrounds, nationalities, and personal preferences. According to Martin (2003, p.161) customers can be differentiated into two types. The first type prefers saving time and keeping the shopping process as short as possible. It is characteristic for customers following

the economization strategy. The cost-benefit-ratio matters for this type of customers. Economization strategy's followers are cost-aware and want to spend as little money as possible for qualitative decent products.

In contrast to the short shopping experience of economization strategy's customers, customers of the preference strategy enjoy shopping as a leisure time activity. The spent time does not matter to them. However, the price matters, but in a different manner from the economization strategy. Finding a usually expensive product for a low price represents a positive experience.

Those are two customer types shopping center developers have to keep in mind while deciding on the centers' parameters. Focus of attention should always be the customer while at the same time achieving a decent return on investment.

Falk (1975, p.42) divides the decision making process in two areas: Constitutive and internal-decision making.

2.3.1. Constitutive decision-making

In this decision making process, the developer or a chosen business determines long-term parameters such as the location, the size, the architectural design and the sector or tenant mix.

2.3.1.1. Determining location and size

Determining the location of the shopping center is the most important decision because once the center is built, it is virtually permanent. To best select location, a market analysis and a site analysis are essential (Falk, 1975, p.43).

Martin (2003, p.71) differentiates between determining the macro location and micro location. According to Martin, catchment area and macro location can be used as synonyms to represent potential and actual customers resulting from a given area. In this area data concerning demand and competition have to be gathered. To access only relevant information, the catchment area has to be

precisely determined by several methods. The details of every method are beyond the scope of this thesis; however, an overview of methods can be found in the appendix (App. I).

Subsequently, quantitative and qualitative methods are used to determine not only the number of potential customers in the area but also their expectations. Purchasing power, unemployment rate, recipients of welfare, income level, educational level, marital status, gender or household's size deliver first impressions. The analysis of competition starts with the quantitative collection of occupied areas by potential competitive retailers. A market niche for the new center's tenants might be discovered. Moreover, aspects like accessibility have to be taken into consideration (Martin, 2003, p.72-73) along with the influence of mail-order trade and commuter movements (Falk, 1975, p.44).

The micro location represents the exact location of the new shopping center and its direct surroundings. Martin (2003, p.73) differentiates between the urban and the ex-urban shopping center. The impact of surrounding retailers and accessibility differs between the two. Depending on the surrounding retailers, the tenant mix has to be adjusted. Customers regard contiguous retailers as related to the shopping center for their "One-Stop-Shopping". If a center is located in a residential area, the demand for convenience goods is higher and needs to be reflected in the tenant mix. The tenant mix will be discussed later in detail.

Falk (1975, p.44-46) points out that with the increasing catchment area and its population within, increases the shopping center size accordingly. Thereby he differentiates three types by their catchment area size as presented in section 2.2.

The 3 types are:

- 1) Neighbourhood Center with a close catchment area,
- 2) Community Center with a bigger catchment area and therefore a more elaborated and more numerous tenant mix,
- 3) Regional Center combining the biggest catchment area and meeting long-term demands.

It is difficult to approach the question of a center's size. It depends on the center type, location and its marketing strategy. According to the EHI Report (2016), today's shopping centers measure on average 32.300 m².

2.3.1.2. Choosing the architectural design

The Roman architect and engineer Vitruvius coined three principles for the successful planning of a building: *Firmitas, utilitas et venustas*. The three words translate to "strength, utility and beauty". According to him each of the three criteria has to be met (Fischer, 2014, p.56; Fuhrich, 2013, p.4). These principles should be applied to shopping center design as well.

There are various possibilities to arrange a shopping center. Neighbourhood Centers tend to follow the strip-form, retailers linked one after another in a strip on a single-level, due to their small size. However, if customers are no longer willing to walk the total length of the shopping street, the way through the center should be preset by grouping retailers and having traffic pullers and the end or corners of the shopping street (Falk, 1975, p.67). Advantages lie in low construction and maintenance costs (Gibbs, 2011, p.57).

For bigger centers forms like U-center, L-center, T-center, W-center, or a ring center are chosen. Falk mentions the development of new designs as early as 1975 (p.67). He gives the example of the Stachus shopping center in Munich, in which a hexagonal layout was chosen. Today even more designs are possible. An overview with additional design forms, as well as forms mentioned by Falk, can be seen in figure 1. Selected future trends with regards to design will be discussed in the empirical part of this thesis.

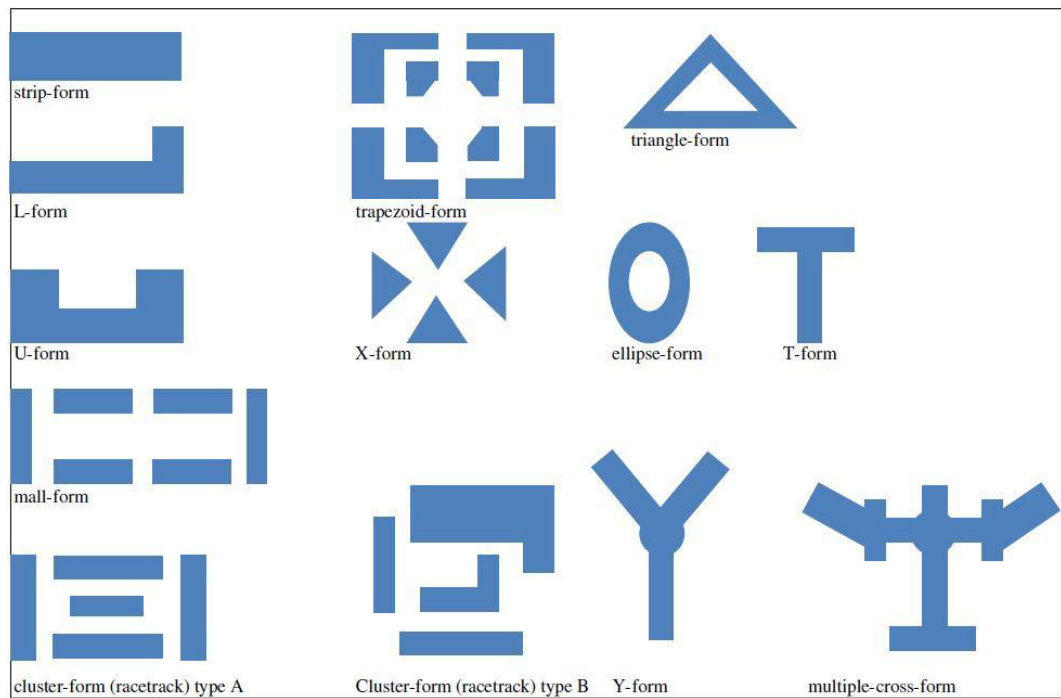


Figure 1: Possible basic forms of shopping centers. Adapted from: Besemer, 2004, p.21

In a vertical order, two or more shopping streets can be located above one another. This arrangement is best for small and restrictive areas like urban locations. However, vertical arranged shopping streets may result into a lower customer frequency in some parts. This may cause conflict between center management and disadvantage retailers. Depending on the climate at the location of the center, the total amount of investment and the influence on the shopping atmosphere, shopping streets can be enclosed or open (Falk, 1957, p.67-68).

Historically shopping center design changed alongside the generation of shopping centers as presented in section 2.2. First generation's centers were functional, but frugal and dark without daylight. In the following generation, eye-catching contrasts between dark shopping streets and bright shopping windows were used before during the third generation daylight found its way into the center due to glass domes, glass roofs and windows. With the beginning of the '90s and the fourth generation a conversion from artificial to a natural interior took place. Developers introduced plants, fountains, and monumental glass fronts to evoke more natural scenes and atmosphere. Currently, developers focus on creating shopping centers that appeal to multisensory stimuli like sound, visuals, olfactory and haptic perception. Still, light systems are important as they support the overall

visual appearance of the shopping center (Besemer, 2003, p.78-79). Gibbs (2011, p. 123) believes that retailers should “install the best lightning they can afford”.

2.3.1.3. Developing an appropriate sector and tenant mix

“The sector mix represents the collectivity of all suppliers of goods and services, which are found at a specific time in a shopping center” (translated into English from: Martin, 2003, p.59). Ratcliff/Strubbs/Shepherd (2004, p. 368) go into more detail by making use of this definition: “Tenant mix is a continuous policy of maximizing public patronage of a shopping center by optimizing the number of traders, the size of their premises, their style and goods sold or services rendered”. Consequently, the sector mix is the superior mix of all supplied good and services, whereas tenant mix is the subordinated type of retailer of a specific sector.

As Ratcliff/Strubbs/Shepherd point out, a successful tenant mix maximizes the patronage and respectively the customer frequency. Likewise Martin (2003, p.100) observes that the sector mix represents the central motivational factor for customers to visit a center.

While selecting tenants the customers’ preferences have to be taken into consideration. Moreover the center’s size has to be kept in mind. Small centers can only satisfy a fraction of customer’s wants; therefore, they should choose only particular relevant tenants for customers (Bastian, 1999, p.34).

For the center management creating and adapting the tenant mix is the most important key (Martin, 2003, p.63). As mentioned in section 2.3.1.1, location and size during the competition analysis, the external competition should be noted. At the same time the internal competition has to be taken into account while creating the tenant mix. Single retailers prefer low or no competition in the center, whereas the center manager has to provide a healthy competition on behalf of the customers (Bastian, 1999, p.34).

The tenant mix influences the image of a center; and, as part of constitutive decision-making, decisions made are not easily reversed due to long-term rental contracts. Once a specific sector mix is set, only single retailers are exchangeable

and only in compliance with the rental contract (Martin, 2003, p.64). The rental contract, provided usually by the landlord, secures the financial aspects (e.g. rent) of their relation as well as the functionality of the center as whole (e.g. advertising collective, opening hours) (Martin, 2003, p.156).

While creating the tenant mix the center manager can choose from different retailer types: Chain store or local retailers. Each type provides different advantages and disadvantages. One of the key aspects is risk management. Chain stores have an already widespread and well known concept reducing the risk for center managers. Local stores tend to have a lower solvency, whereas chain stores generally have greater financial resources. However, the local business has a bigger local reference. All in all, an advantage for one retailer is often a disadvantage for another (Martin, 2003, p.150). The number of chain stores is increasing (Pfeiffer in Everling/Jahn/Kammermeier, 2009, p.54), not only in shopping centers, but also outside in local shopping streets. In the city center on average 66% of stores belong to chains. However, this number strongly varies locally (Fuhrich, 2013, p.9).

With that understanding of the importance of the sector and tenant mix according to the center's catchment area, the question remains of how to determine the appropriate mix. As results from the interviews conducted with experts show, which will be later discussed in more detail, there is no perfect mix which could be implemented everywhere. An ideal tenant mix strongly depends on various components. Martin (2003, p.160) restricts the components to 18 different deciding factors. Each factor varies in the degree of importance depending on which strategy is pursued by the center management. As already presented at the beginning of this section, Martin divides customers following two different strategies: Economization or preference strategy (efficient and short vs. leisure shopping). Each shopping center management has to decide where it wants to position the center with regards to the presented strategies and components. All 18 components can be seen in App. II. Three selected components will be discussed here: the breadth of the total sector mix, the number of anchor tenants in the center, and the number of chain stores.

The breadth of the total sector mix is the number of sectors represented in the shopping center. For a customer following the economization strategy, the breadth of the total sector mix is not important. The shopping center is chosen based on familiarity rather than additional offers that would interfere with the customer's limited amount of time. Conversely, the customer of the preference strategy has no time limitation, *per se*, and enjoys side offers that may result in spontaneous purchases (Martin, 2003, p.161-162).

The economization strategy benefits from anchor tenants in the shopping center. In large retailers efforts for orientation and selection are minimized because of the one-stop-shop preference. However, even high-qualitative shopping centers have anchor tenants, leading to the conclusion that centers following the preference strategy cannot completely restrain from anchor tenants (Martin, 2003, p.165).

As already mentioned, the center management has to choose between the amount of chain stores and local retailers. A high number of the former minimizes the risk. At the same time, flexibility and engagement might be lower since a local store is typically managed by its owner. For both strategies, economization and preference, corresponding chain and local retailers exist. Shopping centers' owners and investors prefer usually a high chain store amount due to the lower risk (Martin, 2003, p.172-173).

All in all, a sector and tenant mix has to be well chosen by the center management. They can be adjusted accordingly, even if it takes time, in order to continue satisfy and keep customers happy.

2.3.2. Shopping center internal decision making

Internal decision-making is characterized as reaction to short-term market changes. Decisions are made in cooperation of developers/center management and the single retailers of the shopping centers. However, the main actor remains the center management. Good decisions secure long-term customer loyalty, win new customers and increase awareness (Rieper in Hellmann/Schrage, 2005, p.147). To achieve the set goals center management coordinates the main instrument of the internal decision making, the communication politics. Communication methods

can be in the form of collective public relations using events, discount campaigns, clearly posted shopping hours, attractive and informative decoration, and proper lightning (Bastian, 1999, p.36-37). When it comes to advertising, center management and single retailers will come together to form a collective and decide upon which methods and tools will be used.

All retailers are obligated to participate in the advertising collective (Falk, 1975, p.72). This obligation is usually defined in rental contracts (Martin, 2003, p.156). Every member pays a certain amount for the shopping center's marketing cost over an agreed upon period. Thereby collective campaigns for channels such as print, TV, social media, the center's website are created and events in the center are paid (Zink, 2016). To better organize events, data of customer structure should be collected and analyzed. Information concerning gender and age support the decision-making-process of events and are particularly useful. For example, for a shopping center frequented by larger number of men, car shows or similar events that appeal to men are helpful in attracting customers. Similarly, events such as children's festivals or drawing contests are attractive for shopping centers where a higher proportion of children frequent (Falk, 1975, p.207).

It is difficult for shopping centers to get customers' attention. Media overload makes it challenging for shopping centers to get their message to their customers. Technological advancements help to better target customers by sending only specific and relevant content to the right person who is likely to be interested in the information or offers. Technologies such as "Tailored Touchpoints", which provide only target specific advertising messages, ultimately help attract more customer attention (Tollmien/Tollmien in Falk/Falk, 2004, p.29).

The ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG (ECE) is the largest shopping center operator in Germany (EHI Retail Institute, 2016, p.22). ECE came from the previously mentioned Werner Otto Vermögensverwaltung GmbH's. Its centers in Berlin decided in the advertising collective to develop a tool called "Selfie-Box". In the "Selfie-Box" customers can take a photo of themselves with different backgrounds. Afterwards they can send it to their e-mail account or publish it on the center's Facebook page or their private profile. This resulted in reaching out to more potential customers via the use of technology integrated with social media.

Pictures of the box and an example “Selfie” can be seen in the appendix (App. III and IV). Because of the cost involved in this effort, without the advertising collective and the collaboration of the ECE-Centers, a shopping center alone would not be able to afford this investment (Dittrich, 2016).

In summary, an efficient advertising collective alongside communication politics is in the interest of the retailers in the shopping center and lead to the success of the center itself. The collective gives tools to develop events resulting in temporary attention for the center, as well as maintaining customers’ attention long-term by providing contextual and personalized added value. All communication tools and methods should aim at generating a coherent shopping center image in the eye of the customer (Bastian, 1999, p.36).

2.4. Investors as part of the property development and management process of shopping centers

After having illuminated the basic instruments of shopping center management, or in other words looked at the operator of shopping centers as well as the tenants alongside the tenant mix and the architecture, the owners or respectively the investors of shopping centers will be discussed. As shown in figure 2, shopping center investors play a major role in the interaction and interest complex of shopping centers. However, customers were missing in this cluster. Even without being part of the development and management process, *per se*, it is their preferences and desires which are taken into account, among others, the whole shopping center design, tenant mix and marketing campaigns. This is the reason why the customer is chosen as the foundation of the shopping center in the middle of figure 2.

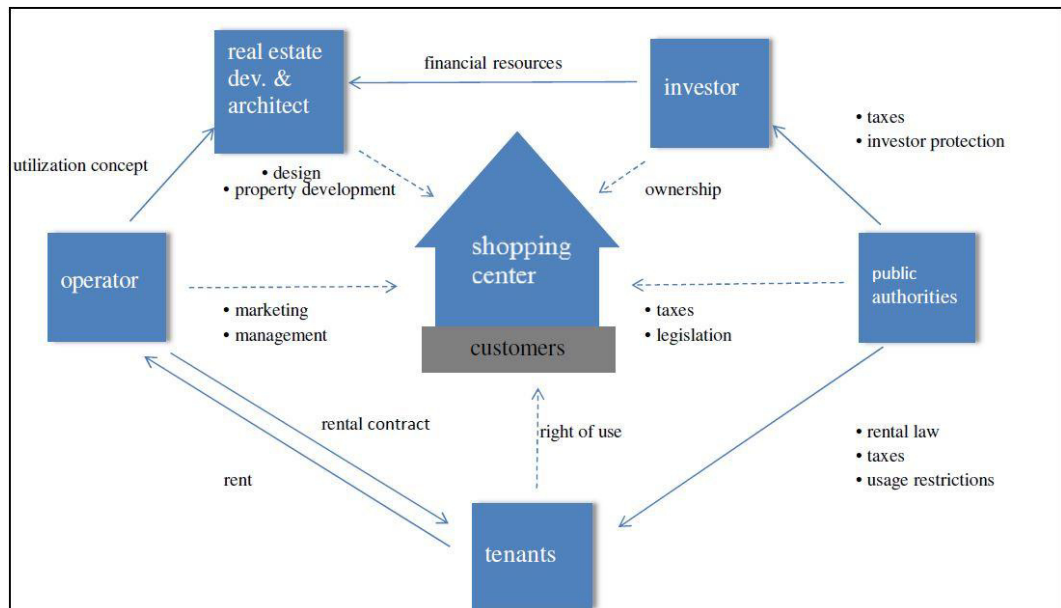


Figure 2: Model for interaction and interest relationships of market participants in the property development and management process of shopping centers. Adapted from: Besemer, 2004, p.101

The development of shopping centers requires major investments. Depending on the centers size, type, desired architecture, and quality, this can be anywhere between twenty to several hundred million euros (Besemer, 2004, p.45). Given the high financial input, owners and investors expect corresponding appropriate return on investment. Shopping centers represent an immobile capital investment. A long-term secure investment can only be provided by a carefully chosen positioning of the center (Martin, 2003, p.78). Beyerle in Falk/Falk (2014, p.62) shares Martin’s opinion and states as well that in the future shopping centers’ intelligent positioning is mandatory for successful investments.

2.5. Public authorities as part of the property development and management process of shopping centers

There are many restrictions and regulations concerning shopping center management in Germany. Earlier on, one major restriction compared to foreign countries was the restrictive shopping hours (Besemer, 2004, p.56). However, between 1956 and 2007 the shopping regulations have become more relaxed and the shopping hours have become extended. 1956 shops could be open from 7AM to 6:30PM on Mondays to Fridays, Saturdays from 7AM to 2PM. On Sundays and public holidays shops remained closed except for four days during the year. The

federal states (“Länder” in German) were able to choose four Sundays in accordance to public events or fairs (BGBl.I p.875, 1956). From 2003 on, shops could open one hour earlier, at 6AM, and stay open until 8PM on Mondays to Saturdays (BGBl. I p.744, 2003). In 2006, the Föderalismusreform redistributed the power of legislation between federal states and federal level (“Bundesebene” in German). From now on every federal state can regulate, independently from the federal level, on the shopping hours and individually adjust shopping hours in accordance to region-specific demands (Sturm, 2009).

As example for the new power in legislation, Berlin’s new regulation of shopping hours is presented. In 2006, the Berliner Ladenöffnungsgesetz (BerlLadÖffG) (last changed in 2010), declared that shops can be open 24 hours from Mondays to Saturdays and are closed on Sundays and public holidays. There are eight Sundays in a year chosen by the Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz during which shops may open.

In 2004, Besemer (p.56) stated that the synergy effects between the retail industry, gastronomy and leisure facilities, as well as increases in turnovers, might be restricted, if the shopping hours do not change in Germany. As mentioned above, regulations adapted to economic changes and became less stringent.

