

Band 22

Ludwig Vogel

Projektentwicklung von Factory Outlet Centern – eine akzeptanztheoretische Untersuchung



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Private Wissenschaftliche Hochschule
Schloß Reichartshausen

Schriften zur Immobilienökonomie

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte



Rudolf Müller

UBR

069030485678



Ludwig Vogel

**Projektentwicklung von Factory Outlet Centern –
eine akzeptanztheoretische Untersuchung**

40via-51

400 / QT 380 V878
Vogel, Ludwig:

Projektentwicklung von Factory Outlet Centern

– eine akzeptanztheoretische Untersuchung

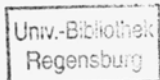
Ludwig Vogel, -

Köln : Müller, 2003

(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 22)

Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 2002

ISBN 3-932687-97-3



ISBN 3-932687-97-3

© Immobilien Informationsverlag

Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2003

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Das vorliegende Buch wurde auf umweltfreundlichem Papier
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff gedruckt.

GELEITWORT

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung zum Immobilientyp Factory Outlet Center hat aus immobilienökonomischer Sicht bisher in Deutschland noch nicht stattgefunden. Mit der vorliegenden Arbeit verfolgt der Verfasser, Diplom-Kaufmann Ludwig Vogel, das Ziel, diese Lücke zu schließen. Die Dissertation leistet einen wertvollen Beitrag zur Erforschung der Akzeptanz und der Besonderheiten des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im Anschluss an die Einleitung wird im zweiten Kapitel der zentrale Begriff der Arbeit, das Factory Outlet Center, definiert, zu anderen Immobilientypen und Betriebsformen abgegrenzt sowie beispielhaft die Entwicklung der Center in ausländischen Märkten und in Deutschland betrachtet. Das dritte Kapitel stellt die theoretische Grundlage der Arbeit, die Akzeptanztheorie, dar. Neben definitorischen Grundlagen wird der Akzeptanzprozess in seiner Gliederung in Einstellungs-, Handlungs- und Fortsetzungsakzeptanz erläutert, um dann durch die Determinanten der Akzeptanz für die praktische Anwendung im vierten Kapitel vorbereitet zu werden.

Umgesetzt wird dieser theoretische Ansatz im vierten Kapitel, das sich mit der Betrachtung von Factory Outlet Centern aus Sicht der Institutionen der Immobilienökonomie beschäftigt. Dabei geht es zunächst um die Akzeptanz durch die Mitglieder der Marktkette: Markenartikelhersteller als Mieter von Verkaufsflächen, Einzelhandelsbetriebe als Wettbewerber sowie Konsumenten als Käufer in Factory Outlet Centern. Weiter wird die Akzeptanz dieses Immobilientyps durch die Unternehmen der Immobilienwirtschaft untersucht. Hier wird die Sicht der Projektentwickler und Centermanager, Investoren und Immobilienfinanzinstitutionen behandelt. Im Rahmen der Betrachtung der öffentlichen Hand werden die bauplanungsrechtlichen Beschränkungen bei der Ansiedlung von Factory Outlet Centern durch die Bauleitplanung sowie die Auswirkungen von Factory Outlet Centern und deren bauplanungsrechtliche Bedeutung untersucht.

Im fünften Kapitel erfolgt eine prozessuale Betrachtung der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern. Hier werden die Besonderheiten bei der Entwicklung von Immobilien dieser Nutzungsart und Lösungsansätze für spezifische Schwierigkeiten bei diesem Immobilientyp aufgezeigt. Untersucht werden die Standort- und Marktanalyse, die Erarbeitung einer Nutzungskonzeption, die Risikoanalyse, die Rentabilitätsanalyse, die Erstellung eines Finanzierungsmodells, die empfehlenswerten Möglichkeiten der Grundstücks-sicherung, die zu beachtenden bautechnischen Aspekte, das Immobilienmarketing sowie die Vertragsabschlüsse mit Mietern und Investoren. Im sechsten Kapitel werden eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben.

Die vorliegende Arbeit, die als Dissertation an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen angenommen wurde, betrachtet einen spezifischen, für den deutschen Immobilienmarkt innovativen Handelsimmobilientyp. Der Arbeit ist nicht nur eine positive Aufnahme in der Wissenschaft zu wünschen, sondern auch, dass von ihr wichtige Impulse für die Projektentwicklung von Factory Outlet Centern in Deutschland ausgehen.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel

VORWORT

Während Factory Outlet Center in den USA eine lange Erfolgsgeschichte aufweisen, stößt die Idee in Deutschland hingegen bisher nur auf geringe Akzeptanz. Auch sind umfangreiche wissenschaftliche Analysen zur Akzeptanz der Center aus Sicht der Immobilienökonomie bisher ebenso wenig veröffentlicht worden wie Ergebnisse einer wissenschaftlichen Betrachtung des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern. Die vorliegende Arbeit schließt genau diese wissenschaftliche Lücke. Sie analysiert die Sichtweisen der an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern Beteiligten und prüft u. a. mit Hilfe von Experteninterviews, unter welchen Rahmenbedingungen eine Akzeptanz durch die jeweilige Institution gegeben ist. Des Weiteren werden Besonderheiten des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern aufgezeigt, um so aus wissenschaftlicher Sicht Hilfestellung für potentielle Entwicklungen der Center zu geben.

Der Abschluss dieser Arbeit wäre ohne die umfangreiche Unterstützung, die mir von mehreren Seiten gewährt wurde, nicht möglich gewesen.

An erster Stelle gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Karl-Werner Schulte mein Dank, der mir die Abfassung der Dissertation ermöglicht und durch konstruktive Anregungen begleitet hat. Herrn Prof. Dr. Roland Mattmüller danke ich herzlich für die Übernahme des Koreferates.

Besonders möchte ich mich auch bei denjenigen Vertretern der institutionellen Investoren und Immobilienfinanzinstitutionen bedanken, die mit Ihrer Bereitschaft zur Durchführung von Experteninterviews einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Arbeit geleistet haben.

Die vorliegende, berufsbegleitend verfasste Arbeit entstand u.a. während meiner Tätigkeit für die AGIV Real Estate Gruppe. Für die Unterstützung, die mir während dieser Zeit zuteil wurde, bedanke ich mich ganz herzlich stellvertretend bei Herrn Dr. Rainer Behne und Herrn Christian Groth.

Ein großer Dank für seine wissenschaftlichen Ratschläge geht an Herrn Jan-Peer Skupin sowie für das Korrekturlesen der Endversion an meine Schwester Luise Vogel sowie an Frau Dr. Jeannette Werner. Für die sehr wertvolle, nächtelange EDV-technische Unterstützung in der Endphase der Arbeit danke ich ganz herzlich Frau Sandra Kirchner.

Den größten Dank richte ich an meine Frau; ohne sie hätte ich eine berufsbegleitende Dissertation nicht anfertigen können. Für das Tragen negativer sozialer externer Effekte, wie das Mitleiden bei Schaffenskrisen und der Verzicht auf wesentliche gemeinsame Freizeitgestaltung während dieser Zeit, kann der Dank nicht groß genug ausfallen: danke Martina.

Hamburg, Oktober 2002

Ludwig Vogel

INHALTSÜBERSICHT

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Ziel der Untersuchung	3
1.3	Theoretischer Bezugsrahmen.....	4
1.4	Gang der Untersuchung	8
2	EXISTIERENDE FACTORY OUTLET CENTER-KONZEPTIONEN	12
2.1	Definitiorische Grundlagen	12
2.2	Abgrenzung zu anderen Immobilientypen	16
2.3	Abgrenzung zu alternativen Betriebsformen.....	22
2.4	Entwicklung von Factory Outlet Centern in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland	26
2.5	Zusammenfassung	33
3	AKZEPTANZTHEORIE ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE FÜR DIE UNTERSUCHUNG VON FACTORY OUTLET CENTERN.....	34
3.1	Definitiorische Grundlagen	34
3.2	Akzeptanzprozess.....	40
3.3	Determinanten der Akzeptanz.....	45
3.4	Akzeptiererklassen	51
3.5	Zusammenfassung	52

4	FACTORY OUTLET CENTER AUS SICHT DER INSTITUTIONEN DER IMMOBILIENÖKONOMIE	54
4.1	Institutionen der Immobilienökonomie im Überblick.....	54
4.2	Akzeptanz durch die Mitglieder der Marktkette	57
4.3	Akzeptanz durch Unternehmen der Immobilienwirtschaft	96
4.4	Akzeptanz durch die öffentliche Hand	163
4.5	Zusammenfassung	192
5	ENTWICKLUNG EINES AKZEPTANZTHEORETISCH FUNDIERTEN FACTORY OUTLET CENTERS	194
5.1	Prozessuale Betrachtung der Projektentwicklung.....	194
5.2	Analyse- und Konzeptionsphase.....	196
5.3	Realisationsphase.....	248
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	297

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
TABELLENVERZEICHNIS	XVIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XX
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Untersuchung	3
1.3 Theoretischer Bezugsrahmen.....	4
1.4 Gang der Untersuchung	8
2 EXISTIERENDE FACTORY OUTLET CENTER-KONZEPTIONEN	12
2.1 Definitorische Grundlagen	12
2.1.1 Definition des Begriffes Factory Outlet Center	12
2.1.2 Disintermediation als wesentliches Charakteristikum von Factory Outlet Centern	15
2.2 Abgrenzung zu anderen Immobilientypen	16
2.2.1 Wohn-, Gewerbe- und Sonderimmobilien	16
2.2.2 Handelsimmobilientypen	18
2.3 Abgrenzung zu alternativen Betriebsformen	22
2.3.1 Klassischer Fabrikverkauf	22
2.3.2 Herstellerfilialläden	23
2.3.3 Off Price Stores	23

2.3.4	Factory Warehouse Center und Mills-Konzepte	24
2.4	Entwicklung von Factory Outlet Centern in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland	26
2.4.1	Factory Outlet Center in den USA	26
2.4.2	Factory Outlet Center in Großbritannien und Frankreich	29
2.4.3	Factory Outlet Center in Deutschland	31
2.5	Zusammenfassung	33
3	AKZEPTANZTHEORIE ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE FÜR DIE UNTERSUCHUNG VON FACTORY OUTLET CENTERN	34
3.1	Definitiorische Grundlagen	34
3.1.1	Theoriebegriff in der Wirtschaftswissenschaft	34
3.1.2	Akzeptanzbegriff im gesellschaftlichen Umfeld	35
3.1.3	Akzeptanzbegriff im ökonomischen Umfeld	36
3.1.4	Formulierung einer geeigneten Akzeptanz-Definition	39
3.2	Akzeptanzprozess	40
3.2.1	Einstellungsakzeptanz	40
3.2.2	Handlungsakzeptanz	43
3.2.3	Fortsetzungsakzeptanz	44
3.3	Determinanten der Akzeptanz	45
3.3.1	Produktbezogene Determinanten	46
3.3.2	Akzeptiererbezogene Determinanten	48
3.3.3	Umweltbezogene Determinanten	50
3.4	Akzeptiererklassen	51
3.5	Zusammenfassung	52

4	FACTORY OUTLET CENTER AUS SICHT DER INSTITUTIONEN	
	DER IMMOBILIENÖKONOMIE	54
4.1	Institutionen der Immobilienökonomie im Überblick.....	54
4.2	Akzeptanz durch die Mitglieder der Marktkette	57
✓ 4.2.1	Markenartikelhersteller als Mieter von Verkaufsflächen.....	57
4.2.1.1	Definition und Rahmenbedingungen des Markenartikelherstellers	57
4.2.1.2	Prüfung der Akzeptanz seitens der Markenartikelhersteller	59
4.2.1.2.1	Markenimage, Snob- und Vebleneffekt.....	59
4.2.1.2.2	Branchenzugehörigkeit	66
✓ 4.2.1.2.3	Einzelhandel als Auslöser des Verzögerungseffektes.....	73
✓ 4.2.2	Einzelhandel als Wettbewerber	74
✓ 4.2.2.1	Ursachen der Einzelhandelsreaktionen	75
✓ 4.2.2.2	Lösungsvorschläge für den Einzelhandel-Hersteller-Konflikt.....	81
4.2.3	Konsumenten als Käufer in Factory Outlet Centern.....	84
4.2.3.1	Vorteilhaftigkeit von Factory Outlet Centern für den Konsumenten	84
4.2.3.2	Kudentypen in Factory Outlet Centern	88
4.2.3.3	Besuchshäufigkeit, Personenanzahl und durchschnittliche Ausgaben.....	94
4.3	Akzeptanz durch Unternehmen der Immobilienwirtschaft.....	96
4.3.1	Projektentwickler und Centermanager	96
4.3.1.1	Struktur des Marktes der Projektentwicklungsunternehmen.....	96
4.3.1.2	Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Projektentwickler	98
4.3.1.3	Einteilung der Projektentwickler in Akzeptiererklassen.....	102
4.3.1.4	Sichtweise der Centermanager	104
4.3.2	Investoren	106
4.3.2.1	Factory Outlet Center unter Risiko-, Nettoanfangsrendite- und Wertentwicklungspotentialgesichtspunkten	106

4.3.2.1.1 Risiko und Nettoanfangsrendite von Factory Outlet Centern.....	106
4.3.2.1.2 Risiko und Wertentwicklungspotential von Factory Outlet Centern.....	114
4.3.2.2 Offene Immobilienfonds.....	118
4.3.2.2.1 Konstruktion und Funktionsweise	118
4.3.2.2.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen offener Immobilienfonds.....	119
4.3.2.3 Immobilien-Spezialfonds	124
4.3.2.3.1 Konstruktion und Funktionsweise	124
4.3.2.3.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen von Immobilien-Spezialfonds	125
4.3.2.4 Geschlossene Immobilienfonds.....	129
4.3.2.4.1 Konstruktion und Funktionsweise	129
4.3.2.4.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen geschlossener Immobilienfonds.....	130
4.3.2.5 Immobilien-Aktiengesellschaften	135
4.3.2.5.1 Konstruktion und Funktionsweise	135
4.3.2.5.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen von Immobilien-Aktiengesellschaften.....	136
4.3.2.6 Versicherungsgesellschaften.....	141
4.3.2.6.1 Rahmenbedingungen der Investitionen	141
4.3.2.6.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen der Versicherungsgesellschaften	142
4.3.2.7 Einteilung der Investoren in Akzeptiererklassen	148
4.3.2.8 Akzeptanz seitens der Investoren im Überblick	149
4.3.3 Immobilienfinanzinstitutionen.....	151
4.3.3.1 Struktur des Marktes der Immobilienfinanzinstitutionen	151
4.3.3.2 Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern durch Immobilienfinanzinstitutionen	153
4.3.3.3 Einteilung der Immobilienfinanzinstitutionen in Akzeptiererklassen	161

4.4 Akzeptanz durch die öffentliche Hand	163
4.4.1 Rahmenbedingungen des Handelns der öffentlichen Hand.....	163
4.4.2 Bauplanungsrechtliche Beschränkungen bei der Ansiedlung von Factory Outlet Centern durch die Bauleitplanung	164
4.4.2.1 Bauplanungsrechtliche Grundlagen.....	164
4.4.2.2 Factory Outlet Center im Geltungsbereich eines qualifizierten Bebauungsplanes.....	166
4.4.2.3 Factory Outlet Center inner- und außerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile	168
4.4.2.4 Schaffung des Baurechtes für Factory Outlet Center durch Erstellung eines Vorhaben- und Erschließungsplanes	170
4.4.3 Bauplanungsrechtliche Bedeutung der Auswirkungen von Factory Outlet Centern	170
4.4.3.1 Rolle des Raumordnungs- und Bauleitplanverfahrens bei der Erstellung von Bebauungsplänen.....	170
4.4.3.2 Bauplanungsrechtlich relevante Auswirkungen von Factory Outlet Centern	172
4.4.3.2.1 Versorgungsbezogene, städtebauliche und raumordnerische Auswirkungen.....	173
4.4.3.2.2 Auswirkungen auf den Verkehr und die Umwelt	180
4.4.3.3 Prüfung der Auswirkungen von Factory Outlet Centern für das Raumordnungs- und Bauleitplanungsverfahren	182
4.4.3.3.1 Auswirkungen im Rahmen des Raum- ordnungsverfahrens	182
4.4.3.3.2 Auswirkungen im Rahmen des Bauleitplanungsverfahren.....	185
4.4.4 Öffentlich-rechtliche Akzeptanz von Factory Outlet Centern im Überblick	190
4. 5 Zusammenfassung.....	192

5 ENTWICKLUNG EINES AKZEPTANZTHEORETISCH FUNDIERTEN**FACTORY OUTLET CENTERS..... 194****5.1 Prozessuale Betrachtung der Projektentwicklung..... 194****5.2 Analyse- und Konzeptionsphase..... 196****5.2.1 Standort- und Marktanalyse..... 196****5.2.1.1 Standortanalyse 196****5.2.1.1.1 Standorte in Oberzentren..... 197****5.2.1.1.2 Standorte in Mittelzentren 199****5.2.1.1.3 Standorte in der Lage „middle of nowhere“ 200****5.2.1.1.4 Standorte in der Lage „beggar my neighbour“ 201****5.2.1.2 Marktanalyse 204****5.2.2 Erarbeitung einer Nutzungskonzeption..... 207****5.2.3 Risikoanalyse 213****5.2.3.1 Risikoarten im Überblick..... 213****5.2.3.2 Externe Risiken 214****5.2.3.3 Interne Risiken 218****5.2.4 Rentabilitätsanalyse..... 222****5.2.4.1 Typologisierung der Methoden der Rentabilitätsanalyse..... 222****5.2.4.2 Beispiel einer statischen Rentabilitätsberechnung 223****5.2.4.2.1 Kostenkalkulation..... 223****5.2.4.2.2 Mieteinnahmenkalkulation 226****5.2.4.2.3 Berechnung des Projektgewinns und
dessen Sensitivität 228****5.2.4.3 Beispiel einer internen Zinsfußberechnung 233****5.2.4.4 Beispiel einer VOFI-Rentabilitätsberechnung..... 236****5.2.5 Erstellung eines Finanzierungsmodells 239****5.2.5.1 Traditionelle Fremdkapitalfinanzierung..... 239****5.2.5.2 Mezzanine-Finanzierungen 241****5.2.5.3 Participating Mortgage-Finanzierungen..... 242****5.2.5.4 Projektfinanzierung..... 243****5.2.5.5 Sonstige Fremdkapitalfinanzierungsarten 245**

5.2.5.6 Joint Venture zwischen Projektentwickler und Financier zur Gewinnung von Eigenkapital	246
5.3 Realisationsphase.....	248
5.3.1 Grundstückssicherung	248
5.3.1.1 Zeitliche Abfolge von Baurechtsklärung und Grundstückssicherung	248
5.3.1.2 Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung	249
5.3.2 Bautechnische Aspekte der Realisationsphase	251
5.3.3 Immobilienmarketing.....	256
5.3.3.1 Bestimmung der Produktpolitik durch die Projektkonzeption...	256
5.3.3.2 Kommunikationspolitik	258
5.3.3.2.1 Formulierung der Kommunikationsziele	258
5.3.3.2.2 Ermittlung der Zielgruppen.....	259
5.3.3.2.3 Festlegung der Kommunikationsstrategie	260
5.3.3.2.4 Bestimmung des Kommunikationsbudgets	262
5.3.3.2.5 Auswahl der Kommunikationsinstrumente	262
5.3.3.2.6 Durchführung und Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen.....	271
5.3.3.3 Distributionspolitik.....	272
5.3.3.3.1 Eigenvertrieb	273
5.3.3.3.2 Fremdvertrieb und Sonderformen des Vertriebs	275
5.3.3.4 Kontrahierungspolitik	277
5.3.3.4.1 Preisstrategien	278
5.3.3.4.2 Preisermittlung	278
5.3.3.4.3 Preisdifferenzierung	280
5.3.3.4.4 Kostenlose Zugaben und Zahlungskonditionen	281
5.3.3.4.5 Absatzmittlerprovisionen	284
5.3.4 Vertragsabschlüsse mit Mietern und Investoren	284
5.3.4.1 Vertragsabschlüsse mit Mietern	284
5.3.4.1.1 Vertragsregelungen bezüglich des Ausbauzustandes ..	285
5.3.4.1.2 Festlegung des Sortiments und des Preisniveaus	286
5.3.4.1.3 Betriebspflicht	287
5.3.4.1.4 Konkurrenzschutz	289

5.3.4.1.5 Mietzins.....	290
5.3.4.2 Vertragsabschlüsse mit Investoren	293
6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	297
LITERATURVERZEICHNIS	307
GESETZESVERZEICHNIS	337
ANHANG.....	340

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Stellung der Immobilienökonomie im System der Wissenschaften	6
Abbildung 2:	Ausschaltungsmöglichkeiten in Marktketten	15
Abbildung 3:	Typologisierung der Immobilien nach Nutzungsarten	17
Abbildung 4:	Ausgewählte Handelsimmobilientypen im Überblick.....	19
Abbildung 5:	Anzahl der Factory Outlet Center in den USA.....	27
Abbildung 6:	Durchschnittlich vermietbare Fläche pro Factory Outlet Center in den USA.....	28
Abbildung 7:	Phasen und kausale Zusammenhänge im Akzeptanzprozess.....	41
Abbildung 8:	Akteurtypen in Abhängigkeit von der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz.....	42
Abbildung 9:	Einstellungsphase im Akzeptanzprozess	43
Abbildung 10:	Handlungsphase im Akzeptanzprozess	44
Abbildung 11:	Fortsetzungsphase im Akzeptanzprozess.....	45
Abbildung 12:	Akzeptanzkurve und Akzeptiererklassen	51
Abbildung 13:	Bei der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern beteiligte Institutionen der Immobilienökonomie	55
Abbildung 14:	Von Herstellern gewählte Vertriebskanäle zum Absatz von Produktionsüberschüssen, Reklamationsware und fehlerhafter Ware	60
Abbildung 15:	Negative Wirkungen von Factory Outlet Centern aus der Sicht von Herstellern.....	61
Abbildung 16:	Erwartete Kundenwirkungen von Factory Outlet Centern aus Herstellersicht.....	63
Abbildung 17:	Positive Wirkungen von Factory Outlet Centern aus der Sicht von Herstellern	64

Abbildung 18:	Planungen der Hersteller zur Akzeptanz von Factory Outlet Centern.....	66
Abbildung 19:	Attraktivität der Warenangebote in einem Factory Outlet Center aus Konsumentensicht	87
Abbildung 20:	Konsumenten-Klassifikations-Matrix	89
Abbildung 21:	Alter der Kunden von Fabrikverkaufsstätten	90
Abbildung 22:	Systematisierung von Projektentwicklungs- unternehmen.....	97
Abbildung 23:	Einordnung von Factory Outlet Centern in ein Risiko-Nettoanfangsrendite-Portfolio	110
Abbildung 24:	Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland.....	152
Abbildung 25:	Phasen und Aufgaben bei der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern.....	195
Abbildung 26:	Grundformen für Factory Outlet Center	209
Abbildung 27:	Typologisierung der Methoden der Rentabilitätsrechnung	222
Abbildung 28:	Struktur einer traditionellen Finanzierung für ein Factory Outlet Center.....	240
Abbildung 29:	Struktur einer Mezzanine-Finanzierung für ein Factory Outlet Center.....	241
Abbildung 30:	Struktur einer Participating Mortgage-Finanzierung für ein Factory Outlet Center.....	242
Abbildung 31:	Merkmale der Projektfinanzierung	244
Abbildung 32:	Grundstruktur einer Projektfinanzierung versus einer traditionellen Fremdkapitalfinanzierung	245
Abbildung 33:	Struktur einer Joint Venture-Finanzierung	246
Abbildung 34:	Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung	249
Abbildung 35:	Wichtige Zielgruppen kommunikationspolitischer Maßnahmen bei Factory Outlet Center-Projekten	260
Abbildung 36:	Distributionssysteme für Factory Outlet Center	272

Abbildung 37:	Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik	277
Abbildung 38:	Ausgewählte vertraglich zu regelnde Aspekte der Mietverträge bei Factory Outlet Centern	285

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Merkmale der verschiedenen Typen von Shopping Centern i.w.S.	20
Tabelle 2:	Die größten Factory Outlet Center-Projektentwickler in den USA	29
Tabelle 3:	Factory Outlet Center in Europa	30
Tabelle 4:	Forschungstraditionen der Akzeptanzforschung im ökonomischen Umfeld	38
Tabelle 5:	Aufteilung der Gesamtmietfläche nach Branchen in britischen Factory Outlet Centern	68
Tabelle 6:	Verteilung der traditionellen Fabrikläden in Deutschland nach Warengruppen	68
Tabelle 7:	Potentieller prozentualer Anteil der Factory Outlet Center am Umsatz der Factory Outlet Center-relevanten Branchen	77
Tabelle 8:	Umsatzumverteilungen nach Warengruppen durch ein Factory Outlet Center zu Lasten des bestehenden Einzelhandels	78
Tabelle 9:	Wertentwicklungspotentiale und Risiken von Factory Outlet Centern in Abhängigkeit vom Standort und der Vermietung	115
Tabelle 10:	Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Investoren im Überblick	150
Tabelle 11:	Im deutschen Immobilienmarkt agierende Opportunity Fonds	160
Tabelle 12:	Akzeptanz der Immobilienfinanzinstitutionen und deren Einteilung in Akzeptiererklassen	162
Tabelle 13:	Wirkungen durch Kundenzuführeffekte von Factory Outlet Centern	176
Tabelle 14:	Bauplanungsrechtlich relevante Auswirkungen von Factory Outlet Centern	191
Tabelle 15:	Standorttypen von Factory Outlet Centern im Vergleich	203
Tabelle 16:	Finanzierungsrisiko bei langfristigen Finanzierungen mit vorgeschalteter Projektentwicklungsphase	217

Tabelle 17:	Ausgangsdaten des gewählten Beispiels für ein Factory Outlet Center	224
Tabelle 18:	Beispiel einer Kostenkalkulation für ein Factory Outlet Center nach DIN 276	225
Tabelle 19:	Beispiel einer Mieteinnahmenkalkulation für ein Factory Outlet Center	227
Tabelle 20:	Beispiel einer Gewinnalternativenmatrix für Factory Outlet Center-Projektentwicklungen mit dem Mietenmultiplikator und der Jahresnettomiete als Variablen	229
Tabelle 21:	Beispiel einer Gewinnalternativenmatrix für Factory Outlet Center Projektentwicklungen mit dem Mietenmultiplikator und den Projektkosten als Variablen	229
Tabelle 22:	Beispiel einer Factory Outlet Center-Bewertung	232
Tabelle 23:	Zahlungsströme eines vereinfachten Beispiels für eine interne Zinsfußberechnung der Projektentwicklungsphase eines Factory Outlet Centers	234
Tabelle 24:	Zahlungsströme eines vereinfachten Beispiels für eine interne Zinsfußberechnung der Projektentwicklungs- und Nutzungsphase eines Factory Outlet Centers	235
Tabelle 25:	Zahlungsströme für ein Beispiel einer VOFI-Rentabilitäts- berechnung der Projektentwicklungsphase eines Factory Outlet Centers	237
Tabelle 26:	Zahlungsströme für ein Beispiel einer VOFI-Rentabilitäts- berechnung der Projektentwicklungs- und Nutzungsphase eines Factory Outlet Centers	238
Tabelle 27:	Instrumente der Kommunikation	263

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
BauAnzVO	Verordnung über anzeigebedürftige Bauvorhaben
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Bruttogeschossfläche
BVerwGE	Bundesverwaltungsgericht
BWK	Bewirtschaftungskosten
c. p.	ceteris paribus
DIN	Deutsche Industrie Norm
DIX	Deutscher Immobilien Index
EStG	Einkommensteuergesetz
FOC	Factory Outlet Center
GFZ	Geschossflächenzahl
HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften
KWG	Kreditwesengesetz
MaBV	Makler- und Bauträgerverordnung
o. J.	ohne Jahrgang

o. S.	ohne Seitenangabe
OVG	Oberverwaltungsgericht
ROG	Raumordnungsgesetz
ROV	Raumordnungsverordnung
STOMA	Standort- und Marktanalyse
UStG	Umsatzsteuergesetz
UVPG	Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
Vgl.	Vergleiche
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistung
VOB/A	Verdingungsordnung für Bauleistung – Teil A
VOB/B	Verdingungsordnung für Bauleistung – Teil B
VOB/C	Verdingungsordnung für Bauleistung – Teil C
VOFI	Vollständiger Finanzplan
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
WertV	Wertermittlungsverordnung

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Factory Outlet Center weisen in den USA eine lange Erfolgsgeschichte auf,¹ deren Beginn dort in den Fabrikläden verschiedener Hersteller Anfang des 20. Jahrhunderts zu finden ist.² Bereits in den 70er Jahren wurde in den USA das erste Factory Outlet Center eröffnet.³ Mittlerweile existieren dort 278 Factory Outlet Center.⁴ Dieser Immobilientyp hat ausgehend von den USA in vielen anderen Ländern Verbreitung gefunden, so in Europa u. a. in Großbritannien, Frankreich und Österreich.⁵

In Deutschland hingegen stößt das Konzept bis heute auf sehr großen Widerstand; von den verschiedenen Interessensgruppen wird vehement eine gesellschaftspolitische Diskussion um die Akzeptanz dieser Center geführt.⁶ Aus diesem Grund sind in Deutschland bisher erst drei Factory Outlet Center entstanden, in Metzingen südlich von Stuttgart, in Wustermark westlich von Berlin und in Zweibrücken östlich von Saarbrücken. Eine zweistellige Anzahl an Centern ist in Planung.⁷ Bisher hat sich der Immobilientyp Factory Outlet Center jedoch noch nicht in Deutschland etablieren können. Worin ist die Ursache hierfür zu finden? Wer verhindert die Etablierung dieser Center?

Der Einzelhandel könnte dies sein, da er versucht, die Errichtung solcher Center zu blockieren.⁸ Der Hintergrund für die Bekämpfung der Factory Outlet Center durch den Einzelhandel liegt u. a. in der schwierigen wirtschaftlichen Situation desselben begründet. Der Verdrängungswettbewerb im Einzelhandel nimmt

¹ Vgl. Humphers, numbers, S. 14-18.

² Heuer nennt beispielhaft das Jahr 1915. Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 5, Punkt 4.1.3.5, S. 1.

³ Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 5, Punkt 4.1.3.5, S. 2-3.

⁴ Vgl. Humphers, numbers, S. 14.

⁵ Vgl. Walzel, Factory Warehouse Center, S. 124-125; Ruda, Vertriebsform, S. 60 und S. 64; Puhlmann, England, S. 36-40; Karl, Deutschland, S. 7. So existieren beispielsweise mittlerweile in Großbritannien 22 Factory Outlet Center. Vgl. EHI EuroHandelsinstitut e. V., Großbritannien, S. A3-A4.

⁶ Vgl. Ruda, Vertriebsform, S. 60 und S. 65; Ruda, Verweigerung, S. 24-25; Weitz, Begegnungen, S. 18-20; Weitz, Fachhandel, S. 20-24.

⁷ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 335-360; Peter, Fabrikverkauf, S. 27-28.

⁸ Vgl. Weitz, Begegnungen, S. 18-20; Weitz, Fachhandel, S. 20-24.

weiter zu. Stagnierende bzw. sinkende Umsätze,⁹ Betriebsschließungen, eine weitere Konzentration der Einzelhandelsunternehmen¹⁰ und Umsatzzuwächse beim Internet Shopping¹¹ führen zu einer hohen Empfindlichkeit des stationären Einzelhandels auf jegliche weitere Innovationen, die seine Zukunftsperspektiven noch stärker einengen.¹² Der innerstädtische Einzelhandel wird darüber hinaus durch eine wachsende Einzelhandelskonkurrenz außerhalb der Innenstädte bedroht.¹³ Zu den bereits genannten Bedrohungen kommt nun noch diejenige durch die Innovation Factory Outlet Center hinzu.

Es könnte auch die Frage aufgeworfen werden, ob die Markenartikelhersteller als potentielle Mieter der Verkaufsstätten in den Centern der Hauptgrund für die mangelnde Etablierung sind. Denn die Hersteller könnten von einer Anmietung Abstand nehmen, da eine Gefährdung ihres Markenimages gegeben sein könnte, wenn sie ihre Produkte in einer Verkaufsstätte in einem Center anbieten. Für eine Akzeptanz seitens der Hersteller spricht aber, dass sie sich dem Zwang immer kürzerer Modezyklen im Bekleidungssektor und Orderrhythmen ausgesetzt sehen. Durch die Verkürzung der Orderrhythmen steigt für die Hersteller das Lagerrisiko, da nun die Hersteller anstelle des Einzelhandels ein gewisses Vorratslager aufbauen müssen. Für Ware, die sich innerhalb der kurzen Modezyklen nicht absetzen lassen, muss der Hersteller Vertriebswege finden. Factory Outlet Center können hier ein Weg sein.

Aber auch Raumordner könnten der Hinderungsgrund sein. So sprechen sich einige von ihnen gegen die Ansiedlung von Factory Outlet Centern aus, da sie u. a. die Zersiedelung befürchten, wenn die Center in nichtintegrierten Lagen entstehen. Hiermit hängen die Schwierigkeiten bei der Erlangung des Baurechtes zusammen. Die mit den notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen ausgestatteten Projektentwickler hingegen sehen in der Projektentwicklung¹⁴ von Fac-

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2001, S. 258.

¹⁰ Vgl. Falk, Handelsbetriebslehre, S. 22-24.

¹¹ Vgl. Schwartz, Competition, S. 50-55; Lederle / Mangstl, Einzelhandel, S. 20-27; o.V., Commerce, S. 10; o.V., Netz, S. 20; Mehler-Bicher / Borgman, Electronic Commerce, S. 51-82.

¹² Vgl. NORD/LB, Innenstädte, S. 7-9.

¹³ Die Bedrohung erfolgt u. a. durch Fachmärkte und Verbrauchermärkte. Vgl. NORD/LB, Innenstädte, S. 8.

¹⁴ Die Begriffe Projektentwicklung und Immobilienprojektentwicklung werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

tory Outlet Centern gewinnträchtige Möglichkeiten, extensiv genutzte Grundstücke einer hochwertigen, ertragreichen Nutzung zuzuführen.

Die immobilienökonomische Forschung¹⁵ zum Thema Projektentwicklung von Factory Outlet Centern befindet sich in der Bundesrepublik Deutschland noch in einem Anfangsstadium. Insbesondere eine tiefergehende, wissenschaftliche Analyse der Interessen derjenigen Institutionen der Immobilienökonomie,¹⁶ die am Projektentwicklungsprozess dieser Center beteiligt sind, ist bisher noch nicht in der Literatur zu finden. Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet gehen zumeist über erste Betrachtungen mit nur geringem wissenschaftlichen Fokus nicht hinaus. Somit liegen den Projektentwicklern wenig wissenschaftlich fundierte Kenntnisse zur Entwicklung dieser speziellen Immobilien vor.

Das für den bundesrepublikanischen Immobilienmarkt als Innovation geltende Factory Outlet Center stellt spezifische Anforderungen an die Projektentwicklungsleistung. Diese Anforderungen und die dementsprechenden Projektentwicklungstätigkeiten sind bisher ebenso wenig wissenschaftlich analysiert worden. In Folge dessen sind aus diesen Analysen auch noch keine Vorschläge für Factory Outlet Center-Entwicklungen abgeleitet worden.

1.2 Ziel der Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Schließung der existierenden Lücke in der immobilienökonomischen Forschung zur Projektentwicklung von Factory Outlet Centern in der Bundesrepublik Deutschland zu leisten. Die Schwierigkeiten bei der Etablierung von Factory Outlet Centern in Deutschland sollen herausgefiltert, analysiert und erklärt werden.

Hierzu werden die Interessen der an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern Beteiligten untersucht. Zentrale Ziele sind hierbei: die Interessen der Beteiligten zu ermitteln, die Voraussetzungen zu eruieren, unter denen ein Mitwirken der einzelnen Beteiligten für diese von Interesse ist und die Beteiligten

¹⁵ Zum Begriff der immobilienökonomischen Forschung und zur wissenschaftstheoretischen Konzeption der Immobilienökonomie vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 37-44.

¹⁶ Zum Begriff der Institutionen der Immobilienökonomie vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 39-40.

zu identifizieren, die geeignet sind, an der Entwicklung von Factory Outlet Centern mitzuwirken. Dabei werden insbesondere auch die Institutionen untersucht, die den Engpassfaktor für die Centeretablierung in Deutschland bilden. Lösungsmöglichkeiten für die identifizierten Konflikte zwischen den Institutionen der Immobilienökonomie aufzuzeigen, ist ebenso ein Ziel dieser Arbeit.

Hierauf aufbauend wird versucht, eine Konzeption eines Factory Outlet Centers für den deutschen Markt zu schaffen, die eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist, von allen Beteiligten akzeptiert zu werden. Weiterhin wird der Prozess der Factory Outlet Center-Entwicklung idealtypisch definiert. Die Besonderheiten des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern im Vergleich zu anderen Immobilientypen werden dabei identifiziert, untersucht und Lösungsansätze für identifizierte Problempunkte herausgestellt. Auf diese Weise soll die vorliegende Arbeit die vorhandene Lücke in der wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas der Immobilienprojektentwicklung von Factory Outlet Centern für den deutschen Markt schließen.

1.3 Theoretischer Bezugsrahmen

Diese Arbeit ist in einen theoretischen Bezugsrahmen eingebettet. Wissenschaft ist dabei zu verstehen als „systematisiertes Wissen, der Inbegriff zusammengehöriger, auf ein bestimmtes Gegenstandsgebiet sich beziehender oder durch den gleichen Gesichtspunkt der Betrachtung verbundener, zu systematischer Einheit methodisch verknüpfter, zusammenhängender Erkenntnisse. Jede Wissenschaft enthält außer den positiven Erkenntnissen Theorien und Hypothesen und verarbeitet ihren Stoff sowohl mittels der allgemeinen logischen als auch mit Hilfe spezieller Methoden.“¹⁷

Als Abgrenzungskriterium der Wissenschaften untereinander kann der Gegenstand, das Untersuchungsobjekt, herangezogen werden. Hiernach lassen sich die Wissenschaften in Ideal- und Realwissenschaften unterteilen. Während die Gegenstände der Idealwissenschaften vom Denken erschaffen werden, z. B. die Logik und Mathematik, sind die Untersuchungsgegenstände der Realwis-

¹⁷ Eisler, Philosophie, S. 761-762.

senschaften unabhängig von unserem Denken bzw. unserer wissenschaftlichen Reflexion vorhanden.

Die Realwissenschaften wiederum können in Natur- und Geisteswissenschaften unterteilt werden, letztere werden auch Kulturwissenschaften genannt.¹⁸ Die Geisteswissenschaften wiederum, so wie in Abbildung 1 dargestellt, können u. a. in die Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften untergliedert werden.¹⁹

Die Aufgabe der Wirtschaftswissenschaften ist die vollständige Erfassung und Erklärung des gesellschaftlichen Teilbereichs „Wirtschaft“. Hierzu gehört auch die „Analyse der Ziele und Mittel zur Gestaltung wirtschaftlicher Prozesse und Strukturen.“²⁰ Eine solche Gestaltung wirtschaftlicher Prozesse, nämlich die des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern, ist Gegenstand dieser Arbeit.²¹

Die Wirtschaftswissenschaften wiederum lassen sich in die Betriebswirtschaftslehre und die Volkswirtschaftslehre untergliedern. Die Betriebswirtschaftslehre kann unterteilt werden in die betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik, in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und in die speziellen Betriebswirtschaftslehren.²² Die Beschreibung und Erklärung der betrieblichen Sachverhalte und Probleme, die alle Betriebe gemeinsam aufweisen, ist Aufgabe der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Die speziellen Betriebswirtschaftslehren haben die betriebswirtschaftlichen Probleme, die bedingt sind durch die Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftszweige, zum Gegenstand. Zu diesen speziellen Betriebswirtschaftslehren gehören z. B. die Industriebetriebs-, Handelsbetriebs- und Bankbetriebslehre.²³

¹⁸ Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 24-25.

¹⁹ Die Wirtschaftswissenschaften können auch als Teilgebiet der Sozialwissenschaften betrachtet werden. Vgl. hierzu Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 26. Wöhe sieht jedoch die Gleichordnung der Begriffe anstelle der Unterordnung als gerechtfertigt an.

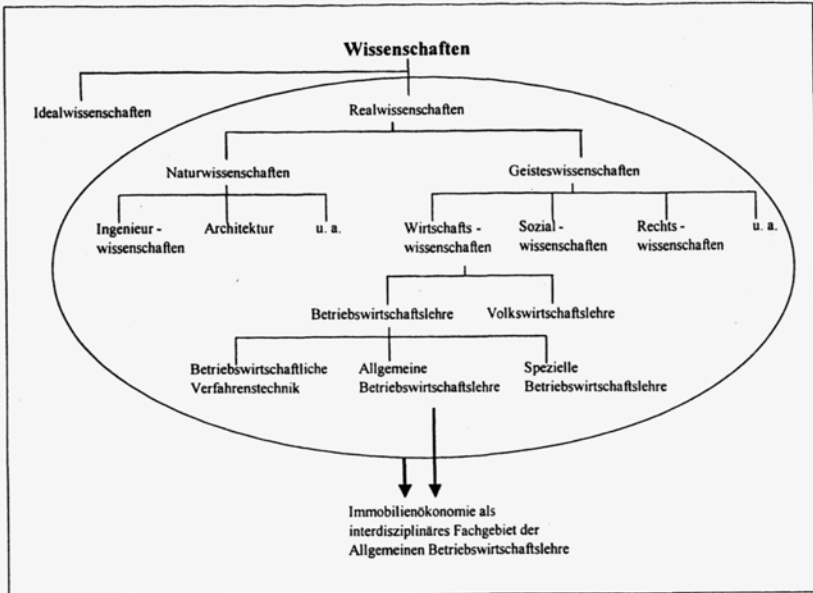
²⁰ Albach, Wirtschaftswissenschaften, S. 3538.

²¹ Siehe Abschnitt 1.2.

²² Über die institutionelle Gliederung in u. a. Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehre hinaus existiert noch eine Gliederungsmöglichkeit in die betrieblichen Funktionen (funktionale Gliederung). Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 19-22 und S. 27.

²³ Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 19.

Abbildung 1: Stellung der Immobilienökonomie im System der Wissenschaften



Den theoretischen Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit bildet die Wissenschaftsdisziplin der Immobilienökonomie. Diese wissenschaftliche Disziplin geht nach Schulte und Schäfers über den Anspruch einer speziellen Betriebswirtschaftslehre hinaus.²⁴ Die Immobilienökonomie kann danach als eine interdisziplinäre Form der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden, da sie nicht nur den Wirtschaftszweig der Immobilienunternehmen betrachtet,²⁵ sondern die Immobilien *aller* wirtschaftlich handelnden Institutionen (auch private Haushalte, öffentliche Hand und Unternehmen, bei denen die Kernkompetenzen nicht im Immobilienbereich liegen) zum Gegenstand ihrer Forschung hat.²⁶

Die Betriebswirtschaftslehre bildet das Fundament der Immobilienökonomie, die Forschungsdisziplinen Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Raumplanung, Architektur, Ingenieurwesen etc. werden jedoch einbezogen, um der

²⁴ Vgl. Schulte, Thema, S. 33; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 5.

²⁵ So wäre dies bei einer speziellen Betriebswirtschaftslehre in der „reinen“ Theorie der Fall.

²⁶ Vgl. Schulte / Schäfers, wissenschaftliche Disziplin, S. 108.

Veldimensionalität der immobilienökonomischen Sachverhalte Rechnung zu tragen.²⁷ In die vorliegende Arbeit haben insbesondere rechts- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte Eingang gefunden.

Die Wissenschaftsdisziplin Immobilienökonomie analysiert u. a. Prämissen und Bedingungen, unter denen Institutionen, Objekte, Funktionen und Prozesse in immobilienbezogenen Fragestellungen zusammenwirken;²⁸ diese Analyse wird auch in der hier vorliegenden Arbeit vorgenommen. Wesentliche Merkmale der Immobilienökonomie sind die Erklärung und Gestaltung von Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten und die Abgabe von Empfehlungen für konkretes Managementhandeln. Zu dieser Wissenschaftsdisziplin zählen alle Arten von Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus,²⁹ wobei sich in dieser Arbeit auf einen Immobilientyp, nämlich Factory Outlet Center, beschränkt wird.

Neben der Wissenschaftsdisziplin Immobilienökonomie geht die Akzeptanztheorie in die vorliegende Arbeit ein. Diese Theorie,³⁰ die insbesondere auf Bausteine der Adoptionstheorie³¹ zurückgreift,³² dient der Untersuchung der Verbreitung von Innovationen.³³ Die Akzeptanzforschung ist kein Forschungsgebiet, das es pionierhaft zu bearbeiten gilt, sondern eine Vereinigung betriebswirtschaftlicher Theorien, nämlich u. a. der Organisations-, Absatz- und Produktionstheorie.³⁴ Notwendige Voraussetzung für die Ausbreitung einer Innovation ist die vorhergehende Akzeptanz durch die Mitglieder eines sozialen Systems.³⁵ Anstelle der klassischen Adoptionstheorie wird in dieser Arbeit die Akzeptanztheorie verwendet, da die Theorie hier nicht nur für den Fall des

²⁷ Vgl. Schulte / Schäfers, wissenschaftliche Disziplin, S. 109.

²⁸ Vgl. Schulte / Schäfers, wissenschaftliche Disziplin, S. 108.

²⁹ Vgl. Schulte / Schäfers, wissenschaftliche Disziplin, S. 108.

³⁰ Dem Sachverhalt, weshalb es sich bei der Akzeptanztheorie tatsächlich um eine Theorie handelt, wird im Abschnitt 3.1 detailliert nachgegangen. Dort werden auch mögliche Gegenpositionen angeführt.

³¹ Zur Adoptionstheorie vgl. Rogers, Innovations, S. 163-209.

³² Vgl. Weiber, Vorwort, S. II.

³³ Zum Zusammenhang mit der Diffusionstheorie bei der Untersuchung der Verbreitung von Innovationen vgl. Pfeiffer, Handel, S. 32; Preukschat, Neuprodukte, S. 34-35.

³⁴ Vgl. Döhl, Analyse, S. 110-111; Kollmann, Fundierung, S. 59. Darüber hinaus fließen noch Bausteine der Arbeitswissenschaft in die Akzeptanztheorie mit ein, die jedoch in dieser Arbeit von untergeordneter Bedeutung sind.

³⁵ Diese Aussage gilt ebenso für die Adoptionstheorie, wenn der Begriff Akzeptanz durch den Begriff „Adoption“ ersetzt wird. Vgl. hierzu Preukschat, Neuprodukte, S. 34-35.

Kaufprozesses Anwendung findet, sondern auch mit ihrer Hilfe ein erforderliches Mitwirken anderer Beteiligter³⁶ überprüft wird. Auch betrachtet die Adoptionstheorie nur den Erstkauf, für den Erfolg eines Factory Outlet Centers ist jedoch ein langfristiges Mitwirken erforderlich. Darüber hinaus wird die Adoptionstheorie primär zur Findung von Durchsetzungsstrategien für Innovationen eingesetzt, legt den Schwerpunkt jedoch nicht auf die Innovationsanpassung bzw. bedarfsgerechte Gestaltung.³⁷ Die Schaffung der bedarfsgerechten, nachhaltig erfolgreichen Innovation Factory Outlet Center ist jedoch ein Ziel dieser Arbeit.³⁸

1.4 Gang der Untersuchung

Ausgehend von der Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit wird in *Kapitel 1* noch der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit dargelegt. Im Anschluss an diese einleitenden Bemerkungen wird in *Kapitel 2* eine Bestimmung des Begriffes Factory Outlet Center aus immobilienökonomischer Sicht sowie eine Abgrenzung dieses Immobilientyps zu Immobilientypen anderer Handelsformen und zu alternativen Betriebsformen vorgenommen. Dabei wird intensiv auf die Charakteristika von Factory Outlet Centern eingegangen, so dass der Hauptuntersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit nach diesen Ausführungen für den Leser verständlich und die Unterschiede zu anderen Immobilientypen und alternativen Betriebsformen deutlich geworden sein sollen.

Anschließend werden die aktuellen Factory Outlet Center-Entwicklungen in ausgewählten Staaten, insbesondere in den USA, Großbritannien, Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland dargestellt. Da die USA das Ursprungsland dieser Entwicklung sind, wurde dieser am weitesten fortgeschrittene Markt ausgewählt. In Europa finden die Center in Großbritannien und Frankreich die stärkste Verbreitung, weshalb diese Staaten dargestellt werden, ergänzt um die inländische Entwicklung. Durch diese länderübergreifende Betrachtung soll die große Bedeutung der Center in ausgewählten Staaten deutlich werden, während sie in Deutschland bisher noch gering ist.

³⁶ Als Beteiligte gelten in dieser Arbeit die Institutionen der Immobilienökonomie.

³⁷ Vgl. Oehler, Akzeptanz, S. 53; Bebié, Käuferverhalten, S. 3-5; Kollmann, Fundierung, S. 114.

³⁸ Siehe Abschnitt 1.2.

Das *Kapitel 3* stellt die ausgewählte Theorie - die Akzeptanztheorie - dar, die in dieser Arbeit in Verbindung mit der Wissenschaftsdisziplin der Immobilienökonomie zur Anwendung kommt. Zu Beginn des Kapitels steht die Definition des für die vorliegende Arbeit zentralen Begriffes der Akzeptanz, woran sich die Darstellungen des Akzeptanzprozesses und der Determinanten der Akzeptanz anschließen. Nach der Darstellung der Determinanten der Akzeptanz folgt die Einteilung der Akzeptierer in unterschiedliche Akzeptiererklassen, abhängig vom Zeitpunkt der erstmaligen Akzeptanz.

Das Grundverständnis des Akzeptanzprozesses ist zur Erklärung des Ablaufes, ob ein an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern Beteiligter ein solches Center akzeptiert, von wesentlicher Bedeutung. Die aus der Akzeptanztheorie übernommene Struktur der Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz gibt die Vorgehensweise für die im Kapitel 4 vorgenommene Prüfung, ob die Beteiligten, die sogenannten Institutionen der Immobilienökonomie, Factory Outlet Center akzeptieren, bzw. unter welchen Bedingungen eine solche Akzeptanz herstellbar wäre, vor.

In *Kapitel 4* wird die Akzeptanz aller wesentlich an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie untersucht. Hierzu wird auf die theoretischen Grundlagen der im Kapitel 3 dargelegten Akzeptanztheorie sowie auf Aspekte der Wissenschaftsdisziplin Immobilienökonomie zurückgegriffen. Jeder beteiligten Institution der Immobilienökonomie³⁹ wird ein eigenes Kapitel gewidmet. Hierzu gehören:

- Markenartikelhersteller als potentielle Mieter von Verkaufsstätten
- Einzelhändler bzw. Einzelhandelsverbände
- Konsumenten
- Projektentwickler als Initiatoren und spätere Centermanager⁴⁰

³⁹ Die Einzelhändler gelten im Gegensatz zu den anderen Institutionen der Immobilienökonomie nicht als direkt beteiligte, sondern nur als indirekt beteiligte, da sie auf Factory Outlet Center über andere Institutionen, wie die Markenartikelhersteller und die öffentlichen Planungsinstitutionen, einwirken.

⁴⁰ Die Projektentwickler und Centermanager werden gemeinsam in einem Punkt betrachtet, da die Projektentwickler nach der Erstellung des Centers häufig auch als Centermanager agieren; siehe z. B. Management des Centers in Zweibrücken. Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 341.

- Investoren
- Immobilienfinanzinstitutionen und
- öffentliche Planungsinstitutionen im Rahmen der Baurechtschaffung

Die jeweiligen Kapitel beginnen mit der Definition und Charakterisierung der entsprechenden Institutionen, um dem Leser den Gegenstand der Betrachtung näher zu bringen. Anschließend werden die Determinanten der Akzeptanz, so wie es das „Prüfschema“ der Akzeptanztheorie in Kapitel 3 vorgegeben hat, für die jeweilige Institution der Immobilienökonomie spezifiziert und geprüft. Daraus wird dann die Akzeptanz bzw. Nichtakzeptanz der Institution abgeleitet. Sofern es möglich ist, Akzeptiererlassen innerhalb einer Institutionengruppe zu bilden, wird diese Klassenbildung anschließend vorgenommen, um insbesondere die Innovatoren der Factory Outlet Center-Entwicklung herauszustellen.

Nachdem in Kapitel 4 geklärt worden ist, *ob* Factory Outlet Center-Projektentwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland nachhaltig Akzeptanz finden, erfolgt in *Kapitel 5* die Untersuchung *wie* der Projektentwicklungsprozess dieser Center ablaufen sollte. Für den Projektentwickler werden Empfehlungen erarbeitet, wie eine Projektentwicklung erfolgen könnte, um eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit eines Centers zu gewährleisten.

Dabei wird der Projektentwicklungsprozess in Phasen unterteilt, die Analysephase und Prüfungsphase sowie die Realisationsphase.⁴¹ Innerhalb der Analysephase wird mit der Standort- und Marktanalyse begonnen. Hier werden Vor- und Nachteile potentieller Standorttypen herausgearbeitet und so Empfehlungen für geeignete Standorte entwickelt, die sich auch aus der Akzeptanzanalyse in Kapitel 4 ergeben. Des Weiteren wird aufgezeigt, welche Analysemöglichkeiten der für Factory Outlet Center relevanten Märkte bestehen. An die Standort- und Marktanalyse schließt sich die Erarbeitung einer Nutzungskonzeption an. Hier wird aufgezeigt, wie das für das Projekt zur Verfügung stehende Grundstück optimal genutzt werden kann. Mögliche architektonische Konzepte werden skizziert, um Eckdaten für die Vermietung und Rentabilitätsberechnung

⁴¹ Wobei anzumerken ist, dass die Projektentwicklungsphasen ineinander greifen und Rückkopplungseffekte bestehen. Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 447.

zu erhalten. Die Risikoanalyse soll potentielle Risiken und Risikoreduzierungs- bzw. -vermeidungsmöglichkeiten aufzeigen. Beispiele für Rentabilitätsberechnungen werden ausführlich dargestellt, da diese Kalkulationen für die Investitionsentscheidung von zentraler Bedeutung sind. Die Analyse- und Prüfungsphase schließt mit der Erstellung des Finanzierungsmodells ab. Da das Kapital häufig ein Knappheitsfaktor ist, werden mögliche Varianten zur Optimierung einer Finanzierungsstruktur und deren Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Die Darstellung der Realisationsphase beginnt mit der Herausarbeitung der Factory Outlet Center-Besonderheiten bei der Grundstückssicherung. Daran schließen sich die bautechnischen Aspekte bei der Entwicklung eines solchen Centers an, wozu die Bauplanung, das Einholen der Baugenehmigung, die Ausschreibung und Vergabe, die Bauausführung und -abnahme sowie die Projektsteuerung zählen. Dem Immobilienmarketing wird sich anschließend ausführlicher gewidmet, u. a. da die Vermarktung, wozu auch die Vermietung zählt, ein entscheidender Faktor bei der Entwicklung eines nachhaltig erfolgreichen Factory Outlet Centers ist. Da beim Abschluss von Mietverträgen für Factory Outlet Center Besonderheiten zu berücksichtigen sind, werden diese aufgezeigt und entsprechende Empfehlungen zur vertraglichen Gestaltung gegeben. Ebensolche Empfehlungen werden zu den Spezifika der Kaufverträge gegeben, wenngleich hier die Besonderheiten einen geringeren Umfang einnehmen.

Das abschließende *Kapitel 6* enthält eine Zusammenfassung sowie eine kritische Würdigung der Untersuchungsergebnisse. Daran schließt sich ein Ausblick an, in dem der Erkenntnisraum weiterführender Arbeiten aufgezeigt wird.

2 EXISTIERENDE FACTORY OUTLET CENTER-KONZEPTIONEN

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern. Hierzu bedarf es einer Definition und Charakterisierung von Factory Outlet Centern, die im Folgenden aus immobilientechnischer Sicht vorgenommen werden. Im nächsten Schritt finden Abgrenzungen dieses Immobilientyps zu anderen Immobilientypen und zu alternativen Betriebsformen statt. Daran anschließend werden die aktuellen Factory Outlet Center-Entwicklungen in ausgewählten Staaten, insbesondere USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland dargestellt, um den unterschiedlichen Stand der Akzeptanz in den verschiedenen Staaten zu demonstrieren.

2.1 Definitorische Grundlagen

2.1.1 Definition des Begriffes Factory Outlet Center

Der Begriff Factory Outlet Center ist in der Literatur unterschiedlich definiert.⁴² Daher werden nachfolgend einige Definitionen von Factory Outlet Centern aufgeführt und deren Unterschiede herausgearbeitet. Anschließend wird auf diesen Begriffsbestimmungen aufbauend eine eigene Definition entwickelt, die dann der gesamten Arbeit zugrunde liegt.

So definiert Falk Factory Outlet Center als Zusammenfassung von Markenartikelherstellern „in einer standortmäßig kumulierten größeren Anzahl in einer Einheit [...], wobei die Hersteller eine separate Ladeneinheit, d. h. ein Outlet-Store anmieten, um eigene Produkte preisreduziert direkt an die Konsumenten zu veräußern.“⁴³ Falk weist im Zusammenhang mit dieser Definition auf die Ähnlichkeiten zu Shopping Centern hin.⁴⁴ In der Definition von Falk werden ausschließlich Markenartikelhersteller als Mieter von Verkaufsstätten erfasst. Verkaufsstätten von Gastronomie- und Entertainmenteinheiten werden nicht aufgeführt, was eine Schwäche dieser Definition darstellt. Denn auch diese weiteren Mieter sind in einigen Factory Outlet Centern zu finden.⁴⁵

⁴² Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 331; Ministerkonferenz für Raumordnung, Entschließung, S. 1; Urban Land Institute, Off-Price Shopping Centers, S. 3.

⁴³ Falk, Objektbesonderheiten, S. 331.

⁴⁴ Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 331.

⁴⁵ Vgl. Kollmannsperger / Väh, Deutschland, S. 3.

Der Entschließung der Ministerkonferenz für Raumordnung „Factory-Outlet-Center“ vom 3. Juni 1997 lässt sich die folgende sehr ausführliche Begriffsbestimmung eines Factory Outlet Centers entnehmen:

„Factory Outlet Center sind Einzelhandelsgroßprojekte besonderer Ausprägung. Über eine Betreiberorganisation schließen sich Hersteller zusammen, um in baulich konzentrierter Form überwiegend hochwertige Markenartikel unter Ausschaltung des Groß- und Zwischenhandels mit erheblichen Preisnachlässen direkt dem Verbraucher anzubieten. Neben Bekleidung, Hausrat, Porzellan und Glaswaren finden zunehmend weitere Produkte Eingang in die Angebotspalette dieser Center, die bisher das typische Sortiment des innerstädtischen Handels prägen. Damit geht ein immer größerer Flächenbedarf einher, der bis zu mehr als 40.000 qm Verkaufsfläche und 100.000 qm Grundstücksfläche reichen kann. Eine Angliederung von Restaurants und Freizeiteinrichtungen sowie touristische Attraktionen und schöne Landschaften sollen das Einkaufen zum Erlebnis machen und in die Center locken.“⁴⁶

Diese Definition ist sehr ausführlich, jedoch wenig immobilienökonomisch geprägt. So wird z. B. durch die Formulierung „über eine Betreiberorganisation schließen sich Hersteller zusammen“, nicht deutlich, dass dem sogenannten Zusammenschluss einzelne Mietverträge zwischen dem Eigentümer des Centers und den Herstellern zugrunde liegen. Die „politische“ Meinung der Ministerkonferenz für Raumordnung zu den Ansiedlungsvorhaben der Factory Outlet Center-Initiatoren zeigt sich u. a. daran, dass in der Begriffsbestimmung bereits der Hinweis auf das typische Sortiment des innerstädtischen Handels erfolgt, wodurch ein Gefährdungspotential für den innerstädtischen Einzelhandel angedeutet wird. Ebenfalls im Vordergrund steht das Gefährdungspotential bei der Quantifizierung des Flächenbedarfs, da hier ausschließlich die Obergrenze von 40.000 qm Verkaufsfläche genannt wird. Hierzu ist anzumerken, dass die genannte Verkaufsfläche von 40.000 qm voraussichtlich nicht wirtschaftlich sinnvoll betrieben werden kann, so dass die Entwicklung eines Factory Outlet Centers dieser Größenordnung nur wenig wahrscheinlich ist. Realistischer sind

⁴⁶ Ministerkonferenz für Raumordnung, Entschließung, S. 1.

Größenordnungen von 10.000-20.000 qm Verkaufsfläche. Auch die Grundstücksfläche wird überdimensioniert angegeben.

Das Urban Land Institute in Washington D.C. definiert Factory Outlet Center als „shopping center with multiple tenants, the majority of which (50 percent or more) are factory outlet stores.“⁴⁷ Unter einem „factory outlet store“ wird hierbei die Verkaufsstätte eines oder mehrerer Hersteller verstanden.⁴⁸ Hierzu ergänzend erwähnt das Urban Land Institute, dass in einem solchen Center häufig neben den Verkaufsstätten der Hersteller auch Gastronomiebetriebe und Entertainmenteinrichtungen zu finden sind; außerdem sind „off-price“-Verkaufsstätten angesiedelt. Unter „off-price“-Verkaufsstätten sind Einzelhändler - nicht Markenartikelhersteller - zu verstehen, die Markenartikel zu Preisen anbieten, die 20 bis 60 vH unter denen der üblichen Einzelhandelspreise liegen.⁴⁹ U. a. wird aus der Definition des Urban Land Institutes deutlich, dass Factory Outlet Center zu den Shopping Centern im weiteren Sinn gezählt werden können.⁵⁰

In dieser Arbeit wird eine Definition vorgenommen, die auf der Begriffsbestimmung des Urban Land Institutes aufbaut, aber die Merkmale von FOC detaillierter beschreibt. Die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition lautet wie folgt:

Factory Outlet Center gehören zu den Shopping Center-Konzeptionen, deren Mieter in der Mehrheit Markenartikelhersteller sind, die unter Umgehung des Handels in den angemieteten Verkaufsräumen die von ihnen hergestellten Produkte -wobei es sich überwiegend um Zweite-Wahl-Ware, Artikel der letzten Saison, Produktionsüberhänge, Auslaufmodelle und Musterkollektionen handelt- mit hohen Preisabschlägen⁵¹ veräußern. Dabei liegt der Schwerpunkt der angebotenen Produkte bei Textilien, Schuhen, Sportartikeln und Haushaltswaren.

⁴⁷ Urban Land Institute, Off-Price Shopping Centers, S. 3.

⁴⁸ Vgl. Urban Land Institute, Off-Price Shopping Centers, S. 3; Fuhrmann, Etikettenschwindel, S. 17.

⁴⁹ Vgl. Urban Land Institute, Off-Price Shopping Centers, S. 3.

⁵⁰ Vgl. auch Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 267.

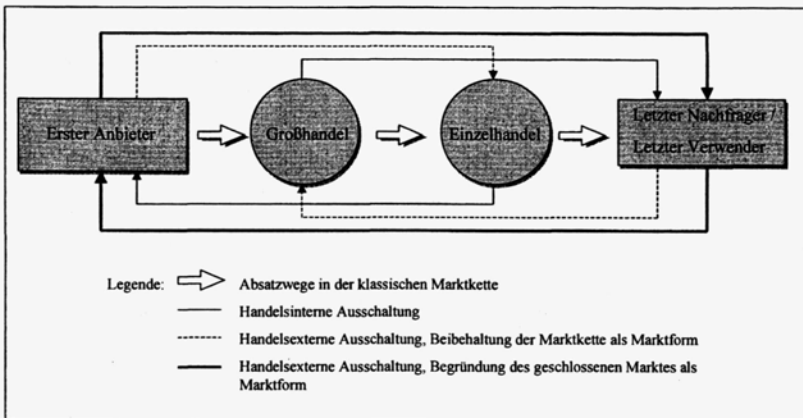
⁵¹ Die Preisabschläge liegen in der Regel bei bis zu 60 vH des regulären Einzelhandelsendabgabepreises.

In der Definition wird bereits ein Grund genannt, wieso Ansiedlungsvorhaben von Factory Outlet Centern auf Kritik stoßen. Dies ist der Vertrieb durch die Hersteller selbst unter Umgehung des Einzelhandels. Dieser Aspekt wird im Folgenden näher beleuchtet.

2.1.2 Disintermediation als wesentliches Charakteristikum von Factory Outlet Centern

Die klassische Marktkette verläuft vom Hersteller über den Einzelhandel zum Konsumenten. Zum Teil ist zwischen dem Hersteller und Einzelhandel noch ein Großhändler zwischengeschaltet,⁵² so wie in Abbildung 2 dargestellt.⁵³ Der Vertriebsweg, der dem Factory Outlet Center-Konzept zugrunde liegt, schaltet den Groß- und Einzelhandel aus. Der Hersteller verkauft direkt an den Konsumenten; diese Ausschaltung wird Disintermediation genannt.⁵⁴ Die eben aufgeführten sowie weitere Ausschaltungsmöglichkeiten lassen sich der Abbildung 2 entnehmen.

Abbildung 2: Ausschaltungsmöglichkeiten in Marktketten⁵⁵



⁵² Vgl. Mattmüller, Handels-Marketing, S. 85-88; Berekoven, Einzelhandelsmarketing, S. 4-6.

⁵³ Die Marktkette ist hier in vereinfachter Form wiedergegeben. Zu weiteren Vertriebswegen vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 378-384 sowie S. 625-626.

⁵⁴ Vgl. Lederle / Mangstl, Einzelhandel, S. 21 und S. 23.

⁵⁵ Mit geringfügigen Modifikationen übernommen aus Mattmüller, Handels-Marketing, S. 89.

Als die in der Abbildung betitelten ersten Anbieter gelten in dieser Arbeit die Hersteller der Produkte, die in Factory Outlet Centern verkauft werden, somit im wesentlichen Markenartikelhersteller.⁵⁶

Funktional betrachtet ist der Einzelhandel als der handelsspezifische Absatz von Versorgungsobjekten an private Letztnachfrager des Konsumbereichs definiert. Der Großhandel kann bei ebenfalls funktionaler Betrachtung als der handelsspezifische Absatz an Einzelwirtschaften bezeichnet werden. Die Handelsobjekte werden vom Großhandel unverändert weiterveräußert bzw. zur Erstellung oder für das Angebot neuer Versorgungsobjekte verwendet, wobei der Großhandel die letzte Nachfrage nicht erreicht.⁵⁷

2.2 Abgrenzung zu anderen Immobilientypen

Anschließend an die eben geleistete Definition des Begriffes Factory Outlet Center werden nachfolgend diese Center gegen andere Immobilientypen abgegrenzt.⁵⁸ Aus diesem Grund wird zunächst ein Überblick über die existierenden Immobilientypen gegeben.⁵⁹

2.2.1 Wohn-, Gewerbe- und Sonderimmobilien

Die Differenzierung in Wohn-, Gewerbe-, Industrie- und Sonderimmobilien erfolgt anhand der Funktion der Immobilien. So dienen Wohnimmobilien der Befriedigung von Wohnbedürfnissen, während Gewerbeimmobilien Raum zur Verfügung stellen, in dem erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten ausgeführt werden. Bei Sonderimmobilien ist die Funktion nicht pauschal zu fassen; sie können der Befriedigung von Wohn-, Verkehrs- und Freizeitbedürfnissen etc. dienen. Industrieimmobilien dienen im Wesentlichen produktionswirtschaftlichen

⁵⁶ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Markenartikelhersteller bzw. Hersteller für die Produzenten verwendet, die Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anmieten. Dabei wird es sich im wesentlichen um Produzenten von Herstellermarkenartikeln handeln, weniger um Handelsmarkenartikelfabrikanten.

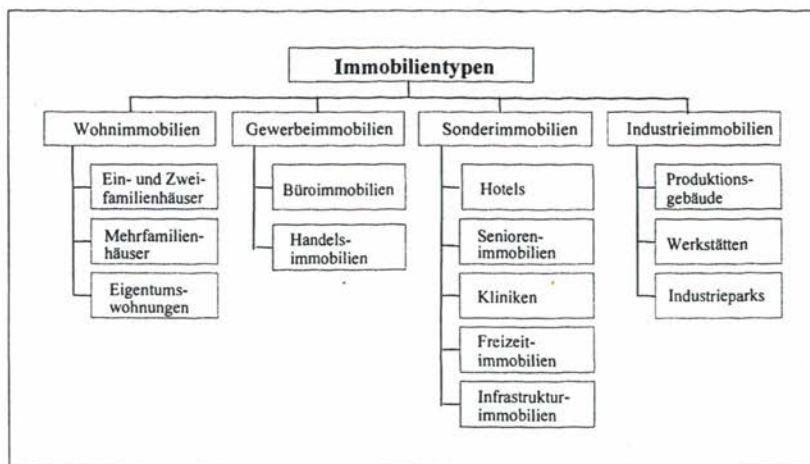
⁵⁷ Vgl. Most, Handels-Marketing, S. 24. Der letzte Nachfrager bzw. letzte Verwender ist im Zusammenhang mit Factory Outlet Centern der private Haushalt.

⁵⁸ In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Immobilientyp verwendet. Schulte et al. verwenden die Begriffe Immobilientyp und Immobilienart als Synonym. Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 22-24 sowie S. 61-62.

⁵⁹ Der Begriff „Immobilie“ wird hier nicht definiert und umfassend beschrieben. Stattdessen wird auf die entsprechende Literatur verwiesen, in der dies ausführlich geschehen ist. Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 15-18; Thiele-Mühlhan, Grundbuch, S. 59.

Zwecken.⁶⁰ Einen Überblick über die vorgenommene Differenzierung bietet Abbildung 3.

Abbildung 3: Typologisierung der Immobilien nach Nutzungsarten⁶¹



Wohnimmobilien wiederum lassen sich in Ein- und Zweifamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser und Eigentumswohnungen unterteilen. Gewerbeimmobilien werden in Büro- und Handelsimmobilien unterteilt. Die Sonderimmobilien hingegen können beispielsweise untergliedert werden in Hotels, Kliniken, Senioren-, Freizeit- und Infrastrukturimmobilien. Als Industrieimmobilien lassen sich Produktionsgebäude, Werkstätten und Industrieparks anführen.⁶²

⁶⁰ Die Industrieimmobilien können auch den Gewerbeimmobilien und Sonderimmobilien zugeordnet werden. Da sich dabei die Abgrenzungsfrage zwischen den Industrieimmobilien stellt, die den Gewerbeimmobilien und denen, die den Sonderimmobilien zugeordnet werden, wird hier der Einteilung in Gewerbe-, Wohn-, Industrie- und Sonderimmobilien gefolgt, wie sie bei Schulte im „Haus der Immobilienökonomie“ zu finden ist. Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 39-41.

⁶¹ Die Graphik kombiniert die bei Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 23 zu findende Abbildung zur Typologisierung von Immobilien und die Darstellungen zu den typologischen Aspekten im „Haus der Immobilienökonomie“. Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 39-41.

⁶² Ergänzend können auch noch Lagerhallen, Technologieparks und Distributionszentren angeführt werden, wobei diese drei Immobilientypen auch zu den Sonderimmobilien gezählt werden können.

2.2.2 Handelsimmobilientypen

Handelsimmobilien dienen dem Verkauf von Produkten. In Factory Outlet Centern werden u. a. Markenartikel veräußert, so dass diese Center zu den Handelsimmobilien gezählt werden können. Da der Gegenstand dieser Arbeit Factory Outlet Center sind, werden in dieser Arbeit nur die Handelsimmobilien in Subkategorien aufgegliedert. Diese lassen sich in Geschäftshäuser, Shopping Center und in sonstige großflächige Handelsimmobilien unterteilen.⁶³

In den erwähnten Geschäftshäusern sind Ladenflächen und Ladenpassagen zu finden. Diese Flächen werden häufig von traditionellen oder filialisierten Fachgeschäften besetzt, den kleinsten und zahlreichsten vertretenen Betriebsformen des Handels. Die Ladenflächen sind nicht an einen Standorttyp gebunden, die in einem Geschäftshaus befindlichen Ladenpassagen hingegen können in der Regel in der Innenstadt angetroffen werden.

Neben den Geschäftshäusern können noch die sonstigen großflächigen Handelsimmobilien erwähnt werden, die in Abbildung 4 dargestellt sind. Zu diesen großflächigen Handelsimmobilien zählen u. a. die Kaufhäuser sowie die Warenhäuser, welche im Regelfall eine Verkaufsfläche von über 5.000 m² aufweisen. Beide bevorzugen als Standort die Innenstädte. Insbesondere die Kaufhäuser, aber auch die Warenhäuser, belegen in der Regel Flächen, die sich über mehrere Etagen verteilen.

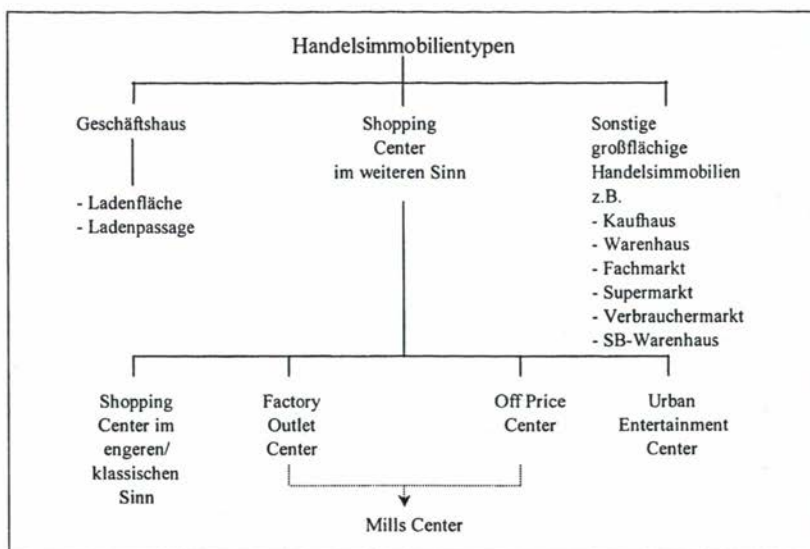
Des Weiteren lassen sich als sonstige großflächige Handelsimmobilien die häufig auf der „Grünen Wiese“ gelegenen SB-Warenhäuser (in der Regel Verkaufsfläche über 5.000 qm) und Verbrauchermärkte (in der Regel Verkaufsfläche von 1.500-5.000 qm) nennen. Beide zählen flächenmäßig zu den größten Betriebsformen von Handelsimmobilien, die Waren des täglichen Bedarfs anbieten. Parkierungsflächen sind zumeist in größerer Anzahl direkt den ebenerdigen Flächen zugeordnet.