Other important regulations for shopping centers are found in spatial planning. The German planning system is decentralized. Article 28 of the Federal Constitution guarantees a functional active local self-government. Federal law sets general guidelines, but due to the decentralized nature, has a rather limited role in spatial planning. The Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung provides, for example, comprehensive background analysis of urban planning trends and reviews current planning policies (Evers, 2008, p.112). One of its analysis, “Innenstädtische Einkaufszentren – Position und Interpretation” (2013) is a source for this thesis. Within selected shopping centers are compared and analyzed as well as market trends presented.

The regulations at local level are the most important, but at the same time, most complicated planning level. Due to the regional differences it cannot be discussed in this thesis. However, one quote of Evers summarizes the challenge of German

planning regulations with regards to shopping centers: “One of the paradoxes of retail development in Germany is the scale of unwanted peripheral development in the face of a fairly rigid system intent on limiting it” (2008, p.118). He explains this discrepancy as a result of the decentralized system facilitating the ignorance of state level guidelines at the local level.

3. Current changes and trends in the market

Customers’ desires and demands are constantly changing, creating challenges and, at the same time, provide new opportunities for shopping centers. Successful centers will recognize developments in time and react to adapt and capitalize accordingly. Current changes and trends will be discussed in this part. Not all of them may be applicable for every shopping center type. Depending on the center’s strategy, each center has to decide for itself which trends it considers as important to respond to for their long-term success.

Trends can be seen as bridge between customers, who often cannot articulate what they desire, and shopping centers trying to provide matching product and services. More precisely, trends show developments in society and markets. It can be differentiated between micro, macro and mega trends. The former shows concrete innovation processes by presenting realized examples by businesses. The second describes change process in a three to five year period proven by micro trends. The last describes long-term developments in a period from 10 to 20 years (Tollmien/Tollmien in Falk/Falk, 2004, p.23-24).

3.1. The increasing influence of e-commerce

Even though the focus of this thesis is the B&M business of shopping centers, one cannot ignore the existing and increasing influence of e-commerce (Lorbach, 2016). From the internet, society develops towards the so called “outernet”. Outernet refers to the integration of virtual elements into the real world. For the customers of today, it is natural to be connected and have access to information

everywhere via mobile phone or other electronic devices (Tollmien/Tollmien in Falk/Falk, 2004, p.28).

The Institut für Demoskopie Allensbach (IfD Allensbach), a German market research institute, in October 2014 published statistics showing the enormous growth of online-customers. The basis for this statistic has been the German population from ages 14 to 64 in private households at their principal domicile. In 2009, people aged to 69 were also included.

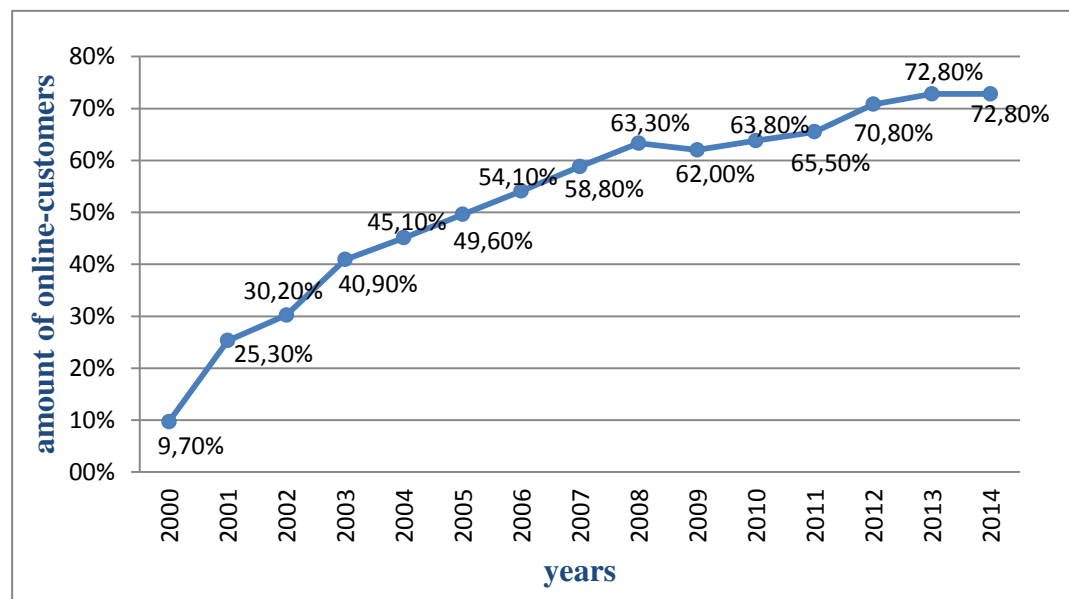


Figure 3: Amount of online-customers among the German population from 2000 until 2014. Adapted from: IfD Allensbach (ACTA 2014)

From 2000 until 2014 the amount of people shopping online increased dramatically from 9,70% up to 72,80%. It is likely that in the past two years this number grew again after the stagnation between 2013 and 2014.

This trend in online shopping and their impacts are known to center managers and academics alike (Besemer, 2016; Lorbach, 2016). For shopping centers, it became even more important to connect the offline and online world and include correlating services in their offers, if they want to stay long-term successfully. Opportunities and already established ways for making this connection will be presented here.

3.1.1. The emergence of click and collect, online research and other new technology

Click and collect means ordering online and pick up the product offline at a retail business. It combines different marketing channels and therefore offers the customer an added service by searching online for a product and saving delivery charges by picking the product up. When the customer is in the shopping center, he or she can test the ordered product (e.g. try on clothes) and look for further products and services. Additional effort for returning disliked product is avoided. In other developed nations such as the United States this system is already well established. In Germany this practice is slowly emerging (Knoppe, 2015, p.62). The ECE is currently using the click and collect practice (Dittrich, 2016).

The shopping center operator “Westfield” in London uses a similar approach. It offers a new service for customer called “SWOTEN”. In a mobile app customers can look through the range of goods (SWIPE) and rate the different goods (VOTE). They will be informed beforehand about individualized offers from shops according to their preferences collected. Neiman Marcus, an American fashion retailer, provides an extra-service for his special customers. They can select clothes in the app, which will be prepared in the store by a VIP-shopping-advisor for the customer (Tollmien/Tollmien in Falk/Falk, 2004, p.27).

Closely linked to the micro-trends click and collect and SWOTEN services is the ROPO-effect (ResearchOnlinePurchaseOffline). The decision to buy in-store was already made online. More and more customers make use of the internet to gather information before they buy. Google calls this phenomenon “Zero Moment of Truth” (ZMOT). The author of “ZMOT – Winning the Zero Moment of Truth” (2011) Jim Lecinski summarizes the idea on page 11 as follows: “This is how consumers live and learn and make decisions today: from ratings and review sites, from friends on social media, at home and on the go, and (more than ever) from video. They learn from search results, user reviews, four-star ratings, text ads, image ads, news headlines, videos and even good old-fashioned official brand websites. They learn and decide, in short, at the Zero Moment of Truth”.

Shopping centers cannot escape this trend, but they can use it by offering more online-services as well. Store-Locators use the GPS function of mobile devices to

locate the exact destination of interested customers. After connecting with the internet retailers can mark the easiest way to their next shop or shopping center. However, potential customers have to already had an interest in this specific retailer. Otherwise they are not looking for it (Heinemann, 2012, p.39-40).

A way to enable customers a better orientation within the center was developed by Acuity Brand. They promote this micro-trend as follows: “The ByteLight™ indoor positioning technology solution from Acuity Brand helps retailers deliver a tailored, mobile-enabled omnichannel shopping experience to their customers. Indoor positioning also can be deployed to optimize and increase understanding of how occupants interact within large-scale indoor environments. These indoor capabilities, together with the ability to provide mapping for surrounding outdoor spaces, create new opportunities for data analytics that can lead to operational efficiencies, enhanced safety, and increased revenues in spaces such as [...] shopping malls [...]” (Acuity Brand, 2016). In shopping centers equipped with ByteLight™, customers navigate using custom LED-bulbs. The LiFi technology interrupts the ray of light and causes frequency changes, which are very fast and not visible to the human eye. The installed cameras in mobile phones record the code and identify which lamp the customer is located below and hence where he or she is positioned in the center (Tollmien/Tollmien in Falk/Falk, 2004, p.28).

The company “Density” offers a device that is able to track customers’ mobile phones inside the shopping center. The device is installed in one shop and recognizes the MAC-address of mobile phones in real time. An app provides information where the customer who visited the shop was before this particular store or where customers gather inside the center. However, customers are aware of the data’s value and have become skeptical about things such as privacy concerns. Therefore the benefits of contextual and personalized data-collection have to be transmitted by shopping centers to their customers.

3.1.2. Center apps as shopping centers’ marketing tool

Center apps are ideally suited to inform customers about new offers, interesting stores, and events. This thesis exemplarily examines the free ECE app “Love to

shop”. Flyers to inform customers are found in the centers itself (e.g. Ring Center in Berlin) and at the center’s website as well as social media appearances. Screenshots of the app and the flyer are enclosed in appendices (App. V and VI). As of July 2016 the app had 50.000 downloads. After the free download in either the Google Playstore or Apple Appstore, the user enters personal details such as name and date of birth. Afterwards the user is asked for interests (e.g. fashion, shoes, sport) and favorite shopping center. The app collects this data and creates a customized experience for the user. The app was created by the ECE so only ECE owned shopping centers are presented. This creates a disadvantage if customers prefer several centers, most likely in big cities and states like Nordrhein-Westfalen with 80 centers or Berlin with 40 centers (EHI Retail Institute, 2016, p.20).

Apart from that the app offers a good overview of interest matched deals and provides a ranking system for best offers. Center information, upcoming events, and news are included. Orientation in the center itself is facilitated thanks to an integrated site map of all stores. However, the users quickly check offers and news and just as quickly disregard and move on. The integration of click and collect is missing, as well as the range of goods of the different shops like the service of SWOTEN is providing in London. Without these features, the app’s content is quickly viewed and does not provide enough incentives to continue using it.

Overall, shopping center managers and operators know about the strong e-commerce competition (Lorbach, 2016; Dittrich, 2016). However, so far, effective and useful nationwide on- and offline integration in the centers is still missing. The full potential for shopping centers lies in the provision of full-service for customers. Intelligent support alongside the complete information and shopping process put shopping center in more control of the ZMOT. The presented trends aim at minimize complexity of everyday life and give customers an increased time efficiency. Particularly, customers following the economization strategy should be addressed by new apps or other technical development, because it fits their shopping behavior. The mobile phone will be an intelligent shopping assistant in the future, accompanying the customer through the whole shopping process. Image, object and devices recognition via Near Field Communication (NFC)

enables the customer to interact with the point of sale (POS), advertising posters, products and pay via mobile phone (Jánszky in Falk/Falk, 2014, p.69). Augmented reality is no longer the future but already happening and is very successful (e.g. games and apps like Geocaching and Pokemon Go).

3.2. Demographic change and the resulting orientation towards seniors

The German population is continuously getting older. During this mega-trend the population older than 65 years will increase up to 34% in 2060 as figure 4 shows. The figure was published in the Handelsblatt in September 2013 after the IMS Research, OECD, Statistisches Bundesamt as well as the Deutsche Alzheimer Gesellschaft implemented a survey determining all people older than 65 in Germany from 1960 until 2013.

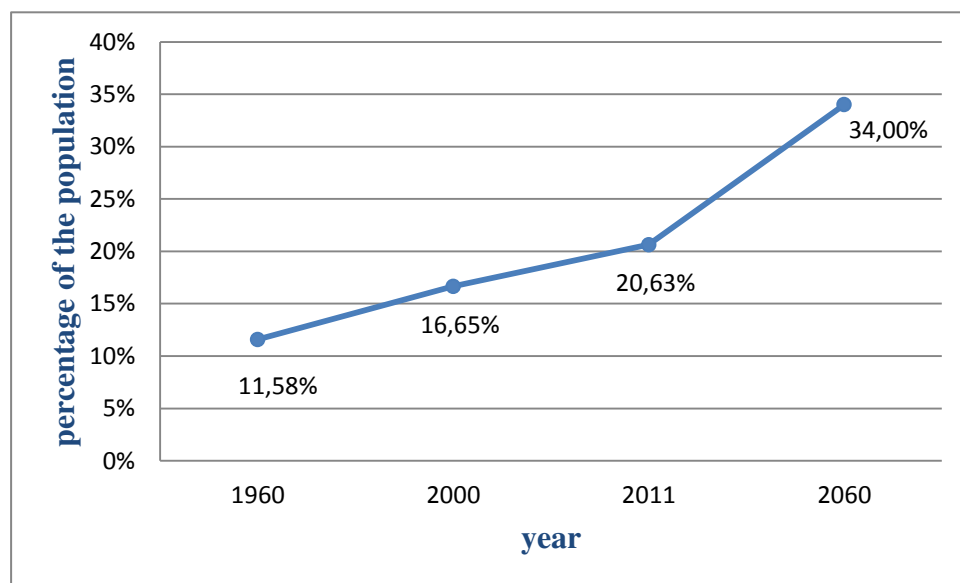


Figure 4: Development of the amount of older than 65-year-old from 1960 until 2060. Adapted from: Handelsblatt, 2013, p.7

Eggert (2011, p.27-29) also observes that the population is getting older. According to Eggert, the average life expectancy currently is over 80 years old. Women live six years longer than men. Seniors are living longer but at the same time feel younger, have different interests than the generations before them and stay mentally fit for longer. The over 50-years-old group represents one third of the population and obtains 50% of the income in Germany. Generally, the elderly

have more income to spend than younger generations. The net financial assets of pensioners are the second highest after self-employed people (Eggert, 2001, p.138-141). Ideally, pensioners spend part of that income in shopping centers.

Demographic change will change the consumer behavior according to the Industrie- und Handelskammer (IHK) Frankfurt am Main. The retail industry in general and the shopping center in specific have to react and accordingly to diversify their range of goods, shop design and respectively shopping center design to benefit from the increasing market potential (Behrend, 2012, p.5).

The mega-trend “silver-shopper” is of particularly concern, especially with the population of rural areas in Eastern Germany. Major cities and metropolitan areas are particularly attractive for young, and still working, generations. But this segment of demographic will eventually age and become older, causing the average age to increase. Consequently, in the future the elderly shopper will become even more important for shopping centers. Therefore, marketing to seniors is necessary underlining a high service orientation (Wimmer/Wilner in Falk/Falk, 2014, p.76). Instead of only goods, seniors expect the provision of goods, service, consulting, information and after-sales-service. 52% of the total German population spends their income on services and the trend is increasing. Thus, shopping center could increase revenues by providing senior-affine services such as education services (libraries), senior banks and insurance offices, senior communities (Eggert, 2011, p.138-141).

A shopping center can become more attractive for seniors by providing parking lots close to the entrance, barrier-free and roofed access even to the public transport and assisted shopping services. Shops should be located in a dense area to guarantee short distances and less walking effort for seniors. Larger shopping centers could provide special marked zones for seniors and within adapt an appropriate tenant mix. As mentioned earlier focus should lie besides goods in services such as travel agencies, bank, post offices and education (Wimmer/Wildner in Falk/Falk, 2014, p.76).

4. Empirical study: Interviews with experts

4.1. Objectives and research methodology

As mentioned in the introduction, this thesis chose interviews with experts to provide empirical evidence. The methodology was chosen to leverage experts' knowledge about shopping center development, trends, and changes in the German market to answer the question of what a shopping center in Germany has to do to stay successful in the long run. A formally structured schedule of interview questions was sent beforehand to the chosen experts via e-mail and later used to conduct the interviews. The standardized interviews offer each expert similar stimulus so that answers will be easier to evaluate and compared. Thereby it is assumed that the questions scheduled in the interview are sufficiently comprehensive to gather all relevant information for the study's topic (Berg, 2001, p.69-70).

However, during the interview with experts, especially the last ones (Zink, Ringel), semi-standardized elements were used to some extent. There were some variations in the questions, usually stemmed from interaction during the interview, as a result of clarification of the interviewer or chosen in advance due to the specific background of the expert. These additional questions enhanced further the insights unique to each expert.

Throw-away questions were asked towards the beginning of the interview to develop rapport between the interviewer and the expert ("Can you tell me your educational background and where you have worked so far?"). Whereas essential questions exclusively concerned the central focus of the study ("How will the German shopping center change in the future?") (Berg, 2001, p.75-76). Moreover, open questions were used as much possible ("What do you consider currently and for the future the biggest challenge for center management") to avoid simple "yes" or "no" answers.

Questions sequencing began generally with the throw-away question as an ice-breaker, followed by general questions about the tenant mix, center management, demographic changes, the shopping center market in Germany and the role of events in a shopping center. The interview ended with an outlook towards the

future development of shopping centers in Germany. Every expert had the opportunity to ask the interviewer in the end questions concerning her motivation on the topic choice or general questions.

The complete transcript of this record, including location and time of the interview, background of the expert, questions and answers, for each expert can be read in the appendix. Each was sent to the experts via e-mail for reviews and revisions.

The experts were chosen using the method of nonprobability samples after studying shopping center specific literature for several weeks. The purposive, also called judgmental sampling, as part of the nonprobability samples use knowledge about a group or chosen topic to select subjects who represent a fitting population. While trying to establish contact to different experts and already conducting interviews, the snowball sampling method was used as well. Snowball sampling method is used, when a population is difficult to reach. The basic strategy is to first identify several people with for the study relevant characteristics, interview them and then asked for names of other people who possess the same attribute or other attributes needed (Berg, p.31-33).

Initially, the plan was to conduct face-to-face interviews. Unfortunately, due to time constraint and access to locations, four of five interviews were conducted via telephone. The availability of experts was a major limitation of the research. Representatives of the EHI Retail Institute, Insitut für Gewerbezentren or the ICSC could not be convinced for an interview. Fortunately, two center managers of the biggest shopping center operator in Germany, the ECE, were willing to take part in this research.

The first two experts are Marius Lorbach, center manager of the Eastgate in Berlin and Michael Dittrich, the manager of the Linden-Center in Berlin. Both centers can be defined as Neighborhood Center. The former was open in 2005 and can be considered as fifth generation shopping center. The latter was opened in 1995 and therefore is a shopping center of the fourth generation.

The third expert, Donau-Einkaufszentrum's manager Thomas Zink, was interviewed to get a perspective from a non-ECE center manager as well as being

from another part of Germany. The Donau-Einkaufszentrum is located in Regensburg. It was opened in 1967 and is a shopping-center of the first generation. Until now it was expanded six times and simultaneously changed in its design to adapt to the market changes (Zink, 2016).

To get insights into links between theory and practice, Simone Besemer was chosen as expert due to her publication “Shopping-Center der Zukunft: Planung und Gestaltung” (2004) which is used as cited literature in this thesis. It was hoped that she could provide a more academic perspective of shopping center management in Germany.

Thanks to the usage of snowball sampling in Miss Besemer’s interview, Johannes Ringel was found as potential expert and convinced to take part. He is an architect and provides the architectural perspective on shopping centers.

To analyze the gathered data, first of all, a transcript of records had to be made. Afterwards, the data was arranged in an ordered fashion then classified into major topics and subtopics in accordance to Berg, 2001, p.103. The results can be seen in figure 5 and in more detail in the following section.