Auch die Supermärkte, die in der Regel Verkaufsflächen von 800-1.500 qm aufweisen, werden zu den sonstigen großflächigen Handelsimmobilien ge-

⁶³ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 24.

zählt.⁶⁴ Supermärkte sind zumeist im Erdgeschoss angesiedelt, und weisen ebenso ebenerdige, direkt zugeordnete Parkierungsflächen auf. Da sie der Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs dienen, befinden sie sich im Regelfall in der Nähe zu Gebieten mit einem hohen Anteil an Wohnbebauung.⁶⁵ Discountmärkte, eine preisaggressive Form des Lebensmitteleinzelhandels, weisen ähnliche immobilienökonomische Merkmale wie Supermärkte auf.

Abbildung 4: Ausgewählte Handelsimmobilientypen im Überblick⁶⁶



Als weitere sonstige großflächige Handelsimmobilien lassen sich noch die Fachmärkte nennen, deren Angebot im Non-Food-Bereich liegt. Diese Märkte sind aufgrund ihres großen Flächenbedarfs von mehreren 1000 qm Verkaufsfläche häufig an Stadtrandlagen zu finden.

⁶⁴ In einem anderen Werk wird der Supermarkt mit einer Verkaufsfläche von mindestens 400 qm definiert. Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 382.

⁶⁵ Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 382.

⁶⁶ Schulte et al. verwenden für die Handelsimmobilientypen diese Einteilung, wobei sie die Shopping Center i.w.S. nicht weiter unterteilen. Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 24.

Die Shopping Center bilden laut Schulte et al. eine eigenständige Kategorie neben den Geschäftshäusern und den sonstigen großflächigen Handelsimmobilien.⁶⁷ Als Shopping-Center wird nach der Definition des Urban Land Institutes, Washington D.C., eine Gruppe von Gewerbebetrieben verstanden, die als Einheit geplant, entwickelt und verwaltet wird sowie in einheitlichem Eigentum steht.⁶⁸ Zu den Shopping-Centern im weiteren Sinn (i.w.S.) werden neben den Shopping-Centern im engeren Sinn (i.e.S.) die Factory Outlet Center, die Off Price Center und die Urban Entertainment Center gezählt.⁶⁹ Tabelle 1 stellt die Merkmale dieser Immobilientypen im Überblick dar.

Tabelle 1: Merkmale der verschiedenen Typen von Shopping Center i.w.S.

Shopping Center i.w.S. Merkm.	Shopping Center i.e.S.	Factory Outlet Center	Off Price Center	Urban Ent- ertainment Center	Mills Center
Schwerpunkt Mietstruktur	Einzelhändler, Dienstleister, Gastronomie	Hersteller	Einzelhändler	Einzelhändler, Dienstleister, Gastronomie, Betreiber v. Freizeitein- richtungen	Hersteller, Einzelhändler, Gastronomie Betreiber von Freizeitein- richtungen
Ankermieter	großer Supermarkt, Fachmarkt Warenhaus	sehr bekannte nationale u. inter- nationale Marken- artikelhersteller	große Bekleidungs- ketten und Waren- häuser mit ihren Restpostenverkäufen	Fachmarkt, Warenhaus Kino	sehr bekannte nationale u. inter- nationale Marken- artikelhersteller
Hauptsortimente	breite Palette Einzelhandels- produkten	Kleidung, Schuhe, Haushaltswaren	Kleidung, Schuhe, Haushaltswaren	breite Palette Einzelhandels- produkten	Kleidung, Schuhe, Haushaltswaren
Beschaffenheit der Produktplatte	breit	schmal	schmal	breit	schmal
Aktualität der Ware	aktuelle Ware	Zweite-Wahl-Ware Vorsaison-Ware,...	Zweite-Wahl-Ware Vorsaison-Ware,...	aktuelle Ware	Zweite-Wahl-Ware Vorsaison-Ware,...

Als Shopping-Center i.e.S. können je nach Warenangebot, Flächenbedarf und Einzugsgebiet Nachbarschaftszentren (neighbourhood center), Bezirkszentren (community center), Regionalzentren (regional center) und überregionale

⁶⁷ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 24. Alternativ könnten die Shopping Center eine Subkategorie der großflächigen Handelsimmobilien bilden.

⁶⁸ Vgl. Urban Land Institute, Community Builders Handbook, S. 264.

⁶⁹ Ergänzt um die Mills-Konzepte, die eine Kombination aus Factory Outlet Centern und Off Price Centern sind.

Zentren (super-regional center) genannt werden.⁷⁰ Herauszustellen ist, dass in den folgenden Kapiteln unter dem Begriff Shopping Center jenes im engeren Sinn verstanden wird.⁷¹

Die Ladeneinheiten werden beim Off Price-Center nicht wie beim Factory Outlet Center von Markenartikelherstellern angemietet und betrieben, sondern von Einzelhändlern, die postenweise Waren bei unterschiedlichen Herstellern einkaufen.⁷² Auch die großen Bekleidungsketten und Warenhausketten veräußern hier ihre Produkte, die sie in ihren regulären Filialen nicht erfolgreich haben absetzen können. Die Off Price-Center sind insbesondere in den USA anzutreffen.

Die Mills-Konzepte⁷³, die in den USA angesiedelt sind, verbinden die Idee des Factory Outlet Centers mit der des Off Price Centers, indem Hersteller und Einzelhändler nebeneinander agieren.⁷⁴ In den Mills-Centern verkaufen somit Hersteller ihre eigenen Artikel, Einzelhändler die von ihnen postenweise erworbene Ware sowie die Bekleidungs- und Warenhausketten ihre überschüssigen Bestände. Das Konzept wird ergänzt durch Gastronomie und Unterhaltungseinrichtungen. In Großbritannien wird dieses Konzept, wenn auch auf einer erheblich geringeren Verkaufsfläche und zum Teil mit einigen Modifikationen unter dem Begriff Factory Warehouse Center betrieben.⁷⁵

Auch das Urban Entertainment Center kann zu den Shopping Centern i.w.S. gezählt werden. So definiert das Urban Land Institute das Urban Entertainment Center als ein Shopping Center, dessen Konzept auf starken Synergieeffekten der angesiedelten Angebote Unterhaltung, Gastronomie und Einzelhandel basiert.⁷⁶ Die Center setzen sich aus den Komponenten Unterhaltungsattraktion,

⁷⁰ Vgl. Falk, Shopping-Center, S. 809-813.

⁷¹ Der Begriff Factory Outlet Center wurde bereits weiter oben ausführlich definiert, so dass an dieser Stelle auf eine Beschreibung verzichtet wird. Siehe Abschnitt 2.1.

⁷² Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 332. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf Off Price Stores, dies sind die einzelnen Ladeneinheiten in einem Off Price Center, noch genauer eingegangen.

⁷³ Benannt nach dem Projektentwickler und Betreiber „The Mills Corporation“. Dieser ist in der Regel auch Eigentümer des Centers.

⁷⁴ Vgl. Richards / Writer, Mills Corp., S. 98-108; Miller, Mills Master, S. 6-11.

⁷⁵ Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 332. Auf die Mills-Konzepte und die Factory Warehouse Center wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer eingegangen.

⁷⁶ Vgl. Urban Land Institute, Developing, S. 3. Zur Begriffsdefinition von Urban Entertainment Centern vgl. auch Frechen / Franck, UEC, S. 2.

z. B. Multiplexkino oder Musical Theater,⁷⁷ mehreren sogenannten Erlebnis- bzw. Themenrestaurants und unterhaltungsorientierten Handelskonzepten zusammen. Insbesondere in den USA haben sich die Urban Entertainment Center etabliert. Die Schwerpunkte der Center, z. B. Einzelhandel oder Unterhaltung, sind unterschiedlich gewählt.⁷⁸

2.3 Abgrenzung zu alternativen Betriebsformen

Während zuvor Factory Outlet Center in die Systematisierung der Immobilien- und insbesondere der Handelsimmobilientypen eingeordnet wurden, werden nun nachfolgend die Merkmale alternativer Betriebsformen, die Ähnlichkeiten zu Factory Outlet Centern aufweisen, betrachtet.⁷⁹ Dabei wird der Fokus auf die Vertriebsstätten von Non-Food-Artikeln gerichtet, wobei auch bei der folgenden Darstellung auf immobilienökonomische Merkmale Wert gelegt wird.

2.3.1 Klassischer Fabrikverkauf

Der klassische Fabrikverkauf ist in Deutschland ein fest etablierter Bestandteil der Handelslandschaft. Es gibt über 1.250 Unternehmen, die diese Form des Verkaufes betreiben.⁸⁰ Die Hersteller veräußern in den sogenannten Fabrikläden ihre Erzeugnisse unter weitgehendem Verzicht auf Service und Beratung mit Preisabschlägen bis zu 70 vH.⁸¹

Die angebotenen Waren entsprechen weitgehend denen, die im Factory Outlet Center verkauft werden.⁸² Im Gegensatz zu Factory Outlet Centern jedoch, wo der Schwerpunkt auf Markenartikeln mit hohem Bekanntheitsgrad der Marke liegt, sind im klassischen Fabrikverkauf ebenso zahlreiche weniger bekannte Marken zu finden.⁸³

⁷⁷ Vgl. Weinhold, Konzepte, S. B 5; Höinghaus / Göllner, Freizeitmarkt, S. 494 und S. 497; Vornholz, Multiplexkino, S. 611-614.

⁷⁸ Vgl. Franck, Kino, S. 7-9; Franck, Spaß, S. 8-18; Frechen / Franck, Freizeit, S. 9; Frechen / Franck, Einzelhandel, S. 9.

⁷⁹ Zu den alternativen Betriebsformen werden hier diejenigen gezählt, bei denen die Hersteller selbst unter Ausschluss des Handels ihre Produkte an die Konsumenten veräußern bzw. ihre Zweite-Wahl-Ware, Artikel der letzten Saison, Produktionsüberhänge, Auslaufmodelle etc. preisaggressiv über darauf spezialisierte Einzelhändler vertreiben.

⁸⁰ Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 8.

⁸¹ Vgl. Horbert, Ziele, S. 60.

⁸² Zu den Sortimenten in Factory Outlet Centern siehe Abschnitt 2.1.

⁸³ Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 8.

Die Verkaufsflächen liegen in der Regel direkt an den Produktionsstätten der Hersteller, zumeist außerhalb der Ballungszentren. Die Verkaufsflächen betragen 50 bis 1.000 m², nur in Ausnahmefällen sind sie größer. Die Immobilien befinden sich zumeist im Eigentum des jeweiligen Herstellers.

Die Verkaufsräume sind ebenso wie die gesamte Warenpräsentation schlicht gehalten. Bei den Verkaufsräumen handelt es sich häufig um mit geringem Aufwand renovierte Lagerräume oder ehemalige Produktionsstätten. Die Öffnungszeiten sind zumeist stark eingeschränkt.⁸⁴ Die beschriebene Konzeption verursacht vergleichsweise geringe Betriebskosten, so dass auch bei einer relativ geringen Besucherfrequenz Gewinne erzielt werden können.

2.3.2 Herstellerfilialläden

Vom klassischen Fabrikverkauf zu unterscheiden sind die Herstellerfilialläden. Als Beispiele für diese können Verkaufsstätten von WMF, Escada und Salamander angeführt werden. Die Herstellerfilialläden können als erzeugerbetriebene Fachgeschäfte charakterisiert werden.⁸⁵ Diese Verkaufsstätten existieren nicht mehr wie früher am Ort der Produktionsstätte, sondern in den Lagen, in denen sich typischerweise die Fachgeschäfte und Einzelhandelsfilialisten befinden.⁸⁶ Auch vom Preisniveau, dem Sortiment und der Verkaufsstätteneinrichtung her sind die Läden eher mit Fachgeschäften als mit Fabrikläden vergleichbar. Verkauft werden in der Regel nur Produkte eines einzigen Herstellers, und zwar unter eigener Regie. Der Unterschied zum im folgenden Kapitel dargestellten Off Price-Konzept liegt u. a. in der Begrenzung des Sortiments auf Produkte eines einzigen Herstellers.

2.3.3 Off Price Stores

Während die Fabrik- und die Herstellerfilialläden von den Herstellern selbst betrieben werden, sind die Betreiber der sogenannten Off Price Stores Einzelhändler.⁸⁷ In den zuletzt genannten Geschäften sind Produkte verschiedener Hersteller zu finden. Die Einzelhändler kaufen die Ware bei unterschiedlichen

⁸⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 11-12.

⁸⁵ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 6.

⁸⁶ Wie z. B. in erstklassigen Innenstadtlagen und in Shopping Centern.

⁸⁷ Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 331.

Herstellern auf, wobei der Schwerpunkt häufig nicht auf hochwertigen Markenartikeln liegt, sondern eher durchschnittliche Qualitäten angeboten werden. Die Ware verbleibt bis zum Verkauf durch den Betreiber des Off Price Stores in seinem Eigentum.⁸⁸ Da die Beschaffung der Waren durch Zufallskäufe geprägt ist, ergibt sich ein potentiell Problem der Warenverfügbarkeit. In Folge dessen kann der Konsument nicht mit einem immer wiederkehrenden Angebot rechnen, sondern muss sich auf wechselnde Sortimente einstellen. Off Price Stores sind in völlig unterschiedlichen Lagen zu finden. So können sie z. B. in guten innerstädtischen Lagen oder auch am Stadtrand angetroffen werden.

Der sogenannte Sonder- und Restpostenmarkt ist dem Off Price Store sehr ähnlich. Eine mögliche Abgrenzung kann darin gesehen werden, dass die Betreiber der Sonder- und Restpostenmärkte⁸⁹ die Ware (Postenware) häufig aus Konkursen, von Versteigerungen und aus Versicherungsfällen beziehen. Somit unterliegt das angebotene Sortiment in diesen Märkten sehr starken Schwankungen, bei einer im Vergleich zu Off Price Stores häufig noch geringeren Produktqualität.⁹⁰

Die Abgrenzung zum Partievermarkter lässt sich darin finden, dass es sich bei den Partievermarktern in der Regel um Handelsfilialisten oder Versandunternehmen handelt, die ihre Restbestände vermarkten, so z. B. die Verkaufsstätten „Posten & Partien“ des Unternehmens Tchibo.⁹¹ Die Begriffe Off Price Stores, Sonder- und Restpostenmärkte und Partievermarkter lassen sich jedoch nicht eindeutig abgrenzen, teilweise werden die Begriffe auch synonym verwendet.

2.3.4 Factory Warehouse Center und Mills-Konzepte

Das sogenannte Factory Warehouse Center kombiniert klassischen Fabrikverkauf bzw. Herstellerfilialen mit den Off Price Stores. So veräußern die Hersteller hier durch Anmietung von Verkaufsstätten ihre Ware ebenso durch eigenes

⁸⁸ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 12.

⁸⁹ Die Betreiber werden auch Postenhändler genannt.

⁹⁰ Vgl. Hörnig, Betriebsform, S. 6-7.

⁹¹ Vgl. Horbert, Ziele, S. 62-63.

Personal, wie sie es in ihren Fabrikläden beim klassischen Fabrikverkauf oder in ihren Herstellerfilialen praktizieren.

Darüber hinaus sind in den Factory Warehouse Centern in der Regel mehrere Off Price Stores zu finden, in einigen Fällen jedoch nur einer, nämlich der des Betreibers des Centers. Des Weiteren ist für Hersteller die Möglichkeit vorhanden, ihre Artikel der letzten Saison, Zweite-Wahl-Ware etc. über einen Betreiber einer Verkaufsstätte in diesem Center veräußern zu lassen.⁹² So besteht auch für kleinere Hersteller die Möglichkeit, diese Art von Waren zu veräußern.⁹³

Als Standorte werden zumeist Stadtrandlagen mit großem Parkplatzangebot gewählt. Häufig sind die Center in ehemaligen Supermarktgebäuden oder Lagerhallen zu finden. Auf eine ansprechende und hochwertige Umgebung bzw. eine entsprechende Architektur oder Innenausstattung wird wenig Wert gelegt. Das Warenangebot ist zumeist ebenfalls geringwertig. Markenartikel sind unterrepräsentiert, sogenannte „Billigangebote“ stehen im Vordergrund.

Von ihrer Grundkonzeption her sind Factory Warehouse Center mit den Mills-Konzepten in den USA vergleichbar.⁹⁴ Beide bieten sie eine Kombination von direkten Verkaufsstätten der Hersteller und Off Price Stores. Das Warenangebot in den Mills Centern ist jedoch im Gegensatz zu dem in Factory Warehouse Centern relativ hochwertig. So handelt es sich bei den in den Mills Centern von Herstellern direkt verkauften Waren in der Regel um Markenartikel. Stark vertreten ist das Textil- und Schuhsegment. In die Center integriert sind sogenannte „Food Courts“. Einige der Mills Center enthalten auch Verkaufsstätten von Waren- und Versandhäusern, Fachmärkte und Multiplex-Kinos.⁹⁵ Die Anzahl der großen Hauptmieter beträgt bis zu zehn, während bis zu 200 kleinere Ladeneinheiten gezählt werden können. Das Einzugsgebiet liegt bei ungefähr 150 km, wobei häufig das Umfeld von Touristenattraktionen als Standort gewählt wird.⁹⁶

⁹² Ware kann auch dem Betreiber in Kommission gegeben werden.

⁹³ Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 5.

⁹⁴ Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 332.

⁹⁵ Vgl. Hörnig, Betriebsform, S. 8.

⁹⁶ Ausführlich zu den Mills Centern vgl. Richards / Writer, Mills Corp., S. 98-108; Miller, Mills Master, S. 6-11.

2.4 Entwicklung von Factory Outlet Centern in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland

Im Folgenden werden die geschichtliche Entwicklung und der aktuelle Stand der Factory Outlet Center-Etablierung in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland betrachtet. Die USA als Standort werden beleuchtet, da in diesem Staat die ersten Factory Outlet Center errichtet wurden und die Verbreitung dieses Immobilientyps im Vergleich zu allen anderen Staaten am größten ist. Großbritannien und Frankreich werden dargestellt, da sie Vorreiterrollen in der europäischen Factory Outlet Center-Entwicklung einnehmen.⁹⁷

2.4.1 Factory Outlet Center in den USA

Im Jahr 1974 schlossen sich erstmals mehrere Hersteller zusammen, um einen gemeinsamen Gebäudekomplex in Reading, Pennsylvania, zu beziehen und nach weiteren Markenartikelherstellern zu suchen, die dort ebenfalls ihre Waren anbieten wollten.⁹⁸ Ende der 70er Jahre wurden die ersten ausschließlich für den Direktverkauf von Markenartikeln geplanten und errichteten Factory Outlet Center eröffnet.⁹⁹ Seitdem haben die Factory Outlet Center in den USA einen großen Bedeutungszuwachs erfahren.

Wird die Entwicklung der Centeranzahl in den USA betrachtet, so lässt sich feststellen, dass deren Zahl von 108 Centern im Jahr 1987 auf 329 im Jahr 1996 angestiegen ist. Anschließend kam es zu einer Reduzierung der Anzahl auf 278 Factory Outlet Center im Jahr 2000.¹⁰⁰ Die Zahl der schließenden Center überstieg in den letzten Jahren diejenige der neu errichteten.¹⁰¹ Die genannten Zahlen lassen sich der Abbildung 5 entnehmen.

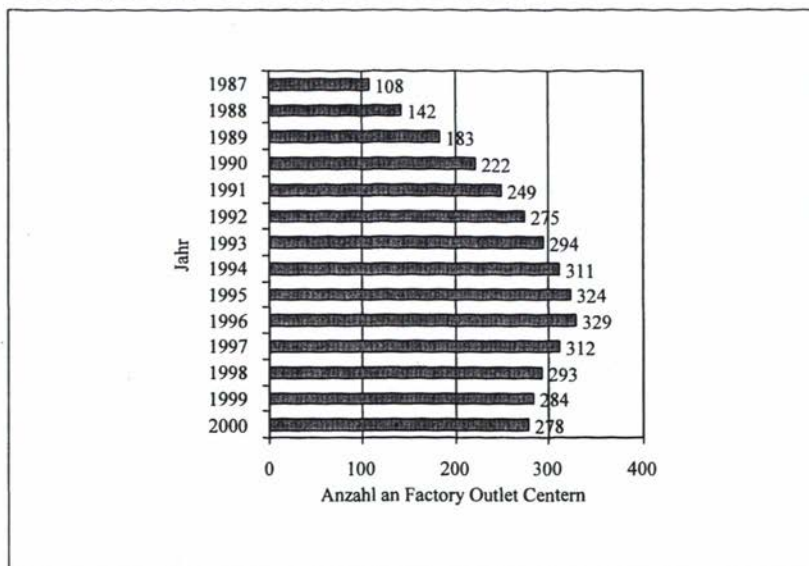
⁹⁷ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 10-14. Die Vorreiterrolle bezieht sich auf den zeitlichen Beginn der Centeretablierung sowie auf die Gesamtzahl der Center in dem jeweiligen Staat.

⁹⁸ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 8. Fabrikläden gab es bereits sehr viel früher. So verkaufte z. B. der amerikanische Glashersteller Flemington Cut Glass seine Produkte bereits im Jahr 1915 in einem Fabrikladen. Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 5, Punkt 4.1.3.5, S. 1.

⁹⁹ Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 5, Punkt 4.1.3.5, S. 1-4.

¹⁰⁰ Vgl. Humphers, numbers, S. 14; Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 8-9.

¹⁰¹ Vgl. Humphers, numbers, S. 14. In den Jahren 1997 bis 2000 wurden in den USA fünf bis sieben Center p. a. eröffnet.

Abbildung 5: Anzahl der Factory Outlet Center in den USA¹⁰²

Während die Anzahl der Center seit 1996 abgenommen hat, hat sich die gesamte vermietbare Fläche¹⁰³ aller Center zusammengenommen weiter erhöht; sie belief sich im Jahr 2000 insgesamt auf 57,7 Mill. square feets (ca. 5,3 Mill. qm).¹⁰⁴ Ursache hierfür ist, dass die durchschnittlich vermietbare Fläche pro Center seit 1987 bis ins Jahr 2000 hinein ständig gestiegen ist. Die durchschnittliche Fläche pro Center lag 1987 bei 119.161 square feets (ca. 11.100 qm) und im Jahr 2000 bereits bei 207.469 square feets (ca. 19.300 qm), wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist.

In den USA ist nach dem rasanten Anstieg von 1987 bis 1996 der Lebenszyklus der Factory Outlet Center-Entwicklung mittlerweile weit vorangeschritten, wie sich an der leicht schrumpfenden Anzahl der Center und der nur noch geringfügig wachsenden Mietfläche zeigt. Der amerikanische Markt für Factory Outlet

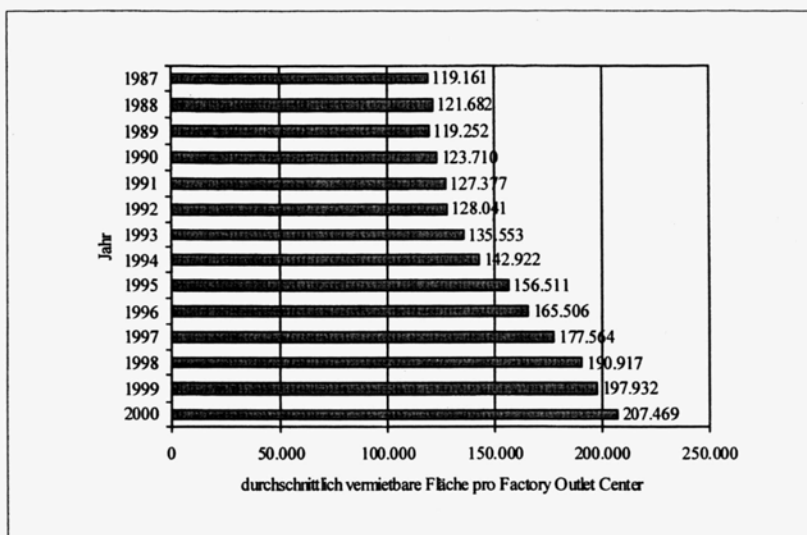
¹⁰² Vgl. Humphers, numbers, S. 14.

¹⁰³ Die gesamte vermietbare Fläche wird in den USA bzw. in amerikanischen Statistiken als gross leasable area bezeichnet.

¹⁰⁴ Vgl. Humphers, numbers, S. 14; Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 9-10.

Center befindet sich mittlerweile in der Sättigungsphase.¹⁰⁵ Für die Zukunft ist mit einem Anstieg der Centerzahl nicht zu rechnen, eher wird die Anzahl noch leicht abnehmen. Auf Grund der voraussichtlich weiter zunehmenden vermietbaren Fläche pro Center wird die gesamte vermietbare Fläche aller Center ungefähr auf dem heutigen Niveau bleiben.

Abbildung 6: Durchschnittlich vermietbare Fläche pro Factory Outlet Center in den USA¹⁰⁶



Die überwiegende Anzahl der Center wird von hierauf spezialisierten Projektentwicklern errichtet. Dies liegt darin begründet, dass die Entwicklung von Factory Outlet Centern ein anspruchsvolles Betätigungsgebiet ist, das spezifisches Know-how erfordert. Als die größten spezialisierten Factory Outlet Center-Projektentwickler in den USA lassen sich Prime Retail Inc., Chelsea GCA Realty und Tanger Factory Outlet Centers nennen, wie der Tabelle 2 zu entnehmen ist.

¹⁰⁵ Zur Einteilung in die Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs-, und Degenerationsphase vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 170-175; Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 715-717.

¹⁰⁶ Vgl. Humphers, numbers, S. 14.

Tabelle 2: Die größten Factory Outlet Center-Projektentwickler in den USA¹⁰⁷

Nr.	Projektentwickler	Anzahl an Centern	vermietbare Fläche	durchschnittlich vermietb. Fläche
		im Portfolio	in qm	in qm pro Center
1.	Prime Retail Inc.	47	1.242.848	26.444
2.	Chelsea GCA Realty	25	702.570	28.103
3.	Tanger Factory Outlet Centers	29	491.217	16.969
4.	Charter Oak Partners/Rothschild Realty	14	365.169	26.083
5.	Konover Property Trust	27	334.516	12.389
6.	Belz Enterprises	6	238.935	39.822
7.	Horizon Group Properties	11	205.394	21.773
8.	New Plan Excel Realty Trust	6	176.487	29.414
9.	Swerdlow Real Estate Group	1	115.771	115.771
10.	VF Factory Outlet	2	83.657	41.829

2.4.2 Factory Outlet Center in Großbritannien und Frankreich

Nachdem absehbar war, dass in den USA der Factory Outlet Center-Markt demnächst in die Reifephase¹⁰⁸ eintreten wird, suchten die amerikanischen Factory Outlet Center-Projektentwickler insbesondere seit Mitte der 90er Jahre nach neuen attraktiven Märkten. Die Developer wählten als erste europäische Staaten Großbritannien und Frankreich aus.¹⁰⁹

In Großbritannien weisen Factory Outlet Center die stärkste Verbreitung innerhalb Europas auf. So waren Ende 2000 insgesamt 33 Center in Großbritannien eröffnet, wie sich der Tabelle 3 entnehmen lässt. Diese Center wiesen eine vermietbare Fläche¹¹⁰ von 444.870 qm auf. Die durchschnittliche Größe pro Factory Outlet Center lag damit bei 13.481 qm. Auf 10.000 Einwohner entfallen somit in Großbritannien eine vermietbare Fläche von 75,7 qm.¹¹¹ Damit herrscht

¹⁰⁷ Vgl. Humphers, numbers, S. 16-18.

¹⁰⁸ Zu dieser Phase vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 170-175.

¹⁰⁹ Bei der Entscheidung für Großbritannien als einer der ersten Märkte spielte die gemeinsame Sprache bei der Auswahl des ersten europäischen Staates eine Rolle. Weitere Kriterien waren das Einkaufsverhalten der Briten wie z. B. die Akzeptanz der Einkaufsstätten auf der Grünen Wiese. Vgl. Fernie / Fernie, development, S. 344; EuroHandelsinstitut e. V., Großbritannien, S. A3; Peter, Fabrikverkauf, S. 18; Hörnig, Betriebsform, S. 15.

¹¹⁰ Anstelle des Begriffes der vermietbaren Fläche wird auch der Begriff Geschäftsfläche verwendet. Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 13.

¹¹¹ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 13.

in Großbritannien die höchste Dichte an Factory Outlet Center-Flächen in Europa.

Tabelle 3: Factory Outlet Center in Europa¹¹²

Land	Anzahl	vermietbare Fläche in qm	Durchschnittsgröße in qm	vermietbare Fläche je 10.000 Einwohner
Irland	1	8.370	8.370	22,6
Österreich	1	15.066	15.066	18,4
Italien	2	19.800	9.900	3,5
Portugal	1	20.000	20.000	20,3
Deutschland	3	29.460	9.820	3,6
Schweden	3	38.500	12.833	43,3
Schweiz	5	47.200	9.440	64,3
Türkei	3	66.620	22.207	10,2
Spanien	7	85.250	12.179	21,5
Frankreich	12	190.695	15.891	32,4
Großbritannien	33	444.870	13.481	75,7
Gesamt	71	965.831	13.603	24,2

Der größte Factory Outlet Center-Entwickler, Investor und Manager in Europa ist McArthur Glen.¹¹³ In Großbritannien weisen sie einen Marktanteil von fast 50 vH auf.¹¹⁴ Aber auch in anderen Ländern, wie Frankreich und Österreich ist dieses Unternehmen aktiv. Die drei bedeutendsten Unternehmen in Großbritannien sind¹¹⁵

- McArthur Glen
- Morrison Development / M.E.P.C.
- Freeport Leisure

In Frankreich sind zu Beginn der 80er Jahre drei Center errichtet worden. Jedoch erst Mitte der 90er Jahre hat die Anzahl bedeutend zugenommen, so dass mittlerweile 12 Center in Frankreich existieren, so wie dies Tabelle 3 wiedergibt. Die vermietbare Fläche liegt hier bei 190.695 qm. Damit liegt Frankreich bezüglich der Anzahl und der vermietbaren Fläche auf Platz zwei in Europa. Die

¹¹² Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 13-14. In der Tabelle wurden nur Center ab 4.000 qm berücksichtigt. Tabelle ist ergänzt um die Angaben zur vermietbaren Fläche pro 10.000 Einwohner.

¹¹³ Zuvor firmierte die Gesellschaft unter BAA McArthur Glen. Nach Ausstieg des Partners BAA firmiert die Gesellschaft heute bei neuen Projekten unter McArthur Glen.

¹¹⁴ Vgl. EuroHandelsinstitut e. V., Großbritannien, S. A6.

¹¹⁵ Vgl. EuroHandelsinstitut e. V., Großbritannien, S. A6.

durchschnittlich vermietbare Fläche pro Center liegt bei 15.891 qm. Auf 10.000 Einwohner entfallen in Frankreich eine vermietbare Fläche von 32,4 qm,¹¹⁶ womit Frankreich den vierten Platz in Europa belegt, nach Großbritannien, der Schweiz und Schweden.¹¹⁷ Die Schweiz weist fünf Center mit insgesamt 47.200 qm und damit 64,3 qm auf 10.000 Einwohner, Schweden drei Center mit 38.500 qm und damit 43,3 qm pro 10.000 Einwohner auf.

2.4.3 Factory Outlet Center in Deutschland

Im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich ist in Deutschland die Factory Outlet Center-Entwicklung noch sehr wenig vorangeschritten. Trotz der bestehenden ca. 1.250 Fabrikkläden,¹¹⁸ die eine gute Basis für die Errichtung von Factory Outlet Centern bilden, wurden Factory Outlet Center erst an drei Standorten errichtet, nämlich in Wustermark westlich von Berlin, in Zweibrücken und in Metzingen.¹¹⁹ Daneben besteht eine zweistellige Anzahl von Projekten in der Planungsphase.¹²⁰

1995 wurde in Metzingen, südlich von Stuttgart, das Outletcenter Samtfabrik eröffnet, welches eine vermietbare Fläche von nur 4.000 qm aufweist. Von der Größe und dem Besucheraufkommen her zählt es zu den sehr kleinen Factory Outlet Centern.¹²¹ Wesentlich höhere Besucherzahlen können in Metzingen am Standort des Markenartikelherstellers Hugo Boss registriert werden. Hier wurden in direkter Nachbarschaft zu Hugo Boss weitere Verkaufsstätten von Herstellern mit bekannten Marken angesiedelt. So werden hier z. B. die Marken Escada, Joop und Bally angeboten. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um ein Factory Outlet Center, sondern um eine Ansiedlung separater Fabrikkläden.

¹¹⁶ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 10-14; Karl, Deutschland, S. 7.

¹¹⁷ Zu Factory Outlet Centern in Frankreich vgl. auch Peter, Fabrikverkauf, S. 23-24.

¹¹⁸ Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 8. Zu Fabrikkläden vgl. auch Peter, Fabrikverkauf, S. 31-36.

¹¹⁹ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 335.

¹²⁰ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 335. Die vorgenannte Quelle führt zwölf geplante Centerprojekte auf. Bei diesen Centern sind die Eröffnungen im wesentlichen im Jahr 2002 bzw. 2003 geplant. Werden Projektplanungen hinzugenommen, die noch in einem vagen Anfangsstadium sind und damit deren Realisierungswahrscheinlichkeit geringer ist, steigt die Anzahl der vorgesehenen Center. So nennt Peter über 30 zum Teil sehr kleine Projekte. Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 27-28.

¹²¹ Zur Kundenstruktur der Samtfabrik vgl. Halder / Schenk, Differenziertheit, S. 3-13.

Im Jahr 2000 wurde das B5 Designer Outlet Center in Wustermark, westlich von Berlin, eröffnet. Es weist eine über zwei Ebenen aufgeteilte vermietbare Fläche von 11.060 qm auf. Die Zahl der Verkaufsstätten beträgt 73, die der Vollzeitbeschäftigten 250. Bekannte vertretene Marken sind z. B. Aigner, Stefanel, Donna Karan und Chiemsee. Das Management des Centers erfolgt durch HMCM.¹²²

Das Designer Outlet Zweibrücken wurde im Jahr 2001 eröffnet. Das Factory Outlet Center wurde in der offenen Bauweise in Anlehnung an den sogenannten Village Stil errichtet, d. h. die Fläche zwischen den einzelnen Verkaufsstätten ist nicht überdacht. Die vermietbare Fläche im bisher erstellten ersten Bauabschnitt umfasst 14.400 qm und 50 Verkaufsstätten, angesiedelt auf einer Verkaufsebene.¹²³ Eine stufenweise Erweiterung des Centers ist für die folgenden Jahre geplant. Bekannte angebotene Marken sind z. B. Polo Ralph Lauren, Redgreen, Aigner, Versace, Benetton und Nike.¹²⁴ Das Management des Centers erfolgt durch den Projektentwickler Outlet Centres International.¹²⁵

Die Errichtung weiterer Factory Outlet Center ist u. a. in Eichstätt bei Berlin durch McArthur Glen¹²⁶ und in Wertheim durch Value Retail geplant.¹²⁷ Ein Grund für die bisherige Nicht-Realisierung vieler geplanter Center besteht u. a. in Verzögerungen bei der Baurechtschaffung bzw. der Erteilung einer rechtskräftigen Baugenehmigung. Dies ist auch die Ursache dafür, dass von den staatenübergreifend agierenden Projektentwicklern Standorte im Ausland, an der Grenze zu Deutschland, ausgewählt werden, da hier kürzere Realisierungszeiträume möglich sind.¹²⁸

¹²² Vgl. B5 Designer Outlet Center, Teuer, o. S.; Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 336-340.

¹²³ Sämtliche Verkaufsstätten weisen einen ebenerdigen Zugang auf. Einige wenige Anbieter jedoch veräußern ihre Produkte auf zwei Ebenen.

¹²⁴ Vgl. Designer Outlet Zweibrücken, shopping, o. S.

¹²⁵ Zum Center in Zweibrücken vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 341-346.

¹²⁶ Als Projektentwicklungsgesellschaft firmierte die Gesellschaft zuvor unter BAA McArthur Glen.

¹²⁷ Zu weiteren Planungen vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 27-30; Hörnig, Betriebsform, S. 19-20; Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 335.

¹²⁸ Vgl. o.V., Einzelhandelsspezialisten, S. 25; o.V., Schengens, S. 16.

2.5 Zusammenfassung

Factory Outlet Center wurden als Shopping Center i. w. S. definiert, deren Mieter in der Mehrheit Markenartikelhersteller sind, die unter Umgehung des Handels in den angemieteten Verkaufsräumen die von ihnen hergestellten Produkte -wobei es sich überwiegend um Zweite-Wahl-Ware, Artikel der letzten Saison, Produktionsüberhänge, Auslaufmodelle und Musterkollektionen handelt- mit Preisabschlägen von in der Regel bis zu 60 vH des regulären Einzelhandelsendabgabepreises veräußern.

Factory Outlet Center zählen zu den Shopping Centern i. w. S., die wiederum zu den Handelsimmobilien gezählt werden können. Die Handelsimmobilien können bei einer Typologisierung nach Nutzungsarten zu den Gewerbeimmobilien subsumiert werden. Factory Outlet Center wurden im weiteren Verlauf zu ähnlichen Betriebsformen abgegrenzt, so zum klassischen Fabrikverkauf, Herstellerfilialläden, Off Price Stores, und den Factory Warehouse Centern.

Anschließend wurden die aktuellen Entwicklungen der Factory Outlet Center-Branche in den USA, Großbritannien, Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland beschrieben. Dabei wurde die mit 278 existierenden Centern weit vorangeschrittene Entwicklung in den USA deutlich. In Großbritannien, das die Vorreiterrolle in Europa einnimmt, werden 33 Center gezählt, in Frankreich zwölf und in Deutschland drei, so dass die stark unterentwickelte Position der Factory Outlet Center in Deutschland offenkundig wird.

3 AKZEPTANZTHEORIE ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE FÜR DIE UNTERSUCHUNG VON FACTORY OUTLET CENTERN

Die bisher noch nicht erfolgte Etablierung der Innovation Factory Outlet Center in Deutschland ist auf die mangelhafte bzw. zögerliche Übernahme der Innovation durch einige an der Projektentwicklung Beteiligte zurückzuführen.¹²⁹ Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht daher die Analyse der Übernahme bzw. Akzeptanz der Innovation durch die beteiligten Institutionen.¹³⁰ Daher soll die Akzeptanztheorie im Folgenden im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit bei der Akzeptanzanalyse von Factory Outlet Centern dargestellt werden. In Kapitel 4 wird dann auf die Akzeptanztheorie rekurriert.

3.1 Definitorische Grundlagen

3.1.1 Theoriebegriff in der Wirtschaftswissenschaft

Der Begriff der Akzeptanztheorie wird von einigen Autoren wirtschaftswissenschaftlicher Literatur verwendet.¹³¹ Von einer weiten Verbreitung dieses Theoriebegriffes kann jedoch noch nicht gesprochen werden. So verwenden andere Autoren den Begriff der Akzeptanzforschung.¹³² Daher wird hier die Frage gestellt, ob der Begriff „Theorie“ im Zusammenhang mit der oben genannten Akzeptanztheorie korrekt verwendet wird, es sich somit tatsächlich um eine Theorie handelt.

Eine Theorie kann laut Schanz als sprachliches Gebilde bezeichnet werden, „mit deren Hilfe die strukturellen Eigenschaften bestimmter Realitätsausschnitte beschrieben werden sollen.“¹³³ Aufgabe der Theorie ist die Feststellung funktionaler Größenbeziehungen und die Erklärung von Zusammenhängen und Ursa-

¹²⁹ Vgl. beispielsweise für die Institutionen des öffentlichen Bauplanungsrechtes Krautberger, Raumordnung, S. 473-475; Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Entschließung, S. 668-672; für Markenartikelhersteller Fischer, Weltmarken, S. 182-186; für den Einzelhandel Weitz, Handel, S. 10.

¹³⁰ Zum Begriff der Institutionen der Immobilienökonomie vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 39-40.

¹³¹ Vgl. Weiber, Vorwort, S. I; Weiber, Geleitwort, S. VI; Kollmann, Fundierung, S. 39 und S. 71; Kollmann, Akzeptanz, S. 139.

¹³² Vgl. Stachelsky, Methodik, S. 46, S. 52-54; Degenhardt, Methoden, S. 39, S. 41; Reichwald, Akzeptanzforschung, S. 22-40.

¹³³ Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 86. Alternative Theorie-Definitionen sind zu finden bei Eichhorn, vgl. Eichhorn, Theorie, S. 80; Busse von Colbe und Laßmann vgl. Busse von Colbe / Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 48.

che-Wirkungsbeziehungen sowie die Feststellung kausaler Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten.¹³⁴

Die Akzeptanztheorie, die insbesondere auf Teilen der Adoptionstheorie¹³⁵ aufbaut,¹³⁶ beschäftigt sich mit der Frage, wie Akzeptanzentscheidungen zustande kommen. Sie beschreibt auf abstrahierter Ebene einen bestimmten Realitätsausschnitt, nämlich den Akzeptanzprozess. Mit Hilfe der gewählten Theorie kann ein konkreter Sachverhalt strukturiert dargestellt und analysiert werden.

So werden die zugrunde liegenden Akzeptanzentscheidungsvorgänge strukturiert dargestellt, indem sie in systematischer Form in einzelne Teile bzw. Schritte zerlegt werden. Aufgabe der Akzeptanztheorie ist es u. a., die Entscheidungsursachen zu identifizieren, sowie die Wirkungen (Akzeptanz bzw. Nichtakzeptanz) der Ursachen aufzuzeigen. Die charakteristischen Merkmale einer Theorie sind damit erfüllt, so dass hier von einer Theorie gesprochen werden kann.¹³⁷

3.1.2 Akzeptanzbegriff im gesellschaftlichen Umfeld

Im gesellschaftlichen Sprachgebrauch lässt sich der Begriff Akzeptanz im gesamt-gesellschaftlichen und im einzel-gesellschaftlichen Zusammenhang betrachten.¹³⁸ Wird der Begriff im gesamt-gesellschaftlichen Kontext verwendet, so kann auch von „sozialer Akzeptanz“ gesprochen werden, wobei die soziale Akzeptanz das gesellschaftliche Meinungsbild widerspiegelt.¹³⁹ Die Betroffenen werden die „soziale Akzeptanz“ versagen, wenn die Handlungsänderungen vermutlich höhere Belastungen zur Folge haben, als die Betroffenen zu tragen bereit sind.¹⁴⁰ Im einzel-gesellschaftlichen Kontext wird der Begriff „Akzeptanz“

¹³⁴ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 19; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 86.

¹³⁵ Zur Adoptionstheorie vgl. Rogers, Categorizing, S. 345-354; Rogers, Innovations, S. 163-209; Wüstendörfer, Neuerungen, S. 1-25.

¹³⁶ Siehe hierzu auch Abschnitt 1.3.

¹³⁷ Dem steht auch nicht entgegen, dass einige Autoren nicht von einer Akzeptanztheorie sprechen, sondern von einer Akzeptanzforschung, der Forschung zum Konstrukt Akzeptanz. Vgl. Stachelsky, Methodik, S. 46, S. 52-54; Degenhardt, Methoden, S. 39 und S. 41; Reichwald, Akzeptanzforschung, S. 22-40.

¹³⁸ Vgl. Lucke, Legitimität, S. 80-82; Kollmann, Fundierung, S. 43-47; Kollmann, Einführung, S. 38-43.

¹³⁹ Vgl. Müller / Schienstock, Machbarkeit, S. 295-299.

¹⁴⁰ Vgl. Döhl, Analyse, S. 17.

zumeist in Bezug auf Meinungsäußerungen anderer gleichbedeutend mit Begriffen wie „Befürwortung“ und „Zustimmung“ verwendet.¹⁴¹

Es lässt sich festhalten, dass im gesellschaftlichen Sprachgebrauch der Akzeptanzbegriff relativ wenig spezifiziert ist. Als Grundlage für die in dieser Arbeit vorzunehmende Akzeptanzuntersuchung ist dieser Akzeptanzbegriff daher nur bedingt geeignet.

3.1.3 Akzeptanzbegriff im ökonomischen Umfeld

Im ökonomischen Umfeld lässt sich der Begriff Akzeptanz u. a. in der Arbeitswissenschaft und im Bereich der Betriebswirtschaftslehre in der Produktions-, Organisations- und Absatztheorie wiederfinden. Arbeitswissenschaftliche Ansätze der Akzeptanzforschung setzen ihren Schwerpunkt zumeist in technisch-ergonomischen Untersuchungen mit der Zielrichtung, bedienerfreundliche Techniksysteme zu schaffen.¹⁴² Da arbeitswissenschaftliche Aspekte in der vorliegenden Arbeit nicht zu untersuchen sind, wird der arbeitswissenschaftliche Ansatz nicht weiter betrachtet.

Akzeptanzansätze in der Produktionstheorie betrachten im Wesentlichen die Beziehung zwischen Technikeinsatz und menschlichen Verhaltensweisen in der einzelwirtschaftlichen Leistungserstellung.¹⁴³ Der Ansatz bezieht sich auf die Schnittstelle menschliches Arbeitsverhalten und Technikeinsatz, weshalb er für die in dieser Arbeit vorgesehene akzeptanztheoretische Untersuchung wenig geeignet ist, und deshalb nicht näher betrachtet wird.

Ein wichtiger Bereich der organisationstheoretischen Akzeptanzforschung beschäftigt sich mit den Bedingungen benutzeradäquater Gestaltung von EDV-Systemen und weist als Zielrichtung das Aufzeigen von Anforderungen an Techniksysteme auf.¹⁴⁴ Da Ziel des Ansatzes ist, Anforderungen an Systeme oder Konzepte¹⁴⁵ aufzuzeigen, und das Ziel der vorliegenden Arbeit in der Darlegung der Erfolgskriterien für die Gestaltung von Factory Outlet Centern liegt,

¹⁴¹ Vgl. Lucke, Legitimität, S. 35.

¹⁴² Vgl. Reichwald, Akzeptanzforschung, S. 25.

¹⁴³ Vgl. Döhl, Analyse, S. 111.

¹⁴⁴ Vgl. Döhl, Analyse, S. 111.

¹⁴⁵ Nämlich Anforderungen an Factory Outlet Center-Konzepte.

lassen sich im weiteren Verlauf der Arbeit herausgestellte Teile des organisationstheoretischen Ansatzes verwenden.

Absatztheoretische Ansätze zur Akzeptanz, die auf der Adoptionstheorie von Rogers aufbauen,¹⁴⁶ betrachten die Beziehung zwischen Innovationen und dem Nachfrager. Dabei wird analysiert, warum erfolgversprechende Produkte nicht vom Markt angenommen werden. Insbesondere die Determinanten der Akzeptanz werden untersucht. In den absatztheoretischen Ansätzen wird Akzeptanz als die Bereitschaft verstanden, Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu verwenden bzw. anzuwenden und für den Fall, dass hierzu eine Kaufentscheidung notwendig ist, dieses Produkt zu erwerben.¹⁴⁷ Akzeptanz wird somit als Annahme von Produkten bzw. Innovationen durch die Käufer bzw. den Markt definiert.¹⁴⁸ Die Zielsetzung der absatztheoretischen Ansätze besteht darin, Konzepte zur Durchsetzung von Innovationen zu entwickeln.¹⁴⁹

Interessant für die akzeptanztheoretische Untersuchung hier erscheint die Beziehung zwischen Innovationen und dem Markt. Insbesondere die Zusammenhänge zwischen den Determinanten und der Akzeptanz gilt es in dieser Arbeit zu beleuchten. Die Zielsetzung des hier zu verwendenden Ansatzes muss im Aufzeigen von Anforderungen an das zu beurteilende Objekt, das Factory Outlet Center, liegen.¹⁵⁰

Eine Gegenüberstellung der Ansätze der Akzeptanzforschung im ökonomischen Umfeld bietet die Tabelle 4.¹⁵¹ Die aufgeführten traditionellen Ansätze werden dort um einen neuen Ansatz ergänzt,¹⁵² der den Untersuchungserfor-

¹⁴⁶ Zur Adoptionstheorie vgl. Rogers, Categorizing, S. 345-354; Rogers, Innovations, S. 163-209; Wüstendörfer, Neuerungen, S. 1-25.

¹⁴⁷ Vgl. Stachelsky, Methodik, S. 47.

¹⁴⁸ Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 51.

¹⁴⁹ Vgl. Döhl, Analyse, S. 111.

¹⁵⁰ Neben dem Aufzeigen von Anforderungen sollen auch Marktdurchsetzungsstrategien gefunden werden.

¹⁵¹ Kollmann fügt diesen bisher dargestellten Ansätzen noch den der klassischen Akzeptanzforschung hinzu, der sich aus der Synthese aller zuvor dargestellten Ansätze ergibt. Wesentliche neue Erkenntnisse, die sich in der vorliegenden Arbeit verwenden lassen, ergeben sich hieraus jedoch nicht, weshalb auf die Darstellung verzichtet wird. Zum Ansatz der klassischen Akzeptanzforschung vgl. Kollmann, Fundierung, S. 56-63; Kollmann, Einführung, S. 54-60; Kollmann, Akzeptanz, S. 127; Döhl, Analyse, S. 110; Degenhardt, Methoden, S. 44.

¹⁵² Siehe rechte Spalte der Tabelle.

Tabelle 4: Forschungstraditionen der Akzeptanzforschung im ökonomischen Umfeld¹⁵³

Forschungstraditionen der Akzeptanzforschung im ökonomischen Umfeld					
Wissenschaftsbereiche	Arbeitswissenschaft	Betriebswirtschaftslehre			
		Produktionstheorie	Organisationstheorie	Absatztheorie	Erforderlicher Ansatz
Akzeptanz-relevantes Problemfeld	Bedingungen bedienfreundlicher Technikgestaltung	Bedingungen der Input-Output-Zusammenhänge bei der einzelwirtschaftlichen Leistungserstellung	Bedingungen benutzer-adäquater Gestaltung von z. B. EDV-gestützten Informations- und Entscheidungssystemen	Bedingungen der Annahme von Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen durch den Markt	Bedingungen der Akzeptanz von Factory Outlet Center-Konzepten
Akzeptanz-relevante Fragestellung	Zusammenhänge zwischen Technischelementen und -effekten sowie menschlichem Arbeitsverhalten	Zusammenhänge zwischen menschlichem Arbeitsverhalten und Technikeinsatz in sozio-technischen Systemen	Zusammenhänge zwischen menschlichem Problemlösungsverhalten und problemadäquater Gestaltung z. B. von Software für Informationssysteme	Zusammenhänge zwischen produkt-, abnehmer- und umweltspezifischen Determinanten und Adaption	Zusammenhänge zwischen produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten und der Akzeptanz von Factory Outlet Center-Konzepten
Akzeptanz-relevante Zielsetzung	Abbau negativer Umwelteinflüsse durch menschengerechte Gestaltung von Technik und Umwelt	Integration menschlichen Verhaltens in Modelle der Produktionstheorie	Aufzeigen von Anforderungen u. a. an Techniksysteme zur Bereitstellung von relevanten Informationen in unprogrammierbaren Entscheidungssituationen	Entwicklung von Strategien zur Durchsetzung und Verwertung von Innovationen; Ansatz setzt erst nach Entwicklung der Innovation an	Aufzeigen von Anforderungen an Factory Outlet Center-Konzepte seitens der Institutionen der Immobilienökonomie
Schwachstellen bzw. Lücken unter Akzeptanzaspekten	Priorität im Bereich der Technikbedienung auf d. motorisch-operationalen Ebene unter Vernachlässigung organisationaler bzw. ökonomischer Effekte	Priorität der Technikorientierung auf Basis der Annahme, dass Technik alle Merkmale enthält, welche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des arbeitenden Menschen entsprechen	Priorität der Nutzerorientierung unter weitgehendem Ausschluss der technisch-operativen Ebene. Fokussierung auf Zusammenhänge mit EDV-Systemen.	Priorität der Durchsetzungsstrategien	bisher nur Vorhandensein erster Strukturgedanken

¹⁵³ Tabelle als Weiterentwicklung der Überlegungen von Döhl. Vgl. Döhl, Analyse, S. 111. Döhl bezieht seine Akzeptanzüberlegungen sehr stark auf den Bereich des Technikeinsatzes. Ebenso Reichwald, Akzeptanzforschung, S. 24-30. Zu beachten ist, dass der Begriff der Akzeptanz auch in anderen Zusammenhängen verwendet wird. Vgl. z. B. Stachelsky, Methodik, S. 46-47. Die Spalten zur Arbeitswissenschaft, Produktions-, Organisations- und Absatztheorie sind mit geringen Modifikationen von Döhl übernommen. Ergänzt wird diese Tabelle insbesondere um die Spalte mit dem für diese Arbeit erforderlichen Ansatz.

dernissen einer Immobilienkonzeption in Bezug auf deren optimale Gestaltung gerecht wird, und dieser Arbeit zugrunde liegt. Mit Hilfe des für diese Arbeit erforderlichen Ansatzes sollen die Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz von Factory Outlet Centern identifiziert werden. Durch Analyse dieser Bestimmungsfaktoren und deren Ausprägung bei den Institutionen der Immobilienökonomie werden dann die Anforderungen an diese Center-Konzepte aufgezeigt.

3.1.4 Formulierung einer geeigneten Akzeptanz-Definition

Aus der Kritik an den oben dargestellten Ansätzen wird deutlich, dass keiner der Ansätze für eine Untersuchung der Akzeptanz einer Immobilienkonzeption bzw. zur Ableitung von ex-ante Gestaltungsempfehlungen für eine solche Konzeption entwickelt wurde. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, einen ergänzenden Ansatz zu erstellen. Im Rahmen dieser Arbeit wird Akzeptanz als Grundvoraussetzung verstanden, um ein Mitwirken aller notwendigen Institutionen der Immobilienökonomie an der Umsetzung einer Factory Outlet Center-Konzeption zu erreichen. Dieses Mitwirken wird nur dann erreicht, wenn alle Institutionen der Immobilienökonomie ihre Ziele gemeinsam erreichen können.

Akzeptanz wird in der vorliegenden Arbeit als Bereitschaft verstanden, durch ein Handeln - bewusst oder unbewusst - zum Erfolg eines Factory Outlet Centers beizutragen. Bei diesem Handeln ist jedoch nicht nur ein einmaliges Handeln gemeint, sondern darüber hinaus auch ein Festhalten an der getroffenen Entscheidung. Diese Akzeptanzdefinition wird im Verlauf der Arbeit jeweils für die einzelnen Beteiligten noch spezifiziert.

Die Nichtakzeptanz äußert sich in einer Nichtannahme des Objektes durch das Zielsubjekt, da das Objekt nicht dem Werte- / Zielsystem des Zielsubjektes entspricht oder das Subjekt nicht bereit ist, einem externen Druck zu entsprechen oder beides.¹⁵⁴ Soll es dennoch zu einer Akzeptanz kommen, bedarf es einer Anpassung bzw. Annäherung des Objektes an die Vorstellungen des übernehmenden Subjektes. Dieser zuletzt genannte Schritt stand bei den zuvor genannten Akzeptanzansätzen nicht im Mittelpunkt der Betrachtung, wird aber Gegenstand des in dieser Arbeit verwendeten Ansatzes sein.

¹⁵⁴ Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 65.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Determinanten der Akzeptanz von Factory Outlet Center-Konzepten durch die Institutionen der Immobilienökonomie analysiert. Durch eine Betrachtung der Determinanten können die Anforderungen seitens der Institutionen an Konzepte dieses Immobilientyps ermittelt werden. Bei der Analyse der Determinanten wird die Sicht der jeweils betrachteten Institution bzw. Gruppe eingenommen, um deren Bedürfnisse bei der Factory Outlet Center-Gestaltung berücksichtigen zu können.

3.2 Akzeptanzprozess

Die Akzeptanzforschung dient der Verhaltensklärung.¹⁵⁵ Analysiert werden jedoch nicht nur Verhaltensmuster, sondern ebenso die Einstellungen. Somit lässt sich die Akzeptanz, die sich im Rahmen eines Prozesses bildet, in Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz trennen.¹⁵⁶ Die Verhaltensakzeptanz wird in der vorliegenden Arbeit - im Gegensatz zu den mehrheitlich vorhandenen Ansätzen der Akzeptanztheorie¹⁵⁷ - nicht nur als einmaliges Handeln interpretiert (Handlungsakzeptanz), sondern auch als fortwährendes Festhalten an der getroffenen Entscheidung zu Gunsten eines Factory Outlet Centers (Fortsetzungsakzeptanz).¹⁵⁸

Vom Vorliegen der Gesamtakzeptanz kann nur dann gesprochen werden, wenn alle drei Prozessschritte positiv durchlaufen wurden, so wie in Abbildung 7 dargestellt. Ist bei einer bzw. zwei der drei Teilebenen die Akzeptanz nicht gegeben, kann nur von einer Teilakzeptanz gesprochen werden.¹⁵⁹

3.2.1 Einstellungsakzeptanz

Einstellungen lassen sich als Schlussfolgerungen verstehen, die sich auf Objekte (z. B. Situationen oder Gegenstände) beziehen und einen bestimmten Begriff

¹⁵⁵ Vgl. Schönecker, Innovationen, S. 88; Stachelsky, Methodik, S. 49.

¹⁵⁶ Vgl. Müller-Böling, Akzeptanzfaktoren, S. 27.

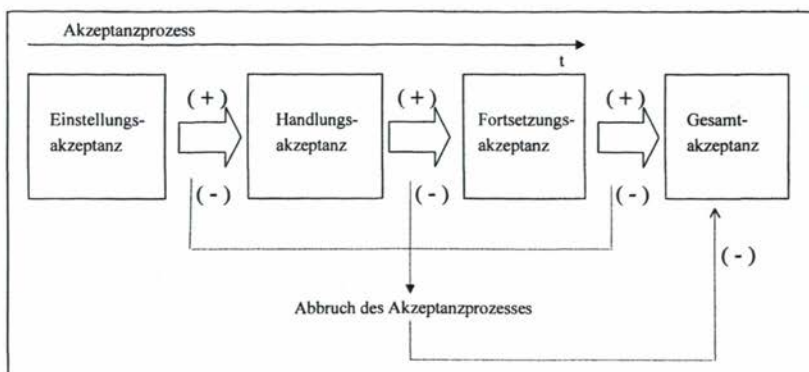
¹⁵⁷ Vgl. Reichwald, Akzeptanzforschung, S. 24-30; als Überblick hierzu Döhl, Analyse, S. 111.

¹⁵⁸ Kollmann unterteilt die Verhaltensakzeptanz im Rahmen seiner Akzeptanztheorie in die Handlungs- und Nutzungsakzeptanz. Vgl. hierzu Kollmann, Fundierung, S. 73. Die Frage, wie lange ein Festhalten an der Entscheidung andauern muss, um von einem fortwährenden Festhalten sprechen zu können, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden, sondern nur jeweils speziell für den einzelnen Beteiligten.

¹⁵⁹ Zu möglichen Ausnahmen hierzu wird zu einem späteren Zeitpunkt Stellung genommen.

bzw. eine bestimmte Überzeugung mit einem bestimmten Wert verknüpfen.¹⁶⁰ Von einer positiven Einstellung kann jedoch nicht ohne weiteres auf ein übereinstimmendes Verhalten geschlossen werden. Mittels der beiden Parameter Verhalten und Einstellung können vier Akteurtypen gebildet werden, die in Abbildung 8 dargestellt sind. Im ersten Fall stimmen Einstellung und Verhalten überein. Beim zweiten Akteurtyp hat der Akteur eine positive Einstellung; auf Grund ihm auferlegter bzw. aufgezwungener Restriktionen handelt er jedoch nicht seiner Überzeugung entsprechend. Der dritte Akteurtyp agiert nicht auf Grund einer positiven Einstellung, sondern auf Grund eines äußeren Zwanges.¹⁶¹ Im vierten Fall stimmen Einstellung und Verhalten erneut überein. Die Person nimmt eine ablehnende Einstellung gegenüber Factory Outlet Centern ein und orientiert sich bei ihrem Verhalten hieran.

Abbildung 7: Phasen und kausale Zusammenhänge im Akzeptanzprozess¹⁶²



Die Verbreitung von Factory Outlet Centern befindet sich in Deutschland bisher noch in einem Anfangsstadium, so dass unmittelbar beobachtbares Verhalten nur begrenzt vorzufinden ist. Daher muss im Rahmen dieser Arbeit im wesentlichen das Zustandekommen von Einstellungen zu Factory Outlet Centern analysiert werden. Eine Systematisierung zur Bildung von Einstellungen lässt sich aus der Adoptionstheorie übernehmen, die den Adoptionsprozess in die folgen-

¹⁶⁰ Vgl. Kirsch, Entscheidungsprozesse, S. 124.

¹⁶¹ Die Theorie der kognitiven Dissonanz beschäftigt sich mit dem Phänomen des Auseinanderfallens von Einstellungen und Verhalten, d.h. den Fällen zwei und drei.

¹⁶² Abbildung in Anlehnung an Kollmann, Fundierung, S. 73 und S. 90.

den fünf Phasen untergliedert:¹⁶³ Wahrnehmung, Interesse, Bewertung, Versuch und Annahme / Ablehnung.

Abbildung 8: Akteurtypen in Abhängigkeit von der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz¹⁶⁴

		Einstellungsakzeptanz	
		ja	Nein
Verhaltensakzeptanz	ja	1. überzeugter Akteur	3. gezwungener Akteur
	Nein	2. verhinderter Akteur	4. überzeugter Nicht-Akteur

Die ersten drei Phasen bilden gemeinsam die Einstellungsakzeptanz, so wie in Abbildung 9 dargestellt. Dabei sind die drei Phasen wie folgt zu verstehen:

- **Wahrnehmung:** die Innovation Factory Outlet Center gelangt zum ersten Mal in das Bewusstsein des Zielsubjektes;
- **Interesse:** der potenzielle Akzeptierer sammelt weitere Informationen über das Center, da er hieraus einen Nutzen erwartet;
- **Bewertung:** das Zielsubjekt vollzieht eine Bewertung des Factory Outlet Centers aus seiner Sicht im Hinblick auf dessen Vor- und Nachteile. In der Bewertungsphase werden vom potentiellen Akzeptierer Erwartungen an das Center aufgebaut, die von dieser Innovation erfüllt werden müssen, damit sie akzeptiert wird.¹⁶⁵

In Abgrenzung zur klassischen Adoptionstheorie, die sich auf bereits existierende Innovationen konzentriert, kann sich die Einstellungsakzeptanz sowohl auf bereits existente als auch auf noch nicht am Markt eingeführte Innovationen beziehen.¹⁶⁶ Dadurch besteht die Möglichkeit, die aus der Akzeptanzanalyse

¹⁶³ Grundlegendes zur Adoptionstheorie vgl. Rogers, Innovations, S. 163-209. Eine gute Übersicht über die Adoptionstheorie bieten Böcker / Gierl, Produkte, S. 32.

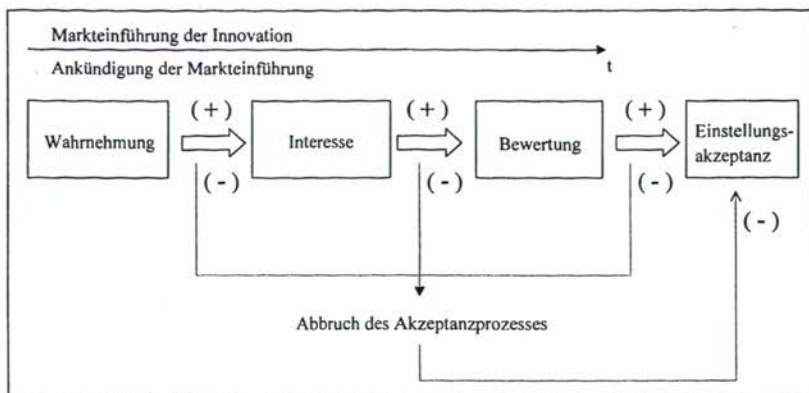
¹⁶⁴ Abbildung in Anlehnung an Müller-Böling, Akzeptanzfaktoren, S. 28.

¹⁶⁵ Vgl. Skinner, Marketing, S. 395.

¹⁶⁶ Kollmann hebt in seiner Arbeit den Aspekt, dass sich der klassische Adoptionsprozess immer auf ein bereits am Markt befindliches Produkt bezieht, besonders hervor. Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 75.

gewonnenen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung von noch nicht errichteten Factory Outlet Centern einfließen zu lassen, und damit zu einer akzeptanzorientierten Innovationsgestaltung zu gelangen.¹⁶⁷

Abbildung 9: Einstellungsphase im Akzeptanzprozess¹⁶⁸



3.2.2 Handlungsakzeptanz

Nach positivem Abschluss der Einstellungsphase schließt sich die Handlungsphase an. Diese lässt sich, wie der Abbildung 10 zu entnehmen ist, in die folgenden Teilphasen untergliedern:

- **Versuch:** der potentielle Akzeptierer testet das Factory Outlet Center.
- **Annahme / Ablehnung:** die Innovation wird übernommen oder auf Grund des durchlaufenen Prozesses abgelehnt.

Es kommt nur dann nach einem Versuch zu einer Annahme, wenn das Center die Erwartungen erfüllt. Dabei ist die jeweilige Handlungssituation von Bedeutung, so ist z. B. bei dem Konsumenten in einem Factory Outlet Center die Person des Verkäufers mit maßgeblich.

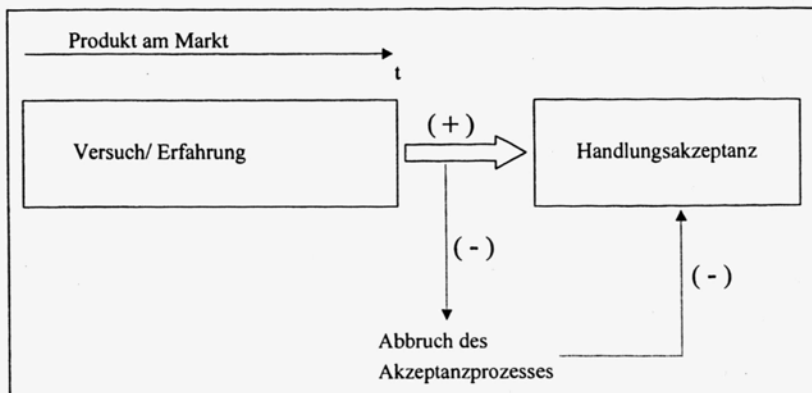
Bei der hier vorzunehmenden Untersuchung ist bei einigen potenziellen Akzeptierern die Durchführung eines Versuches schwierig. So kann ein Investor nicht wirtschaftlich sinnvoll ein Center als Versuch erwerben, um seine Erfahrungen

¹⁶⁷ Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 75.

¹⁶⁸ Abbildung in Anlehnung an Kollmann, Fundierung, S. 77.

hiermit zu sammeln. Daher werden sich die Akzeptanzprüfungen bei einigen Institutionen auf die Einstellungsphase konzentrieren, d. h. es werden nur die Phasen „Wahrnehmung“, „Interesse“ und „Bewertung“ betrachtet.

Abbildung 10: Handlungsphase im Akzeptanzprozess¹⁶⁹



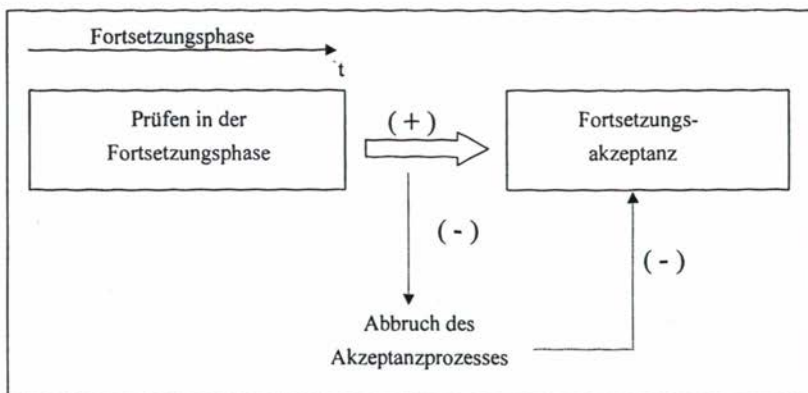
3.2.3 Fortsetzungsakzeptanz

Nach Annahme des Centers sucht der jeweilige potenzielle Akzeptierer nach weiteren Informationen. In dieser Phase, die hier als Fortsetzungsphase bezeichnet wird, kann es zu einer Bestätigung oder einer Umkehrung der getroffenen Entscheidung kommen, wie der Abbildung 11 zu entnehmen ist. Rogers spricht im Zusammenhang mit der Adoptionstheorie - nicht der Akzeptanztheorie - von der Bestätigungsphase (confirmation stage) als Erweiterung des klassischen Adoptionsprozesses.¹⁷⁰

Der Begriff der Fortsetzungsphase wurde hier gewählt, weil im Gegensatz zur Bestätigungsphase nicht nur durch Sammeln weiterer Informationen die Einsatzfähigkeit der Innovation analysiert wird, und damit auf eine Bestärkung der zurückliegenden Übernahme- bzw. Akzeptanzentscheidung fokussiert wird, sondern auch der tatsächliche Einsatz bzw. das weitere Festhalten an der ge-

¹⁶⁹ Abbildung in Anlehnung an Kollmann, Fundierung, S. 80.

¹⁷⁰ Vgl. Rogers, Innovations, S. 184-191. Kollmann, der die Akzeptanz von technologischen Innovationen betrachtet, bezeichnet die Phase der Systemimplementierung, und somit Herstellung der Einsatzbereitschaft, sowie die anschließende Phase der Nutzung als Nutzungsphase. Vgl. hierzu Kollmann, Fundierung, S. 80-84.

Abbildung 11: Fortsetzungsphase im Akzeptanzprozess¹⁷¹

troffenen Entscheidung betrachtet wird. Im Gegensatz zu dem von Kollmann verwendeten Begriff der Nutzungsphase, in der nur die Nutzung betrachtet wird, werden in der hier verwendeten Fortsetzungsphase beide Aspekte, sowohl die der sogenannten Bestätigungsphase als auch die der sogenannten Nutzungsphase beleuchtet.¹⁷² Dabei kann die Fortsetzungsphase bei den jeweils zu untersuchenden potentiellen Akzeptierern sehr unterschiedlich gestaltet sein. Während beim einen die Zufriedenheit mit dem Mietgegenstand geprüft wird, ist z. B. bei einem anderen die Zufriedenheit mit der getätigten Investition oder der gewährten Finanzierung Prüfgegenstand.

Erst in der Fortsetzungsphase kann abschließend beurteilt werden, ob das Center den Erwartungen der Akzeptierer während der Betriebsphase entspricht. Kommt es nicht in einem ausreichenden Maße zu einer Erfüllung der Erwartungen, werden die potenziellen Akzeptierer ihre Aktivitäten zur Unterstützung der Innovation nicht fortsetzen.

3.3 Determinanten der Akzeptanz

Nach schematischer Darstellung des Akzeptanzbildungsprozesses stellt sich die Frage nach den Faktoren, die die Akzeptanzbildung beeinflussen, d. h. den Determinanten. An dieser Stelle werden bei anderen Analysen verwendete De-

¹⁷¹ Abbildung in Anlehnung an Kollmann, Fundierung, S. 84.

¹⁷² Kollmann betrachtet nicht eine Bestärkung der Übernahmeentscheidung.

terminanten vorgestellt und deren Strukturierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes, des Factory Outlet Centers, werden die Determinanten im Verlauf der Arbeit angepasst. Eine Möglichkeit zur Strukturierung der Determinanten findet sich bei Kollmann.¹⁷³

Dieser gliedert die Einflussfaktoren in folgende Determinanten:

1. produktbezogene Determinanten
2. akzeptiererbezogene Determinanten und
3. umweltbezogene Determinanten.

3.3.1 Produktbezogene Determinanten

Zu den produktbezogenen Determinanten zählen die Einflussgrößen, deren Wahrnehmung primär durch das Analyseobjekt Innovation,¹⁷⁴ d. h. in der vorliegenden Arbeit das Factory Outlet Center, beeinflusst wird. Als zugehörige Determinanten können die bereits von Rogers im Rahmen der Adoptionstheorie erwähnten, im Anschluss folgenden Punkte angeführt werden:¹⁷⁵

1. Relativer Vorteil: d. h. das Ausmaß, in dem der Analysegegenstand, das Factory Outlet Center, als besser wahrgenommen wird als vorhandene Alternativen. Je größer der relative Vorteil ist, desto höher ist tendenziell die Akzeptanzwahrscheinlichkeit.
2. Kompatibilität: d. h. die wahrgenommene Vereinbarkeit des Centers mit Werten, Normen, Erfahrungen und Bedürfnissen des Analysesubjektes; mit zunehmender Kompatibilität steigt die Akzeptanzwahrscheinlichkeit.
3. Komplexität: d. h. die vom Analysesubjekt wahrgenommene Schwierigkeit, das Analyseobjekt zu verstehen. Dabei kann vermutet werden, dass die Komplexität als umso höher empfunden wird, je größer die Neuartigkeit der Innovation, je höher der Investitionsbetrag und je größer die Schwierigkeit

¹⁷³ Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 95-110.

¹⁷⁴ Vgl. Kollmann, Fundierung, S. 96.