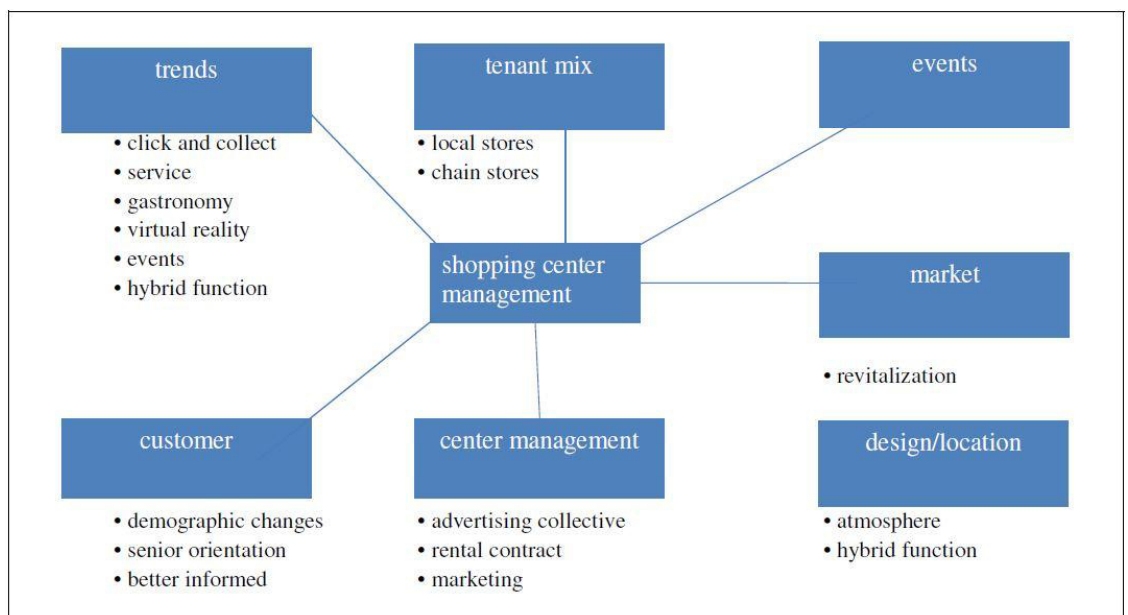


Figure 5: Major and subtopics of interviews with experts

4.2. Results

The results of the empirical study will be presented in the order as mentioned in the theoretical part. The emerged topics as shown in figure 5 will function as subheadings.

- Location



New centers with hybrid function no longer have one single location. They are built all over the city like office buildings. Retailers are located on the floor level, whereas on the upper levels offices, apartments and practices can be

Figure 6: Forum Hanau. Pictures taken from the official Facebook presence, 2016 found.

Such a center was built as an example in Hanau in dialogue with the local residents and therefore was highly accepted. It is spread around the city center, integrated and accessible by public transportation. Even though the center is spread out, there is one advertising collective, same rental contracts and a single center management. This type of center could revitalize medium-sized cities (Ringel, 2016).

- Design

According to Miss Besemer the architecture and atmosphere in many shopping centers of the earlier generations is no longer appropriate and is suboptimal. She

points out the importance of daylight, which is emphasized by Mister Zink as well. The Donau-Einkaufszentrum has several atria and a mixture of artificial and natural light. Natural light is used especially in seating areas to increase the quality of the consumers stay (Zink, 2016). Daylight influences emotions (Besemer, 2016) and consequently plays an important role for an appealing design of a shopping center.

As part of the cognitive ecopsychology, openness and spaciousness facilitate orientation and getting an overview (Besemer, 2016). The cognitive ecopsychology concentrates on how customers experience spatial environment. In contrast to the cognitive ecopsychology, the emotional-oriented ecopsychology examines the physical surrounding and its effect on consumer behavior (Germelmann, 2003, p.34-35). Turley and Millimann (2000, p.194) put atmospheric variables into five categories: external variables like architecture, size and color of the building, general interior variables like lightning (whose relevance has already been pointed out), shop layout and design variables like placement of merchandise, point-of-purchase and decoration variables like artwork and price displays, human variables like employee uniforms.

Interior variables are, among other things, adjusted over time in the Donau-Einkaufszentrum. Every year, around one million euros are spent on maintenance and renovation to stay successful in the market. The design of the center changed over time. Materials as well as the surface finish used to be ceramic tiles, now natural stone is preferred. Elements like plants and trees are included in the center. The style of the floor developed from detailed to extensive. Brighter colors are used inside.



Figure 7: Donau-Einkaufszentrum. Pictures provided by Thomas Zink, 2016

Flowing forms instead of edges is the trend today. Shops are integrated into the shopping streets to achieve a more flowing transition to create a more open and friendlier overall center look (Zink, 2016).

The architecture of vertically structured centers as part of external variables will be difficult to preserve. Miss Besemer foresees that in might not be enough to position anchor tenants in higher levels to get customers there.

- Tenant mix

All experts agree that the sector and tenant mix have to be decided individually for every center depending on various factors such as income, local competition, target groups in the specific catchment area of the shopping center. According to Mister Zink in the Donau-Einkaufszentrum fashion remains the biggest sector, but gastronomy increased over time. Fashion and food are the basis sectors. Local retailers make a shopping center characteristic (Ringel, 2016).

Miss Besemer points out that the tenant mix is, in general, stereotypical. It almost does not matter to which shopping center a customer goes, shops are the same everywhere. Nevertheless, according to Mister Lorbach and Mister Ringel customers are disappointed if expected shops are missing. A mixture of individual concepts like pop-up stores, already used in Bikini Berlin, and well-known retailers could increase customers' frequency (Besemer, 2016).

- Center management

The center management is responsible for the center's strategy and market positioning (Besemer, 2016). It functions as service provider for the single retailers in the center as well as for the investor. Operator/center management and investor are often not the same company. Challenges in management have increased in the last ten years together with the digitalization. Focus lies in anticipating trends and reinventing the center (Lorbach, 2016).

- Customer

The strongest clientele is the population over 50 years old (Lorbach, Dittrich, Zink, Besemer, 2016). However, customers with a great purchasing power tend to visit individual retailers in prime locations surrounded by sophisticated gastronomy. Young customers prefer inner-city centers to greenfield ones (Ringel, 2016).

Customers' frequency remained the same over the past years with just a slight decrease (Dittrich, Zink, 2016). According to Mister Zink, when customers visit the center, they will end up buying goods and services. The number of customers simply strolling through without buying something has decreased.

Overall, the customer of today is very well informed thanks to mobile apps (Lorbach, 2016).

- Market

One of the questions asked in the interview was if the market for shopping centers in Germany is saturated. The answers were diverse. It needs to be noted that the experts did not have readily concrete statistics or a complete overview of the German market of today. The provided answers are only based on experiences and best educated estimates. Mister Ringel points out that, on the greenfield, the market is saturated and new shopping centers are no longer authorized. He sees a chance for medium-sized cities by building a new generation of integrated shopping centers (as presented under the subheading "location").

Mister Dittrich assumes that there might be places in Germany, where a shopping center is still missing. In contrast to Mister Dittrich, Mister Zink thinks that there are very few places having real demand of for a center.

Instead of building new centers, revitalization represents an opportunity to preserve older center (Lorbach, Besemer, 2016).

- Events

Events in shopping centers that are typical for American malls are lacking in the European urbanity. However, on German greenfield areas they are irrelevant, because few customers would cover long-distances for e.g. a fashion show in a shopping center. Only in Neighborhood Center functioning as local center events play an important role (Ringel, 2016).

Miss Besemer and Mister Lorbach consider events as important means to increase frequency, improve image, and generate additional revenue of a shopping center; whereas, Mister Dittrich and Mister Zink assign events only a small role. Events are suitable to create positive W-O-M, but do not influence considerably the revenue (Dittrich, Zink, 2016).

- Trends

The experts agree on the integration of online elements into the shopping center. However, it is still dubious how a reasonable and complete integration of the online and offline world could look like. Click and collect is one of the main trends (Dittrich, Ringel, Zink, 2016). Miss Besemer adds virtual reality, virtual window displays, and projections of light and color as an opportunity especially for older centers to increase their quality of stay.

The quality of stay in general will be more and more an essential element of successful shopping centers (Besemer, Lorbach, 2016). Gastronomy (Lorbach, Besemer, 2016) and service (Dittrich, 2016) will be vital to increase the quality of stay.

The demographic change is a chance to convert the shopping center into a meeting point for socializing, especially for older people. Leisure time and adventure

oriented center have the chance to stay successful in the long run (Besemer, 2016).

Not only the integration of online elements but also the integration of different functions such as work, living, leisure time will transform the shopping center. Shopping centers of the future have hybrid functions and do not only provide just a place for shopping (Besemer, Zink, Ringel, 2016).

All in all, all experts agree on the importance of adapting to trends to co-exist with the e-commerce.

4.3. Discussion

Firstly, the execution and the results of the empirical study will be evaluated. Afterwards a comparison with the available academic publications will be made to finally recommend actions and give an outlook towards the future of shopping center management in Germany.

The goal of the empirical study of this thesis was to speak with four to six experts to gain a deeper relevant and specific knowledge. Interviewing five people closely linked to shopping center management correspond to the guideline. Certain aspects were uncovered by the conducted interviews. In retrospect, possible question to ask arise like: How are trends discovered, measured and if they are identified who acts? If feedback of customers is gathered, which are the central complaints? Are center-checks conducted on a regular base to assess the condition of the center and which aspects are looked at? How well works the cooperation of architects, investors, operators, public authorities and retailers? Where might be constant sources of frictions and how can they be overcome? These could have been additional questions asked during the interview. The prepared question catalogue could have been extended or question reformulated to get more specific answers. For getting valid answers though, additional experts with different backgrounds would have been needed to some extent. Another architect, an investor, a retailer would have been reasonable candidates for interviews.

Nevertheless, the scope of this thesis is limited. Including all involved parties during the shopping center management process in detail goes beyond the scope. Received responses already cover main aspects like tenant mix, role of events, customer changes and upcoming trends and will be evaluated.

The question of appropriate tenants is important. With the tenant mix a shopping center either attract customers or leave them disappointed by failing to provide expected shops and/or enough variety. Finding the balance between local retailers and chain stores is a challenge. However, as Miss Besemer pointed out during the interview, many centers are similar in their offerings so the customers can quickly switch from one center to another center. This might make it difficult to win loyal customers for the long term.

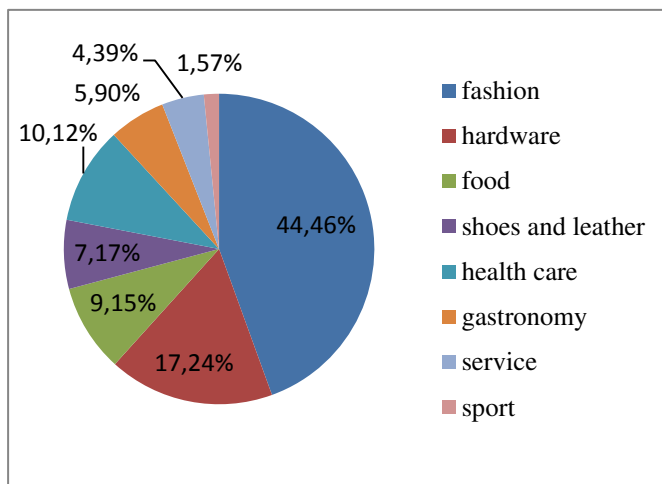
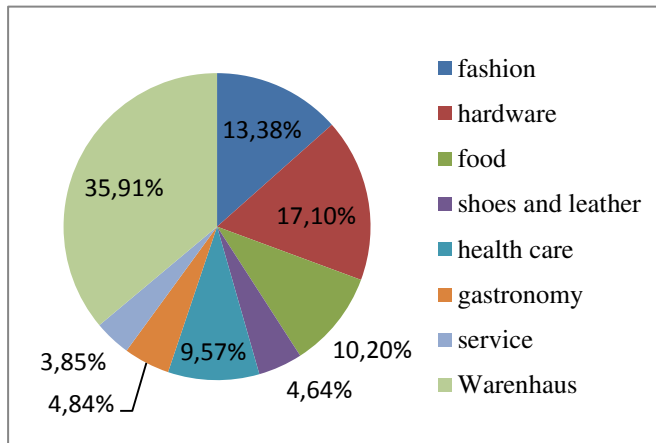


Figure 8: Sector mix of Eastgate. Adapted from: ECE, 2016

To better understand the importance of tenant mix, the sector mix and fashion tenants of the ECE shopping centers Eastgate and Linden-Center are compared. More than two third of the fashion shops (13 of 18 in total) are the same in the Linden-Center

as in the Eastgate (Linden-Center, Eastgate, 2016). Included in the total number of shops is the Warenhaus Galeria Kaufhof in the Linden-Center. Due to the Warenhaus there is a difference in percentage of fashion retailers as can be seen in figures 8 and 9. Without the Warenhaus presence, Liden-Center would be nearly identical to Eastgate where the fashion percentages would differ only slightly as the rest of the sectors. There are nearly identical numbers of hardware, food, health care in both centers making them easily interchangeable for the customers. This proves Miss Bemser' point that shopping tend to be stereotypical.



Both centers are Neighborhood Centers. They are located in residential areas, half an hour apart by public transportation and have almost no touristic target groups (Lorbach, Dittrich, 2016).

Figure 9: Sector mix of Linden-Center. Adapted from: ECE, 2016

They have are no direct competitors (both operated by the ECE). Consequently interchangeability, whether the customers go to one center or the other, is not an important factor for ECE. ECE likely use synergy effects and experience in selecting the same retailers. The risk is minimized by relying known concepts. In contrast, shopping centers located in the city center relatively close to each other competing for locals as well as tourists, have to pay attention to avoid a too high level of interchangeability if they want to stay successful in the long run.

Another question with diverse answers in the interviews was the need of offering of events at shopping centers. Some experts consider them vital especially in the future; whereas, others use them as a simple add-on. Mister Ringel is right when he emphasizes that no customers would travel long-distances for small events such as fashion shows. However, it became apparent in the interview with Mister Dittrich that in the Linden-Center as Neighborhood Center events enjoy a large clientele and generates a positive image. Additionally, Mister Lorbach considers events to be increasingly important. Publications give events more credit as well.

In contrast to the e-commerce, the stationary trade has the advantage to offer shopping as adventure. Events can generate a crowd pulling effect (Behrend, 2012, p.8). Rieper in Hellmann/Schrage (2005, p.148-149) lists events as crucial success criterion. Besemer (2004, p.65) sees the need to combine shopping, with events, adventures and entertainment due to the desire of customers of being more efficient even in their leisure time. The shopping center has to offer more than shopping to satisfy several needs in the same visit in contrast with online

shopping experience. Overall, events are typically necessary for the success of a shopping center.

Regarding trends, the experts agreed on the importance to adapt to them but only few trends have been disclosed during the interviews. Either interview's questions have not been trend-specific enough or trend research does not play an important role in every-day business as it should with regards to center management. Addressed trends from current publications include the emergence of centers in medium-sized cities. The creation of shopping centers on the greenfield found its peak during the fourth generation of shopping centers. Presently, developers no longer get building permits for these areas. In cities the market is saturated. Consequently, medium-sized cities are the only reasonable location for new centers.

The trend of "silver-shopper" due to the demographic change is well known in center management. Besides some adjustment in the tenant mix to appeal to more seniors, no other insightful responses were found in the interviews.

Mega trend in the last years, and for the upcoming ones as well, is the integration of online elements in the stationary trade. Except for the slowly emerging offered click and collect system and the improvable ECE center app, no groundbreaking innovations were found during the interviews. Touchpads as overview boards and occasionally installed digital rating systems in the single stores are presently some of the technologies currently being use.

5. Recommendations

As pointed out by Mister Lorbach during the interview, the strongest clientele of shopping centers are customers above 50 years old. Publications for shopping centers see the future of an increased orientation of seniors as well. However, presently it is not quite apparent how seniors' orientation is taking place. Even with just small adjustments of the interior, the shopping experience of older people could be increased. In the shopping streets, especially in the late afternoon, sufficient comfortable seating facilities are missing. Simple benches without a back rest are not appealing and do not increase the quality of the consumers stay.

Moreover, making shopping centers into meeting points for older people could be a way to attract more foot traffic. The food court is often at the upper levels at the end of a center. For older people this can already mean a long distance to cover. Well placed cafés with hybrid use as social and community point and suitable retailers close by could increase the attractiveness of center for seniors. As shown in the section discussing demographic earlier, the population of over 65-years old will increase in the future. In addition, seniors have the second highest net financial assets. Consequently, center management should spend more time and effort to target this group, taking a look at what can be done now to ready for the future.

In the past, shopping centers consisted of 90% retail business and 10% gastronomy. Today customers expect up to 35% for gastronomy in new or renovated centers (Beroiz in Falk/Falk, 2014, p.97). According to Martin (2003, p.293) generally a high amount of gastronomy is discovered in successful centers. Mister Lorbach and Mister Zink regard the gastronomy amount in centers as crucial to provide additional quality of stay. The number of gastronomy retailers should be increased in centers that have not addressed this trend sufficient in the past.

Centers of older generations are revitalized before being forced to close. According to the EHI Retail Institute (2016, p.23) shopping center developers and operators focus on revitalization. While revitalizing aspects like more daylight, openness, brighter colors, decorations like plants and fountains should be implemented.

The tenant mix should be frequently reevaluated and adapted so far as possible with regards to rental contracts. A high number of chain stores is not necessarily an indicator for success (Martin, 2003, p.293). Consequently, a mix from chain stores and local stores should be implemented. Shopping centers in high competitive areas especially should make use of new concepts such as pop-stores, start-ups serving niche markets, and local stores to provide always new incentives for customer to visit.

With regards to digitalization, existing services such as click and collect should be better communicated to the customers. Neither Eastgate nor on the Linden-Center

website mentioned the service of click and collect even though customers of the Linden-Center enjoy using this service. Retailers offering click and collect should be clearly presented on the centers website and link or integrate the range of goods to choose from. Integration of click and collect in the center app would be convenient for customers and provide the app with more content. In general, more focus should be placed on customers using mobile devices. Mobile payment is already more common, whereas the orientation possibilities, such as maps and guides, via apps widely unused. Large-scale shopping center as the Mall of Berlin would benefit from services provided by Acuity Brand as mentioned in the section 3.

Shopping centers have to re-invent their role in the future to stay successful. Providing an enclosed place for different retailers to sell their goods, is already not good enough. As Urban-Entertainment-Center/Mixed-Used-Center they are more likely to stay relevant alongside with e-commerce. In the future, pleasing all five senses by the usage of virtual reality, light projections, smells and haptic experiences is the way to stand out against e-commerce. Click and collect offers the advantages of simple online ordering but receiving the desired product reliable in the center for example after work. Shipping costs and extra ways to package stations are avoided. Communicating those and other advantages will be part of an effective shopping center management.

6. Outlook

Trend-oriented and well-managed shopping centers will keep their relevance in the future as haptic counterpart to the e-commerce. With 476 centers (EHI Retail Institute, 2016, p.19) spread all over Germany, the retail industry, for the time being, cannot exist without them. However, competition between centers will increase because the market is saturated and possibilities in medium-sized cities are limited. Insolvencies of centers, especially located on the greenfield, are possible. Alternative usage has to be developed to prevent enormous fallow land (Ringel, 2016). New centers should follow Hanau's example and become more integrated while being spread around the city. In the future it might no longer be

apparent where the shopping center begins and the streets end. Thanks to this new designs daylight is naturally included and quality of stay increased.

For shopping centers it will be crucial to embrace mobile and virtual integration instead of relying solely on haptic experiences and event management. To afford the development of apps, new technology implementation in the center, retailers as part of the advertising collective and investors have to be convinced of the necessity. Without continuous development shopping centers run the risk losing entirely to e-commerce. This requires open dialogues, competent center manager as mediator of the different interests of retailers, investors, customers and the center management itself.

In general, the quality of stay will determine successful centers. Thereby various aspects play a role. Uniformity and interchangeable tenants between competitive shopping centers do not support an individual center image. Centers improving their tenant mix, service, gastronomy as well as interior design have good chances to stay in the market. Especially older customers will demand more service offers and want a place to socialize. The shopping center as meeting point will combine different functions. As a hybrid the shopping center is no longer only a place to shop, it is a place to live, work, socialize, spend leisure time, and experience entertainment. Center managers have become event managers and have to manage a more and more complex combination of tenants. These are all crucial factors in developing, maintaining, and keeping up with changes that will make for a successful shopping center.

List of cited literature

- Acuity Brands (2016), ByteLight™ Services: Indoor Positioning, <http://www.acuitybrands.com/solutions/services/bytelight-services-indoor-positioning> (21 July 2016)
- Bastian, A. (1999), Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, Wiesbaden, 1999
- Berg, B. (2001), Qualitative research methods for the social science, 4th edition, Needham Heights, 2001
- Besemer, S. (2004), Shopping-Center der Zukunft: Planung und Gestaltung, Wiesbaden, 2004
- Behrend, R. (2012), Einzelhandel und demografischer Wandel – Perspektiven für den IHK – Bezirk Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, 2012
- Eastgate (2016), Mode, <https://www.eastgate-berlin.de/shopsuche/mode/> (29 July 2016)
- ECE (2016), Shopping Eastgate, <http://www.ece.de/center-projekte/shopping/eastgate-berlin/> (28 July 2016); Shopping Linden-Center, <http://www.ece.de/center-projekte/shopping/linden-center-berlin/> (28 July 2016)
- Eggert, U. (2011), Zukunft Handel – Wettbewerb der Ideen und Konzepte: Von Discount bis Luxus, Shopping Center bis Mobile Commerce, Regensburg, 2011
- EHI Retail Institute (2016), EHI-Research Shopping-Center am 01.01.2016 in Deutschland, Report, 2016
- Everling, O./Jahn, O./Kammermeier, E. (2009), Rating von Einzelhandelsimmobilien - Qualität, Potenziale und Risiken sicher bewerten, Wiesbaden, 2009
- Evers, D. (2008), The politics of peripheral shopping centre development in northwest Europe in the 1990s – The cases of Manchester, Amsterdam and Oberhausen, Lewiston, 2008

- Falk, B. (1975), Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse der Kundenforschung in Einkaufszentren (shopping-center) unter besonderer Berücksichtigung der Beobachtungsmethode, Berlin (1975)
- Falk, B./Falk, M. (2014), Shopping-Center Future, Starnberg, 2014
- Farrell, J. (2003), One Nation Under Goods: Malls and the Seductions of American Shopping, Washington/London, 2003
- Fischer, G. (2014), Architekturtheorie für Architekten: Die theoretischen Grundlagen des Faches Architektur, Basel, 2014
- Forum Hanau (2016), <https://www.facebook.com/ForumHanau/photos> (28 July 2016)
- Franke, M. (2006), Lokaler Einzelhandel und integriertes Shopping-Center – Konkurrenz oder Symbiose?: Eine Untersuchung am Beispiel der Veränderung lokaler Einzelhandelsstrukturen in Bautzen, Hamburg, 2006
- Fuhrich, M. (2013), Innenstädtische Einkaufszentren – Positionen und Interpretationen in BBSR-Analyse Kompakt, 05/2013
- Germelmann, C. (2003), Kundenorientierte Einkaufszentrengestaltung, Wiesbaden, 2003
- Gibbs, R. (2011), Principles of Urban Retail Planning and Development, New Jersey, 2011
- Hahn, B. (2002), 50 Jahre Shopping Center in den USA: Evolution und Marktanpassung, Passau, 2002
- Handelsblatt (2013), Entwicklung des Anteils der über 65-Jährigen in Deutschland in den Jahren von 1960 bis 2060, 182/2013 Statista, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/273409/umfrage/entwicklung-des-anteils-der-bevoelkerung-ueber-65-jahren-in-deutschland/> (17 July 2016)
- Heinemann, G. (2012), No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden, 2012

Hellmann, K./Schrage, D. (2005), Das Management der Kunden – Studien zur Soziologie des Shopping, Wiesbaden, 2005

ICSC (2016), Shopping Center Definitions, <http://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions> (13 July 2016)

IfD Allensbach (2014), Anteil der Online-Käufer an der deutschen Bevölkerung von 2000 bis 2014, Statista, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2054/umfrage/anteil-der-online-kaeuer-in-deutschland/> (15 July 2016)

Knoppe, M. (2015), CSR und Retail Management: Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel, Berlin, 2015

Lambert, J. (2006), One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard, in: Research Review, 13/2, p. 35-40, 2006

Lecinski, J. (2011), ZMOT – Winning the Zero Moment of Truth, https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf (15 July 2016)

Linden-Center (2016), Mode, <https://www.linden-center-berlin.de/shopsuche/mode/> (29 July 2016)

Martin, A. (2003), Entscheidungsprogramme der Branchenmixpolitik für regionale Shoppingcenter im Kontext der strategischen Marketingplanung, Frankfurt am Main, 2003

Ratcliff, J./Stubbs, M./Shepherd, M. (2004), Urban Planning and Real Estate Development, second edition, London, 2004

Reikli, M. (2012), The Key of Success in Shopping Centers, Budapest, 2012

Sturm, R. (2009), Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern bei der Gesetzgebung, <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-demokratie/39356/kompetenzverteilung> (25 July 2016)

Turley, L./Milliman, R. (2000), Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence, in: Journal of Business Research 49, p.193-211, 2000

Urban Land Institute (1999), Shopping Center Development Handbook, 3rd edition, Washington (DC), 1968

List of acts and regulations

BerLadÖffG Berliner Ladenöffnungsgesetz from 14 November 2006, version of 13.October 2010, GVBl. 2006, p.1046

BGBl 1956 Gesetz über den Ladenschluss from 29 November 1956, BGBl. I 1956, p.875

BGBl 2003 Gesetz über den Ladenschluss from 4 June 2003, BGBl. I 2003, p.745

Interviews with experts

Besemer, S., Prof. Dr., Professor for Marketing and Media, DHWB Ravensburg, 17 June 2016

Dittrich, M., Center Manager, ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG, 23 May 2016

Lorbach, M., Center Manager, ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG, 18 May 2016

Ringel, J., Prof. Dipl.-Ing., Architect, RKW Rhode Kellermann Wawrowsky GmbH & Co. KG, 28 June 2016

Zink, T., Center Manager, Donau-Einkaufszentrum GmbH Regensburg , 24 June 2016

Appendices

Empirische Verfahren	Theoretisch-deduktive Verfahren	Auf Befragung basierende Verfahren	Optimierende Verfahren
Kreismethode	Gravitationsgesetz nach Reilly	Customer Spotting	Entropiekonzept nach Wilson
Zeitdistanzmethode	Gravitationsmodell nach Converse		
Auswertung von Kundenkarteien	Kaufkraftverteilungsmodell nach Huff		
	Modifizierter Potenzialansatz von Klein/Löffler		

App. I: Methods for determining the catchment area. Adapted from: Martin, 2003, p.72

1. Breite Gesamtbranchenmix/Anzahl der Angebotssektoren	niedrig	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	hoch
2. Verbundbeziehungen zwischen den Angebotssektoren	schwach	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	stark
3. Breite der Angebotssektoren	niedrig	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	hoch
4. Verbundbeziehungen innerhalb der Angebotssektoren	schwach	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	stark
5. Anteil der Magnetmieter an der Kompetenz des Gesamtcenters	niedrig	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
6. Anteil der Magnetmieter an der Kompetenz der Angebotssektoren	niedrig	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
7. Intensität der Verbundbeziehungen zwischen Magnetmieter und kleinflächigen Mietern innerhalb des Angebotssektors	schwach	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	stark
8. Intensität der Verbundbeziehungen zwischen den Magnetmietern	schwach	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	stark
9. Tiefe der Angebotssektoren	niedrig	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
10. Substituionale Verbundbeziehungen innerhalb Angebotssektoren	schwach	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	stark
11. Räumliche Vernetzung zwischen Magnetmietern und kleinflächigen Mietern	schwach	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	stark
12. Direkte, räumliche induzierte Verbundintensität	schwach	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	stark
13. Sektionale, räumlich induzierte Verbundintensität	schwach	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	stark
14. Gesamtheitliche, räumlich induzierte Verbundintensität	schwach	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	stark
15. Anteil der vermietbaren Fläche an der Gesamtfläche	niedrig	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
16. Parzellierungsgrad der Flächen innerhalb der Angebotssektoren	niedrig	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	hoch
17. Betriebstypen der Magnetmieter	SB Warenhaus Discounter	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Warenhaus Bekleidungsgeschäft
18. Filiastenanteil	niedrig	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	hoch
Profil der Ökonomierungsstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Profil der Präferenzstrategie	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		

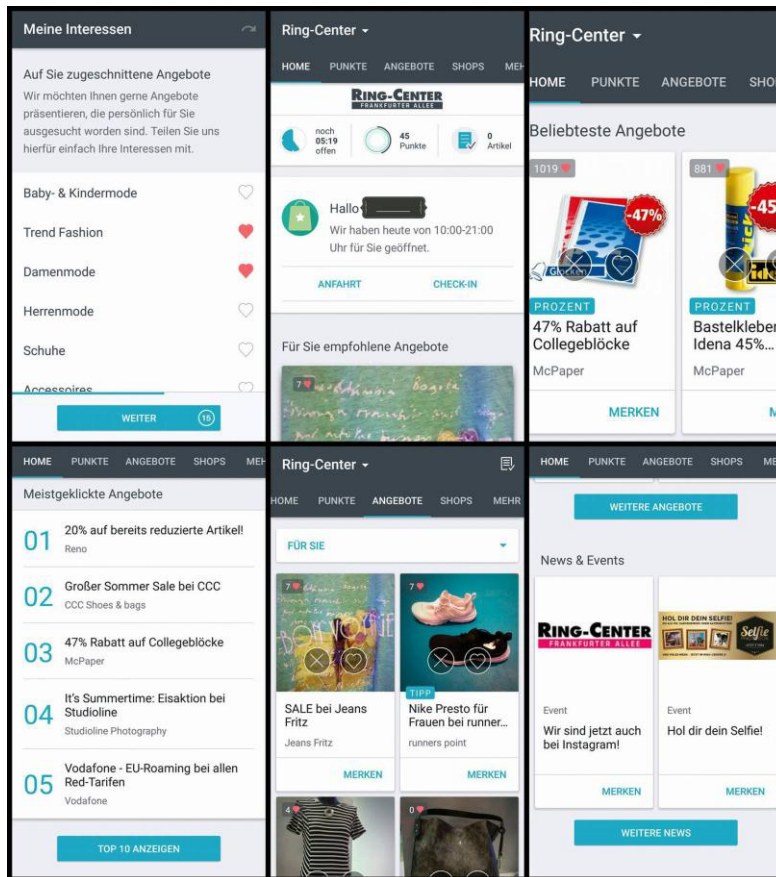
App. II: Components of deciding factors and possible manifestations. Adapted from: Martin, 2003, p.174



App. III: Pictures of Selfie-Box



App. IV: Example of Selfie



App. V: Screenshots of center app



App. VI: Pictures of flyer for center app

Transcript of interviews with experts

I= Interviewer, E= Experte

Telefoninterview am 18.05.2016 um 11 Uhr mit Herrn Marius Lorbach (Center-Manager EASTGATE)

Bildungshintergrund und beruflicher Werdegang: 34 Jahre alt, Duales BWL Studium mit Schwerpunkt Marketing mit ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG absolviert, 2007 erstes Center als Center Manager übernommen, Eastgate das 5. Shopping Center als Center Manager

(1)

I: Wie sieht der aktuelle Mietermix aus? Im Detail zu finden auf der ECE Website, aber vielleicht möchten Sie ergänzen, was für die Kunden besonders wichtig ist?

E: Generell versuchen wir einen ausgewogenen Mietermix ohne Fehlbranche zu haben. Fehlbranche nennen wir die Branchen, die wir nicht anbieten. Fehlbranche unserer klassischen Shopping Center ist z.B. zumeist der Baumarkt. Dieser wird von den Kunden oft gefragt, aber ein klassisches Shopping Center hat meistens keinen Baumarkt, da die nötige Fläche nicht gegeben ist. Dafür sind Fachmarktcentren eher geeignet. Das ist eine typische Fehlbranche, worum wir wissen, aber die aus den oben genannten Gründen oft nicht vertreten ist.

Wir wollen Shopping Center betreiben, die Menschen von 0 bis 99 Jahren ansprechen und darüber hinaus, also allen Menschen, Spaß machen. Somit ist es wichtig einen breiten Branchenmix zu haben, auf verschiedene Bereiche einzugehen. Dabei ist es zudem entscheidend sich auf das eigene Einzugsgebiet zu konzentrieren und den Branchenmix darauf abzustimmen.

(2)

I: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei oft fast identischem Mietern und Mietermix unterschiedlicher Shopping Center?

E: Der Kunde erwartet bestimmte Geschäfte. Zum einen wird immer wieder darüber gesprochen, dass es eventuell unattraktiv ist, wenn überall die gleichen Geschäfte zu

finden sind. Umgekehrt wird ein Shopping Center aber auch unattraktiv, wenn gewisse Konzepte fehlen.

In letzter Zeit ist immer ein Thema der Elektronikfachmarkt gewesen. Seien es die Anbieter Media Markt, Saturn oder Medi Max. Ein Elektronikfachmarkt sollte im Mix vorhanden sein. Auch Anbieter wie H&M, Zara, P&C oder andere starke, globale Marken wie Deichmann werden von vielen Kunden erwartet. Wenn es diese nicht gibt, wird das Shopping Center von seiner Qualität und Attraktivität nicht ganz so hoch eingeschätzt.

Umgekehrt ist es natürlich so, dass man sich mit anderen Einkaufsorten vergleichbar macht. Damit ist es umso wichtiger, dass man den einen oder anderen besonderen Shop hat, den es nicht überall gibt. Hier im Eastgate zum Beispiel haben wir seit letztem Jahr ein Tattoostudio, Classic Tattoo, von „Tattoo“ Krause bekannt durch Berlin Tag und Nacht. Ansonsten versuchen wir die Marken mitaufzunehmen, nach denen nachgefragt wird und die zu unserem Einzugsgebiet und unserer Kundschaft passen.

(3)

I: Das Eastgate wird aufgrund seiner Lage vermutlich kaum von Touristen aufgesucht. Wie versuchen Sie das zu kompensieren und die Besucherfrequenz zu erhöhen?

E: Das Eastgate ist jetzt im elften Jahr und wurde nie als Touristenstandort vermarktet. Wir sind ein Nachbarschaftscenter beziehungsweise Stadtteilcenter, welches das Haupteinzugsgebiet Marzahn und Hellersdorf hat aber auch das Brandenburger Umland. Das Brandenburger Umland ist der touristische Anspruch, den wir maximal haben können, wobei wir natürlich versuchen gewissen Strömungen mitzunehmen.

Nächstes Jahr beispielsweise wenn sich die IGA (Internationale Gartenausstellung) in Marzahn präsentiert und ein halbes Jahr Touristenmagnet sein wird für Berlin, dann versuchen wir als Shopping Center, das relativ nah zur IGA gelegen ist, den einen oder anderen Touristen anzusprechen. Wir können also nicht sagen, dass wir Touristen verloren hätten, da sie nie primär Zielgruppe waren.

Es gibt jedoch Frequenzverschiebung mit Hinblick auf die Digitalisierung. Dabei stehen wir als Shopping Center relativ gut da, weil wir den Online-Handel nicht verteufeln oder bekriegen, sondern als eine Gegebenheit hinnehmen müssen. Die Möglichkeiten im Internet einzukaufen werden wahrscheinlich eher mehr als weniger werden. Also müssen wir uns darauf einstellen, damit umzugehen. Es zum einen nutzen, zum anderen unsere Vorteile im Bereich Service oder die Ware haptisch anzufassen, Erlebnisse ausbauen. Das muss in den Vordergrund gestellt werden, um weiterhin erfolgreich zu bleiben.

(4)

*I: Wie groß ist der Einfluss vom Centermanagement auf die einzelnen Mieter?
(Stichworte: Verkaufsoffener Sonntag, Coupon-Aktionen)*

E: Der Mieter, der in ein Shopping Center einmietet, weiß um die Vorteile des Shopping Centers als auch um seine Verpflichtungen.

Die Vorteile des Shopping Centers liegen darin, dass zu einer gewissen Zeit, im Eastgate zwischen 10 und 20 Uhr, das Center geöffnet ist und alle Geschäfte darin ebenfalls geöffnet haben. Das ist vertraglich fixiert. Genauso wie es vertraglich fixiert ist, dass es Sonderverkaufszeiten wie verkaufsoffene Sonntage gibt, die in einem Gremium der Werbegemeinschaft (alle Mieter sind Mitglied der Werbegemeinschaft) gemeinsam unter Berücksichtigung der Besonderheiten in Berlin festgelegt werden. In Berlin legt der Senat acht Sonntage fest und zwei Sonntage kann man als Standort beantragen. Alle Sonntage, die der Senat festlegt, machen wir als Standort mit. Es wäre eher imageschädigend, an solchen verkaufsoffenen Sonntagen nicht zu öffnen und deswegen ziehen alle Mieter mit.

Thema Couponaktionen oder sonstige Aktionen – Das sind Angebote, die wir von der Werbegemeinschaft machen. Diese Angebote können die Mieter wahrnehmen. Wir hatten im April ein Couponheft für das Eastgate. Dort haben 50 Geschäfte mitgemacht und über 70 Coupons eingereicht. Wie Sie sehen 50 von 150 Mietern sind ein Drittel. Nicht alle machen mit und sind auch nicht verpflichtet das zu tun. Einige ergreifen jedoch die Chance dort auch kostenlos Werbung zu schalten.

(5)

I: Sehen Sie Shopping Center in Deutschland als eigenständige Betriebsform des Handels oder als reine Agglomeration von Einzelhandelsgeschäften mit schwachem Center Management?

E: Ich sehe das Shopping Center als eine Betriebsform aber auch als Agglomeration. Es ist ein Mix. Bei der ECE meist mit starkem Center Management. Das ist das Kerngeschäft, das wir haben und das uns auch erfolgreich gemacht hat. Wir vermarkten, und das werden Sie auch sehen, wenn Sie die ECE Website und die Seiten der Shopping Center studieren, die Shopping Center immer individuell. Natürlich nutzen wir Synergien unserer Firma, dass wir in ganz Europa fast 150 Shopping Center betreiben. Jedoch wird das Eastgate nicht als ECE Center in Marzahn vermarktet, sondern es wird als Eastgate Berlin in Marzahn vermarktet. Die ECE tritt eher in den Hintergrund. Viele Menschen kennen den Begriff der ECE nicht, aber wenn man den Menschen dann Objektamen wie das Ring Center oder Eastgate nennt, dann können sie damit etwas anfangen. Auf Ihre Frage: Wir vermarkten Shopping Center als eigene Marke.

(6)

I: Sie haben gerade gesagt, dass das Center Management bei der ECE stark sei. Worin sehen Sie aktuell und zukünftig die größten Herausforderungen des Centermanagements?

E: Generell meine ich mit stark, dass wir hinterher sind, die Objekte gut zu vermarkten. Die Mieter haben besondere Erwartungen. Wir sind der Dienstleister für die einzelnen Mieter im Haus, aber wir sind auch der Dienstleister für denjenigen, dem das Haus gehört, also der Investor. Die ECE ist nicht immer Eigentümer der Shopping Center, sogar in den seltensten Fällen. Wir sind der Dienstleister, der das Center Management, die Vermarktung und Vermietung der Objekte übernimmt.

Die Herausforderung im Bereich Center Management hat sich in den letzten zehn Jahren verändert. Immer mehr im Bereich der Digitalisierung. Man muss schauen, wie man darauf reagiert beziehungsweise damit arbeitet und diese mit aufnimmt in seine eigene Vermarktungsstrategie. Die Herausforderung, die ich sehe, die wir aber auch die letzten Jahre immer hatten, ist sich immer wieder in einer gewissen Form neu zu erfinden beziehungsweise auch immer wieder im Trend zu bleiben und zu schauen,

was die Menschen möchten. Wenn man das schafft in die Center einzubringen, sei es an Geschäften, sei es an Aktionen, sei es aber auch in der Ansprache der Kunden im welchem Marketingumfeld oder mit welchen Marketingtools, wird man auch zukünftig erfolgreich sein.