¹⁷⁵ Vgl. Rogers, Innovations, S. 210-232; Degenhardt, Methoden, S. 127. Hinsichtlich weiterer Überlegungen und Belegen zu den Determinanten in der Adoptionstheorie vgl. Fantapié Altobelli, Diffusion, S. 27-30; Bruhn, Unternehmung, S. 117; Steffenhagen, Marketing, S. 182; Haunss, Absatzentscheidungen, S. 118; Preukschat, Markteinführung, S. 40. Da die Untersuchungen zur Akzeptanz und Adoption Ähnlichkeiten aufweisen, sind einige Überlegungen bzw. Determinanten aus der Adoptionstheorie auch zur Untersuchung der Akzeptanz anwendbar. Die Determinanten sind hier bereits auf den Analysegegenstand, das Factory Outlet Center, angepasst.

der Konsequenzenantizipation bei Akzeptanz des Centers ist. Je höher die Komplexität ist, desto geringer ist tendenziell die Akzeptanzwahrscheinlichkeit.

4. Erprobbarkeit: sie gibt den Grad an, mit dem das Center bzw. Teilkomponenten risikolos vorab ausprobiert werden können. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass mit zunehmenden Möglichkeiten der Erprobbarkeit die Akzeptanzwahrscheinlichkeit steigt.
5. Kommunizierbarkeit / Beobachtbarkeit: d. h. Ausmaß, in dem die Eigenschaften und Auswirkungen des Centers potentiellen Akzeptierern mitgeteilt werden können. Von einer hohen Kommunizierbarkeit kann in der Regel auf eine hohe Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz geschlossen werden.

Ergänzend hierzu ist noch die Fortsetzungsphase zu untersuchen. In dieser Phase muss die Eignung des Centers, die gestellten Anforderungen der Akzeptierer nachhaltig zu erfüllen, betrachtet werden. Zu analysieren ist hier nicht der relative Vorteil zum Zeitpunkt der Akzeptanzentscheidung, sondern der Vorteil, den die Innovation im Verlauf der Zeit während ihres Einsatzes den Akzeptierern verschafft. Nur wenn dieser auch noch nach der Akzeptanzentscheidung fortlaufend gegeben ist, werden die Akzeptierer an ihrer Entscheidung festhalten und das Center durch ihr Handeln weiterhin unterstützen.

Über die bei Rogers erwähnten fünf Determinanten und die oben erwähnte Eignung der Innovation im Verlauf des Einsatzes hinaus sind in der Literatur noch folgende weitere Determinanten zu finden:¹⁷⁶

- Unsicherheit: das Ausmaß, mit dem ein potentieller Akzeptierer die Nichterreichung seiner Ziele befürchtet. Je höher die Unsicherheit ist, desto niedriger ist die Akzeptanzwahrscheinlichkeit.
- Wirtschaftlichkeit: d. h. Verhältnis von Erträgen und den dafür erforderlichen Aufwendungen. Der Aspekt Wirtschaftlichkeit geht in die des „relativen Vorteils“ mit ein, und muss deswegen nicht gesondert betrachtet werden.

¹⁷⁶ Vgl. Pohl, Theorieansätze, S. 44. Bei Pohl ist eine Zusammenstellung der weiteren Determinanten zu finden. Vgl. aber auch Kollmann, Einführung, S. 117-121; Bruhn, Unternehmung, S. 117; Steffenhagen, Marketing, S. 182; Haunss, Absatzentscheidungen, S. 118; Preukschat, Markteinführung, S. 40.

- **Aufwendungen:** das Ausmaß, in dem die Erstaufwendungen und die Folgekosten als angemessen empfunden werden. Dieser Punkt geht in die Größe „Wirtschaftlichkeit“ und damit in die des „relativen Vorteils“ ein, weshalb es keiner separaten Analyse bedarf.
- **Teilbarkeit:** das Ausmaß, mit dem eine Innovation in einer bestimmten Stückzahl bzw. in Teilbereichen vor der Akzeptanz getestet werden kann. Die Größe Teilbarkeit geht in den Aspekt Erprobbarkeit mit ein, weshalb es keiner gesonderten Betrachtung bedarf.¹⁷⁷

3.3.2 Akzeptiererbezogene Determinanten

Zu den akzeptiererbezogenen Determinanten zählen individuumbezogene und unternehmensbezogene Einflussgrößen.

a) Individuumbezogene Einflussgrößen:

Die individuumbezogenen Einflussgrößen können in sozio-ökonomische und psychographische Merkmale sowie Kriterien der beobachtbaren Handlung unterteilt werden.¹⁷⁸

Zu den sozio-ökonomischen Merkmalen zählen:

- Soziale Schicht: Einkommen / Kaufkraft, ausgeübter Beruf, Ausbildung
- Familienlebenszyklus: Familienstand, Zahl und Alter der Kinder
- Individualspezifische Größen: Alter, Geschlecht, Nationalität
- Geographische Kriterien: Region / Gebiet, Wohnortgröße, Bevölkerungsdichte etc.

Bei den psychographischen Kriterien lassen sich anführen:

- Merkmale mit Bezug auf die Innovation: Motive, Wahrnehmung, Präferenzen, Erwartungen, Einstellungen
- Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale: Lebensstil, Persönlichkeit etc.

¹⁷⁷ Vgl. Pohl, Theorieansätze, S. 44-48.

¹⁷⁸ Vgl. Freter, Marktsegmentierung, S. 46; Degenhardt, Methoden, S. 132-134; Kollmann, Fundierung, S. 103; Kollmann, Einführung, S. 124. Wobei in der zuvor genannten Literatur von beobachtbarem Kaufverhalten anstatt von beobachtbarer Handlung gesprochen wird, da bei den genannten Autoren der Kaufvorgang stärker im Vordergrund steht.

Die Kriterien der beobachtbaren Handlung lassen sich unterteilen in:

- Produktwahl: Markentreue, Kaufhäufigkeit, Erfahrungen mit der Produktkategorie
- Preisverhalten: Preisklasse, Preiselastizität der Nachfrage
- Einkaufsstättenwahl: Geschäftstreue, Art der Betriebsform etc.

b) Unternehmensbezogene Einflussgrößen:

Die unternehmensbezogenen Einflussgrößen können in die organisationsspezifischen, Buying-Center-spezifischen und entscheidungsträgerspezifischen Größen unterteilt werden.¹⁷⁹ Bei den organisationsspezifischen Größen, aus denen sich die grundlegende unternehmensbezogene Akzeptanzneigung ergibt, lassen sich u. a. anführen:

- Nationalität
- wirtschaftliche Lage
- Standort
- Branche
- Unternehmensgröße und
- Organisationsstruktur

Daneben sind die Buying-Center-spezifischen Größen von Bedeutung. Webster und Wind haben ein Modell entwickelt, mit dessen Hilfe sich die Entscheidungsprozesse beim Einkauf von Investitionsgütern erklären lassen.¹⁸⁰ Die Gruppe der miteinander in Interaktion stehenden Mitglieder der Organisation wird „buying-center“ genannt. Aspekte des Buying-Center-Modells lassen sich vom ursprünglichen Anwendungsgebiet, der Investitionsgüterbeschaffung, auf andere Entscheidungssituationen, an denen mehrere Personen mit unterschiedlichen Zielsetzungen beteiligt sind, übertragen.

In einem Buying-Center existieren unterschiedliche Gruppen von Entscheidungsträgern, deren Interessen es zu beachten gilt:

- Entscheider
- Beeinflusser

¹⁷⁹ Vgl. Rogers, Innovations, S. 347-370 für die Adoptionstheorie und Weber, Diffusion, S. 7 sowie Pohl, Theorieansätze, S. 53 für die Akzeptanztheorie.

¹⁸⁰ Vgl. Webster / Wind, Organisational Buying Behavior, S. 12-19.

- Einkäufer
- Informationsselektierer und
- Verwender

Der dritte Punkt der unternehmensbezogenen Determinanten betrifft die entscheidungsträgerspezifischen Größen, die nahezu identisch sind mit den bereits angeführten individuumbezogenen Determinanten, d. h. den sozio-ökonomischen und psychographischen Kriterien sowie den Kriterien des beobachtbaren Handelns. Diese Merkmale werden in Bezug auf die entscheidungsträgerspezifischen Einflussgrößen noch um folgende Kriterien ergänzt:¹⁸¹

- Berufliche Motivation
- Position im Unternehmen
- Risikobereitschaft des Entscheidungsträgers

Die Akzeptanzentscheidung einer einzelnen Person kann durch die Akzeptanzentscheidung der Unternehmung überstimmt werden.

3.3.3 Umweltbezogene Determinanten

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten sind die umweltbezogenen Einflussgrößen von Relevanz. Diese umweltbezogenen Determinanten lassen sich untergliedern in die

- soziokulturellen Kräfte: soziale Normen, öffentliche Meinung und Zielgruppen der Innovation,
- makroökonomischen Kräfte: Marktstruktur, Marktwachstumschancen, Konjunktursituation, Finanzierungsquellen, Vorhandensein von Investoren, Kaufkraft,
- politisch-rechtlichen Kräfte: genehmigungsrechtliche Situation, Wettbewerbsrecht, politische Situation, Marktzutrittsmöglichkeiten, Verbände,
- ökologischen Kräfte: Umweltverträglichkeit und die
- technologischen Kräfte: Normen und Standards, technischer Entwicklungsstand, Architektur.¹⁸²

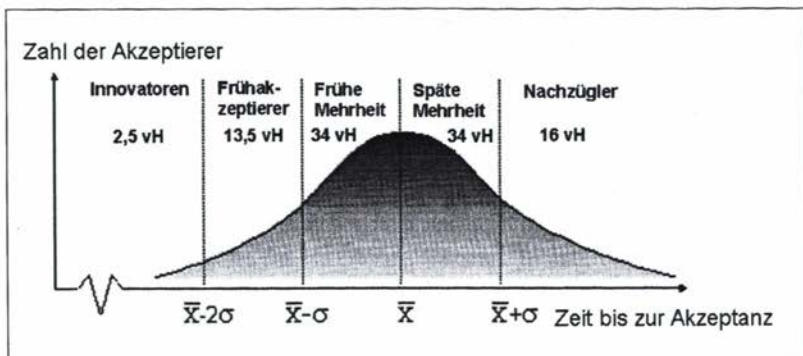
¹⁸¹ Vgl. Pohl, Theorieansätze, S. 55.

¹⁸² Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 612-618; Steinmann / Schreyögg, Management, S. 156-162.

3.4 Akzeptiererklassen

Nicht alle Individuen oder Unternehmen akzeptieren die Innovation zum identischen Zeitpunkt. Ausgehend vom Zeitpunkt der erstmaligen Akzeptanz der Innovation lassen sich die Akzeptierer in verschiedene Klassen einteilen, so wie der Abbildung 12 zu entnehmen ist. Diese Kategorisierung erfolgt in Anlehnung an die von Rogers im Rahmen der Adoptionstheorie vorgenommenen Einteilung.¹⁸³ Hiernach sieht die Akzeptanzkurve, welche die Verteilung der individuellen Akzeptanzzeiten wiedergibt, wie folgt aus.

Abbildung 12: Akzeptanzkurve und Akzeptiererklassen¹⁸⁴



Die **Innovatoren**, zu denen 2,5 vH der gesamten Akzeptierer zählen, sind bereit, die hohe Unsicherheit, die mit einer Innovation wie einem Factory Outlet Center verbunden ist, in Kauf zu nehmen.¹⁸⁵ Denn Innovatoren streben danach, neue Ideen zu testen. Das Risiko eines finanziellen Verlustes, weil die Innovation möglicherweise noch nicht vollkommen ausgereift ist, gehen sie bewusst ein. Innovatoren sind gebildet, häufig Kosmopoliten und werden gelegentlich von der Gesellschaft nicht akzeptiert. Für den Erfolg einer Innovation am Markt sind sie jedoch von entscheidender Bedeutung.

¹⁸³ Zu den Ausführungen der Akzeptiererkategorien vgl. Rogers, Innovations, S. 241-270.

¹⁸⁴ Abbildung in Anlehnung an Skinner, Marketing, S. 397. Skinner verwendet die Abbildung im Zusammenhang mit der Adoptionstheorie. Die Abbildung wurde entsprechend modifiziert.

¹⁸⁵ Die Zahlenangaben wurden aus der Adoptionstheorie entnommen. Die hier dargestellte Einteilung bzw. Klassifizierung ist die gebräuchlichste in der Diffusionsforschung. Dabei erfolgt die Einteilung der Kurve entsprechend der Standardabweichung in fünf Abschnitte. Vgl. Rogers, Categorizing, S. 348.

Im Gegensatz zu den Innovatoren sind die **Frühakzeptierer** stark in der Gesellschaft integriert. In der Gruppe der Frühakzeptierer sind Meinungsführer überproportional vertreten, die durch Informationen und Ratschläge potentiellen Akzeptierern die Möglichkeit bieten, sich eine Meinung zur Innovation, dem Factory Outlet Center, zu bilden. Durch diese Informationen sinkt die Unsicherheit bei potentiellen Akzeptierern. Ebenso wie Innovatoren sind auch Frühakzeptierer überdurchschnittlich stark mit finanziellen Mitteln ausgestattet.¹⁸⁶

Die **Frühe Mehrheit** akzeptiert die Innovation noch vor dem Durchschnitt der Gesellschaft. Für Akzeptanzentscheidungen benötigt die Frühe Mehrheit mehr Zeit als Innovatoren oder Frühakzeptierer. Mitglieder der Frühen Mehrheit sind in die Gesellschaft integriert, befinden sich jedoch nur selten in Meinungsführerpositionen.¹⁸⁷

Erst später als der Durchschnitt der Gesellschaftsmitglieder akzeptiert die **Späte Mehrheit** die Innovation. Die Akzeptanzentscheidung fällt erst, wenn ein sehr großer Teil der mit der Innovation verbundenen Unsicherheit beseitigt ist. Doch selbst dann wird die Innovation erst auf Grund wirtschaftlicher Notwendigkeit und wachsenden Drucks der Umgebung akzeptiert.¹⁸⁸

Nachzügler sind zeitlich gesehen die letzten, die Innovationen akzeptieren. Charakterisiert werden Nachzügler dadurch, dass sie in der Regel keine Meinungsführer sind und häufig eher isoliert von der Gesellschaft leben. Sie sind traditionell orientiert, sehr vorsichtig und ihre finanziellen Ressourcen sind beschränkt, so dass sie sicherstellen wollen, keine Fehlinvestitionen zu tätigen. Nachzügler akzeptieren häufig Innovationen erst dann, wenn Innovatoren bereits eine weiterentwickelte Innovation akzeptiert haben.¹⁸⁹

3.5 Zusammenfassung

Im Kapitel 3 wurde die Akzeptanztheorie, die der Untersuchung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern zugrunde liegen wird, dargestellt. Die Akzeptanz-

¹⁸⁶ Zur Klassenbildung vgl. auch Skinner, Marketing, S. 397.

¹⁸⁷ Vgl. Wüstendörfer, Neuerungen, S. 113-114.

¹⁸⁸ Vgl. Wüstendörfer, Neuerungen, S. 114.

¹⁸⁹ Zur Klassenbildung vgl. ebenfalls Rogers, Diffusion, S. 161.

theorie kann als eine Weiterentwicklung der Adoptionstheorie verstanden werden, da das Grundgerüst der Adoptionstheorie verwendet und um das Konstrukt der Akzeptanz erweitert wurde.

Nach Darstellung der unterschiedlichen Akzeptanzbegriffe wurde eine Definition erarbeitet, die im Folgenden in Abhängigkeit von der jeweils zu untersuchenden Institution der Immobilienökonomie noch weiter spezifiziert wird. Gemäß dieser Definition wird Akzeptanz als Bereitschaft verstanden, durch ein Handeln - bewusst oder unbewusst - zum Erfolg eines Factory Outlet Centers beizutragen. Der Akzeptanzprozess lässt sich in die drei Teilprozesse Einstellungs-, Handlungs- und Fortsetzungsphase untergliedern.

Die Determinanten der Akzeptanz lassen sich in produkt-, akzeptierer- und umweltbezogene Determinanten unterteilen. Die produktbezogenen Determinanten sind im weiteren Verlauf der Arbeit als die Determinanten zu verstehen, die das Factory Outlet Center direkt betreffen. Die akzeptiererbezogenen Determinanten beziehen sich auf das Analysesubjekt, die jeweilige Institution der Immobilienökonomie. Die umweltbezogenen Determinanten geben den Rahmen vor, in dem sich die zu analysierenden Institutionen der Immobilienökonomie bewegen. Die Ausprägungen der produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten werden unter Berücksichtigung der Akzeptanzprozessphase im weiteren Verlauf der Arbeit für die einzelnen Institutionen der Immobilienökonomie untersucht, um so zu einer Aussage bezüglich der Akzeptanz seitens der Institutionen zu gelangen. Daran anschließend werden die aus der Akzeptanzuntersuchung gewonnenen Erkenntnisse zur bedarfsgerechten Anpassung des Projektentwicklungsprozesses verwendet.

4 FACTORY OUTLET CENTER AUS SICHT DER INSTITUTIONEN DER IMMOBILIENÖKONOMIE

4.1 Institutionen der Immobilienökonomie im Überblick

Zur Durchsetzung von Factory Outlet Centern auf dem deutschen Immobilienmarkt bedarf es einer Akzeptanz seitens der Institutionen der Immobilienökonomie. Ohne diese Annahme werden Factory Outlet Center nicht errichtet (Handlungsakzeptanz) bzw. können nicht auf Dauer erfolgreich betrieben werden (Fortsetzungsakzeptanz).

Zu den wichtigsten Institutionen der Immobilienökonomie zählen Markenartikelhersteller als Mieter, Einzelhandel¹⁹⁰, Konsumenten, Projektentwickler, Centermanager, Investoren, Immobilienfinanzinstitutionen und die öffentliche Hand (Bauplanungsrechtsinstitution), wie in Abbildung 13 dargestellt.¹⁹¹ Die Sichtweise dieser Institutionen in Bezug auf die Akzeptanz von Factory Outlet Centern wird im Kapitel 4 untersucht. Nicht betrachtet werden Bauunternehmen und einige Immobiliendienstleister wie z. B. Architekten. Bauunternehmen und Architekten werden Aufträge dann akzeptieren, wenn sie davon ausgehen können, dass ihre Forderungen für die entrichtete Arbeit erfüllt werden. Diese Sichtweise ist völlig unabhängig vom jeweiligen Immobilientyp, vorausgesetzt, das entsprechende Know-how zur Bewältigung dieser Aufgaben z. B. aus dem Bereich Shopping Center ist vorhanden.

Begonnen wird bei der Betrachtung der Institutionen mit den Markenartikelherstellern als erstem Glied der Marktkette.¹⁹² Danach schließt sich, der Marktkette folgend, die Analyse des Einzelhandels an. Als letztes Glied dieser werden die Konsumenten betrachtet.

Nach den an der Marktkette beteiligten Unternehmen, werden die der Immobilienwirtschaft analysiert. Hier wird mit den Projektentwicklern, als Initiatoren der

¹⁹⁰ Der Einzelhandel ist keine direkt beteiligte Institution, nimmt jedoch großen Einfluss auf die Markenartikelhersteller und die Genehmigungsbehörden.

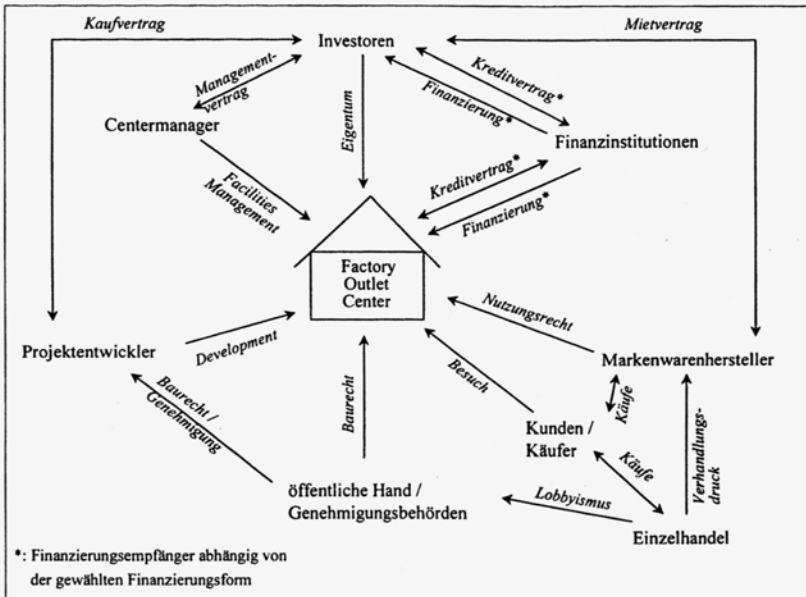
¹⁹¹ Die Institutionen der Immobilienökonomie lassen sich dem „Haus der Immobilienökonomie“ entnehmen und auf den jeweils betrachteten Immobilientyp anpassen. Vgl. zum „Haus der Immobilienökonomie“ Schulte, Immobilienökonomie, S. 39-40.

¹⁹² Siehe Abbildung 2 in Punkt 2.1.2.

Projekte aus immobilienökonomischer Sicht, und den Centermanagern, die häufig zur gleichen Unternehmensgruppe zählen, gestartet. Anschließend wird die Akzeptanz der Investoren und der Immobilienfinanzinstitutionen geprüft.

Die letzte zu betrachtende Institution ist die der öffentlichen Hand. Diese wird intensiv analysiert, da das Bauplanungsrecht häufig ein Hinderungsgrund für die Errichtung von Factory Outlet Centern zu sein scheint.

Abbildung 13: Bei der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern beteiligte Institutionen der Immobilienökonomie



Zur Plausibilisierung der theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse werden in dieser Arbeit strukturierte Interviews mit Spezialisten aus der immobilienwirtschaftlichen Praxis geführt. Es werden Experten derjenigen Institutionen der Immobilienökonomie befragt, zu deren Sichtweise zum Themenkomplex Factory Outlet Center bisher kein empirisches Material vorliegt, wo jedoch die umfangreich

theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse überprüfenswert erscheinen.¹⁹³

Auf Grund der geringen Anzahl möglicher Investoren, Finanzierer und Centermanagementgesellschaften, und damit einer geringen Anzahl potentieller Gesprächspartner, können die theoretisch abgeleiteten Aussagen nicht einer empirischen Überprüfung unterzogen werden, die quantitativ-statistisch auswertbar ist.¹⁹⁴ Mittels der Interviews sollen die theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse plausibilisiert werden. Darüber hinaus dienen weitergehende Fragen mit explorativem Charakter dazu, neue Ideen für die Entwicklung von Factory Outlet Centern zu generieren.¹⁹⁵ So werden im Rahmen dieser Arbeit 15 Vertreter institutioneller Investoren,¹⁹⁶ vier Bankenvertreter und drei Personen von Centermanagementgesellschaften von Factory Outlet Centern interviewt.¹⁹⁷

Für Experteninterviews weisen Gesprächsleitfäden eine hohe Eignung auf, da sie zum einen eine Gesprächsstruktur vorgeben, und somit eine Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der zu erhebenden Daten gewährleisten.¹⁹⁸ Der Vorteil eines Experteninterviews im Vergleich zu dem schriftlich beantworteten Fragebogen liegt zum anderen darin, dass während des Interviews Rückfragen beantwortet werden können und ein Gedankenaustausch zu innovativen Themen, zu denen bisher zumeist nur geringe Kenntnisse bzw. Erfahrungen vorhanden sind, ermöglicht wird.¹⁹⁹ Häufig entstehen erst in einer solchen Diskussion die entscheidenden Antworten der interviewten Personen.²⁰⁰

¹⁹³ Zur Sichtweise der Markenartikelhersteller liegen empirische Daten vor. Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 347-367; Lausberg / Schröder / Hendrik, Vertriebskanal, S. 48-49. Ebenso liegt empirisches Material zu den Konsumenten vor. Vgl. Lausberg, FOC, S. 3; Peter, Fabrikverkauf, S. 1-86. Die öffentliche Hand bzw. die Bauplanungsrechtseinrichtungen sind stark in einen verbindlichen Rechtsrahmen eingebunden, weshalb sich in dieser Arbeit auf die Analyse der gesetzlichen Gegebenheiten konzentriert wird. Interviews werden zu den Investoren, Finanzierern und Centermanagern geführt.

¹⁹⁴ Auf Grund der geringen Grundgesamtheit würde dies zu einer statistischen Scheingenauigkeit führen.

¹⁹⁵ Zur Abgrenzung von thesistentenden und explorativen Untersuchungen vgl. Bortz / Döring, Forschungsmethoden, S. 332.

¹⁹⁶ Jeweils drei Vertreter der insgesamt fünf Investorengruppen.

¹⁹⁷ Die Begründung zur Auswahl und Anzahl der befragten Experten erfolgt in den Punkten, welche der jeweiligen Institution der Immobilienökonomie gewidmet sind.

¹⁹⁸ Der Versand der Gesprächsleitfäden erfolgte am 31.01.2002. Am 28.03.02 wurden noch weitere Leitfäden versandt, da einige am 31.01.2002 angeschriebene Personen nicht für ein Interview zur Verfügung standen. Die Interviewtermine lassen sich dem Anhang 5 entnehmen.

¹⁹⁹ Vgl. Bortz / Döring, Forschungsmethoden, S. 216-231.

²⁰⁰ Vgl. Bortz / Döring, Forschungsmethoden, S. 289.

Für jede der drei interviewten Institutionengruppe (Investoren-, Banken- und Centermanagementvertreter) wird ein eigener auf die speziellen Bedürfnisse zugeschnittener Gesprächsleitfaden entwickelt.²⁰¹ Auf die inhaltliche Ausgestaltung des jeweiligen Interviewleitfadens wird in dem Punkt eingegangen, in dem die Ergebnisse der Interviews eingearbeitet werden.

4.2 Akzeptanz durch die Mitglieder der Marktkette

4.2.1 Markenartikelhersteller als Mieter von Verkaufsflächen

4.2.1.1 Definition und Rahmenbedingungen des Markenartikelherstellers

Der Begriff des Markenartikels kann wie folgt definiert werden: Ein Markenartikel ist „das Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete unverwechselbare Sachgüter oder Dienstleistungen standardisiert in gleichbleibender oder verbesserter Qualität [...] anzubieten.“²⁰² Die Definition umfasst neben Hersteller- und Handelsmarken²⁰³ auch Dienstleistungsmarken.²⁰⁴ Der Gegenstand der hier angestellten Betrachtung ist jedoch ausschließlich die Herstellermarke, da überwiegend diese in Factory Outlet Centern zu finden ist. Bei der Herstellermarke ist der Warenhersteller der Markengeber.²⁰⁵ Wenn im Folgenden nichts anderes erwähnt wird, ist mit dem Begriff Markenartikelhersteller der Hersteller von Herstellermarkenartikeln gemeint.²⁰⁶

Die Markenartikelhersteller als Mieter der Verkaufsflächen sind wichtige, frühzeitig im Rahmen der Projektentwicklung zu beteiligende Partner.²⁰⁷ Nur wenn es dem Projektentwickler gelingt, attraktive Mieter für das Factory Outlet Center zu gewinnen, kann das Center ein Erfolg werden. Attraktive Mieter sind in die-

²⁰¹ Die verschiedenen Gesprächsleitfäden untersuchen u. a. alle den Aspekt Akzeptanz.

²⁰² Bruhn, Marken, S. 7. Andere Definitionen sind zu finden bei Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 1010; Bänsch, Käuferverhalten, S. 236.

²⁰³ Zur Abgrenzung und zum Profil von Handels- und Herstellermarken vgl. Peters, Handel, S. 28-30.

²⁰⁴ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 149. Zu Markenarten vgl. auch Pepels, Handbuch, S. 60.

²⁰⁵ Vgl. Scheuch, Marketing, S. 344. Wobei anzumerken ist, dass heute die Warenproduktion nach genauen Vorgaben zum großen Teil fremdvergeben wird.

²⁰⁶ Entsprechend der Abfolge der Marktkette wird in Abschnitt 4.2 mit den Markenartikelherstellern begonnen. Anschließend erfolgt die Betrachtung des klassischen Einzelhandels, danach die der Konsumenten.

²⁰⁷ Je frühzeitiger diese beteiligt werden, desto stärker können auch deren Raumvorstellungen berücksichtigt werden. Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 126.

sem Fall nationale und internationale Markenartikelhersteller. Diese sind notwendig, um eine ausreichend große Anziehungskraft vom Center ausgehen zu lassen. Die Hauptattraktionen, d. h. die nationalen und internationalen Marken, sind notwendig, da die Konsumenten auf Grund der Lage der Center zum Teil erhebliche Anfahrtszeiten in Kauf nehmen müssen, um das Factory Outlet Center zu erreichen. Für nur wenig bekannte Marken oder z. B. sogenannte Massenmarken wird der Konsument die langen Anfahrtswege nicht in Kauf nehmen. Die genannten notwendigen Mieter sollten sinnvollerweise durch regionale Marken und Einrichtungen der Gastronomie ergänzt werden; diese führen neben der Steigerung der Mieteinnahmen zu einer Verlängerung der Aufenthaltsdauer im Center. Als Akzeptanz seitens der Markenartikelhersteller wird hier die Bereitschaft verstanden, Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern zum Verkauf ihrer selbst hergestellten Markenartikel anzumieten (Handlungsakzeptanz) und auf diesen Flächen einen Verkauf auch entsprechend zu betreiben (Fortsetzungsakzeptanz).²⁰⁸

Die Hersteller-Handel-Beziehung unterliegt einem kontinuierlichen Wandel.²⁰⁹ So konnten früher die Hersteller mit dem Handel teilweise in einem patriarchalischen Stil verkehren. Heute hat sich die Situation in einigen Marktsegmenten verändert; im Lebensmittelbereich kann zum Teil bereits von einem Missbrauch von Nachfragemacht des Handels gesprochen werden.²¹⁰ Im Textilgeschäft ist diese Nachfragemacht noch nicht so dominant wie im Lebensmittelhandel. Die zunehmende Macht des Handels rührt u. a. aus der Konzentration der Verkaufsstätten im Einflussbereich großer Unternehmen bzw. Handelsgruppen her. Die Hersteller sehen sich zunehmend der Rückwärtsintegration des Handels ausgesetzt, der versucht, über Handelsmarken und No Name-Produkte die Wertschöpfung zu erhöhen.²¹¹

Für Markenartikelhersteller bietet die Vorwärtsintegration, z. B. über Factory Outlet Center, die Möglichkeit, der Macht des Handels in Teilbereichen auszuweichen. Den Herstellern kann es so gelingen, Handelsspannen des Einzel-

²⁰⁸ Zu den Akzeptanzbegriffen siehe Punkt 3.2.2 und 3.2.3.

²⁰⁹ Vgl. Schröder / Lausberg / Rödl, Marktsegmentierung, S. 33.

²¹⁰ Zur Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels vgl. beispielhaft Hanke, Hersteller, S. 4.

²¹¹ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 54-57 und S. 62-67.

handels selbst zu erzielen, um die Wertschöpfung zu erhöhen. In Bezug auf die Factory Outlet Center-Entwicklung bietet sich den Herstellern die Möglichkeit,

- auf eine Anmietung in Factory Outlet Centern in der Hoffnung auf eine Nicht-etablierung der Center zu verzichten
- selektiv anzumieten, d. h. nur dort, wo Konflikte mit den von ihnen belieferten Einzelhändlern nicht bzw. nur in geringem Umfang zu erwarten sind oder
- Forcierung des neuen Absatzweges, d. h. Anmietung von Verkaufsflächen in allen attraktiv erscheinenden Centern.²¹²

4.2.1.2 Prüfung der Akzeptanz seitens der Markenartikelhersteller

4.2.1.2.1 Markenimage, Snob- und Vebleneffekt

Die Analyse der produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten beruht u. a. auf einer empirischen Studie über die Sicht deutscher Bekleidungshersteller zu Factory Outlet Centern aus dem Jahr 2000.²¹³ Die schriftliche Befragung wurde an 695 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von jeweils mindestens € 5 Mill. gerichtet,²¹⁴ von denen 135 Unternehmen antworteten. Die Hersteller wurden nach möglichen negativen und positiven Auswirkungen für ihre Marke im Falle einer Nutzung von Factory Outlet Centern befragt. Dabei wurden die Ergebnisse für die Unternehmen getrennt ausgewertet, die bereits in Fabrikläden ihre Ware veräußern und jene, die dies noch nicht betreiben. Als Ergebnis lässt sich hier vorwegnehmen, dass Unternehmen, die bereits Fabrikläden betreiben, Factory Outlet Centern positiver gegenüberstehen als Unternehmen, die noch nicht auf Fabrikläden setzen.

Bei den produktbezogenen Determinanten ist der relative Vorteil des Factory Outlet Centers als Verkaufsstätte gegenüber anderen Verkaufsstätten das wesentlichste der zu beurteilenden Kriterien. Dieser Vorteil muss darin bestehen, dass der Hersteller auf diese Weise langfristig höhere Gewinne erzielt als beim

²¹² Vgl. Tietz, Factory Outlets, S. 82. Tietz stellt hier den Zusammenhang der Herstellerstrategien in Bezug auf Off-price-Handel dar. Diese Gedanken lassen sich, so wie dargestellt, mit geringen Änderungen auch auf Factory Outlet Center übertragen.

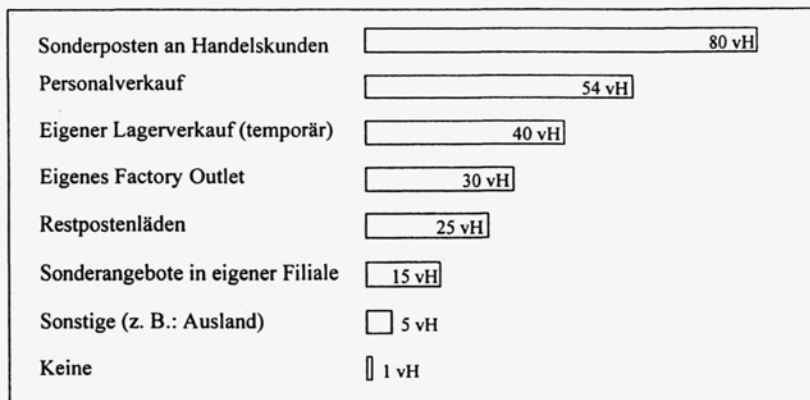
²¹³ Vgl. Schröder / Lausberg / Rödl, Marktsegmentierung, S. 33-37; Lausberg / Schröder / Rödl, Vertriebskanal, S. 48-49.

²¹⁴ Die Jahresumsatzzahl wurde auf Grund der Umrechnung von DEM in Euro gerundet. € 5 Mill. wurde als Mindestgröße gewählt, da erst ab einer gewissen Umsatzgröße nennenswerte Überbestände zu erwarten sind.

ausschließlichen Festhalten an den bestehenden Vertriebsstrukturen. Hierzu bedarf es u. a. eines langfristigen Erhaltes der Markenattraktivität.

Bisher erfolgte der Verkauf der Zweite-Wahl-Ware, Auslaufmodelle, Produktionsüberhänge und Musterkollektionen über Handelskunden, Personalverkauf, Fabrikverkaufsstätten am Fabrikgelände, sogenannte Fabrikläden, Restpostenläden, eigene Filialen und sonstige Vertriebskanäle, wie z. B. Partievermarkter,²¹⁵ wie der Abbildung 14 zu entnehmen ist.

Abbildung 14: Von Herstellern gewählte Vertriebskanäle zum Absatz von Produktionsüberschüssen, Reklamationsware und fehlerhafter Ware²¹⁶



Partievermarkter transportieren die Waren häufig ins Ausland, wo die Artikel auf für die Hersteller nicht kontrollierbaren Wegen vermarktet werden. Einer der Hauptvorteile für Markenartikelhersteller, die o. g. Waren eigenständig in Factory Outlet Centern zu veräußern, besteht in der hohen Kontrollmöglichkeit des Warenverkaufs.²¹⁷

Diese Kontrollmöglichkeit ist bei einem Verkauf über die o. g. Großhändler, Handelskunden oder Restpostenläden nicht gegeben.²¹⁸ Bei einem Verkauf der

²¹⁵ Vgl. Lausberg / Schröder / Rödl, Vertriebskanal, S. 48.

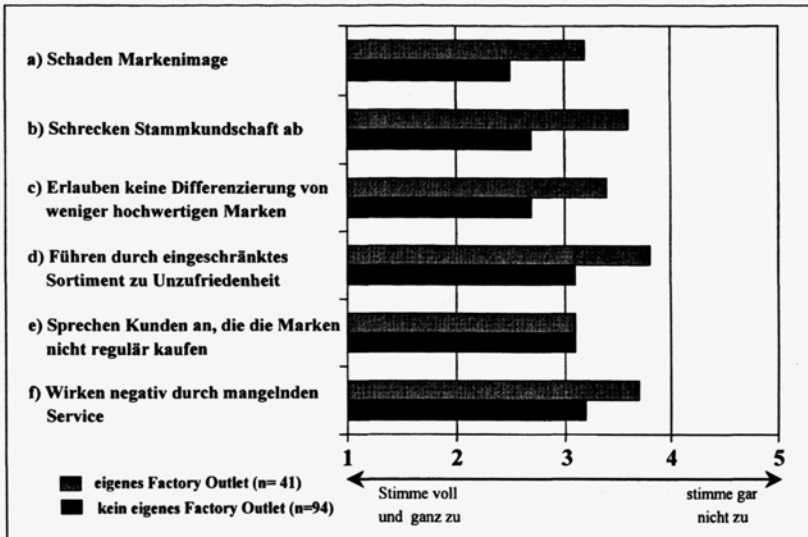
²¹⁶ Vgl. Lausberg / Schröder / Rödl, Vertriebskanal, S. 48.

²¹⁷ Vgl. Hussla, Sache, S. 248-249; Völkel, Handel, S. 78.

²¹⁸ Vgl. Horbert, Ziele, S. 65.

Artikel z. B. über die sogenannten Partievermarkter besteht für den Markenartikelhersteller das Risiko, dass die Waren in einer ihrem Image nicht passenden Umgebung vertrieben werden und hierdurch die Marke Schaden nimmt. Auch bei einem Verkauf in einem Factory Outlet Center besteht diese Gefahr aus Sicht der Hersteller, wie der Abbildung 15, Zeile a) zu entnehmen ist.²¹⁹ Die Gefahr ist jedoch geringer bei einem Verkauf über Factory Outlet Center als über Partievermarkter, und dies ist ein wichtiger Vorteil für den Vertrieb über Factory Outlet Center.²²⁰

Abbildung 15: Negative Wirkungen von Factory Outlet Centern aus der Sicht von Herstellern²²¹



Durch den Verkauf von Waren im Factory Outlet Center kann auch sichergestellt werden, dass die Käufer die Informationen erhalten, dass es sich hier z. B. um Zweite-Wahl-Waren oder Auslaufmodelle handelt. Dies ist wichtig, damit die Kunden die Qualität der Waren auch einzuschätzen vermögen. Factory Outlet

²¹⁹ Siehe zur Vermeidung eines „billigen“ Auftritts auch Abbildung 17 Zeile a). Auch hier wird deutlich, dass die Hersteller mit Fabrikläden Factory Outlet Center deutlich positiver einschätzen.

²²⁰ Vgl. Hussla, Sache, S. 248-249; Völkel, Handel, S. 78.

²²¹ Abbildung entnommen aus Schröder / Lausberg / Rödl, Marktsegmentierung, S. 35. Es wurden nur geringfügige optische Veränderungen vorgenommen.

Center weisen somit aus Sicht der Hersteller einen relativen Vorteil auf, was deren Akzeptanz positiv beeinflusst.

Das Risiko für das Markenimage kann als ein wesentlicher Parameter bei der Entscheidung seitens der Hersteller, Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anzumieten, bezeichnet werden. Hierbei ist zu betonen, dass dieses Risiko sowohl bei den traditionellen Verkäufen in den Fabrikläden als auch bei Factory Outlet Centern gegeben ist. Das Qualitätsimage der Marke könnte aus Sicht der Verbraucher auf Grund der vorgenommenen preisabhängigen Qualitätsbeurteilung, d. h. mit einem geringen Preis wird eine geringe Qualität assoziiert, sinken. Des Weiteren könnte das Einkaufsstättenimage auf das Image der angebotenen Artikel negativ ausstrahlen. Die Fabrikläden sind in der Regel, im Gegensatz zu Verkaufsstätten des Markenartikele Einzelhandels, einfach ausgestattet. Auch die Verkaufsstätten in den Factory Outlet Centern werden geringwertiger eingerichtet sein als die klassischen Einzelhandelsverkaufsstätten. Die geringe Ausstattung der Verkaufsstätte verbunden mit einem geringen Preis des Artikels könnte zu der Vermutung einer geringen Qualität der angebotenen Ware seitens der Käufer führen. Zudem könnte die Preisbereitschaft bei den Konsumenten sinken, da sich die Preisempfindung bzw. die Preisbereitschaft an die neuen Preisinformationen und -erfahrungen anpassen könnte. D. h. die Hersteller laufen Gefahr, die bisher erzielten hohen Preise bei den Verkäufen über den traditionellen Einzelhandel nicht mehr erzielen zu können, da die Konsumenten nicht mehr bereit sind, die hohen Preise zu zahlen.

In diesem Zusammenhang kann auch der Snob- und Vebleneffekt erwähnt werden. Diese Begriffe entstammen der zur Mikroökonomik gehörenden Theorie der privaten Haushalte.²²² Der Snob versucht eine erhöhte Wertschätzung durch andere Personen dadurch zu erlangen, dass er Güter besitzt, die andere nicht besitzen. Beim Snobeffekt erfolgt daher von einigen Haushalten eine um so geringere Nachfrage, je größer die Gesamtnachfrage nach diesen Gütern ist.²²³ Wird dieser Snobeffekt in Verbindung mit Factory Outlet Centern betrachtet, so kann es folglich zu einem Wegbrechen einer Nachfragerschicht kommen,

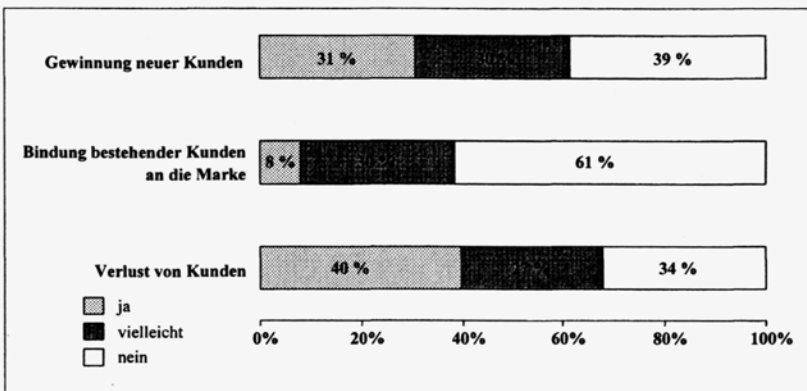
²²² Zur Theorie der privaten Haushalte vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 67-160.

²²³ Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 648.

wenn es anderen Nachfragerschichten durch günstigere Preise in Factory Outlet Centern ermöglicht wird, die Güter zu erwerben. Abbildung 15 Zeile e) in Verbindung mit Zeile b) gibt die hiermit in Zusammenhang stehende Befürchtung der Hersteller wieder, nicht zielgruppenadäquate Konsumenten anzusprechen und Stammkundschaft zu verlieren. Wobei in der Zeile b) deutlich wird, dass eine negative Einstellung insbesondere von den Herstellern eingenommen wird, die noch keinen Fabrikladen betreiben.

Auch die gezielte Frage nach der Einschätzung der Kundengewinnungs- und Kundenverlustchancen hat gewisse Befürchtungen der Hersteller, aber auch Potentiale aufgezeigt.²²⁴ So lässt sich der Abbildung 16 entnehmen, dass 40 vH der Hersteller den Verlust von Kunden befürchten. Im Gegenzug jedoch vermuten 31 vH der Hersteller die Gewinnung neuer Kunden.

Abbildung 16: Erwartete Kundenwirkungen von Factory Outlet Centern aus Herstellersicht²²⁵



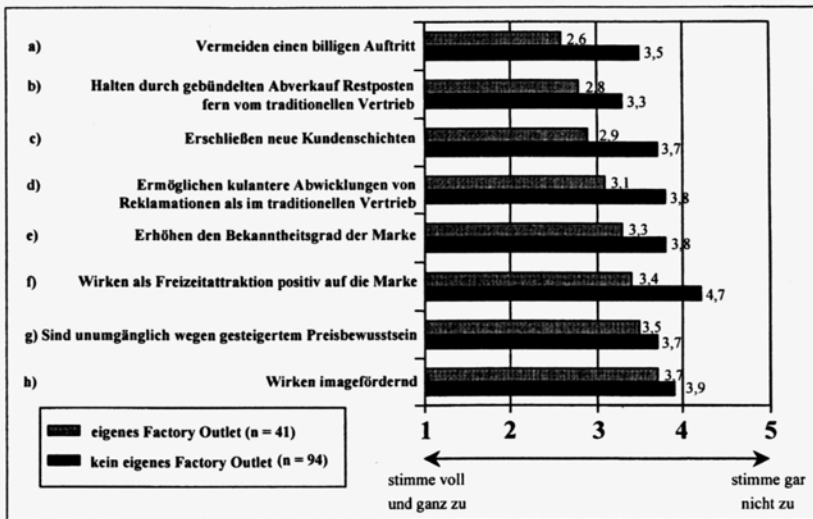
Die Chance, über die Center neue Kundenschichten erschließen zu können, sehen eher Hersteller, die bereits einen Fabrikladen betreiben, als diejenigen ohne eigenen Fabrikladen, wie der Abbildung 17 Zeile c) zu entnehmen ist.

²²⁴ Auf die Akzeptanz der Kunden sowie auf Konsumentenbefragungsergebnisse wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch detailliert eingegangen.

²²⁵ Vgl. Schröder / Lausberg / Rödl, Marktsegmentierung, S. 36. Prozentangaben sind gerundet. Daher entstehen bei Saldierung Angaben über und unter 100 vH.

Der Snobeffekt spricht nicht gegen die Verkaufsflächenanmietung in Factory Outlet Centern durch die Markenartikelhersteller, da der Ausfall einer Nachfragerschicht theoriegemäß nur dann eintritt, wenn die Gesamtnachfrage und der Gesamtabsatz gestiegen sind. Tritt die Steigerung des Gesamtabsatzes durch Verkaufsstätten in Factory Outlet Centern ein, wäre ein Ziel des Herstellers erreicht, der dann das Wegbrechen einer Nachfragerschicht bzw. eines Teiles derer hinnehmen könnte.

Abbildung 17: Positive Wirkungen von Factory Outlet Centern aus der Sicht von Herstellern²²⁶



Beim Vebleneffekt, auch Prestigeeffekt genannt, handelt es sich um eine Variante des Snobeffektes.²²⁷ Dem Vebleneffekt liegt das Verlangen eines Einzelnen zugrunde, durch aufwendigen Konsum hervorstechen, wobei die Aufwendigkeit der Güter am Preis gemessen wird.²²⁸ Gemäß dem Vebleneffekt erfolgt eine um so höhere Nachfrage bestimmter Haushalte nach teuren Konsumgütern, je höher der Preis ist.²²⁹ Durch niedrigere Preise in Factory Outlet

²²⁶ Vgl. Schröder / Lausberg / Rödl, Marktsegmentierung, S. 34.

²²⁷ Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 144.

²²⁸ Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 648.

²²⁹ Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 144-145 und S. 570.

Centern im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel könnte es somit, der Theorie folgend, zu einer geringeren Nachfrage kommen. Einschränkend ist zu ergänzen, dass dieses Verhalten dem Nachfragegesetz widerspricht und der Vebleneffekt nur für besonders teure Konsumgüter gilt. Die in Factory Outlet Centern präsentierten Güter sind in der Regel bisher bereits in Fabrikläden auf den Werksgeländen angeboten worden, ohne den Vebleneffekt im wesentlichen Umfang nachhaltig auszulösen. So ist auch nicht damit zu rechnen, dass die Umsätze in Factory Outlet Centern den Vebleneffekt auslösen werden, zumal wenn berücksichtigt wird, dass der Umsatz in Factory Outlet Centern in Relation zum traditionellen Einzelhandel relativ gering bleiben wird.

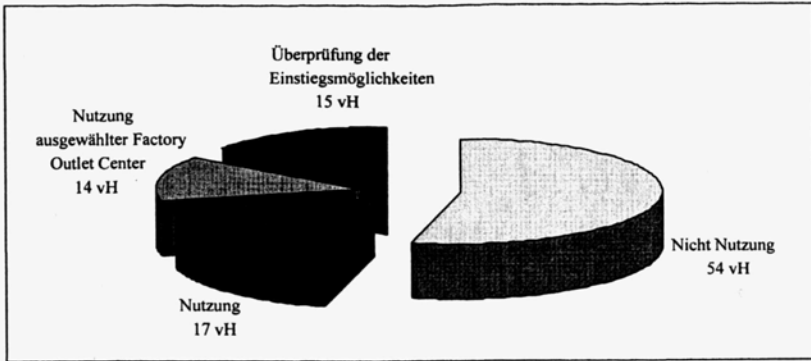
Am positivsten werden von den Herstellern die Kriterien „Vermeidung eines billigen Auftritts“ und „Fernhalten der Restposten vom traditionellen Vertrieb“ beurteilt, wie der Abbildung 17 zu entnehmen ist. Insbesondere die Hersteller, die bereits Fabrikläden betreiben, sehen diese positiven Wirkungen als Argumente für die Anmietung von Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die Herstellerantworten in den Befragungen zu Factory Outlet Centern zurückhaltend ausfallen, wenn allein die Auswertungen zugrunde gelegt werden, die den Abbildungen 15 und 17 zu entnehmen sind. Bei der Interpretation dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass dort die Antworten der Hersteller mit enthalten sind, die keine Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anmieten wollen. So planen 54 vH der befragten Hersteller keine Verkaufsstätten in den Centern innerhalb der nächsten fünf Jahre zu betreiben, wie sich der Abbildung 18 entnehmen lässt.

15 vH der Hersteller prüfen den Vertriebskanal, während 31 vH Verkaufsflächen anmieten und betreiben wollen.²³⁰ 31 vH der Hersteller sind ausreichend, um Factory Outlet Center erfolgreich zu vermieten. Der hohe Anteil der Nichtakzeptierer erklärt, weshalb die Antworten in den Abbildungen 15, 16 und 17 nicht positiver ausfallen.

²³⁰ Vgl. Lausberg / Schröder / Rödl, Vertriebskanal, S. 48-49.

Abbildung 18: Planungen der Hersteller zur Akzeptanz von
Factory Outlet Centern²³¹



4.2.1.2.2 Branchenzugehörigkeit

Neben den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es die akzeptiererbezogenen Determinanten zu analysieren.²³² Hierzu gehören die Einzelhandelserfahrung des Herstellers, die Branchenzugehörigkeit sowie das Image der Marke des Herstellers.

Wie bereits oben erwähnt, muss der Vorteil eines Vertriebes über Factory Outlet Center langfristig in einem höheren Gewinn als bei einem Vertrieb ausschließlich über die traditionellen Vertriebsstrukturen münden. Hierzu bedarf es zum einen des oben dargestellten Erhaltes der Attraktivität der Marke, zum anderen zusätzlicher Gewinne aus dem Verkauf im Factory Outlet Center. Letztere Gewinne können sich durch die Vorwärtsvertikalisierung der Hersteller und der damit verbundenen Einsparung der Händlerspanne ergeben. Allerdings entstehen durch die neu zu schaffende Verkaufsstätte auch zusätzliche Kosten, wie z. B. Personal-, Waren-, Einrichtungs- und Mietkosten. Die gesamten anfallenden Kosten müssen kleiner als die Erlöse aus den Warenverkäufen sein, damit es zu den gewünschten Gewinnen kommt. Kritisch hinterfragt werden muss in diesem Zusammenhang die Kompetenz des Herstellers zur Betätigung als Einzelhändler. Dieses Betätigungsfeld gehört in der Regel nicht zu den Kernkompetenzen des Herstellers, auch wenn einige Hersteller bereits als Ein-

²³¹ Vgl. Lausberg / Schröder / Rödl, Vertriebskanal, S. 49.

²³² Zu den akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz siehe Punkt 3.3.2.

zelhändler tätig sind.²³³ Aus diesem Grund kann es für den Hersteller sinnvoll sein, hierfür Führungskräfte mit entsprechendem Know-how einzustellen oder für den Vertrieb mit einzelhandelserfahrenen Partnern eine gemeinsame Gesellschaft zu gründen.

Es stellt sich weiterhin die Frage, welche Herstellerbranchen einen Vertrieb über Factory Outlet Center akzeptieren werden. Zur Beantwortung dieser Frage lässt sich auf Erfahrungen in Factory Outlet Centern im Ausland sowie auf die Branchenzugehörigkeit der Fabrikläden in Deutschland zurückgreifen. In Großbritannien z. B. besteht der Branchenmix u. a. zu 51 vH aus Bekleidungs-, 14 vH aus Möbel- / Einrichtungs- und 8 vH aus Schuhangeboten, wie der Tabelle 5 zu entnehmen ist.²³⁴ Dies gibt einen ersten Anhaltspunkt für Markenartikelhersteller, ob es für sie sinnvoll ist, Verkaufsflächen in Centern anzumieten.²³⁵

Die prozentuale Verteilung der Fabrikläden in Deutschland nach Warengruppen gibt die Tabelle 6 wieder. Hiernach sind die meisten Fabrikläden in den Warengruppen Bekleidung (41 vH), Nahrungs- und Genussmittel (14 vH) sowie Heimtextilien und Bettwaren (12 vH) zu finden.²³⁶

Insgesamt werden ca. 1.250 Fabrikläden in Deutschland betrieben.²³⁷ Die dort verkaufenden Hersteller sind potentielle Mieter in Factory Outlet Centern. Die in den Tabellen 5 und 6 genannten zehn bzw. elf Branchen werden nachfolgend analysiert.²³⁸ Dabei wird davon ausgegangen, dass die Hersteller, deren Artikel eine Eignung für den Verkauf in den Centern aufweisen, potentielle Akzeptierer des Vertriebskanals sind.

²³³ Dieses Fachwissen aus dem Einzelhandel ist als akzeptiererspezifische Determinante der Akzeptanz zu bezeichnen.

²³⁴ Zahlenangaben im Text sind gerundet. Vgl. EuroHandelsinstitut e.V., Großbritannien, S. A 10. Weitere, geringfügig abweichende Zahlenangaben sind zu finden bei Ruda. Vgl. Ruda, Vertriebsform, S. 60.

²³⁵ Da die Übertragbarkeit von Markt- und Konsumentenverhalten im europäischen Raum vermutlich in größerem Maße gegeben ist als eine transatlantische Übertragbarkeit, werden hier britische Zahlenangaben und nicht us-amerikanische dargestellt. Die us-amerikanischen Zahlen werden im weiteren Verlauf nur ergänzt, um über einen weiteren Vergleichsmaßstab zu verfügen.

²³⁶ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 9. Vogels / Will verweisen allgemein auf Recherchen der Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung. Zahlenangaben sind gerundet.

²³⁷ Angabe aus dem Jahr 1998. Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 8; Vogels / Will nennen 1.300 Fabrikläden. Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 9.

²³⁸ Die Nummerierung der Warengruppen erfolgt entsprechend jener in Tabelle 6.

Tabelle 5: Aufteilung der Gesamtmietfläche nach Branchen in
britischen Factory Outlet Centern²³⁹

Branche / Sektor	Mietfläche	
	in tausend qm	in vH
Einzelhandel:		
Bekleidung	106,1	50,7
Möbel / Einrichtungen	28,7	13,6
Schuhe	15,8	7,6
Freizeit	14,0	6,8
Persönlicher Bedarf	5,5	2,6
Süßwaren / Kaffee / Nüsse	1,7	0,8
Parfümerie / Kosmetik / Seifen	1,3	0,6
Factory Outlets	173,1	82,7
Gastronomie		
Leerflächen	25,1	12,0
Dienstleister	10,3	4,9
	0,9	0,4
Gesamt	209,4	100

Tabelle 6: Verteilung der traditionellen Fabrikläden in Deutschland
nach Warengruppen²⁴⁰

Warengruppe	in vH
1. Bekleidung	40,8
2. Nahrungs- und Genussmittel	14,0
3. Heimtextilien / Bettwaren	11,6
4. Glas-, Keramik-, Porzellanwaren	7,7
5. Lederwaren / Schuhe	7,3
6. Möbel	3,1
7. Haushaltswaren	3,1
8. Spielwaren / Sportartikel	2,5
9. Kosmetika/ Reinigungsmittel	2,3
10. Schmuck / Uhren	1,0
11. Sonstiges	6,7
Gesamt	100

²³⁹ Vgl. EuroHandelsinstitut e.V., Großbritannien, S. A 10.

²⁴⁰ Die Zahlenangaben für die Tabelle sind entnommen aus Vogels / Will, Auswirkungen, S. 9.
Die Gesamtangabe ist gerundet.

Zu Punkt 1 Bekleidung: Bekleidungsartikel sind die Hauptattraktionen in Factory Outlet Centern und auch notwendig, um eine ausreichend große Anziehungskraft auszuüben. Denn ohne das Angebot an Bekleidungsartikeln werden viele Konsumenten den im Vergleich zu traditionellen Einkaufsmöglichkeiten längeren Anfahrtsweg nicht in Kauf nehmen. Welch große Anziehungskraft der Fabrikverkauf von Bekleidungsartikelherstellern haben kann, zeigt das Beispiel BOSS in Metzingen.

Zu Punkt 2 Nahrungs- und Genussmittel: In Factory Outlet Centern in Großbritannien oder den USA werden Nahrungs- und Genussmittel im Wesentlichen nur in den sogenannten Food Courts zum direkten Verzehr vor Ort angeboten.²⁴¹ Lebensmittelmarkenartikelhersteller offerieren dort nicht ihre Güter in der Form, in der sie diese in Lebensmittelmärkten anbieten, obwohl dieses durchaus sinnvoll möglich ist. Geeignet wären Lebensmittelmarkenartikel, deren Verpackung fehlerhaft ist, nicht schadhafte Lebensmittel oder Lebensmittel, deren Verfallsdatum fast erreicht ist. Als geeignete Lebensmittelartikel können beispielhaft die Produkte des Unternehmens Bahlsen angeführt werden. Frischartikel hingegen sind nicht für den Verkauf an diesen Stätten geeignet; bei diesen Artikeln wäre das Image „Zweite-Wahl-Ware“ Kaufhinderungsgrund.

Zu Punkt 3 Heimtextilien und Bettwaren: Diese Warengruppe eignet sich zum Vertrieb in Factory Outlet Centern. Die Käufer reisen überwiegend mit dem PKW an, so dass der Abtransport der zum Teil relativ großvolumigen Waren problemlos möglich ist. Der prozentuale Anteil dieser Warengruppe am Gesamtangebot wird sich jedoch im einstelligen Prozentbereich bewegen, da diese Waren nicht zu den Hauptanziehungspunkten gehören und eher wenig zum sogenannten Erlebnis-Shopping beitragen können. Die Factory Outlet Center-Projektentwickler werden diese Branche deswegen nicht zu stark gewichten.

Zu Punkt 4 Glas-, Keramik- und Porzellanwaren: Für Hersteller dieser Waren besteht eine hohe Attraktivität, Flächen in Factory Outlet Centern anzumieten,

²⁴¹ Zu den Angaben zu Großbritannien siehe oben; zu den Angaben zur USA vgl. Ruda, USA, S. 36-38. Des Weiteren sind Zahlenangaben zur USA zu finden bei Casey / Konarski III, overview, S. 53. Casey / Konarski III nehmen eine etwas andere Aufteilung der Branchen vor. Für die hier vorgenommene Analyse ist dies jedoch nicht von Relevanz.

da der produzierte Ausschuss häufig nicht über Fabrikläden in einem ausreichenden Umfang abgesetzt werden kann. In Großbritannien sind in der Warengruppe Möbel / Einrichtung (insgesamt 14 vH) die Gruppe Glas-, Keramik- und Porzellanwaren mit fünf Prozentpunkten enthalten.²⁴² Ungefähr diese zuletzt genannte Prozentzahl erscheint auch für Factory Outlet Center in Deutschland angemessen.²⁴³

Zu Punkt 5 Lederwaren und Schuhe: Schuhangebote werden von den Verbrauchern in Fabrikläden erwartet und nachgefragt.²⁴⁴ Dadurch bieten sich für Schuhhersteller gute Absatzmöglichkeiten. Wie die Erfahrungen in Großbritannien zeigen, gehören Schuhhersteller zu den am häufigsten vertretenen Anbietern in Factory Outlet Centern, denn acht vH der Mietfläche werden dort von Schuhanbietern belegt.²⁴⁵ Beim Factory Outlet Center in Zweibrücken z. B. liegt die Zielgröße ebenfalls bei acht vH.²⁴⁶ In den USA beträgt dieser Anteil 13 vH.²⁴⁷ Es ist davon auszugehen, dass der Anteil bei Factory Outlet Centern in Deutschland bei acht bis 13 vH liegen wird.

Die Lederwarenhersteller belegen gemeinsam mit den Herstellern von Gepäckstücken in den USA drei vH der Fläche.²⁴⁸ Für Lederwarenhersteller bieten sich Vertriebsmöglichkeiten in Deutschland; die Anzahl der Lederwarenhersteller in den Centern wird jedoch ähnlich wie in den USA gering bleiben, da die Nachfrage der Konsumenten nach den Produkten begrenzt ist.

Zu Punkt 6 Möbel: Die Konsumenten besuchen Factory Outlet Center nicht schwerpunktmäßig, um dort Möbelstücke zu erwerben. Da die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz durch die Konsumenten gering ist, werden auch voraussichtlich die Möbelhersteller, die diese geringe Akzeptanz antizipieren werden, die

²⁴² Vgl. EuroHandelsinstitut e.V., Großbritannien, S. A 10. Diese sowie die folgenden Zahlenangaben sind gerundet.

²⁴³ Für das Factory Outlet Center in Zweibrücken z. B. liegt die Zielgröße bei 5 vH für diese Warengruppe. Vgl. Acocella / Fürst / Seimetz, Deutschland, S. 90. Zur Nachfrage nach dieser Warengruppe in Factory Outlet Centern im Ausland vgl. auch Ruda, Vertriebsform, S. 60.

²⁴⁴ In Deutschland lassen sich insbesondere Salamander in Kornwestheim und Lloyd-Schuhe in Sulingen als bekannte Fabrikläden von Schuhherstellern nennen. Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 27 und 47.

²⁴⁵ Vgl. EuroHandelsinstitut e.V., Großbritannien, S. A 10.

²⁴⁶ Vgl. Acocella / Fürst / Seimetz, Deutschland, S. 90.

²⁴⁷ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 53.

²⁴⁸ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 53.

Center nicht annehmen. Im Möbelbereich wird ein relativ hoher Anteil an Zielkäufen getätigt. Diese Käufe sind in Factory Outlet Centern jedoch typischerweise nicht möglich, so dass die Eignung von Möbeln zum Verkauf in Factory Outlet Centern als gering anzusehen ist. Kleinere Wohnaccessoires bzw. kleinere Einrichtungsgegenstände hingegen, bei denen der Zielkauf weniger bedeutsam ist, passen gut in das Konzept.

Zu Punkt 7 Haushaltswaren: Haushaltswaren besitzen eine gute Eignung, erfolgreich in Factory Outlet Centern verkauft zu werden, da insbesondere Frauen zur Hauptzielgruppe der Center gehören, und Frauen überproportional viel Haushaltswaren kaufen. In den USA z. B. ist diese Warengruppe mit 8 vH vertreten.²⁴⁹

Zu Punkt 8 Spielwaren und Sportartikel: Diese Artikel weisen eine hohe Eignung auf, in Factory Outlet Centern veräußert zu werden, da sie zum sogenannten „Erlebnis-Shopping“ beitragen können. Erfahrungen aus dem Ausland zeigen auch, dass insbesondere Sportartikel dort stark nachgefragt werden.²⁵⁰ Ein Standort in einer Urlaubsregion fördert zusätzlich den Absatz der zuletzt genannten Warengruppe, da die Urlaubszeit eine sofortige Nutzung der erworbenen Artikel ermöglicht.

Zu Punkt 9 Kosmetika und Reinigungsmittel: Bei den Kosmetika eignen sich Auslaufmodelle und Produktionsüberhänge für den Verkauf in den Centern. Zweite-Wahl-Ware kommt in Betracht, wenn sich die Fehlerhaftigkeit ausschließlich auf die Verpackung bezieht. Der Verkauf von Reinigungsmitteln hingegen kann wenig vom sogenannten „Erlebnis-Shopping-Gefühl“ profitieren. Die zuletzt genannten Waren gehören zu den periodisch nachgefragten Gütern, während die meisten in Factory Outlet Centern angebotenen Güter zu den aperiodisch nachgefragten zählen.²⁵¹ Auch aus diesem Grund gehören sie nicht zum Hauptsortiment.

²⁴⁹ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 53.

²⁵⁰ Sogenannte Freizeitartikel belegen in Großbritannien 7 vH der Fläche der Factory Outlet Center. Vgl. EuroHandelsinstitut, Großbritannien, S. A 10.

²⁵¹ In Großbritannien sind unter 1 vH der Mietfläche mit diesen Anbietern belegt. Vgl. EuroHandelsinstitut, Großbritannien, S. A 10.

Zu Punkt 10 Schmuck und Uhren: Hochwertiger Schmuck eignet sich nur wenig zum Verkauf in Factory Outlet Centern, da bei dieser Warengruppe das ausgewählte Modell häufig erst in der passenden Größe bestellt werden muss, und es sich deswegen nicht um vorhandene Zweite-Wahl-Ware, Überproduktionen oder Auslaufmodelle handeln kann. Zudem ist die Auswahl des Schmuckstückes durch den Käufer häufig mit einem zweiten Besuch der Verkaufsstätte verbunden, was nicht der üblichen Besuchshäufigkeit von Factory Outlet Centern entspricht. Modeschmuck und Uhren sind für den Verkauf in diesen Centern eher geeignet, insbesondere standardisierte Markenuhren.

Zu Punkt 11 Sonstiges: Hier werden beispielhaft Bücher, EDV und Musik angeführt. Diese Waren lassen sich auch gut in Factory Outlet Centern veräußern. Die Notwendigkeit für den Hersteller, beim Eigenvertrieb direkt an den Konsumenten, Flächen in den Centern anzumieten, besteht jedoch nur in begrenztem Umfang, da sich diese Güter auch für den Vertrieb über den Versandhandel gut eignen.²⁵²

Neben der Branche ist das Markenimage der Herstellermarke bei der Betrachtung der akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz erwähnenswert. Für Markenartikelhersteller ist die Anmietung von Flächen in Factory Outlet Centern sowohl dann von Interesse, wenn sie über Marken mit hohem Markenimage und hoher Markenbekanntheit verfügen als auch bei Marken mit geringem Markenimage und geringerer Bekanntheit. Der Projektentwickler hingegen ist bestrebt, möglichst Hersteller von Marken mit hohem Markenimage und hoher Markenbekanntheit als Mieter zu gewinnen, weil nur diese die notwendige Anziehungskraft auf die Konsumenten ausüben. Auch aus Sicht des Markenartikelherstellers kann ein Factory Outlet Center nur dann funktionieren, wenn eine entsprechende Anzahl an national und besser noch international bekannten Marken im Center vertreten ist.²⁵³ Diese Marken können durch wenige Marken aus der entsprechenden Region ergänzt werden. Die Akzeptanz des Herstellers steigt, wenn ein guter Branchenmix von Marken mit hoher Bekanntheit

²⁵² Zum Versandhandel vgl. Mattmüller / Hauser, Typologie, S. 15-31; Schwartz, Competition, S. 50-55; zum E-Commerce vgl. o.V., Netz, S. 20; Lederle / Mangstl, Einzelhandel; S. 20-27; Karl, E-Commerce, S. 10; zum Handel der oben genannten Produkte über das Internet vgl. Rosmanith, Partner, S. 18-21.

²⁵³ Vgl. Fischer, Weltmarken, S. 184.

und hohem Image sichergestellt ist; denn dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer guten Kundenfrequenz. Bereits abgeschlossene Mietverträge mit Herstellern hochwertiger Markenartikel erhöhen daher die Akzeptanzwahrscheinlichkeit bei den übrigen Markenartikelherstellern.

4.2.1.2.3 Einzelhandel als Auslöser des Verzögerungseffektes

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten der Akzeptanz zu betrachten. Bei den zuletzt genannten Determinanten ist insbesondere die zu den soziokulturellen Kräften²⁵⁴ gehörende öffentliche Meinung betrachtenswert. Die öffentliche Hand als deren Teilbereich steht der Ansiedlung von Factory Outlet Centern u. a. auf Grund der Gefahr der Zersiedelung, negativer Umwelteinflüsse und potentieller Kaufkraftverluste in den Innenstädten sehr kritisch gegenüber.²⁵⁵

Die öffentliche Meinung wird wesentlich vom Einzelhandel, insbesondere den Einzelhandelsverbänden,²⁵⁶ beeinflusst. Der Einzelhandel übt einen hohen Druck auf die Hersteller aus, keine Verkaufsstätten in Factory Outlet Centern anzumieten und zu betreiben. Es wird damit gedroht, nicht mehr bei denjenigen Herstellern zu ordern, die Verkaufsstätten in den Centern betreiben. Auf der einen Seite drohen die Einzelhandelsunternehmen bzw. die Einzelhandelsverbände mit einem Boykott der Hersteller, auf der anderen Seite sind sie Mitauslöser für das Interesse der Hersteller an der Anmietung von Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern. Denn der Einzelhandel fordert - bedingt durch die Bedürfnisse der Konsumenten - immer schnellere Kollektionswechsel und kürzere Lieferzeiten, ordert somit häufiger, aber dafür geringere Mengen.²⁵⁷ Damit wird das Lagerrisiko auf den Hersteller übertragen, der somit ein höheres Risiko eingehen muss, Produktionsüberhänge und Auslaufmodelle nicht über den traditionellen Einzelhandel absetzen zu können. Der Vertrieb über Factory Outlet Center ist ein Lösungsweg für dieses wachsende Problem.

²⁵⁴ Siehe Punkt 3.3.3.

²⁵⁵ Auf die potentiellen negativen Auswirkungen der Center wird im weiteren Verlauf der Arbeit in Punkt 4.4.3.2 noch datailliert eingegangen.

²⁵⁶ Die Verbände können den politisch-rechtlichen Kräften als Teil der umweltbezogenen Determinanten zugeordnet werden, anstatt zu den soziokulturellen Kräften, wozu die öffentliche Meinung gezählt wird.

²⁵⁷ Vgl. Roth, Handel, S. 17.

Für die Markenartikelhersteller ist die Drohung des Einzelhandels von wesentlicher Bedeutung, da der Einzelhandel der Hauptabnehmer der produzierten Güter ist. Bei einem Wegfall oder einer nennenswerten Reduzierung dieses Absatzmarktes könnte der dadurch entstehende Umsatz- und Gewinnrückgang nicht durch die in den Centern hinzugewonnenen Umsätze bzw. Gewinne kompensiert werden. Insbesondere haben die Hersteller Bedenken davor, als Innovatoren Mietflächen als einer der ersten Markenartikelhersteller in Factory Outlet Centern anzumieten, da die Innovatoren mit den stärksten Konsequenzen seitens der Einzelhändler zu rechnen haben. Hierdurch kommt es zu einem Verzögerungseffekt²⁵⁸ bei der Ansiedlung von Factory Outlet Centern in Deutschland.

Fazit der Betrachtung der Markenartikelherstelleraakzeptanz ist, dass es für Hersteller ausgewählter Branchen Vorteile bietet, Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anzumieten (Handlungsakzeptanz) und zu betreiben (Fortsetzungsakzeptanz). Die ablehnende Haltung zahlreicher Hersteller beruht nicht so sehr auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen als auf machtpolitischen. Nach Etablierung der ersten Center in Deutschland wird der Druck der Einzelhandelsbranche voraussichtlich nachlassen. Daraufhin werden vermutlich weitere Hersteller Factory Outlet Center akzeptieren. Bis dahin könnten u. a. große internationale Markenartikelhersteller, die weniger auf den deutschen Einzelhandel angewiesen sind, die Rolle der Innovatoren übernehmen. Die besondere Sichtweise des Einzelhandels, der über seinen ausgeübten Druck auf die Hersteller einen entscheidenden Einfluss auf die Factory Outlet Center-Entwicklung nimmt, wird auf Grund seines bedeutenden Machtpotentials im nächsten Punkt dargelegt.

4.2.2 Einzelhandel als Wettbewerber

Im funktionellen Sinn handelt es sich beim Einzelhandel um die „wirtschaftliche Tätigkeit des Absatzes von Handelswaren an Endverbraucher ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung.“²⁵⁹ Als Einzelhandel im institutionellen Sinn, so wie der

²⁵⁸ Zum Verzögerungseffekt vgl. Weiber, Diffusion, S. 91.

²⁵⁹ Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 997.

Begriff in diesem Kapitel verwendet wird, werden Institutionen bezeichnet, die „ausschließlich oder überwiegend Einzelhandelsfunktionen wahrnehmen.“²⁶⁰

4.2.2.1 Ursachen der Einzelhandelsreaktionen

Der Einzelhandel gehört bei der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern nicht zu den direkt beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie. Über den Druck, den er auf die Markenartikelhersteller ausübt, ist er jedoch indirekter Beteiligter an der Factory Outlet Center-Entwicklung und wird deswegen hier betrachtet. Als Akzeptanz des Einzelhandels kann in diesem Kapitel die Bereitschaft der Einzelhändler verstanden werden, Markenartikelhersteller nicht unter Druck zu setzen, wenn sie die Anmietung von Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern planen.

Nach dem Prüfungsschema gemäß der Akzeptanztheorie stellt sich bei Betrachtung der produktbezogenen Determinanten die Frage nach den Vor- und Nachteilen, die Factory Outlet Center für den Einzelhandel bieten.²⁶¹ Zuerst werden die mit den Centern für den Einzelhandel verbundenen potentiellen Nachteile dargestellt, im weiteren Verlauf dann die Vorteile.