(7)

I: Wie hat sich der Shopping Center-Besucher in den letzten Jahrzehnten gewandelt (Erwartungen, Aufenthaltsdauer, Demografie)

E: Ich glaube, dass der Level an Informationsmöglichkeiten und Informationen extrem gestiegen ist. Nicht nur in den letzten zehn, sondern auch in den letzten drei bis fünf Jahren. Die fortschreitende Digitalisierung und somit die Möglichkeit das Internet mobil dabeizuhaben und sich ständig zu informieren über Themen und Inhalte.

All das führt dazu, dass der Kunde eine sehr hohe Erwartung hat, dass er auch das findet, was er sucht. Wenn er sich im Internet informiert hat, ist er unzufrieden, wenn er vor Ort etwas so nicht sieht oder erlebt. Er ist auch immer ungeduldiger. Da kann man schon so sagen, dass der Kunde immer höhere Ansprüche hat, weil er auch immer mehr geboten bekommt. Der Bereich Service und der Bereich Aufenthaltsqualität sind in den letzten Jahren bei den Neubauten, die es gibt, gestiegen.

Die Demografie oder der demografische Wandel ist ganz normal der, den es in der Bundesrepublik Deutschland gibt. Dieser spiegelt sich eins zu eins auch bei den Shopping Center wider. Weiterhin die stärkste Klientel, die wir haben, sind die Menschen über 50 bis zum Rentenalter. Diejenigen, die gut in ihrem Leben situiert sind und mit das meiste Geld haben zum Ausgeben und wenn sie in Rente gehen auch die meiste Zeit haben, dies zu tun. Man kann nicht sagen, dass die Jugend gar nicht nachrückt. Das ist abhängig von Standort und Shopping Center zu Shopping Center.

(8)

I: Ist Ihrer Meinung nach der Shopping Center-Markt in Deutschland gesättigt?

E: Da bin ich nur ein kleines Licht, das über ein Center sprechen kann. Da kann ich nicht die Gesamtmarktlage in Deutschland mir anmaßen zu kennen und zu beurteilen.

In Berlin mit über 65 Shopping Center über 10.000 Quadratmetern, die wir allein in der Stadt Berlin haben, könnte man denken, dass es gesättigt ist. Ich denke aber schon, dass es an der einen oder anderen Stelle sicherlich noch Möglichkeiten und Potentiale gibt, weil Berlin auch weiterhin einen Zuwachs an Menschen verzeichnet.

Da muss man aber auch eher in das Thema gehen, dass man schwächere Standorte stärkt oder restrukturiert, damit man sich den Marktgegebenheiten anpassen kann. Und punktuell, da wo es wirklich Sinn macht noch weitere Objekte entwickelt. Das entscheiden bei uns im Unternehmen andere Personen, wo wir, wenn es Möglichkeiten gibt, eventuell auch neue Center entwickeln wollen und können.

(9)

I: Welche Rollen spielen Events wie z.B. Modeschauen, Konzerte oder Autogrammstunden für Shopping Center?

E: Das ist ein Bereich, der nicht jetzt erst weil das Internet auf einmal da ist und eine gewisse Kundschaft vielleicht nicht mehr so häufig kommt, wichtig ist. Den Bereich haben wir als ECE, und den kenne ich jetzt auch schon dreizehn, vierzehn Jahre, immer im Fokus gehabt. Wir wollen lebendige Marktplätze sein in unserem Shopping Centern und dazu gehört, dass wir für die gesamte Besucherschaft, die zu uns kommt, Aktionen anbieten. Sei es Modeschauen, Autogrammstunden, Ausstellungen, exotische Tiere, die in Terrarien ausgestellt werden. Natürlich das alles unter Einhaltung der Auflagen des Veterinärarnamtes und des Tierschutzes. All das, was interessant ist und was den Menschen in einer Großstadt wie Berlin nicht tagtäglich über den Weg läuft. All das versuchen wir abzubilden und die Rolle solcher besonderer Aktionen wird immer wichtiger.

Hier im Eastgate war es zu Beispiel die Aktion Downmall. Ende Januar sind über 30 BMX Fahrer durch das Center gefahren und haben eine Show geboten. Solche spektakulären Sachen tragen dazu bei, dass ein Center bekannt wird und damit ein gewisses Image bildet.

Auf der anderen Seite gibt es Aktionen, die zu hundert Prozent dazu beitragen, dass die Frequenzen sich in dem Zeitraum erhöhen, weil die Menschen es interessant finden solche Aktionen und Ausstellungen zu besuchen und dann logischerweise, wenn sie schon da sind, auch einkaufen gehen.

(10)

I: Wie wird sich das Shopping Center in Deutschland auf lange Sicht entwickeln?

E: Ich glaube, dass die Shopping Center, wie auch schon gesagt, gut daran tun sich an die Trends anzupassen, da wo es Sinn macht. Ich glaube, dass die Shopping Center sich mehr dazu entwickeln werden bzw. weiterhin der Platz sein werden, wo sich Menschen treffen wollen, wo Menschen außerhalb der digitalen Kanäle auch interagieren wollen, aber nicht abgeschnitten von der Digitalisierung sind. Auch hier das Phänomen, das die Menschen nebeneinander im Restaurant sitzen und jeder schaut auf sein Handy. Das haben Sie auch im Shopping Center.

Ich glaube, dass das Shopping Center weiterhin an Aufenthaltsqualität dazu gewinnen wird und gewinnen muss, um ein Platz zu sein, an dem die Menschen sich wohlfühlen.

Das Thema Gastronomie und Food-Lounge, wie wir es hier haben mit insgesamt acht Anbietern, wird immer weiter fortschreiten. Das Thema Gastronomie wird eine wichtigere Rolle bekommen und somit kommt das Thema Aufenthaltsqualität in den Fokus. Shopping Center, die guten, richtig vermieteten und richtig gemanagten Objekte werden sich in Zukunft durchsetzen, da habe ich keine Sorge.

Interview am 23.05.2016 um 15 Uhr im Büro von Herrn Michael Dittrich (Center-Manager Lindencenter)

Beruflicher Werdegang: seit 1998 im Bereich Shopping Center tätig

(1)

I: Wie sieht der aktuelle Mietermix aus? Im Detail zu finden auf der ECE Website, aber vielleicht möchten Sie ergänzen, was für die Kunden besonders wichtig ist?

E: Generell gibt es verschiedene Investoren und jedes Shopping Center ist anders ausgerichtet. Sie müssen sich nach Ihrem Einzugsgebiet und der Entwicklung in diesem richten. Wir sind ein Stadtteilcenter. Für uns ist das große Thema Nahversorgung. Aus diesem Grund öffnet hier demnächst auch ein dm. Mittlerweile gehören wir zu dem Kiez dazu. Wir sind schon 20 Jahre vor Ort.

Es gibt also Unterschiede. Der Potsdamer Platz ist wieder anders aufgestellt.

(2)

I: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei oft fast identischem Mietern und Mietermix unterschiedlicher Shopping Center?

E: Ich vermute, dass es in Deutschland ungefähr 300 Einzelhandelsfirmen gibt, die mehr als 5 oder 6 Filialen haben. Das heißt, es gibt auf jeden Fall die Multiplikation. Bei Beispielen wie Esprit, S.Oliver weiß man nie, ob es sich um einen Einzelhändler oder Filialist handelt. Es gibt zahlreiche Franchisenehmer. Vor 15 bis 20 Jahren gab es einfache Einzelhandelsgeschäfte, die Inhabergeführt waren. Mittlerweile ist jedoch das Thema Marke so wichtig geworden, dass sie einen Einzelhändler haben, der mit dieser Marke arbeitet. Dies sieht der Verbraucher nicht. Sie sind immer davon abhängig, wie entwickelt sich zentral eine Marke, welche Zielsetzung hat sie, welches Board führt sie.

Im Moment wenn man sich Esprit und S.Oliver oder street one anschaut, wenn sie dort die Labels heraustrennen sehen sie fast keine Unterschiede mehr. Das ist ein großes Problem, da sich keine dieser Marken mit einer klaren Richtung identifiziert. Wenn eine Marke sich gut verkauft, wird sie schnell kopiert.

(3)

*I: Wie groß ist der Einfluss vom Centermanagement auf die einzelnen Mieter?
(Stichworte: Verkaufsoffener Sonntag, Coupon-Aktionen)*

E: Das sind verschiedene Themen. Die Mieter sind Einzelhändler. Ich bin der Vermieter. Wie genau sie die Shops einrichten, müssen die Mieter selbst erarbeiten. Wir müssen eine Vertrauensbasis schaffen, damit es einen Informationsaustausch und Zusammenarbeit geben kann. Das ist natürlich schwierig.

(4)

I: Sie SC in Deutschland als eigenständige Betriebsform des Handels oder als reine Agglomeration von Einzelhandelsgeschäften mit schwachem Center Management?

E: Eine Ansammlung von Einzelhandelsgeschäften ist im Grunde genommen jede Fußgängerzone. Ein Shopping Center hat eine andere Schlagkraft, da sie einheitliche Öffnungszeiten sowie eine Werbegemeinschaft haben, in der alle beteiligt sind und zusammen Aktionen umsetzen. Was im Moment wieder deutlich wichtiger wird, aufgrund der starken Internetkonkurrenz, ist das Thema „Brot und Spiele“. Sie müssen Dinge bieten, die das Internet nicht bieten kann, um das Shopping Center attraktiv zu halten (Aktionen, Service, Pagen an den Türen).

(5)

I: Wie kamen Sie auf die Idee der Selfie-Box und seit wann steht sie im Lindencenter?

E: Sie steht seit zwei Wochen hier. Die Idee hatten wir vor einiger Zeit. Wir deshalb, da als Center allein könnte ich mir diese Box nicht leisten. Die Berliner (ECE) Center zusammen haben die Anschaffung beschlossen. Man hat die Box entwickeln lassen und wir haben sie umschichtig alle bezahlt. Wir haben festgelegt, sie ist immer drei bis vier Wochen in einem Center. In dem Punkt ist die Gemeinschaft stark.

(6)

I: Was tun Sie um das Center insgesamt zu vermarkten?

E: Wir versuchen möglichst viele positive Berichterstattung zu generieren. Wir haben die Henry Maske Stiftung unterstützt und 60 Hohenschönhauser Kinder aus dem Kiez, die sich keinen Urlaub leisten könnten, den Urlaub finanziert. Das schafft Synergien.

Übernächste Woche haben wir zwei Tage die soziale Tage Lichtenberg im Center. Da ist unter anderem die Bürgermeisterin vor Ort. Das Thema „Wir sind für euch da. Wir unterstützen euch“ ist sehr wichtig. Das Center ist der Markplatz.

(7)

I: Worin sehen Sie aktuell und zukünftig die größten Herausforderungen des Centermanagements?

E: Den Service-Bereich muss man deutlich in jeglicher Richtung weiter ausbauen. Das ist ein wichtiger Punkt. Wie das finanziert wird, muss man sich noch überlegen.

Zudem muss man versuchen das Internet und lokales Business weiter zu verknüpfen, auch als Einkaufcenter. Das versuchen schon etliche unsere Mieter mit Click and Collect. Das wird sehr gut angenommen vom Kunden.

Das Internet und das lokale Business wird immer weiter ineinander greifen in der Zukunft.

(8)

I: Wie hat sich der Shopping Center-Besucher in den letzten Jahrzehnten gewandelt (Erwartungen, Aufenthaltsdauer, Demografie)

E: Die Kunden sind älter geworden. Hier in Viertel Hohenschönhausen gibt es wieder viele junge Familien. Im Schnitt hat sich trotzdem relativ wenig geändert, auch wenn man die Besuchshäufigkeit betrachtet. Sagen wir zum Beispiel am Samstag hatten wir 20.000 Besucher und den Samstag im Vorjahr waren es nur 100 mehr oder weniger. Es ist spannend wie gleichmäßig sich diese Zahlen verhalten.

(9)

I: Ist Ihrer Meinung nach der Shopping Center-Markt in Deutschland gesättigt?

E: Ich glaube nicht, dass er gesättigt ist. Es gibt sicherlich in Deutschland noch Orte, wo ein Center fehlt.

Es gibt Center, die schließen werden. Wichtig ist, dass das Center regelmäßig erneuert wird. Wir haben zum Beispiel vorgestern wieder zwei neue Läden eröffnet.

In unseren Mietverträgen ist es festgehalten, dass spätestens alle zehn Jahre die Läden umgebaut werden müssen. Das ist noch aus der Vergangenheit so und schwierig durchzusetzen. Mittlerweile wechselt die Einrichtung der Läden eher alle 5 als alle 10 Jahre. Das ist ein sehr schnelllebiges und kostenintensives Geschäft. Es sieht aber natürlicher schöner aus, wenn man wieder einen neuen Laden hat.

(10)

I: Welche Rollen spielen Events wie z.B. Modeschauen, Konzerte oder Autogrammstunden für Shopping Center?

E: Eigentlich nur, dass man darüber spricht. Wir hatten Roland Kaiser vor zwei Monaten hier und 2000 Kunden vor Ort waren begeistert. Das hatte ich unterschätzt. Ende des Monats finden die Schlagerwelten statt. Das ist eine Gemeinschaftsaktion von mehreren Centern, die das organisiert haben. Es wird eine Karaokebox und Führungen geben für Schulklassen durch die ganze Schlagerwelt. Es werden verschiedene Wohnzimmer aufgebaut sein, um diese Zeiten nachzuempfinden. Wir werden freitags und samstags einen DJ vor Ort haben. Samstag wird es auch live Acts geben.

(11)

I: Wie wird sich das Shopping Center in Deutschland auf lange Sicht entwickeln?

E: Da bin ich sehr vorsichtig. Vor zehn Jahren hat jeder gesagt, dass Internet wird so schnell voranschreiten. Bei Büchern zum Beispiel stagniert dieses Fortschreiten allerdings bereits, natürlich auch wegen der Buchpreisbindung. Das bedeutet, es wird nicht mehr viel Gewinn im Internet gemacht. Der Elektroeinzelhandel war danach ein großes Thema. Auch hier gibt es nicht mehr sehr große Zuwächse.

Ich glaube im Moment ist das größte Thema Online-Mode und Sport. Die Kunden möchten trotzdem nach wie vor die Artikel anfassen, ausprobieren, live anschauen wie sind Nähte verarbeitet, wie ist die Passform. Ich bin gespannt, wie es sich in diesem Bereich online weiterentwickelt und wo die Grenzen sind.

Telefoninterview am 17.6.2016 um 10 Uhr mit Frau Prof. Dr. Simone Besemer

Bildungshintergrund und beruflicher Werdegang: Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der UdK Berlin, Nebenfach Wirtschaftswissenschaften an der TU Berlin, Doktorandenstudium und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Promotion zum Thema Shopping Center, anschließend im Bereich Marketing und PR gearbeitet, seit 2009 Professorin für Marketing und Medien an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

(1)

I: Welcher Mieter-/Branchenmix ist in welcher Lokation am sinnvollsten für eine Besuchersteigerung?

E: Der Mieter-/Branchenmix spielt eine zentrale Rolle und muss individuell entschieden werden. Er hängt u.a. von der Zielgruppe, von der Einkommensstruktur in den verschiedenen Standorten und dem anderen ansässigen Einzelhandel ab.

Außerdem kommt es auf die Centergröße an. Bei kleineren Centern sind andere Ankermieter sinnvoll. Leider sind oftmals die gleichen Mieter vertreten. Für die immobilien-ökonomische Perspektive muss ein Center einen gewissen Ertrag erzielen. Das wird mit eher bekannteren Mietern, den großen Filialisten und Franchisekonzepten, erstrebt, die auch die entsprechenden Mieten zahlen können. Individuelle Einzelhandelskonzepte bringen oft nicht die ausreichende Bonität und den Bekanntheitsgrad mit. Das ist sehr schade, denn viele Shopping Center sind im Mietermix sehr stereotyp.

(2)

I: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei oft fast identischem Mietern und Mietermix unterschiedlicher Shopping Center?

E: Die Centermieter an sich unterscheiden sich oft nicht von den Mietern der Haupteinkaufsstraßen. Darin sehe ich eine gewisse Gefahr bezüglich der Austauschbarkeit. Wenn ich einkaufen gehe, möchte ich angeregt werden mit einem neuen Konzept. In Berlin gibt es Bikini mit Pop-Up-Stores. Es ist wichtig in einem Center auch experimentell zu arbeiten. Dort gibt es die Möglichkeiten durch Mieterleerstände und -wechsel. Man könnte mit 70 bis 80 % die üblichen Mieter besetzen, die benötigt werden für die langfristige Rentabilität. 10 bis 20 % könnten als experimentelle Fläche Start-Up-Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Das

müssten nicht nur Handelsanbieter sein, sondern könnten auch Freizeitangebote sein, damit etwas wirklich Innovatives entsteht. Durch den regelmäßigen Wechsel könnte auch die Frequenz erhöht werden, da der Kunde weiß, es lohnt sich eventuell erneut vorbeizuschauen.

(3)

I: Wie groß ist der Einfluss vom Centermanagement auf die einzelnen Mieter?

E: Das ist von Betreiber zu Betreiber unterschiedlich. Ich habe damals im Rahmen meiner Dissertation mit Betreibern gesprochen. Bei der ECE zum Beispiel ist der Einfluss relativ hoch. Im Mietvertrag steht u.a., wozu sich der Mieter verpflichtet und wie die Öffnungszeiten geregelt sind. Es gibt sicherlich eine unterschiedliche Reglementierung abhängig vom Betreiber, bei der ECE wahrscheinlich eher strenger. Es macht Sinn bei gewissen Punkten eine Einheitlichkeit darzustellen. Wenn ein Centermanagement wiederum alle Punkte vorgibt, kann es schnell uniform bzw. langweilig wirken. Als Wissenschaftlerin bin ich jedoch zu wenig im operativen Geschäft, um das vollständig bewerten zu können.

(4)

I: Sehen Sie das Shopping Center in Deutschland als eigenständige Betriebsform des Handels oder als reine Agglomeration von Einzelhandelsgeschäften mit schwachem Center Management?

E: Ja, ich sehe es als eigenständige Betriebsform. Ich weiß, dass es in der Wissenschaft sehr unterschiedlich betrachtet wird. Besonders von Autoren älterer Literatur wird es stellenweise noch als keine eigenständige Betriebsform angesehen. Mittlerweile gibt es wissenschaftliche Abhandlungen, in denen man Shopping Center als Betriebsform bzw. Betriebsformkollektiv beschreibt. Wenn man sich die Shopping Centren in Deutschland zahlen-, flächen- und umsatzmäßig anschaut, haben sie ihre Bedeutung. Sie unterscheiden sich klar in Hinblick auf Facheinzelhandelsgeschäft, Discount, Kauf- und Warenhäuser, die sich am Ende ihres Lebenszyklus befinden. Wohingegen Shopping Center es in den letzten Jahrzehnten geschafft haben sich als fester Player im Markt zu integrieren.

Ich vertrete die Position, dass man Shopping Center als eigenständige Betriebsform bzw. Betriebsformkollektiv betrachten kann. Es muss sich auf diese Weise am Markt

positionieren. Dazu kann das Centermanagement einen wichtigen Beitrag leisten. Es sorgt für die klare Marktpositionierung, die Schaffung und Pflege eines Centerimages. Dazu gehört die Betriebsstrategie, der Mieter- und Branchenmix und welche Ankermieter gewählt werden. Bei der Frage des Marketings ist es wichtig, dass die Händler zusammen mit dem Centermanagement Aktionen planen, wofür die Werbegemeinschaft praktisch ist. Sie sollten gemeinsam überlegen, welche Aktionen sinnvoll sind und eine entsprechende Markposition haben. Auf der anderen Seite darf man nicht außer Acht lassen, dass jedes Handelsunternehmen sein eigenes Image hat und dahingehend Maßnahmen treffen muss, um als attraktiv wahrgenommen zu werden.

(5)

I: Worin sehen Sie aktuell und zukünftig die größten Herausforderungen des Centermanagements und der Shopping Center allgemein?