Durch die Verkäufe in den Centern werden die Umsätze bei bundesweiter Betrachtung im traditionellen Einzelhandel sinken. Nachfolgend wird eine solche deutschlandweite Betrachtung des Einflusses von Factory Outlet Centern auf die Verteilung der Einzelhändlerumsätze dargestellt, um die Gefahren für den Einzelhandel insgesamt abschätzen zu können. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, wie viel Prozent des Einzelhandelsumsatzes langfristig auf Factory Outlet Center nach Etablierung dieses Immobilientyps entfallen könnte. In der Literatur werden für die USA unterschiedliche Prozentzahlen genannt,²⁶² ohne in der Regel diese mit Umsatzzahlen zu belegen. Die rechnerische Herleitung wird deswegen an dieser Stelle vorgenommen. Bei einem Jahresumsatz in den us-amerikanischen Factory Outlet Centern von USD 255 p. a. pro square feet,

²⁶⁰ Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 997.

²⁶¹ Siehe Punkt 3.3.1.

²⁶² Die Angaben für die Umsätze in Factory Outlet Centern schwanken in der Literatur zwischen einem bis zwei vH des gesamten Einzelhandelsumsatzes und zwei vH des Textileinzelhandelsumsatzes. Vgl. o.V., Factory Outlet Center, S. 1; Weitz, Handel, S. 10; o.V., Absatzventil, S. 16; Kollmannsperger / Váth, Deutschland, S. 1.

und einer vermietbaren Fläche von 56,2 Mill. square feet ergibt sich ein Gesamtumsatz von USD 14.331 Mill. p. a.²⁶³ Wird dieser in Relation zum gesamten Einzelhandelsumsatz in den USA von USD 2.083.763 Mill. p. a. gesetzt, so ergibt sich ein Umsatzanteil der Factory Outlet Center von 0,69 vH.²⁶⁴

Wird davon ausgegangen, dass in Deutschland die Bedeutung von Factory Outlet Centern zumindest nicht größer sein wird als in den USA, so kann die Angabe von 0,69 vH als Obergrenze für den deutschen Markt verstanden werden. Das Drohpotential, das von einem Anteil von 0,69 vH des Einzelhandelsjahresumsatzes ausgeht - 0,69 vH von € 309 Milliarden entsprechen € 2,1 Milliarden - scheint bei erster Betrachtung sehr gering auszufallen (siehe hierzu Tabelle 7).²⁶⁵ Diese prozentuale Betrachtung ist jedoch noch nicht differenziert genug, denn einige Einzelhandelsbranchen sind von den Verkäufen in Factory Outlet Centern nicht negativ betroffen.

Wird der in Factory Outlet Centern getätigte Umsatz (€ 2,1 Milliarden) in Relation zum Umsatz der Branchen bezogen, die das Factory Outlet Center-relevante Sortiment anbieten (€ 100 Milliarden), so ergibt sich in Bezug auf die Auswirkungen auf diese Einzelhandelsbranchen eine aussagefähigere Analyse. Bei dem oben ermittelten Umsatz von € 2,1 Milliarden und einem bundesweiten Umsatz in den Factory Outlet Centern-relevanten Einzelhandelsbranchen von € 100 Milliarden errechnet sich ein Umsatzanteil der Factory Outlet Center am gesamten Umsatz der Factory Outlet Center-relevanten Branchen von 2,1 vH.²⁶⁶

²⁶³ Vgl. Humphers, numbers, S. 14 und International Council of Shopping Centers, Back Issues, S. 2. Zahlenangaben stammen aus dem Jahr 1999. Neuere Umsatzzahlen für die Factory Outlet Center werden nicht mehr veröffentlicht.

²⁶⁴ Als Einzelhandelsgesamtjahresumsatzgröße wird der gesamte Einzelhandelsumsatz ohne Autoverkäufe und Ersatzteilverkäufe gewählt. Die Einzelhandelsumsatzangabe wird der Vergleichbarkeit wegen ebenfalls aus dem Jahr 1999 genommen. Vgl. U.S. Census Bureau, Monthly Retail and Food Services Sales, o. S.

²⁶⁵ Zu den Ausgangsumsatzzahlen vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2001, S. 258.

²⁶⁶ Abhängig vom Einschluss bzw. Ausschluss weiterer Branchen in die Berechnung ergeben sich andere Prozentzahlen, deren Abweichungen zur errechneten Zahl jedoch in einem vertretbaren Rahmen ausfallen sollte. Politisch motivierte Berechnungen, die ein höheres Bedrohungspotential ausweisen sollen, können somit zu höheren Prozentzahlen gelangen.

Tabelle 7: Potentieller prozentualer Anteil der Factory Outlet Center am Umsatz der Factory Outlet Center-relevanten Branchen²⁶⁷

Bundesweiter Einzelhandelsumsatz (ohne Handel mit KFZ und Tankstellen)	309 Milliarden €
0,69 vH des o. g. Einzelhandelsumsatzes	2,1 Milliarden €
Bundesweiter Umsatz in Factory Outlet Center-relevanten Einzelhandelsbranchen ²⁶⁸	100 Milliarden €
Umsatz von € 2,1 Milliarden in Relation zum Umsatz in Factory Outlet Center-relevanten Branchen	2,1 vH

Auch wenn die Angabe von 2,1 vH nur als Richtgröße zu verstehen ist, so wird doch deutlich, dass bundesweit betrachtet in den Factory Outlet Center-relevanten Einzelhandelsbranchen die Auswirkungen der Etablierung dieser Center eine nicht zu vernachlässigende Größe sein können, aber kein Bedrohungspotential, welches den Einzelhandel bundesweit Existenzängste spüren lassen muss. Voraussetzung für die Auswirkung in diesem Umfang ist jedoch, dass Factory Outlet Center in Deutschland eine genauso große Marktbedeutung erlangen werden wie in den USA.

In welchem Ausmaß der Einzelhandel in der Standortgemeinde sinkende Umsätze zu erwarten hat, ist u. a. abhängig von der Lage des Centers und dem Warenangebot. Bei Centern in Oberzentren werden, sofern durch ein attraktives Angebot an nationalen und internationalen Marken im Center eine hohe Anziehungskraft aus dem regionalen und überregionalen Bereich gegeben ist, die Umsätze des traditionellen Einzelhandels am Standort nur in geringem Umfang

²⁶⁷ Zu den Ausgangsumsatzzahlen vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2001, S. 258.

²⁶⁸ Diese Einzelhandelsbranchen entsprechen der Wirtschaftszweigklassifikationsnummer 52.4 des Statistischen Jahrbuchs 2001 für die Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden. Vom Umsatz der Branchen der Wirtschaftszweigklassifikations-Nr. 52.4 (sonstiger Facheinzelhandel) in Höhe von € 112 Milliarden wird der Umsatz der Branchen der Klassifikations-Nr. 52.45 - hierzu gehört der Einzelhandel mit elektronischen Haushalts-, Rundfunk- und TV-Geräten usw. - nicht mit hinzugerechnet, so dass sich nach Abzug von ca. € 12 Milliarden ein Umsatz von ca. € 100 Milliarden ergibt. Der Umsatz des Einzelhandels mit elektronischen Haushalts-, Rundfunk- und TV-Geräten usw. wird nicht mit hinzugerechnet, da diese Sortimente in der Regel nicht in Factory Outlet Centern vertrieben werden. Zahlenangaben sind jeweils von DEM in Euro umgerechnet und gerundet.

sinken. Mit einem Umsatzrückgang von ein bis zwei vH des gesamten Einzelhandelsumsatzes am Standort des Oberzentrums ist zu rechnen,²⁶⁹ wie der Tabelle 8 zu entnehmen ist. Bei einem Factory Outlet Center in der Lage „middle of nowhere“ kann sich in der dazugehörigen Standortgemeinde eine Umsatzverteilung zu Lasten des bestehenden Einzelhandels von zwei bis drei vH des gesamten Einzelhandelsumsatzes am Standort ergeben.

Tabelle 8: Umsatzumverteilungen nach Warengruppen durch ein Factory Outlet Center zu Lasten des bestehenden Einzelhandels²⁷⁰

Merkmale \ Varianten	Variante mit ca. 10.000 m ² Verkaufsfläche	Variante mit ca. 20.000 m ² Verkaufsfläche
Modellrechnung Standort Oberzentrum		
Umsatzumverteilung in Warengruppe Bekleidung / Textilien zu Lasten des bestehenden Einzelhandels		
- absolut in Mill. €	10,4	13,6
- relativ in %*	3,2	4,2
Umsatzumverteilung insgesamt zu Lasten des bestehenden Einzelhandels		
- absolut in Mill. €	15,5	22
- relativ in %**	1,1	1,6
Wettbewerbswirkungen in Standort-gemeinde	im Bekleidungs-/Textil-sektor spürbar	im Bekleidungs-/Textil-sektor spürbar
Städtebauliche Auswirkungen in Standort-gemeinde	nicht wahrscheinlich	nicht wahrscheinlich
Modellrechnung Standort "middle-of-nowhere" (Kleinstadt)		
Umsatzumverteilung in Warengruppe Bekleidung / Textilien zu Lasten des bestehenden Einzelhandels		
- absolut in Mill. €	2,0	2,4
- relativ in %*	10,3	12,4
Umsatzumverteilung insgesamt zu Lasten des bestehenden Einzelhandels		
- absolut in Mill. €	3,0	4,0
- relativ in %**	2,0	2,7
Wettbewerbswirkungen in Standort-gemeinde	im Bekleidungs-/Textil-sektor erheblich	im Bekleidungs-/Textil-sektor erheblich
Städtebauliche Auswirkungen in Standort-gemeinde	gegeben	gegeben

*: gegenüber gesamter Umsatzleistung in der Warengruppe im Oberzentrum / in der Kleinstadt

**: gegenüber gesamter Umsatzleistung des Einzelhandels im Oberzentrum / in der Kleinstadt

²⁶⁹ Diese sowie nachfolgende Zahlenangaben lassen sich entnehmen aus Vogels / Will, Auswirkungen, S. 89.

²⁷⁰ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 89.

Wird nicht der Einzelhandel allgemein, sondern der Umsatz nach Warengruppen differenziert betrachtet, so lässt sich erkennen, dass in der für Factory Outlet Center wichtigsten Warengruppe Bekleidung / Textilien die Umsatzumverteilung beim Standort Oberzentrum drei bis vier vH und beim Standort „middle of nowhere“ zehn bis zwölf vH betragen kann. Die Wettbewerbswirkungen im Bekleidungs- / Textilsektor des Oberzentrums sind folglich spürbar; bei der nächstgelegenen Kleinstadt des Factory Outlet Centers in der Lage „middle of nowhere“ sind sie erheblich.

Mit den soeben genannten Zahlen ist der Übergang von den produkt- zu den akzeptiererbezogenen Determinanten vollzogen, denn die Branchenzugehörigkeit des Einzelhandelsbetriebes ist eine akzeptiererbezogene Determinante der Akzeptanz. Das Ausmaß der Ablehnung bzw. die Nichtakzeptanz der Ansiedlung von Factory Outlet Centern seitens einzelner Einzelhändler ist abhängig von der Branche, in der der zu untersuchende Einzelhandelsbetrieb tätig ist. Im Umfeld des Factory Outlet Centers werden diejenigen Branchen mit Umsatzrückgängen zu rechnen haben, die stark im Center vertreten sind. Hierzu gehören Bekleidung / Textilien, Schuhe, Haushaltswaren (inkl. Glaswaren, Keramik und Porzellan), Sportartikel sowie Lederwaren.²⁷¹ Die zu diesen Branchen gehörenden Einzelhändler werden folglich durch Drohungen den Markenartikelherstellern gegenüber versuchen, die Anmietung von Verkaufsflächen durch die Markenartikelhersteller und damit die Ansiedlung der Center zu verhindern.

Die am Standort befindlichen Einzelhandelsbetriebe, deren Warengruppen weniger stark im Factory Outlet Center vertreten sind, können von der Ansiedlung profitieren. Durch die Kundenzuführeffekte kann es zu einem Umsatzwachstum in den genannten Betrieben kommen.²⁷² Des Weiteren wird die Ansiedlung neben dem Umsatzwachstum in den genannten Einzelhandelsunternehmen zu einer Umsatzsteigerung im Dienstleistungssektor und der Gastronomie führen.²⁷³ Tankstellenbetreiber können ebenso zu den Profiteuren gehören wie Betreiber von Hotels und Pensionen. Die soeben aufgezählten profitierenden

²⁷¹ Siehe Punkt 4.2.1.2.2.

²⁷² Hierauf wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch detaillierter eingegangen. Siehe Punkt 4.4.3.2.1.

²⁷³ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 88.

Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen können somit den Akzeptierern zugeordnet werden, sofern nicht die seitens des Einzelhandels z. T. emotional geführte Diskussion die Fakten in den Hintergrund drängt und diese Betriebe aus nichtsachlichen Gründen die Factory Outlet Center nicht akzeptieren.

Neben der Branche kann auch die Unternehmensgröße eine betrachtenswerte akzeptiererbezogene Determinante sein. Beispielsweise ist ein Einzelhandelsunternehmen im Bekleidungssektor mit vielen verschiedenen Standorten von der Ansiedlung eines Factory Outlet Centers an einem einzelnen Standort in seiner Gesamtheit relativ gering betroffen, da nur eine einzelne Verkaufsstätte einen nennenswerten Umsatzrückgang hinzunehmen hätte. Bezogen auf den Umsatz der gesamten Kette ist dieser Rückgang durch Erfolge anderer Filialen kompensierbar. Ein einzelner Einzelhändler am Standort eines Factory Outlet Centers hingegen kann die Umsatzrückgänge nicht so einfach kompensieren. Ein möglicher Ausweg für ihn wäre eine Sortimentsumstellung. In Bezug auf die Unternehmensgröße ist ergänzend noch ein weiterer Sachverhalt anzumerken. Größere Unternehmen haben im Vergleich zu kleinen Einzelhändlern bedeutendere Drohpotentiale gegenüber den Markenartikelherstellern, da sie ein umfangreicheres Einkaufsvolumen aufweisen.

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten zu betrachten. Hierzu lassen sich die zu den makroökonomischen Kräften zählenden Marktstrukturen und die Marktwachstumschancen anführen. Auf Grund des Konzentrationsprozesses im Einzelhandel hat sich das wirtschaftliche Kräfteverhältnis zwischen den Markenartikelherstellern und dem Einzelhandel zugunsten des Einzelhandels verschoben. Dieses Kräfteverhältnis ist jedoch nicht in allen Warengruppen gleich gestaltet. Der Lebensmittelbereich z. B. wird von so wenigen großen Handelsunternehmen beherrscht, dass von einem Oligopol gesprochen werden kann.²⁷⁴ Dadurch verfügen die Handelsunternehmen über ein erhebliches Machtpotential. Im Textilbereich, dem wesentlichsten Sortiment im Factory Outlet Center,²⁷⁵ ist die Konzentration des Marktes geringer. Hier gibt es noch zahlreiche den selbständigen

²⁷⁴ Da die angebotenen Güter im Urteil der Nachfrager heterogen sind, wird von einem heterogenen Oligopol gesprochen. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 567.

²⁷⁵ Siehe Punkt 4.2.1.2.2.

oder in kleineren Ketten organisierten Fachhandel. Die Absatzmöglichkeiten für den traditionellen stationären Einzelhandel gestalten sich zunehmend schwieriger. Durch die Expansion der Einzelhandelsflächen sinken die Quadratmeterumsätze.²⁷⁶ Die fortschreitende Entwicklung der Verkäufe über das Internet führt zu einer zusätzlichen Bedrohung für den stationären Einzelhandel.²⁷⁷ Die Marktwachstumschancen für den traditionellen stationären Einzelhandel sind somit als gering zu bezeichnen. Die dargestellte schwierige wirtschaftliche Situation für den stationären Einzelhandel führt zu einer besonderen Empfindlichkeit des Einzelhandels gegenüber zusätzlichen potentiellen Bedrohungen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für Einzelhändler, die die Factory Outlet Center-relevanten Warengruppen anbieten und sich im Umfeld von Factory Outlet Centern befinden, die Gefahr eines Umsatzrückganges gegeben ist. Von diesen Händlern ist keine Akzeptanz zu erwarten. Alle übrigen Einzelhändler im Einzugsgebiet sind von den Centern weniger betroffen bzw. können mit Umsatzsteigerungen rechnen. Bei der Nichtakzeptanz durch die zuletzt genannten Einzelhändler ist die emotionale Komponente und die Unsicherheit, was die Innovation tatsächlich bewirkt, von großer Bedeutung.

4.2.2.2 Lösungsvorschläge für den Einzelhandel-Hersteller-Konflikt

Zur Beseitigung der Nichtakzeptanz bei Einzelhändlern bieten sich Lösungsmöglichkeiten an. Während in den USA die Einzelhändler die unverkaufte Ware am Saisonende häufig an die Markenartikelhersteller zurückgeben können, ist den Einzelhändlern die Rückgabe von Überschussware an die Hersteller in Deutschland i. d. R. nicht möglich.²⁷⁸ Eine Ausnahme ist z. B. der schwäbische Schuhhersteller Salamander, der plant, seinen Exklusivhändlern ab Herbst des Jahres 2002 seine Schuhprodukte auf Kommissionsbasis anzubieten.²⁷⁹

Hersteller, die Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern beziehen, können den von ihnen belieferten Einzelhändlern bundesweit oder in dem entsprechenden

²⁷⁶ Vgl. Kaapke, Mietkosten, S. 26.

²⁷⁷ Zum Internethandel vgl. Karl, E-Commerce, S. 10; zum Versandhandel vgl. Mattmüller, Typologie, S. 16-31; zu den Auswirkungen des Versandhandels auf die Immobilienbranche, insbesondere auf zukünftige Projektentwicklungen vgl. Schwarz, Competition, S. 50-55.

²⁷⁸ Vgl. o.V., Deutschland, S. 7.

²⁷⁹ Vgl. o.V., Rabatt, S. 85.

Einzugsgebiet anbieten, die unverkaufte Ware am Saisonende zurückzunehmen, um diese dann im Center selbst zu vermarkten. Gegebenenfalls kommt auch eine auf bestimmte Warenangebote beschränkte Rücknahmeverpflichtung der Hersteller in Betracht. Der Einzelhandel kann sich auf die für ihn lukrative Vermarktung der jeweils aktuellen Kollektion konzentrieren. Der Einzelhandel als Hauptvertriebsweg wäre von Restposten, Überbeständen und schwer absetzbaren Artikeln befreit.²⁸⁰ Möglicherweise ist das geplante Vorgehen von Salamander ein Zeichen dafür, dass sich die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Herstellern und Einzelhändlern in Deutschland in eine Richtung ändert, die die Entwicklung von Factory Outlet Centern fördert.

Ergänzend hierzu könnte sich der Hersteller gegenüber seinem Einzelhandelskunden dazu verpflichten, keine Ware speziell für den Verkauf in Factory Outlet Centern herzustellen. In den USA z. B. werden sogenannte store labels speziell für den Verkauf in den eigenen Verkaufsstätten hergestellt.²⁸¹ Die Aufnahme dieser Warengruppe widerspricht aus Sicht des Einzelhandels der eigentlichen Aufgabe von Factory Outlet Centern, die in dem Verkauf von Zweite-Wahl-Ware, Auslaufmodellen, Produktionsüberhängen und Musterkollektionen besteht.²⁸² Der Einzelhandel könnte der Ansiedlung von Factory Outlet Centern aufgeschlossener gegenüberstehen, wenn die soeben erwähnte Warenbeschränkung im Mietvertrag zwischen dem Markenartikelhersteller und dem Investor bzw. Centermanagement vereinbart wird. Damit wird auch die für den bestehenden Einzelhandel existierende Gefahr der schleichenden Umwandlung des Centers in ein Shopping Center minimiert. In dieselbe Richtung zielt die bauplanungsrechtliche Möglichkeit der Festsetzung des Charakters der im Center angebotenen Waren als Zweite-Wahl-Waren, Auslaufmodelle, Musterkollektionen und Produktionsüberhänge z. B. in Form eines städtebaulichen Vertrages.²⁸³ Hierdurch wäre eine zusätzliche Sicherheit für den Einzelhandel gegeben. Auch ein Bus-Shuttle-Service der das Center mit der Innenstadt verbindet, könnte ein Baustein für eine gute Zusammenarbeit zwischen dem lokalen Ein-

²⁸⁰ Vgl. Hussla, Sache, S. 248-249; Völkel, Handel, S. 78. Siehe auch Abbildung 17 Zeile b) in Punkt 4.2.1.2.1.

²⁸¹ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 48.

²⁸² Vgl. Fischer, Weltmarken, S. 189.

²⁸³ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 137; Harnöß, Markenbewusste, S. 48.

zelhandel und dem Center-Betreiber sein.

Für den Einzelhandel im Umfeld wird es dann zu Kundenzuführeffekten kommen, wenn gute Wegebeziehungen zwischen dem Center und dem bereits vorhandenen Einzelhandel vorhanden sind bzw. geschaffen werden.²⁸⁴ Hinweise im Center auf die Geschäfte in der Region, welche die aktuelle Kollektion der jeweiligen Marke anbieten, wären hilfreich. So könnte auch in einem städtebaulichen Vertrag zwischen dem Projektentwickler und der öffentlichen Hand vereinbart werden, dass vor den jeweiligen Verkaufsstätten im Center mit einer Tafel auf die genannten Betriebe in der Region verwiesen wird.²⁸⁵

Ein Ansatz zur Integration der Interessen möglichst vieler Beteiligten wäre noch in der Gründung eines Beirates für das Factory Outlet Center zu sehen. Hierin könnte z. B. die ortsansässige Industrie- und Handelskammer, ein ortsansässiger Einzelhandelsverband, Politiker, Vertreter der zukünftigen Mieter im Center, Vertreter des Projektentwicklers etc. vertreten sein. In diesem Gremium könnten dann Formen der Zusammenarbeit ausgearbeitet werden.

Festhalten lässt sich: Obwohl nur wenige Einzelhandelsbranchen negativ betroffen sind und die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten existieren, wird es von der Mehrzahl der Einzelhandelsunternehmen keine Akzeptanz der Center geben. U. a. führt die Unsicherheit, was die Innovation tatsächlich bewirkt, zur Nichtakzeptanz, auch bei vielen Einzelhändlern, die rational betrachtet, keine negativen Auswirkungen zu erwarten hätten. Letztendlich bedarf es jedoch keiner Akzeptanz der Einzelhändler, um Factory Outlet Center anzusiedeln und zu etablieren. Eine Akzeptanz wäre zwar hilfreich, ist aber nicht zwingend notwendig. Entscheidend ist die Akzeptanz seitens der Markenartikelhersteller. Wenn diese bereit sind, Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anzumieten und zu betreiben, obwohl der Einzelhandel Druck auf sie ausübt, werden sich die Center dennoch erfolgreich vermieten lassen.

²⁸⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 138-139.

²⁸⁵ Beim Factory Outlet Center in Zweibrücken ist dies in einem städtebaulichen Vertrag vereinbart worden. Vgl. Harnöß, Markenbewusste, S. 48.

4.2.3 Konsumenten als Käufer in Factory Outlet Centern

Die Konsumenten sind die Käufer, die Waren in den einzelnen Verkaufsstätten der Markenartikelhersteller erwerben. Konsumenten erwerben Güter „für sich selbst als Individuen, für andere Haushaltsmitglieder oder für Dritte, z. B. bei Geschenken.“²⁸⁶ Ohne den wiederholten Besuch des Centers seitens der Konsumenten und entsprechender getätigter Käufe kann ein Factory Outlet Center nicht wirtschaftlich betrieben werden. Daher werden u. a. potentielle Investoren kritisch hinterfragen, ob eine nachhaltige Akzeptanz bei den Konsumenten zu erwarten ist. Als Akzeptanz der Konsumenten wird die Bereitschaft verstanden, in Factory Outlet Centern regel- oder unregelmäßig einzukaufen. Zu betonen ist, dass von einer Akzeptanz nur dann gesprochen werden kann, wenn der Konsument wiederholt im Center einkauft (Fortsetzungsakzeptanz).²⁸⁷

4.2.3.1 Vorteilhaftigkeit von Factory Outlet Centern für den Konsumenten

Bei den produktbezogenen Determinanten ist insbesondere der relative Vorteil des Factory Outlet Centers im Vergleich zu anderen Einkaufsstätten betrachtungswert. Die Attraktivität von Factory Outlet Centern aus Sicht der Konsumenten ergibt sich im wesentlichen aus der Möglichkeit, an einem einzigen Ort verschiedene Herstellermarkenartikel zu ermäßigten Preisen zu erwerben. Markenartikel weisen aus Sicht der Konsumenten neben dem Grundnutzen einen Zusatznutzen auf. Der Grundnutzen, den nahezu alle Angebote erfüllen, besteht in der allgemeinen Funktionserfüllung, während der Zusatznutzen aus der persönlichen Sozialprofilierung resultiert. Der Zusatznutzen ist es, der zur Attraktivität der Markenartikel führt.²⁸⁸ Darüber hinaus bieten Markenartikel dem Kunden beim Kauf auf Grund des im vorhinein bekannten Leistungsprofils eine gewisse Sicherheit. U. a. führt die Wiederholungskaufchance der Konsumenten beim Markenartikel zu einem vermehrten Absatz dieser Produkte.²⁸⁹

²⁸⁶ Tietz, Handelsbetrieb, S. 109.

²⁸⁷ Zum Begriff Fortsetzungsakzeptanz siehe Punkt 3.2.3.

²⁸⁸ Vgl. Pepels, Handbuch, S. 52. Zu Markenartikelfunktionen vgl. auch Bruhn, Marken, S. 22-23. Zum Begriff Markenartikel vgl. Bänsch, Käuferverhalten, S. 236.

²⁸⁹ Vgl. Scheuch, Marketing, S. 343-344 und Pepels, Handbuch, S. 56-57. Im zuletzt genannten Werk sind neben der Sicherheit und der Wiederholungskaufchance weitere vorteilhafte Markeneigenschaften aufgeführt. Zu den Vorzügen des Markenartikels vgl. auch Schröder / Mehling, Partievermarktung, S. 402.

Vorteilhaft wird sich für die Konsumenten die Preissituation in Factory Outlet Centern darstellen. Denn dort werden Markenartikel zu Preisen angeboten, die in der Regel 30 bis 60 vH unter den im traditionellen Einzelhandel verlangten Preisen liegen.²⁹⁰ Diese Preisermäßigung ist in Factory Outlet Centern in den USA²⁹¹ und in Fabrikläden²⁹² in Deutschland anzutreffen. Es ist davon auszugehen, dass die Waren mit diesen Ermäßigungen auch in Factory Outlet Centern in Deutschland verkauft werden. Für diese Preisermäßigung muss der Käufer in Kauf nehmen, dass es sich bei den erworbenen Gütern u. a. um Zweitwahl-Ware, Auslaufmodelle, Produktionsüberhänge etc. handelt. Zu berücksichtigen ist auch, dass Handelsmarkenartikel, z. B. der großen Kaufhäuser, zum nichtermäßigten Preis zumeist immer noch preiswerter sind als preisreduzierte hochwertige Herstellermarkenartikel, die in Factory Outlet Centern vertrieben werden.

Auf Grund der Sortimentszusammensetzung ist ebenfalls die Möglichkeit eingeschränkt, Zielkäufe zu tätigen. Als weiterer Nachteil gestaltet sich für den Konsumenten die im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel in der Regel weitere Anfahrt zum Factory Outlet Center. Hierdurch wird ein Teil des Ersparten wieder kompensiert. In der längeren Anfahrt liegt u. a. auch die Begründung für einen erschwerten Umtausch der erworbenen Waren.²⁹³

Neben dem Preis spricht für einen Einkauf in einem Factory Outlet Center das sogenannte bargain feeling, welches sich beim Käufer entwickeln kann.²⁹⁴ So

²⁹⁰ Lausberg / Schröder sprechen sogar von Preisermäßigungen in Höhe von 30 bis 70 vH. Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 350. Fischer beziffert die Ermäßigungen auf 20 bis 70 vH. Vgl. Fischer, Weltmarken, S. 181.

²⁹¹ Vgl. zu Preisen in Factory Outlet Centern in den USA Casey / Konarski III, overview, S. 58.

²⁹² Vgl. Zeppelin Verlag GmbH, Fabrikverkauf, S. 8.

²⁹³ Zur großen Bedeutung des Kriteriums Anfahrtszeit für die Konsumenten vgl. Studie von Lausberg und Schröder zu Kunden von Factory Outlet Centern. Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 362. Da diese Studie im weiteren Verlauf häufiger zitiert wird, werden hier kurz die Rahmendaten der Studie dargestellt. Zielrichtung der Untersuchung war ein Nutzenvergleich verschiedener Betriebsformen des Einzelhandels aus Kundensicht. Hierzu wurden 421 Kunden eines innerstädtischen Warenhauses, eines innerstädtischen Textilkaufhauses, zweier Shopping Center außerhalb der Innenstädte und zweier Fabrikläden am Standort Grüne Wiese befragt. Die Konsumenten werden in der Studie in verschiedene Cluster aufgeteilt: unauffällige Kunden, anspruchsvolle Modekunden, anspruchsvolle Aufwandsminimierer, spaßorientierte Modekunden, modebewusste, treue Aufwandsminimierer und preisorientierte Modemuffel. Welche Kundengruppen Factory Outlet Centern den größten Gesamtnutzen beimessen, und damit die Center am stärksten akzeptieren werden, wird im weiteren Verlauf der Arbeit dargelegt.

²⁹⁴ Vgl. Dahlkamp, Pilger, S. 60.

kann es zu Käufen von Konsumenten kommen, die nur deswegen Waren erwerben, weil der Preis in Relation zum üblicherweise hierfür Verlangten niedrig ist. 70 vH der Konsumenten gaben in einer von Albaum veröffentlichten Befragung an, zu der Gruppe zu gehören, die sich so verhält.²⁹⁵

Damit das sogenannte bargain feeling beim Konsumenten entsteht, ist es hilfreich, wenn das Empfinden eines Einkaufes in einer Fabrik unter Ausschaltung des Einzelhandels hervorgerufen wird. Infolgedessen eignet sich eine alte, historische Fabrikhalle gut für die Umnutzung in ein Factory Outlet Center.²⁹⁶ Möglicherweise besteht auch die Chance, ein altes zu sanierendes Fabrikgebäude als Haupteingang zu verwenden und um einen an diese Architektur angepassten Neubau zu erweitern.

Auch ist es für das beschriebene Einkaufsgefühl sinnvoll, wenn im Center nur ein begrenzter Service angeboten wird, da dies dazu beiträgt, den Konsumenten die Gründe für die Preisermäßigungen zu verdeutlichen. Die hohe Bedeutung von Preisermäßigungen wird auch durch eine Umfrage der Axel Springer Verlag AG deutlich, in der über 60 vH dem Satz „ich bin immer auf der Suche nach Sonderangeboten“ „weitgehend“ oder „voll und ganz“ zugestimmt haben.²⁹⁷ Über 70 vH der Konsumenten stimmen der Aussage „ich achte beim Kauf von Kleidung auf günstige Angebote“ und ca. 50 vH den Aussagen „ich suche beim Kleidungskauf gezielt nach Sonderangeboten“ sowie „ich kaufe Kleidung öfters (!) erst gegen Ende der Saison, wenn die Preise schon vielerorts reduziert sind“ zu.²⁹⁸ Bei den drei zuletzt genannten Aussagen war der Anteil der zustimmenden Frauen jeweils sieben bis acht Prozentpunkte höher als jener der Männer, was als erstes Indiz für das Geschlecht des typischen Factory

²⁹⁵ Vgl. Albaum, Einkaufsverhalten, S. 103. Da die von Albaum veröffentlichte Studie im weiteren Verlauf mehrfach zitiert wird, werden hier kurz einige Rahmendaten der Studie vorgestellt. Im Rahmen der Studie, die die Zeitschrift Textilwirtschaft im Oktober 1996 durchgeführt hat, wurden 1.013 Männer und Frauen im Alter von 18 bis 65 Jahren im Wesentlichen zu Ausgabeverhalten und Modeorientierung befragt.

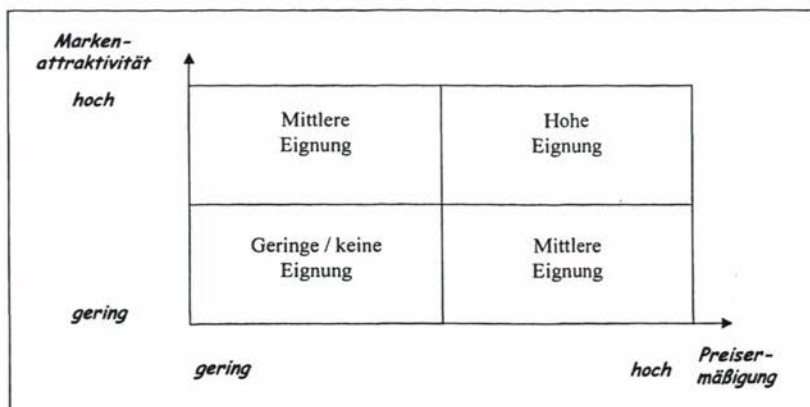
²⁹⁶ Zur gewerblichen Nutzung von Baudenkmälern vgl. Haß, Baudenkmale, S. 747-749; Haß, Fabriken, S. 42-46. Zur beispielhaften Nutzung eines historischen Gebäudes als Factory Outlet Center vgl. Puhlmann, England, S. 36-38.

²⁹⁷ Vgl. Axel Springer Verlag AG, Befragung, S. 164. Im Rahmen der Untersuchung des Axel Springer Verlages wurden 23.322 Personen befragt. Gegenstände der Befragung waren u. a. Freizeitinteressen, Einstellungen zum äußeren Erscheinungsbild sowie Marken- / Qualitätsbewusstsein und Preis- versus Marken-Präferenzen der Konsumenten.

²⁹⁸ Vgl. Albaum, Einkaufsverhalten, S. 103.

Outlet Center-Kunden gelten kann.²⁹⁹ Aus der hohen Zustimmung zum preisgünstigen, nachsaisonalen Einkauf wird auch deutlich, dass Auslaufmodelle und Produktionsüberhänge auf eine vorhandene Nachfrage treffen. Aus Konsumentensicht stellt die Markenattraktivität in Verbindung mit den Preisermäßigungen den entscheidenden relativen Vorteil eines Factory Outlet Centers dar.³⁰⁰ Aus der Perspektive der Konsumenten ergibt sich somit die in Abbildung 19 dargestellte Attraktivität von Warenangeboten.

Abbildung 19: Attraktivität der Warenangebote in einem Factory Outlet Center aus Konsumentensicht



Zu den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gehört auch die Komplexität der Innovation. Für den Konsumenten besteht die Abweichung vom bisherigen Einkaufsverhalten bzw. von der bisherigen Einkaufsstättenwahl im Wesentlichen nur in einem veränderten, voraussichtlich längeren Anfahrtsweg zur Einkaufsstätte. Die zusätzliche Komplexität der Innovation Factory Outlet Center bzw. die Schwierigkeit für den Konsumenten, die Innovation als Einkaufsstätte zu nutzen, ist somit als gering einzuschätzen.

²⁹⁹ Vgl. auch Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 56-57. Lausberg und Schröder identifizieren die sogenannten anspruchsvollen und die spaßorientierten Modekunden als typische Factory Outlet Center-Kunden. Beide Kundengruppen sind überwiegend weiblichen Geschlechts.

³⁰⁰ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 58; Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 364. Die von Lausberg und Schröder in einer empirischen Analyse ermittelten typischen Factory Outlet Center-Kunden messen den Preisabschlägen und den renommierten Marken einen hohen Nutzenwert bei.

Auch die Erprobbarkeit als produktbezogene Determinante der Akzeptanz ist bei der Innovation Factory Outlet Center positiv zu bewerten. Die Konsumenten können das Factory Outlet Center immer, insbesondere aber auch beim ersten Besuch, ohne besonders hohen Kostenaufwand aufsuchen und brauchen es nur dann erneut zu besuchen, wenn es ihnen zugesagt hat. Die produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz lassen damit eine Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Konsumenten erwarten.

4.2.3.2 Kundentypen in Factory Outlet Centern

Neben den produktbezogenen Determinanten gilt es die akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz zu betrachten. Da es sich bei den Käufern um Individuen handelt, werden die individuumbezogenen Einflussgrößen betrachtet, und nicht wie bei den Analysen zuvor die unternehmensbezogenen Größen. Insbesondere die zu den individuumbezogenen Einflussgrößen zählenden sozio-ökonomischen Größen sind bei der Beurteilung, wer Factory Outlet Center als Konsument akzeptieren wird, von Interesse.

Zu den sozio-ökonomischen Determinanten zählen neben der sozialen Schicht die individualspezifischen Größen. Zu den zuletzt genannten Größen gehört u. a. das Geschlecht des Konsumenten. Die oben dargestellte größere Bedeutung des Preisnachlasses für Frauen als für Männer lässt eine höhere Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Frauen vermuten. Auch der Umstand, dass der Stellenwert von Kleidung bei Frauen höher ist als bei Männern, lässt dieselbe Vermutung auf Grund des Angebotes hochwertiger Markenartikel im Factory Outlet Center zu. 71 vH der befragten, modisch orientierten Männer achten stark oder sehr stark auf ihre Kleidung, während beim gleichen Frauentyp dies 89 vH tun. Bei den nicht modisch orientierten Männern sind es 38 vH, bei den Frauen 59 vH.³⁰¹ Der höhere Stellenwert der Kleidung ist ein Indiz für eine größere Akzeptanz von Bekleidungsmarkenartikeln. Diese starke Markenorientierung kombiniert mit der ebenso starken Preisorientierung führt zum Begriff des Smart-Shoppers, wie in Abbildung 20 dargestellt. Der Smart-Shopper bevorzugt hochwertige Markenartikel, erwirbt sie jedoch auf Grund seiner ho-

³⁰¹ Vgl. Albaum, Einkaufsverhalten, S. 32.

hen Preissensibilität nur dann, wenn er sie preisermäßigt erhalten kann.³⁰² Dieser Konsumententyp ist der klassische Factory Outlet Center-Kunde.

Abbildung 20: Konsumenten-Klassifikations-Matrix³⁰³

		Markenorientierung	
		stark	schwach
Preisorientierung	stark	Der Smartshopper	Der Schnäppchenjäger
	schwach	Der klassische Markenkäufer	Der desorientierte Bedarfskäufer

Wenn die Preisorientierung und der Stellenwert der Kleidung bei Frauen größer ist als bei Männern, und eben die genannten preisreduzierten Markenartikel der Anreiz der Center sind, so kann dies als Indiz dafür gewertet werden, dass die Attraktivität der Center für Frauen höher ist als für Männer. Die Betrachtung der in Fabrikläden einkaufenden Personen kann als Bestätigung der soeben getroffenen Behauptung gelten. Denn die Fabriklädenbesucher setzen sich zu ca. 60 vH aus weiblichen und zu ca. 40 vH aus männlichen Personen zusammen.³⁰⁴ Es ist zu erwarten, dass die Käufergruppe in Factory Outlet Centern sich ebenso zusammensetzen wird.

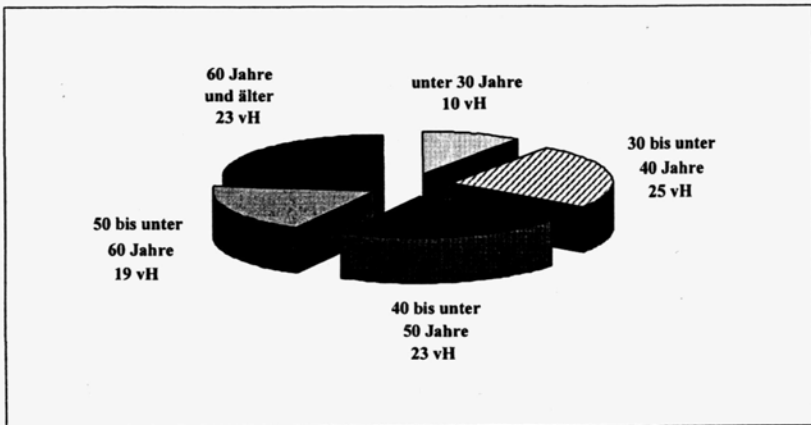
³⁰² Vgl. Pabst / Brambach, Vertriebsformen, S. 166. Anzumerken ist, dass keine einheitliche Konsumentengruppeneinteilung existiert. Zur Einteilung in die Gruppen Smart Shopper, klassischer Schnäppchenjäger und Qualitätskäufer vgl. Oschmann / Schmelzer, Notbremse, S. 29-30.

³⁰³ Vgl. zur in leicht modifizierter Form übernommenen Abbildung und dem Sachverhalt Meer, Deal Shoppers, S. 1-7.

³⁰⁴ Zahlenangaben aus dem Jahr 2000. Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 53; o.V., Fabrik, S. 42-43. Eine Studie kommt sogar zu dem Ergebnis, dass 2/3tel bis 3/4tel der typischen Factory Outlet Center-Besucher weiblichen Geschlechts sein werden. Zu diesen Kundengruppen, den anspruchsvollen und spaßorientierten Modekunden, vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356-357. Zum Geschlecht des Factory Outlet Center-Kunden im Ausland vgl. Hahn / Pudemat, USA, S. 101 sowie Vogels / Will, Auswirkungen, S. 32-33.

Neben dem Geschlecht gehört das Alter der Konsumenten zu den individual-spezifischen Größen, denn bestimmte Verhaltensstrukturen hängen vom Alter ab.³⁰⁵ Bei einer Konsumentenbefragung in Fabrikläden in Thüringen wurde eine ungefähre Gleichverteilung der Altersklassen ab 30 Jahren festgestellt,³⁰⁶ so wie der Abbildung 21 zu entnehmen ist. Während die unter 30-jährigen nur mit einem Anteil von 10 vH vertreten sind, sind die Altersklassen der 30- bis unter 40-jährigen, der 40- bis unter 50-jährigen, der 50- bis unter 60-jährigen und der 60-jährigen und älteren Personen mit jeweils 19 bis 25 vH vertreten.³⁰⁷ Wird davon ausgegangen, dass dieses Ergebnis auf Factory Outlet Center-Kunden übertragbar ist bzw. nur unwesentliche Abweichungen hierzu aufweist, kann somit von einer Gleichverteilung bezüglich des Alters der Kunden ausgegangen werden, mit der Ausnahme, dass die unter 30-jährigen unterrepräsentiert sind.

Abbildung 21: Alter der Kunden von Fabrikverkaufsstätten³⁰⁸



Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Lausberg und Schröder. Die von ihnen als typische Factory Outlet Center-Kunden identifizierten anspruchsvollen und spaßorientierten Modekunden stammen aus allen Altersgruppen. Das Durch-

³⁰⁵ Vgl. Schmitz / Kölzer, Einkaufsverhalten, S. 63-64.

³⁰⁶ Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 53.

³⁰⁷ Die übrigen Altersklassen umfassen jeweils 10 Jahre.

³⁰⁸ Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 53.

schnittsalter der Kunden liegt bei 39,4 bzw. 38,2 Jahren, und somit im mittleren Bereich der befragten Kunden.³⁰⁹

Neben den individualspezifischen Größen ist die soziale Schicht betrachtenwert. Hierzu zählende Faktoren sind das Einkommen und die Ausbildung. In Factory Outlet Centern werden Markenartikel zu reduzierten Preisen verkauft. No-Name-Produkte und Handelsmarken, die beide im traditionellen Einzelhandel erworben werden können, weisen geringere Preise auf als die im Center angebotenen reduzierten Markenartikel, wenn auch nicht zu gleicher Qualität. Der verstärkt im Factory Outlet Center anzutreffende Kundentyp bevorzugt Herstellermarkenartikel, und ist dafür bereit, einen höheren Preis zu akzeptieren, als ihn ein Handelsmarkenartikel im traditionellen Einzelhandel kosten würde.³¹⁰ Diese oben dargestellte hohe Markenorientierung der Käufer ist im Zusammenhang mit einem mittleren bis guten Einkommen zu sehen. In us-amerikanischen Factory Outlet Centern liegt das Haushaltsbruttoeinkommen der Käufer um ca. 50 vH über dem durchschnittlichen Haushaltseinkommen in den USA.³¹¹

Eine Untersuchung von Fabriklädenbesuchern in Deutschland kommt zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel dieser Besucher ein Nettoeinkommen von mehr als € 2.000 pro Monat aufweisen,³¹² der Durchschnitt der Besucher verfügt damit über ein Einkommensniveau, das ihn für die Hersteller interessant werden lässt. Die Mehrzahl der Autoren geht von einem über dem Bundesdurchschnitt liegenden Einkommen aus.³¹³ Lausberg und Schröder hingegen charakterisieren die Factory Outlet Center-Kunden als eine Gruppe, deren Einkommen relativ breit gestreut ist bzw. in der mittlere Einkommen stark vertreten sind.³¹⁴ Somit gehen sie nicht von einem überdurchschnittlichen, sondern nur von einem mittleren Einkommen aus. Werden die Studien zusammengefasst, so lässt sich ein

³⁰⁹ Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356-357.

³¹⁰ Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356. Zur Qualitätsorientierung der Kunden vgl. Lausberg, FOC, S. 3.

³¹¹ Vgl. Hahn / Pudemat, USA, S. 101.

³¹² Vgl. Dahlkamp, Pilger, S. 61, der auf eine Studie der Universität Tübingen verweist. Die Studie wird nicht weiter konkretisiert. Die Zahlenangabe ist auf Grund der Umrechnung von DEM in Euro gerundet.

³¹³ Vgl. Casey / Konarski III, overview, S. 48; Vogels / Will, Auswirkungen, S. 32-33; Tietz im Zusammenhang mit der Gegenüberstellung von Discount- und Off-Price-Kunden vgl. Tietz, Factory Outlets, S. 78 sowie Dahlkamp, Pilger, S. 61 im Zusammenhang mit Fabriklädenbesuchern.

³¹⁴ Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356-357.

durchschnittliches bis überdurchschnittliches Einkommen der Factory Outlet Center-Kunden erwarten. Wird davon ausgegangen, dass sich Factory Outlet Center-Besucher zu einem wesentlichen Teil aus den Besuchern der Fabrikläden zusammensetzen werden bzw. ähnlich zusammensetzen werden wie diese Besucher, so ist ein überproportional hoher Anteil an Selbstständigen zu erwarten. Denn die Fabrikläden werden insbesondere auch von Selbstständigen besucht.³¹⁵ Die Begründung liegt u. a. in der hohen Mobilität dieses Personenkreises und des häufig beruflich bedingten Tragens hochwertiger Kleidung, Schuhe etc. Angestellte sind überproportional, Arbeiter hingegen unterproportional als Kunden in Fabrikläden vertreten.³¹⁶ Diese Unter- bzw. Überproportionalitäten sind auch in Factory Outlet Centern zu erwarten. Das Bildungsniveau der Factory Outlet Center-Besucher wird, wenn das gleiche Bildungsniveau wie bei Fabriklädenbesuchern unterstellt wird, überdurchschnittlich hoch sein. Denn fast 60 vH der Fabriklädenbesucher weisen Abitur oder einen Hochschulabschluss auf.³¹⁷

Nennen lassen sich zusätzlich zu den sozio-ökonomischen Größen die psychographischen.³¹⁸ Zu den zuletzt genannten zählen die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale wie Lebensstil und Persönlichkeit. Die zukünftigen Factory Outlet Center-Besucher werden zu einem wesentlichen Teil Personen sein, die Freude am Kaufen von Bekleidung, Schuhen etc. haben,³¹⁹ so wie dies in der Regel bei modisch orientierten Personen der Fall ist.³²⁰ Denn häufig ist derjenige, der Freude am Einkaufen hat, bereit, insgesamt mehr Zeit dafür zu verwenden als derjenige, der keine bzw. wenig Freude daran verspürt.³²¹ Und auf Grund des längeren Anfahrtsweges sowie insbesondere der nicht gegebenen Möglichkeit des Zielkaufes ist ein höheres Zeitbudget notwendig. Auch Laus-

³¹⁵ Vgl. o.V., Fabrik, S. 42-43; Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356.

³¹⁶ Vgl. Tietz, Factory Outlets, S. 78. Tietz im Zusammenhang mit der Gegenüberstellung von Discount- und Off-Price-Kunden. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 356-357.

³¹⁷ Vgl. Dahlkamp, Pilger, S. 61, der auf eine Studie der Universität Tübingen verweist. Studie wird nicht weiter konkretisiert. Auf eine überdurchschnittliche Bildung verweisen auch Tietz, Factory Outlets, S. 78 sowie Hahn / Pudemat, USA, S. 101.

³¹⁸ Siehe Punkt 3.3.2.

³¹⁹ Vgl. Tietz, Factory Outlets, S. 78.

³²⁰ Vgl. Albaum, Einkaufsverhalten, S. 32.

³²¹ Zum Thema Freude beim Einkauf im Allgemeinen vgl. Kroeber-Riel, Konsumentenverhalten, S. 396.

berg und Schröder betonen die Bedeutung des Kriteriums Spaß beim Testen neuer Geschäfte sowie beim Ausprobieren und Kauf von Kleidung als ein Kriterium zur Identifikation der typischen Factory Outlet Center-Kunden.³²² Demnach zeigen die identifizierten Kunden ein höheres inneres Engagement, wenn sie sich der Kleidung oder der sonstigen Einkaufsgegenstände widmen, als der Bundesdurchschnitt.³²³

Neben den sozio-ökonomischen und den psychographischen Größen gilt es noch die Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens zu betrachten.³²⁴ U. a. das Preisverhalten und die Preisklasse gehören zu den zuletzt genannten Kriterien. Der ausschließlich qualitätsorientierte Käufer bevorzugt den klassischen Einzelhandel, in dem er die qualitativ hochwertigste und der neuesten Kollektion entstammende Ware erhält.³²⁵ Der ausschließlich preisorientierte Kunde weist eine hohe Akzeptanz der Discounter auf. Anstelle der vom qualitätsorientierten Käufer bevorzugten Herstellermarke präferiert der preisorientierte Käufer die preiswerteren Handelsmarken.³²⁶ Der Factory Outlet Center-Kunde ist nicht nur qualitäts-, sondern auch wie oben dargestellt preisorientiert; er wünscht sich ein hohes Preis-Leistungs-Verhältnis.³²⁷ Diese Relation erhält er durch den Kauf von Markenartikeln zu reduzierten Preisen. Die umweltbezogenen Determinanten sind bei der Betrachtung der Konsumenten von untergeordneter Bedeutung, und werden daher nicht analysiert.

Nach Betrachtung der Determinanten der Akzeptanz seitens der Konsumenten lässt sich deren grundsätzliche Akzeptanz festhalten. Die Akzeptanz ist jedoch abhängig von der jeweils analysierten Person. Nicht alle Konsumenten werden Factory Outlet Center akzeptieren. Die typischen Factory Outlet Center-Kunden wurden zuvor charakterisiert. Die nachweislich vorhandene Akzeptanz von Fa-

³²² Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 350, 354 und 356-357.

³²³ Dieses Engagement wird auch Involvement genannt.

³²⁴ Siehe Punkt 3.3.2.

³²⁵ So werden die sogenannten anspruchsvollen Aufwandsminimierer und modebewussten, treuen Aufwandsminimierer als diejenigen Kundentypen charakterisiert, die Erste-Wahl-Ware und aktuelle Saisonware bevorzugen in Verbindung mit einer relativ geringen Bedeutung von Preisreduzierungen. Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 364. Diese Kundengruppen gehören nicht zu den typischen Factory Outlet Center-Kunden.

³²⁶ Vgl. Oschmann / Schmelzer, Notbremse, S. 29-30.

³²⁷ Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 354.

brikläden bedeutet,³²⁸ dass kein völlig neues Käuferverhalten erforderlich ist, wodurch das Verhalten gut einzuschätzen ist, sofern die Factory Outlet Center-Konzeptionen ansprechend sind. Dementsprechend beantworteten in der von Lausberg und Schröder vorgenommenen Untersuchung fast 80 vH aller Befragten die Frage, ob sie Factory Outlet Center in ihrer Umgebung besuchen würden, mit „auf jeden Fall“ oder „wahrscheinlich“.³²⁹

4.2.3.3 Besuchshäufigkeit, Personenanzahl und durchschnittliche Ausgaben

Mit welcher Besuchshäufigkeit können Projektentwickler von Factory Outlet Centern rechnen? Die o. g. Studie zu Fabriklädenbesuchern in Thüringen gibt wieder, dass ca. 40 vH mindestens halbjährlich in den gleichen Fabrikläden einkaufen, ca. 50 vH (kumuliert) mindestens jährlich. Die übrigen Käufer geben an, dass sie dort seltener oder zum ersten mal einkaufen würden.³³⁰

Dieses Ergebnis wird bestätigt durch eine Studie aus Baden-Württemberg. Dort wird dargelegt, dass ca. 25 bzw. 55 vH, in Abhängigkeit vom untersuchten Fabrikladen, regelmäßig den identischen Fabrikladen aufsuchen.³³¹ Bei Zugrundelegung dieser beiden Studien kann vermutet werden, dass ca. 25 bis 55 vH der Factory Outlet Center-Kunden das Center regelmäßig aufsuchen werden.

Fraglich ist noch, ob der Besuch im Center allein oder in Begleitung erfolgt. Die Baden-Württemberger Studie weist in ca. 29 bzw. 42 vH der Fällen eine Begleitung des Partners aus. In ca. 38 bzw. 41 vH der Fällen wird der Befragte von der Familie oder Freunden begleitet. In den übrigen Fällen (ca. 33 bzw. 17 vH) erfolgt der Besuch ohne Begleitung.³³² Somit ist auch bei Factory Outlet Centern davon auszugehen, dass ca. 2/3 bis 4/5 der Besucher in Begleitung erscheinen werden.

³²⁸ Vgl. o.V., Fabrik, S. 42-43.

³²⁹ Vgl. Lausberg / Schröder, Betriebsformenwettbewerb, S. 348; Lausberg, FOC, S. 3.

³³⁰ Vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 53.

³³¹ Vgl. Schenk / Halder, Differenziertheit, S. 10.

³³² Vgl. Schenk / Halder, Differenziertheit, S. 10.

Von Bedeutung insbesondere für die Markenartikelhersteller ist die Frage, mit welchen Durchschnittsausgaben pro Kunde gerechnet werden kann.³³³ In britischen Factory Outlet Centern werden durchschnittlich € 30 bis € 35 pro Besucher ausgegeben.³³⁴ Die o. g. Studie aus Thüringen kommt auf vergleichbare Werte,³³⁵ während die Studie aus Baden-Württemberg zu höheren Beträgen kommt. Hier werden an einem Standort deutlich über € 250, an dem anderen Standort unter € 100 ermittelt.³³⁶

Die Ursache beim ersten Standort in Baden-Württemberg ist darin zu sehen, dass es sich um den Hersteller Hugo Boss handelt, der sehr hochwertige und hochpreisige Produkte, insbesondere Herren-Anzüge, anbietet, die selbst preisreduziert den o. g. Betrag kosten. Die Abweichung des Ergebnisses des zweiten Baden-Württemberger Standortes vom Ergebnis in Thüringen ist darin zu sehen, dass es sich beim Baden-Württemberger Standort um mehrere Hersteller, u. a. auch mit sehr hochpreisigen Produkten, an einem Standort handelt, während in Thüringen nicht eine solche Gruppe von Läden an einem Standort vorzufinden ist.

Bei Factory Outlet Centern in Deutschland ist somit zu vermuten, dass der durchschnittliche Umsatz pro Kunde in Centern ohne sehr attraktive Marken wie Hugo Boss, Joop etc. bei € 30 bis € 35 liegen wird.³³⁷ Bei sehr gut konzeptionierten Centern, die mit attraktiven internationalen Marken besetzt sind, wird der Umsatz pro Kunde wesentlich höher liegen. Möglicherweise ist ein Umsatzwert erzielbar, der zwischen dem Niveau des ersten und zweiten Baden-Württemberger Standortes liegt.

³³³ Auch der Projektentwickler bzw. Investor sollte sich diese Frage stellen, um zu errechnen, ob die Markenartikelhersteller als Mieter ihre Mieten auch erwirtschaften können, denn nur dann ist ein langfristiges Verbleiben der Mieter im Center wahrscheinlich.

³³⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 32-33. Dieser Aussage liegt die Prämisse zugrunde, dass es sich bei den Centern um attraktive Anlagen handelt. Zahlenangaben sind gerundet.

³³⁵ Hier werden die Kunden entsprechend ihrer Ausgaben in Klassen mit „Von-bis-Werten“ eingeordnet. Ein Durchschnittswert wird nicht angegeben. Bei überschlägiger Berechnung ergibt sich der Erfahrungswert aus Großbritannien.

³³⁶ Angaben auf Grund der Umrechnung von DEM in Euro gerundet. Nähere Angaben sind nicht erhältlich.

³³⁷ Umsatzwerte in dieser Größenordnung prognostiziert auch Ruther-Mehlis. Vgl. Ruther-Mehlis, Innenstädte, S. 75.

4.3 Akzeptanz durch Unternehmen der Immobilienwirtschaft

4.3.1 Projektentwickler und Centermanager

4.3.1.1 Struktur des Marktes der Projektentwicklungsunternehmen

Projektentwickler³³⁸ sind häufig die Initiatoren von Bauvorhaben. Diese Aussage gilt allgemein für die meisten Immobilienprojekte und insbesondere für Factory Outlet Center.

Projektentwickler sind die „Motoren“ der Factory Outlet Center-Bewegung.³³⁹ Sie versuchen, u. a. Hersteller von Markenwaren als Mieter für ihr Vorhaben zu gewinnen, notwendige Baugenehmigungen einzuholen und gegebenenfalls Investoren als Käufer der zu entwickelnden Immobilie zu akquirieren.³⁴⁰

Projektentwickler, auch Developer genannt, identifizieren geeignete Grundstücke, entwickeln Immobilienprojektkonzepte, vergeben, koordinieren und überwachen die Planungs- und Bautätigkeiten und vermarkten die Flächen an Mieter bzw. die Immobilien an Investoren.³⁴¹ Nach Abschluss dieser Tätigkeiten endet bei exakter theoretischer Abgrenzung die Aktivität des Projektentwicklers.

Der Begriff Projektentwicklung lässt sich wie folgt definieren:³⁴² „Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, daß [...] einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“³⁴³ Für Projektentwicklungen gibt es nach dieser Definition folgende alternative Ausgangspunkte: Standort, Kapital und Projektidee. Bei Factory Out-

³³⁸ Anstelle des Begriffes Projektentwickler wird bei Wohnbauvorhaben häufig der Begriff Bau-träger als Synonym verwendet. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Projektent-wickler, Entwickler, Projektentwicklungsunternehmen und Developer synonym verwendet. Dabei sind die Begriffe in dieser Arbeit immer im direkten Zusammenhang mit der Immobilie zu sehen, es handelt sich demnach um *Immobilienprojektentwickler*.

³³⁹ Es existiert hierzu jedoch auch die Auffassung, dass die Investoren die treibenden Kräfte seien. Vgl. Hertmanni, Entwicklung, S. 34. Diese Aussage gilt jedoch nur für den Fall, dass Investor und Projektentwickler identisch sind.

³⁴⁰ Die genauen Aufgaben der Projektentwickler im Rahmen des Projektentwicklungsprozesses von Factory Outlet Centern sind Gegenstand des Kapitels 5.

³⁴¹ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 39.

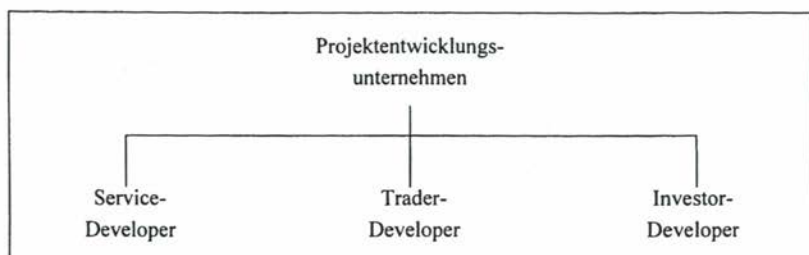
³⁴² Wobei zu erwähnen ist, dass keine allgemein anerkannte Definition existiert, sondern un-ter-schiedliche Definitionen vorhanden sind. Vgl. Conzen, Development-Gesellschaften, S. 10-14.

³⁴³ Diederichs, Projektentwicklung, S. 43.

let Center-Projektentwicklungen ist der Ausgangspunkt in der Regel die Projekt-idee. Projektentwickler suchen Grundstücke, die für diesen Verwendungszweck geeignet sind.³⁴⁴ Dabei gehen die Projektentwicklungsunternehmen davon aus, dass entsprechende Nachfrage seitens der Markenwarenhändler und der Konsumenten vorhanden ist. Unter dem Begriff Akzeptanz von Projektentwicklern wird hier die Bereitschaft von Developern verstanden, Factory Outlet Center-Projektentwicklungen durchzuführen.

In der Literatur existieren verschiedene Ansätze zur Systematisierung von Projektentwicklungsunternehmen.³⁴⁵ Eine Systematisierung sieht die Unterteilung in Service-Developer, Trader-Developer und Investor-Developer vor,³⁴⁶ wie in Abbildung 22 dargestellt.³⁴⁷

Abbildung 22: Systematisierung von Projektentwicklungsunternehmen



³⁴⁴ Zu diesem Sachverhalt, jedoch im Zusammenhang mit Shopping Centern auf der Grünen Wiese vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 152-153.

³⁴⁵ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 39-40; Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 160-161 und Diederichs, Grundlagen, S. 54-59.

³⁴⁶ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 160-161.

³⁴⁷ Eine andere Systematisierung nehmen Schulte et al. vor, indem sie die Projektentwicklungsunternehmen wie folgt einteilen:

- unabhängige Developer: diese sind nicht an Konzerne gebundene Projektentwicklungsunternehmen
- Investor-Developer: Projektentwickler, der die erstellte Immobilie in seinen Eigenbestand übernimmt
- Developer als Konzerndienstleister: an Konzerne angegliederte Developer, die in der Regel Betriebs-immobilien oder Immobilien als Kapitalanlageprodukte entwickeln, wie z. B. Tochtergesellschaften der großen Banken
- Bauunternehmen als Developer: Tochtergesellschaften von Bauunternehmen, deren Zweck neben der Erschließung zusätzlicher Ertragspotentiale in der besseren Auslastung der Baukapazitäten besteht
- spezialisierte Developer: Projektentwickler, die sich auf bestimmte Immobiliientypen, z. B. Shopping Center, spezialisiert haben
- Bauträger: auf Wohnimmobilien spezialisierte Developer
- internationale Developer: stammen häufig aus den USA. Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 39-40.

Der Service-Developer erbringt die Projektentwicklungsleistung als Dienstleistung für den Bauherrn. Der Trader-Developer führt auf eigenes Risiko eine Projektentwicklung durch und veräußert das erstellte Objekt. Im Unterschied zum Trader-Developer veräußert der Investor-Developer die erstellte Immobilie nicht, sondern übernimmt sie in seinen Eigenbestand. Den weiteren Ausführungen liegt, sofern nicht anders erwähnt, der Trader-Developer zugrunde.³⁴⁸

4.3.1.2 Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Projektentwickler

Die Bereitschaft von Projektentwicklern, Factory Outlet Center-Projektentwicklungen durchzuführen, wird beeinflusst von den produkt-, akzeptier- und umweltbezogenen Determinanten.³⁴⁹ Bei den produktbezogenen Determinanten ist der relative Vorteil des Factory Outlet Centers als Projektentwicklungsobjekt im Vergleich zu anderen Immobilientypen das wesentlichste zu beurteilende Kriterium. Dieser Vorteil muss darin bestehen, dass Projektentwicklungen von Factory Outlet Centern eine im Vergleich zu anderen Vorhaben attraktive Rendite-Risiko-Struktur aufweisen.

Hier kann insbesondere der Vergleich mit Shopping Centern herangezogen werden. Projektentwicklungen von Shopping Centern sind im deutschen Immobilienmarkt bereits sehr erfolgreich durchgeführt worden.³⁵⁰ Der Markt für Shopping Center weist jedoch Sättigungstendenzen auf. Die Gewinne sinken folglich bei Projektentwicklungen von Shopping Centern,³⁵¹ was wiederum zu einer geringeren Attraktivität dieser Projektentwicklungen bei den Developern führt. Zahlreiche der im Handelsimmobilienbereich tätigen Projektentwickler suchen daher nach alternativen Handelsimmobilienprojekten, da sie weiterhin ihr in die-

³⁴⁸ Hierdurch ist es möglich, eine eindeutige Abgrenzung zum Investor zu setzen. Die langfristige Sicht eines Investors ist dem Punkt 4.3.2 zu entnehmen.

³⁴⁹ Zu den Determinanten der Akzeptanz siehe Abschnitt 3.3.

³⁵⁰ Vgl. EuroHandelsinstitut e.V., Shopping-Center-Report, S. 2-3.

³⁵¹ Zur Sättigungsphase im Rahmen des Produkt-Lebenszyklus vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 170-172. In der Sättigungsphase verringert der intensive Preis-, Werbe- und Qualitätswettbewerb die Erträge aus den Projekten. Die Anbieterzahl sinkt, Grenzbetriebe verlassen den Markt. Dies führt zum Zwang der Schaffung neuer Produkte. Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 838-839.

sem Segment aufgebautes Know-how einsetzen möchten.³⁵² Handelsimmobilienprojekte haben im Vergleich zu vielen anderen Immobilienprojekten den Vorteil, dass sie vor Baubeginn normalerweise über einen hohen Vorvermietungsstand verfügen, was sich risikomindernd auswirkt. Darüber hinaus weisen sie in der Regel, insbesondere sofern es sich um Immobilien auf der Grünen Wiese handelt, relativ hohe Nettoanfangsrenditen³⁵³ auf, was zu einer weitgehenden bzw. gänzlichen Deckung des Kapitaldienstes³⁵⁴ bei Aufnahme eines langfristigen Darlehens führt, wenn ein Verkauf des Objektes nicht vorgesehen ist oder wider Erwarten nicht gelingt. Hinzuzufügen ist, dass für Factory Outlet Center Grundstücke in Betracht kommen, die für traditionelle Handelsimmobilien ungeeignet erscheinen, so dass diese Grundstücke möglicherweise relativ preiswert erworben werden können.

Entscheidend ist für den Developer, dass die Projektentwicklung durchführbar ist und eine attraktive Rendite-Risiko-Struktur aufweist; nur dann wird die Akzeptanz seitens des Projektentwicklers gegeben sein. In welcher Gestalt ein Ertrag erzielt wird, hängt davon ab, ob der Projektentwickler als Service-, Trader- oder Investor-Developer agiert. Der Service-Developer erhält ein Dienstleistungshonorar von seinem Auftraggeber, dem Bauherren. Ein Trader-Developer generiert seinen Gewinn aus der Differenz zwischen Verkaufserlös und Gesamtherstellungskosten der Immobilie. Der Investor-Developer generiert seine Gewinne aus den laufenden Mieteinnahmen abzüglich der umlegbaren Bewirtschaftungskosten und des Kapitaldienstes.

Die Durchführbarkeit des Vorhabens hängt davon ab, ob alle an dem Vorhaben beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie, die nachfolgend betrachtet werden, das Vorhaben akzeptieren. Wenn auch nur eine der dargestellten Institutionen das Center nicht akzeptiert, z. B. Verweigerung der Erteilung des Baurechts durch die öffentliche Hand, so kommt es zum Scheitern des Vorhabens.

³⁵² Eine Ausnahme mag hiervon möglicherweise z. B. die ECE bilden, die großen Erfolg mit ihren relativ hochwertigen Shopping Centern in Deutschland und im europäischen Ausland haben. Das Ausweichen auf kleinere Städte als Investitionsstandorte in Deutschland zeigt jedoch, dass auch für die Shopping Center von ECE Sättigungstendenzen bestehen.

³⁵³ Die Nettoanfangsrendite ist die statisch berechnete Renditezahl, die sich zum Zeitpunkt der Eröffnung des Centers für den Projektentwickler ergibt (Formel: Jahresnettomiete / Gesamtkosten des Projektes). Vgl. Schulte / Allendorf / Ropeter, Immobilieninvestition, S. 527.

³⁵⁴ Kapitaldienst = Zins + Tilgung.

Neben den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es noch die akzeptiererbezogenen Determinanten zu betrachten. Betrachtenswert sind hier insbesondere die organisationsspezifischen Größen. So spielt die Nationalität des Projektentwicklers eine Rolle bei der Beurteilung, ob und welche Developer Factory Outlet Center akzeptieren werden. Prädestiniert für die Projektentwicklung erscheinen Developer mit langjährigen Erfahrungen mit diesem Immobilientyp, die sie -mangels langjähriger Existenz dieser Center in Deutschland- nur im Ausland erworben haben können. Vorreiter bei der Verbreitung dieser Center sind die USA bzw. im europäischen Raum Großbritannien und Frankreich. Folglich werden Factory Outlet Center-Developer aus jenen Ländern mit die ersten sein, die diese Projektentwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland akzeptieren. Beispielhaft zu nennen sind hier Unternehmen wie McArthurGlen,³⁵⁵ Value Retail und die Horizon Gruppe.³⁵⁶ Vorteilhaft für diese Unternehmen gestaltet sich deren Eindringen von außen in den deutschen Immobilienmarkt dadurch, dass sie nicht auf bestehende Verbindungen zu deutschen Einzelhändlern bzw. Einzelhandelsketten Rücksicht nehmen müssen, die Mieter bzw. Mietinteressenten in anderen im Eigentum der Projektentwickler befindlichen und von ihnen entwickelten Immobilien sind. Denn diese Mieter bzw. Mietinteressenten könnten Druck auf die Projektentwickler ausüben, da die Einzelhändler zusätzliche Konkurrenz befürchten.

Von den deutschen Developern kommen Entwickler von Shopping Centern, wie z. B. ECE und Brune Consulting, auf Grund einiger Gemeinsamkeiten mit Shopping Centern für das Development von Factory Outlet Centern in Frage. Die deutschen Developer haben den Vorteil, dass sie den deutschen Immobilienmarkt gut kennen, über entsprechende Kontakte in Deutschland verfügen und auch mit den Gepflogenheiten sowie den rechtlichen Gegebenheiten vertraut sind.

³⁵⁵ Es ist anzumerken, dass McArthurGlen verkündet hat, sich auf Grund der Genehmigungsproblematik und damit einhergehenden Entwicklungszeiten von bis zu zehn Jahren auf Standorte an den Grenzen zu Deutschland zu konzentrieren; also eine Favorisierung sogenannter „beggar my neighbour“-Standorte. Vgl. o.V., Einzelhandelsspezialisten, S. 25.

³⁵⁶ Ergänzt werden könnte noch die „The Mills Corporation“, deren Erfahrung auf den Mills Centern beruht.

Ein Joint Venture bzw. eine gemeinsame Projektgesellschaft eines ausländischen Factory Outlet Center-Entwicklers mit einem deutschen Shopping Center-Developer kann eine sinnvolle Variante darstellen. Der ausländische Partner bringt die Erfahrung mit Factory Outlet Centern ein, der inländische Partner die Markt- und Rechtskenntnisse. Erwähnt werden muss allerdings, dass sich ein Risiko aus dem Zusammenschluss zweier Partner mit möglicherweise zum Teil divergierenden Interessen ergibt. Der Joint Venture-Vertrag muss dieses Risiko berücksichtigen und eindeutige Regelungen zu den Arbeitsbereichen der Partner und zu einer möglichen Auflösung des Joint Ventures enthalten.

Wird die Unternehmensgröße als organisationsspezifische Größe betrachtet, so ist festzuhalten, dass nur diejenigen Developer Projektentwicklungen von Factory Outlet Centern akzeptieren werden, die von ihrer Personal- und Kapitalausstattung her in der Lage sind, diese durchzuführen. Um eine solche Immobilie zu entwickeln, bedarf es an Mitarbeitern, die u. a. Standortanalyse, Rentabilitätsberechnung, Finanzierungsbeschaffung, Grundstückssicherung, Baurechtschaffung, Marketingmaßnahmen, Vermietung, Baudurchführung und Verkauf durchführen. Dieses kann ein einzelner Mitarbeiter nicht allein leisten, es ist ein kleines Team hierfür notwendig. Für einen Projektentwickler mit nur sehr wenigen Mitarbeitern hieße dies, dass er sich auf ein einziges Projekt konzentrieren müsste. Mit dieser Konzentration auf ein einziges Projekt geht er jedoch ein hohes Risiko für den Fall des Abbruches des Projektes auf Grund einer Nichtrealisierbarkeit ein. Des Weiteren ist die Kapitalausstattung sowie das notwendige Know-how eines mittelständischen Projektentwicklers zumeist nicht ausreichend.³⁵⁷ So wäre z. B. bei Gesamtkosten von € 30 Mill. und einer Finanzierungshöhe von 80 vH und damit € 24 Mill. Fremdkapital ein Eigenkapitaleinsatz des Projektentwicklers von € 6 Mill. erforderlich, der kleinere, kapitalschwächere Projektentwickler i. d. R. überfordern wird.³⁵⁸

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten zu betrachten. Die öffentliche

³⁵⁷ Bei geringer Kapitalausstattung des Projektentwicklers käme er als Service-Developer in Betracht, wobei weiterhin die Gefahr der Konzentration auf ein Großprojekt bestehen bleibt. Alternativ käme noch ein Joint Venture mit einem kapitalstarken Partner in Betracht.

³⁵⁸ Die Erstellungskosten eines Factory Outlet Centers im Detail werden im weiteren Verlauf der Arbeit in Punkt 5.2.4.2.1 analysiert.

Meinung und die Öffentlichkeitsarbeit der Einzelhandelsverbände als Teil der umweltbezogenen Determinanten wird auf die Akzeptanz seitens der Projektentwickler nur eine geringe direkte Wirkung haben. Das Ausüben des Einflusses der Einzelhandelsbranche auf die Markenartikelhersteller ist jedoch von großer Bedeutung. Dieser akzeptanzrelevante Aspekt ist ausführlich bereits zuvor bei der Prüfung der Akzeptanz der Markenartikelhersteller analysiert worden,³⁵⁹ und wird deswegen hier nicht weiter betrachtet. Die Umweltverträglichkeit des Vorhabens als ein weiterer Teil der umweltbezogenen Determinanten fließt in die bauplanungsrechtliche Genehmigungssituation mit ein, die im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert untersucht wird,³⁶⁰ und ebenfalls an dieser Stelle nicht weiter dargestellt wird.