E: Sehr wichtig sind Architektur und Atmosphäre. Beides ist in vielen Shopping Centern katastrophal, vor allem in älteren Centern, die zum Beispiel kein Tageslicht haben. Das ist nicht mehr zeitgemäß.

In Shopping Centern, die sehr funktional ausgerichtet sind und keine positive erlebnisorientierte Einkaufsatmosphäre haben, verweilen Kunden nicht lang aufgrund fehlender Stimulation. Das Einkaufen sollte Spaß machen. Zukünftig wird das Einkaufen als Freizeitbeschäftigung wichtiger. Auch die Mischnutzung von Immobilien spielt eine wesentliche Rolle von Einkaufen und anderen Funktionen über Freizeit, Gastronomie, Wohnen und Arbeiten.

Das Shopping Center sollte auch seine soziale Funktion nutzen. Es gibt immer mehr ältere Menschen, die noch Freude am Einkaufen und hohes Interesse an sozialen Kontakten haben. Gerade für diese Menschen könnte das Center soziale Begegnungen schaffen. Das könnte zukunftsweisend sein, da ältere Menschen nicht mehr viele soziale Kontakte haben und möglicherweise noch nicht im großen Ausmaß digital einkaufen. Zum einen wollen sie die Waren anfassen und den Kontakt zum Verkaufspersonal haben, zum anderen möchten sie sich in ein Café setzen und beobachten und das Gefühl haben, dass sie am sozialen Leben teilnehmen.

Früher gab es oftmals gar keine Bänke oder nur einfache Steinbänke ohne Rückenlehne. Man muss überlegen, wie sich nicht nur ältere Menschen, sondern auch jüngere, im Center wohl fühlen und ausruhen können.

Die demografische Entwicklung spricht für ein Shopping Center als Begegnungsstätte für soziale Kontakte.

(6)

I: Wie hat sich der Shopping Center-Besucher in den letzten Jahrzehnten gewandelt (Erwartungen, Aufenthaltsdauer)?

E: Das hängt vom Branchen- und Mietermix ab. Wenn es um das reine Einkaufen geht, ist der Aufenthalt kürzer als wenn ich es schaffe durch attraktive Restaurantangebote die Verweildauer zu erhöhen. Die Aufenthaltsqualität ist ein wichtiger Punkt mit Hinblick auf die Verweildauer.

(7)

I: Ist Ihrer Meinung nach der Shopping Center-Markt in Deutschland gesättigt?

E: Ich kann mir vorstellen, dass es punktuell Orte gibt, an denen Shopping Center noch Potential haben. Allerdings glaube ich, dass es für viele Betreiber eher die Aufgabe ist bestehende Center zu attraktivieren, Stichwort Revitalisierung. oder ggf. abzureißen. Hier in Ravensburg z.B. beim Gänsbühl-Center hat sich über Jahrzehnte nicht viel verändert. Es ist ein Center auf drei Ebenen, nicht besonders groß, kein Tageslichteinfall. Nun wurden einige Maßnahmen ergriffen. Es gibt einen neuen Ankermieter, H&M, aber rein von der Architektur und Atmosphäre ist es nicht mehr zeitgemäß.

Es ist schwierig für die Objekte aus den 60er und 70er Jahren den aktuellen Anforderungen zu entsprechen. Bei diesen könnte ich mir vorstellen, dass sie im Laufe der Zeit nachhaltig Probleme bekommen, da sie nicht mehr attraktiv sind. Das ähnelt den Kauf- und Warenhäusern. Es entspricht nicht mehr dem Zeitgeist.

Gerade Tageslicht beeinflusst das emotionale Empfinden. Offenheit und eine gewisse Weite sind wichtig für die Übersichtlichkeit aus Sicht der kognitiven Umweltpsychologie. Der Kunde muss sich gut orientieren und schnell einen Überblick verschaffen können. Center, die sehr vertikal gebaut sind, dürften auf lange

Sicht schwierig zu betreiben sein. Es wird versucht die Kunden mithilfe diverser Ankermieter in die höher gelegenen Etagen zu lenken.

Es gibt natürlich auch nach wie vor Beispiele für Passagen in Frankreich und Italien, die sehr alt sind und trotzdem attraktiv. Damals hat man luftig und in anderen räumlichen Dimensionen gebaut. Das sind bis heute die touristischen Attraktionen geblieben beispielsweise in Mailand oder in Paris. Die damaligen Architekten haben das sehr gut verstanden. In den Center der 60er, 70er und teilweise heute geht es nur um ökonomische Aspekte. Ich bin mir nicht sicher, ob es die Zukunft ist weitere standardisierte Center der ECE zu eröffnen.

(8)

I: Welche Rollen spielen Events wie z.B. Modeschauen, Konzerte oder Autogrammstunden für Shopping Center?

E: Es gibt unterschiedliche Kunden. Da wären Kunden, die gezielt einkaufen mit eigener Agenda und möglichst geringem Zeitaufwand oder Kunden, die als Freizeitbeschäftigung einkaufen. Bei letzterem sollten die Shopping Center ansetzen. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten wie Sie sie auch erwähnt haben Modeschauen, Autogrammstunden, Events allgemein.

Die Side-Events werden immer wichtiger. Zum einen um als Shopping Center die Kunden gezielt anzusprechen über Mailings, Newsletter, klassische Werbung und Kundenbindungssysteme. Zum anderen können Aktionen als Anlass für die ganze Familie dienen, wenn der Kunde weiß, es wird beispielsweise etwas für die Kinder geboten und er selbst kann in Ruhe einkaufen gehen.

Shopping Center haben ein höheres Potential Side-Events durchzuführen als einzelne Händler. Das sollte systematisch verfolgt werden. Wer ist meine Zielgruppe? Nach dieser Überlegung können passgenau Side-Events angeboten werden.

(9)

I: Laut des aktuellen EHI Berichts von 2016 flossen 5,5 Milliarden Euro von in- und ausländischen Investoren in die Shopping Center. Sind Shopping Center langfristig gesehen noch ein Top-Investment?

E: Shopping Center werden von Investoren langfristig, 30 Jahre oder auch länger, gesehen. Bei vielen Objekten, die nach der Wende auf der grünen Wiese entstanden sind, kann es sein, dass diese langfristig nicht mehr rentabel sind. Dann muss man überlegen, wie man so eine Immobilie umnutzen kann. Grundsätzlich glaube ich, dass Shopping Center eine attraktive Immobilie bleiben.

(10)

I: Wie wird sich das SC in Deutschland auf lange Sicht entwickeln?

E: In der Zukunft werden Shopping Center noch stärker multifunktional sein und beispielsweise mit Arbeit oder Wohnung verbunden sein, um neue Räume zu schaffen.

Die neuen Medien müssen integriert werden, um ein weiteres Einkaufserlebnis zu schaffen. Das könnten virtual reality, virtuelle Schaufenster, Events oder Projektionen mithilfe von Licht- und Farbeffekten sein. Gerade in älteren Centern, wo baulich nicht viel verändert werden kann, könnte mithilfe technischer Möglichkeiten eine bessere Aufenthaltsqualität geschaffen werden.

Mit Hinblick auf Orientierungsfreundlichkeit können Terminals mit Stichwortsuche nützlich sein. Wie können Center Entwicklungen wie den ROPO-Effekt und Showrooming nutzen?

Die Lebensstile haben sich geändert. Freizeit- und Erlebnisorientierung sind zentrale Trends, denen Shopping Center folgen müssen, wenn sie neben dem E-Commerce Bestand haben wollen.

Welche Möglichkeiten bieten sich für ein Shopping Center online? Wie sieht der Online-Auftritt aus? Wird click and collect angeboten? Benefits sollten für Kunden klar kommuniziert werden. Click and collect bietet sich vor allem für Berufstätige an,

die nicht viel Zeit haben und nach der Arbeit einfach ihr gewünschtes Produkt im Center abholen können.

Die Trends liegen bei Convenience, der sinnvollen Verknüpfung von off- und online des Shopping Centers als Ganzes, die Freizeit- und Erlebnisorientierung sowie der demografische Wandel als Chance das Center zur sozialen Begegnungsstätte zu machen. Integrierte Pop-Up-Stores und Start-Ups im Nischenbereich bieten Shopping Center ebenfalls eine gute Entwicklungsmöglichkeit.

Die Markenführung spielt eine wesentliche Rolle. Shopping Center müssen als eigene Marke begriffen und strategisch geführt werden. Das gestaltet sich jedoch schwierig aufgrund der verschiedenen partikularen Einzelinteressen der Betreiber, des Centermanagements und der einzelnen Mieter.

Jedes Shopping Center muss für sich überlegen, wie seine Zielgruppe aussieht, an welchem Standort es sich befindet, welche Wettbewerber am Markt sind, wie die übergeordnete Centerpositionierung aussieht und welche Strategie verfolgt wird. Gießkannenprinzip reicht heutzutage nicht mehr aus.

Telefoninterview am 24.6.2016 um 09:30 Uhr mit Herrn Thomas Zink (Geschäftsführer vom Donau-Einkaufszentrum)

Bildungshintergrund und beruflicher Werdegang: nach dem BWL Studium und der Arbeit im Controlling Bereich der Dr. Vielberth Verwaltungsgesellschaft mbH Regensburg über mehrere Stationen erst Prokurist der Donau-Einkaufszentrum GmbH Regensburg und jetziger Geschäftsführer

(1)

I: Welcher Mieter-/Branchenmix ist in welcher Lokation am sinnvollsten für eine Besuchersteigerung?

E: Da gibt es einen Unterschied zwischen beispielsweise Berlin und Regensburg. Regensburg hat ca. 150.000 Einwohner. Wir können deshalb nicht in dem Ausmaß differenzieren wie in Berlin, wo es einen Unterschied zwischen Mitte und Neukölln bezüglich des Standortes gibt.

In Regensburg sprechen wir die Mittelschicht an und versuchen Mieter zu finden, die der Normalverdiener attraktiv findet. Dabei macht der Food-Anteil des Branchenmix ungefähr 12 Prozent des Umsatzes aus. Dies entspricht auch dem ungefähren flächenmäßigen Anteil. Der Food-Bereich wurde in den letzten Jahren ausgebaut und wird stärker, da er noch nicht im gleichen Ausmaß wie die Mode von der Digitalisierung betroffen ist. Der Modebereich bleibt die stärkste Branche.

(2)

I: Inwiefern können der gewählte Standort sowie das Design des Shopping Centers zu dessen langfristigen Erfolg beitragen?

E: Der Standort ist immer wichtig. Der bekannte Spruch lautet: Lage, Lage, Lage. Diese ist unveränderlich. Das Center an sich kann im Nachhinein immer wieder angepasst werden.

Regensburg lebt stark vom Umland. Wir haben ca. 94.000 Einpendler pro Tag, die mit dem PKW anfahren. Um diese Kunden anzusprechen, muss man als Center PKW-orientiert sein. In einer Großstadt wie Berlin, in der Carsharing populärer wird und der öffentliche Nahverkehr sehr gut ausgebaut ist, gibt es wiederum andere Lagepräferenzen. Zum Beispiel wählten die Stachus Passagen in München einen

Verkehrsknotenpunkt über der U-Bahn als Standort. Dort spielen die Kunden mit einem Auto eine untergeordnete Rolle.

Unser Center ist von der Lage damals bewusst so angelegt worden, dass es mit dem Auto hauptsächlich aus Norden, Osten und Westen erreichbar ist. Im Süden befindet sich die Donau als natürliche Barriere. Wir bieten unseren Kunden 3300 kostenlose PKW-Stellplätze sowohl ebenerdig als auch in Parkgaragen.

(3)

I: Wann wurde das Donaeinkaufszentrum eröffnet? Was haben Sie in seither am Design des Centers angepasst?

E: Das Einkaufszentrum wurde 1967 eröffnet. Wir hatten begonnen mit einer Verkaufsfläche von 21.000 m² und sind mittlerweile bei reiner Verkaufsfläche ohne Dienstleistungen und ohne Gastronomieflächen von 51.000 m². Wir sind über sechs Erweiterungsschritte gewachsen. Dabei wurde renoviert und erneuert. Wir geben jedes Jahr ca. eine Million für die Instandhaltung aus. Würden wir dies unterlassen, wären wir nicht so lang am Markt.

(4)

I: Was hat sich vom Design im Vergleich zu den 70er Jahren geändert?

E: Sowohl die Materialien als auch die Oberflächenbeschaffenheit haben sich geändert. Früher haben wir mit Keramikfliesen gearbeitet. Das ist jetzt Naturstein oder natursteinähnliches Material. Die Formate im Bodenbereich haben sich von kleinteilig zu groß gewandelt. Die Farben sind heller geworden. Die Formen haben sich ebenfalls geändert. Die neuen Trends sind fließende Formen mit weniger Kanten.

Man versucht den Shop besser in die Ladenstraße zu integrieren, damit es einen fließenden Übergang gibt und das Gesamtbild offener und freundlicher wirkt. Wir haben mehrere Lichthöfe und Naturpflanzen wie z.B. 15 Meter hohe Palmen und Bäume im Center. Es gibt einen Mix zwischen Kunst- und Tageslicht, wobei bei letzteren die Aufenthalts-/Sitzbereiche zu finden sind, um die Aufenthaltsqualität zu bieten.

(5)

I: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei oft fast identischem Mietern und Mietermix unterschiedlicher Shopping Center?

E: In Regensburg haben wir mehrere Einkaufsstandorte. Zunächst unser Center, dann die Innen-bzw. Altstadt sowie die Regensburg Arkaden. Unser Hauptkonkurrent sind die Regensburg Arkaden mit einer jüngeren Zielgruppe ab 12-14 aufwärts und mehr Modeanbieter im Young-Fashion-Bereich. Wir definieren uns eher als Familiencenter mit einer Zielgruppe ab Mitte 20 aufwärts. Man hat natürlich trotzdem mehrere Überschneidungen.

(6)

I: Wie groß ist der Einfluss vom Centermanagement auf die einzelnen Mieter?

E: Die Einzelhändler sind bestimmten Regeln unterworfen was z.B. die Öffnungszeiten und Schaufenstergestaltung betrifft. Auf die Angebots- und Preispolitik nehmen wir keinen Einfluss. Der Händler muss entscheiden, welche Personalstärke er für angemessen hält und wie er seinen Laden führt.

Es gibt eine Werbegemeinschaft. Das ist eine „Zwangs“-Mitgliedschaft. Alle Mieter sind automatisch Mitglied und zahlen monatlich einen bestimmten Betrag. Damit werden gemeinsame Werbekampagnen wie Print, Internetauftritt, Social Media, lokales Radio und Fernsehen gestaltet. Im Haus werden damit auch Aktionen finanziert wie Veranstaltungen und der Betrieb des Kinderclubs, ein Aufenthaltsbereich für Kinder.

(7)

I: Sehen Sie Shopping Center in Deutschland als eigenständige Betriebsform des Handels oder als reine Agglomeration von Einzelhandelsgeschäften mit schwachem Center Management?

E: Es ist eine klassische Betriebsform und ein eigenständiger Bereich mit einer Vielzahl von Literatur. Ein Center wird geplant und geführt. Die Wissenschaft erforscht mittlerweile neue Trends wie den öffentlichen Bereich, das Wohnen, mehr zu integrieren. Von der reinen Ansammlung von Läden soll es stadtteilbildend wirken.

Der Großteil der Center bleibt eine reine Ansammlung von Verkaufseinheiten. Mittlerweile findet jedoch ein Wandel statt.

(8)

I: Worin sehen Sie aktuell und zukünftig die größten Herausforderungen des Shopping Center-Managements?

E: Der Online-Bereich beeinflusst den gesamten stationären Handel. Es weiß niemand, wo wir in 5 Jahren stehen. Ich bin zwar überzeugt, dass es den stationären Handel noch geben wird, gleichzeitig finden jedoch Bereinigungen statt. Insolvenzen von Händlern werden sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen.

(9)

I: Wie hat sich der Shopping Center-Besucher in den letzten Jahrzehnten gewandelt (mit Hinblick auf Erwartungen, Aufenthaltsdauer, Shop-Präferenzen, Ausgaben, demographisch)?

E: Die Gesellschaft wird älter. Letztes Jahr war ein geburtsstarkes Jahr, aber es dauert ehe sich daraus Kunden entwickeln. Man merkt, dass die ältere Kundschaft von heute anders ist als die von vor 15 Jahren. Wer jetzt in Rente geht, ist in der Regel noch fit und fühlt sich nicht alt. Wohingegen man als 65 Jähriger vor 15 Jahren eventuell schon etwas ausgebrannt war. Das wirkt sich auf das Kaufverhalten und den Modegeschmack aus, der moderner geworden ist. Man ist jünger im Kopf und länger fit. Aus diesem Grund gibt es keine klassische Seniorenmode mehr wie es sie früher gab.

In den letzten Jahren gab es einen leichten Zuwachs, bei den Ausgaben der Kunden. Die Frequenzen stagnieren bzw. sind leicht gesunken. Das heißt, die Kunden die das Shopping Center besuchen, kaufen in der Regel. Die Fensterschauerbummler werden eher weniger. Die Durchschnittsausgaben steigen.

(10)

I: Ist Ihrer Meinung nach der SC- Markt in Deutschland gesättigt?

E: Ich glaube, dass es kaum noch weiße Flecken in Deutschland gibt, wo wirklicher Bedarf für ein Shopping Center ist. Die großen Entwickler, die den Druck haben neue

Center zu eröffnen, tun sich schwerer. Sie nutzen immer kleinere Städte als Standorte, da die Metropolen versorgt und teilweise überversorgt sind.

Man versucht ältere Center zu modernisieren und wieder attraktiver zu machen, da die Standortsuche und das Erhalten der Genehmigung für neue Center schwieriger werden.

(11)

I: Welche Rollen spielen Events wie z.B. Modeschauen, Konzerte oder Autogrammstunden für Shopping Center?

.E: Es ist ein nettes Ad-On aber nicht ausschlaggebend für den Umsatz eines Centers. Man kann sich damit ein bestimmtes Image aufbauen, aber solche Veranstaltungen führen nicht unbedingt zu mehr Umsatz. Solche Events werden eher nebenbei vom Kunden mitgenommen. Eine Attraktivität zu generieren, damit der Kunde extra dafür in das Center kommt und ggf. längere Strecken aus sich nimmt, ist eher selten Fall.

Für Autogrammstunden braucht man einen zugkräftigen Star. In Berlin macht das das Alexa sehr viel und hat anscheinend gute Beziehungen zu der Musikbranche. Wir haben es aufgrund unseres Standortes damit schwerer als die Hauptstadt. Entscheidender für ein Center bleiben das Sortiment und der Branchenmix.

(12)

I: Wie wird sich das Shopping Center in Deutschland auf lange Sicht entwickeln?

E: Wie Shopping Center in Zukunft aussehen werden, ist schwer zu einzuschätzen. Sie werden sich nicht radikal ändern, aber werden neue Funktionen übernehmen müssen. Der Marktplatzgedanke wird weiter ausgebaut werden. Paketstationen werden im Center integriert und ein gemeinsamer Onlinemarktplatz geschaffen

Telefoninterview am 28.06.2016 um 11 Uhr mit Herrn Johannes Ringel, Prof. Dipl.-Ing.
Architekt

Beruflicher Werdegang: seit 1998 Geschäftsführender Gesellschafter von RKW Architektur
+ Städtebau, seit 2001 Professor der Stadtentwicklung an der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität Leipzig, seit 2003 Direktor des Institut für Stadtentwicklung und
Bauwirtschaft an der an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig

(1)

*I: Welcher Mieter-/Branchenmix ist in welcher Lokation am sinnvollsten für eine
Besuchersteigerung?*

E: Das kann man pauschal nicht beantworten. Wichtig ist, dass sich der Ortsbezug im
Branchenmix widerspiegelt. Für einen Shopping Center braucht man immer einen
bestimmten Basismix z.B. mit Lebensmittel- und Textilgeschäften. Als
Charakteristika dienen anschließend lokale Einzelhandelsgeschäfte. Wenn es gelingt
lokale Anbieter wie zum Beispiel im Lebensmittelbereich in das Shopping Center
einzugliedern, bekommt das gesamte Center ein Lokalkolorit, den es nur mit Ketten
besetzt nicht hätte. Der Blick auf die Umgebung und die angrenzenden Stadtteile des
Centers, was lokale Anbieter miteinbringen können, ist immer sinnvoll.

(2)

*I: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei oft fast identischem Mietern und
Mietermix unterschiedlicher Shopping Center?*

E: Der Vorteil liegt im Wiederfinden. Als Kunde erwarte ich einen gewissen Mix im
Center und bin enttäuscht, wenn ich ihn nicht finde. Das muss nicht immer die gleiche
Kette sein, allerdings erwarte ich ein Grundangebot, ansonsten bin ich unzufrieden.

Der Nachteil ist das Langweilige. Mit Bezug zur ersten Frage spielt wieder der lokale
Esprit eine Rolle, der das Center interessanter macht.

Zudem gibt es einen Unterschied bezüglich großen und kleineren Centern. Bei einem
großen Center erwarte ich ein dementsprechend größeres Angebot. Ein kleines Center
mit zusätzlichem lokalem Angebot wird zum Nachbarschaftscenter.

(3)

I: Wie groß ist der Einfluss des Centermanagements auf die einzelnen Mieter?

E: Der Einfluss des Centermanagements ist abhängig davon, wie die Mietverträge gestaltet sind. Bei den großen Betreibergesellschaften wie ECE oder MFI kann man davon ausgehen, dass das Centermanagement eine große Einflussnahme hat. Wenn dahinter ein kompetenter Centermanager steht, ist das ausreichend.

Das Centermanagement ist wichtig, um den Einzelhändlern eine klare Struktur zu geben. So wird verhindert, dass die Einzelhändler z.B. ihre Warenauslagen in der Mall ausweiten oder die Werbung und Ladenöffnungszeiten nicht abgestimmt sind. All das, was Centermanager im Positiven ausmacht, muss auch vom Centermanagement durchgesetzt werden. Auf der Grundlage von guten Verträgen können sie das in der Regel auch.

(4)

I: Sehen Sie Shopping Center in Deutschland als eigenständige Betriebsform des Handels oder als reine Agglomeration von Einzelhandelsgeschäften mit schwachem Center Management?

E: Es ist eine richtige Betriebsform. Das Charakteristikum ist ein gemeinsames Management, Werbeauftritt, einheitliche oder abgestimmte Mietverträge und wenn dies gegeben ist, ist es eine Betriebsform.

(5)

I: Wie hat sich der Shopping Center-Besucher in den letzten Jahrzehnten gewandelt (Erwartungen, Aufenthaltsdauer, Demografie)?

E: Das muss man periodisch betrachten. Das Shopping Center der 60er, 70er und 80er Jahre war modern bzw. hip. Zu den Kunden gehörten Menschen aus allen Altersgruppen und Gesellschaftsschichten. Der kaufkräftige Kunde hat sich mit der Zeit von den Shopping Centern weg entwickelt. Er bevorzugt den individuellen Einzelhandel in Toplagen im Zusammenhang mit einer gehoberen Gastronomie.

Der besonders junge Kunde fährt nicht auf die grüne Wiese. Der junge Kunde geht in die Kernstädte, erledigt dort in durchaus bunteren und individuelleren Läden seine Einkaufsbedürfnisse und hat danach noch einen Freizeitanpruch. Das war aus meiner westlichen Perspektive geschildert.

Im Osten ist dies zeitversetzt genauso passiert. Nach 1990 sind die Shopping Center wieder verstärkt im Osten Deutschlands auf der grünen Wiese entstanden. Mit Hinblick auf die gewachsenen Städte hat man genau die gleichen Fehler gemacht. Man hat großflächige Shopping Center in der Nähe von gewachsenen Städten zugelassen. Genauso wie es in den 60er und 70er im Westen modern war, sind im Osten die Kunden aus allen Gesellschaftsschichten mit dem Auto zum Center auf der grünen Wiese gefahren und über große Parkieranlagen in das Center gekommen.

In den 2010er Jahren merken wir nun den Umkehreffekt im Osten. Die Kunden bevorzugen z.B. die Leipziger Innenstadt gegenüber dem Nova Eventis auf der grünen Wiese. Im Nova Eventis bleibt der Kunde aus den kleinen Städten, der mit dem PKW am Samstag anreist und dort seine Einkaufsbedürfnisse stillt. In die Leipziger Innenstadt fahren vor allem der gut situierte Kunde und der junge Kunde.

(6)

I: Denken Sie das für die Shopping Center auf der grünen Wiese die Kundenzahl aus dem Umkreis reicht um langfristig erfolgreich bestehen zu können?

E: Im Moment ja. Auf Dauer ist dies ein Auslaufmodell. Durch die Digitalisierung des Einkaufs bekommen kleine Städte neue Chancen. Wir arbeiten mit der Sächsischen Akademie der Wissenschaft an einem Projekt, um herauszufinden was der digitale Einkauf für die Stadt und vor allem für die kleine Stadt bedeutet. Wenn ich es richtig beobachte, vollzieht sich im Moment dort gerade eine Trendwende. Wenn dem so wäre, dann hat das Shopping Center ein Problem.

(7)

I: Wäre eine Möglichkeit das digitale Shoppen noch mehr in das Shopping Center zu integrieren wie es z.B. bereits mit click and collect gemacht wird?

E: Das click and collect, virtuell das Sortiment bereits anzuschauen und herauszufinden, wo gibt es bestimmte Artikel, ist im Moment noch eine Chance für das Shopping Center. Darin sehe ich aber gleichzeitig eine große Chance für den individuellen Einzelhandel.

(8)

I: Worin sehen Sie weitere Möglichkeiten bei der Digitalisierung als Shopping Center mitzuhalten?

E: Man kann auf andere Art und Weise über aktuelle Aktionen und Events informieren und die Aufenthaltsqualität verbessern z.B. mit Lounge-Bereichen inklusive freien W-LANs. Eine Chance besteht darin, den geraden Internet-affinen Kunden eine gute Aufenthaltsmöglichkeit zu bieten.

(9)

I: Ist Ihrer Meinung nach der Shopping Center-Markt in Deutschland gesättigt?

E: Auf der grünen Wiese ja. Es wird dort kein Center mehr zugelassen. Eine große Chance für die kleine Stadt, damit meine ich kleine Großstädte, besteht in der neuen Generation von Shopping Centern. Dort entstehen Center, die nicht mehr von innen erschlossen sind, rechts und links der Mall mit einem Zugang von vorn und hinten und die Läden sind ausschließlich von innen erschlossen.

Neue Shopping Center mit hybrider Nutzung entstehen über das Stadtgebiet verteilt d.h. wie Geschäftshäuser über die Stadt verteilt erschlossen von außen. Auf der unteren Etage befindet sich der Einzelhandel, auf den oberen Etagen befinden sich Büros, Wohneinheiten und Praxen. Ein Musterbeispiel ist dafür Hanau. Dort ist ein Shopping Center über den Innenstadtbereich verteilt, integriert und erschlossen über die öffentlichen Bereiche. Dennoch gibt es ein gemeinsames Centermanagement, eine Werbegemeinschaft und einheitliche Mietverträge. Entstanden ist das Center im wettbewerblichen Dialog d.h. mit den Bürgern entwickelt und entstanden und somit auch hoch akzeptiert.

Diese Art von Shopping Center könnte zur Belegung von Subcentren und Mittelstädten beitragen. An dieser Stelle ist der Markt noch nicht gesättigt und wir hier und dort noch einen Aufschwung mit sich bringen.

(10)

I: Inwiefern das Design des Shopping Centers zu dessen langfristigen Erfolg beitragen?

E: Die Frage der Architektur muss immer individuell beantwortet werden. Integration heißt nicht nur inhaltliche Integration und erschlossen aus dem öffentlichen Raum,

sondern auch integriert im Stadtbild. Die Proportionen der gewachsenen Stadt müssen betrachtet werden und dann fällt es einem guten Architekten leicht sich in diese Proportionen zu integrieren.

(11)

I: Worin sehen Sie aktuell und zukünftig die größten Herausforderungen des Shopping Center-Designs?

E: Es wird eine Katastrophe geben, wenn die großen Center auf der grünen Wiese oder am Rand der Städte nicht mehr die heutige Akzeptanz haben. Die große Frage lautet dann, wie diese umfunktioniert werden können. Es handelt sich dabei um beispielsweise 40.000 Quadratmeter Fläche plus die Parkieranlagen, erschlossen durch Straßen, Buslinien. Dort ist viel Immobilienkapital und -potential verbaut. Es wird eine große Herausforderung, wenn diese Shopping Center nicht mehr erfolgreich sind.

(12)

I: Welche Rollen spielen Events wie z.B. Modeschauen, Konzerte oder Autogrammstunden für Shopping Center?

E: Das kommt von der grünen Wiese, aber im Grunde genommen aus Amerika. In Amerika gibt es die Tradition mit der gewachsenen europäischen Stadt so nicht. In Leipzig beispielsweise braucht man keine Events im Shopping Center. Die Leipziger Stadt lebt von der Kunst und der Musik. Sie haben genug Events und Festivals. Das hat man jedoch in vielen kleineren Städten Amerikas nicht und deshalb hatten die amerikanischen Shopping Centren den Anspruch diese europäische Urbanität nachzuempfinden. Von daher kommen die geschlossenen Malls mit Marktplätzen und Events. Dies schwappte in der 60er Jahren nach Deutschland und wird so weiterbetrieben.

Allerdings wird kaum ein Kunde wegen einer Modenschau zu einem Shopping Center auf der grünen Wiese kommen.

Events spielen eher eine untergeordnete Rolle mit einer Ausnahme: Ein Center kann sich zum Stadtmittelpunkt entwickeln wie beispielsweise das NordWestZentrum in Frankfurt mit Innenstadtfunktion in einem 60er Jahre Neubaugebiet. Dort gehen die

Anwohner zum Arzt, in die Bibliothek. Es gibt mehrere Tausend Quadratmeter Einzelhandelsflächen neben einem Schwimmbad, einem Hotel und dem Kindergarten. Das Center ist Stadtmittelpunkt geworden. Wenn nun in Hessen Weinfestfest ist, im Center die Weinkönigin auftritt, Bierbänke aufgebaut sind, Musik gespielt und Wein ausgeschenkt wird, dann hat das Festivalcharakter. Das ist allerdings eher die Ausnahme.

(13)

I: Zum Thema Revitalisierung – Was sind machbare Trends, mit denen man ein altes Shopping Center revitalisieren könnte?

E: In den 70er Jahren waren die großen Ankermieter die Warenhäuser, die heutzutage immer mehr verschwinden. Man hatte in den 70er und 80er Jahren sechs Warenhausbetreiber unter anderem Kaufhof, Karstadt, Hertie, Horten. Diese waren als Ankermieter mit sehr großen Flächen im Shopping Center vertreten. Die Betreiber verschwinden kontinuierlich. Mittlerweile gibt es nur noch die Betreiber Karstadt und Kaufhof, die sich den Markt teilen, aber gleichzeitig nicht mehr so viele Standorte wie in der Vergangenheit besetzen.

Verlassen die Warenhäuser das Center gibt es eine sehr große ungenutzte Fläche im Center. Was jetzt versucht wird, ist im Center das Untergeschoss für eher kleinteiligen Einzelhandel zu nutzen und in den oberen Etagen Dienstleistungen anzubieten oder im Obergeschoss wird mittig umgebaut und Licht eingelassen.

VIS BE

Einzelnorm

Amtliche Abkürzung: BerlLadÖffG**Fassung vom:** 13.10.2010**Gültig ab:** 23.10.2010**Dokumenttyp:** Gesetz**Quelle:****Gliederungs-Nr:** 8050-3

**Berliner Ladenöffnungsgesetz
(BerlLadÖffG)
Vom 14. November 2006**

§ 3

Allgemeine Ladenöffnungszeiten

- (1) Verkaufsstellen dürfen an Werktagen von 0.00 bis 24.00 Uhr geöffnet sein.
- (2) Verkaufsstellen müssen, soweit die §§ 4 bis 6 nichts Abweichendes bestimmen, geschlossen sein
1. an Sonn- und Feiertagen,
 2. am 24. Dezember, wenn dieser Tag auf einen Werktag fällt, ab 14.00 Uhr.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten auch für Kunst- und Gebrauchtwarenmärkte.
- (4) Die bei Ladenschluss anwesenden Kundinnen und Kunden dürfen noch bedient werden.

© juris GmbH

1956	Ausgegeben zu Bonn am 29. November 1956	Nr. 50
Tag	Inhalt:	Seite
28. 11. 56	Gesetz über den Ladenschluß	875
26. 11. 56	Achtes Gesetz zur Änderung des Umsatzsteuergesetzes	882
28. 11. 56	Zweites Gesetz über die Gewährung von Zulagen zur Unterhaltshilfe nach dem Lastenausgleichsgesetz	882 ^a
28. 11. 56	Drittes Gesetz über die Altersgrenze von Richtern an den oberen Bundesgerichten und Mitgliedern des Bundesrechnungshofes	884
27. 11. 56	Verordnung zur Änderung der Ersten Verordnung der britischen Militärregierung zur Ausführung des Gesetzes Nr. 59	885
26. 11. 56	Rechtsverordnung zur Durchführung des Gesetzes zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie	886
	Hinweis auf Verkündungen im Bundesanzeiger	897

Gesetz über den Ladenschluß.

Vom 28. November 1956.

Der Bundestag hat mit Zustimmung des Bundesrates das folgende Gesetz beschlossen:

ERSTER ABSCHNITT

Begriffsbestimmungen

§ 1

Verkaufsstellen

(1) Verkaufsstellen im Sinne dieses Gesetzes sind

1. Ladengeschäfte aller Art, Apotheken, Tankstellen, Warenautomaten und Bahnhofsverkaufsstellen,
2. sonstige Verkaufsstände und -buden, Kioske, Basare und ähnliche Einrichtungen, falls in ihnen ebenfalls von einer festen Stelle aus ständig Waren zum Verkauf an jedermann feilgehalten werden. Dem Feilhalten steht das Zeigen von Mustern, Proben und ähnlichem gleich, wenn Warenbestellungen in der Einrichtung entgegengenommen werden,
3. Verkaufsstellen von Genossenschaften.

(2) Zur Herbeiführung einer einheitlichen Handhabung des Gesetzes kann der Bundesminister für Arbeit im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates bestimmen, welche Einrichtungen Verkaufsstellen gemäß Absatz 1 sind.

§ 2

Feiertage

Feiertage im Sinne dieses Gesetzes sind die gesetzlichen Feiertage.

ZWEITER ABSCHNITT

Ladenschlußzeiten

§ 3

Allgemeine Ladenschlußzeiten

(1) Verkaufsstellen müssen, vorbehaltlich der Vorschriften der §§ 4 bis 16, zu folgenden Zeiten für den geschäftlichen Verkehr mit den Kunden geschlossen sein:

1. an Sonn- und Feiertagen,
2. montags bis freitags bis sieben Uhr und ab achtzehn Uhr dreißig Minuten,
3. sonnabends bis sieben Uhr und ab vierzehn Uhr, am ersten Sonnabend im Monat ab achtzehn Uhr und am darauffolgenden Montag bis dreizehn Uhr,
4. am 24. Dezember, wenn dieser Tag auf einen Werktag fällt, ab vierzehn Uhr.

Die beim Ladenschluß anwesenden Kunden dürfen noch bedient werden.

(2) Fällt der erste Sonnabend im Monat auf einen Feiertag, so gilt die Regelung nach Absatz 1 Nr. 3 für den zweiten Sonnabend im Monat und den darauffolgenden Montag.

(3) An Montagen, an denen gemäß Absatz 1 Nr. 3 und Absatz 2 die Verkaufsstellen geschlossen sein müssen, dürfen frische Milch, Bäckerwaren, Fleisch und Wurstwaren ab sieben Uhr verkauft werden.

(4) Absatz 1 Nr. 3 und Absatz 2 gelten ab 1. Januar 1958. Bis dahin müssen Verkaufsstellen sonnabends bis sieben Uhr und ab sechzehn Uhr und montags bis zehn Uhr geschlossen sein.

Gesetz über den Ladenschluss

Erster Abschnitt Begriffsbestimmungen

§ 1

Verkaufsstellen

(1) Verkaufsstellen im Sinne dieses Gesetzes sind

1. Ladengeschäfte aller Art, Apotheken, Tankstellen und Bahnverkehrsverkaufsstellen,
2. sonstige Verkaufsstände und -buden, Kioske, Basare und ähnliche Einrichtungen, falls in ihnen ebenfalls von einer festen Stelle aus ständig Waren zum Verkauf an jedermann feilgehalten werden. Dem Feilhalten steht das Zeigen von Mustern, Proben und ähnlichem gleich, wenn Warenbestellungen in der Einrichtung entgegengenommen werden,
3. Verkaufsstellen von Genossenschaften.

(2) Zur Herbeiführung einer einheitlichen Handhabung des Gesetzes kann das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates bestimmen, welche Einrichtungen Verkaufsstellen gemäß Absatz 1 sind.

§ 2

Begriffsbestimmungen

(1) Feiertage im Sinne dieses Gesetzes sind die gesetzlichen Feiertage.

(2) Reisebedarf im Sinne dieses Gesetzes sind Zeitungen, Zeitschriften, Straßenkarten, Stadtpläne, Reiseliteratur, Schreibmaterialien, Tabakwaren, Schnittblumen, Reisetassenartikel, Filme, Tonträger, Bedarf für Reiseapotheken, Reiseandenken und Spielzeug geringeren Wertes, Lebens- und Genussmittel in kleineren Mengen sowie ausländische Geldsorten.

Zweiter Abschnitt Ladenschlusszeiten

§ 3

Allgemeine Ladenschlusszeiten

(1) Verkaufsstellen müssen zu folgenden Zeiten für den geschäftlichen Verkehr mit Kunden geschlossen sein:

1. an Sonn- und Feiertagen,
2. montags bis samstags bis 6 Uhr und ab 20 Uhr,
3. am 24. Dezember, wenn dieser Tag auf einen Werktag fällt, bis 6 Uhr und ab 14 Uhr.

Verkaufsstellen für Bäckerwaren dürfen abweichend von Satz 1 den Beginn der Ladenöffnungszeit an Werktagen auf 5.30 Uhr vorverlegen. Die beim Ladenschluss anwesenden Kunden dürfen noch bedient werden.

(2) Empfehlungen über Ladenöffnungszeiten nach § 22 Abs. 2 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen sind auch unter Einbeziehung der Großbetriebsformen des Einzelhandels zulässig.

§ 4

Apotheken

(1) Abweichend von den Vorschriften des § 3 dürfen Apotheken an allen Tagen während des ganzen Tages geöffnet sein. An Werktagen während der allgemeinen Ladenschlusszeiten (§ 3) und an Sonn- und Feiertagen ist nur die Abgabe von Arznei-, Krankenpflege-, Säuglingspflege- und Säuglingsnahrungsmitteln, hygienischen Artikeln sowie Desinfektionsmitteln gestattet.

(2) Die nach Landesrecht zuständige Verwaltungsbehörde hat für eine Gemeinde oder für benachbarte Gemeinden mit mehreren Apotheken anzuordnen, dass während der allgemeinen Ladenschlusszeiten (§ 3) abwechselnd ein Teil der Apotheken geschlossen sein muss. An den geschlossenen Apotheken ist an sichtbarer Stelle ein Aushang anzubringen, der die zur Zeit offenen Apotheken bekannt gibt. Dienstbereitschaft der Apotheken steht der Offenhaltung gleich.

§ 5

Zeitungen und Zeitschriften

Abweichend von den Vorschriften des § 3 dürfen Kioske für den Verkauf von Zeitungen und Zeitschriften an Sonn- und Feiertagen von 11 bis 13 Uhr geöffnet sein.