Gesetzliche Regelungen als Teil der umweltbezogenen Determinanten nehmen großen Einfluss auf die Projektentwicklung. Die direkte Einflussnahme auf die Projektentwickler ist jedoch im Vergleich zum indirekten Einfluss von untergeordneter Bedeutung und wird deshalb nicht näher erläutert. Der indirekte Einfluss kommt dadurch zustande, dass z. B. gesetzliche Regelungen die Anlagepolitik der Investoren in Form des Steuer- und Aufsichtsrechts beeinflussen. Diese Einwirkungen werden bei der Untersuchung der Akzeptanz seitens der Investoren betrachtet.³⁶¹ Auch die Immobilienfinanzinstitutionen bewegen sich in einem rechtlichen Rahmen, dessen Auswirkungen in dem betreffenden Kapitel über Finanzinstitutionen dargestellt werden.³⁶² Eine der wesentlichsten gesetzlichen Einflussfaktoren ist im Bauplanungsrecht zu sehen. Auch hierfür ist ein separates Kapitel vorgesehen.³⁶³

4.3.1.3 Einteilung der Projektentwickler in Akzeptiererklassen

Nicht alle Projektentwickler werden Factory Outlet Center zum identischen Zeitpunkt akzeptieren. Nachfolgend werden die Projektentwickler in unterschiedli-

³⁵⁹ Siehe Punkt 4.2.1.

³⁶⁰ Siehe Abschnitt 4.4.

³⁶¹ Siehe Punkt 4.3.2.

³⁶² Siehe Punkt 4.3.3.

³⁶³ Siehe Abschnitt 4.4.

che Akzeptiererklassen³⁶⁴ eingeteilt, wobei die Einteilung nur als Tendenzangabe zu verstehen ist.³⁶⁵

Die ausländischen Factory Outlet Center-Projektentwickler gehören zu der Klasse der *Innovatoren* in der Bundesrepublik Deutschland, da sie über einen Erfahrungsvorsprung bei diesem Immobilientyp verfügen, und somit Chancen und Risiken relativ gut einschätzen können. Das mit einer Innovation verbundene Risiko gehen diese ausländischen Projektentwickler bewusst ein. So wurde z. B. das B5 Designer Outlet Center in Wustermark von einem Joint Venture mit Beteiligung eines ausländischen, in der Entwicklung von Factory Outlet Centern erfahrenen Projektentwicklers, der Morrison Gruppe, geplant und errichtet.³⁶⁶ Auch die Entwicklung des Centers in Zweibrücken³⁶⁷ ist durch einen ausländischen Developer, OCI Outlet Centres International, betrieben worden.³⁶⁸

Zu den *Frühakzeptierern* oder zur *Frühen Mehrheit* lassen sich die zu den spezialisierten Developern gehörenden deutschen Shopping Center-Entwickler zählen, welche über Erfahrungen in der Entwicklung ähnlicher Immobilientypen verfügen. Da sie den Widerstand der Handelsketten fürchten, werden die deutschen Shopping Center-Entwickler vermutlich nicht zu den *Innovatoren* gehören, denn die Klasse der *Innovatoren* wird den Widerstand des Handels und der Einzelhandelsverbände am stärksten zu spüren bekommen.

Die nicht auf bestimmte Immobilientypen spezialisierten internationalen Developer gehören zur *Späten Mehrheit*. Sie werden in der Bundesrepublik Deutschland erst dann tätig werden, wenn sich die ersten Center nachhaltig erfolgreich etabliert haben.

Die Developer als Konzerndienstleister und die als Developer agierenden Tochtergesellschaften der Bauunternehmen gehören zur Klasse der *Nachzügler*. Denn diese beiden Developertypen verfügen bisher in der Regel nicht über das

³⁶⁴ Zu den Akzeptiererklassen siehe Abschnitt 3.4.

³⁶⁵ Der Einteilung liegt die zuvor beschriebene Systematisierung nach Schulte et al. zugrunde. Siehe Punkt 4.3.1.1 bzw. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 39-40.

³⁶⁶ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S.336.

³⁶⁷ Zu dem Center in Zweibrücken, siehe Punkt 2.4.3.

³⁶⁸ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 341.

notwendige spezielle Know-how und müssen somit erst von den Innovatoren und Frühakzeptierern lernen.

Bauträger werden die Factory Outlet Center nicht akzeptieren, da sie sich ausschließlich auf Wohnimmobilien konzentriert haben. Ebenso werden die spezialisierten Developer, deren Betätigungsfeld nicht im Bereich der Handelsimmobilien liegt, ihre Geschäftstätigkeit nicht auf Factory Outlet Center ausweiten.

Bei den unabhängigen Developern lässt sich keine Zuordnung treffen, da deren Akzeptanz bzw. deren Zeitpunkt der Akzeptanz von der Spezialisierung und Kapitalausstattung abhängig ist. Aus den gleichen Gründen kann für die zuvor getroffene Einteilung in Service-, Trader- und Investor-Developer keine generalisierende Zuordnung in die einzelnen Akzeptiererklassen getroffen werden.

4.3.1.4 Sichtweise der Centermanager

Insbesondere die ausländischen Factory Outlet Center-Projektentwickler treten zugleich auch als Investor und insbesondere als Centermanager³⁶⁹ auf,³⁷⁰ d. h. die Bewirtschaftung, die fortlaufende Betreuung und die Optimierung des Centers wird zu einem wesentlichen Teil nicht an externe Dienstleister vergeben,³⁷¹ sondern selbst übernommen.³⁷² Dieses ist deswegen für die oben genannten Projektentwickler vorteilhaft, da sie über entsprechende Erfahrungen mit diesem Immobilientyp aus dem Ausland verfügen, und somit eine hohe Eignung als Centermanager aufweisen. So wird auch das in Zweibrücken³⁷³ von dem Projektentwickler selbst bzw. einem Unternehmen aus der Unternehmensgruppe gemanagt, und zwar von Outlet Centres International, London.³⁷⁴ Potentielle Centermanagementgesellschaften aus Deutschland mit Kenntnissen aus dem Shopping Center-Bereich verfügen i. d. R. nicht über Erfahrungen mit Factory

³⁶⁹ Unter dem Begriff des Centermanagers wird hier die beteiligte Institution der Immobilienökonomie verstanden, nicht die natürliche Person, die Managementleistungen übernimmt. Zum Begriff im Zusammenhang mit Shopping Centern vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208.

³⁷⁰ Vgl. o.V., Einzelhandel, S. 13.

³⁷¹ Die Fremdvergabe wird auch Outsourcing genannt.

³⁷² Die selbstständige Übernahme wird auch Insourcing genannt.

³⁷³ Zu dem Center siehe Punkt 2.4.3.

³⁷⁴ Vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 341.

Outlet Centern, und haben daher einen Wettbewerbsnachteil zu kompensieren.³⁷⁵

Um nicht sämtliche personellen und materiellen Kapazitäten vorhalten zu müssen, werden Einzelleistungen, hauptsächlich technischer Art, an externe Dienstleister übertragen.³⁷⁶ Ein Großteil der kaufmännischen Leistungen hingegen, insbesondere das Vermietungsmanagement, wird eigenständig durchgeführt.³⁷⁷

Die Durchführung des Managements durch die Projektentwickler selbst bringt den Vorteil mit sich, dass dadurch die Belange des späteren Managements der Immobilie bereits von Beginn an in starkem Ausmaß berücksichtigt werden. Es kommt somit zu einer langfristigen Betriebs- bzw. Gesamtkostenoptimierung anstelle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung durch den Verkauf der Immobilie. Darüber hinaus wird dem Projektentwickler und seinem Vorhaben durch das geplante langfristige Festhalten des Initiators am Objekt von Beginn an ein höheres Vertrauen seitens der öffentlichen Hand und der anderen Partner entgegengebracht.

Sollte der Projektentwickler nicht zugleich Investor und Centermanager sein, so wird der Investor oder besser bereits der Projektentwickler eine Centermanagementgesellschaft als Dienstleister mit dieser Tätigkeit beauftragen. Als Centermanager kommen insbesondere Unternehmen in Frage, die Erfahrungen im Betreiben von Factory Outlet Centern im Ausland oder von Shopping Centern in der Bundesrepublik Deutschland gesammelt haben.³⁷⁸ Für das B5 Designer Outlet Center in Wustermark zeichnet als Managementgesellschaft HMCM verantwortlich, eine Gesellschaft, die aus dem Centermanagement des ursprünglichen Projektentwicklers entstanden ist. Die Akzeptanz der Centermanager dürf-

³⁷⁵ Die Erkenntnisse der Interviews mit Vertretern der Centermanagementgesellschaften fließen in den Punkt Immobilienmarketing ein. Daher wird dort auf die Grundlagen der Gespräche eingegangen.

³⁷⁶ Vgl. Pierschke, Facilities Management, S. 308-312. Zu Aspekten, die bei Outsourcing-Verträgen zu beachten sind, vgl. Hamann, Möglichkeiten, S. 555-568.

³⁷⁷ Das Vermietungsmanagement erfolgt gegebenenfalls unter Hinzuziehung externer Makler.

³⁷⁸ Wobei diejenigen, die nur Erfahrungen im Shopping Center-Bereich gesammelt haben, einen Wettbewerbsnachteil aufweisen.

te als unproblematisch einzuschätzen sein.³⁷⁹ Gegen entsprechende Honorierung übernehmen Dienstleister diese Aufgabe. Sie können so relativ konstante Erträge erzielen. Das Risiko, das sie eingehen, ist begrenzt auf die von ihnen selbst verursachten Aufwendungen für Personal oder Material, und deshalb als gering einzuschätzen.³⁸⁰

4.3.2 Investoren

Zum Begriff Investition finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedliche Ansätze, nämlich der vermögensbestimmte, der kombinationsbestimmte, der dispositionsbestimmte und der zahlungsbestimmte Ansatz.³⁸¹ Der zahlungsbestimmte Definitionsansatz³⁸² findet zunehmende Verbreitung. Bei diesem Ansatz wird der Begriff Investition über die durch sie verursachten Zahlungsvorgänge definiert.³⁸³ Eine Investition ist hiernach „eine [...] Tätigkeit, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten t Ausgaben und Einnahmen [...] verursacht, wobei dieser Vorgang immer mit einer Ausgabe beginnt“³⁸⁴. Als Investor wird in dieser Arbeit diejenige Person bzw. Institution bezeichnet, die diese Investition vornimmt. Bei der Analyse der Investorensicht wird Akzeptanz als Bereitschaft verstanden, das Eigentum an einem Factory Outlet Center zu erwerben (Handlungsakzeptanz) und längerfristig im Eigentum zu halten (Fortsetzungsakzeptanz).

4.3.2.1 Factory Outlet Center unter Risiko-, Nettoanfangsrendite- und Wertentwicklungspotentialgesichtspunkten

4.3.2.1.1 Risiko und Nettoanfangsrendite von Factory Outlet Centern

Es stellt sich die Frage, welches die allgemeingültigen Kriterien sind, die In-

³⁷⁹ Als Akzeptanz von Betreibern wird hier die Bereitschaft dieser Institutionen verstanden, Factory Outlet Center zu bewirtschaften.

³⁸⁰ Die Interviews mit Vertretern der Centermanagementgesellschaften dienen im wesentlichen der Gewinnung von Ideen zur Vermarktung der Factory Outlet Center. Diese Erkenntnisse fließen insbesondere in Punkt 5.3.3 (Immobilienmarketing) ein. Die Akzeptanz der als Dienstleister agierenden Centermanagementgesellschaften zählt nicht zu den wesentlichen Engpassfaktoren und wurde daher nicht empirisch überprüft.

³⁸¹ Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 16-21.

³⁸² Wird von Kruschwitz auch zahlungsorientierter Ansatz genannt. Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 4-5.

³⁸³ Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 4-5; Ropeter, Investitionsanalyse, S. 19-21.

³⁸⁴ Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 4. Im Gegensatz zu Kruschwitz wird in dieser Arbeit die Investition nicht ausschließlich als *betriebliche* Tätigkeit definiert.

vestoren zur Beurteilung von Factory Outlet Centern heranziehen. Aufbauend auf diesen allgemeingültigen Kriterien lassen sich dann bei der Analyse der einzelnen institutionellen Investorengruppen³⁸⁵ noch die Kriterien hinzufügen, die nur für diese Investorengruppe gelten. Konzentriert wird sich bei der Analyse auf die wesentlichen Kriterien³⁸⁶ und auf diejenigen, die von anderen Immobilientypen, welche die Investitionsalternativen bilden, in ihrer Ausprägung erheblich abweichen. Alle Kriterien fließen in die Faktoren Risiko, Nettoanfangsrendite und Wertentwicklungspotential ein. Diese Faktoren gilt es mit alternativen Immobilientypen bzw. Investitionsalternativen zu vergleichen.

In der Literatur werden ausführlich die Beurteilungskriterien von Shopping Centern diskutiert.³⁸⁷ Da Factory Outlet Center mit Shopping Centern Gemeinsamkeiten haben, wird an dieser Stelle insbesondere auf die Unterschiede in der Beurteilung dieser beiden Immobilientypen eingegangen. So wird im Folgenden z. B. nicht weiter dargestellt, dass ein Investor den Zustand der Bausubstanz betrachten wird.

Rendite und Risiko stellen neben der Liquidität der Kapitalanlagen die wesentlichen Kriterien bei Investitionsentscheidungen dar (Magisches Dreieck der Kapitalanlage).³⁸⁸ Angestrebt wird von Investoren eine hohe Rendite verbunden mit geringem Risiko und einer hohen Liquidität der Anlage. Wichtige Parameter der Rendite sind bei Immobilieninvestitionen die Nettoanfangsrendite und die Wertentwicklung der Immobilie. Die Jahresnettomiete in Relation zum Kaufpreis entspricht der Nettoanfangsrendite. Dieser Teil der Rendite ist Gegenstand dieses Punktes, während im nächsten Punkt das Wertentwicklungspotential als Teil der Gesamtrendite beleuchtet wird.

Unter dem Begriff Risiko wird in dieser Arbeit die Schwankung des Immobilienwertes verstanden. Diese Schwankung resultiert in der Regel aus der Stan-

³⁸⁵ Zur Verwendung des Begriffes vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 38-39.

³⁸⁶ Der Umfang der wesentlichen Kriterien lässt sich nicht eindeutig abgrenzen. Vgl. beispielhaft für eine getroffene Abgrenzung Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 4, Abschnitt 3.1, S. 1.

³⁸⁷ Vgl. Falk, Beurteilungskriterien, S. 428-435; Falk, Research, S. 525-544; Böcker / Vogel, Shopping Center, S. 19-22.

³⁸⁸ Vgl. Garz / Günther / Moriabadi, Portfolio-Management, S. 19.

dardabweichung der Mieterträge.³⁸⁹ Werden die Kriterien Risiko und Nettoanfangsrendite betrachtet, so kann festgestellt werden, dass es sich um konkurrierende Ziele handelt.³⁹⁰ Eine hohe Nettoanfangsrendite ist verbunden mit einem hohen Risiko et vice versa. Ebenso um konkurrierende Ziele handelt es sich bei den Dimensionen Nettoanfangsrendite und Wertsteigerungspotential. Objekte mit einer hohen Nettoanfangsrendite weisen in der Regel ein geringes Wertsteigerungspotential auf.

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden zwei Portfolio-Ansätze unterschieden. Im Rahmen der Forschungen zum strategischen Management sind Portfolio-Modelle mit der Gemeinsamkeit entwickelt worden, jeweils eine Umwelt- und eine Unternehmensachse aufzuweisen.³⁹¹ Als Beispiele können die Portfoliomatrix der Boston Consulting Group (BCG)³⁹² mit den Dimensionen „Marktwachstum“ und „relativer Marktanteil“ sowie die Branchenattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix³⁹³, die von General Electric und McKinsey entwickelt wurde, angeführt werden. Die Übertragung der Portfolio-Modelle zum strategischen Management auf den Immobilienmarkt wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt; dieses ist durch Bone-Winkel ausführlich geschehen.³⁹⁴

Ein weiterer Portfolioansatz ist der zur Kapitalmarkttheorie zugehörige Portfolioansatz von Markowitz.³⁹⁵ Entwickelt wurde dieser Ansatz zur Optimierung von Risiken und Renditen von Wertpapierbeständen. Gemäß dieser normativen Theorie wählen Kapitalanleger solche Portfolios, die für einen vorgegebenen Renditeerwartungswert ein minimales Risiko³⁹⁶ bzw. bei vorgegebenem Risiko eine maximale Rendite erwarten lassen.³⁹⁷ Der Kerngedanke der Markowitz'schen Portfolio Selection Theorie besteht darin, dass sich das Gesamtrisi-

³⁸⁹ Zu unterschiedlichen Definitionen des Immobilienrisikos vgl. Vogler, Risikoerkennung, S. 278-280. Zur Möglichkeit der Darstellung des Risikos als Standardabweichung vgl. Bone-Winkel, Immobilienportfoliomanagement, S. 224-225.

³⁹⁰ Zur Konkurrenz von Zielen vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 125-126.

³⁹¹ Vgl. Gluck, Strategic Planning, S. 26; Steinmann / Schreyögg, Management, S. 198.

³⁹² Vgl. Staehle, Management, S. 603-604.

³⁹³ Vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, S. 202.

³⁹⁴ Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 169-219.

³⁹⁵ Vgl. Markowitz, Portfolio, S. 77-91.

³⁹⁶ Gemeint ist die Renditestandardabweichung.

³⁹⁷ Vgl. Frantzmam, Investmentmanagement, S. 388.

ko eines Portfolios bei entsprechender Diversifikation unter die Einzelrisiken der im Portfolio enthaltenen Aktien senken lässt.³⁹⁸ Die Liquiditätsdimension findet in der Portfolio-Theorie keine Berücksichtigung, da vereinfachend von einem idealtypischen, vollkommenen Kapitalmarkt ausgegangen wird; die Größen Transaktionskosten und Steuern werden vernachlässigt.³⁹⁹

Die Übertragbarkeit der für den Aktienmarkt entwickelten Markowitz'schen Portfolio Selection Theorie auf den Immobilienmarkt ist nur in geringem Maße gegeben, da sich das Risiko für Immobilientypen nicht verallgemeinernd quantitativ messen lässt, Markowitz jedoch ausschließlich mit quantitativen Daten arbeitet.⁴⁰⁰ Immobilien lassen sich dennoch in einem Risiko-Nettoanfangsrendite-Portfolio darstellen,⁴⁰¹ so wie in Abbildung 23 aufgezeigt. Bei diesem Portfolio wird unterstellt, dass das Risiko zum Ertrag eine positive Korrelation aufweist,⁴⁰² d. h. Investitionen in Immobilientypen mit einer hohen Nettoanfangsrendite weisen auch ein hohes Risiko auf et vice versa. Angebot und Nachfrage werden stets dafür sorgen, dass im Gleichgewicht höhere Erträge nur bei Inkaufnahme höherer Risiken möglich sind. Eventuelle Wertsteigerungen werden hier nicht mit abgebildet.⁴⁰³ Die dargestellten Nettoanfangsrenditen beruhen mit Ausnahme der Nettoanfangsrendite der Factory Outlet Center auf Marktdaten.⁴⁰⁴ Die Akzeptanz der Nettoanfangsrenditen für Factory Outlet Center bei

³⁹⁸ Vgl. Marx, Aktienprognosen, S. 50; Rehkugler, Grundlagen, S. 9-10.

³⁹⁹ Vgl. Garz / Günther / Moriabadi, Portfolio-Management, S. 19.

⁴⁰⁰ Vgl. Markowitz, Portfolio, S. 77-91; Garz / Günther / Moriabadi, Portfolio-Management, S. 25. Das Risiko stellt Markowitz über die Standardabweichung dar, die definiert wird als die Quadratwurzel aus der Varianz. Die Varianz wiederum wird definiert als der Erwartungswert der quadrierten Abweichungen der möglichen Werte von ihrem Erwartungswert der zukünftigen Rendite. Vgl. Schmidt, Finanzierungstheorie, S. 316-317. Für Aktien, und hierfür ist die Portfolio Selection Theorie entwickelt worden, kann die Standardabweichung problemlos gemessen werden. Wenn sich in der Bundesrepublik Deutschland auf einzelne Immobilientypen spezialisierte Immobilien-Aktiengesellschaften etabliert haben werden, dann lässt sich hilfsweise das Risiko von Immobilientypen über die Aktien der jeweiligen Immobilien-Aktiengesellschaften messen. Alternativ könnte eine Messung über den Deutschen Immobilien Index (DIX) geschehen, wenn dieser über einige Jahre erstellt worden ist.

⁴⁰¹ Wobei die Darstellung im Gegensatz zu der von Markowitz rein deskriptiven Charakter hat.

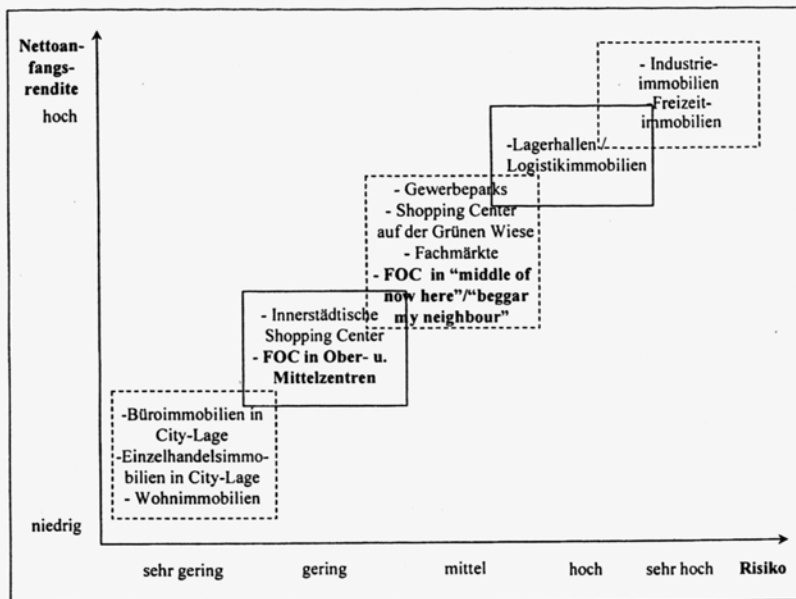
⁴⁰² Vgl. Garz / Günther / Moriabadi, Portfolio-Management, S. 21.

⁴⁰³ Die Erfassung der Wertsteigerungen befindet sich in Deutschland noch in einem Anfangsstadium. Die Heterogenität von Immobilien erschwert die Erfassung. Ein guter Ansatz ist aber nun im Rahmen der Erfassung des DIX gelegt worden. In einigen Jahren wird auf mehrjährige Wertsteigerungswerte zurückzugreifen sein.

⁴⁰⁴ Vgl. HVB Expertise GmbH, Immobilienmarktanalyse, S. 8 und S. 11; o.V., Immobilienanleger, S. 3; Schwanz, Einheit, S. 22-23; o.V., Anlagemarkt, S. 5; Unterreiner, Horizont, S. 9.

Investoren basiert mangels Erfahrungswerten auf den zuvor erwähnten Experteninterviews.⁴⁰⁵

Abbildung 23: Einordnung von Factory Outlet Centern in ein Risiko-Nettoanfangsrendite-Portfolio



Für diese Experteninterviews werden aus den in Abschnitt 4.1 dargelegten Gründen Gesprächsleitfäden verwendet. Die erste Frage des Gesprächsleitfadens für Investoren zielt auf die unterschiedliche Bedeutung der Wertentwicklungspotentiale und Nettoanfangsrenditen für die einzelnen Investorengruppen bei deren Immobilieninvestitionen sowie die Risikobereitschaft der Investoren. Die zweite Frage untersucht die Wahrscheinlichkeit der Etablierung von Factory Outlet Centern in Deutschland, während die dritte Frage die erwarteten Wertentwicklungspotentiale, Nettoanfangsrenditen und Risiken von Factory Outlet Centern erfragt. Die Fragen vier bis neun zielen auf das Investitionsverhalten des jeweiligen Unternehmens bzw. der jeweiligen Investorengruppe in Bezug auf Factory Outlet Center.⁴⁰⁶

⁴⁰⁵ Zur Vorgehensweise bei den Interviews siehe Abschnitt 4.1.

⁴⁰⁶ Zum Gesprächsleitfaden für Investoren siehe Anhang 2.

Aus jeder der im nachfolgenden untersuchten Investorengruppe - den offenen Immobilienfonds (Publikumsfonds)⁴⁰⁷, Immobilien-Spezialfonds⁴⁰⁸, geschlossenen Immobilienfonds, Immobilien-Aktiengesellschaften und Versicherungsgesellschaften - werden drei Interviewpartner ausgewählt.⁴⁰⁹ Als geeignete zu interviewende Personen erscheinen i. d. R. Geschäftsführer, Leiter des Portfoliomanagements bzw. leitende Portfoliomanager oder Personen mit leitenden Funktionen in den Immobilienakquisitionsabteilungen. Wichtiges Selektionskriterium war dabei die antizipierte Wahrscheinlichkeit, dass die auszuwählenden Interviewpartner fundiert zu den Fragestellungen des Gesprächsleitfadens Stellung nehmen können.⁴¹⁰

Die einzelnen Immobilientypen - wobei hier nur Immobilien betrachtet werden, die sich zur Kapitalanlage eignen - können wie folgt unter den Aspekten Risiko und Nettoanfangsrendite betrachtet werden, wobei auf Grund der Heterogenität von Immobilien die Sachverhalte nur als Tendenzaussagen zu verstehen sind.⁴¹¹ Bezüglich der Lage der Immobilien wird die Prämisse gesetzt, dass es sich jeweils um eine für die jeweilige Nutzung gute Lage handelt.

Wohnimmobilien ist der Immobilientyp mit den geringsten Renditen.⁴¹² Die Anbieterseite ist im Wesentlichen polypolistisch⁴¹³ strukturiert, die Nachfragerstruktur lässt sich als Polypson⁴¹⁴ bezeichnen. Die Markttransparenz ist relativ hoch, wodurch eine gute Kalkulierbarkeit sowohl der Kosten als auch der Erlöse gegeben ist. Anschlussvermietungen bei Auslaufen von Mietverträgen sind auf Grund der Marktstruktur relativ einfach möglich, wodurch das Risiko sehr gering ist.

⁴⁰⁷ Im Nachfolgenden offene Immobilienfonds genannt.

⁴⁰⁸ Die Immobilien-Spezialfonds zählen auch zu den offenen Immobilienfonds.

⁴⁰⁹ Die genannten Investorengruppen stellen die wesentlichen institutionellen deutschen Immobilieninvestoren dar.

⁴¹⁰ Zu den ausgewählten Personen siehe Anhang 5.

⁴¹¹ Vgl. Schwanz, Einheit, S. 22-23.

⁴¹² Vgl. Kleiber / Weyers / Simon, WertV, S. 662.

⁴¹³ Als Polypol wird eine Anbieterkonstellation bezeichnet, die durch zahlreiche Anbieter gekennzeichnet ist, von denen jeder nur einen kleinen Marktanteil hat. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 568.

⁴¹⁴ Als Polypson wird eine Nachfragestruktur bezeichnet, die durch zahlreiche Nachfrager gekennzeichnet ist, von denen jeder nur einen kleinen Marktanteil hat. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 568.

Bei Einzelhandelsimmobilien muss differenziert werden. Einzelhandelsimmobilien in City-Lage sind mit einem sehr geringen Risiko behaftet, aber auch mit einer geringen Nettoanfangsrendite versehen.⁴¹⁵ Das geringe Risiko resultiert daraus, dass es sich um nicht duplizierbare Lagen mit geringen Leerständen handelt. Büroimmobilien in City-Lage weisen sehr geringe Risiken auf. Die Leerstände sind in der Regel geringer als bei Büroimmobilien in anderen Lagen.

Innerstädtische Einkaufszentren weisen geringe Risiken und Nettoanfangsrenditen auf.⁴¹⁶ Liegen diese beiden Immobilientypen ebenso wie üblicherweise die Fachmarktzentren in duplizierbaren Lagen, so weisen sie auf Grund der Duplizierbarkeit der Lage mittlere Risiken auf,⁴¹⁷ da Wettbewerber in einigen Jahren besser gelegene Flächen anbieten könnten.

Mit mittleren Nettoanfangsrenditen und Risiken versehen sind Gewerbeparks.⁴¹⁸ Die Vermietungssituation ist relativ stark konjunkturabhängig. Die Gebäude sind häufig auf spezifische Mieterbedürfnisse zugeschnitten, was deren Wiedervermietbarkeit einschränkt. Die erhöhte Rendite ist auf die im Vergleich zu Wohn- und Geschäftshäusern geringe wirtschaftliche Lebensdauer der Gebäude und die dadurch notwendige kürzere Amortisationsdauer zurückzuführen.⁴¹⁹

Hohe Nettoanfangsrenditen und Risiken weisen Lagerhallen bzw. Logistikimmobilien auf,⁴²⁰ deren wirtschaftliche Lebensdauer noch geringer als bei Gewerbeparks ist. Lagerhallen bzw. Logistikimmobilien sind häufig auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mieters zugeschnitten, was die Anschlussvermietung nach Auslaufen des Mietvertrages erschwert.

Industrieimmobilien⁴²¹ sind in noch stärkerem Ausmaß auf die Nutzerbedürfnisse zugeschnitten als Lagerhallen, was eine Nachnutzung schwierig macht. Daher sind sie ebenso wie die Freizeitimmobilien mit sehr hohen Nettoanfangs-

⁴¹⁵ Vgl. Schwanz, Einheit, S. 22.

⁴¹⁶ Vgl. Unterreiner, Horizont, S. 8-10.

⁴¹⁷ Vgl. o. V., Anlagemarkt, S. 5.

⁴¹⁸ Vgl. o. V., Anlagemarkt, S. 5.

⁴¹⁹ Zum Zusammenhang zwischen der Restnutzungsdauer und dem Liegenschaftszins vgl. Kleiber / Weyers / Simon, WertV, S. 657-658.

⁴²⁰ Vgl. Schwanz, Einheit, S. 22-23; Unterreiner, Horizont, S. 8-10.

⁴²¹ Zu Nettoanfangsrenditen von Industrieimmobilien vgl. Schwanz, Einheit, S. 22-23.

renditen und Risiken versehen. Der Markt der Betreiber bzw. Pächter von Freizeitimmobilien ist oligopolistisch⁴²² strukturiert. Die Nachfrage nach Dienstleistungen im Freizeitimmobilienbereich ist erheblich schwieriger einzuschätzen als z. B. im Markt für Wohnimmobilien.⁴²³ Dementsprechend sind auch die erzielbaren Einnahmen bzw. Mieteinnahmen relativ schwierig exakt zu prognostizieren.

Bei Factory Outlet Centern soll an dieser Stelle zwischen Centern in Ober- und Mittelzentren und den Standorten „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ differenziert werden. Die Center in Ober- und Mittelzentren können in City-Lage oder in Stadtteilen liegen. Der Standorttyp „middle of nowhere“ ist gekennzeichnet durch die Lage zwischen zwei oder mehreren Oberzentren.⁴²⁴ Durch seine Nähe zur Grenze zu anderen Staaten wird der Standorttyp „beggar my neighbour“ gekennzeichnet. Dieser Standorttyp wird auf Grund unterschiedlicher Genehmigungsfähigkeit der Factory Outlet Center in verschiedenen Staaten gewählt. Das Center wird in dem Staat errichtet, in dem die Genehmigungsfähigkeit höher ist. Dabei ist die Bevölkerung des Nachbarstaates eine Hauptzielgruppe.⁴²⁵

Die Center in Oberzentren weisen geringere Risiken auf als die Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“,⁴²⁶ da es sich bei den Standorten in Oberzentren um nicht duplizierbare Lagen handelt, die eine Drittverwendungsfähigkeit eher zulassen. Bei Factory Outlet Centern an „middle of nowhere“- und „beggar my neighbour“-Standorten ist die Drittverwendungsfähigkeit

⁴²² Ein Oligopol kann ein Markt bezeichnet werden, auf dem so wenige Anbieter auftreten, dass jeder Marktteilnehmer davon ausgehen muss, dass seine Wettbewerbshandlungen den Absatz seiner Konkurrenten spürbar beeinflussen und Reaktionen auslösen. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 567.

⁴²³ Zum Markt der Freizeitimmobilien vgl. Franck, Spass, S. 8-18; o. V., Spiele, S. 1-2; Frechen / Franck, Einzelhandel, S. 9; Frechen / Franck, UEC, S. 2; Frechen / Franck, Freizeit, S. 9; Höinghaus / Göllner, Freizeitmarkt, S. 493-499.

⁴²⁴ Als Standort wird in dieser Arbeit die konkrete Lage eines Objektes bezeichnet und nicht das gesamte Land. Vgl. Fickel, Standortwahl, S. 6.

⁴²⁵ Vgl. o.V., FOC, S. 1-2; Falk / Falk, Objektbesonderheiten, S. 344-345. Eine ausführliche Gegenüberstellung der Standorttypen erfolgt im Punkt 5.2.1.1 (Standortanalyse). Allgemein zur Standortwahl im Einzelhandel vgl. Fickel, Standortwahl, S. 9-144.

⁴²⁶ Dieses lässt sich u. a. aus der Tatsache herleiten, dass Shopping Center in innerstädtischen Lagen geringere Nettoanfangsrenditen aufweisen als in duplizierbaren Lagen am Stadtrand. Vgl. o.V., Anlagemarkt, S. 5; Unterreiner, Horizont, S. 8-10. Mit der geringeren Nettoanfangsrendite geht ein geringeres Risiko einher. Zum geringeren Risiko in den nicht duplizierbaren Lagen vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 207-208.

higkeit nur sehr eingeschränkt gegeben. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass auf Grund der Duplizierbarkeit der Lage ein weiteres Factory Outlet Center entsteht, welches die Konkurrenzsituation verschärft. Dadurch bestehen für die Center an den beiden zuletzt genannten Standorttypen mittlere Risiken.⁴²⁷ Die Mehrzahl der befragten Vertreter von Investoren setzte die Höhe der Nettoanfangsrenditen und der Risiken von nicht in Ober- oder Mittelzentren gelegenen Factory Outlet Centern mit Shopping Centern auf der Grünen Wiese und Fachmärkten gleich.⁴²⁸ Anzumerken bleibt bei dieser Zuordnung der Factory Outlet Center, dass diese nach Etablierung der Center in Deutschland gilt. Bis zur Etablierung weisen die Center ein mit Innovationen typischerweise verbundenes erhöhtes Risiko auf.

4.3.2.1.2 Risiko und Wertentwicklungspotential von Factory Outlet Centern

Als wichtigstes Kriterium für Immobilieninvestitionsentscheidungen von institutionellen Investoren lässt sich der Standort im Zusammenhang mit der Nutzungsart anführen.⁴²⁹ Der Standort und die Nutzungsart bestimmen wesentlich die Nettoanfangsrendite, das Wertentwicklungspotential der Immobilie sowie das Investitionsrisiko.

Mit Hilfe einer Typologisierung von Factory Outlet Centern anhand deren Lage bzw. Standort⁴³⁰ und deren optimaler Vermietung⁴³¹ werden hier die Wertentwicklungspotentiale⁴³² und Risiken aufgezeigt, die Factory Outlet Center an unterschiedlichen Standorten aufweisen. Da Immobilien heterogene Güter sind, können die in der Tabelle 9 getroffenen Aussagen nur als Tendenzaussagen gelten.

Die Wertsteigerungen ergeben sich zum einen auf Grund der Inflation mit stei-

⁴²⁷ Zu dieser Aussage für Shopping Center vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 207.

⁴²⁸ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den Experten a) – o) zur ersten Frage des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁴²⁹ Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 4, Abschnitt 2.4, S. 6. Heuer trifft diese Aussage für offene Immobilienfonds. Dieser Standpunkt kann jedoch auf sämtliche institutionelle Immobilieninvestoren übertragen werden.

⁴³⁰ Detailliertere Informationen zum Thema Standort lassen sich dem Punkt 5.2.1.1 entnehmen.

⁴³¹ Die Form der optimalen Vermietung ist abhängig von der Lage.

⁴³² Zur Wertentwicklung vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208.

genden Mieten, zum anderen sind sie bedingt durch steigende Grundstückspreise, die sich durch die nicht bzw. nur beschränkt vorhandene Duplizierbarkeit der Lagen ergibt. Grundstücke an nicht-duplizierbaren Standorten erfahren c. p. eine höhere Wertsteigerung als der Grund und Boden in duplizierbaren Lagen.

Bei Factory Outlet Centern in *Oberzentren* handelt es sich um Lagen, die nicht duplizierbar sind. Daher ergibt sich aus dem Duplizierbarkeitskriterium keine Notwendigkeit, Mieter durch langfristige Mietverträge zu binden, da die Gefahr der Abwerbung des Mieters durch andere neu errichtete Factory Outlet Center im Umfeld gering ist.

Durch die Mittelfristigkeit der Mietverträge besteht die Möglichkeit, Mieterhöhungen bei erfolgreichem Betrieb des Factory Outlet Centers bei Neuabschluss der Mietverträge bereits mittelfristig neben den steigenden Umsatzmieten durchzusetzen.

Tabelle 9: Wertentwicklungspotentiale und Risiken von Factory Outlet Centern in Abhängigkeit von dem Standort und der Vermietung⁴³³

Standort	Optimale Vermietung	optimal vermietet ja/nein	Eigenschaften	
			Wertentwick- lungspotential	Risiko
in Ober- zentren	mittelfristige Laufzeit der Verträge	Ja	hoch	mittel
		nein, d. h. langfristige Laufzeit der Verträge	mittel	gering
in Mittel- zentren	mittelfristige Laufzeit der Verträge	Ja	hoch	mittel
		nein, d. h. langfristige Laufzeit der Verträge	mittel	gering
„middle of nowhere“ (zwischen Oberzentren)	mittelfristige Verträge, Ankermieter mit langfristigen Verträgen	Ja	mittel	mittel
		nein, d. h. keine guten Ankermieter, zu kurzfristige Verträge	gering	hoch
„beggar my neighbour“ (Grenz- standorte)	mittelfristige Verträge, Ankermieter mit langfristigen Verträgen	Ja	mittel	mittel
		nein, d. h. keine guten Ankermieter, zu kurzfristige Verträge	gering	hoch

⁴³³ Darstellung in Anlehnung an Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 59-60. Schulte et al. beziehen sich in ihrer Darstellung nicht auf Factory Outlet Center und deren unterschiedliche Standorte, sondern stellen Einzelhandels-, Büro-, Wohn- und Spezialimmobilien dar.

Die Situation bei Errichtung von Factory Outlet Centern in *Mittelzentren* verhält sich entsprechend. Allerdings ist hinzuzufügen, dass Wertsteigerungen in der Vergangenheit bei Immobilieninvestitionen in Klein- und Mittelstädten geringer ausgefallen sind als bei Investitionen in Oberzentren.⁴³⁴

Der Standort „*middle of nowhere*“ ist charakterisiert durch die Lage des Factory Outlet Centers zwischen zwei oder mehreren Oberzentren. Auf Grund der hiermit verbundenen Duplizierbarkeit der Lage ergibt sich die Gefahr, dass ein anderes Center an einem für die Konsumenten besser erreichbaren bzw. an einem potentialnäheren Standort errichtet wird.⁴³⁵ Auf Grund der Gefahr einer verstärkten Wettbewerbssituation beinhaltet eine optimale Vermietung die Bindung der Ankermieter mit langfristigen Verträgen.⁴³⁶ Das Mietsteigerungspotential und damit die Wertsteigerung der Immobilie ergibt sich mittelfristig aus dem Neuabschluss der Nichtankermieter zu höheren Mieten und steigenden Umsatzmieten bei erfolgreichem Betrieb des Centers.

Der Standort in Grenznähe („*beggar my neighbour*“), der auf Grund von Vorteilen bei der Genehmigungsfähigkeit gewählt wird, weist ähnliche Wertentwicklungspotentiale und Risiken wie der Standort „*middle of nowhere*“ auf. Beim Standort in Grenznähe kommt noch das Risiko hinzu, dass möglicherweise ein suboptimaler Standort gewählt wurde, da ein potentialnäherer Standort im Nachbarstaat keine Chancen auf Genehmigungsfähigkeit gehabt hätte.⁴³⁷ Ändert sich die Genehmigungspolitik im Nachbarstaat, so könnte ein an einem potentialnäheren Standort errichtetes Center dem zuerst errichteten Center erhebliche Akzeptanzprobleme beim Kunden bereiten.

Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass das Wertentwicklungspotential um so höher ist, je geringer die Duplizierbarkeit der Lage - unter der Voraussetzung, dass die Lage für die Nutzung geeignet ist - ausfällt. Das Risiko entwickelt sich

⁴³⁴ Vgl. Walz, Versicherungsunternehmen, S. 648-649.

⁴³⁵ Vgl. Falk, Objektbesonderheiten, S. 344.

⁴³⁶ Zur Empfehlung langer Mietvertragslaufzeiten bei duplizierbaren Lagen vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208.

⁴³⁷ Vgl. o.V., Einzelhandelsspezialisten, S. 25.

tendenziell proportional zur Duplizierbarkeit der Lage. Je höher die Duplizierbarkeit der Lage ist, desto höher fällt das Investitionsrisiko aus.⁴³⁸

Wertermittlungen von Factory Outlet Centern erfolgen mit Hilfe des Ertragswertverfahrens.⁴³⁹ Folglich ergibt sich das Wertentwicklungspotential insbesondere über die Möglichkeit der Steigerung der Mieteinnahmen. Die Mieteinnahmen lassen sich zum einen durch neue Mietverträge mit höheren Mieten bei Auslaufen bestehender Mietverträge und zum anderen bei vereinbarten Umsatzmieten dadurch steigern, dass die Mieter durch den erfolgreichen Betrieb des Centers steigende Umsätze erzielen. Es ist davon auszugehen, dass Investoren bei der Vermietung von Factory Outlet Centern im Vergleich zu Shopping Centern geringere Grundmieten erzielen werden, dafür jedoch eine höhere prozentuale Umsatzmiete.⁴⁴⁰

Durch die relativ hohen prozentualen Umsatzmieten ist der Erfolg des Investors auch kurzfristig stark an den Erfolg der einzelnen Mieter gekoppelt. Bei abschließlicher Vereinbarung einer Miete ohne Umsatzbeteiligung würde -vorausgesetzt der Mieter verfügt über eine einwandfreie Bonität- der Investor erst nach Ablauf der Mietvertragsdauer einen mangelnden Erfolg seines Mieters in Form einer geringeren Miete finanziell mit zu tragen haben. Aus dem prozentual höheren Anteil der Umsatzmiete an der Gesamtmiete resultiert für den Investor eine gegenüber einem Shopping Center erhöhte Mietsteigerungschance und damit ein gesteigertes Wertentwicklungspotential, aber auch ein erhöhtes Risiko, verminderte Mieteinnahmen zu erzielen, und damit den Ertragswert der Immobilie zu reduzieren.

Ein weiterer Unterschied zum Shopping Center wird in der Laufzeit der abgeschlossenen Mietverträge bestehen. Die Hersteller von Markenartikeln, die Ladenflächen anmieten, sind zumindest bei den ersten Factory Outlet Centern noch der Unsicherheit ausgesetzt, ob sich dieses Handelskonzept in Deutsch-

⁴³⁸ Vgl. hierzu auch Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 60.

⁴³⁹ Vgl. Harrop, Verkehrswertermittlung, S. 492. Harrop trifft diese Aussage für Shopping Center. Auf Grund der Verwandtschaft der beiden Immobilientypen lässt sich die Aussage auf Factory Outlet Center übertragen.

⁴⁴⁰ Zur Mietvertragssituation bei Factory Outlet Centern vgl. o.V., Thema, S. 43.

land durchsetzen wird.⁴⁴¹ Daher werden die Hersteller zumindest anfangs nur bereit sein, Mietverträge mit kurzer Laufzeit oder mit Sonderkündigungsrechten nach kurzer Laufzeit zu akzeptieren. Dies ist insbesondere für die Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ problematisch, da hierfür -wie oben erwähnt- die Ankermieter durch langfristige Mietverträge gebunden werden müssen. Die Kurzfristigkeit der Mietverträge erhöht somit die mit der Investition verbundenen Risiken.

Es lässt sich festhalten, dass der geringe Anteil der Grundmiete an der Gesamtmiete sowie die Kurzfristigkeit der Mietverträge dazu führen, dass die Chancen auf Wertsteigerungen und auch die Risiken erhöht sind. Dies führt dazu, dass zumindest bei den ersten Factory Outlet Centern eine erhöhte Risikobereitschaft des Investors vorhanden sein muss, damit diese Investitionsmöglichkeit akzeptiert wird. Der diese Investitionsmöglichkeit akzeptierende Investor wird daher nicht risikoavers sein, sondern wird sich eher von seinen optimistischen Erwartungen leiten lassen, entsprechend der Maximax-Regel als mögliche Regel für Entscheidungen bei Unsicherheit.⁴⁴²

4.3.2.2 Offene Immobilienfonds

4.3.2.2.1 Konstruktion und Funktionsweise

Die offenen Immobilienfonds gehören zu den institutionellen Investoren, die für Investitionen in Factory Outlet Center in Betracht kommen.⁴⁴³ Nachfolgend wird die Konstruktion und Funktionsweise der offenen Immobilienfonds kurz be-

⁴⁴¹ Zur Akzeptanz der Factory Outlet Center durch die Hersteller der Markenartikel siehe Punkt 4.2.1.

⁴⁴² Zu Entscheidungsregeln bei Unsicherheit vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 162-166.

⁴⁴³ Zur Systematisierung der Immobilieninvestoren vgl. Bone-Winkel, Immobilienanlageprodukte, S. 671. Des Weiteren können Immobilien-Spezialfonds, geschlossene Immobilienfonds, Immobilienaktien-gesellschaften und Versicherungsgesellschaften zu den wichtigsten potentiellen Investoren gezählt werden; diese Investorengruppen werden daher nachfolgend betrachtet. Vgl. zu den Immobilieninvestoren Bone-Winkel, Immobilienanlageprodukte, S. 671; Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 38-39. Bauunternehmen und Leasinggesellschaften spielen als Langfristinvestor eine untergeordnete Rolle. Die Pensionskassen werden bei den Spezialfonds erwähnt. Die privaten Investoren und die Unternehmen, die zur Eigennutzung in Immobilien investieren, werden nicht näher betrachtet, da sie nicht zu den Hauptinvestoren zählen. So kann eine Aufteilung des Centers in Teileigentum und Veräußerung an die Mieter (sogenanntes „Leverkusener Modell“) nicht empfohlen werden. Vgl. Falk, Beurteilungskriterien, S. 433.

schrieben.⁴⁴⁴ Für detaillierte Informationen wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.⁴⁴⁵

Offene Immobilienfonds können „als eine der unternehmerischen Investition in alle Arten von Immobilien gewidmete, organisatorische Ausprägung der kollektiven Kapitalanlage bezeichnet werden, bei der ein qualifiziertes Management in Fremdverwaltung und für Rechnung der Anleger die bei der Immobilieninvestition notwendigen unternehmerischen Entscheidungen [...] vornimmt.“⁴⁴⁶

Das sogenannte Investment-Dreieck des offenen Immobilienfonds wird gebildet aus der Kapitalanlagegesellschaft, dem Grundstückssondervermögen und der Depotbank. Die Führung des in Grundstücke und liquide Mittel investierten Sondervermögens obliegt der Kapitalanlagegesellschaft als der eigentlichen Managementgesellschaft.⁴⁴⁷ Das Sondervermögen ist getrennt vom übrigen Vermögen der Kapitalanlagegesellschaft zu halten. Das Eigentum des Sondervermögens wird fiduziarisch von der Kapitalanlagegesellschaft gehalten.⁴⁴⁸ Die Depotbank ist für die Ausgabe und Rücknahme der Anteilszertifikate sowie für die Verwahrung und Überwachung des Sondervermögens zuständig.⁴⁴⁹ Daneben ist noch der Sachverständigenausschuss zu nennen, der aus mindestens drei Mitgliedern besteht, die mindestens einmal jährlich und vor dem Kauf bzw. Verkauf von Immobilien eine Bewertung des Grundstückssondervermögens vornehmen.

4.3.2.2.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen offener Immobilienfonds

Die Bereitschaft zum Erwerb von Factory Outlet Centern und längerfristigem Verbleib im Eigentum wird beeinflusst von den produkt-, akzeptierer- und um-

⁴⁴⁴ Zu den offenen Immobilienfonds zählen die Publikums- und Immobilien-Spezialfonds. Im Punkt 4.3.2.2. werden die Publikumsfonds betrachtet, vereinfachend als offene Immobilienfonds bezeichnet, in Punkt 4.3.2.3 die Immobilien-Spezialfonds.

⁴⁴⁵ Zu weiterführenden Ausführungen zu offenen Immobilienfonds vgl. Päsler, Handbuch, S. 188; Abromeit-Kremser, Aspekte, S. 73-76; Laux / Ohl, Immobilienfonds, S. 31; Hagemüller, Bankbetrieb, S. 142-143. Bei den übrigen Investorengruppen wird ebenso vorgegangen, d. h. eine kurze Beschreibung der Gruppe und Verweis auf die entsprechende Literatur für ausführlichere Informationen.

⁴⁴⁶ Abromeit-Kremser, Aspekte, S. 32.

⁴⁴⁷ Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 67.

⁴⁴⁸ Vgl. Abromeit-Kremser, Aspekte, S. 75-76.

⁴⁴⁹ Siehe § 12 Abs. 1 und § 31 KAGG.

weltbezogenen Determinanten der Akzeptanz.⁴⁵⁰ Bei den produktbezogenen Determinanten⁴⁵¹ der Akzeptanz ist der „relative Vorteil“ des Factory Outlet Centers gegenüber anderen Immobilientypen als Investitionsobjekt das wesentlichste zu beurteilende Kriterium. Dieser Vorteil muss sich aus einer - unter der Nebenbedingung Liquidität bzw. Wiederveräußerbarkeit - attraktiven Rendite in Verbindung mit einem begrenzten Risiko ergeben.

Die Notwendigkeit zur Wiederveräußerbarkeit der Immobilie zu jeder Zeit ergibt sich aus der Konstruktion der offenen Fonds als open-end funds. Diese vom Gesetzgeber vorgegebene Konstruktion sieht u. a. die Rücknahmepflicht bzw. die Auszahlung des Anteiles am Sondervermögen an den Zertifikatsinhaber bindend vor.⁴⁵² Damit auch bei einer unerwartet hohen Rückgabe von Zertifikaten die Auszahlung der Anteile gewährleistet ist, muss neben der Liquiditätsreserve von mindestens 5 vH eine Marktgängigkeit der im Fonds enthaltenen Objekte gegeben sein.

Dies bedeutet, dass Objekte erworben werden müssen, die auch von anderen Investoren bzw. Investorengruppen nachgefragt werden, damit ein zügiger Weiterverkauf möglich ist. Somit ist auch die Akzeptanz anderer Investorengruppen notwendig. Diese Akzeptanz für Factory Outlet Center wird in den folgenden Punkten zu prüfen sein.

Der relative Vorteil einer attraktiven Rendite des Factory Outlet Centers setzt sich aus der Nettoanfangsrendite und dem Wertentwicklungspotential zusammen. Um einen Vorteil gegenüber Investitionsalternativen aufzuweisen, müssen Factory Outlet Center eine in Relation zum Risiko attraktive Rendite aufweisen. Die offenen Fonds werben gegenüber den Kapitalanlegern mit einer Rendite, die eine hohe Konstanz aufweist.⁴⁵³ Eine hohe Kontinuität in der Rendite lässt sich am einfachsten durch Investitionen in Immobilien erreichen, die ein geringes Risiko aufweisen, wobei mit dem geringen Risiko eine geringe Nettoan-

⁴⁵⁰ Zu den Determinanten der Akzeptanz siehe Abschnitt 3.3.

⁴⁵¹ Siehe Punkt 3.3.1.

⁴⁵² Siehe § 36 KAGG und vgl. Priewasser, Bankbetriebslehre, S. 146.

⁴⁵³ Vgl. DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH, Verkaufsprospekt, S. 8-9; WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Rechenschaftsbericht, S. 9 und 11.

fangsrendite korreliert.⁴⁵⁴ Das geringste Risiko weisen Wohnimmobilien, Einzelhandelsimmobilien in City-Lage und Büroimmobilien in City-Lage auf.⁴⁵⁵ In Wohnimmobilien wird u. a. auf Grund des mieterfreundlichen Wohnungsmietrechts nicht mehr investiert, bzw. nur, wenn Wohnungen mit in Einzelhandels- oder Büroimmobilien integriert sind.⁴⁵⁶ Einzelhandelsimmobilien in City-Lage und Büroimmobilien in nicht duplizierbaren Lagen weisen die größtmöglichen Wertentwicklungspotentiale auf.⁴⁵⁷ Die Kombination aus geringem Risiko und größtmöglichem Wertentwicklungspotential veranlasst die offenen Immobilienfonds, in diese Immobilientypen vorrangig zu investieren.⁴⁵⁸ Sie akzeptieren hierfür, dass die Nettoanfangsrenditen geringer ausfallen als bei anderen Immobilientypen. Die Fokussierung der Anlagepolitik auf das Wertsteigerungspotential zu Lasten der Nettoanfangsrendite ergibt sich aus der Positionierung der offenen Immobilienfonds gegenüber dem Kapitalanleger als eine steueroptimierte Kapitalanlage. So betragen die steuerfreien Anteile am Gesamtertrag bzw. an der Ausschüttung in der Regel 40 bis 55 vH.⁴⁵⁹ Diese steuerfreien Anteile ergeben sich aus Wertsteigerungen der Immobilien, während Miet- und Zinseinnahmen der Fonds beim Kapitalanleger grundsätzlich steuerpflichtig sind. Immobilien mit Wertsteigerungspotential werden auch deshalb von den offenen Immobilienfonds gesucht, da auf Grund der regelmäßigen Festsetzung des Rücknahmepreises der Anteile die Möglichkeit besteht, Wertentwicklungen für den Anteilsbesitzer darzustellen.⁴⁶⁰

Aber auch in den Immobilientyp Shopping Center, der geringe bis mittlere Risiken aufweist, wird seitens der offenen Immobilienfonds investiert. Dies gilt sowohl für Shopping Center in duplizierbaren als auch in nicht duplizierbaren La-

⁴⁵⁴ Siehe hierzu Punkt 4.3.2.1.

⁴⁵⁵ Zur Begründung dieser Aussage siehe Punkt 4.3.2.1.1. Dieser Sachverhalt ist auch Ergebnis der geführten Experteninterviews (Frage drei des Gesprächsleitfadens; siehe Anhang 2).

⁴⁵⁶ Vgl. Walz, Versicherungsunternehmen, S. 647.

⁴⁵⁷ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 59-60. Die Interviewpartner haben auch diesen Standpunkt eingenommen (Frage drei des Gesprächsleitfadens; siehe Anhang 2).

⁴⁵⁸ Die hohe Bedeutung der Wertentwicklungspotentiale für offene Immobilienfonds sowie deren relativ geringe Risikobereitschaft ergibt sich auch aus den geführten Gesprächen mit den verschiedenen Investorengruppen (Frage eins des Gesprächsleitfadens; siehe Anhang 2).

⁴⁵⁹ Vgl. beispielsweise DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH, Verkaufsprospekt, S. 34; WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Rechenschaftsbericht, S. 10 und S. 28; DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG, Rechenschaftsbericht DIFA-GRUND, S. 29.

⁴⁶⁰ Vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208-209.

gen. Als Beispiel für die Investition in duplizierbare Lagen kann der Erwerb des Saaleparks im Umfeld Leipzigs durch den DespaFonds angeführt werden.⁴⁶¹ Da Factory Outlet Center mit Shopping Centern Gemeinsamkeiten haben, ist zu vermuten, dass offene Immobilienfonds auch Factory Outlet Center auf Grund ihrer relativen Vorteilhaftigkeit als Investitionsobjekte akzeptieren werden.

Die offenen Immobilienfonds werben mit einem hohen Vermietungsstand in ihren Rechenschaftsberichten. So liegen die ausgewiesenen Vermietungsstände in der Regel bei 93 bis 99 vH.⁴⁶² Um für offene Immobilienfonds attraktiv zu sein, müssen Immobilien einen hohen Vermietungsstand aufweisen. Daher sind gut konzipierte Shopping Center vorteilhaft, da sie auch bei schwächeren Konjunkturlagen in der Regel durch eine Vollvermietung gekennzeichnet sind. Es ist davon auszugehen, dass auch gut konzipierte Factory Outlet Center diese geringe Konjunkturabhängigkeit und hohe Vermietungsstände aufweisen werden.

Die Laufzeit der Mietverträge bei Factory Outlet Centern wird, so wie bereits oben dargestellt, im Vergleich zu denen von Shopping Centern kürzer ausfallen. Hieraus ergibt sich für den offenen Immobilienfonds ein in Relation zum Shopping Center höheres Risiko. Als Ausgleich hierfür existiert ein höheres Wertentwicklungspotential durch den Neuabschluss der Mietverträge zu höheren Mieten bei Erfolg des Centers. Factory Outlet Center bieten somit eine gute Möglichkeit, Wertsteigerungen zu erzielen, die -wie oben angeführt- zur Erzielung steuerfreier Anteile am Gesamtertrag von großer Bedeutung sind.

Es lässt sich festhalten: Factory Outlet Center weisen aus Sicht der offenen Immobilienfonds relative Vorteile gegenüber einigen anderen Investitionsalter-

⁴⁶¹ Vgl. Despa Deutsche Sparkassen-Immobilien-Anlage-Gesellschaft mbH, DespaFonds, S. 12 und S. 37. Der Anteil der Jahres-Nettosollmieterträge der Handelsflächen an den gesamten Jahres-Nettosollmieterträgen liegt z. B. beim WestInvest-Fonds bei 5,2 vH, beim DIFA Fonds Nr. 1 bei 9,2 vH und beim DEGI Fonds bei 18,1 (jeweils Stand 30.09.2001; beim DEGI Fonds Angabe incl. Gastronomieflächen). Vgl. WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Rechenschaftsbericht, S. 7; DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG, Halbjahresbericht DIFA-Fonds Nr. 1, S. 29; DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH, Verkaufsprospekt, S. 4.

⁴⁶² Beim DEGI-Fonds, WestInvest 1, DIFA-Grund und DIFA Fonds Nr. 1 liegen z. B. die Vermietungsstände z. Zt. bei 96,3 – 97,8 vH. Vgl. DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH, Verkaufsprospekt, S. 6; WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH, Rechenschaftsbericht, S. 2; DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG, Rechenschaftsbericht DIFA-Grund, S. 0; DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG, Halbjahresbericht DIFA-Fonds Nr. 1, S. 0.

nativen auf, so dass bei einer Betrachtung der produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz davon auszugehen ist, dass die offenen Immobilienfonds diese Center akzeptieren werden. Dieses theoretisch hergeleitete Ergebnis wird durch die für diese Arbeit geführten Interviews plausibilisiert. Die Vertreter der offenen Fonds bekunden in diesen ihr Interesse für diese Immobilientypen.⁴⁶³ Die Center in Ober- und Mittelzentren werden auf Grund ihrer nicht duplizierbaren Lage und damit der geringeren Gefahr zusätzlicher Konkurrenz durch weitere Center sowie der eher gegebenen Drittverwendungsfähigkeit eine größere Akzeptanz bei den offenen Immobilienfonds finden als Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“.

Auf Grund der bestehenden Rücknahmeverpflichtung der ausgegebenen Anteile kann es z. B. bei fehlgeschlagenen risikoreichen Geschäften des Fonds zu einer plötzlichen starken Rückgabe der Anteile kommen. Diese Gefahr wird seitens der offenen Immobilienfonds durch den nur bedingten Eingang von höheren Risiken minimiert.⁴⁶⁴ Hieraus lässt sich die Präferenz für die Standorte in Ober- und Mittelzentren ableiten. Diese Aussage wird durch die Ergebnisse der Interviews gestützt. Wobei festzuhalten ist, dass zwar für Ober- und Mittelzentren eine leichte Präferenz besteht, als entscheidend jedoch nicht der Standorttyp, sondern ein weitläufiges Einzugsgebiet mit einer hohen Bevölkerungszahl und einer hohen Kaufkraft angesehen wird.⁴⁶⁵

Neben den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es noch die akzeptiererbezogenen Determinanten zu analysieren.⁴⁶⁶ Insbesondere die organisationsspezifischen Größen können von Relevanz sein, so z. B. die Unternehmensgröße bzw. in dem vorliegenden Fall das Volumen des offenen Immobilienfonds. Zum Zusammenhang zwischen dem Anlagevolumen und der Akzeptanz von Factory Outlet Centern lässt sich folgende Tendenzaussage treffen: Je größer die offenen Immobilienfonds sind, desto größer wird tendenziell

⁴⁶³ Siehe im Anhang 5 die Gesprächspartner a) bis c). Relevant ist hier insbesondere die Frage fünf des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2) im Zusammenhang mit den Fragen sechs bis neun.

⁴⁶⁴ Vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208-209.

⁴⁶⁵ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern a) bis c).

⁴⁶⁶ Zu den akzeptiererbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.2.

die Akzeptanz von Factory Outlet Centern sein, da bei diesen Fonds das Investitionsvolumen für das Center in Relation zum Fondsvolumen geringer ist. Somit ist im Fonds eine größere Streuungsmöglichkeit gegeben, d. h. ein einzelnes Objekt nimmt ein geringeres Gewicht ein, was vom Management der offenen Fonds aus Risikostreuungsgründen gewünscht wird, insbesondere bei Immobilien, die innovativen Charakter haben. Auch die Ausprägung der akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz lässt somit auf eine Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der offenen Immobilienfonds schließen.

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten zu beachten.⁴⁶⁷ Hier ist der gesetzliche Anlagengerahmen betrachtenswert. Das Management des offenen Fonds muss seine Investitionsentscheidungen nach den Regelungen des KAGG ausrichten.⁴⁶⁸ Nach diesen Vorschriften dürfen Mietwohngrundstücke, Geschäftsgrundstücke, gemischt-genutzte Grundstücke und entsprechende Erbbaurechte als Direktanlagen erworben werden.⁴⁶⁹ Unbebaute Grundstücke, die zur baldigen Bebauung geeignet und bestimmt sein müssen, dürfen maximal 20 vH des Wertes des Sondervermögens betragen. Im Zustand der Bebauung befindliche Grundstücke dürfen ebenso 20 vH des Sondervermögenswertes nicht übersteigen.⁴⁷⁰ Das Sondervermögen des Fonds muss mindestens zehn Grundstücke beinhalten. Jedes einzelne Grundstück darf nicht mehr als 15 vH des Wertes des gesamten Sondervermögens betragen. Regelungen, die eine Investition in ein Factory Outlet Center verhindern, existieren nicht. Daher kann zusammenfassend davon ausgegangen werden, dass offene Immobilienfonds Factory Outlet Center akzeptieren und somit diese Center erwerben (Handlungsakzeptanz) und langfristig im Eigentum halten werden (Fortsetzungsakzeptanz).

4.3.2.3 Immobilien-Spezialfonds

4.3.2.3.1 Konstruktion und Funktionsweise

Spezialfonds werden definiert als „Sondervermögen, deren Anteilscheine auf Grund schriftlicher Vereinbarungen mit der Kapitalanlagegesellschaft jeweils

⁴⁶⁷ Zu den umweltbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.3.

⁴⁶⁸ Vgl. Wonhas, Management, S. 50.

⁴⁶⁹ Zu der Begrenzung der Investitionen auf Direktanlagen vgl. Päsler, Immobilienfonds, S. 4-7.

⁴⁷⁰ Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 73.

von nicht mehr als zehn Anteilhabern, die nicht natürliche Personen sind, gehalten werden. Die Kapitalanlagegesellschaft hat in der Vereinbarung mit den Anteilhabern sicherzustellen, daß [!] die Anteilscheine nur mit Zustimmung der Kapitalanlagegesellschaft von den Anteilhabern übertragen werden dürfen.⁴⁷¹

Immobilien-Spezialfonds lassen sich auch als offene Immobilienfonds bezeichnen, weil theoretisch jederzeit neue Anteilscheine ausgegeben und zurückgenommen werden können. Tatsächlich jedoch ist die Fungibilität der Anteile eingeschränkt. Daher erfolgt die Reduzierung des Engagements eines Anlegers in der Regel durch Platzierung der Anteile bei anderen Anlegern oder durch Veräußerung von Grundstücken des Sondervermögens.⁴⁷² Die Konstruktion und Funktionsweise ist an die der offenen Immobilienfonds angelehnt, weshalb hier auf die Ausführungen über die offenen Fonds verwiesen wird.⁴⁷³ Bei den Kapitalanlegern, die in Immobilien-Spezialfonds investieren, handelt es sich im Wesentlichen um Versicherungen, Organisationen der institutionalisierten Altersversorgung, kirchliche Organisationen und Verbände sowie verschiedene ausländische Spezialfonds-Inhaber.⁴⁷⁴

4.3.2.3.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen von Immobilien-Spezialfonds

Der relative Vorteil von Factory Outlet Centern gegenüber anderen Immobilientypen als Aspekt der produktbezogenen Determinanten ist abhängig vom Betrachtungsfokus des jeweiligen Immobilien-Spezialfondsmanagements, wobei dem Management die strategische Ausrichtung durch den Anlageausschuss vorgegeben wird.

Durch diesen Anlageausschuss wird eine Ausrichtung des Fonds entsprechend der Vorstellungen der in diesem Ausschuss vertretenen Kapitalanleger gewährleistet. Da die in Spezialfonds investierenden Kapitalanleger aus unterschiedlichen Branchen stammen und unterschiedliche Zielsetzungen aufweisen, ist

⁴⁷¹ § 1 Abs. 2 Satz 1 KAGG.

⁴⁷² Vgl. Becker / Cofalka, Immobilien-Spezialfonds, S. 579.

⁴⁷³ Siehe Punkt 4.3.2.2.1. Zur Konstruktion und Funktionsweise der Immobilien-Spezialfonds vgl. auch Kandlbinder, Anleger, S. 814; Maurer, Vermögensanlage, S. 41.

⁴⁷⁴ Vgl. Kandlbinder, Immobilien-Spezialfonds, S. 500.

eine einheitliche Aussage zur Investitionsstrategie von Immobilien-Spezialfonds nur schwer möglich.

Einige prinzipielle Aussagen zur Eignung von Spezialfonds, Wertentwicklungen darzustellen und Risiken einzugehen, lassen sich jedoch treffen, auch wenn einige Kapitalanleger andere Ziele vorgeben mögen. Aus dieser Eignung lässt sich dann ableiten, ob und welche Factory Outlet Center als Anlageobjekte für Immobilien-Spezialfonds in Betracht kommen.

Spezialfonds berichten wöchentlich oder monatlich über die Entwicklung der Fondsanlagen an die Anleger.⁴⁷⁵ Bewertungen des Immobilienvermögens werden durch den Sachverständigenausschuss mindestens einmal im Jahr vorgenommen. Durch diese Umstände ist es möglich, Wertentwicklungen des Immobilienvermögens darzustellen. Spezialfonds eignen sich aus dieser Sicht für Investitionen in Immobilien mit Wertentwicklungspotential. Hiernach kämen insbesondere Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren in Betracht.⁴⁷⁶

Die Fungibilität der Anteile an Immobilien-Spezialfonds ist eingeschränkt.⁴⁷⁷ Daraus ergibt sich, dass die Fähigkeit zur Übernahme von Risiken nur bedingt gegeben ist.⁴⁷⁸ Auch hiernach kämen nur Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren, die geringe bis mittlere Risiken aufweisen, in die engere Auswahl. Theoretisch lässt sich somit die Präferenz der Immobilien-Spezialfonds für Standorte in Ober- und Mittelzentren herleiten. Bei der Befragung der Vertreter der Immobilien-Spezialfonds jedoch konnte diese theoretische Herleitung nicht plausibilisiert werden. Die Experteninterviews haben keine Präferenzen für bestimmte Standorttypen ergeben. Für die Investitionsentscheidung maßgeblich ist laut diesen Experten nicht so sehr der Standorttyp, sondern ein gutes Gesamtkonzept des Centers sowie die Eignung des Objektes, die Zielrendite des Fonds zu erwirtschaften.⁴⁷⁹

⁴⁷⁵ Vgl. Mössle, Spezialfondsmanagement, S. 43.

⁴⁷⁶ Siehe Punkt 4.3.2.1.

⁴⁷⁷ Siehe Punkt 4.3.2.3.1.

⁴⁷⁸ Vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 206-209.

⁴⁷⁹ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern d) bis f).

Das oben theoretisch Hergeleitete gilt für den Immobilien-Spezialfonds im Allgemeinen. Entscheidend ist jedoch, welche Vorgaben von den Fondsinhabern gegeben werden (akzeptiererbezogene Determinante). Diese Vorgaben spiegeln sich auch in der oben erwähnten Antwort der Experten wider, dass es entscheidend sei, mit dem Investitionsobjekt die Zielrendite des Fonds zu erwirtschaften. Damit lässt sich die Abweichung der theoretisch gewonnenen von den empirisch gewonnenen Erkenntnissen erklären. Die Vorgaben der Fondsinhaber sind zumeist abhängig von der Herkunft dieser. Bei der institutionalisierten Altersversorgung, den Kirchen, Stiftungen und religiös-caritativen Einrichtungen handelt es sich in der Regel um konservative Anleger, die nur bereit sind, Risiken in geringem Umfang einzugehen. Als innovativer sind die Versicherungsgesellschaften anzusehen.⁴⁸⁰

Das Investitionsvolumen des Immobilien-Spezialfonds als organisationsspezifische Größe ist eine weitere akzeptiererbezogene Determinante. Vom Spezialfondsvolumen ist der maximale Betrag abhängig, der in ein einzelnes Objekt investiert werden kann. Denn das KAGG schreibt vor, dass keines der Grundstücke zur Zeit des Erwerbs 15 vH des Wertes des Sondervermögens übersteigen darf.⁴⁸¹ Bei einem beispielhaft angenommenen Kaufpreis eines Factory Outlet Centers von € 50 Mill. müsste das Volumen des Spezialfonds somit mindestens € 334 Mill. betragen.⁴⁸² Der durchschnittliche Wert des Sondervermögens beträgt zum 31.12.2000 ca. € 156 Mill.⁴⁸³ Ein Fondsvolumen von mindestens € 334 Mill. erreichen nur sehr wenige Immobilien-Spezialfonds. Somit ist der potentielle Investorenkreis aus dem Segment der Spezialfonds bei Betrachtung des notwendigen Fondsvolumens als sehr begrenzt zu bezeichnen.

Bei den umweltspezifischen Determinanten lässt sich die Gesetzeslage anführen. Es existiert keine gesetzliche Bestimmung, die eine Investition in Factory Outlet Center behindert. Neben dem o. g. Zwang zur Risikostreuung⁴⁸⁴ besteht noch die gesetzliche Festlegung der Investitionsgegenstände, die jedoch der

⁴⁸⁰ Ausführlicher wird die Versicherungswirtschaft in Punkt 4.3.2.6 analysiert.

⁴⁸¹ Siehe § 28 KAGG.

⁴⁸² Rechnung: € 50 Mill. = 15 vH; € 334 Mill. = 100 vH.

⁴⁸³ Vgl. Kandlbinder, Immobilien-Spezialfonds, S. 498.

⁴⁸⁴ Siehe auch § 28 Abs. 1 und 2 KAGG.

Investition in Factory Outlet Center nicht entgegen steht.⁴⁸⁵ Bei ausschließlicher Betrachtung der Gesetzeslage kann somit von einer Akzeptanz der Center ausgegangen werden.

Ergänzend zur theoretischen Ableitung der Akzeptanz lohnt sich die Analyse des empirischen Anlageverhaltens der Immobilien-Spezialfonds. In Factory Outlet Center wurde bisher seitens der Immobilien-Spezialfonds wie auch der ebenso zu den offenen Fonds zählenden Publikumsfonds mangels Etablierung dieses Immobilientyps in Deutschland nicht investiert. Daher wird der Immobilientyp betrachtet, der Factory Outlet Centern am ähnlichsten ist: die Shopping Center. Die Anzahl der Shopping Center, die sich im Portfolio von Immobilien-Spezialfonds befindet, lässt sich direkt keiner Untersuchung entnehmen. Die 14 aufgelegten Immobilien-Spezialfonds halten 197 Liegenschaften in ihrem Portfolio.⁴⁸⁶ 121 hiervon erzielen Mieteinkünfte aus dem Einzelhandelsgewerbe. Sieben dieser 121 Grundstücke erzielen zu 100 vH ihre Mieten aus dem Einzelhandelsbereich. Bei diesen sieben Liegenschaften ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es sich um Shopping Center, Fachmarktzentren, Supermärkte etc. handelt.⁴⁸⁷

Der von Kandlbinder gezogenen Schlussfolgerung, Immobilien-Spezialfonds investieren in Shopping Center, lässt sich folgen.⁴⁸⁸ Auf Grund der Ähnlichkeit von Shopping Centern und Factory Outlet Centern, lässt sich dadurch auch eine potentielle Akzeptanz von Factory Outlet Centern ableiten.

Auf Grund des besonderen, nicht sehr weit verbreiteten Immobilientyps erfordern Factory Outlet Center ein hierfür spezifisches Fachwissen beim Spezialfondsanbieter und eine entsprechende Vorgabe des Anlageausschusses, in diesen Immobilientyp zu investieren. Für einen Immobilien-Spezialfondsanbieter kann es somit von Interesse sein, einen speziellen Nutzungstyp-Fonds für Handelsimmobilien⁴⁸⁹, die auch Factory Outlet Center umfassen, aufzulegen. Diese Idee bzw. Investitionsvoraussetzung wurde auch in den Experteninter-

⁴⁸⁵ Siehe §§ 27 und 27 a KAGG.

⁴⁸⁶ Stand 31.12.1997.

⁴⁸⁷ Vgl. Kandlbinder, Shopping-Center, S. 455-457.

⁴⁸⁸ Vgl. Kandlbinder, Shopping-Center, S. 456.

⁴⁸⁹ Zu den Handelsimmobilientypen siehe Punkt 2.2.2.

views geäußert. Durch ein solches Angebot kann sich der Fondsanbieter von Wettbewerbern, die dieses Produkt nicht anbieten, absetzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Immobilien-Spezialfonds Factory Outlet Center voraussichtlich akzeptieren, allerdings mit der Einschränkung, dass nur sehr wenige Immobilien-Spezialfonds auf Grund des Objektvolumens als Investoren in Betracht kommen.

4.3.2.4 Geschlossene Immobilienfonds

4.3.2.4.1 Konstruktion und Funktionsweise

Geschlossene Immobilienfonds sind Personengesellschaften oder Bruchteilsgemeinschaften,⁴⁹⁰ „deren Geschäftszweck auf den Erwerb von unbebauten und / oder bebauten Grundstücken und diesen gleichgestellten Rechten sowie ggf. auf deren Bebauung und Verwaltung ausgerichtet ist, wobei das der Höhe nach feststehende Eigenkapital öffentlich dem Publikum zur Zeichnung angeboten wird.“⁴⁹¹ Das Objekt, welches der geschlossene Fonds erwirbt, steht bei Zeichnungsangebot an den Kapitalanleger normalerweise fest.⁴⁹² Dieses ist in der Regel notwendig, um Kapitalanleger für den Fonds gewinnen zu können.

Beim Fondskonzept lassen sich zwei Fondstypen unterscheiden.⁴⁹³ Beim ertragsorientierten Fonds stehen die steuerlichen Aspekte, insbesondere die Verlustzuweisungen, im Hintergrund. Die Fondsobjekte müssen nach Bedienung des Kapitaldienstes für die aufgenommenen Darlehen noch eine für den Kapitalanleger attraktive Ausschüttung auf sein eingesetztes Kapital ermöglichen. Um dies zu erzielen, ist zumeist ein relativ hoher Eigenkapitalanteil notwendig.⁴⁹⁴

⁴⁹⁰ Zu den Rechtsformen vgl. Jäschke, Behandlung, S. 14; zu den Rechtsgrundlagen vgl. Kurth, Immobilienfonds, S. 21; Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 12.

⁴⁹¹ Tiemann, Geschlossene Immobilienfonds, S. 600.

⁴⁹² Zu Ausnahmen hiervon, den sogenannten Blind Pools und Semi Blind Pools, vgl. Loipfinger / Nickl / Richter, Geschlossene Immobilienfonds, S. 28-30 und Opitz, Geschlossene Immobilienfonds, S. 20, 32-34, 49.

⁴⁹³ Einige Autoren unterteilen die Fondskonzepte in drei Formen, da sie noch die Sonderformen wie z. B. Ansparfonds ergänzen; vgl. hierzu Kurth, Immobilienfonds, S. 169-170.

⁴⁹⁴ Vgl. Jäschke, Behandlung, S. 19; häufig liegt der Eigenkapitalanteil über 50 vH der Gesamtinvestitionssumme.

Bei Zeichnung eines steuerorientierten Fonds kommt es durch die Verlustzuweisungen beim Anleger in der Investitionsphase zu einer Reduzierung seiner Einkommensteuer.⁴⁹⁵ Dadurch verringert sich rechnerisch sein Eigenkapitaleinsatz. Um hohe Werbungskosten bzw. Verlustzuweisungen zu erzielen, wird der Fonds mit einem hohen Fremdkapitalanteil, häufig 70-80 vH, finanziert.⁴⁹⁶

4.3.2.4.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen geschlossener Immobilienfonds

Zur Analyse der Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der geschlossenen Immobilienfonds werden ebenso wie bei den offenen Immobilienfonds die produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten betrachtet.⁴⁹⁷ Bei den produktbezogenen Determinanten lässt sich der „relative Vorteil“ dieses Immobilientyps gegenüber anderen Immobilientypen aus Sicht eines geschlossenen Immobilienfonds als wesentlicher Betrachtungspunkt anführen.

Dieser relative Vorteil könnte z. B. in einem Steuervorteil liegen. Dieser wäre z. B. gegeben, wenn es sich um ein unter Denkmalschutz stehendes Gebäude handelt.⁴⁹⁸ Ein altes Fabrikgebäude wäre sinnvoll, um ein entsprechendes „Fabrik-Gefühl“ beim Kunden entstehen zu lassen. Dieses Gefühl kann den Eindruck des Konsumenten unterstützen, im Factory Outlet Center die Waren zu Großhandelspreisen erwerben zu können. Insbesondere der § 7 i EStG bietet einen guten Ansatzpunkt, einen steuerorientierten geschlossenen Immobilienfonds zu konzipieren.⁴⁹⁹ Nach § 7 i Abs. 1 EStG können anstatt der sonst üblichen linearen⁵⁰⁰ oder degressiven⁵⁰¹ Absetzungen für Abnutzung jeweils zehn vH der für die begünstigten Baumaßnahmen anfallenden Aufwendungen

⁴⁹⁵ Auf Grund der Reduzierung der steuerlich zulässigen Verlustzuweisungen u. a. durch § 2b EStG ist es zu einer prozentualen Abnahme der steuerorientierten Fonds am Gesamtvolumen der aufgelegten geschlossenen Immobilienfonds gekommen. Vgl. Hillgrub, Pegel, S. 60-61. Die zukünftige Einstufung sämtlicher Aufwendungen einer Fondsgesellschaft für Dienstleistungsgebühren als Anschaffungsnebenkosten anstelle von sofort abzugsfähigen Werbungskosten kann zu einem weiteren Rückgang der steuerorientierten Fonds führen. Vgl. Lechner, Konzepte, S. 72.

⁴⁹⁶ Einen guten Überblick zu geschlossenen Fonds-Angeboten bietet Loipfinger, Beteiligungsmodelle, gesamtes Werk.

⁴⁹⁷ Zu den Determinanten siehe Abschnitt 3.3.

⁴⁹⁸ Vgl. Lorenz et al., Industriedenkmäler, S. 258-271. Siehe auch §§ 7i, 10g, 11b und 33 EStG.

⁴⁹⁹ Zu den steuer- und ertragsorientierten Fondskonzeptionen siehe Punkt 4.3.2.3.1.

⁵⁰⁰ Siehe § 7 Abs. 1, 4 EStG.

⁵⁰¹ Siehe § 7 Abs. 5 EStG.

im Jahr der Fertigstellung und in den neun folgenden Jahren abgesetzt werden. Voraussetzung ist, dass sowohl die denkmalschutzrechtlichen als auch die steuerlichen Vorschriften erfüllt sind.⁵⁰²

Liegt im Vergleich zu anderen Immobilien kein steuerlicher Vorteil vor, um einen steuerorientierten Fonds konzeptionieren zu können, so wäre ein relativer Vorteil in einer aus Sicht eines geschlossenen Immobilienfonds attraktiven Rendite in Verbindung mit einem geringen Risiko zu suchen. Dies wäre für einen ertragsorientierten Fonds die Voraussetzung. Der Unterschied in der Risiko-Rendite-Betrachtung der geschlossenen Immobilienfonds im Vergleich zum offenen Immobilienfonds liegt darin, dass der offene Immobilienfonds ein noch stärkeres Gewicht auf die Komponente Wertsteigerung legt und dafür eine geringere Nettoanfangsrendite akzeptiert. Die geschlossenen Immobilienfonds eignen sich weniger zur Investition in Immobilien mit Wertsteigerungspotential, da der Kapitalanleger wegen der mangelnden Möglichkeit zur Beobachtung der Wertentwicklung der Immobilie während der Laufzeit des Fonds das Wertentwicklungspotential weniger honoriert.⁵⁰³ Folglich erwerben Fondsinitiatoren für die geschlossenen Fonds eher Immobilien mit mittleren Nettoanfangsrenditen als Immobilien mit erhöhten Wertentwicklungschancen. Factory Outlet Center weisen mittlere Nettoanfangsrenditen aus,⁵⁰⁴ und kämen somit als Investitionsobjekte in Betracht.

Werden die Risiken betrachtet, so ergibt sich ein anderes Bild. Mangels der Möglichkeit, das Kapital wie bei einer Aktiengesellschaft herabzusetzen und auf Grund einer nur sehr geringen Einflussmöglichkeit auf die Geschäftsbesorgung des Fonds sowie der nur sehr eingeschränkten Fungibilität der Anteile an geschlossenen Immobilienfonds, besteht keine bzw. nur eine geringe Eignung zur Investition in Immobilien mit höheren Risiken, und nur eine eingeschränkte Eignung zur Investition in Immobilien mit mittleren Risiken.⁵⁰⁵ Die hier theoretisch hergeleitete geringe Risikobereitschaft der geschlossenen Immobilienfonds

⁵⁰² Vgl. Lorenz et al., Industriedenkmäler, S. 259.

⁵⁰³ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 62.

⁵⁰⁴ Siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵⁰⁵ Vgl. Sotelo, Zusammenhänge, S. 208-209.

wurde auch in den Interviews von den Experten, insbesondere denen der geschlossenen Fonds,⁵⁰⁶ bestätigt.

Factory Outlet Center weisen je nach Standort und Vermietungssituation unterschiedliche Risiken auf. Center in Mittel- und Oberzentren weisen geringe Risiken auf. Somit kommen Factory Outlet Center von der Risikobetrachtung her an diesen Standorten in Frage. Center an den Standorten „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ finden bei der Risikobetrachtung tendenziell weniger Akzeptanz bei den geschlossenen Immobilienfonds, da sie mittlere Risiken aufweisen.

Werden die Kriterien Risiko und Wertentwicklungspotential in der Weise betrachtet, dass beide Aspekte erfüllt sein müssen, damit Factory Outlet Center von geschlossenen Immobilienfonds akzeptiert werden, so lässt sich Folgendes festhalten: Center in Mittel- und Oberzentren mit langfristig gebundenen Mietern weisen mittlere Wertentwicklungspotentiale und geringe Risiken auf. Diese Center eignen sich als Investitionsobjekte für geschlossene Immobilienfonds. Bei anderen Centerkonzeptionen ist entweder ein hohes Wertentwicklungspotential oder ein hohes Risiko gegeben, so dass diese Konzeptionen tendenziell weniger Akzeptanz finden. Bei Centern in der Lage „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“, deren Ankermieter mit langfristigen Mietverträgen gebunden und ansonsten mit mittelfristigen Mietverträgen versehen sind, bestehen mittlere Wertentwicklungspotentiale und mittlere Risiken. Diese Anlageobjekte sollten daher auch auf Akzeptanz stoßen. Dies jedoch in geringerem Maße als die mit geringeren Risiken verbundenen Center in Mittel- und Oberzentren mit langfristigen Mietverträgen. Factory Outlet Center weisen aus Sicht geschlossener Fonds „relative Vorteile“ auf, da die spezifischen Anforderungen an die Auswahlkriterien Wertentwicklungspotential und Risiko bei bestimmten Factory Outlet Center-Lagen und -Konzeptionen im Gegensatz zu einigen Investitionsalternativen erfüllt werden. Die theoretisch hergeleiteten Ergebnisse konnten jedoch bei der Befragung der Vertreter der geschlossenen Fonds nicht plausibilisiert werden. So werden von den Befragten Center in Oberzentren und

⁵⁰⁶ Zu den interviewten Vertretern der geschlossenen Immobilienfonds siehe Anhang 5 Gesprächspartner g) bis i).

in der Lage „middle of nowhere“ präferiert. Als Grund für die Abweichung der theoretisch von den empirisch gesammelten Erkenntnissen kann angeführt werden, dass die Befragten die Auswahl der präferierten Standorte weniger nach Wertentwicklungspotentialen, Nettoanfangsrenditen oder theoretischen Risikoaspekten getroffen haben, sondern bei der Beantwortung großes Gewicht auf die Eignung der Standorte zum Betrieb eines Factory Outlet Centers gelegt haben.⁵⁰⁷

Hinzu kommt die gute Kommunizierbarkeit des Produktes dem Kapitalanleger gegenüber. Solch ein Produkt ist dem Anleger gut erklärbar, da jeder Anleger auch zugleich Konsument und Käufer von Bekleidung ist. Mit einem solchen Produkt lässt sich eine Begeisterung beim Anleger wecken, insbesondere dann, wenn er in einem solchen Immobilientyp z. B. im Ausland bereits einkaufen gewesen ist. Die technische Komplexität ist z. B. im Vergleich zu einer Kläranlage, die auch über geschlossene Fonds vertrieben wird, gering.⁵⁰⁸

Neben den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es noch die akzeptiererbezogenen Determinanten zu analysieren.⁵⁰⁹ Insbesondere die organisationsspezifischen Größen können von Relevanz sein, so z. B. die Eigenkapitalplatzierungskraft des Fondsinitiators. Auch um die Nebenkosten der Fondsauflegung in einem prozentual vernünftigen Verhältnis zu den Gesamtkosten zu halten - in der Regel sind dies 10 bis 25 vH - werden von den größeren Fondsinitiatoren Objekte mit Investitionsvolumina, die Factory Outlet Center bedingen,⁵¹⁰ gesucht und damit akzeptiert. Fondsinitiatoren mit sehr geringer Eigenkapitalplatzierungskraft scheiden als mögliche Erwerber aus, da die für Factory Outlet Center notwendigen Volumina größer sind als die Platzierungskraft dieser Fondsinitiatoren.⁵¹¹ Bei allen vom Marktvolumen her bedeutenden

⁵⁰⁷ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern g) bis i).

⁵⁰⁸ Die Aspekte Komplexität und Kommunizierbarkeit gehören mit zu den produktbezogenen Determinanten. Siehe Punkt 3.3.1.

⁵⁰⁹ Zu den akzeptiererbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.2.

⁵¹⁰ Als Beispiel kann ein Investitionsvolumen von ca. € 50 Mill. genannt werden. Eine genaue Berechnung erfolgt in Punkt 5.2.4.2.3.

⁵¹¹ Die Kaufpreise von Factory Outlet Centern werden noch im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert ermittelt.

Fondsinitiatoren dürften Factory Outlet Center bei ausschließlicher Betrachtung des für ein solches Center notwendigen Fondsvolumens Akzeptanz finden.⁵¹²

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten der Akzeptanz zu betrachten.⁵¹³ Zu den zuletzt genannten Determinanten gehören die gesetzlichen Anlagevorschriften. Für geschlossene Immobilienfonds existieren keine gesetzlichen Beschränkungen der Anlagemöglichkeiten.⁵¹⁴ Da die produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten erfüllt sind, kann die Aussage getroffen werden, dass Factory Outlet Center bei den geschlossenen Immobilienfonds voraussichtlich Akzeptanz finden werden. Diese theoretisch abgeleitete Aussage stimmt im wesentlichen mit den empirisch gewonnenen Ergebnissen überein, wobei anzumerken ist, dass Investitionen in diesen Immobilientyp erst mittelfristig vorstellbar bzw. geplant sind, da die Fondsinitiatoren erst den Nachweis der Marktfähigkeit erhalten möchten. Insbesondere ist für die Fondsanbieter von Interesse, ob die Vermietung und der Wiederverkauf eines solchen Centers problemlos funktioniert.⁵¹⁵

Bei Betrachtung des empirischen Anlageverhaltens der geschlossenen Immobilienfonds ergibt sich das folgende Bild.⁵¹⁶ 20 vH der Anlageobjekte sind Wohnimmobilien, 16 vH Büroimmobilien, 14 vH gemischt-genutzte Immobilien, 13 vH Hotels und Dienstleistungszentren sowie neun vH Spezialimmobilien. Shopping Center stellen 17 vH der Anlageobjekte dar. Somit wird deutlich, dass Shopping Center bei den geschlossenen Immobilienfonds zu den bevorzugten Investitionsobjekten zählen. Damit wird eine positive Einstellung gegenüber Shopping Centern deutlich, die sich auch positiv auf den verwandten Immobilientyp Factory Outlet Center auswirken sollte.

⁵¹² Zu einem investitionsvolumenabhängigen Ranking der größten Anbieter geschlossener Immobilienfonds vgl. Hillgrub, Pegel, S. 66-67.

⁵¹³ Zu den umweltbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.3.

⁵¹⁴ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 52.

⁵¹⁵ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern g) bis i).

⁵¹⁶ Sonstige Immobilientypen 11 vH. Studie veröffentlicht im Handelsblatt am 10.04.1997. Zitiert nach Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 53. Für die Studie wurden über 200 geschlossene Fonds aus dem Jahr 1996 ausgewertet.

4.3.2.5 Immobilien-Aktiengesellschaften

4.3.2.5.1 Konstruktion und Funktionsweise

Charakterisiert werden Immobilien-Aktiengesellschaften als Unternehmen, deren Umsätze zu einem wesentlichen Teil aus dem Immobiliengeschäft resultieren.⁵¹⁷ Als Immobiliengeschäft lässt sich hierbei die Vermietung und Verpachtung von Immobilien, Immobilienverwaltung und -handel, Projektentwicklung sowie Immobilienberatung verstehen.⁵¹⁸

Für die Immobilien-Aktiengesellschaften in Deutschland bietet sich eine Systematisierung nach dem Hauptbetätigungsfeld der jeweiligen Gesellschaft an, somit in Aktiengesellschaften, die das Projektentwicklungsgeschäft betreiben, in Immobilien-Dienstleister und in Immobilien-Bestandshalter.⁵¹⁹ An dieser Stelle werden nicht die Sichtweisen der Aktiengesellschaften analysiert, die ausschließlich als reine Service-Developer oder Trader-Developer Projektentwicklungsleistungen erbringen,⁵²⁰ da diese keine langfristigen Immobilieninvestitionen, die in diesem Punkt Hauptbetrachtungsgegenstand sind, tätigen. Die Sichtweisen der Investor-Developer hingegen werden hier teilweise mit einbezogen, da diese auch langfristig investieren.

Die Immobilien-Dienstleister generieren ihre Erträge durch Serviceleistungen, die sie für ihre Auftraggeber erbringen, und sind daher in diesem Punkt auch nicht Analysegegenstand. Immobilien-Bestandshalter investieren in Immobilien als langfristige Renditeobjekte.⁵²¹ Insbesondere der Immobilien-Bestandshalter käme somit als Investor für Factory Outlet Center in Betracht.

⁵¹⁷ Vgl. Leibold, Grundlagen, S. 52-53.

⁵¹⁸ Vgl. Leibold, Grundlagen, S. 52-53 sowie Scharpenack / Nack / Haub, Immobilien-Aktiengesellschaften, S. 660.

⁵¹⁹ Vgl. Sotelo, Immobilienaktiengesellschaften, S. 25-28; Westrup, Aktien, S. 28. Insbesondere Sotelo diskutiert intensiv die Frage, ob die Hauptbetätigungsfelder in verschiedenen Aktiengesellschaften separiert werden sollten oder in einer Gesellschaft konzentriert. Eine andere Systematisierung wird verwendet in Scharpenack / Nack / Haub, Immobilien-Aktiengesellschaft, S. 665-667.

⁵²⁰ Zur Unterscheidung zwischen Service-, Trader- und Investor-Developer siehe Punkt 4.3.1.1. Vgl. aber auch Isenhöfer / Väh, Projektentwicklung, S. 160-161.

⁵²¹ Vgl. Westrup, Aktien, S. 28.

4.3.2.5.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen von Immobilien-Aktiengesellschaften

Die Akzeptanz von Factory Outlet Centern durch die Immobilien-Aktiengesellschaften wird von den produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten beeinflusst.⁵²² Bei den produktbezogenen Determinanten gilt es insbesondere den relativen Vorteil von Factory Outlet Centern gegenüber anderen Immobilientypen aus Sicht der Immobilien-Aktiengesellschaft zu analysieren. Dieser Vorteil könnte in einer attraktiven Rendite bestehen. Auf Grund des Handels an der Börse erfahren Aktien eine tägliche⁵²³ Bewertung über den Marktmechanismus, somit werden Steigerungen des Aktienwertes für den Anleger jederzeit offensichtlich.

Nachhaltige, langfristige Steigerungen des Aktienwertes werden insbesondere dann erfolgen, wenn die im Portfolio enthaltenen Immobilien im Wert steigen. Für den Aktienanalysten ergibt sich jedoch häufig die Schwierigkeit, das Immobilien-Portfolio zu bewerten, da nicht alle Gesellschaften in ihren Geschäftsberichten die für eine fundierte Bewertung notwendigen Angaben liefern.⁵²⁴ Mietsteigerungen, die c. p. eine Steigerung des Wertes des Portfolios zur Folge haben, und damit c. p. zu einer Steigerung des Aktienkurses führen sollten, sind jedoch den meisten Geschäftsberichten zu entnehmen. Somit können Immobilien-Aktiengesellschaften Wertsteigerungen ihres Bestandes für den Anleger transparent darstellen, insbesondere dann, wenn sie selbst die hierfür notwendigen Informationen liefern. Daher eignen sich grundsätzlich die Aktiengesellschaften, um als Investoren Immobilien mit Wertsteigerungspotentialen zu erwerben. Die Expertenbefragung hat in diesem Zusammenhang ergeben, dass insbesondere die Vertreter der Immobilien-Aktiengesellschaften im Vergleich zu

⁵²² Zu den Determinanten der Akzeptanz siehe Abschnitt 3.3.

⁵²³ Ermittlung des Börsenkurses erfolgt von Montag bis Freitag.

⁵²⁴ Von der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e.V. (DVFA) und der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SG) wurde ein Katalog der wünschenswerten objekt- und projektbezogenen Informationen, die Immobilien-Aktiengesellschaften liefern sollten, aufgestellt. Vgl. Scharpenack / Nack / Haub, Immobilien-Aktiengesellschaften, S. 670-671.

den anderen Investorengruppen den Wertentwicklungspotentialen bei ihren Investitionsentscheidungen eine sehr hohe Bedeutung beimessen.⁵²⁵

Bei ausschließlicher Betrachtung des Wertsteigerungspotentials lässt sich die Aussage treffen, dass Immobilien-Aktiengesellschaften geeignet sind, in Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren zu investieren, um diese langfristig in ihrem Portfolio zu halten, da diese Center über den relativen Vorteil des hohen Wertentwicklungspotentials verfügen, wenn sie mit Mietverträgen mit mittelfristiger Laufzeit ausgestattet sind.⁵²⁶ Über geringere Wertsteigerungsmöglichkeiten verfügen Factory Outlet Center an den Standorten "middle of nowhere" und "beggar my neighbour", so dass deren Akzeptanz geringer ausfallen wird. Die befragten Vertreter der Immobilien-Aktiengesellschaften schätzen das Wertentwicklungspotential von Factory Outlet Centern gleich hoch bzw. höher ein als jenes von Shopping Centern auf der Grünen Wiese bzw. von Fachmärkten.⁵²⁷ Damit liegen sie in ihrer Einschätzung geringfügig höher als der Durchschnitt der übrigen Interviewpartner. Anzumerken bleibt jedoch noch, dass die Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der einzelnen Immobilien-Aktiengesellschaft nicht nur von der Eignung als Investitionsobjekt, sondern insbesondere auch von ihrer gewählten Investitionsstrategie abhängig ist.

Wird die Eignung von Immobilien-Aktiengesellschaften analysiert, erhöhte Risiken einzugehen, um größere Renditen zu erzielen, so lässt sich Folgendes feststellen. Aktiengesellschaften sind zwingend dem Aktiengesetz und dem Handelsgesetzbuch unterworfen, wodurch in einem bestimmten Umfang eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse erfolgt. Des Weiteren bestehen Kontrollmöglichkeiten für Aktionäre z. B. durch Auskunftsrechte auf Hauptversammlungen⁵²⁸ und Gremien wie dem Aufsichtsrat. Die hierdurch geschaffene Transparenz wird erhöht durch die tägliche Bewertung der Aktien an der Börse und den Aktienanalystenempfehlungen. Für Verbindlichkeiten der Gesellschaft

⁵²⁵ So das Ergebnis der geführten Interviews insbesondere mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern j) bis l) zur Frage eins a) des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁵²⁶ Siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵²⁷ Antwort der befragten Personen a) bis o) auf die Frage drei a) des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁵²⁸ Siehe §§ 131 und 132 AktG.

haftet nur das Gesellschaftsvermögen;⁵²⁹ die Aktionäre haften nicht mit ihrem Privatvermögen, was die Risikobereitschaft der Kapitalanleger tendenziell erhöht. U. a. auf Grund der auf das Gesellschaftsvermögen beschränkten Haftung kann von einer Eignung, erhöhte Risiken einzugehen, gesprochen werden, wenn hierfür eine dem Risiko entsprechend höhere Rendite erzielt werden kann. In diesem Zusammenhang ist die Eigeneinschätzung der befragten Vertreter der Immobilien-Aktiengesellschaften zu erwähnen, die die Risikobereitschaft von Immobilien-Aktiengesellschaften im Vergleich zu den anderen Investorengruppen höher bzw. gleich hoch einschätzen, unter der Voraussetzung, dass der Eingang der Risiken entsprechend vergütet wird.⁵³⁰ Demzufolge ist, bei ausschließlicher Betrachtung des Risikos, von einer Akzeptanz von Factory Outlet Centern insbesondere in den Lagen "middle of nowhere" und "beggar my neighbour" auszugehen, da Center in diesen Lagen die entsprechenden Risiko- und Renditemerkmale aufweisen.⁵³¹

Werden die Kriterien Risiko und Wertentwicklungspotential in der Weise betrachtet, dass beide erfüllt sein müssen, damit Factory Outlet Center bei Immobilien-Aktiengesellschaften Akzeptanz finden, so lässt sich feststellen, dass theoriegemäß Factory Outlet Center-Konzeptionen mit hohem Wertentwicklungspotential und hohem Risiko nicht existieren.⁵³² Diese Nichtexistenz kann im übrigen auch durch die Überlegung, dass ein hohes Risiko mit einer hohen Nettoanfangsrendite⁵³³ und diese wiederum mit einem geringen Wertentwicklungspotential einhergeht,⁵³⁴ hergeleitet werden.

Immobilien-Aktiengesellschaften werden sich somit, je nach ihrer Positionierung bei Kapitalanlegern als Aktiengesellschaft mit Immobilien mit hohem Wertentwicklungspotential oder als Aktiengesellschaft mit Immobilien im Portfolio, die über eine hohe Nettoanfangsrendite verfügen, für die entsprechende Factory Outlet Center-Konzeption entscheiden. Diese Aussage wird unterstrichen durch

⁵²⁹ Siehe § 1 Abs. 1 Satz 2 AktG.

⁵³⁰ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern j) bis l) zur Frage eins c) des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁵³¹ Siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵³² Siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵³³ Zum Zusammenhang Risiko und Nettoanfangsrendite siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵³⁴ Zum Zusammenhang Nettoanfangsrendite und Wertentwicklungspotential siehe Punkt 4.3.2.1.

die empirischen Ergebnisse, die keine eindeutige Präferenz für bestimmte Standorttypen seitens der Immobilien-Aktiengesellschaften erkennen lassen.⁵³⁵

Für Immobilien-Aktiengesellschaften, die keine so klar definierte Positionierung aufweisen, besteht die Möglichkeit, Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ zu erwerben, die mit Mietverträgen ausgestattet sind, die eine mittelfristige Laufzeit aufweisen, wobei die Ankermieter mit langfristigen Verträgen gebunden sind. Diese Center-Konzeptionen weisen mittlere Wertentwicklungspotentiale und mittlere Risiken auf.⁵³⁶

Hervorhebenswert ist die Antwort der interviewten Vertreter der Immobilien-Aktiengesellschaften auf die Frage acht des Gesprächsleitfadens, die auf den Lebenszyklus des Factory Outlet Centers abzielt, in dem die Investition erfolgen würde.⁵³⁷ Es kann hierzu festgehalten werden, dass sich einstimmig die Projektentwicklungsphase als bevorzugter Investitionszeitpunkt herauskristallisiert hat. Dies hängt damit zusammen, dass durch den Einstieg in dieser Phase die Gesamtrendite deutlich erhöht werden kann. Das zusätzliche Risiko, welches durch diesen frühen Einstieg bedingt ist, wird bewusst in Kauf genommen, unter der Voraussetzung, dass alle Risiken identifiziert und als tragbar empfunden werden.

Neben den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es noch die akzeptiererbezogenen Determinanten, und hier insbesondere die organisationsspezifischen Größen, zu betrachten.⁵³⁸ Bezüglich der organisationsspezifischen Größe wird analysiert, ob Immobilien-Aktiengesellschaften geeignet sind, Factory Outlet Center vom Investitionsvolumen her zu erwerben. Es existiert keine Vorschrift, wie viele Immobilien eine Aktiengesellschaft mindestens im Portfolio halten muss bzw. wie viel Prozent der Wert einer einzelnen Immobilie am Gesamtwert des Portfolios maximal betragen darf. Hierin lässt sich die Immobilien-Aktiengesellschaft z. B. von dem offenen Immobilienfonds abgrenzen, da bei dem zuletzt genannten institutionellen Investor solche Vorschriften

⁵³⁵ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern j) bis l) zur Frage neun des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁵³⁶ Siehe Punkt 4.3.2.1.2.

⁵³⁷ Zur exakten Fragestellung siehe Anhang 2.

⁵³⁸ Zu den akzeptiererbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.2.

existieren.⁵³⁹ Dennoch ist das Investitionsvolumen eines Factory Outlet Centers ein nennenswerter Aspekt bei der Betrachtung der Akzeptanz seitens der Immobilien-Aktiengesellschaften. Denn auch ohne gesetzliche Vorgaben wird von den Aktiengesellschaften eine Risikostreuung durch Investitionen in mehrere Objekte angestrebt. Bei einem beispielhaften Portfolio von 20 Objekten mit einem durchschnittlichen Objektwert von € 50 Mill. ergibt sich ein Gesamtwert von € 1 Milliarde.⁵⁴⁰ Ein solch großes Portfolio befindet sich nur im Eigentum einer einstelligen Anzahl an Immobilien-Aktiengesellschaften.⁵⁴¹ Bezüglich der organisationsspezifischen Größe handelt es sich bei diesen Unternehmen um potentielle Akzeptierer. Kleinere Aktiengesellschaften kommen als Investoren jedoch auch in Betracht, da diese die Center gemeinsam mit anderen Investoren kaufen könnten, indem sie z. B. 50 vH an einer Objektgesellschaft erwerben. Ebenso wie bei den produktbezogenen kann somit auch bei den akzeptiererbezogenen Determinanten eine grundsätzliche Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der größeren Immobilien-Aktiengesellschaften vermutet werden.

Neben den produkt- und akzeptiererbezogenen Determinanten gilt es noch die umweltbezogenen Determinanten zu betrachten.⁵⁴² Zu den zuletzt genannten Determinanten gehören die gesetzlichen Anlagevorschriften. Für Immobilien-Aktiengesellschaften existieren keine solchen gesetzlichen Beschränkungen.⁵⁴³ Eine Investition in Factory Outlet Center ist somit möglich. Nach Prüfung der produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten ist festzuhalten, dass eine Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der größeren Immobilien-Aktiengesellschaften vermutet werden kann.

⁵³⁹ Zum gesetzlichen Anlagerahmen der offenen Immobilienfonds siehe Punkt 4.3.2.2.2.

⁵⁴⁰ € 50 Mill. wird hier als durchschnittlicher Objektwert angesetzt, da Factory Outlet Center einen Wert in dieser Größenordnung haben können. Zur Berechnung eines exakten Wertes eines Factory Outlet Centers siehe Punkt 5.2.4.2.3. Im o. g. Beispiel werden 20 Objekte zugrundegelegt, damit jedes Objekt nur fünf vH am Gesamtwert des Portfolios einnimmt.

⁵⁴¹ Zu den größten Immobilien-Aktiengesellschaften in Deutschland vgl. Beck, Erfolgsfaktoren, S. 193-194.

⁵⁴² Zu den umweltbezogenen Determinanten siehe Punkt 3.3.3.

⁵⁴³ Vgl. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 52.

4.3.2.6 Versicherungsgesellschaften

4.3.2.6.1 Rahmenbedingungen der Investitionen

Die Anlagepolitik der verschiedenen Versicherungssparten unterscheidet sich nach der Art der betriebenen Versicherungsgeschäfte und dem damit verbundenen Liquiditätsbedarf. Schadensversicherungen z. B. haben einen sehr hohen Liquiditätsbedarf, da das Eintreten der Leistungsfälle schwieriger zu kalkulieren ist als bei Lebensversicherungen. Insbesondere die Lebensversicherungsgesellschaften investieren langfristig das in der Prämie enthaltene Sparkapital. Durch die Langfristigkeit der Investitionen dieser Gesellschaften ergibt sich im Vergleich zu den anderen Versicherungssparten deren relativ starkes Engagement im Immobilienbereich.⁵⁴⁴ Daher beziehen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf die Lebensversicherungsgesellschaften als Investoren im Immobilienmarkt.⁵⁴⁵

Das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) bildet die aufsichtsrechtliche Grundlage für die Kapitalanlagetätigkeit der Versicherungsunternehmen in Deutschland.⁵⁴⁶ In § 81 Abs. 1 VAG ist das Ziel der staatlichen Versicherungsaufsicht dargelegt, der Schutz der Interessen der Versicherten. Zur Erreichung dieses Zieles dienen u. a. die in § 54 Abs. 1 VAG genannten Anlagegrundsätze Sicherheit,⁵⁴⁷ Rentabilität, Liquidität sowie Mischung und Streuung für nahezu das gesamte Vermögen der Lebensversicherungsunternehmen. Auf diese Anlagegrundsätze wird im nächsten Punkt eingegangen.

Die Empirie zeigt, dass die Versicherungsgesellschaften im Einzelhandelsimmobilienbereich neben dem klassischen Wohn- und Geschäftshaus sowohl in SB-Märkte und Fachmarktzentren, die eine hohe Nettoanfangsrendite aufweisen, investieren, als auch in innerstädtische Einzelhandelsimmobilien mit relativ geringer Nettoanfangsrendite und dafür stärkerem Wertentwicklungspotential.

⁵⁴⁴ Vgl. Walz, Versicherungsunternehmen, S. 627. Zu den Anteilen von Immobilien am Vermögensanlagebestand der einzelnen Versicherungssparten und deren Ursachen vgl. auch Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 42-46.

⁵⁴⁵ Zu den Investitionen der Versicherungen vgl. Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 14-15; Kandlbinder, Anlageinstrument, S. 142.

⁵⁴⁶ Vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 45.

⁵⁴⁷ Dem Gebot der Sicherheit wird oberste Priorität eingeräumt, um den Schutz der Interessen der Versicherten und die dauerhafte Erfüllbarkeit der Versicherungsverträge zu gewährleisten. Vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 50; BAV Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, R4 / 95, Abschnitt II.1, S. 359.

Auch in Shopping Center investieren die Gesellschaften.⁵⁴⁸ Die Versicherungsgesellschaften planen, den Anteil der Einzelhandelsimmobilien in ihren Portfolios weiter auszubauen.⁵⁴⁹

4.3.2.6.2 Eignung von Factory Outlet Centern für Investitionen der Versicherungsgesellschaften

Bei den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz von Versicherungsgesellschaften steht die Frage nach der Eignung, Wertentwicklungen und Risiken darstellen bzw. eingehen zu können, im Vordergrund der Analyse, ob Factory Outlet Center für sie geeignete Produkte sind. Die Lebensversicherungsgesellschaften messen intern ihre erwirtschafteten Renditen nicht mehr hauptsächlich nach der Verbandsformel⁵⁵⁰, sondern verwenden für den internen Vergleich der Kapitalanlagearten untereinander moderne Renditeberechnungsverfahren wie z. B. interne Zinsfuß-Verfahren oder Cashflow-Berechnungen. Diese beziehen nicht nur die laufenden Erträge und Aufwendungen ein, sondern auch Wertsteigerungen. Somit weisen Versicherungen die Eignung auf, Wertsteigerungen darzustellen, wodurch für Versicherungen bei ausschließlicher Betrachtung des Wertentwicklungspotenzials insbesondere Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren geeignet wären.⁵⁵¹ Als ein Ergebnis der Experteninterviews lässt sich jedoch die unterschiedlich hohe Bedeutung der Wertentwicklungspotentiale für die Versicherungen festhalten, die in den jeweils gewählten Anlagestrategien der Versicherungsgesellschaften ihre Begründung hat.⁵⁵² Versicherungsgesellschaften weisen somit zwar die Möglichkeit der Darstellung von Wertentwicklungspotentialen auf, eine generelle Aussage zur Präferenz von hohen Wertentwicklungspotentialen oder von hohen Nettoanfangsrenditen bei ihren Immobilieninvestitionen lässt sich hieraus jedoch nicht ableiten. Daher kann auf diese Weise auch keine Aussage zum bevorzugten Standorttyp generiert werden.

⁵⁴⁸ Zum Anteil der Handelsimmobilien in den Portfolios der Versicherungsunternehmen vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 290.

⁵⁴⁹ Vgl. Walbröhl, Immobilienanlagenentscheidung, S. 292.

⁵⁵⁰ Zur Verbandsformel vgl. Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 15.

⁵⁵¹ Zum Zusammenhang Wertsteigerungspotential und Lage von Factory Outlet Centern siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵⁵² So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern m) bis o) zur Frage eins a) des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

Trotz der Priorität des Zieles Sicherheit⁵⁵³ gegenüber den anderen Anlagegrundsätzen weisen Versicherungsgesellschaften die Eignung auf, wirtschaftliche Risiken im begrenzten Umfang einzugehen.⁵⁵⁴ Denn Versicherungsgesellschaften können diese Risiken eingehen, wenn dafür eine höhere Nettoanfangsrendite erzielt werden kann. Die heutigen Lebensversicherungen verfolgen zumeist das Ziel, ein gemischtes Portfolio aufzuweisen, so dass deren Neuinvestitionsstrategie stark von der Zusammensetzung des bisherigen Portfolios abhängt. Ausgehend vom vorhandenen Portfolio wird in die Immobilientypen bzw. Immobilien mit spezifischen Nutzungen oder Lagen investiert, die bisher im vorhandenen Portfolio im Vergleich zum gewünschten Portfolio unterrepräsentiert sind. So planen insbesondere die Lebensversicherungsgesellschaften ihren Handelsimmobilienanteil im Portfolio auszubauen.⁵⁵⁵ Dieser Anteil beträgt zur Zeit erst 5,1 vH im Portfolio.⁵⁵⁶ Die Durchmischung des Portfolios kann auch in der Weise geschehen, dass sowohl Immobilien mit erheblichem Wertsteigerungspotential als auch Immobilien mit einer hohen Nettoanfangsrendite im Portfolio erworben werden. Somit kämen bei ausschließlicher Betrachtung des Risikos Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ als auch Center in Ober- und Mittelzentren als Investitionsobjekte in Frage. Die Befragung der Experten der Versicherungsgesellschaften ergibt eine gleich hohe oder niedrigere Risikobereitschaft der Versicherungen im Vergleich zu den anderen befragten Investorengruppen.⁵⁵⁷ Hiernach bestünde also eine Präferenz für risikoärmere Objekte, also Center in den Ober- und Mittelzentren.

Die empirisch festgestellte relativ geringe Risikobereitschaft der Versicherungen äußert sich auch in dem ermittelten Zeitpunkt, zu dem eine Investition in Factory Outlet Center erfolgen würde. So ist keine Versicherung interessiert, bereits in der Projektentwicklungsphase des Centers zu investieren. Notwendige Vor-

⁵⁵³ Vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 50; BAV Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen, R 4 / 95, Abschnitt II.1, S. 359.

⁵⁵⁴ Zur Fähigkeit auf Grund rechtlicher Bestimmungen, Risiken einzugehen, wird bei den umweltbezogenen Determinanten in diesem Kapitel eingegangen.

⁵⁵⁵ Vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 292.

⁵⁵⁶ Vgl. Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 290.

⁵⁵⁷ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern m) bis o) zur Frage eins c) des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

aussetzung wären Vollvermietung bzw. der mehrjährige erfolgreiche Betrieb des Centers.⁵⁵⁸

Bei Zugrundelegung der Verbandsformel⁵⁵⁹ zur Berechnung der laufenden Durchschnittsverzinsung der Kapitalanlagen stellen sich Immobilien mit einem hohen Grund- und Bodenanteil am Gesamtwert der Immobilie c. p. rentierlicher dar, als Immobilien mit einem geringen Anteil. Dies rührt daher, dass der Grund- und Bodenanteil im Gegensatz zum Gebäude keiner planmäßigen Abschreibung unterliegt. Eine Immobilie mit hohem Grund- und Bodenwert erfährt somit eine geringere Abschreibung, d. h. die aus der Immobilie stammenden Einnahmen werden um einen geringeren Abschreibungsbetrag vermindert, wodurch die ausgewiesene Rendite höher liegt. Dieser Denkrichtung folgend würden Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren von den Versicherungen präferiert werden, da bei Objekten in diesen Lagen der Anteil des Grund und Bodens am Gesamtwert der Immobilie höher ist als bei Factory Outlet Centern in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“. Der Grund dafür ist, dass es sich bei den beiden zuletzt genannten Lagen eher um ländliche Regionen handelt, in denen die Grundstückspreise in der Regel geringer sind als in städtischen Gebieten. Die Verbandsformel wird heute weniger für den internen Vergleich der Renditen von Kapitalanlagen untereinander, sondern hauptsächlich nur noch für den extern getroffenen Vergleich der Kapitalanlagenrenditen von Versicherungsgesellschaften eingesetzt. Der interne Vergleich, an dem der Erfolg des Managements der einzelnen Kapitalanlagearten gemessen wird, berücksichtigt die planmäßige Abschreibung nicht, so dass die Aufteilung des Gesamtwertes auf den Grund und Boden zum einen sowie das Gebäude zum anderen bei den größeren Lebensversicherungsgesellschaften nicht mehr als Auswahlkriterium für Investitionsentscheidungen herangezogen wird, und sich daher hieraus auch nicht mehr eine Präferenz für eine bestimmte Lage eines Factory Outlet Centers ableiten lässt.

⁵⁵⁸ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang vier aufgeführten Gesprächspartnern m) bis o) zu den Fragen fünf und acht des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang eins).

⁵⁵⁹ Vgl. Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 15.

Bei den akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es insbesondere die organisationsspezifische Größe zu betrachten. Versicherungsgesellschaften mit einem großen Bestand an Versicherungspolice haben höhere Beträge für die Kapitalanlage zur Verfügung als kleinere Gesellschaften.⁵⁶⁰ Entscheidend ist für die Akzeptanz von Factory Outlet Centern, dass das jährliche Neuinvestitionsvolumen der Versicherung in der Kapitalanlageart Immobilie ausreichend groß ist, um Investitionen in Factory Outlet Center tätigen zu können. So betrug bei den größten zehn Lebensversicherungsgesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland das Neuinvestitionsvolumen jeweils zwischen € 35 und 118 Mill. p. a.⁵⁶¹ Bei einem beispielhaften Investitionsvolumen für ein Factory Outlet Center von ca. € 50 Mill., kämen nur die sieben größten Lebensversicherungsgesellschaften als Investoren in Frage. Diese sieben haben zwischen € 50 und 118 Mill. neu investiert.⁵⁶² Bezüglich der Organisationsgröße kaum also eine Akzeptanz von Factory Outlet Centern bei den sieben größten Lebensversicherungsgesellschaften vermutet werden.⁵⁶³ Möglicherweise wird die Zahl der Akzeptierer noch geringer sein, da die kleineren Gesellschaften ihr gesamtes für ein Jahr zur Verfügung stehendes Investitionsvolumen in ein Objekt investieren müssten, was aus Risikostreuungsgesichtspunkten heraus, als nicht optimal zu bezeichnen ist. Wird die Anlage in Form von Beteiligungen an Immobiliengesellschaften mit in die Betrachtung einbezogen,⁵⁶⁴ erhöht sich die Anzahl der potentiellen Akzeptierer unter den Versicherungen wieder, da so auch kleinere Beträge investiert werden können.

Als Teilbereich der akzeptiererbezogenen Determinanten der Akzeptanz ist auch die Erfahrung zu analysieren, welche die Versicherungsgesellschaften mit Factory Outlet Centern bzw. Shopping Centern gewonnen haben. Lebensversicherungsgesellschaften haben in Shopping Center investiert.⁵⁶⁵ Auf Grund des

⁵⁶⁰ Der sich ergebende Kapitalanlagebedarf teilt sich auf die einzelnen Kapitalanlagearten - wie z. B. Rentenpapiere, Aktien und Immobilien - auf.

⁵⁶¹ Vgl. Walz, Immobilie, S. 53. Obige Zahlenangaben sind gerundet worden. Diese und folgenden Zahlenangaben zu den Lebensversicherungsgesellschaften beziehen sich auf das Jahr 1995.

⁵⁶² Zahlenangaben wurden abgerundet.

⁵⁶³ Die Größe der Lebensversicherungsgesellschaften bezieht sich hier auf das Neuinvestitionsvolumen in der Kapitalanlageart Immobilien.

⁵⁶⁴ Siehe § 54 a Abs. 2 Nr. 10 VAG; Walbröhl, Immobilienanlageentscheidung, S. 162-164.

⁵⁶⁵ Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 4, Abschnitt 3.1, S. 7.

hierzu notwendigen Know-hows zur Beurteilung dieser Center und zur Einrichtung eines funktionierenden Centermanagements sind Investitionen in Shopping Center überwiegend von denjenigen Lebensversicherungsgesellschaften getätigt worden, die im stärkeren Ausmaß im Immobiliengeschäft engagiert sind.⁵⁶⁶ Die bedingt durch ihren geringeren Kapitalanlagebedarf weniger stark im Immobiliengeschäft engagierten Gesellschaften investieren nicht oder kaum in Managementimmobilien, da sie nicht das hierfür notwendige Know-how aufbauen konnten. Somit ist bei Betrachtung des Know-hows und der Erfahrung von einer Akzeptanz von Factory Outlet Centern bei den stärker im Immobiliengeschäft engagierten Gesellschaften auszugehen.

Als wesentliche Aspekte sind bei den Versicherungsgesellschaften die gesetzlichen Bestimmungen als umweltbezogene Determinanten zu betrachten. Zu diesen gesetzlichen Bestimmungen zählt insbesondere das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG). In diesem Gesetz wird die Anlage des Vermögens dergestalt bedungen, dass "möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität des Versicherungsunternehmens unter Wahrung angemessener Mischung und Streuung erreicht wird."⁵⁶⁷ Die Erfüllung dieser Ziele konkurriert miteinander.⁵⁶⁸ Wird ausschließlich der Aspekt *Sicherheit* analysiert, so werden die Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren präferiert, da bei diesen Lagen die Risiken gering sind.⁵⁶⁹ Aber auch Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ kommen in Betracht, und zwar insbesondere dann, wenn die Ankermieter durch entsprechende Mietverträge langfristig gebunden werden. Denn dann weisen Center in diesen Lagen mittlere Risiken auf. Im Versicherungsaufsichtsgesetz sind keine Hinweise enthalten, dass Investitionen in Factory Outlet Center -gleich in welcher Lage- für Versicherungsunternehmen zu riskant wären; somit finden Factory Outlet Center in sämtlichen Lagen voraussichtlich Akzeptanz.

Die Bedeutung des im Versicherungsaufsichtsgesetz verankerten Zieles der Rentabilität bzw. Rendite ergibt sich nicht nur aus gesetzlichen, aufsichtsrechtli-

⁵⁶⁶ Zu diesen Gesellschaften sind die Absätze zuvor zu betrachten.

⁵⁶⁷ § 54 Abs. 1 VAG.

⁵⁶⁸ Zur Zielkonkurrenz siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵⁶⁹ Zum Kapitalanlageziel Sicherheit vgl. Geib, Versicherungsunternehmen, S. 28; Schwebler, Anlagevorschriften, S. 37; Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 12-13.

chen oder vertraglichen Aspekten, sondern insbesondere aus wettbewerblichen Gründen.⁵⁷⁰ Potentielle Versicherungsnehmer vergleichen die angebotenen Produkte der Lebensversicherungen anhand der erwirtschafteten Verzinsungen für ihr einzuzahlendes Kapital. Um eine möglichst hohe Gewinnbeteiligung der Versicherungsnehmer am Kapitalanlageerfolg zu erreichen, bedarf es entsprechend hoher Kapitalerträge.⁵⁷¹ Bei ausschließlicher Betrachtung der Rentabilität, wobei hier die Nettoanfangsrendite gemeint ist, werden Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ favorisiert, da Center in diesen Lagen höhere Nettoanfangsrenditen als Center in Ober- und Mittelzentren aufweisen.⁵⁷² Das Versicherungsaufsichtsgesetz schreibt jedoch keine zu erwirtschaftende Mindestrendite vor. Somit kommen prinzipiell Factory Outlet Center in sämtlichen Lagen als Investitionsobjekte in Betracht.

Auf das Gesamtunternehmensziel Sicherheit geht das im Versicherungsaufsichtsgesetz verankerte Ziel der *Liquidität* zurück. Denn Liquidität ist die notwendige Voraussetzung, um die aus den Versicherungsverträgen resultierenden Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können. Immobilien verfügen nicht über die schnelle Liquidierbarkeit, wie sie z. B. Rentenpapiere aufweisen. Dies ist auch dem Gesetzgeber bewusst. Versicherungsgesellschaften sind nur dazu verpflichtet, ihre gesamten Kapitalanlagen so zu strukturieren, dass sie jederzeit ihre Zahlungsverpflichtungen erfüllen können. Immobilien müssen demzufolge auch nicht kurzfristig liquidierbar sein. Aus Überlegungen der Liquidierbarkeit heraus, kommen Factory Outlet Center in allen dargestellten Lagen als Investitionsobjekte in Betracht.⁵⁷³

Zu der im Versicherungsaufsichtsgesetz geforderten Mischung und Streuung der Kapitalanlagen lässt sich Folgendes anmerken.⁵⁷⁴ Unter Mischung wird die Anlage in verschiedenen Kapitalanlagearten wie z. B. Immobilien, Aktien und Rentenpapieren verstanden. Streuung meint die Verteilung der Kapitalanlagen auf verschiedene Schuldner bzw. Mieter und eine geographische Streuung bei

⁵⁷⁰ Vgl. Geib, Versicherungsunternehmen, S. 29.

⁵⁷¹ Vgl. Tieke, Immobilienpreisentwicklungen, S. 13-14.

⁵⁷² Siehe zum Zusammenhang Standort und Rendite Punkt 4.3.2.1.

⁵⁷³ Vgl. Schwebler, Kapitalanlage, S. 16.

⁵⁷⁴ Siehe § 54 Abs. 1 VAG.

ortsgebundenen Anlageobjekten wie Immobilien.⁵⁷⁵ Auch die Kriterien Mischung und Streuung widersprechen nicht der Investition in Factory Outlet Center in sämtlichen Lagen. Insbesondere der Aspekt Streuung wird bei Factory Outlet Centern auf Grund der zahlreichen Mieter sehr stark berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich nach Analyse der produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten der Akzeptanz festhalten, dass Versicherungsgesellschaften Factory Outlet Center voraussichtlich akzeptieren werden. Theoretisch herleitbar ist, dass durch die Dominanz des Zielkriteriums der Vermeidung von Risiken, Versicherungsunternehmen Factory Outlet Center in Ober- und Mittelzentren präferieren werden. Aber auch Factory Outlet Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ kommen in Betracht, und zwar insbesondere dann, wenn die Ankermieter durch langfristige Mietverträge gebunden werden. Die Interviews zeigen, dass zumindest für zwei der drei Experten die Investition in die Center in Betracht kommt. Eine Präferenz für bestimmte Standorttypen ist nicht erkennbar, grundsätzlich finden alle Standorte Akzeptanz.⁵⁷⁶

4.3.2.7 Einteilung der Investoren in Akzeptiererklassen

Die Investoren akzeptieren Innovationen nicht zum gleichen Zeitpunkt. Ausgehend vom Zeitpunkt der erstmaligen Akzeptanz der Innovation lassen sich die Investoren in verschiedene Klassen einteilen,⁵⁷⁷ wobei die Einteilung als Tendenzaussage zu verstehen ist. In der Praxis wird es Verschiebungen zwischen den einzelnen Klassen geben, z. B. auf Grund erhöhten Anlagedrucks einzelner Investoren. Der Zeitpunkt der Akzeptanz seitens der Investoren ist nicht so sehr von der Eignung, Wertentwicklungspotentiale darzustellen, abhängig, sondern davon, ob Risiken eingegangen werden. Bevor nicht die Akzeptanz in der Praxis nachgewiesen ist, bergen Investitionen in Innovationen erhöhte Risiken.

Zur Klasse der *Innovatoren* lassen sich die Immobilien-Aktiengesellschaften zählen, da sie gut geeignet sind, hohe Risiken, die mit bisher nicht im deut-

⁵⁷⁵ Vgl. Schwebler, Anlagevorschriften, S. 43.

⁵⁷⁶ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern m) bis o) zur Frage neun des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2).

⁵⁷⁷ Siehe Abschnitt 3.4.

schen Immobilienmarkt erprobten Innovationen verbunden sind, einzugehen. Für die Aktiengesellschaften ist ein früher Einstieg, bereits in der Projektentwicklungsphase der Center, interessant. Die Klasse der *Frühakzeptierer* wird nicht besetzt.

Zur Klasse der sogenannten *Frühen Mehrheit* oder alternativ zur *Späten Mehrheit* gehören die Immobilien-Spezialfonds. Im Gegensatz zu den in den beiden zuvor genannten Klassen enthaltenen Investoren weisen die Immobilien-Spezialfonds keine hohe Eignung auf, Risiken einzugehen. Ebenso verhält es sich mit den zu den offenen Immobilienfonds zählenden Publikumsfonds, die auch diesen beiden Klassen zugeordnet werden können.

Die geschlossenen Immobilienfonds zählen zu den *Nachzüglern*. Dies rührt daher, dass sie nicht geeignet sind, Immobilien mit Risiken zu erwerben, und auf Grund der in der Regel nicht vorhandenen Risikostreuungsmöglichkeit im Fonds Risiken auch nicht kompensieren können. Die Lebensversicherungsgesellschaften können ebenfalls in die Klasse der Nachzügler eingeordnet werden, da Ergebnis der Befragung ist, dass erst zum Zeitpunkt der Vollvermietung bzw. nach erfolgreichem Betrieb des Centers investiert wird.

4.3.2.8 Akzeptanz seitens der Investoren im Überblick

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Factory Outlet Center bei den Investoren voraussichtlich auf Akzeptanz stoßen. Tabelle 10 stellt die theoretisch hergeleitete Akzeptanz der Factory Outlet Center an unterschiedlichen Standorten seitens der wichtigsten institutionellen Investoren im Überblick dar.⁵⁷⁸ Aus dem Risikoaspekt heraus bevorzugen Investoren wie die offenen und geschlossenen Fonds sowie die Immobilien-Spezialfonds die Center in Ober- und Mittelzentren. Investoren, die eine hohe Eignung haben, Risiken einzugehen, wie die Immobilien-Aktiengesellschaften, akzeptieren auch Center in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“. Auch die Versicherungsgesellschaften können alle Standorttypen akzeptieren.

⁵⁷⁸ Wobei darauf hinzuweisen ist, dass in der immobilienwirtschaftlichen Praxis hiervon abgewichen werden kann.

Tabelle 10: Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Investoren im Überblick

Standort	Optimale Vermietung	Optimal vermietet ja/nein	Eigenschaften			theoretisch hergeleitete Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz seitens ⁵⁷⁹				
			Wertentwicklungspotential	Risiko	Nettoanfangsrendite	offener Fonds	Geschlossener Fonds	Immobilien-Spezialfonds	Immobilien-AGs	Versicherungen
in Oberzentren	Mittelfristige Verträge	Ja	hoch	mittel	gering	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch
		Nein, d. h. langfristige Verträge	mittel	gering	mittel	hoch	hoch	mittel	mittel	mittel
in Mittelzentren	mittelfristige Verträge	Ja	hoch	mittel	gering	mittel	mittel	hoch	hoch	hoch
		Nein, d. h. langfristige Verträge	mittel	gering	mittel	hoch	hoch	hoch	mittel	mittel
„middle of nowhere“ (zwischen Oberzentren)	mittelfristige Verträge, Anker mit langfristigen Verträgen	Ja	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch
		Nein, d. h. keine guten Anker, zu kurzfristige Verträge	gering	hoch	hoch	gering	gering	gering	mittel	mittel
„beggar my neighbour“ (Grenzstandorte)	mittelfristige Verträge, Anker mit langfristigen Verträgen	ja	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	hoch	hoch
		Nein, d.h. keine guten Anker, zu kurzfristige Verträge	gering	hoch	hoch	gering	gering	gering	mittel	mittel

⁵⁷⁹ Es ist anzumerken, dass die empirisch ermittelten Ergebnisse z. T. hiervon abweichen.

Die Experteninterviews hingegen haben ergeben, dass für die Investoren nicht so sehr der Standorttyp von Bedeutung ist, sondern entscheidend ist ein großes Einzugsgebiet, eine hohe Kaufkraft der Bevölkerung, ein gutes Gesamtkonzept und die Eignung des Standortes für ein Factory Outlet Center.

4.3.3 Immobilienfinanzinstitutionen

4.3.3.1 Struktur des Marktes der Immobilienfinanzinstitutionen

Die Immobilienfinanzinstitutionen sind auf Grund des hohen Kapitalbedarfs von Immobiliengeschäften wesentliche Beteiligte im Projektentwicklungsgeschäft. Das Eigenkapital der Projektentwickler bzw. Investoren ist in der Regel weder betriebswirtschaftlich sinnvoll einsetzbar noch ausreichend für die Realisierung des Vorhabens vorhanden, so dass weitere Finanzierungsquellen, die Immobilienfinanzinstitutionen, herangezogen werden.⁵⁸⁰ Unter dem Begriff Finanzierung wird die Beschaffung der gesamten zur Verwirklichung der Investition benötigten Mittel verstanden.⁵⁸¹ Die Eigenkapitalseite der Investoren wurde oben dargestellt,⁵⁸² und wird deswegen hier nicht schwerpunktmäßig betrachtet. Eine Ausnahme bilden die Opportunity Fonds, die in dieser Arbeit als Finanzierer und nicht als Investor betrachtet werden,⁵⁸³ und daher in diesem Kapitel betrachtet werden. An dieser Stelle werden ausschließlich die seitens der Immobilienfinanzinstitutionen gewährten Mittel betrachtet. Dabei wird sowohl die Bauzwischenfinanzierung für den Projektentwickler in der Projektentwicklungsphase als auch die langfristige Finanzierung für den Investor analysiert. Als Akzeptanz der Immobilienfinanzinstitutionen wird in diesem Kapitel die Bereitschaft verstanden, Factory Outlet Center zu finanzieren.

Der Markt der Finanzinstitutionen kann in die Segmente der Kreditinstitute und in den paramonetären Bereich untergliedert werden.⁵⁸⁴ Die Kreditinstitute in Deutschland lassen sich in Kreditbanken, den Sparkassensektor, den Genos-

⁵⁸⁰ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 451.

⁵⁸¹ Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 21-22. Ropeter bezeichnet an dieser Stelle die Finanzierung auch als das Spiegelbild der Investition.

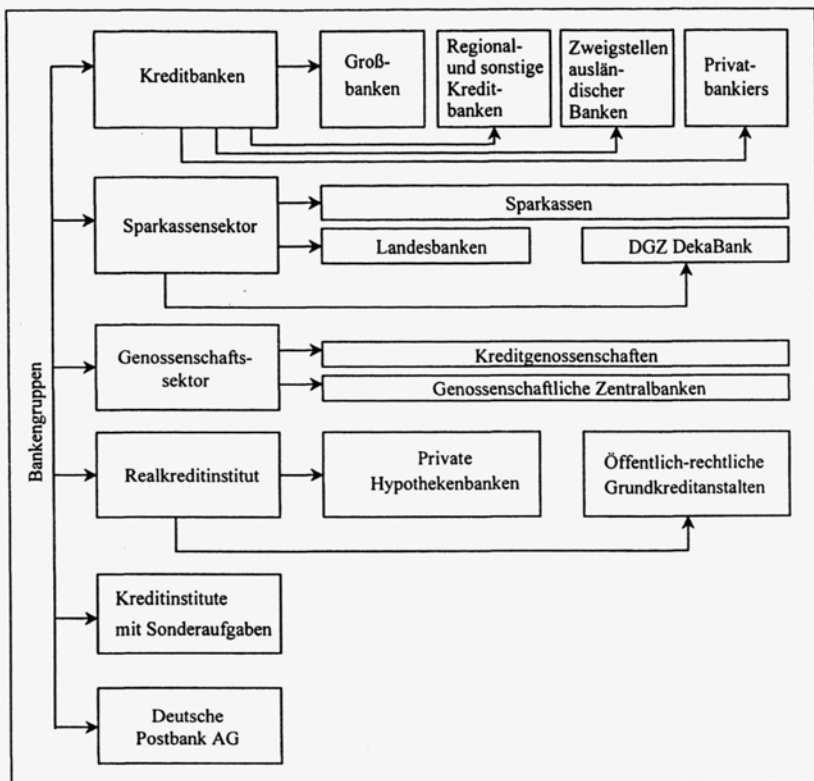
⁵⁸² Siehe Punkt 4.3.2.

⁵⁸³ Die Opportunity Fonds werden in dieser Arbeit als Finanzierer betrachtet, da sie zumeist nicht die unternehmerische Führung übernehmen, sondern sich auf die Rolle des Eigenkapitalgebers mit gewissen Kontrollrechten konzentrieren.

⁵⁸⁴ Vgl. Prieswasser, Bankbetriebslehre, S. 115-157.

senschaftssektor, Realkreditinstitute, Kreditinstitute mit Sonderaufgaben und die Deutsche Postbank AG unterteilen, so wie in Abbildung 24 dargestellt.

Abbildung 24: Kreditinstitute in der Bundesrepublik Deutschland⁵⁸⁵



Zu den Kreditbanken gehören die Groß- und Regionalbanken, die Zweigstellen ausländischer Banken sowie die Privatbankiers. Im Sparkassensektor bilden im Finanzierungsgeschäft die Sparkassen und die Landesbanken die wesentlichen Akteure. Im Genossenschaftssektor existieren neben den Kreditgenossenschaften (Volks- und Raiffeisenbanken) die genossenschaftlichen Zentralbanken WGZ-Bank und die DZ-Bank. Die Realkreditinstitute können in die privaten Hypothekenbanken und die öffentlich-rechtlichen Grundkreditanstalten unterteilt werden. Zu den Kreditinstituten mit Sonderaufgaben, eine sehr heterogene

⁵⁸⁵ Vgl. Priewasser, Bankbetriebslehre, S. 145.

Gruppe mit Banken, die jeweils sehr spezifische Funktionen erfüllen, werden u. a. die Kreditanstalt für Wiederaufbau und die Deutsche Ausgleichsbank gezählt.

Zu den Institutionen des paramonetären Bereichs zählen private und öffentliche Bausparkassen, Kapitalanlagegesellschaften, Versicherungen, Leasinggesellschaften, Factoring- und Forfaitierungsgesellschaften, Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Bürgschaftsbanken, Kreditkartengesellschaften und Corporate Banks.⁵⁸⁶ Das Immobilienfinanzierungsgeschäft betreiben im nennenswerten Umfang hiervon jedoch nur die Bausparkassen, Versicherungen und Leasinggesellschaften.

4.3.3.2 Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern durch Immobilienfinanzinstitutionen

Ebenso wie bei den Investoren werden auch bei den Immobilienfinanzinstitutionen Experteninterviews geführt. Hierzu werden eigens hierfür entwickelte Gesprächsleitfäden verwendet. Frage eins erfragt das Interesse der verschiedenen Bankengruppen an der Finanzierung von Factory Outlet Centern. Die Frage zwei untersucht die Wahrscheinlichkeit der Factory Outlet Center-Etablierung in Deutschland, während die Frage drei Vor- und Nachteile der Center aus Sicht der Banken identifizieren soll. Frage vier untersucht das Risiko von Factory Outlet Centern im Vergleich zu anderen Immobilientypen, die Fragen fünf bis neun zielen auf das Finanzierungsverhalten der befragten Finanzinstitutionen.⁵⁸⁷

Während den verschiedenen Investorengruppen jeweils ein eigener Punkt gewidmet wurde, werden hier die Immobilienfinanzinstitutionen im wesentlichen gemeinsam betrachtet. Entscheidend ist nicht, welche Finanzinstitution die Center akzeptiert, sondern dass eine Akzeptanz erfolgt. Für die Befragung werden daher insgesamt vier Interviewpartner ausgewählt, die Vertreter von Immobilienfinanzinstitutionen sind, die potentiell als Akzeptierer in Betracht kommen. Als geeignete zu interviewende Personen erscheinen leitende Personen in den Kreditbearbeitungsabteilungen, den Finanzierungsakquisitionsbereichen und

⁵⁸⁶ Vgl. Priewasser, Bankbetriebslehre, S. 164.

⁵⁸⁷ Zum Gesprächsleitfaden für die Banken siehe Anhang 3.

den Sachverständigenwesen. Wichtiges Selektionskriterium war dabei die antizipierte Wahrscheinlichkeit, dass die auszuwählenden Interviewpartner fundiert zu den Fragestellungen des Gesprächsleitfadens Stellung nehmen können.⁵⁸⁸

Bei den produktbezogenen Determinanten der Akzeptanz ist der relative Vorteil des Factory Outlet Centers gegenüber anderen Immobilientypen als Finanzierungsobjekt das wesentlichste der zu beurteilenden Kriterien. Dieser Vorteil muss sich bei gegebenen Ertragspotentialen insbesondere aus einem der vereinnahmten Risikoprämie entsprechenden Risiko ergeben.⁵⁸⁹ Wie in Punkt 4.3.2.1.1 aufgezeigt, sind Factory Outlet Center unter Risikoaspekten ähnlich wie Shopping Center zu betrachten.⁵⁹⁰ Auch die Mehrzahl der befragten Vertreter der Investoren und der Immobilienfinanzinstitutionen ordnete Factory Outlet Center in die gleiche Risikokategorie wie Shopping Center bzw. Fachmärkte ein.⁵⁹¹ Wesentlicher Betrachtungsgegenstand bei der Risikoanalyse ist der Vermietungs- bzw. Vorvermietungsstand, neben den zu prüfenden Aspekten Bonität des Kreditnehmers, Standortqualität, Verkehrsanbindung, Drittverwendungsmöglichkeiten, Konkurrenzsituation, Mietermix, Centerkonzeption u. a.⁵⁹² Ein hoher Vermietungsstand wirkt sich positiv auf die Akzeptanz der Immobilienfinanzinstitutionen aus, da dies risikomindernd ist. So nennen alle befragten Vertreter der Immobilienfinanzinstitutionen einen hohen Vermietungs- bzw. Vorvermietungsstand als notwendige Voraussetzung für eine positive Finanzierungsentscheidung.⁵⁹³ In der Projektentwicklung befindliche Handelsimmobilien weisen in der Regel in Bezug auf Vorvermietungsstände Vorteile gegenüber einigen anderen Immobilientypen auf, wie z. B. Gewerbeparks, die in der Regel durch erheblich geringere Vorvermietungsstände in der Projektentwicklungs-

⁵⁸⁸ Zu den interviewten Personen siehe Anhang 5.

⁵⁸⁹ Zu Risikoüberlegungen bei der Immobilienfinanzierung vgl. Spitzkopf, Finanzierung, S. 377-380. Zu Methoden der Risikobetrachtung bei der Beurteilung von Immobilieninvestitionen vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 204-245. Zum Risiko von Factory Outlet Centern siehe Punkt 4.3.2.1.

⁵⁹⁰ Unter der Voraussetzung, dass auch in der immobilienwirtschaftlichen Praxis die Akzeptanz bewiesen worden ist. Solange dies nicht erfolgt ist, weisen die ersten Center leicht erhöhte Risiken auf.

⁵⁹¹ So das Gesamtergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern a) bis s) zur Frage neun des Gesprächsleitfadens für Investoren (Anhang 2) bzw. Frage vier des Gesprächsleitfadens für Banken (Anhang 3).

⁵⁹² Vgl. Böcker / Vogel, Shopping Center, S. 19-21.

⁵⁹³ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern p) bis s) zur Frage sechs des Gesprächsleitfadens für Banken (Anhang 3).

phase gekennzeichnet sind. Immobilienfinanzinstitutionen akzeptieren Shopping Center bei ansprechend hohen Vorvermietungsständen und attraktiven Mietvertragslaufzeiten, vorausgesetzt die o. g. Nebenbedingungen werden auch positiv beurteilt. Von Seiten der Banken werden möglichst lange Mietvertragslaufzeiten bevorzugt, wobei dies insbesondere für die Ankermieter gilt.⁵⁹⁴ Alle interviewten Vertreter der Banken heben die große Bedeutung attraktiver Ankermieter hervor, die über namhafte Marken und eine gute Bonität verfügen müssen.

Shopping Center stoßen nicht auf die hohen Akzeptanzbarrieren bei Immobilienfinanzinstitutionen, so wie dies bei anderen Immobilientypen wie z. B. Freizeit- und Hotelimmobilien zum Teil der Fall ist. Die ersten Factory Outlet Center-Projektentwicklungen werden bei den Finanzinstitutionen, die allgemein traditionell im Kreditgeschäft risikoavers agieren, auf gewisse Akzeptanzschwierigkeiten treffen, da sich dieser Immobilientyp in der Bundesrepublik Deutschland noch nicht erfolgreich durchgesetzt hat. Spätere Factory Outlet Center-Projektentwicklungen werden nach erfolgreicher Etablierung der ersten Center eine höhere Akzeptanz genießen. Mit Hilfe der Expertenbefragung konnte ermittelt werden, dass unterschiedliche Präferenzen für einen Finanzierungseinstieg gegeben sind. Einige Immobilienfinanzinstitutionen zeigen bereits heute an einer Finanzierung Interesse, während andere erst den Nachweis eines erfolgreichen Betriebes der Center in Deutschland erbracht sehen wollen.⁵⁹⁵ Durch die bei Handelsimmobilien erzielbaren hohen Vorvermietungsstände ist das Risiko gut kalkulierbar, was aus Sicht der Finanzierer einen relativen Vorteil darstellt. Für gute Projektentwicklungen von Factory Outlet Centern lässt sich bei Betrachtung der produktbezogenen Determinanten auf eine hohe Akzeptanz seitens der Immobilienfinanzinstitutionen schließen, so wie dies auch bei Shopping Centern der Fall ist.

⁵⁹⁴ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern p) bis s) zur Frage sechs des Gesprächsleitfadens für Banken (Anhang 3). Bei den Immobilienfinanzinstitutionen hat der Aspekt Sicherheit Priorität vor dem Aspekt Wertentwicklungspotential.

⁵⁹⁵ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern p) bis s) zur Frage sechs des Gesprächsleitfadens für Banken (Anhang 3).

Diese Aussage muss jedoch noch für die einzelnen Gruppen der Finanzinstitutionen differenziert werden. Hierzu können die akzeptiererspezifischen Determinanten der Akzeptanz herangezogen werden.⁵⁹⁶ Ein wichtiges Kriterium ist hier die organisationsspezifische Größe, in diesem Fall somit die Unternehmensgröße des Finanzierungsinstitutes. Viele kleinere Institute, wie z. B. viele Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken, haben sich in der Vergangenheit nicht oder nur in Ausnahmefällen an Immobiliengroßinvestitionen beteiligt. Die gesamte Finanzierungssumme für ein solches Großprojekt können die soeben genannten Institute aus Risikostreuungsgesichtspunkten und aus gesetzlichen Gründen (Kreditwesengesetz) in der Regel nicht gewähren.⁵⁹⁷ In Frage kämen Beteiligungen mit einer Quote an Konsortialkrediten. Dieses jedoch nur dann, wenn das Institut über das für die Beurteilung solcher Investitionen notwendige Know-how verfügt. Dieses ist häufig auf Grund der vorhandenen Kundenstruktur, die solche Investitionen nicht vornimmt, nicht in ausreichendem Umfang in den Kompetenzcentern bzw. bei den Entscheidungsträgern gegeben. Somit sind auch die entscheidungsträgerspezifischen Größen der Akzeptanz bei diesen Instituten nicht entsprechend ausgeprägt. Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken weisen daher eine geringe Akzeptanz von Factory Outlet Centern auf. Die theoretisch hergeleitete Einschätzung zur Akzeptanz seitens der Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken wird gestützt durch die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews. Überwiegend schätzen die Experten das Interesse der Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken als gering ein.⁵⁹⁸

Genossenschaftliche Zentralbanken sind die Institute aus dem Genossenschaftssektor, die Factory Outlet Center-Finanzierungen vom Kreditvolumen her stellen könnten. Die interviewten Experten sehen – diese Aussage unterstützend – überwiegend ein mittleres Interesse der genossenschaftlichen Zentralbanken. Im Sparkassensektor sind es die Landesbanken, die Finanzierungen für gewerblich genutzte Großimmobilien auf Grund ihres hierfür vorhandenen

⁵⁹⁶ Zu den akzeptiererspezifischen Determinanten siehe Punkt 3.3.2.

⁵⁹⁷ Ausnahmen können z. B. die größten Sparkassen in Deutschland bilden.

⁵⁹⁸ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern p) bis s) zur Frage eins des Gesprächsleitfadens für Banken (Anhang 3). Auch die folgenden empirischen Erkenntnisse in diesem Punkt sind Ergebnisse der Interviews zur Frage eins.

Know-hows und ihrer Unternehmensgröße zur Verfügung stellen können. Landesbanken können somit Anbieter von Factory Outlet Center-Finanzierungen sein. Die interviewten Bankenvertreter sehen übereinstimmend ein mittleres Interesse dieser Bankengruppe.