§ 6

Tankstellen

(1) Abweichend von den Vorschriften des § 3 dürfen Tankstellen an allen Tagen während des ganzen Tages geöffnet sein.

(2) An Werktagen während der allgemeinen Ladenschlusszeiten (§ 3) und an Sonn- und Feiertagen ist nur die Abgabe von Ersatzteilen für Kraftfahrzeuge, soweit dies für die Erhaltung oder Wiederherstellung der Fahrbereitschaft notwendig ist, sowie die Abgabe von Betriebsstoffen und von Reisebedarf gestattet.

§ 7

(weggefallen)

Search

**ACUITY BRANDS (/) > SOLUTIONS (/SOLUTIONS) > LIGHTING SERVICES (/SOLUTIONS/SERVICES)
> BYTELIGHT™ SERVICES: INDOOR POSITIONING**

LIGHTING SERVICES

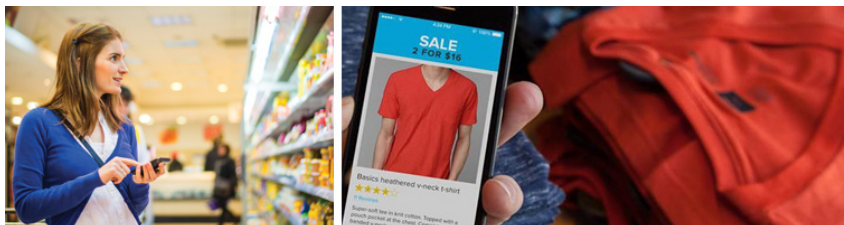
Lighting Services (/solutions/services)

ByteLight™ Services: Indoor Positioning (/solutions/services/bytelight-services-indoor-positioning)

Control Systems Service Plans (/solutions/services/control-systems-service-plans)

Financing and Rebates (/solutions/services/finance-rebates)

Smart Lighting Networks (/solutions/services/smart-lighting-networks)



ByteLight™ Services: Indoor Positioning

The ByteLight™ indoor positioning technology solution from Acuity Brand helps retailers deliver a tailored, mobile-enabled omnichannel shopping experience to their customers. Indoor positioning also can be deployed to optimize and increase understanding of how occupants interact within large-scale indoor environments. These indoor capabilities, together with the ability to provide mapping for surrounding outdoor spaces, create new opportunities for data analytics that can lead to operational efficiencies, enhanced safety, and increased revenues in spaces such as airports, shopping malls, logistics centers, universities and healthcare facilities.

Indoor Positioning Explained



Our recently acquired GeoMetri® platform provides robust and comprehensive mapping tools to help identify, measure and visualize pedestrian foot traffic. Additionally, GeoMetri optimizes indoor and outdoor venue floor plan information so that occupants can search for and navigate to points of interest using a smartphone. The GeoMetri platform's powerful combination of spatial and statistical engines provides insight into physical visitor behavior and is designed to be flexible, easily customizable and usable with existing and emerging positioning technologies.

SELL SHEET ([http://www.acuitybrands.com/-/media/Files/Acuity/Solutions/Services/ByteLight Services Indoor Positioning/ByteLight Sell Sh](http://www.acuitybrands.com/-/media/Files/Acuity/Solutions/Services/ByteLight%20Services%20Indoor%20Positioning/ByteLight%20Sell%20Sheet.pdf))

NEWS RELEASE ([http://www.acuitybrands.com/-/media/Files/Acuity/Solutions/Services/ByteLight Services Indoor Positioning/ByteLight Se](http://www.acuitybrands.com/-/media/Files/Acuity/Solutions/Services/ByteLight%20Services%20Indoor%20Positioning/ByteLight%20Services%20Indoor%20Positioning%20News%20Release.pdf))

WHITE PAPERS (/solutions/services/indoor-positioning-white-papers)

GEOMETRI (<http://geometri.io/>)

CONTACT US ([mailto:BytelightServices@acuitybrands.com?subject=REQUEST FOR INFORMATION ByteLight Services Indoor Positioning](mailto:BytelightServices@acuitybrands.com?subject=REQUEST%20FOR%20INFORMATION%20ByteLight%20Services%20Indoor%20Positioning))



ANKERMIETER

C & A • H & M • P & C DUESSELDORF • REWE • SATURN

Branchenmix

Textil	44,46 %
Hartwaren	17,24 %
Lebensmittel	9,15 %
Schuhe und Leder	7,17 %
Gesundheit	10,12 %
Gastronomie	5,90 %
Dienstleistung	4,39 %
Sport	1,57 %



Marzahner Promenade 1a
12679 Berlin
Deutschland

Telefonnummer:

☎ +49309114590

Faxnummer:

☎ +4930911459111



(home/)

SHOPSUCHE

(fileadmin/user_upload/EGB/Centerdaten/Serviceflyer-Lageplan-Eastgate-Berlin-05-07-2016.pdf)

In unserem Center lässt die große Auswahl an Shops keine Wünsche offen. Hier finden Sie namhafte Marken wie Promod, Tamaris, Douglas und Forever18. Daneben sorgen zahlreiche Cafés und Restaurants für Ihr leibliches Wohl.



(shopsuche/mode/ biha-esh/detail/)	(shopsuche/mode/ bodycheck/detail/)	(shopsuche/mode/ bonita/detail/)	(shopsuche/mode/ ca/detail/)
(shopsuche/mode/ camel-active/detail/)	(shopsuche/mode/ camp-david/detail/)	(shopsuche/mode/ casa-moda/detail/)	(shopsuche/mode/ cecil/detail/)
(shopsuche/mode/ chelsea/detail/)	(shopsuche/mode/ emilio-adani/detail/)	(shopsuche/mode/ engbers/detail/)	(shopsuche/mode/ ernstings-family/detail/)
(shopsuche/mode/ esprit/detail/)	(shopsuche/mode/ eyes-more/detail/)	(shopsuche/mode/ fast-forward/detail/)	(shopsuche/mode/ forever-18/detail/)
(shopsuche/mode/ frisco-jeans/detail/)	(shopsuche/mode/ gerry-weber/detail/)	(shopsuche/mode/ gina-laura/detail/)	(shopsuche/mode/ hm/detail/)
(shopsuche/mode/ hunkemoeller/detail/)	(shopsuche/mode/ italo-jeans/detail/)	(shopsuche/mode/ jack-jones/detail/)	(shopsuche/mode/ jack-wolfskin/detail/)
(shopsuche/mode/ liberty-woman/detail/)	(shopsuche/mode/ mila/detail/)	(shopsuche/mode/ new-yorker/detail/)	(shopsuche/mode/ orsay/detail/)
(shopsuche/mode/ peek-cloppenburg/detail/)	(shopsuche/mode/ pimkie/detail/)	(shopsuche/mode/ promod/detail/)	(shopsuche/mode/ soccx/detail/)

			
<p>(shopsuche/mode/street-one/detail/)</p>	<p>(shopsuche/mode/styler-boutique/c</p>	<p>(shopsuche/mode/tally-weil/detail/)</p>	<p>(shopsuche/mode/tchibo/detail/)</p>
			
<p>(shopsuche/mode/te/detail/)</p>	<p>(shopsuche/mode/ulla-popken/detail/)</p>	<p>(shopsuche/mode/vero-moda/detail/)</p>	

KONTAKT

ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG EASTGATE Berlin Center Management Marzahner Promenade 1A 12679 Berlin Phone: +49 (0) 30 91 14 59 - 0 Fax: +49 (0) 30 91 14 59 - 111

ÖFFNUNGSZEITEN

Montag bis Samstag 10.00 - 20.00 Uhr

ANFAHRT

Mit dem Auto über die Landsberger Allee in die Märkische Allee (Richtung Bad Freienwalde) auffahren. Nach ca. 300 m steht Ihnen das EASTGATE Berlin - Parkhaus auf der rechten Seite zur Verfügung.

© Copyright 2016 ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG



Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern bei der Gesetzgebung

Mit der Föderalismusreform wurden 2006 die Kompetenzen von Bund und Ländern neu verteilt. Die Rahmengesetzgebung wurde abgeschafft und die Länder erhielten neue Kompetenzen, z. B. beim Ladenschluss.

Roland Sturm

15.12.2009

Ausschließliche Gesetzgebung des Bundes (Art. 73 GG)

Auswärtige Angelegenheiten, Staatsangehörigkeit, Passwesen, Einwanderung, Währung, Warenverkehr, Luftverkehr, Eisenbahn, Post und Telekommunikation, Beamtenrecht, Urheberrecht, Bundeskriminalamt, Statistik für Bundeszwecke.

... nach der Föderalismusreform erweitert um:

Melde- und Ausweiswesen, Schutz deutschen Kulturgutes gegen Abwanderung ins Ausland, Abwehr von Gefahren des internationalen Terrorismus, Waffen- und Sprengstoffrecht, Versorgung der Kriegsbeschädigten, Kernenergie

Konkurrierende Gesetzgebung (Art.: 74 GG, 74a GG)

Strafrecht, Strafvollzug, Notariat, Personenstandswesen, Vereins- und Versammlungsrecht, Aufenthaltsrecht. Ausländer, Waffen- und Sprengstoffrecht; Flüchtlinge und Vertriebene, öffentliche Fürsorge, Kriegsschäden und Wiedergutmachung, Versorgung der Kriegsbeschädigten, Kriegsgräber, Recht der Wirtschaft (u.a. Ladenschluss), Kernenergie, Arbeitsrecht, Ausbildungsbeihilfen, Recht der Enteignung, Verhütung des Missbrauchs wirtschaftlicher Macht, Förderung von Landwirtschaft und Fischerei, Bodenrecht, Zulassung zu Heilberufen und Verkehr mit Arzneimitteln, wirtschaftliche Sicherung der Krankenhäuser, Pflanzen- und Tierschutz, Schifffahrt, Straßenverkehr, Abfallbeseitigung, Luftreinhaltung und Lärmbekämpfung, Staatshaftung, künstliche Befruchtung, Besoldung und Versorgung im öffentlichen Dienst der Länder

... nach der Föderalismusreform reduziert um:

Strafvollzug, Waffen- und Sprengstoffrecht, Versorgung der Kriegsbeschädigten, Kernenergie, beim Recht der Wirtschaft: Recht des Ladenschlusses, der Gaststätten, der Spielhallen, der Schaustellung von Personen, der Messen, der Ausstellungen und der Märkte, Heimrecht (Teil der öffentlichen Fürsorge), Recht der Flurbereinigung (Teil der Förderung der Landwirtschaft), Teile des Wohnungswesens, Sport- und Freizeitlärm und Lärm von Anlagen mit sozialer Zweckbestimmung

... nach der Föderalismusreform erweitert um:

Statusrechte und -pflichten der Angehörigen des öffentlichen Dienstes, Jagdwesen, Naturschutz und Landschaftspflege, Bodenverteilung, Raumordnung, Wasserhaushalt und Hochschulzulassung und -abschlüsse

Rahmengesetzgebung (Art. 75 GG)

Statusrechte und -pflichten der Angehörigen des öffentlichen Dienstes, Grundsätze des Hochschulwesens, Rechtsverhältnisse der Presse, Jagdwesen, Naturschutz und Landschaftspflege, Bodenverteilung, Raumordnung, Wasserhaushalt, Melde- und Ausweiswesen, Schutz deutschen Kulturgutes gegen Abwanderung ins Ausland

Die Rahmengesetzgebung wurde mit der Föderalismusreform abgeschafft.

Gemeinschaftsaufgaben (Art. 91 a/b)

Ausbau und Neubau von Hochschulen, Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes, Bildungsplanung

... nach der Föderalismusreform reduziert um:

Hochschulbau, aber weiterhin Förderung von Großgeräten und Wissenschafts- und Forschungsförderung, und um Bildungsplanung, aber weiterhin Kooperation bei der Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens

Kompetenzen der Länder

Nach Art. 70 GG haben die Länder das Recht der Gesetzgebung, soweit das GG nicht im obigen Sinne den Bund involviert

Durch die Reform fallen in die Kompetenzen der Länder zurück

Strafvollzug, Versammlungsrecht, Heimrecht, Ladenschluss, Gaststättenrecht, Spielhallen/Schaustellung von Personen, Messen, Ausstellungen, Märkte, Teile des Wohnungswesens, landwirtschaftlicher Grundstückverkehr und Pachtwesen, Flurbereinigung, Siedlungs- und Heimstättenwesen, Sport-, Freizeit und "sozialer" Lärm, Besoldung, Versorgung und Laufbahnrecht der Landesbeamten und Richter, Großteil des Hochschulrechts, Hochschulbau, allgemeine Rechtsverhältnisse der Presse

Neue Länderkompetenz

Abweichungsgesetzgebung (Art. 72 (3) GG): Jagdwesen (ohne das Recht der Jagdscheine), Naturschutz und Landschaftspflege (ohne die Grundsätze des Naturschutzes, das Recht des Artenschutzes oder den Meeresnaturschutz), die Bodenverteilung, die Raumordnung, der Wasserhaushalt (ohne stoff- oder anlagenbezogene Regelungen), die Hochschulzulassung und die Hochschulabschlüsse.

Quelle: Roland Sturm, "Die Föderalismusreform 2006 – Deutschland in bester Verfassung?", in: *Gesellschaft – Wirtschaft – Politik*, Nr. 55/4 2006, S. 459-470.

Branchenmix

Textil	13,38 %
Hartwaren	17,10 %
Lebensmittel	10,20 %
Schuhe und Leder	4,64 %
Gesundheit	9,57 %
Gastronomie	4,84 %
Dienstleistung	3,85 %
Warenhaus	35,91 %

**LINDEN-CENTER**

Was wollen Sie mehr.



Prerower Platz 1
13051 Berlin
Deutschland

Telefonnummer:

+4930927 96 10

Faxnummer:

+4930927 96 199

E-Mail Adresse:

centermanagement-LCB@ece.com

Website:

www.linden-center-berlin.de

 [Facebook-Seite](#)

Center-Manager:

Michael Dittrich













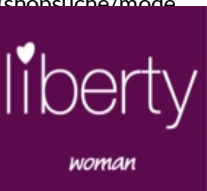





Leasing-Manager:

SHOPSUCHE

(fileadmin/user_upload/LCB/150827_RZ_LCB_CF_DinLang_100x210.pdf)

Unser familienfreundliches Einkaufszentrum bietet mit Geschäften wie H&M, Deichmann, Calzedonia, Ernsting's family und Media Markt abwechslungsreiches Einkaufen.



			
/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/
			
/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/
			
/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/
			
/shopsuche/mode/	/shopsuche/mode/	(shopsuche/mode/soccx/detail/)	(shopsuche/mode/stock-store/detail/)
			
(shopsuche/mode/tchibo/detail/)	(shopsuche/mode/te/detail/)		

KONTAKT

ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG Linden-Center Berlin
 Prerower Platz 1 13051 Berlin
 Telefon: +49 (0) 30 927961-0 Telefax:
 +49 (0) 30 927961-99 E-Mail:
 info@linden-center-berlin.de

ÖFFNUNGSZEITEN

Montag bis Samstag 9.30 - 20.00 Uhr

ANFAHRT

Mit dem ÖPNV: mit den Bussen der Linien X54, 154, 197, 256, 893 mit den Tram-Linien M4, M5, M17 mit den Regionalbahnen RB12, RB60 und mit der S-Bahn-Linie S75.



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz

juris®

[← zurück](#)

[weiter →](#)

[Nichtamtliches Inhaltsverzeichnis](#)

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland

Art 28

(1) Die verfassungsmäßige Ordnung in den Ländern muß den Grundsätzen des republikanischen, demokratischen und sozialen Rechtsstaates im Sinne dieses Grundgesetzes entsprechen. In den Ländern, Kreisen und Gemeinden muß das Volk eine Vertretung haben, die aus allgemeinen, unmittelbaren, freien, gleichen und geheimen Wahlen hervorgegangen ist. Bei Wahlen in Kreisen und Gemeinden sind auch Personen, die die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaates der Europäischen Gemeinschaft besitzen, nach Maßgabe von Recht der Europäischen Gemeinschaft wahlberechtigt und wählbar. In Gemeinden kann an die Stelle einer gewählten Körperschaft die Gemeindeversammlung treten.

(2) Den Gemeinden muß das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung. Die Gewährleistung der Selbstverwaltung umfaßt auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung; zu diesen Grundlagen gehört eine den Gemeinden mit Hebesatzrecht zustehende wirtschaftskraftbezogene Steuerquelle.

(3) Der Bund gewährleistet, daß die verfassungsmäßige Ordnung der Länder den Grundrechten und den Bestimmungen der Absätze 1 und 2 entspricht.

[zum Seitenanfang](#)

[Datenschutz](#)

[Seite ausdrucken](#)

[Home](#) > [Research](#) > [References](#) > [Shopping Center Definitions](#)

Shopping Center Definitions

A shopping center is a group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, typically with on-site parking provided. The center's size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center. A list of common shopping center terms and their definitions are provided below:

- [Asia-Pacific Shopping Center Definition Standard](#)
- [Canadian Shopping Centre Definition Standard](#)
- [European Shopping Centre Standard](#)
- [U.S. Shopping-Center Classification and Definitions](#)
- [U.S. Industry-wide Definition for Mixed-Use Development](#)

Featured Information

- [Exploring New Leasing Models in an Omni-Channel World](#)
-
- [America's Marketplace Report \(Full Report\)](#)
-
- [European Impact Study 2015 \(Full Report\)](#)
-
- [2016 Release Dates of ICSC Reports](#)

[Access shopping center operational data](#)

Research Events

[Canadian Retail Research Seminar](#)
May 5, 2016, Toronto, ON Canada

[Research Connections](#)
October 16-18, 2016, Austin, TX

[Retail Strategy & Trends Forum](#)
December 1-2, 2016, Madrid, Spain

ICSC Researcher Award

[Guidelines for ICSC Researcher Awards](#)

2016 Career Service Award Winners

Maureen Atkinson, Renato Cavalli, Milton Cockburn, Tim Corzine, and William McCollum

2016 Gold Medallion Award Winners

James Brown, John Crombie, Meredith Darnall, Cristina Vigoya Linares, Cecilia Matos, Eri Mitsostergiou, and Morgan Parker

[See Past Winners](#)

Researcher Directory

[Enter](#)

(Committee Members Only)

Affidavit / Eidesstattliche Erklärung

I declare that I wrote this thesis independently and on my own. I clearly marked any language or ideas borrowed from other sources as not my own and documented their sources. The thesis does not contain any work that I have handed in or have had graded as a Prüfungsleistung earlier on.

I am aware that any failure to do so constitutes plagiarism. Plagiarism is the presentation of another person's thoughts or words as if they were my own—even if I summarize, paraphrase, condense, cut, rearrange, or otherwise alter them. I am aware of the consequences and sanctions plagiarism entails. Among others, consequences may include nullification of the thesis, exclusion from the BA program without a degree, and legal consequences for lying under oath. These consequences also apply retrospectively, i.e. if plagiarism is discovered after the thesis has been accepted and graded.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Die Arbeit enthält kein Material, das ich bereits zu einem früheren Zeitpunkt als Prüfungsleistung eingereicht habe.

Mir ist bewusst, dass die ungekennzeichnete Übernahme fremder Texte oder fremder Ideen als Plagiat gilt, selbst wenn diese zusammengefasst, umschrieben, gekürzt, oder anderweitig verändert wurden. Die Konsequenzen eines Plagiats sind mir bekannt. Die möglichen Konsequenzen umfassen, unter anderem, ein Nichtbestehen der Bachelorarbeit, den Ausschluss von weiteren Prüfungsleistungen im Studiengang, oder zivilrechtliche Konsequenzen, die mit dieser eidesstattlichen Erklärung verbunden sind. Diese Konsequenzen können auch nachträglich zur Anwendung kommen, also nachdem die Arbeit angenommen und korrigiert wurde.

My name: Manja Schulz
Title of my thesis: Management of Shopping Centers in Germany - Changes & future challenges
Date: 3. 8. 2016
Signature: Manja Schulz