Die zu den Kreditbanken gehörenden Groß- und Regionalbanken kommen als Finanzierer in Betracht, da sie in dem entsprechenden Geschäftsfeld tätig sind und über die notwendige Unternehmensgröße verfügen. Die Expertenmeinungen weisen bei den Großbanken eine große Varianz auf. Hier sind alle Meinungen, von niedrigem Interesse über mittleres bis zu hohem Interesse, vertreten.⁵⁹⁹ Ebenso hoch ist die Varianz bei den Meinungen zu den Zweigstellen ausländischer Banken. Diese kommen als Finanzierer in Betracht, wobei hier zu beachten ist, dass nicht alle in Deutschland tätigen ausländischen Institute Immobiliengroßprojekte finanzieren. Möglicherweise haben die Interviewten bei ihren Antworten an unterschiedliche Zweigstellen ausländischer Banken gedacht, wodurch sich die hohe Varianz erklären ließe. Die ebenfalls zu den Kreditbanken subsumierten Privatbanken betätigen sich i. d. R. nicht im Bereich der Finanzierung von Immobiliengroßprojekten, so dass sie für Factory Outlet Center-Finanzierungen nicht in Frage kommen. Diese Aussage wird unterstützt durch die Expertenmeinungen, die alle ein niedriges Interesse seitens der Privatbanken vermuten. Bei den Realkreditinstituten können sowohl die privaten Hypothekenbanken als auch die öffentlich-rechtlichen Grundkreditanstalten als potentielle Finanzierer angeführt werden; die Finanzierung von Immobilien ist deren originäres Geschäft, so dass hierfür ein erhebliches Know-how vorhanden ist. Die Experten sehen hier einstimmig ein mittleres Interesse seitens der Realkreditinstitute, was die getroffene Aussage unterstreicht.

Die Deutsche Postbank AG ist neuerdings im Bereich der Finanzierung gewerblicher Objekte tätig, kommt somit auch als potentieller Finanzierer in Betracht.

⁵⁹⁹ Ein Grund für die hohe Varianz könnte in der unterschiedlichen Zuordnung der Hypothekenbanktöchter der Großbanken seitens der Interviewten liegen. Bei einer Betrachtung der Großbanken ohne deren Hypothekenbanktöchter ist die Aussage gerechtfertigt, dass das Interesse der Großbanken gering ist, da gewerbliche Immobilienfinanzierungen i. d. R. durch deren Hypothekenbanktöchter erfolgen. Würde aus diesem Grund die Aussage der einen interviewten Person zum niedrigen Interesse herausgenommen, so ließe sich eine Einschätzung von mittlerem bis hohem Interesse für die Großbanken festhalten.

Die Kreditinstitute mit Sonderaufgaben sind nicht im Segment der Finanzierung privatwirtschaftlicher Handelsgroßimmobilien tätig, scheiden daher als Finanzierer aus.

Aus dem Bereich der immobilienfinanzierenden paramonetären Institute kommen die Bausparkassen als Finanzierer nicht in Betracht, da ihre Tätigkeit auf die Finanzierung von einzelnen Wohneinheiten bzw. kleineren Objekten und nicht auf die Finanzierung von Immobilienvorhaben mit Projektvolumina von z. B. € 40-50 Mill. ausgerichtet ist.⁶⁰⁰ Die interviewten Experten messen folgerichtig den Bausparkassen einstimmig nur ein geringes Interesse bei. Bei Leasingfinanzierungen ist der Leasingnehmer in der Regel Hauptnutzer der Immobilie. Einzelhandelsobjekte, die von vielen Mietern genutzt werden, sind daher keine typischen Leasingobjekte. Lebensversicherungsgesellschaften hingegen treten sowohl als Investor⁶⁰¹ als auch als Finanzierer auf; ihr Schwerpunkt in der Finanzierung liegt jedoch bei Wohnimmobilien für den privaten Bauherrn. Auch die Interviewpartner sehen nur ein geringes Interesse bei den Versicherungsgesellschaften.

Bei den umweltbezogenen Determinanten der Akzeptanz gilt es, insbesondere die gesetzliche Lage zu beachten. Das Kreditwesengesetz (KWG) beschränkt insbesondere die Höhe des von einem einzelnen Institut gewährbaren Kredites. Durch die der Harmonisierung des europäischen Bankenrechts dienende Umsetzung der Großkredit-Richtlinie in nationales Recht über die fünfte KWG-Novelle wurde die maximale Höhe eines einzelnen Kredites von 50 vH des haftenden Eigenkapitals des Kreditinstitutes auf 25 vH bis zum Jahr 2002 herabgesetzt.⁶⁰² Sinn dieser Regelungen ist eine Risikostreuung bei den Kreditvergaben der Institute, um deren Funktionsfähigkeit langfristig zu erhalten und um dem Gläubigerschutz der Anleger Rechnung zu tragen. Die Wichtigkeit der Erhaltung der Funktionsfähigkeit liegt darin begründet, dass die Auswirkungen einer Bankinsolvenz - insbesondere in Bezug auf das Geldverhalten - erheblich weitreichender sind als Insolvenzen in anderen Branchen.⁶⁰³

⁶⁰⁰ Zu den gesetzlich zulässigen Geschäften von Bausparkassen vgl. § 4 BSpKG.

⁶⁰¹ Siehe Punkt 4.3.2.6.

⁶⁰² Siehe § 13 Abs. 1 KWG und vgl. Priewasser, Bankbetriebslehre, S. 43.

⁶⁰³ Vgl. Priewasser, Bankbetriebslehre, S. 22.

Durch diese Großkreditregelung wird die maximale Höhe des von einem einzelnen Institut gewährten Kredites beschränkt, so dass die gesamte Finanzierung möglicherweise schon allein auf Grund gesetzlicher Beschränkungen nicht von einem einzelnen Institut gewährt werden könnte, wenn es sich hierbei um eine kleinere Bank handelt. In der Regel beschränken sich die Institute aus Risikostreuungsgesichtspunkten bei der Finanzierung von Immobilien in der maximal pro Objekt gewährten Kreditsumme dergestalt selbst, dass die gesetzliche Grenze nicht annähernd erreicht wird. Insbesondere solange die Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens aller Beteiligten noch nicht in der Praxis nachgewiesen wurde, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich auch größere Banken einen Konsortialpartner für die Finanzierung suchen werden.

Separat zu betrachten sind die Opportunity Fonds, da diese zumeist Eigenkapital oder Mezzanine-Finanzierungen vornehmen und nicht die klassische Fremdkapitalfinanzierung. Unter Opportunity Fonds werden Fondsgesellschaften verstanden, die Vorhaben finanzieren, bei denen weit überdurchschnittliche Renditen auf das eingesetzte Eigenkapital erzielt werden können. Viele dieser Fonds, wie z. B. Whitehall Fund und Peabody Global, sind Gesellschaften der großen Investmentbanken wie Goldman Sachs oder JP Morgan / Chase. Das Fondskapital wird zumeist von großen institutionellen Investoren eingezahlt. Der Betrachtungshorizont der Fonds ist kurzfristig ausgerichtet, häufig auf Laufzeiten der Vorhaben von zwei bis drei Jahren.⁶⁰⁴ Entstanden sind die Fonds in den 80er Jahren während der Savings-and-Loans-Krise in den USA. Damals übernahmen die Fonds notleidende Kredite mit hohen Abschlägen von Banken bzw. Sparkassen. Ihren Investitionsfokus haben sie mittlerweile auf Direktanlagen, Unternehmensbeteiligungen, Immobilienportfolios und Projektentwicklungen erweitert.⁶⁰⁵

Die Zielvorstellungen für die Eigenkapitalrenditen der Investitionen sind:⁶⁰⁶

- 14 bis 18 vH p. a. bei bestehenden Immobilien mit geringen Mietrisiken

⁶⁰⁴ Vgl. o.V., Renditeerwartungen, S. 4.

⁶⁰⁵ Vgl. o.V., Renditeerwartungen, S. 4.

⁶⁰⁶ Vgl. Ballard / Muldavin, Mezzanine Real Estate Investing, S. 37-38.

- 18 bis 25 vH p. a. bei bestehenden renovierungsbedürftigen Immobilien, bei denen Neuvermietungen anstehen
- 20 bis 30 vH p. a. bei Projektentwicklungen von Neubauten mit Mietrisiken

Die Opportunity Fonds streben für ihren gesamten Fonds häufig Eigenkapitalrenditen von 20 bis 25 vH p. a. an. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es eines hohen Anteiles an Finanzierungen von Projektentwicklungen, da mit bereits existierenden Immobilien diese Renditen zumeist nicht zu erzielen sind.

Die Opportunity Fonds können sowohl als Investoren als auch als Finanzierer betrachtet werden.⁶⁰⁷ In der vorliegenden Arbeit werden sie als Finanzierer betrachtet, da sie häufig ihrem Projektpartner die unternehmerische Führung überlassen und sich auf die Rolle des Eigenkapitalgebers beschränken. Im deutschen Immobilienmarkt treten insbesondere die der Tabelle 11 zu entnehmenden Opportunity Fonds auf.⁶⁰⁸

Tabelle 11: Im deutschen Immobilienmarkt agierende Opportunity Fonds⁶⁰⁹

Fondsgesellschaft	Eigenkapital in Mrd. \$
Whitehall Fund, Goldman Sachs	2,20 Mrd.
MSREF, Morgan Stanley	2,10 Mrd.
Peabody Global, JP Morgan/ Chase	0,83 Mrd.
CSFB/DLJ Private Equity	1,20 Mrd.
Soros Int'l Real Estate Partners	1,00 Mrd.
Blackstone Real Estate Partners	0,60 Mrd.
Lehmann Brothers	1,20 Mrd.
Apollo Real Estate	1,00 Mrd.
GE Capital Real Estate	N.N.
Orion Capital, Citigroup (Lead)	0,30 Mrd.
Deutsche Bank R.E. Private Equity	N.N.
Pricoa	0,45 Mrd.
Jer	0,40 Mrd.
Doughty Hanson	0,55 Mrd.
Carlyle	0,50 Mrd.
Andere	1,50 Mrd.
Gesamt	13,83 Mrd.

⁶⁰⁷ So wie auch die Finanzierung als das Spiegelbild der Investition bezeichnet werden kann. Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 21-22.

⁶⁰⁸ Wobei anzumerken ist, dass es sich bei der Eigenkapitalangabe nicht um das nur für Deutschland bestimmte Kapital, sondern um jenes für Europa bzw. außerhalb des jeweiligen Heimatlandes des Fonds zu investierende handelt. Die Heimatländer sind zumeist die USA.

⁶⁰⁹ Vgl. o.V., Renditeerwartungen, S. 4.

Für die Akzeptanz seitens der Opportunity Fonds gelten die bereits oben bei den Investoren und Finanzinstitutionen dargestellten produktbezogenen Determinanten. Bei den akzeptiererbezogenen Determinanten kann als Besonderheit noch aufgeführt werden, dass viele der Fonds ihren Ursprung in den USA haben und Finanzierungen von Factory Outlet Centern somit nicht als Innovationen ansehen werden, sondern als marktübliche Transaktionen. Die gesetzliche Situation als umweltbezogene Determinante gibt keinen Hinweis auf Restriktionen, die die Akzeptanz verhindern würden. Von einer Akzeptanz seitens der Opportunity Fonds ist somit auszugehen. Die interviewten Experten schätzen das Interesse der Opportunity Fonds als gering bis mittel ein. Ein Gesprächspartner macht keine Angabe. Die nicht vorhandene Meinung lässt sich vermutlich damit begründen, dass die Opportunity Fonds häufig zu den Investoren anstatt zu den Finanzierern gezählt werden, und daher von den Banken nicht als Wettbewerber wahrgenommen werden. Die Nichtwahrnehmung als Wettbewerber lässt sich auch damit begründen, dass die Opportunity Fonds i. d. R. Eigenkapital finanzieren, nicht Fremdkapital.⁶¹⁰ So lässt sich auch die abweichende Meinung der Experten im Vergleich zu den theoretisch abgeleiteten Ergebnissen erklären, da die Experten möglicherweise an das Interesse von Fremdkapitalfinanzierungen bei Ihrer Antwort gedacht haben.

4.3.3.3 Einteilung der Immobilienfinanzinstitutionen in Akzeptiererklassen

Ausgehend vom Zeitpunkt der erstmaligen Akzeptanz der Innovation können die Finanzinstitutionen in unterschiedliche Klassen eingeteilt werden,⁶¹¹ wobei diese Einteilung als Tendenzaussage zu verstehen ist. Diese Einteilung lässt sich auch der Tabelle 12 entnehmen.

Zur Klasse der *Innovatoren* zählen die Hypotheken-, Groß- und Landesbanken sowie die genossenschaftlichen Zentralbanken, da diese über entsprechendes Know-how und eine entsprechende Unternehmensgröße verfügen. Auch die

⁶¹⁰ Ausnahmen bilden die Mezzanine-Finanzierungen.

⁶¹¹ Siehe Abschnitt 3.4.

Opportunity Fonds als Eigenkapitalfinanzierer, nicht als Fremdkapitalfinanzierer,⁶¹² gehören zu den Innovatoren.

Einige Zweigstellen ausländischer Banken können in die Klasse der *Frühakzeptierer* eingeordnet werden.⁶¹³ Möglicherweise besitzen diese Institute Erfahrungen mit Factory Outlet Centern aus ihrem Herkunftsland, was deren Beurteilungskraft verbessert. Auf der anderen Seite besitzen sie weniger Erfahrungen auf dem deutschen Markt.

Tabelle 12: Akzeptanz der Immobilienfinanzinstitutionen und deren Einteilung in Akzeptiererklassen

Akzeptanz/Akzeptierer- klassen Institute	Wahrschein- lichkeit der Akzeptanz	Akzeptierer- klassen
Sparkassen	gering	Nachzügler
Landesbanken	mittel	Innovator
Volks- u. Raiffeisenbanken	gering	Nachzügler
Genossenschaftliche Zentralbanken	mittel	Innovator
Großbanken	mittel-hoch	Innovator
Regional- u. sonstige Kreditbanken	unter- schiedlich	Frühe/Späte Mehrheit
Zweigstellen ausländischer Banken	unter- schiedlich	Früh- Akzeptierer
Deutsche Postbank	gering	Späte Mehrh.
Privatbanken	keine	-
Private Hypothekenbanken u. öffentlich-rechtliche Grundkreditanstalten	mittel	Innovator
Bausparkassen	keine	-
Lebensversicherungsgesell.	keine	-
Opportunity Fonds	hoch	Innovator

Zur Klasse der sogenannten *Frühen Mehrheit* oder alternativ zur *Späten Mehrheit* gehören die Regional- und sonstigen Kreditbanken. Dies liegt darin begründet, dass ihr Know-how in diesem Segment zum Teil noch nicht entsprechend entwickelt ist, wie bei den größeren Instituten. Zur *Späten Mehrheit* kann auch die Deutsche Postbank AG gezählt werden. Die Zuordnung hängt damit

⁶¹² Ausnahmen bilden die Mezzanine-Finanzierungen.

⁶¹³ Auf Grund der Unterschiedlichkeit der Zweigstellen ausländischer Banken in Deutschland ist eine generelle Aussage jedoch nur eingeschränkt möglich.

zusammen, dass auf Grund bisher mangelnder Erfahrung in der Finanzierung gewerblicher Großprojekte nicht damit zu rechnen ist, dass die Deutsche Postbank AG sofort eine Vorreiterrolle bei der Finanzierung innovativer Immobilien-typen einnehmen wird. Zu den *Nachzüglern* können die Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken gezählt werden, die Teilnehmer an Konsortien nach erfolgreicher Etablierung der ersten Center im Markt sein können.

4.4 Akzeptanz durch die öffentliche Hand

Im Rahmen dieses Abschnitts wird untersucht, unter welchen Konstellationen die öffentliche Hand Factory Outlet Center akzeptiert. Es werden die planungsrechtlichen Verwirklichungschancen vor dem Hintergrund der zumeist negativen Einstellung der politischen bzw. staatlichen Organe betrachtet.⁶¹⁴ Zur Abschätzung dieser Verwirklichungschancen gilt es Landesentwicklungspläne, das Baugesetzbuch (BauGB) und die Baunutzungsverordnung (BauNVO) als Rechtsvorschriften zu beachten.

Unter dem Begriff Akzeptanz wird in diesem Kapitel die Bereitschaft der Planungsbehörden verstanden, durch Erteilung des Baurechts den Bau eines Factory Outlet Centers zu ermöglichen. Der Projektentwickler benötigt die öffentlich-rechtliche Akzeptanz, um bauplanungsrechtliche Sicherheit für sein Projekt zu erlangen.

4.4.1 Rahmenbedingungen des Handelns der öffentlichen Hand

Factory Outlet Center sind in der Bundesrepublik Deutschland stark umstritten,⁶¹⁵ da es Bestrebungen u. a. seitens von Raumordnern, Städteplanern, Industrie- und Handelskammern sowie vom Einzelhandelsverband gibt, großflächigen Einzelhandel wie z. B. Factory Outlet Center auf der Grünen Wiese nicht weiter entstehen zu lassen.⁶¹⁶

Die Motive für die Kritik an diesem neuen Immobilientyp sind unterschiedlicher

⁶¹⁴ Zu dem besonderen Verhältnis von Staat und Handel vgl. Matzmüller, Marketingstrategien, S. 212-240.

⁶¹⁵ Vgl. stellvertretend für viele Emig, Hersteller, S. 36; Roth, Handel, S. 17.

⁶¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, großflächige Einzelhandelseinrichtungen, S. 2-3.

Natur. Raumordner und Städteplaner befürchten die nicht gewollte Entwicklung neuer Stadtzentren und die Beeinträchtigung der Funktionen zentraler Orte. Sie erwarten eine stärkere Belastung von Verkehrswegen und eine Zunahme der Umweltbelastungen sowie der Bodenversiegelung. Gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern sowie dem Einzelhandelsverband möchten die Raumordner und Städteplaner eine mögliche negative Beeinträchtigung der kleinteiligen Einzelhandelsstrukturen in den Innenstädten durch zusätzliche Konkurrenz verhindern.⁶¹⁷ Das Bauplanungsrecht ist jedoch zur Wettbewerbsneutralität verpflichtet⁶¹⁸ und schließt die Genehmigungsfähigkeit von Factory Outlet Centern grundsätzlich nicht aus.

4.4.2 Bauplanungsrechtliche Beschränkungen bei der Ansiedlung von Factory Outlet Centern durch die Bauleitplanung

4.4.2.1 Bauplanungsrechtliche Grundlagen

Das öffentliche Baurecht setzt sich im wesentlichen aus dem Planungs-, Nutzungs- und Ordnungsrecht zusammen. Das Bauplanungsrecht regelt im Wesentlichen das Aufstellen und den Vollzug der Bauleitpläne, die Bodenordnung und die Erschließung. Hier stehen die eben genannten bauplanungsrechtlichen Aspekte im Vordergrund und deshalb werden sie im Folgenden detailliert betrachtet. Auf das Baunutzungs- und Bauordnungsrecht wird hier nicht eingegangen, da dieses nicht die Frage klärt, ob ein Grundstück überhaupt mit einem Factory Outlet Center bebaut werden darf, sondern die exakte Ausführung des zu errichtenden Factory Outlet Centers vorgibt, was an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden soll. Die große Schwierigkeit für den Projektentwickler, ein Factory Outlet Center errichten zu dürfen, liegt im Bauplanungsrecht begründet, nicht im Bauordnungsrecht.

Bauliche Nutzungsmöglichkeiten von Grundstücken richten sich nach dem Planungsrecht, d. h. nach den Festsetzungen im Bebauungsplan oder bei Nichtexistenz eines solchen nach den Zulässigkeitserfordernissen der Planersatzvorschriften. Sofern das Vorhaben den gesetzlichen Bestimmungen entspricht,

⁶¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, großflächige Einzelhandelseinrichtungen, S. 2-3.

⁶¹⁸ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 343.

besitzt der Bauwillige einen Rechtsanspruch auf Erteilung einer Baugenehmigung. Anzumerken bleibt noch, dass betroffene Dritte, wie z. B. Nachbarn, eine erteilte Baugenehmigung noch angreifen können.⁶¹⁹

Die Bauleitplanung, dessen Träger die Gemeinden sind,⁶²⁰ bereitet die bauliche und sonstige Nutzung der Grundstücke eines Gebietes vor und leitet diese.⁶²¹ Aufgabe der Bauleitplanung ist es, für einen räumlich abgegrenzten Raum ein Konzept zu entwerfen, welches unterschiedliche Nutzungen miteinander in Einklang bringt. Bauleitpläne sind den Zielen der Raumordnung anzupassen.⁶²² Die Bauleitplanung setzt sich zusammen aus dem Flächennutzungsplan (vorbereitender Bauleitplan) und dem Bebauungsplan (verbindlicher Bauleitplan).⁶²³ In dem Flächennutzungsplan, der dem Bebauungsplan vorgeschaltet ist, werden u. a. die erlaubten Bodennutzungsarten des gesamten Gemeindegebietes niedergelegt.⁶²⁴ Der Bebauungsplan stellt darauf aufbauend dar, welche konkrete Nutzung erlaubt ist.⁶²⁵

Anstelle eines Bebauungsplanes kann die Gemeinde durch einen Vorhaben- und Erschließungsplan⁶²⁶ planungsrechtliche Grundlagen für die Erstellung genau festgelegter Vorhaben, deren Verwirklichung als wichtig und dringlich angesehen wird, in einem vereinfachten Planaufstellungsverfahren schaffen. Hierzu muss der Vorhabenträger mit der Gemeinde einen Plan zur Durchführung des Vorhabens und der Erschließung, den sogenannten Vorhaben- und Erschließungsplan, abstimmen.⁶²⁷ Dieser abgestimmte Plan wird anschließend von der Gemeinde als Satzung verabschiedet, wobei ergänzende Bestimmungen aufgenommen werden können. Nach der Verabschiedung der Satzung wird dann vom vorhabenbezogenen Bebauungsplan gesprochen, aber auch synonym vom Vorhaben- und Erschließungsplan. Ebenso wie bei einem Be-

⁶¹⁹ Vgl. Zimmermann, Strategien, S. 2-3.

⁶²⁰ Siehe § 2 Abs. 1 BauGB.

⁶²¹ Siehe § 1 Abs. 1 BauGB.

⁶²² Siehe § 1 Abs. 4 BauGB.

⁶²³ Siehe § 1 Abs. 2 BauGB.

⁶²⁴ Zum Inhalt des Flächennutzungsplanes siehe § 5 BauGB.

⁶²⁵ Zum Inhalt des Bebauungsplanes siehe § 9 BauGB.

⁶²⁶ Zum Vorhaben- und Erschließungsplan siehe § 12 BauGB.

⁶²⁷ Siehe § 12 Abs. 1 Satz 1 BauGB.

baungsplan bedarf es auch bei dem Vorhaben- und Erschließungsplan zusätzlich einer Baugenehmigung.⁶²⁸

Baurechtlich betrachtet handelt es sich bei Factory Outlet Centern um Einzelhandel,⁶²⁹ da Waren an den Endverbraucher veräußert werden.⁶³⁰ Die Center werden im Ganzen geplant und errichtet. Somit sind die Verkaufsflächen der einzelnen Ladeneinheiten in ihrer Summe zu betrachten, wodurch die gesamte Verkaufsfläche 700 qm und die Geschossfläche⁶³¹ 1.200 qm deutlich übersteigen. Somit sind Factory Outlet Center als großflächiger Einzelhandel im Sinne von § 11 Abs. 3 Satz 1 Nr. 2 BauNVO zu bezeichnen. Baurechtlich gelten Factory Outlet Center als Einkaufszentren.⁶³²

4.4.2.2 Factory Outlet Center im Geltungsbereich eines qualifizierten Bebauungsplanes

Großflächige Einzelhandelsbetriebe wie Factory Outlet Center sind im Geltungsbereich eines vorhandenen Bebauungsplanes⁶³³ nur in Kerngebieten oder in Sondergebieten zulässig,⁶³⁴ sofern der Bebauungsplan nach dem 01.10.1977 ausgelegt worden ist. Kerngebiete sind geprägt durch Büro- und Einzelhandelsimmobilien, Schank- und Speisewirtschaften, Parkhäuser sowie Beherbergungsstätten.⁶³⁵ Das Zentrum einer Stadt stellt in der Regel ein Kerngebiet dar; Großstädte verfügen über mehrere solcher Kerngebiete.⁶³⁶ In einem Kerngebiet kann eine Beschränkung des Sortimentes, der Art der Nutzung und der Verkaufsfläche nicht erfolgen.⁶³⁷

Sondergebiete sind diejenigen Flächen, die im Bebauungsplan als solche gemäß § 11 BauNVO ausgewiesen sind. Die für diese Gebiete vorgesehenen

⁶²⁸ Vgl. Zimmermann, Strategien, S. 4-5.

⁶²⁹ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 339.

⁶³⁰ Siehe § 6a Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

⁶³¹ Die Geschossfläche wird definiert als die nach den Außenmaßen der Gebäude in allen Vollgeschossen gemessene Fläche, siehe § 20 Abs. 3 BauNVO. Als Vollgeschoss zählen nicht Dachgeschosse, die weniger als zwei Drittel der darunter liegenden Geschosse aufweisen, und der Keller, vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 818-819.

⁶³² Gemäß § 11 Abs. 3 Ziffer 1 BauNVO. Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 821.

⁶³³ Siehe § 30 BauGB.

⁶³⁴ Siehe § 11 Abs. 3 BauNVO.

⁶³⁵ Siehe § 7 Abs. 2 BauGB.

⁶³⁶ Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 822.

⁶³⁷ Vgl. Zimmermann, Strategien, S. 6.

Nutzungen können u. a. Hochschulen, Kliniken, Häfen, Fremdenbeherbergung, Ausstellungen und Shopping Center sowie sonstiger großflächiger Einzelhandel sein.⁶³⁸ Die Zweckbestimmung des Sondergebietes lässt sich dem Textteil des Bebauungsplanes entnehmen. Factory Outlet Center müssen hier nicht explizit aufgeführt werden, da diese unter den Begriff des großflächigen Einzelhandels oder des Shopping Centers bzw. Einkaufszentrums im Sinne des § 11 Abs. 2 BauNVO fallen. Sind in dem Sondergebiet jedoch nur bestimmte Einzelhandelsnutzungen zugelassen, so muss überprüft werden, ob Factory Outlet Center hierunter subsumiert werden können.⁶³⁹ Im Bebauungsplan für das Sondergebiet können Sortimentsausschlüsse und Beschränkungen der Verkaufsfläche enthalten sein.⁶⁴⁰

Bei bis zum 01.10.1977 gemäß § 3 BauGB öffentlich ausgelegten Bebauungsplänen, die nach wie vor ihre volle Gültigkeit haben, können Factory Outlet Center auch in Gewerbe- und Industriegebieten errichtet werden. Entscheidend ist nicht das Datum der Inkraftsetzung, dies kann Jahre später gewesen sein, sondern der Tag der öffentlichen Auslegung der Bebauungspläne, um Bürger frühzeitig über die Ziele und Zwecke der Planung zu unterrichten und ihnen die Möglichkeit zu geben, Anregungen einzubringen.⁶⁴¹ In der Zeit bis 1977 wurden Gewerbe- und Industriegebiete vergleichsweise häufig ausgewiesen, so dass diese Gebiete auch heute noch vorhanden sind.⁶⁴² Die Möglichkeit, Gewerbe- und Industriegebiete zu finden, deren Bebauungspläne vor 1977 ausgelegt wurden, besteht nur in den alten Bundesländern. In den neuen Bundesländern gilt die BauNVO von 1990, die diese Möglichkeiten nicht eröffnet.⁶⁴³

Eine endgültige Baurechtssicherheit für ein Factory Outlet Center ist mit dem Auffinden eines solch alten Bebauungsplanes jedoch nicht gegeben. So kann die öffentliche Hand durch einen Aufstellungsbeschluss für einen neuen Bebauungsplan das alte Baurecht beschränken.

⁶³⁸ Siehe § 11 Abs. 2 BauNVO.

⁶³⁹ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 339.

⁶⁴⁰ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 339. Hieraus kann sich ein Unterschied in der Genehmigungsfähigkeit von Shopping Centern und Factory Outlet Centern ergeben.

⁶⁴¹ Siehe § 3 BauGB.

⁶⁴² Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 818, 823, 830 und 831.

⁶⁴³ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 60.

Ist ein Aufstellungsbeschluss erfolgt, kann die Baugenehmigungsbehörde die Bearbeitung des Bauantrages für ein Jahr aussetzen, wenn zu befürchten ist, dass durch das beantragte Bauvorhaben die Umsetzung des neu zu erstellen- den Bebauungsplanes unmöglich wird.⁶⁴⁴ Es könnte auch eine Veränderungssperre⁶⁴⁵ erlassen werden, die bewirkt, dass mindestens zwei Jahre lang das Vorhaben nicht verwirklicht werden kann.⁶⁴⁶ Kommt es durch den neuen Bebauungsplan zu einer Verschlechterung des Baurechts, so kann eine Entschädigungspflicht seitens der öffentlichen Hand geprüft werden. Anzumerken bleibt noch, dass die Bauplanungsbehörden nicht willkürlich handeln dürfen. Neue Bebauungspläne dürfen nur dann erstellt werden, wenn es für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung erforderlich ist.⁶⁴⁷ Insbesondere bei größeren Städten ist es nicht ohne weiteres begründbar, wieso nun genau zu dem Zeitpunkt, an dem ein Bauantrag für ein Factory Outlet Center gestellt wird, ein entsprechender Planungsbedarf entsteht.⁶⁴⁸ Aus diesen Gründen gibt es Möglichkeiten, solche Gebiete mit vorhandenem alten Baurecht zu finden und diese auch mit Factory Outlet Centern zu bebauen, ohne dass die öffentliche Hand dies verhindern kann. Dieser Weg der Suche nach mit Factory Outlet Centern bebaubaren Grundstücken ist eine Lösungsmöglichkeit für Projektentwickler, Grundstücke zu finden, die mit diesem Immobilientyp bebaut werden können. Weitere Wege werden im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellt.

4.4.2.3 Factory Outlet Center inner- und außerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile

Nach § 34 BauGB ist ein Vorhaben innerhalb eines im Zusammenhang bebauten Ortsteiles zulässig, „wenn es sich nach Art und Maß der baulichen Nutzung, der Bauweise und der Grundstücksfläche, die überbaut werden soll, in die Eigenart der näheren Umgebung einfügt und die Erschließung gesichert ist.“⁶⁴⁹ Zu prüfen ist hier, ob sich das Factory Outlet Center in die nähere Umgebung einfügen würde. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein eines großflächigen

⁶⁴⁴ Siehe § 15 Abs. 1 BauGB.

⁶⁴⁵ Siehe § 14 BauGB.

⁶⁴⁶ Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 831.

⁶⁴⁷ Siehe § 1 Abs. 3 BauGB.

⁶⁴⁸ Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 832-833.

⁶⁴⁹ § 34 BauGB.

Einzelhandelsbetriebes in der prägenden Umgebung.

Welche Form des großflächigen Einzelhandels dabei vorhanden ist, ist nicht von Relevanz, es reicht aus, dass irgendeine Form des großflächigen Einzelhandels zu finden ist.⁶⁵⁰ Neben dem großflächigen Einzelhandel in der prägenden Umgebung muss die Erschließung gesichert sein. Hier ist in Bezug auf die Verkehrserschließung mit Problemen zu rechnen, da es zu einem Ansteigen der Verkehrsfrequenz bei Realisierung eines Factory Outlet Centers kommen würde. Das Straßenverkehrssystem muss dazu in der Lage sein oder in die Lage versetzt werden können, diesen zusätzlichen Verkehr aufzunehmen.

Des Weiteren ist das Rücksichtnahmegebot zu beachten, das zu einer Verhinderung des Baus führen könnte. Dieses besagt, dass der Bau keine städtebaulich relevanten, mit dem Planungsrecht zu bewältigenden Konflikte auslösen darf.⁶⁵¹ Anzumerken ist, dass nach § 246 Abs. 7 BauGB die Bundesländer bestimmen können, dass Shopping Center und damit auch Factory Outlet Center nicht nach dem oben erläuterten § 34 BauGB errichtet werden dürfen.⁶⁵² Auf Grund der zuvor genannten Punkte ist die Zulässigkeit eines Factory Outlet Centers nach § 34 BauGB nur in seltenen Ausnahmefällen gegeben.

Für den sogenannten Außenbereich gilt nach § 35 BauGB die Regelung, dass bestimmte privilegierte Vorhaben im Einzelfall zugelassen werden können, wenn dies „öffentliche Belange nicht beeinträchtigt und die Erschließung gesichert ist.“⁶⁵³ Die privilegierten Vorhaben umfassen z. B. Bauten für die Landwirtschaft und Betriebe der gartenbaulichen Erzeugung, jedoch keine großflächigen Einzelhandelsimmobilien.⁶⁵⁴ Für Factory Outlet Center wird es die für eine Bebauung im Außenbereich notwendige positive Einzelfallentscheidung nicht geben, da öffentliche Belange beeinträchtigt werden,⁶⁵⁵ und somit nach § 35 Abs. 2 BauGB keine Genehmigung erteilt werden darf.

⁶⁵⁰ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 339.

⁶⁵¹ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 339.

⁶⁵² Einige Bundesländer beabsichtigen, dies umzusetzen. Vgl. Runkel, Dimension, S. 245.

⁶⁵³ § 35 Abs. 2 BauGB.

⁶⁵⁴ Siehe § 35 Abs. 1 BauGB.

⁶⁵⁵ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 67.

4.4.2.4 Schaffung des Baurechtes für Factory Outlet Center durch Erstellung eines Vorhaben- und Erschließungsplanes

Ist ein Factory Outlet Center nach geltendem Planungsrecht nicht zulässig, so muss die planungsrechtliche Grundlage für eine Genehmigung durch die Aufstellung eines Bebauungsplanes noch hergestellt werden. Dies kann durch einen herkömmlichen oder einen vorhabenbezogenen Bebauungsplan, den Vorhaben- und Erschließungsplan, geschehen. Da die Aufstellung des Bebauungsplanes durch ein konkretes Projekt, hier das Factory Outlet Center, induziert wird, bietet sich ein solcher Vorhaben- und Erschließungsplan gem. § 12 BauGB an. Denn der vorhabenbezogene Bebauungsplan kann auf diese Weise exakt auf das Factory Outlet Center ausgerichtet werden.

Vorteilhaft ist, dass hierbei nicht der für den Inhalt des Bebauungsplanes vorgesehene Katalog des § 9 BauGB die Vorgaben der BauNVO⁶⁵⁶ und die der Planzeichenverordnung berücksichtigt werden müssen.⁶⁵⁷ Für den Vorhabenträger gibt es weitere Vorteile. So kann er seine eigenen Ideen besser einbringen und den Zeitrahmen bis zur Klärung des Baurechtes stärker beeinflussen. Die Gemeinde kann auf der anderen Seite Kosten im administrativen Bereich einsparen und über den Durchführungsvertrag sicherstellen, dass die Erschließung und eventuelle Folgekosten vom Vorhabenträger getragen werden. Der Vorhaben- und Erschließungsplan gemäß § 12 BauGB bietet somit eine gute Möglichkeit zur Schaffung der planungsrechtlichen Grundlage für die Genehmigung von Factory Outlet Centern, unter der Voraussetzung, dass das Center politisch in der Gemeinde gewollt ist.

4.4.3 Bauplanungsrechtliche Bedeutung der Auswirkungen von Factory Outlet Centern

4.4.3.1 Rolle des Raumordnungs- und Bauleitplanverfahrens bei der Erstellung von Bebauungsplänen

Bei geplanten Factory Outlet Centern, für die ein Bebauungsplan bereits be-

⁶⁵⁶ Daher gilt nicht der § 11 Abs. 3 BauNVO, der Shopping Center, großflächigen Einzelhandel und somit auch Factory Outlet Center betrifft.

⁶⁵⁷ Siehe § 12 Abs. 3 Satz 2 BauGB.

steht,⁶⁵⁸ bedarf es nicht eines Raumordnungsverfahrens, da dieses Verfahren auf Grund des Vorhandenseins des Rechtsanspruches auf Erteilung einer Baugenehmigung funktionslos ist. Das gleiche gilt für Vorhaben, die innerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile nach § 34 BauGB errichtet werden sollen.⁶⁵⁹

Muss die planungsrechtliche Grundlage erst durch einen Bebauungsplan geschaffen werden, so ist ein Raumordnungsverfahren notwendig. Laut § 1 Nr. 19 Raumordnungsverordnung (RoV) soll ein Raumordnungsverfahren, welches in § 15 Raumordnungsgesetz (ROG) geregelt ist, für die Errichtung von Einkaufszentren und großflächigen Einzelhandelsbetrieben durchgeführt werden, vorausgesetzt die Vorhaben sind raumbedeutsam und haben überörtliche Bedeutung. Diese Voraussetzungen sind bei Factory Outlet Centern u. a. auf Grund ihres großen Einzugsgebietes gegeben, so dass es eines Raumordnungsverfahrens bedarf. Im diesem Verfahren wird das Factory Outlet Center mit anderen raumbedeutsamen Vorhaben und den Erfordernissen der Raumordnung abgestimmt.⁶⁶⁰ So wird die Raumverträglichkeit des Factory Outlet Centers geprüft.

Neben dem erwähnten Verfahren bedarf es auch einer Bauleitplanung.⁶⁶¹ Nach § 1 Abs. 3 BauGB muss der von der Standortgemeinde aufzustellende Bebauungsplan für die geordnete städtebauliche Entwicklung der Gemeinde erforderlich sein. Die Bauleitpläne sind darüber hinaus den Zielen der Raumordnung anzupassen.⁶⁶² Zudem ist zu beachten, dass bei der Aufstellung der Bauleitpläne die öffentlichen und privaten Belange gegeneinander und untereinander gerecht abgewägt werden müssen.⁶⁶³

Eine Umweltverträglichkeitsprüfung ist ab einer Geschossfläche von 5.000 qm, die Factory Outlet Center in der Regel überschreiten werden, notwendig.⁶⁶⁴ Besondere Bedeutung kommt dem in Landesgesetzen geregelten Zentralen-Orte-

⁶⁵⁸ Siehe § 30 BauGB.

⁶⁵⁹ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 340.

⁶⁶⁰ Siehe § 15 Abs. 1 ROG.

⁶⁶¹ Siehe § 1 BauGB.

⁶⁶² Siehe § 1 Abs. 4 BauGB.

⁶⁶³ Siehe § 1 Abs. 6 BauGB.

⁶⁶⁴ Siehe § 1 Abs. 3 BauGB. Vgl. Beck / Bennert, Brennpunkt, S. 828-829.

System zu, das verschiedene Zentralitätsstufen differenziert, nämlich Ober-, Mittel-, Unter- und Kleinzentren.⁶⁶⁵ Es ist zu prüfen, an welchen Zentren entsprechend der Zentralitätsstufen Factory Outlet Center landesplanerisch gewünscht bzw. zulässig sind. Auch ist zu prüfen, welche Auswirkungen gemäß § 11 Abs. 3 BauNVO auf die Ziele der Raumordnung und Landesplanung und auf die städtebauliche Entwicklung und Ordnung zu erwarten sind. Auch die Auswirkungen auf die Belegenheitsgemeinde und die Gemeinden im Einzugsgebiet, insbesondere in Bezug auf die Kaufkraftströme, müssen beurteilt werden; ebenso sind die Folgen auf die Nahversorgung, insbesondere für die nichtmotorisierten Bevölkerungsgruppen, abzuschätzen. Hierbei ist im Rahmen des interkommunalen Abstimmungsgebotes⁶⁶⁶ von Bedeutung, ob vom Factory Outlet Center unzumutbare Auswirkungen auf die Nachbargemeinden ausgehen.

Auf die Auswirkungen der Schaffung bzw. Vernichtung von Arbeitsplätzen und mögliche Veränderungen in den Beziehungen zwischen Herstellern und dem Handel wird nicht eingegangen, da dies bauplanungsrechtlich nicht relevant ist. Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist zwar politisch von hoher Relevanz, jedoch sieht das Bauplanungsrecht keinen Konkurrenzschutz bestehender Betriebe vor. Im Folgenden werden die versorgungsbezogenen, städtebaulichen, raumordnerischen, regionalwirtschaftlichen, verkehrlichen und umweltbezogenen Auswirkungen von Factory Outlet Centern dargestellt, um diese anschließend einer baurechtlichen Würdigung zu unterziehen.

4.4.3.2 Bauplanungsrechtlich relevante Auswirkungen von Factory Outlet Centern

Im Vergleich zu Shopping Centern weisen Factory Outlet Center größere Einzugsgebiete und unterschiedliche Sortimente auf. Des Weiteren unterscheiden sie sich u. a. dadurch, dass sie an unterschiedlichen Standorten gebaut werden. Aus diesen beispielhaft angeführten Unterschieden ergeben sich verschiedene Auswirkungen der Centertypen, so dass bei der Wirkungsanalyse die Erfahrungen mit Shopping Centern nicht problemlos auf Factory Outlet Center

⁶⁶⁵ Zur Kritik am zentralörtlichen Konzept vgl. Mattmüller, Restriktionen, S. 95-97.

⁶⁶⁶ Siehe § 2 Abs. 2 BauGB.

übertragen werden können. Im Rahmen dieser Arbeit wird bei der Auswirkungsanalyse auf Beobachtungen bei Factory Outlet Centern aus Großbritannien, die für den deutschen Immobilienmarkt repräsentativer als Erfahrungswerte aus den USA sind, zurückgegriffen.⁶⁶⁷

4.4.3.2.1 Versorgungsbezogene, städtebauliche und raumordnerische Auswirkungen

Der erste Teil des Kapitels beschäftigt sich mit den Auswirkungen in der Standortgemeinde selbst. Im weiteren Verlauf werden die Auswirkungen auf Städte und Gemeinden im Einzugsgebiet analysiert.

In der *Standortgemeinde* des Factory Outlet Centers selbst können negative Auswirkungen Umsatzverluste bestehender Wettbewerber sein. Als positive Auswirkungen können Kundenzuführeffekte durch das Factory Outlet Center, auch Verbundwirkungen genannt, erwähnt werden. Modellrechnungen für die beiden Alternativen Factory Outlet Centern in Oberzentren und in der Lage „middle of nowhere“ haben ergeben, dass es bei Factory Outlet Centern in Oberzentren zwar in absoluten Zahlen gemessen zu einer vergleichsweise hohen Umsatzverlagerung auf das neue Center kommen kann, der prozentual vom gesamten Factory Outlet Center-relevanten Kaufkraftvolumen abgeschöpfte Kaufkraftanteil jedoch mit ca. zwei bis drei vH gering bleibt.⁶⁶⁸ Factory Outlet Center in Mittelzentren lösen ähnliche Auswirkungen aus wie die Center in Oberzentren.

Bei Factory Outlet Centern in Oberzentren sind, wie oben dargestellt, keine städtebaulichen Auswirkungen zu erwarten.⁶⁶⁹ Die Haupteinkaufslagen werden -auch bei Sortimentsüberschneidungen mit den im Center angebotenen Warenkaum betroffen sein. Einige Verkaufsstätten in Nebenlagen, die Sortimentsüberschneidungen aufweisen, werden hingegen aus dem Markt ausscheiden.⁶⁷⁰

⁶⁶⁷ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 46-133.

⁶⁶⁸ Die angegebenen Werte wurden für Factory Outlet Center mit 10.000 qm Verkaufsfläche errechnet. Zu weiteren Berechnungsgrundlagen vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 84 und S. 89.

⁶⁶⁹ Die Betonung liegt hier auf dem Begriff „städtebaulich“.

⁶⁷⁰ Zu Auswirkungen auf die Versorgung vgl. auch Innenminister und Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein, Einkaufseinrichtungen, S. 28-29.

Andere Betriebe werden sich mit Hilfe von Sortimentsumstellungen dem Markt neu anpassen müssen. Die Umsatzverluste einiger bestehender Wettbewerber können nicht durch vom Center ausgelöste Kundenzuführeffekte für andere Einzelhandelsbetriebe in vollem Umfang kompensiert werden. Auf Grund der Ansiedlung des Centers im Oberzentrum kommt es zu einem Anstieg der Besucherzahlen für das Oberzentrum, wodurch die Standortgemeinde an Zentralität gewinnt.⁶⁷¹

Voraussetzung für die o. g. Auswirkungen ist ein attraktives Angebot an nationalen und internationalen Marken im Center. Bei Centern in Oberzentren ist jedoch fraglich, ob eine ausreichende Herstelleranzahl dieser Marken als Mieter gewonnen werden kann, da das Konfliktpotential mit den bereits vor Ort ansässigen Einzelhändlern, die ebenfalls diese Marken vertreiben, erheblich ist. Mieten nur Hersteller mit weniger attraktiven Marken Verkaufsflächen im Center, ist die Anziehungskraft für potentielle Kunden geringer, wodurch weniger Besucher aus dem weiteren Einzugsgebiet kommen werden, und damit der prozentuale Anteil der Kunden aus dem Oberzentrum zunimmt. Der lokale Einzelhandel erhält damit kaum Kundenzuführungen durch das Factory Outlet Center, sondern verliert nur Kunden an das Center. In diesem Fall sind negative versorgungsbezogene und städtebauliche Auswirkungen in größerem Umfang vorhanden.⁶⁷²

Bei Ansiedlung von Factory Outlet Centern in der Lage „middle of nowhere“ ergeben sich bei den umliegenden Orten Auswirkungen in größerem Umfang als bei der soeben dargestellten Centerlage im Oberzentrum.⁶⁷³ Der Standort „beggar my neighbour“ ist in Bezug auf die Auswirkungen gleichzusetzen mit der Lage „middle of nowhere“. Es wird geschätzt, dass die prozentuale Umsatzumverteilung im Factory Outlet Center-relevanten Sortiment bei über 10 vH zu Lasten des bestehenden Einzelhandels liegen wird. Durch Kundenzuführeffekte wird diese Umsatzverringerung im Bekleidungssektor durch Umsatzsteigerungen in anderen Einzelhandelsbranchen, im Dienstleistungssektor sowie in der Gastronomie kompensiert bzw. möglicherweise sogar überkompensiert. Die

⁶⁷¹ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 87.

⁶⁷² Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 88.

⁶⁷³ Eine kurze Gegenüberstellung der Auswirkungen von Factory Outlet Centern in Oberzentren zu jenen in der Lage „middle of nowhere“ ist zu finden bei Maier / Dittmeier / Gugisch, Diskussion, S. 39-41.

Standortgemeinde, z. B. eine Kleinstadt im Umfeld, erhält hierdurch einen Zentralitätszuwachs. Städtebauliche Auswirkungen sind bei Factory Outlet Centern in der Lage „middle of nowhere“ somit gegeben, wobei diese für die Standortgemeinde überwiegend positiver Art sind.⁶⁷⁴ Es existiert hierzu jedoch auch die Ansicht, dass die städtebaulichen Folgen auf Grund der Kaufkraftabschöpfung des innerstädtischen Bekleidungshandels negativ ausfallen. U. a. deswegen wird die Meinung vertreten, dass Factory Outlet Center städtebaulich nur an Oberzentren bzw. in Verdichtungsräumen verträglich wären.⁶⁷⁵

Nicht nur die oben dargestellten Umsatzumverteilungseffekte zu Lasten des bestehenden Einzelhandels lassen sich quantifizieren, sondern auch die Kundenzuführeffekte,⁶⁷⁶ wie der Tabelle 13 zu entnehmen ist. Bei einem Factory Outlet Center im Oberzentrum sieht die Rechnung wie folgt aus: Mit einer Verkaufsfläche von 10.000 qm wird ein geschätzter Umsatz von € 55 Mill. erzielt.⁶⁷⁷ Hiervon stammen € 15,5 Mill. (ca. 28 vH) durch Umsatzumverteilung aus der Standortgemeinde. Der Netto-Kaufkraftzufluss aus den weiter entfernten Einzugsgebieten liegt somit bei € 39,5 Mill.

Ein Umsatz von € 55 Mill. ist bei einem durchschnittlichen Einkaufsbetrag von € 32,50 pro Kunde gleichbedeutend mit 1.692.300 Kunden. Von diesen Kunden stammen 483.100 (28,5 vH) aus der Standortgemeinde und 1.209.200 aus weiter entfernten Einzugsgebieten. Von der zuletzt genannten Zahl nehmen 20 vH (241.800 Personen) auch das Angebot der Innenstadt wahr (Kundenzuführeffekte). Bei einem Umsatz von € 32,50 pro Kunde beim klassischen, lokalen Einzelhandel ergibt dies einen Umsatz von € 7,8 Mill. Werden der oben erwähnte Netto-Kaufkraftzufluss in Höhe von € 39,5 Mill. und der durch das Factory Outlet Center induzierte Umsatz im lokalen Einzelhandel von € 7,8 Mill. addiert, so ergibt sich für den Einzelhandelsstandort insgesamt ein Umsatzzuwachs von € 47,3 Mill. Dies bedeutet einen Zuwachs der Einzelhandelszentralität von drei bis vier vH, da in dem gewählten Beispiel davon ausgegangen wird, dass das

⁶⁷⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 88.

⁶⁷⁵ Vgl. Maier / Dittmeier / Gugisch, Diskussion, S. 39-40.

⁶⁷⁶ Die nachfolgenden Zahlenangaben lassen sich entnehmen Vogels / Will, Auswirkungen, S. 90.

⁶⁷⁷ Diese Zahlenangabe sowie die folgenden sind auf Grund der Umrechnung von DEM in Euro gerundet.

Oberzentrum als Einzelhandelsstandort einen Umsatz im Einzelhandel von € 1.395 Mill. erzielt.⁶⁷⁸

Tabelle 13: Wirkungen durch Kundenzuführeffekte von
Factory Outlet Centern⁶⁷⁹

Merkmale	Varianten	Variante mit ca. 10.000 m² VK	Variante mit ca. 20.000 m² VK
Modellrechnung Standort Oberzentrum			
Umsatz durch Factory Outlet Center		55,0 Mill. €	100,0 Mill. €
- Umsatzumverteilung in Standortgemeinde		15,5 Mill. €	22,0 Mill. €
= Netto-Kaufkraftzufluss		39,5 Mill. €	78,0 Mill. €
Kundenaufkommen insges. durchs Center		1.692.300 Kunden	3.076.900 Kunden
- Kundenverlagerung		483.100 Kunden	683.100 Kunden
= Netto-Kundenzuführeffekt		1.209.200 Kunden	2.393.800 Kunden
davon nehmen ca. 20 vH Angebote auch der Innenstadt wahr		241.800 Kunden	478.800 Kunden
Durchs Center induzierter Umsatz in lokalem Einzelhandel (bei ca. 32,50- €/Kunde)		7,8 Mill. €	15,5 Mill. €
Netto-Kaufkraftzufluss		39,5 Mill. €	78,0 Mill. €
+ durchs Center induzierter Umsatz im EH		7,8 Mill. €	15,5 Mill. €
= Saldo Umsatzzuwachs des Einzel- handelsstandortes		47,3 Mill. €	93,5 Mill. €
Auswirkungen auf Einzelhandelszentralität der Standortgemeinde durchs Center		leichter Zentralitätszu- wachs von ca. 3 - 4 vH	deutlicher Zentralitätszu- wachs von ca. 6 - 7 vH
Modellrechnung Standort "middle-of-nowhere" (Kleinstadt)			
Umsatz durchs Center		55,0 Mill. €	100,0 Mill. €
- Umsatzumverteilung in Standortgemeinde		3,0 Mill. €	4,0 Mill. €
= Netto-Kaufkraftzufluss		52,0 Mill. €	96,0 Mill. €
Kundenaufkommen insges. durchs Center		1.692.300 Kunden	3.076.900 Kunden
- Kundenverlagerung		92.300 Kunden	121.500 Kunden
= Netto-Kundenzuführeffekt		1.600.000 Kunden	2.955.400 Kunden
davon nehmen ca. 5 vH Angebote auch der Innenstadt wahr		80.000 Kunden	147.800 Kunden
Durchs Center induzierter Umsatz in lokalem Einzelhandel (bei ca. 32,50- €/Kunde)		2,6 Mill. €	4,8 Mill. €
Netto-Kaufkraftzufluss		52,0 Mill. €	96,0 Mill. €
+ durchs Center induzierter Umsatz im EH		2,6 Mill. €	4,8 Mill. €
= Saldo Umsatzzuwachs des Einzel- handelsstandortes		54,6 Mill. €	100,8 Mill. €
Auswirkungen auf Einzelhandelszentralität der Standortgemeinde durchs Center		erheblicher Zentralitäts- zuwachs von ca. 36 - 37 vH	erheblicher Zentralitäts- zuwachs von ca. 67 - 68 vH

Bei einem Factory Outlet Center mit 10.000 qm Verkaufsfläche in der Lage „middle of nowhere“ sieht die Berechnung wie folgt aus. Bei einem angenom-

⁶⁷⁸ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 77.

⁶⁷⁹ Tabelle mit geringfügigen Modifikationen entnommen aus Vogels / Will, Auswirkungen, S. 90. Es erfolgte eine Umrechnung von DEM in Euro und damit verbunden eine Rundung der Zahlen.

menen Umsatz im Factory Outlet Center, der ebenfalls bei € 55 Mill. liegt,⁶⁸⁰ stammen nur € 3 Mill. aus der Standortgemeinde, da dort weniger Menschen leben. Somit beträgt der Netto-Kaufkraftzufluss € 52 Mill. Die Besucherzahl liegt erneut bei 1.692.300 Personen, wovon 92.300 Kunden aus der Standortgemeinde stammen, so dass 1.600.000 Kunden dem Standort neu hinzugeführt werden. Da die Innenstadt der Standortgemeinde nicht über die Attraktivität der Innenstadt eines Oberzentrums verfügt, besuchen nur 5 vH der Factory Outlet Center-Besucher die Innenstadt und treten dort als Käufer auf. Somit handelt es sich um 80.000 Kunden, die dort einen Umsatz von € 2,6 Mill. auslösen.

Bei einem durch Umsätze im Factory Outlet Center entstandenen Netto-Kaufkraftzufluss von € 52 Mill. und einem durch das Center induzierten Umsatz in der Innenstadt von € 2,6 Mill. erfährt die Standortgemeinde einen Umsatzzuwachs von € 54,6 Mill., was einem Zentralitätszuwachs von 36-37 vH entspricht, da beispielhaft davon ausgegangen wird, dass die nächstgelegene Kleinstadt einen Einzelhandelsumsatz von € 150 Mill. erzielt.⁶⁸¹ Bei Factory Outlet Centern mit einer Verkaufsfläche von 20.000 qm anstelle von 10.000 qm ergibt sich bei dem Standort Oberzentrum ein Zentralitätszuwachs von 6-7 vH für die Standortgemeinde anstelle von 3-4 vH und bei der Lage „middle of nowhere“ von 67-68 vH anstelle von 36-37 vH.⁶⁸²

Für die Standortgemeinde lässt sich damit festhalten, dass die Auswirkungen positiv ausfallen. Auch wenn einige Einzelhandelsbetriebe an weniger guten Standorten auf Grund des erhöhten Wettbewerbs aus dem Markt ausscheiden werden, so wird sich doch insgesamt ein Zentralitätszuwachs einstellen. Je weniger Bevölkerung die Standortgemeinde umfasst, desto größer ist der prozentuale Zentralitätszuwachs. Der Einfluss einer Factory Outlet Center-Ansiedlung in der Lage „middle of nowhere“ ist größer als in einem Oberzentrum, da bei dem erstgenannten Standort sowohl bestehende Kaufkraftströme umgelenkt als

⁶⁸⁰ Diese Annahme wurde übernommen aus Vogels / Will, Auswirkungen, S. 90. Die Annahme, dass der Umsatz eines nicht im direkten Umfeld eines Oberzentrums / einer Großstadt befindlichen Factory Outlet Centers ebenso hoch ist wie der Umsatz eines Centers im Oberzentrum könnte Ansatzpunkt einer Kritik sein. Es könnte vermutet werden, dass Factory Outlet Center in der Lage „middle of nowhere“ geringere Umsätze aufweisen. Da hierzu keine Untersuchungen existieren, wurde die Annahme von Vogels / Will übernommen.

⁶⁸¹ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 77.

⁶⁸² Siehe Tabelle 13.

auch neue Kaufkraftströme geschaffen werden. Bei der Ansiedlung in einem Oberzentrum werden nur bestehende Kaufkraftströme verstärkt.

Von wesentlicher Bedeutung für die Versorgung der Bevölkerung und die Raumordnung sind nicht nur die Auswirkungen in der Standortgemeinde selbst, sondern auch die Auswirkungen auf *Städte und Gemeinden im Einzugsgebiet*.⁶⁸³ Die im Einzugsgebiet gelegenen ländlichen Gemeinden und Unterzentren sind von der Ansiedlung eines Factory Outlet Centers weniger stark betroffen als im Einzugsgebiet gelegene Mittel- und Oberzentren. Dies rührt daher, dass aus den ländlichen Gemeinden und Unterzentren die Kaufkraft im Bekleidungssektor, dem größten Factory Outlet Center-relevanten Sortimentsbereich, bereits vor Ansiedlung des Centers zum größten Teil in Mittel- und insbesondere in Oberzentren abwanderte. Diese Kaufkraftabflüsse werden durch das Center nur noch in unbedeutendem Maße verstärkt, sofern es sich um ein Factory Outlet Center handelt, das keine Artikel des kurzfristigen Bedarfs enthält. Andernfalls würden sich die Auswirkungen für die umliegenden Gemeinden und Unterzentren verschärfen.

Bei im Einzugsgebiet gelegenen Mittel- und Oberzentren werden dagegen Kaufkraftströme durch die Umsätze im Center zum Teil umgekehrt. Am stärksten betroffen sind Mittelzentren, die vom am Standort "middle of nowhere" gelegenen Factory Outlet Center innerhalb einer halben Stunde mit dem PKW zu erreichen sind.⁶⁸⁴ Diese Städte werden einen wesentlichen Teil ihrer Kaufkraft im Bekleidungssektor an das Center verlieren, da sie in der Regel nicht über eine ausreichend große Attraktivität verfügen, um potentielle Käufer für ihre Innenstadt zu werben, so wie dies umliegenden Oberzentren gelingt. Möglicherweise werden durch die zurückgehenden Umsätze im Bekleidungssegment die Kundenfrequenzen in den Innenstädten der im näheren Einzugsgebiet liegenden Mittelzentren geringer werden und dadurch auch Einzelhandelsgeschäfte anderer Branchen unter Umsatzrückgängen zu leiden haben. Für den Immobilienmarkt hat dieses auf der einen Seite zur Folge, dass die Einzelhandelsmieten und damit auch die Ertragswerte der Immobilien in diesen Städten sinken

⁶⁸³ Vgl. hierzu auch Maier / Dittmeier / Gugisch, Diskussion, S. 39-41.

⁶⁸⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 98.

werden, da die bisher vereinbarten Mieten nicht mehr erwirtschaftet werden können. Auf der anderen Seite bieten niedrigere Mieten Möglichkeiten für nicht-filialisierte Betriebe, welche nicht im Stande waren, die hohen Mieten in der Vergangenheit zu erwirtschaften. Somit könnte der Branchenmix interessanter werden und die Innenstädte wären vom Mieterbesatz her differenzierbarer.

Neben den z. T. hohen Zentralitätszuwächsen der Standortgemeinde und den Kaufkraftverlusten für die Mittelstädte sowie Oberzentren des Naheinzugsgebietes bestehen für die übrigen Gemeinden im Einzugsgebiet kaum Auswirkungen. Durch das auch im Vergleich zu herkömmlichen Shopping Centern sehr große Einzugsgebiet der Factory Outlet Center ist die Anzahl der betroffenen Gemeinden zwar sehr hoch, die Auswirkungen in den jeweiligen Gemeinden jedoch nicht von wesentlicher versorgungsbezogener, städtebaulicher oder raumordnerischer Bedeutung.⁶⁸⁵

Werden die Auswirkungen auf einzelne Standortlagen betrachtet, so ist zu erwarten, dass attraktive Innenstädte im Einzugsgebiet mit einem guten Besatz an Einzelhandelsbetrieben nur relativ geringe Umsatzeinbußen durch die Ansiedlung eines Factory Outlet Centers hinnehmen müssen. An weniger guten Standorten sowie in wenig attraktiven Innenstädten hingegen kann es bei Anbietern zentrenrelevanter Sortimente zu stärkeren Umsatzrückgängen und dadurch bedingt der Notwendigkeit von Betriebsschließungen kommen. Die Betonung der zentrenrelevanten Sortimente wird hier deswegen vorgenommen, weil in Factory Outlet Centern überwiegend Ware des mittelfristigen Bedarfsbereiches, vor allem Bekleidung, angeboten wird, die sonst im Wesentlichen in den Innenstädten verkauft wird. Alternativ oder additiv zu den Schließungen kann es zu Angebotsveränderungen kommen. Einzelne Betriebe können durch Schließungen von Wettbewerbern Umsatzzuwächse erzielen.⁶⁸⁶

Bei der Betrachtung der versorgungsbezogenen Auswirkungen ist besonders die Gewährleistung der Versorgung der Bevölkerung mit Waren des kurzfristigen Bedarfs zu beachten.⁶⁸⁷ Zu diesen Gütern gehören insbesondere Lebens-

⁶⁸⁵ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 98-99.

⁶⁸⁶ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 99-100.

⁶⁸⁷ Zur Versorgung der Bevölkerung vgl. auch Grae, System, S. 42.

mittel. Da in Factory Outlet Centern Lebensmittel nicht schwerpunktmäßig angeboten werden, ist die Schließung von Betrieben, die der Deckung des kurzfristigen Bedarfs dienen, nicht zu erwarten.⁶⁸⁸

4.4.3.2.2 Auswirkungen auf den Verkehr und die Umwelt

Erfahrungswerte bei Factory Outlet Centern in Großbritannien und bei Einzelhandelseinrichtungen in Deutschland belegen, dass die höchsten Besucherfrequenzen bei Factory Outlet Centern in den Monaten November und Dezember zu erwarten sind.⁶⁸⁹ Das Weihnachtsgeschäft ist hierbei ein Einflussfaktor. Die Wochentage Freitag und Sonnabend sind die am stärksten frequentierten Tage in Deutschland, wobei der Sonnabend am deutlichsten herausragt.⁶⁹⁰ Die Zufahrten zu Handelseinrichtungen sind an Normalwerktagen in Deutschland zwischen 15.00 und 19.00 Uhr am zahlreichsten, und an Sonnabenden zwischen 9.00 und 13.00 Uhr. Die Ausfahrten sind an normalen Werktagen zwischen 17.00 und 20.00 Uhr am höchsten, und an Sonnabenden zwischen 13.00 und 16.00 Uhr. Der maximale Verkehr ist an einem Sonnabend zwischen 12.00 und 14.00 Uhr zu erwarten, da sich hier hohe Zu- und Ausfahrten überschneiden. Zu absoluten Spitzenbelastungen des Verkehrssystems kommt es am genannten Tag und zur genannten Zeit im November und Dezember.⁶⁹¹

Im Gegensatz zu Shopping Centern, bei denen an einem Normalwerktag in der nachmittäglichen Spitzenstunde mit einer Auslastung der Kundenparkplätze von 60 bis 80 vH zu rechnen ist, wird bei Factory Outlet Centern diese Zahl auf Grund der längeren Anfahrt bei 50 bis 60 vH liegen. Die maximale Auslastung mit 90 bis 100 vH wird bei Factory Outlet Centern ebenso wie bei anderen Einzelhandelseinrichtungen am Sonnabend erreicht; an sogenannten Brückentagen kann es zu Überlastungen kommen. Die längere Anfahrtsdauer führt dazu, dass die Besuche länger ausfallen und Kurzbesuche vermieden werden. Die Zeit für längere Besuche steht den Konsumenten häufig nur an Sonnabenden und Urlaubstagen zur Verfügung.

⁶⁸⁸ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 100.

⁶⁸⁹ Vgl. hierzu sowie zu den folgenden Angaben Vogels / Will, Auswirkungen, S. 101-106.

⁶⁹⁰ In Großbritannien sind dies Sonnabend und Sonntag.

⁶⁹¹ Zu Auswirkungen des Verkehrs vgl. auch Innenminister und Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein, Einkaufseinrichtungen, S. 27; Vogels / Will, Auswirkungen, S. 101-106.

Das Verkehrsaufkommen ist in starkem Maße abhängig von der Größe der Verkaufsfläche. Je größer die Verkaufsfläche, desto umfangreicher ist der Verkehr, wobei die Zunahme des Verkehrs degressiv und nicht linear ist. Bei einer Verkaufsfläche von 10.000 qm ist an einem Normalwerktag mit einer Summe der Zu- und Ausfahrten in der Spitzenstunde von 450 Fahrten pro Stunde zu rechnen. Das gesamte Tagesverkehrsaufkommen der Kunden liegt bei 3.000 bis 3.500 Fahrten. Im Vergleich hierzu fallen bei einer Verkaufsfläche von 20.000 qm 720 Fahrten in der Spitzenstunde und 5.000 bis 5.500 Fahrten am Tag an. Bei einer Verkaufsfläche von 10.000 qm beträgt die Anzahl der Fahrten an einem Sonnabend zur Spitzenstunde 900 und pro Tag 5.000 bis 5.500 Fahrten, bei einer Verkaufsfläche von 20.000 qm 1.440 bzw. 8.000 bis 8.500 Fahrten. Nur eine relativ geringe Anzahl an Beschäftigten und Kunden wird öffentliche Verkehrsmittel zur Erreichung des Centers verwenden. Noch eher als die Kunden werden einige Beschäftigte öffentliche Verkehrsmittel nutzen. Insbesondere beim Standort „middle of nowhere“ werden maximal 5 vH der Kunden bzw. der Beschäftigten zum Center mit öffentlichen Verkehrsmitteln gelangen. Bei Centern am Standort eines Oberzentrums werden maximal 10 vH der Besucher öffentliche Verkehrsmittel verwenden. Nicht sämtliche Fahrten zu Factory Outlet Centern verursachen zusätzlichen Straßenverkehr. Viele Centerbesuche werden auf dem Weg in den Urlaub oder z. B. in Verbindung mit dem Besuch von Freizeitparks stattfinden. Der Anteil dieser nicht zusätzlichen Fahrten wird auch in Deutschland bei 5 bis 35 vH liegen, wobei der angegebene Spitzenwert in der Nähe von Freizeiteinrichtungen zu erzielen sein wird.⁶⁹²

Auf Grund des durch Factory Outlet Center induzierten hohen Verkehrsaufkommens ist ein gut ausgebautes Straßenverkehrsnetz eine wichtige Voraussetzung zur problemlosen Verkehrsbewältigung.⁶⁹³ Je nach Standort des Centers ist mit einer unterschiedlichen Verteilung der Belastung des Straßenverkehrsnetzes zu rechnen. Beim Standort Oberzentrum existiert eine hohe Anzahl von Möglichkeiten, das Center über verschiedene Straßen zu erreichen. Erst in direkter Umgebung zum Center erfolgt eine Verkehrsbündelung. Die Center in den Lagen „middle of nowhere“ führen zu einer frühzeitigen Bündelung des

⁶⁹² Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 108-111.

⁶⁹³ Vgl. Maier / Dittmeier / Gugisch, Diskussion, S. 39.

Verkehrs, der zu einem großen Teil aus weiter entfernten Regionen stammen den Kunden auf wenigen Hauptverkehrsstraßen. Die verkehrlichen Mehrbelastungen führen zu erhöhten Schall- und Schadstoffemissionen.⁶⁹⁴ Bei Straßen, die bereits eine hohe Vorbelastung an Schallemissionen aufweisen wie z. B. Autobahnen, fallen die zusätzlichen Schallemissionen relativ gering aus. Straßen mit geringer Vorbelastung hingegen zeigen höhere Schallemissionserhöhungen auf. Im Allgemeinen lässt sich zu den Schallemissionserhöhungen festhalten, dass diese tendenziell von eher untergeordneter Bedeutung sind.⁶⁹⁵

Bei den Luftschadstoffen lässt sich - vergleichbar mit dem Zusammenhang bei den Schallemissionen - feststellen, dass Straßen mit höherer Vorbelastung eine niedrigere Erhöhung der Schadstoffemissionen aufweisen als Verkehrswege mit geringerer Vorbelastung. Während die Zunahme der Schwefeldioxidbelastungen relativ gering ist,⁶⁹⁶ können die Zunahme der Stickoxide und Kohlenwasserstoffe größere Ausmaße annehmen und die Steigerung der Kohlenmonoxidbelastung kann sogar bei über 100 vH liegen.

Neben den Schall- und Luftschadstoffemissionen sind zusätzlich unter ökologischen Gesichtspunkten der Flächenverbrauch und damit die mögliche Bodenversiegelung von Relevanz. Bei Neubauten ist dieser Aspekt zu berücksichtigen. Die Revitalisierung von Altbauten hingegen führt nicht oder kaum zu weiteren Bodenversiegelungen und ist daher in dieser Hinsicht zu bevorzugen.⁶⁹⁷

4.4.3.3 Prüfung der Auswirkungen von Factory Outlet Centern für das Raumordnungs- und Bauleitplanungsverfahren

4.4.3.3.1 Auswirkungen im Rahmen des Raumordnungsverfahrens

Das Zentrale-Orte-System ist von Bedeutung für die Beurteilung im Rahmen des Raumordnungsverfahrens, ob die potentiellen Auswirkungen eines geplan-

⁶⁹⁴ Zu den Umwelteinwirkungen vgl. auch Innenminister und Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein, Einkaufseinrichtungen, S. 27.

⁶⁹⁵ Es existieren jedoch nicht nur negative, sondern es können auch positive Auswirkungen auf den Verkehr entstehen, wie z. B. eine Entzerrung bestehender Verkehrsströme. Vgl. hierzu Grae, System, S. 41.

⁶⁹⁶ Nur bei vereinzelt Konstellationen können Erhöhungen von über 10 vH gemessen werden.

⁶⁹⁷ Zu den Schall- und Luftschadstoffemissionen vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 115, 119, 121 und 123-129.

ten Factory Outlet Centers zur Verhinderung der Ansiedlung führen.⁶⁹⁸ Das im Raumordnungsgesetz verankerte System wird in den Landesplanungsgesetzen und den Landesentwicklungsplänen konkretisiert, so dass die Zulässigkeit von Factory Outlet Centern nach dem Zentrale-Orte-System in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich sein kann.⁶⁹⁹ Nach diesem System ist in Abhängigkeit von den erwarteten Auswirkungen zu prüfen, ob und nach welchen Vorgaben das Factory Outlet Center an dem gewählten Standort eines Ober-, Mittel-, Unter- oder Nebenzentrums errichtet werden darf.⁷⁰⁰ Zu beachten ist bei dieser Prüfung nach dem Zentrale-Orte-System⁷⁰¹ das Kongruenzgebot und das Beinträchtigungsverbot.⁷⁰²

Unter dem Kongruenzgebot wird die Zuordnung bestimmter Vorhaben zu Orten mit bestimmten Zentralitätsstufen verstanden.⁷⁰³ Im Sinne des Zentrale-Orte-Systems sind für den Einzelhandelsimmobilienbereich folgende Zuordnungen erfolgt. In allen Zentren ist der Einzelhandel zur Deckung der Grundversorgung, in Mittel- und Oberzentren der Einzelhandel zur Deckung des gehobenen Bedarfs und in Oberzentren der Handel zur Deckung des spezialisierten und höheren Bedarfs vorgesehen.⁷⁰⁴ Factory Outlet Center wären hiernach nur in Mittel- und Oberzentren zugelassen. Es gibt jedoch keinen Ausschließlichkeitsanspruch, den Orte mit höherer Zentralitätsstufe gegenüber Orten mit niedrigerer Zentralitätsstufe geltend machen können.⁷⁰⁵ Zumindest private Versorgungseinrichtungen können nicht wirksam ausschließlich an Zentren bestimmter Zentralitätsstufen gebunden werden.⁷⁰⁶ Aufgabe des Gebotes ist es, eine Mindestausstattung mit infrastrukturellen und kulturellen Einrichtungen sowie Versorgungsangeboten zu schaffen, um gleichwertige Lebensverhältnisse herzustellen.

⁶⁹⁸ Siehe § 2 Abs. 2 Nr. 2 ROG.

⁶⁹⁹ So sind nach Bönker Ansiedlungen von Factory Outlet Centern in Nordrhein-Westfalen nur in Oberzentren zulässig, nicht in Orten mit geringerer Zentralität und auch nicht auf der Grünen Wiese. Wobei zu erwähnen ist, dass hierzu auch wiederum Ausnahmen möglich sind. Vgl. Bönker, Genehmigung, S. 332-333 und 341.

⁷⁰⁰ In einigen Bundesländern wird nur in Ober-, Mittel- und Unterzentren differenziert. Vgl. Grae, System, S. 67.

⁷⁰¹ Vgl. Grae, System, S. 67-70.

⁷⁰² Zur Kritik am Zentralen-Orte-System im Allgemeinen vgl. Mattmüller, Restriktionen, S. 95-97.

⁷⁰³ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 341.

⁷⁰⁴ Vgl. Grae, System, S. 68.

⁷⁰⁵ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 341.

⁷⁰⁶ Vgl. Erbguth / Schoeneberg, Landesplanungsrecht, S. 14-15.

len.⁷⁰⁷ Das Kongruenzgebot kann somit nicht die Ansiedlung von Factory Outlet Centern an Orten aller Zentralitätsstufen verhindern.

Relevanter hinsichtlich der Auswirkungen von Factory Outlet Centern ist das Beeinträchtigungsverbot. Hiernach dürfen Planungen von Gemeinden ohne oder mit niedrigerer Zentralitätsstufe Orte mit höherem zentralörtlichen Status in der Erfüllung ihrer jeweiligen landesplanerisch festgelegten Aufgaben nicht beeinträchtigen.⁷⁰⁸ Für die Ansiedlung eines Factory Outlet Centers ist deshalb ein Marktgutachten notwendig, in dem untersucht werden muss, ob durch das Center zentrale Orte im Einzugsgebiet in der Wahrnehmung ihrer landesplanerisch zugewiesenen Aufgaben beeinträchtigt werden. Auch wenn für den Einzelfall ein solches Gutachten nicht entbehrlich ist, so lassen sich dennoch an dieser Stelle allgemeine Aussagen hinsichtlich der Auswirkungen auf zentrale Orte im Einzugsgebiet treffen. Beeinträchtigungen der Versorgungsfunktionen anderer zentraler Orte werden beim kurzfristigen Bedarf, dem Lebensmittelbereich, nicht auftreten, da diese im Factory Outlet Center nicht im nennenswerten Umfang angeboten werden. Beim mittel- bis längerfristigen Bedarf, wozu der Bekleidungshandel gehört, sind im Normalfall auch keine Funktionsbeeinträchtigungen der zentralen Orte festzustellen. Umsatzrückgänge in den Einzelhandelsbetrieben der im Einzugsgebiet befindlichen Orte sind nicht in einem solchen Ausmaß zu erwarten, dass so viele Betriebe geschlossen würden, dass die Versorgung mit Bekleidung nicht mehr in diesen Orten gewährleistet wäre. Eine mögliche Beeinträchtigung der Versorgungsfunktionen sowohl im Lebensmittelbereich als auch im Bekleidungssektor ist jedoch dann zu erwarten, wenn das Factory Outlet Center-Konzept z. B. auf Grund des Mangels an bekannten Marken scheitert, und daraufhin in ein Shopping Center umgewandelt wird, in dem neben Bekleidungen auch Lebensmittel angeboten werden. Um diese Umwandlung seitens der öffentlichen Hand zu verhindern, existieren jedoch im weiteren Verlauf der Arbeit erläuterte Möglichkeiten zur Beschränkung der Nutzung in Bebauungsplänen oder städtebaulichen Verträgen. Das Beeinträchtigungsverbot steht der Errichtung von Factory Outlet Centern an Oberzentren nicht und

⁷⁰⁷ Siehe § 1 Abs. 2 Nr. 6 ROG.

⁷⁰⁸ Vgl. Erbuth / Schoeneberg, Landesplanungsrecht, S. 14-15.

an den sonstigen Zentren im Allgemeinen nicht entgegen, wobei dies gutachterlich zu bestätigen wäre.

Im Zusammenhang mit dem Zentrale-Orte-System kann die Entschließung der Ministerkonferenz für Raumordnung angeführt werden.⁷⁰⁹ Es wird hierin die Aussage getroffen, dass Factory Outlet Center „nur in Großstädten / Oberzentren an integrierten Standorten und in stadtverträglichen Größenordnungen zulässig“⁷¹⁰ sind. Diese Entschließung ist für Gemeinden oder Genehmigungsbehörden jedoch nicht verbindlich; es handelt sich hierbei lediglich um eine Empfehlung.⁷¹¹ Die Analyse der Auswirkungen von Factory Outlet Centern hat auch gezeigt, dass die Beschränkung auf Großstädte / Oberzentren grundlos ist. Insbesondere weniger große Städte können durch die Ansiedlung eines Centers am stärksten profitieren.⁷¹²

4.4.3.3.2 Auswirkungen im Rahmen des Bauleitplanungsverfahrens

Im Rahmen der Bauleitplanung existieren zwei Gebote, das Anpassungs- und das Abwägungsgebot. Das Anpassungsgebot besagt, dass Bauleitpläne den Zielen der Raumordnung anzupassen sind.⁷¹³ Wesentlicher bei der Betrachtung der Auswirkungen von Vorhaben innerhalb der Bauleitplanung ist das Abwägungsgebot. Gemäß diesem Gebot sind bei der Aufstellung der Bauleitpläne die öffentlichen und privaten Belange gegeneinander und untereinander gerecht abzuwägen.⁷¹⁴ Die Gemeinde muss die abwägungsrelevanten Belange ermitteln und sie mit der richtigen Gewichtung einbeziehen.

Bei dieser Abwägung darf die planende Gemeinde nach ordnungsgemäßer Abwägung sich für die Bevorzugung der Belange des einen und damit möglicherweise gegen die Belange eines anderen entscheiden.⁷¹⁵ Somit können Factory Outlet Center auch gegen die Belange betroffener Gemeinden genehmigt werden, wenn andere Belange nach rechtmäßiger Abwägung als wesentli-

⁷⁰⁹ Vgl. Ministerkonferenz für Raumordnung, Entschließung, S. 1-2.

⁷¹⁰ Ministerkonferenz für Raumordnung, Entschließung, S. 2.

⁷¹¹ Vgl. Jahn, Einkaufen, S. 459; Knlep, ante portas, S. 294.

⁷¹² Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 138.

⁷¹³ Siehe § 1 Abs. 4 BauGB.

⁷¹⁴ Siehe § 1 Abs. 6 BauGB.

⁷¹⁵ Vgl. Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichtes, BVerwGE 1970, S. 309.

cher beurteilt werden.

Wesentlicher Teil der Abwägung ist die Abstimmung der Bauleitpläne benachbarter Gemeinden aufeinander.⁷¹⁶ Vor der rechtsverbindlichen Verabschiedung der Bauleitpläne erfolgt diese Abstimmung, wenn unmittelbare Folgen gewichtiger Art auf die städtebauliche Ordnung und Entwicklung der Nachbargemeinde möglich sind.⁷¹⁷ Nachbargemeinden können jedoch nicht durchsetzen, dass sie von sämtlichen eventuellen negativen Auswirkungen verschont werden. Lediglich vor unzumutbaren Auswirkungen, die durch Bauleitpläne fremder Gemeinden hervorgerufen werden, sollen sie geschützt werden.⁷¹⁸

Die im Einzugsgebiet betroffenen Gemeinden können gegen die Ansiedlung von Factory Outlet Centern wirtschaftliche Folgen auf Einzelhandelsbetriebe und städtebauliche sowie landesplanerische Auswirkungen in die Abwägung einbringen. *Wirtschaftliche* Auswirkungen für Einzelhändler im Einzugsgebiet sind in der Abwägung nur von untergeordneter Bedeutung. Dies rührt aus der Wettbewerbsneutralität des Bauplanungsrechtes her;⁷¹⁹ einen Konkurrenzschutz für bestehende Unternehmen sieht das Gesetz nicht vor.⁷²⁰ Neben der untergeordneten Bedeutung der wirtschaftlichen Auswirkungen ist noch das eingeschränkte Sortiment eines Factory Outlet Centers zu erwähnen, was zu verminderten Auswirkungen auf den Einzelhandel führt. Somit kommt es nicht zu der Konkurrenz, die zwischen Einzelhandelsbetrieben mit identischen Sortimenten herrscht. Durch textliche Festsetzungen im Bebauungsplan bzw. eine exakte Definition des Sondergebietes kann der Verkauf im Center auf die für Factory Outlet Center typischen Sortimente beschränkt werden.⁷²¹ So kann festgelegt werden, dass ausschließlich Markenartikel als Auslaufmodelle, Retouren, zweite Wahl etc. angeboten werden. Auch können z. B. Nahrungs- und Genussmittel, Waschmaschinen und Kühlschränke sowie Waren aus dem Sortimentsbereich Hifi, TV und Video ausgeschlossen werden. Zur Wirksamkeit der

⁷¹⁶ Siehe § 2 Abs. 2 BauGB.

⁷¹⁷ Battis, BauGB, § 2 Rdnr. 9.

⁷¹⁸ Dies geschieht durch § 2 Abs. 2 BauGB. Vgl. Entscheidung des OVG Frankfurt/Oder, NVwZ 1999, S. 434 und des OVG Koblenz, NVwZ 1999, S. 435.

⁷¹⁹ Vgl. Reidt, Einkaufszentren, S. 93.

⁷²⁰ Vgl. Schrödter, Baugesetzbuch, § 1 Rdnr. 60 sowie Entscheidung des VGH Mannheim, NJW 1977, S. 1468.

⁷²¹ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 343.

textlichen Festsetzungen müssen deren Formulierungen jedoch insbesondere den Anforderungen der Bestimmtheit entsprechen.⁷²²

Bei einem Vorhaben- und Erschließungsplan⁷²³ kann die Gemeinde noch bestimmender vorgehen. In sogenannten städtebaulichen Verträgen, die neben dem Vorhaben- und Erschließungsplan zwischen Vorhabenträger und Gemeinde abgeschlossen werden, können neben den Sortimentsbeschränkungen noch weitere Begrenzungen des Centerbetriebes sowie Kontrollmechanismen vereinbart werden.⁷²⁴ So wurden beim Factory Outlet Center in Zweibrücken zwischen dem Projektentwickler und dem Zweckverband Entwicklungsgebiet Flughafen Zweibrücken ein städtebaulicher Vertrag abgeschlossen, der u. a. vorsieht, dass ausschließlich Waren der vergangenen Saison, Überproduktionen und Produkte zu Testzwecken verkauft werden dürfen. Des Weiteren dürfen keine Einzelhändler Waren anbieten. Außen angebrachten Tafeln müssen auf die Geschäfte in der Umgebung verweisen, welche die aktuelle Kollektion der jeweiligen Marke anbieten.⁷²⁵ Zusätzlich zu den zuvor genannten Möglichkeiten der Beschränkung können diese Restriktionen jeweils noch in Form von Nebenbestimmungen in die Baugenehmigung aufgenommen werden. Durch die o. g. Punkte kann das im Factory Outlet Center angebotene Sortiment beschränkt werden, wodurch die Konkurrenz zum traditionellen Einzelhandel minimiert wird. So kann verhindert werden, dass wirtschaftliche Auswirkungen durch die Abwägung zu der Nichtverabschiedung von Bauleitplänen führen.

Von größerer Bedeutung als die wirtschaftlichen Auswirkungen sind die *städtebaulichen* Folgen. Hierzu zählen Gefährdungen der Versorgung der Bevölkerung, schädliche Umwelteinwirkungen, Einflüsse auf den Verkehr und die Infrastruktur sowie Beeinträchtigungen des Landschaftsbildes oder des Naturhaushaltes.⁷²⁶ Städtebauliche Auswirkungen in Form der Gefährdung der Versorgung der Bevölkerung wären dann zu testieren, wenn infolge von Betriebsaufgaben in Wohngebieten die nichtmotorisierte Bevölkerung nicht mehr ausrei-

⁷²² Entscheidung des OVG Münster, NVwZ 1999, S. 79.

⁷²³ Siehe § 12 BauGB.

⁷²⁴ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 343.

⁷²⁵ Vgl. Harnoff, Markenbewusste, S. 48.

⁷²⁶ Siehe § 11 Abs. 3 Satz 2 BauNVO.

chend mit Waren des kurzfristigen Bedarfs versorgt ist.⁷²⁷ Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese Waren in Factory Outlet Centern nicht in nennenswertem Umfang angeboten werden bzw. durch Beschränkungen im Textteil des Bebauungsplanes oder durch städtebaulichen Vertrag⁷²⁸ für den Verkauf im Factory Outlet Center ausgegrenzt werden können.⁷²⁹ Des Weiteren muss der Umsatzrückgang - ausgelöst durch die Neuansiedlung eines Factory Outlet Centers - beim bestehenden Einzelhandel ca. 10 bis 20 vH betragen, damit von städtebaulich relevanten Auswirkungen ausgegangen werden kann.⁷³⁰ Die Erwartung von Umsatzumverteilungen in der genannten Größenordnung hat nicht automatisch ein Scheitern des Vorhabens zur Folge, sondern es bedeutet ausschließlich für die Planungsbehörden die Notwendigkeit, diese städtebaulich relevanten Belange der betreffenden Gemeinden in die Abwägung mit einzubeziehen. Ein Umsatzrückgang anderer Betriebe kann auch als externer Effekt bezeichnet werden, wobei ein solcher Effekt wie folgt definiert wird: „Ein externer Effekt der ökonomischen Aktivität eines Wirtschaftssubjekts liegt vor, wenn von ihr Einflüsse auf mindestens ein anderes Wirtschaftssubjekt ausgehen, über die zwischen beiden nicht abgerechnet wird, die also nicht Gegenstand von Markttransaktionen sind.“⁷³¹ Dieser negative externe Effekt⁷³² des Umsatzrückganges kann jedoch durch andere positive externe Effekte kompensiert bzw. überkompensiert werden, z. B. durch positive Wirkungen auf den Einzelhandel, Fremdenverkehr und die Gastronomie.⁷³³ Somit können Factory Outlet Center auch bei städtebaulich relevanten Auswirkungen genehmigt werden. Die Belange der benachbarten Gemeinden dürfen allerdings nicht in unzumutbarer Weise beeinträchtigt werden.⁷³⁴

⁷²⁷ Vgl. Bayerische Staatsministerien für Landesentwicklung und Umweltfragen, für Wirtschaft und Verkehr und des Inneren, Landesplanung, S. 645.

⁷²⁸ Vgl. Harnoß, Markenbewusste, S. 48.

⁷²⁹ Wie bereits oben detaillierter ausgeführt.

⁷³⁰ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 86.

⁷³¹ Stobbe, Mikroökonomik, S. 476.

⁷³² Bei einem *negativen* externen Effekt zahlt der Emittent keine Entschädigung für die Kosten, die er anderen aufbürdet; bei einem *positiven* externen Effekt erhält er keinen Preis für den Nutzen, den er anderen verschafft. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 550.

⁷³³ Siehe Punkt 4.4.3.2.1. Von externen Effekten im Zusammenhang mit Factory Outlet Centern sprechen auch Maier / Dittmeier / Gugisch, Diskussion, S. 39.

⁷³⁴ Vgl. Entscheidung des OVG Frankfurt/Oder, NVwZ 1999, S. 434 und des OVG Koblenz, NVwZ 1999, S. 435.

Zu den städtebaulichen Auswirkungen zählen auch, wie oben erwähnt, schädliche Umwelteinwirkungen und Einflüsse auf den Verkehr. Daher ist eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen.⁷³⁵ Die Umweltbelastung entsteht zum einen durch den Flächenverbrauch und damit einhergehend die Bodenversiegelung, zum anderen durch Schadstoff- und Lärmemissionen des Straßenverkehrs. Inwieweit durch ein geplantes Factory Outlet Center Umweltbelastungen in einem Ausmaß hervorgerufen werden können, die zu dem Ergebnis führen, dass das Vorhaben nicht umwelt- bzw. raumverträglich sei, lässt sich nur mit Hilfe eines Gutachtens im Einzelfall ermitteln. Die je nach Fallkonstellation möglicherweise auftretenden Belastungen lassen sich dem Punkt 4.4.3.2.2 entnehmen. Die Bodenversiegelung wird in der Regel nicht ausschlaggebender Grund für das Gutachtenergebnis sein, dass das Vorhaben nicht ausreichend umweltverträglich sei. Eher werden Schadstoff- und Lärmemissionen von Bedeutung sein, wenn kein gut ausgebauten Straßenverkehrsnetz vorhanden ist. Denn bei bisher wenig belasteten Straßen fallen die Emissionssteigerungen am höchsten aus. Im Gutachten muss dann fallbezogen ermittelt werden, welche Emissionsvorbelastungen vorhanden sind und in welchem Ausmaß die angrenzende Wohnbevölkerung von den Emissionsbelastungen betroffen ist.

Innerhalb des für die Bauleitplanung wichtigen Abwägungsgebotes sind auch - wie bereits erwähnt - die *landesplanerischen* Auswirkungen von Bedeutung. Landesplanerische Belange sind jedoch nur dann relevant, wenn sie nicht im Rahmen des Raumordnungsverfahrens bereits vor dem Bauleitplanungsverfahren als Ziele der Raumordnung berücksichtigt worden sind. Landplanerisch relevante Auswirkungen sind von größerer Dimension als städtebaulich relevante. Sind durch das Vorhaben keine städtebaulichen Auswirkungen zu erwarten, so können von daher erst recht nicht landesplanerische Auswirkungen vorliegen. Letztere liegen vor, wenn durch die Umsatzumverteilung die zentralörtliche Funktionstätigkeit der benachbarten Gemeinden gefährdet ist.⁷³⁶ Wenn wesentliche Versorgungseinrichtungen nicht mehr existieren können, so kann von landesplanerischen Folgen gesprochen werden. Neben den Nahrungs- und Ge-

⁷³⁵ Siehe § 3 UVPG.

⁷³⁶ Somit können nur bei Gemeinden mit zentralörtlichem Status landesplanerische Auswirkungen vorliegen.

nussmitteln müssen hier auch die übrigen Einzelhandelssortimente betrachtet werden. Zur Beurteilung, ob landesplanerisch relevante Auswirkungen vorliegen, bedarf es einer Betrachtung der Kaufkraftabschöpfung durch das neu zu errichtende Center. Für den Non-food-Bereich gilt, dass 15 bis 25 vH Kaufkraftabschöpfung noch nicht die zentralörtliche Funktionsfähigkeit gefährden.⁷³⁷ Die Gefahr, dass Factory Outlet Center diese landesplanerisch relevanten Auswirkungen hervorrufen, erscheint eher nur in Ausnahmefällen begründet. Somit ist ein Scheitern von Factory Outlet Centern auf Grund von landesplanerischen Auswirkungen nur bei seltenen Konstellationen zu erwarten.

4.4.4 Öffentlich-rechtliche Akzeptanz von Factory Outlet Centern im Überblick

Wie aufgezeigt worden ist, kann das Bauplanungsrecht allgemein betrachtet kein Hinderungsgrund für die Ansiedlung von Factory Outlet Centern in Deutschland sein. Im öffentlichen Planungs- und Baurecht finden Factory Outlet Center grundsätzlich Akzeptanz. Sehr wohl können einzelne Standorte nicht genehmigungsfähig sein, dies insbesondere dann, wenn es sich um Vorhaben handelt, die nicht in Kern- oder Sondergebieten liegen.

Eine Übersicht über die zuvor dargestellten Auswirkungen von Factory Outlet Centern und deren bauplanungsrechtliche Bewertung gibt die Tabelle 14. Diese in der Tabelle zusammengefasste Betrachtung kommt dann zur Anwendung, wenn die planungsrechtliche Grundlage für die Genehmigung eines Factory Outlet Centers erst noch geschaffen werden muss. Als Betrachtungsgegenstand wird hier ein Center mit 10.000 qm Verkaufsfläche herangezogen. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass Factory Outlet Center in Oberzentren und Mittelzentren als auch in der Lage „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ grundsätzlich genehmigungsfähig sind.

Der klassische Einzelhandel kann nicht den Anspruch erheben, dass durch den Gesetzgeber für Factory Outlet Center-Initiatoren unüberwindbare Marktbarrieren aufgebaut werden, die einen Markteintritt verhindern. Die Center sind eben-

⁷³⁷ Vgl. z. B. Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, Handlungsanleitung, o. S. und Vogels / Will, Auswirkungen, S. 86.

Tabelle 14: Bauplanungsrechtlich relevante Auswirkungen von Factory Outlet Centern und deren Bewertung

Standorte Auswirkungen	Factory Outlet Center in Oberzentren		Factory Outlet Center in der Lage "middle of nowhere"	
	Ausprägung	bauplanungsrechtl. Bewertung	Ausprägung	bauplanungsrechtl. Bewertung
städtebauliche und raumordnerische	in der Regel keine oder nur geringe	Auswirkungen haben i.d.R. keinen Umfang, der die Ansiedlung von FOC grundsätzl. verhindern würde	in der Regel keine oder nur geringe	Auswirkungen haben i.d.R. keinen Umfang, der die Ansiedlung von FOC grundsätzl. verhindern würde
Auswirkungen auf Einzelhandelszentralität der Standortgemeinde	leichter Zuwachs an Einzelhandelszentralität in der Standortgemeinde von drei bis vier vH	bauplanungsrechtlich nur von geringer Bedeutung	erheblicher Zuwachs an Einzelhandelszentralität in der Standortgemeinde von ca. 36 vH	bauplanungsrechtlich nur von geringer Bedeutung
versorgungsbezogene	i.d.R. keine versorgungsbezogenen Auswirkungen. Versorgung beim zu betrachtenden kurzfristigen Bedarf weiterhin gesichert.	Auswirkungen haben i.d.R. keinen Umfang, der die Ansiedlung von FOC grundsätzl. verhindern würde	i.d.R. keine versorgungsbezogenen Auswirkungen. Versorgung beim zu betrachtenden kurzfristigen Bedarf weiterhin gesichert.	Auswirkungen haben in der Regel keinen Umfang, der die Ansiedlung von FOC grundsätzl. verhindern würde
auf den Verkehr	Verkehrsbelastung verteilt sich in der Regel auf viele Straßen	einzelfallbezogene Betrachtung notwendig. Keine generelle Bewertung möglich	frühzeitige Bündelung des Verkehrs auf wenige Straßen; gutes Verkehrsnetz notwendig	einzelfallbezogene Betrachtung notwendig. Keine generelle Bewertung möglich
auf die Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> - Bodenversiegelung - Schall- und Luftschadstoffemissionen: bei Straßen mit hoher Vorbelastung ist zusätzl. Belastung relativ gering. Steigerung der Belastung mit: Schwefeldioxid gering, Stickoxide und Kohlenwasserstoffe mittel, Kohlenmonoxid hoch 	<ul style="list-style-type: none"> - Bodenversiegelung ist bauplanungsrechtlich eher unproblematisch / lösbar. - einzelfallbezogene Betrachtung notwendig. Keine generelle Bewertung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Bodenversiegelung - Schall- und Luftschadstoffemissionen: bei Straßen mit hoher Vorbelastung ist zusätzl. Belastung relativ gering. Steigerung der Belastung mit: Schwefeldioxid gering, Stickoxide und Kohlenwasserstoffe mittel, Kohlenmonoxid hoch 	<ul style="list-style-type: none"> - Bodenversiegelung ist bauplanungsrechtlich eher unproblematisch / lösbar. - einzelfallbezogene Betrachtung notwendig. Keine generelle Bewertung möglich
Bauplanungsrechtliche Gesamtbewertung der Auswirkungen	genehmigungsfähig; einzelfallbezogene Gutachten sind notwendig; einzelne Standortkonstellationen können auch nicht genehmigungsfähig sein.		genehmigungsfähig; einzelfallbezogene Gutachten sind notwendig; einzelne Standortkonstellationen können auch nicht genehmigungsfähig sein. In einigen Bundesländern ist dieser Standort genehmigungsrechtl. problematisch.	

so ansiedlungs- und genehmigungsfähig wie alle anderen Bauvorhaben auch. Hieran ändern auch die o. g. Entschlüsse der Ministerkonferenz für Raumordnung nichts, die Factory Outlet Center nur in Oberzentren an integrierten Standorten vorsehen, da diese Entschlüsse keinen rechtsverbindlichen Charakter haben, sondern rechtlich nur als Empfehlung zu verstehen sind.

Auch die betroffenen Gemeinden im Einzugsgebiet können nicht den Anspruch erheben, von sämtlichen Auswirkungen verschont zu bleiben. Die Nachbargemeinden sind lediglich vor unzumutbaren Auswirkungen geschützt. Das Raumordnungsrecht darf Factory Outlet Center nicht an Orte bestimmter Zentralität zwingend binden, weil dies einer planwirtschaftlichen Steuerung privater Investitionsentscheidungen nahe käme,⁷³⁸ was nicht dem verfassungsrechtlichen Marktverständnis entspricht. Die bauplanungsrechtliche Akzeptanz ist damit gegeben.

4. 5 Zusammenfassung

Die Prüfung der Akzeptanz der an der Etablierung von Factory Outlet Centern beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie ergibt bei der überwiegenden Anzahl der Beteiligten eine grundsätzliche Akzeptanz, sofern die aufgezeigten Randbedingungen eingehalten werden. Für den Erfolg von Factory Outlet Centern ist eine Anmietung seitens der Markenartikelhersteller bekannter internationaler und nationaler Marken unerlässlich. Entscheidend für die erfolgreiche Ansiedlung wird sein, inwieweit sich die Markenartikelhersteller dem Druck des Einzelhandels widersetzen und trotz der Drohungen, nicht mehr bei den anmietenden Herstellern zu ordern, Verkaufsflächen in den Centern anmieten und betreiben. Internationale Hersteller könnten zu den Innovatoren gehören, da sie dem Druck am ehesten gewachsen sind.

Zu verneinen ist die Akzeptanz des traditionellen Einzelhandels. Die Haltung des Einzelhandels zur Innovation Factory Outlet Center wird bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen der Region negativ ausfallen, obwohl bei guter Konzeption des Centers im wesentlichen nur die Betriebe, die Sortiments-

⁷³⁸ Vgl. Moench / Sandner, Zulassung, S. 345.

überschneidungen mit Herstellern im Center aufweisen, Umsatzrückgänge verzeichnen werden. Die anderen Einzelhandelsbetriebe am Standort des Centers können von einer Ansiedlung dieser Innovation sogar profitieren. Die Nichtakzeptanz des traditionellen Einzelhandels führt zur Ausübung des o. g. Drucks auf die Markenartikelhersteller, keine Verkaufsflächen in den Centern anzumieten.

Konsumenten akzeptieren Factory Outlet Center; darauf deuten bereits der Erfolg der Fabrikläden in Deutschland und Erfahrungen mit ausländischen Factory Outlet Centern hin; eines grundlegend neuen Käuferverhaltens bedarf es somit nicht. Festhalten lässt sich, dass die Hauptaufgabe des Projektentwicklers sein wird, Markenartikelhersteller von der Innovation Factory Outlet Center zu überzeugen und sie als Mieter für das Center zu gewinnen.

Projektentwickler werden Factory Outlet Center als Aktionsfelder dann akzeptieren, wenn alle anderen direkt beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie diese Center akzeptieren. Investoren und Immobilienfinanzinstitutionen sind bereit, in Factory Outlet Center bei attraktiver Konzeption zu investieren bzw. diese zu finanzieren. Die öffentliche Hand steht der Ansiedlung von Factory Outlet Centern kritisch gegenüber. Das Bauplanungsrecht, das zur Wettbewerbsneutralität verpflichtet ist, bietet jedoch ausreichend Möglichkeiten zur Verwirklichung dieser Innovation.

Ob ein Factory Outlet Center Akzeptanz finden kann, bzw. unter welchen Bedingungen, ist durch die in Kapitel 4 dargestellte Analyse gezeigt worden. Wie eine Factory Outlet Center-Projektentwicklung immobilienökonomisch umzusetzen ist, und was der Projektentwickler im Projektentwicklungsprozess zu beachten hat, wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.

5 ENTWICKLUNG EINES AKZEPTANZTHEORETISCH FUNDIERTEN FACTORY OUTLET CENTERS

5.1 Prozessuale Betrachtung der Projektentwicklung

Die Projektentwicklung von Immobilien wird mit unterschiedlichen Modellansätzen erklärt, u. a. sind es Phasenmodelle, die den betriebswirtschaftlichen Charakter, insbesondere das Management des Projektentwicklungsprozesses, in den Vordergrund stellen.⁷³⁹ Beim Phasenmodell wird der Projektentwicklungsprozess, der als Transformationsprozess eines unterwertig genutzten Grundstückes in eine rentablere Immobilie verstanden werden kann, in einzelne idealtypische Phasen unterteilt. Zu betonen ist hierbei, dass es sich um eine idealtypische Phaseinteilung handelt. In der Praxis ist die Abgrenzung der einzelnen Phasen nicht immer eindeutig möglich; es kann sowohl zu Parallelverläufen als auch zu Rückkopplungseffekten kommen. Bei Projektbesonderheiten können einzelne Phasen bzw. Aufgaben früher oder später als im idealtypischen Modell eintreten bzw. anfallen.⁷⁴⁰

Abbildung 25 gibt den in Leistungsphasen unterteilten Projektentwicklungsprozess wieder, die Analyse- und Konzeptionsphase sowie die Realisationsphase. Die wichtigsten Aufgaben bei der Projektentwicklung werden in der genannten Abbildung mit diesen Leistungsphasen des Projektentwicklungsprozesses verknüpft. Die Aufgaben sind in der Leistungsphase dargestellt, in der sie schwerpunktmäßig anfallen. Die Zuordnung der Aufgaben zu einzelnen Leistungsphasen ist nur als Grobeinteilung zu verstehen. Fallen kleinere Teile der einzelnen Aufgabenblöcke noch in andere Leistungsphasen, so ist dieses in der Abbildung nicht dargestellt.

Der Analyse- und Konzeptionsphase werden als Aufgaben die Standort- und Marktanalyse, Prüfung des Bauplanungsrechtes, Erarbeitung einer Nutzungskonzeption, Risikoanalyse, Rentabilitätsanalyse und Erstellung eines Finanzie-


⁷³⁹ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 153. Neben den Phasenmodellen existieren noch Gleichgewichtsmodelle, die Angebot und Nachfrage aus volkswirtschaftlicher Sicht betrachten, und Institutionenmodelle, bei denen die Akteure der Projektentwicklung sowie deren Beziehungen im Vordergrund stehen.

⁷⁴⁰ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 153.


rungsmodells zugeordnet. Die Darstellung der Prüfung des Bauplanungsrechtes erfolgt im weiteren Verlauf des Kapitels 5 nicht, da das Bauplanungsrecht bereits ausführlich in Abschnitt 4.4 analysiert worden ist. Zur Realisationsphase zählen die Grundstückssicherung, die bautechnischen Aspekte der Realisationsphase, das Immobilienmarketing und der Abschluss von Verträgen mit Mietern und Investoren.⁷⁴¹ Jeder einzelnen Aufgabe ist nachfolgend ein eigenes Kapitel gewidmet.

Abbildung 25: Phasen und Aufgaben bei der Projektentwicklung von
Factory Outlet Centern

Leistungsphasen \ Aufgaben	Standort- und Marktanalyse	Prüfung des Bauplanungsrechtes	Erarbeitung einer Nutzungskonzeption	Risikoanalyse	Rentabilitätsanalyse	Erstellung eines Finanzierungsmodells	Grundstückssicherung	Bautechnische Aspekte der Realisationsphase	Immobilienmarketing	Abschluss der Verträge mit Mietern und Investoren
Projektanalyse und -konzeption										
Projektrealisation										



Kapitel 5.2



Kapitel 5.3

⁷⁴¹ Es existieren hierzu auch andere Phasen- und Aufgabenverteilungen. So unterteilt Brauer in die Phasen bis zur Investitionsentscheidung, Konzeptions- und Planungsphase sowie die Realisierungs- und Vermarktungsphase. Vgl. Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 504-541. Bone-Winkel nennt die Phasen Projektanstoß, Projektkonzept, Projektkonkretisierung, Projektrealisierung sowie Projektverwertung und -nutzung. Die Aufgaben unterteilt er in Standortanalyse, Analyse der Anlage- und Nutzermärkte, Prüfung des Baurechts, Erarbeitung einer Nutzungskonzeption, Machbarkeitsstudie, Erstellung eines Finanzierungsmodells, Grundstückssicherung, Baugenehmigung, Ausschreibung und Vergabe, Vermarktung / Marketing, Verträge mit Nutzern und Investoren sowie Kosten- und Erfolgskontrolle. Phasen und Aufgaben integriert er auch in eine Abbildung. Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 447.

In den nachfolgenden Kapiteln wird aufgezeigt, wie Entwicklungen von akzeptanztheoretisch fundierten Factory Outlet Centern zu erfolgen haben, damit diese Center erfolgreich betrieben werden können. Der Fokus wird dabei auf die Aufgaben gelegt, die Besonderheiten im Vergleich zu den Projektentwicklungsaufgaben bei anderen Immobilientypen aufweisen.⁷⁴²

5.2 Analyse- und Konzeptionsphase

5.2.1 Standort- und Marktanalyse

Muncke definiert die Standort- und Marktanalyse (STOMA) als ein „systematisches Sammeln, Gewichten und Auswerten von direkt und indirekt mit einer Immobilie in Zusammenhang stehenden Informationen... Die STOMA muß [!] alle für die Beurteilung der Entwicklungsmöglichkeiten der Immobilie notwendigen Rahmenbedingungen aufzeigen und im Lichte möglicher Entwicklungsziele bewerten sowie die wesentlichen Reaktionen hierfür herausarbeiten.“⁷⁴³

5.2.1.1 Standortanalyse

Eine Standortanalyse untersucht die Charakteristika eines Grundstücks und dessen Umfeld in kritischer Art und Weise. Diese Untersuchung setzt sich zusammen sowohl aus einer Beurteilung des Makrostandortes (Stadtteil, Stadt oder Ballungsraum) als auch aus der des Mikrostandortes (das Grundstück und dessen unmittelbares Umfeld). Das Nutzungspotential eines Grundstücks wird bestimmt durch dessen Lage, Größe und Zuschnitt. Die potentielle Nutzung wiederum definiert den geographischen Umfang des Makro- und Mikrostandortes. Zur Darstellung und Bewertung dieser Standorte werden Einflussfaktoren herangezogen, die nach „harten“, d. h. quantifizierbaren (beispielsweise Grundstücksgröße, Distanzen etc.), und „weichen“, d. h. schwer zu quantifizierenden Kriterien (beispielsweise Qualität des Ausblicks, Standortimage etc.), unterschieden werden können.⁷⁴⁴

⁷⁴² Zum Projektentwicklungsprozess im Allgemeinen vgl. Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 504-541.

⁷⁴³ Muncke, Marktanalyse, S. 106. Zur Standort- und Marktanalyse vgl. auch Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 508-516. Brauer spricht bei der Standort- und Marktanalyse von einem Bestandteil des Marketing. Vgl. Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 508.

⁷⁴⁴ Vgl. Isenhöfer / Váth, Immobilienanalyse, S. 322-323.

Nachfolgend werden mögliche Standorttypen aufgezeigt, die sich für den Betrieb von akzeptanztheoretisch fundierten Factory Outlet Center-Konzepten eignen.⁷⁴⁵ Im Sinne einer Standortanalyse werden insbesondere deren Vor- und Nachteile aufgezeigt. Folgende vier Standorttypen bieten sich danach für Factory Outlet Center an.⁷⁴⁶

1. in Oberzentren,
2. in Mittelzentren,
3. in der Lage „middle of nowhere“ und
4. den „beggar my neighbour“-Standort.

5.2.1.1.1 Standorte in Oberzentren

Factory Outlet Center in Oberzentren können in Citylage liegen. Diese Standorte weisen den Vorteil auf, dass sie sich in nicht-duplizierbaren Lagen befinden, was von einigen Investoren auf Grund angenommener höherer Wertbeständigkeit und einer höheren Drittverwendungsmöglichkeit präferiert wird.⁷⁴⁷ Standorte in Oberzentren haben darüber hinaus aus akzeptanztheoretischer Sicht den Vorteil, dass sie im Vergleich zu anderen Standorttypen seitens der Bauplanungsbehörden eine hohe Genehmigungsfähigkeit aufweisen.⁷⁴⁸

Weiterhin zeichnen sich diese Standorte in Citylage durch ein hohes Potential an Kunden aus, die das Center bequem in Verbindung mit den sonstigen Einkäufen erreichen können. Durch diese einfache Kopplungsmöglichkeit kann die Frequenz der Besuchshäufigkeit der einzelnen Kunden erhöht ausfallen. Des Weiteren werden bei diesem Standorttyp auch die nicht-motorisierten Kundenkreise erschlossen, die bei den Standorten auf der Grünen Wiese nur bedingt zur Zielgruppe gezählt werden können, da die Erschließung mit öffentlichen Verkehrsmitteln in der Regel auf den Stadtkern ausgerichtet ist.

⁷⁴⁵ Auf einzelne Aspekte der Standorttypen wurde bereits in Punkt 4.3.2.1 in Kurzform eingegangen. An dieser Stelle hier werden die Standorttypen detaillierter beschrieben und dabei insbesondere deren Vor- und Nachteile aufgezeigt. Zur Standortwahl im Einzelhandel vgl. Fickel, Standortwahl, S. 9-144.

⁷⁴⁶ Vgl. o.V., FOC, S. 1-2.

⁷⁴⁷ Siehe Punkt 4.3.2, insbesondere Punkt 4.3.2.1.

⁷⁴⁸ Siehe Abschnitt 4.4.

Die Nähe zum klassischen Einzelhandel hat jedoch nicht nur Vorteile, sondern auch einen großen Nachteil. Jener Einzelhandel, der identische oder ähnliche Sortimente führt, wird erhebliche Umsatzrückgänge hinnehmen müssen, wenn die gleichen Waren nur wenige Meter von einander entfernt erheblich günstiger angeboten werden. Auch eine Konzentration der Anbieter im Factory Outlet Center auf Vorsaison-Waren, Zweite Wahl-Waren etc. wird dieses Problem für den klassischen Einzelhandel nur geringfügig lösen. Zahlreiche Einzelhändler dieses Oberzentrums würden folglich die im Center angebotenen Marken aus ihrem Sortiment herausnehmen.

Dieses wiederum wird die Markenartikelhersteller dazu veranlassen, Verkaufsstätten im Center nicht zu akzeptieren, womit es seitens dieser Hersteller zu keinen Anmietungen kommt. Da die generelle Factory Outlet Center-Akzeptanz auf Grund des Drucks des Einzelhandels bisher nur bei wenigen Markenwarenerstellern vorhanden ist, und bei diesen wenigen nur unter restriktiven Bedingungen, kommt aus akzeptanztheoretischer Sicht dieser Standort nur sehr begrenzt in Frage.

Der Standort muss so gewählt werden, dass das Konfliktpotential mit dem klassischen Einzelhandel so gering wie möglich ist, damit der Druck auf die Markenartikelhersteller seitens des Einzelhandels gering bleibt. Die Hersteller, als Mieter der Verkaufsstätten, sind bisher noch die an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern direkt beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie, bei denen die Akzeptanz am geringsten ist.⁷⁴⁹ Daher muss den Herstellern die größte Beachtung gegeben und der Standort nach deren Wunschkriterien ausgesucht werden.⁷⁵⁰ Den Standorten in Citylage von Oberzentren sollte daher bis auf weiteres nicht die oberste Priorität seitens der Projektentwickler beigemessen werden. Für Standorte in Stadtteilen und Randlagen von Oberzentren gelten ebenso alle zuvor genannten Vor- und Nachteile, jedoch jeweils in etwas abgeschwächter Form.

⁷⁴⁹ Der traditionelle Einzelhandel gilt in dieser Arbeit nicht als direkt beteiligter Akteur, da er nur indirekt im Wesentlichen über die Markenartikelhersteller am Projektentwicklungsprozess von Factory Outlet Centern mitwirkt.

⁷⁵⁰ Das Mitwirken der Hersteller lässt sich auch als Engpassfaktor bezeichnen.

5.2.1.1.2 Standorte in Mittelzentren

Die Standorte in Mittelzentren weisen ähnliche Vor- und Nachteile auf wie die Standorte in Oberzentren. So ist auch die mögliche Nichtduplizierbarkeit der Lage für die Betrachtung der Wertentwicklungschancen zu betonen, wobei hervorzuheben ist, dass die Wertsteigerungen von Grundstücken in Oberzentren in der Vergangenheit am höchsten gewesen sind, d. h. auch höher als in Mittelzentren.⁷⁵¹

Auch die Genehmigungsfähigkeit von Factory Outlet Centern in Mittelzentren ist relativ hoch; jedoch nicht so hoch wie in Oberzentren, da z. T. in der Raumordnungsplanung die bevorzugten Standorte für diese Center nach dem zentralörtlichen Konzept in Oberzentren gesehen werden.⁷⁵² Auch die Nähe zum Kunden ist ähnlich vorteilhaft wie bei der Lage im Oberzentrum, mit dem Unterschied, dass in der Regel weniger Personen im Mittel- als im Oberzentrum leben.

Die Standorte in Mittelzentren weisen ebenfalls ein beträchtliches Konfliktpotential auf, da in Mittelzentren ebenso wie in Oberzentren die Produkte der Markenartikelhersteller in Einzelhandelsgeschäften vertrieben werden. Das Konfliktpotential erscheint geringfügig kleiner als im Oberzentrum, da ein Mittelzentrum durch ein Factory Outlet Center an Attraktivität für Besucher, und damit zusätzliche Käufer gewinnen kann, und so beim Einzelhandel Verluste wieder ausgeglichen werden können.⁷⁵³ In Mittelzentren sind darüber hinaus einige Markenartikelhersteller nur wenig im Einzelhandel vertreten, so dass der Druck durch die Einzelhändler auf diese Hersteller weniger groß wäre.

Festzuhalten ist, dass Standorte in Mittelzentren bei Abwägung der akzeptanztheoretisch untersuchten Sichtweisen der beteiligten Institutionen zwar seitens der Projektentwickler stärker zu präferieren sind als Standorte in Oberzentren, jedoch ebenso auf Grund des relativ großen Konfliktpotentials mit dem Einzelhandel, und damit der Zurückhaltung der Markenartikelhersteller, bis auf weiteres nicht zu den bevorzugten zu zählen sind.

⁷⁵¹ Siehe Punkt 4.3.2.1 und vgl. Walz, Versicherungsunternehmen, S. 648-649.

⁷⁵² Siehe Abschnitt 4.4. Zum zentralörtlichen Konzept vgl. Mattmüller, Restriktionen, S. 92-95 und zur Kritik am Zentrenkonzept Mattmüller, Restriktionen, S. 95-97.

⁷⁵³ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 71-133.

5.2.1.1.3 Standorte in der Lage „middle of nowhere“

Dieser Standorttyp ist charakterisiert durch die Lage zwischen zwei oder mehreren Oberzentren. Die Lage ist duplizierbar, wodurch die Gefahr der Errichtung eines anderen Factory Outlet Centers an einem potentialnäheren Standort besteht.⁷⁵⁴ Bei einem Standort in der Lage „middle of nowhere“ ist eine sehr gute verkehrliche Erschließung notwendig. Idealerweise sollte eine stark befahrene Bundesautobahn am Standort vorbeiführen. Eine Autobahnausfahrt sollte sich in der unmittelbaren Umgebung befinden und eine Sichtbarkeit von der Autobahn aus gegeben sein. Für die Entwicklung eines Factory Outlet Centers in der soeben beschriebenen Lage sprechen aus immobilienökonomischer Sicht des Projektentwicklers die Grunderwerbskosten, da diese erheblich niedriger sind als in Mittel- und Oberzentren.⁷⁵⁵ Selbst Stadtrandlagen, in denen häufig Shopping Center errichtet werden, weisen in der Regel höhere Grundstückspreise als Grundstücke in der Lage „middle of nowhere“ auf. Die verminderten Grundstückseinstandskosten könnten z. B. über im Vergleich zu Shopping Centern geringere Mieten an die Markenartikelhersteller weitergegeben werden.⁷⁵⁶ Häufig weisen Grundstücke in der Lage „middle of nowhere“ auch den großen Vorteil auf, dass eine stufenweise Erweiterung des Centers möglich ist. Dies ist ein wichtiger Aspekt, insbesondere solange sich bestimmte Verkaufsflächen-größen für Factory Outlet Center in Deutschland noch nicht als Idealgrößen herausgestellt haben. Auch die Baukosten werden bei diesem Standorttyp im Vergleich zu städtischen Lagen geringer sein, da i. d. R. die Baustoffbelieferung und die Baustelleneinrichtung auf Grund der größeren zur Verfügung stehenden Fläche einfacher ist.

Nachteilig an diesem Standort ist die relativ große räumliche Entfernung zu den potentiellen Kunden. Die nicht-motorisierten Käuferschichten entfallen somit im Wesentlichen als Zielgruppe. In diesem Zusammenhang ist jedoch herauszu-

⁷⁵⁴ Vgl. Falk / Falk, Objektbesonderheiten, S. 344.

⁷⁵⁵ Wobei in der Kostenkalkulation darauf zu achten ist, dass beim Standorttyp „middle of nowhere“ möglicherweise eine größere Fläche zu erschließen ist, und die höheren Erschließungskosten damit wiederum einen Teil des Kostenvorteils egalisieren.

⁷⁵⁶ Zu berücksichtigen ist jedoch, dass in der Lage „middle of nowhere“ in der Regel größere Grundstücke für das Center notwendig sein werden als in einer Innenstadt, da mehr Parkplätze notwendig werden und diese außerhalb der Städte in der Regel ebenerdig gebaut werden. Somit ist nicht der Quadratmeterpreis pro Grundstück die maßgebliche Größe, sondern diejenige pro Quadratmeter Verkaufsfläche.

stellen, dass diese Käuferschicht für den Erfolg von Factory Outlet Centern nur von geringer Bedeutung ist.⁷⁵⁷ Die Besuchshäufigkeit der Kunden wird geringer ausfallen als bei Centern an den zuvor genannten Standorten, da der Einkauf im Center nicht bzw. kaum mit anderen Einkaufsaktivitäten kombiniert werden kann. Ein weiterer Nachteil ist die größere Schwierigkeit, die notwendigen Genehmigungen für Center an diesen Standorten seitens der öffentlichen Hand zu erhalten.⁷⁵⁸ Bei Raumplanern findet dieser Standort wenig Akzeptanz, da er dem „System zentraler Orte“ widerspricht.⁷⁵⁹ Der Erhalt der Genehmigung ist jedoch, so wie in Abschnitt 4.4 dargestellt, prinzipiell möglich.

Der entscheidende Vorteil dieses Standorttyps liegt darin, dass er den Vorstellungen der Markenartikelhersteller bedeutend stärker entspricht als die beiden zuvor genannten Standorttypen. Denn beim Standort „middle of nowhere“ ist das Konfliktpotential mit dem ortsansässigen Einzelhandel stark verringert.

5.2.1.1.4 Standorte in der Lage „beggar my neighbour“

Dieser Standort ist durch seine Grenznähe charakterisiert. Auf Grund unterschiedlicher Gesetzgebungen in den einzelnen Staaten Europas ist die Genehmigungsfähigkeit von Factory Outlet Centern in diesen Staaten in unterschiedlichem Ausmaß gegeben. Daher kann es für den Projektentwickler sinnvoll sein, das Projekt in dem Staat zu errichten, in dem die Genehmigungsfähigkeit höher ist als im Nachbarstaat.

Um das Kundenpotential des Staates, in dem das Center auf Grund der geringen Genehmigungsfähigkeit nicht errichtet werden kann, abschöpfen zu können, wird es in Grenznähe errichtet, wenn z. B. in dem Staat mit der geringen Genehmigungsfähigkeit ein großes Ballungsgebiet in der Nähe liegt. Als ein Beispiel hierfür kann das Center in Roermond, Niederlande, gelten, das von McArthur Glen direkt an der deutschen Grenze errichtet worden ist. Bei diesem Center wird davon ausgegangen, dass 60 bis 75 vH der insgesamt zwei bis drei

⁷⁵⁷ Zur Verkehrsmittelwahl von Besuchern von Fabrikläden vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 55. Es kann jedoch versucht werden, die nicht-motorisierten Konsumenten durch organisierte Bus-touren als Käufer zu gewinnen.

⁷⁵⁸ Siehe Abschnitt 4.4.

⁷⁵⁹ Zum System zentraler Orte und der Kritik daran vgl. Mattmüller, Restriktionen, S. 92-97.

Millionen erwarteten Käufer pro Jahr aus Deutschland stammen werden.⁷⁶⁰ Ein weiterer Vorteil kann sich für diesen Standorttyp ergeben, wenn in dem Staat, in dem das Center errichtet wird, längere Öffnungszeiten oder Öffnungsmöglichkeiten auch am Sonntag bestehen.⁷⁶¹

Die Gefahr bei diesem Standorttyp liegt in der möglichen Wahl eines suboptimalen Standortes, da ein potentialnäherer Standort im Nachbarstaat keine Chancen auf Genehmigungsfähigkeit gehabt hätte. Wenn sich die Genehmigungssituation im Nachbarstaat ändert, so könnte dann ein an einem potentialnäheren Standort errichtetes Factory Outlet Center dem zuerst errichteten Center insbesondere beim Konsumenten erhebliche Akzeptanzprobleme bereiten.⁷⁶² Diesen Aspekt wird insbesondere der langfristig investierende Investor in seiner Preisfindung für das Center berücksichtigen.

Der Standort „beggar my neighbour“ ist in Bezug auf die notwendigen verkehrlichen Anforderungen seitens der Projektentwickler ähnlich zu betrachten, wie der Standort „middle of nowhere“. So ist die Anbindung an eine stark frequentierte Autobahn wichtig.⁷⁶³ Auch die Vor- und Nachteile dieser Standorttypen sind ähnlich, z. B. geringe Grundstückspreise, häufiges Vorhandensein von Erweiterungsflächen und große räumliche Entfernung zu den Konsumenten. Auch der jeweils größte Vorteil dieser beiden Standorttypen ist identisch. Er erhält die stärkste Akzeptanz bei den Markenartikelherstellern.

Insbesondere bei diesen beiden Standorttypen wirkt es sich sehr positiv aus, wenn sich Tourismusgebiete in der Nähe befinden bzw. die Center entlang der Touristenrouten liegen. Denn ein Factory Outlet Center kann 5 vH bis 25 vH des Kundenverkehrs als sogenannten gebrochenen Durchgangsverkehr generieren. Das ist der Verkehr derjenigen Kunden, die das Center auf der Fahrt zu einer anderen Aktivität, z. B. auf dem Weg in den Urlaub, besuchen.⁷⁶⁴ Durch attraktive Freizeiteinrichtungen wie z. B. Freizeitparks im Umfeld kann der Pro-

⁷⁶⁰ Vgl. o.V., Schengen, S. 16; o.V., Einzelhandelsspezialisten, S. 25.

⁷⁶¹ Vgl. o.V., Schengen, S. 16.

⁷⁶² Dies gilt insbesondere für den Standort „beggar my neighbour“, aber auch für den Standort „middle of nowhere“. Vgl. o.V., FOC, S. 2.

⁷⁶³ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 139.

⁷⁶⁴ Zu empirischen Zahlen bezüglich der Verbindung von Urlaub und Einkäufen in Fabrikläden, vgl. Peter, Fabrikverkauf, S. 57.

zentsatz auf bis zu 35 vH gesteigert werden.⁷⁶⁵ Aber auch das Factory Outlet Center kann die Anziehungskraft auf Touristen für die Region verstärken.⁷⁶⁶ In den USA haben sich einige Factory Outlet Center sogar zu bedeutenden Touristenattraktionen entwickelt. Die Gewinnung von Touristen als Besucher kann sich insbesondere auch deswegen als attraktiv für die Betreiber der Verkaufsstätten erweisen, weil die Urlaubsstimmung zu einem vermehrten Einkauf anregen kann.⁷⁶⁷ Zur Identifikation von guten Center-Standorten kann es daher für Projektentwickler sinnvoll sein, alle Freizeitparkstandorte auf ihre Eignung zum Betrieb eines Factory Outlet Centers zu überprüfen. Tabelle 15 stellt die zuvor genannten vier Standorttypen noch einmal gegenüber.

Tabelle 15: Standorttypen von Factory Outlet Centern im Vergleich

Kriterien \ Standorttyp	Standort in Oberzentren	Standort in Mittelzentren	Standort "middle of nowhere"	Standort "beggar my neighbour"
Lagebeschreibung	in / bei Oberzentren	in / bei Mittelzentren	zwischen zwei oder mehreren Oberzentren	in Grenznähe
Genehmigungsfähigkeit	relativ hoch	mittel	mittel-gering	mittel
Akzeptanz durch Markenartikelhersteller	niedrig	niedrig	relativ hoch	relativ hoch
Besuchsfrequenz durch Konsumenten	relativ hoch	relativ hoch	niedrig	niedrig
Drittverwendungsfähigkeit des Objektes	relativ hoch	relativ hoch	niedrig	niedrig
Grunderwerbskosten	hoch	mittel	niedrig	niedrig
Duplizierbarkeit der Lage	niedrig	niedrig	hoch	hoch
Erweiterungsmöglichkeiten des Centers	kaum gegeben	kaum gegeben	häufig gegeben	häufig gegeben
Wertsteigerungspotential	mittel-hoch	mittel-hoch	mittel-gering	mittel-gering
Risiko aus Investorensicht	mittel-gering	mittel-gering	mittel-hoch	mittel-hoch
Nettoanfangsrendite	gering	gering	mittel-hoch	mittel-hoch

Als kein eigener Standorttyp wird hier derjenige aufgeführt, der sich im Umfeld von Freizeiteinrichtungen befindet. Die Begründung liegt darin, dass es sich in der Regel um „middle of nowhere“ bzw. „beggar my neighbour“-Standorte handelt, die als weiteres Merkmal die Nähe zu Freizeiteinrichtungen aufweisen.⁷⁶⁸

⁷⁶⁵ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 111.

⁷⁶⁶ Vgl. Falk / Falk, Objektbesonderheiten, S. 344-345.

⁷⁶⁷ Vgl. Hörnig, Betriebsform, S. 34-35.

⁷⁶⁸ Zum Thema Freizeiteinrichtungen in der Nähe von Factory Outlet Centern vgl. Raphael, Factory Outlet Stores, S. 24. Zu Centern an Autobahnen, die in Ferienggebiete führen, vgl. Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14.

5.2.1.2 Marktanalyse

Während die Standortanalyse den Focus auf den Makro- und Mikrostandort legt, beschäftigt sich die Marktanalyse mit dem Immobilienmarkt. Bei der Marktanalyse wird nach dem Detaillierungsgrad der Untersuchungen in Analysen des Gesamt- oder Teilmarktes unterschieden. Bezüglich der Erhebungsweise werden bei der Marktanalyse quantitative und qualitative Analysen differenziert.⁷⁶⁹

Analysiert wird das Verhältnis von Angebot und Nachfrage am Immobilienmarkt in Hinblick auf das Nutzungskonzept, um daraus insbesondere erzielbare Mietpreise, Vermietungsgeschwindigkeit und erzielbare Kaufpreise für die zu erstellende Immobilie ableiten zu können.⁷⁷⁰ Nachfolgend werden einige Grundüberlegungen für die Marktanalyse eines Factory Outlet Centers vorgenommen.⁷⁷¹

Zur Marktsegmentierung: Bei der Marktanalyse für ein Factory Outlet Center wird der Markt für Mietflächen (Vermietungsmarkt) und der für Immobilien-Anlageobjekte (Anlagemarkt) betrachtet. Derjenige für eigengenutzte Flächen (Eigennutzermarkt) wird nicht analysiert, da Factory Outlet Center nicht für den Eigennutzer erstellt werden. Für den Mieter ist primär das im Verhältnis zur gebotenen Gebäude- und Standortqualität gegebene Mietpreisniveau der nachgefragten Flächen inklusive der Nebenkosten relevant. Für den Investor ist die erzielbare Rendite seiner Investition in Relation zum eingegangenen Risiko das Hauptkriterium.

Die Marktanalyse für ein solches Center muss sich in Bezug auf die Nutzungsarten im Wesentlichen mit dem Einzelhandel beschäftigen. Hinzu kommt noch in geringem Umfang die Gastronomie. Die sonstigen Nutzungsarten wie z. B. Büros und Wohnungen bleiben unberücksichtigt. Des Weiteren konzentriert sich die Analyse auf den jeweiligen Standort bzw. die jeweils entsprechende Standortkategorie des Centers.

⁷⁶⁹ Vgl. Isenhöfer / Väth, Immobilienanalyse, S. 376.

⁷⁷⁰ Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 154.

⁷⁷¹ Zu allgemeinen Ausführungen zur Marktanalyse, d. h. nicht auf Factory Outlet Center bezogen, vgl. Isenhöfer / Väth, Immobilienanalyse, S. 361-378.

Zur quantitativen Analyse: Die quantitative Marktanalyse für ein Factory Outlet Center muss sich mit dem Angebot und der Nachfrage nach Verkaufsstätten beschäftigen. Beim Flächenangebot steht die Analyse im Vordergrund, welche Projektentwickler bzw. Investoren in welchem Umfang verfügbare Flächenangebote den potentiellen Mietern im relevanten Zeitraum zur Anmietung anbieten. Da zu Flächen in einem Factory Outlet Center nahezu ausschließlich nur Flächen in anderen Factory Outlet Centern in Bezug auf die Gewinnung von Mietern in Konkurrenz stehen, ist dieser Teilmarkt relativ gut zu beobachten.⁷⁷² Zu untersuchen ist weiterhin, ob die Flächen aufgrund ihrer räumlichen Entfernung in Konkurrenz zum geplanten Objekt stehen und zu welchem Preis sie an Mieter vermietet bzw. an Investoren veräußert werden.

Neben dem verfügbaren Flächenangebot sind der Leerstand und der Flächengesamtbestand in Factory Outlet Centern zu erfassen. Während die Fertigstellungen beim verfügbaren Angebot mit einbezogen werden, bedarf es zur Prognose der mittelfristigen Angebotsentwicklung darüber hinaus der Beachtung der aktuell im Bau befindlichen Flächen und derjenigen, die sich in der Genehmigungs- oder Planungsphase befinden. Bei Factory Outlet Centern, bei denen die Genehmigungsproblematik wie dargestellt zu kontroversen Diskussionen in der Öffentlichkeit führt, dürften diese Projekte jedoch gut identifizierbar sein. Schwieriger abzuschätzen wird jedoch auf Grund der baurechtlichen Genehmigungsproblematik die Realisierungswahrscheinlichkeit der Projekte sein. Geplante Flächenabgänge hingegen, z. B. Umwidmungen von Factory Outlet Centern, dürften auf Grund der geringen Anzahl der Center gut ermittelbar sein.

Neben dem Flächenangebot wird bei der quantitativen Analyse die Flächennachfrage betrachtet. Bei Factory Outlet Centern wird eine Analyse über die vergangenheitsorientierten Kennziffern Flächenabsatz und Netto-Flächenabsorption,⁷⁷³ die häufig zur Berechnung der Flächennachfrage bei Büroflächen herangezogen werden, keine zielführende Aussage möglich sein. Bei der Pla-

⁷⁷² Klassische Fabrikverkaufsläden im Umfeld zu Factory Outlet Centern werden die Anziehungskraft auf Konsumenten eher noch erhöhen als reduzieren.

⁷⁷³ Unter Flächenabsatz werden die innerhalb des Analysezeitraums getätigten Neuvermietungen verstanden. Als Netto-Flächenabsorption wird das innerhalb des Analysezeitraums vom Markt tatsächlich aufgenommene Flächenangebot bezeichnet. Zu beiden Begriffen vgl. Isenhöfer / Váth, Immobilienanalyse, S. 368.

nung von Factory Outlet Centern wird als erstes im Rahmen der Marktanalyse die Frage zu stellen sein, ob die Markenartikelhersteller überhaupt die Factory Outlet Center-Idee in der Bundesrepublik Deutschland akzeptieren, so wie dies in Punkt 4.2.1 geprüft und bejaht worden ist. Daran anschließen muss sich die Prüfung, ob die Markenartikelhersteller ein solches Center an dem konkreten Standort akzeptieren. Hier hat insbesondere das Konfliktpotential zum traditionellen Einzelhandel eine große Bedeutung. Wie zuvor aufgezeigt, handelt es sich bei den von den Markenartikelherstellern bevorzugten Standortkategorien um die Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“, da an diesen Standorten das Konfliktpotential mit dem traditionellen Einzelhandel am geringsten ist. Es muss prognostiziert werden, wie viele Verkaufsstätten von den Markenartikelherstellern angemietet werden und wie hoch damit die Zahl der vermietbaren Quadratmeter ist.

Ein wichtiger Teil der quantitativen Analyse ist die Ermittlung potentieller Miet- und Kaufpreise für das Center.⁷⁷⁴ Die Preise resultieren aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Vergleichstransaktionen dokumentieren die Preise. Die Ermittlung potentieller Marktmieten und Verkaufspreise für Factory Outlet Center wird auf Grund der geringen Anzahl von Centern voraussichtlich bundesweit aus Vergleichstransaktionen zu ermitteln sein, für die ersten Transaktionen in Deutschland sogar europaweit. Hierbei ist besonders auf die Vergleichbarkeit der Angebotsqualität und der Objektstandorte zu achten. Gegebenenfalls müssen Preisadjustierungen vorgenommen werden. Neben den Vergleichstransaktionen können z. B. Nutzerbefragungen durchgeführt, versierte Maklerunternehmen befragt⁷⁷⁵ sowie Informationen der Gutachterausschüsse verwendet werden. Für den Fall der Erwartung eines Angebots- oder Nachfrageüberhangs können bzw. müssen die aktuellen Preise entsprechend angepasst werden.

Zur qualitativen Marktanalyse: Mit der qualitativen Marktanalyse wird die quantitative Angebots- und Nachfrageanalyse um die Aspekte Standort- und Gebäu-

⁷⁷⁴ Für die Ermittlung der Marktmieten ist die Kaufkraft im Einzugsgebiet eine wichtige Kennziffer.

⁷⁷⁵ Die Informationen der Maklerunternehmen beruhen jedoch auch im wesentlichen auf Nutzerbefragungen und Vergleichstransaktionen.

dequalität ergänzt. Es wird nun nicht mehr die Quadratmeteranzahl betrachtet, sondern der Ort, an dem sich diese Flächen der Vergleichsobjekte befinden. Bezüglich des Ortes sollte sich der Analysierende bzw. der Projektentwickler die Frage stellen, ob die Lagequalität des geplanten Objektes mit denen der Vergleichsobjekte identisch ist, oder ob hier auf Grund unterschiedlicher Lagequalitäten die erzielten Mieten bzw. Verkaufspreise korrigiert werden müssen.⁷⁷⁶

Welche Merkmale die vorhandenen Vergleichsflächen in Bezug auf Ausstattungsstandards, Funktionalität, Flächeneffizienz und Bauqualität aufweisen, muss darüber hinaus ebenso analysiert werden. Des Weiteren sollte hinterfragt werden, welche Anforderungen die Nutzer an die Flächen stellen, damit deren Wünsche bei der Planung, Konzeption und beim Bau berücksichtigt werden können. Diese Anforderungen fließen in die Nutzungskonzeption ein.

5.2.2 Erarbeitung einer Nutzungskonzeption

Auf der Grundlage der zuvor vorgenommenen Untersuchung des Standortes, der Konkurrenzimmobilien sowie der Nutzerbedürfnisse kann nun der Architekt beauftragt werden, eine erste Planungsunterlage zu erstellen.⁷⁷⁷ Die Detailplanung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.⁷⁷⁸ Für diese erste Planungsunterlage muss dem Architekten vom Projektentwickler die angestrebte Funktion, das Nutzungskonzept, dargelegt werden.⁷⁷⁹ Diese Vorgaben sollten dann vom Architekten in eine Planung für eine standortgerechte, kostenoptimale Immobilie umgesetzt werden. Nachfolgend werden einige Eckwerte eines Nutzungskonzeptes untersucht und Empfehlungen für die Gestaltung von Factory Outlet Centern dargestellt. Wesentliche hier betrachtete Aspekte sind die architektonische Grundform des Centers, die Verkaufsfläche, der Mieternix sowie die Gestaltung der Verkaufsflächen und des Parkplatzes. Die Gestaltung der Immobilie ist von großer Bedeutung, da der Eindruck und das Empfinden des Kunden

⁷⁷⁶ Zur qualitativen Marktanalyse vgl. Váth / Hoberg, Analyse, S. 98-99.

⁷⁷⁷ Für den Projektentwickler wirkt es sich risikoreduzierend aus, wenn zu diesem Zeitpunkt bereits Ankermieter gefunden worden sind, da dies die Projektrealisierungswahrscheinlichkeit erhöht.

⁷⁷⁸ Siehe Punkt 5.3.2.

⁷⁷⁹ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 169-172. Die Nutzungskonzeption kann auch als Projektidee i. e. S. bezeichnet werden. Vgl. Nell, Nutzungskonzeption, S. 85.

beim Einkauf die Preis- und Wertwahrnehmung der angebotenen Produkte beeinflussen.⁷⁸⁰

Architektonische Grundform der Center: Eine zu treffende, wesentliche Grundsatzentscheidung liegt darin, welche architektonische Grundform das Factory Outlet Center aufweisen soll. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen den geschlossenen Grundformen und der offenen Bauweise, die beide der Abbildung 26 entnommen werden können. Das Mall-Konzept zählt zu den geschlossenen Formen. Weitere Beispiele für geschlossene Center bilden z. B. sogenannte Kreuz-, L- und T-Formen, die jedoch auch als offene Center gebaut werden können.⁷⁸¹ Die U-Form und das Strip-Center werden i. d. R. ausschließlich als offenes Center mit von außen zugänglichen Ladeneinheiten errichtet. Ebenso eine offene Form bildet das Center im sogenannten Village-Stil.⁷⁸²

Bei den geschlossenen Formen verläuft die Geschäftsstraße im Gebäudeinneren. Die seitlich anliegenden Verkaufsstätten sind auf den innen verlaufenden Kundenlauf ausgerichtet. Die Form der Geschäftsstraße gibt dem Centertyp zumeist den Namen, d. h. die Geschäftsstraße verläuft z. B. als Kreuz, in T-Form oder linear (Strip-Center). Die Ankermieter sind zumeist an den Enden zu finden. Für die Konversion von historischen Fabrikgebäuden oder vergleichbaren früher gewerblich genutzten Gebäuden sind diese Centertypen geeignete Formen,⁷⁸³ wie sich am Beispiel des Factory Outlet Centers in Swindon, Großbritannien, ablesen lässt, das in einer ehemaligen Lokhalle mit attraktiver Architektur betrieben wird.⁷⁸⁴ Häufig wird bei der Nutzung alter Fabrikgebäude jedoch eine Ergänzung um Neubauten notwendig sein.

Bei der offenen Bauweise des Village-Stils werden ebenerdige Verkaufsflächen zumeist um einen innenliegenden Center-Mittelpunkt angeordnet. In Großbritannien, z. B. in Bicester,⁷⁸⁵ und Frankreich wurden Center in diesem Stil errich-

⁷⁸⁰ Vgl. Kerin / Jain / Howard, Consumer Price-Quality-Value Perceptions, S. 377.

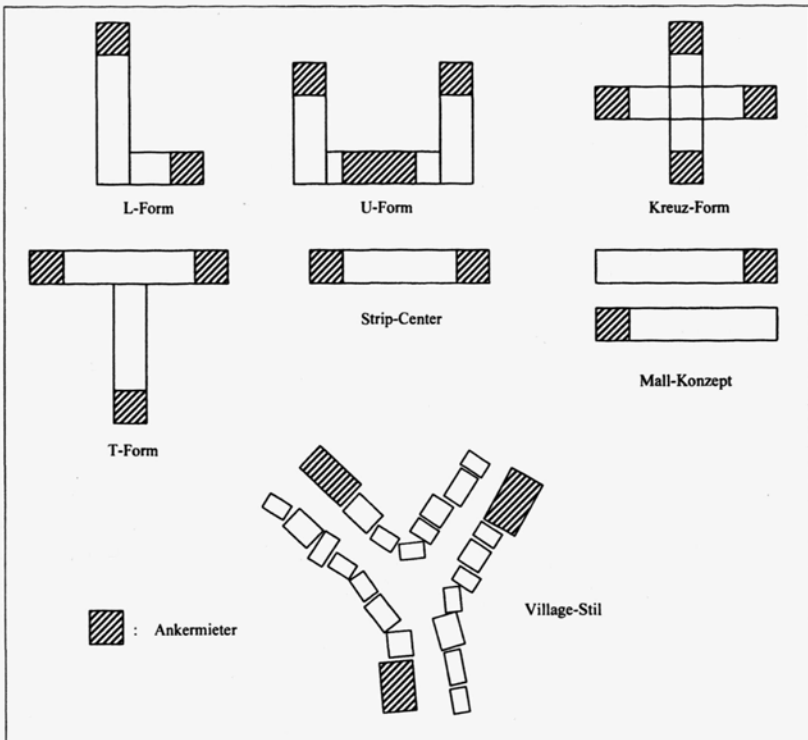
⁷⁸¹ Hierzu ist jedoch anzumerken, dass T- und Kreuzformen nur eine eingeschränkte Eignung als offenes Center aufweisen, da vom Besucher nicht alle Ladeneinheiten sofort eingesehen werden können.

⁷⁸² Vgl. zu Shopping Center-Grundformen Brune, Architektonische Konzeption, S. 169-171.

⁷⁸³ Vgl. Falk, Immobilienwirtschaft, S. 219; Brune, Architektonische Konzeption, S. 169-171.

⁷⁸⁴ Zum Center in Swindon vgl. Puhlmann, England, S. 36-38; Ruda, Vertriebsform, S. 60.

⁷⁸⁵ Vgl. zu diesem Center Westrup, Factory Outlet Center, S. 8 und 10.

Abbildung 26: Grundformen für Factory Outlet Center⁷⁸⁶

tet. Der Mittelpunkt kann bei dieser Bauweise z. B. aus einer parkähnlichen Grünfläche in Kombination mit Gastronomieeinrichtungen bestehen. Ziel dieser Konzeption ist, den Kundenlauf nicht durch eine bauliche Monotonie und eine klimatisierte Luft, wie dies bei geschlossenen Centern zumeist der Fall ist, zu ermüden. Vorteilhaft wirken sich in der Nutzungsphase die reduzierten Betriebskosten aus, da erheblich geringere Kosten für die Klimatisierung aufgewendet werden müssen. Der Kunde wird nicht der in der Regel eintönigen Reizflut der geschlossenen Center ausgesetzt; sondern stattdessen wird versucht, den Kunden in die Atmosphäre des Einkaufsortes einzubinden.⁷⁸⁷ Nachteilig

⁷⁸⁶ Vgl. Carpenter, Shopping Center Management, S. 7-12; Bühler, Erfolgsfaktoren, S. 22-28.

⁷⁸⁷ Vgl. Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14; Richards, Mills Corp., S. 98-108; Falk, Immobilienwirtschaft, S. 219; Walzel, Factory Warehouse Center, S. 122-125.

wirkt sich beim Village-Stil die stärkere Wetterabhängigkeit aus, was insbesondere auch in Deutschland ein wesentlicher Aspekt ist. Durch große Vordächer kann jedoch die Wetterabhängigkeit reduziert werden.

Verkaufsfläche: Während in den USA Factory Outlet Center Verkaufsflächen aufweisen, die bei bis zu sechsstelligen Quadratmeterwerten liegen,⁷⁸⁸ werden die Center in Deutschland erheblich geringere Verkaufsflächengrößen aufweisen. In Deutschland erscheinen Center mit 10.000 bis 15.000 qm vermietbarer Fläche realisierbar.⁷⁸⁹

Bei Centern, mit einer Mietfläche von unter 10.000 qm, besteht die Gefahr, dass die Anziehungskraft nicht stark genug ist, um ausreichend Konsumenten aus weiter entfernten Regionen zur Anreise zu bewegen. Gelingt dies nicht, würden sich die Konsumenten im wesentlichen nur aus der Umgebung des Centers rekrutieren, Kundenzuführeffekte für den traditionellen Einzelhandel blieben aus. Damit erhielten die negativen externen Effekte für den ortsansässigen Einzelhandel einen spürbaren Umfang.⁷⁹⁰ Factory Outlet Center profitieren im Vergleich zu einzelnen Fabrikläden gerade davon, dass die Möglichkeit zur Kopplung der Einkaufsaktivitäten gegeben ist.⁷⁹¹ Diesen Vorteil gilt es umzusetzen bzw. zu realisieren. Bei einem Center, das größer als 15.000 qm ist, besteht die Gefahr, dass für eine solche große Fläche keine ausreichend attraktiven Markenartikelhersteller als Mieter gewonnen werden können, und dadurch zu viele Mieter mit wenig attraktiven Marken aufgenommen werden müssen. Dadurch sinkt die Qualität, und die Anziehungskraft des Angebotes leidet. Insbesondere besteht bei einem zu großen Center die Gefahr, dass Geschäfte des traditionellen Einzelhandels aufgenommen werden, um das Center mit Mietern zu belegen.⁷⁹² Dann wiederum wären größere negative externe Effekte auf den Einzelhandel in der Region zu erwarten, was – bei entsprechender Antizipation der

⁷⁸⁸ Vgl. Beyer, Hersteller, S. 1.

⁷⁸⁹ Vgl. Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14.

⁷⁹⁰ Siehe Punkt 4.4.3.

⁷⁹¹ Zu Kopplungswirkungen bei Shopping Centern vgl. Heinritz / Sittenauer, Kopplungsverhalten, S. 169-190 sowie Esser / Ziehe, Erreichbarkeit, S. 59.

⁷⁹² Die Aufnahme von Geschäften des traditionellen Einzelhandels soll u. a. durch städtebauliche Verträge verhindert werden. Siehe hierzu auch Punkt 4.2.2.2.

Entwicklung des Mieterbesatzes des Centers - den Baurechtschaffungsprozess erschwert.

Mietermix: Auf den Branchenmix wurde bereits oben eingegangen.⁷⁹³ An dieser Stelle werden nun Empfehlungen für die Verteilung der Flächen im Center gegeben. Im Gegensatz zu Shopping Centern, bei denen häufig ein Kaufhaus oder Fachmarkt als Ankermieter auftritt und die mit Abstand größte Verkaufsfläche einnimmt,⁷⁹⁴ sollten bei einem Factory Outlet Center internationale Markenartikelhersteller die Ankermieter bilden. Diese Hersteller werden jedoch weitaus weniger Fläche benötigen als z. B. ein Kaufhaus. Vermutlich wird die Fläche bei ca. 500 qm liegen. Die Untergrenze für die Verkaufslokale wird ca. 50 qm betragen.⁷⁹⁵ Das Center sollte aus ca. 40-100 Ladeneinheiten bestehen. Die Aufteilung der Gesamtverkaufsfläche in einzelne Ladenlokale sollte möglichst flexibel gestaltbar und noch während der Vermietungsphase veränderbar sein.

Die großen internationalen Markenartikelhersteller müssen durch nationale und zum Teil regionale Markenartikelhersteller ergänzt werden. Seitens der potentiellen Mieter werden die Standorte in der Nähe der Ankermieter zu den bevorzugten zählen,⁷⁹⁶ da hier mit den höchsten Besucherfrequenzen zu rechnen ist. Bei den Gastronomieflächen empfiehlt sich eine Bündelung der Flächen an einer Stelle im Center.⁷⁹⁷ Trotz der geringeren Mietpreiszahlungskraft der Gastronomieflächenbetreiber sollten diese Angebote zur Verlängerung der Aufenthaltsdauer der Kunden ins Center aufgenommen werden. Eine Mehrgeschossigkeit der Verkaufsflächen sollte, sofern möglich, vermieden werden. In einigen Fällen mag eine Zweigeschossigkeit noch akzeptabel sein; eine höhere Geschossanzahl sollte jedoch nicht errichtet werden.⁷⁹⁸

Gestaltung der Verkaufsflächen: Die Gestaltung der Flächen sollte das bereits o. g. bargain feeling unterstützen.⁷⁹⁹ Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die

⁷⁹³ Siehe Punkt 4.2.1.2.2.

⁷⁹⁴ Vgl. Hartwig, Erfolgsfaktoren, S. 408.

⁷⁹⁵ Vgl. Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14.

⁷⁹⁶ Vgl. Hartwig, Erfolgsfaktoren, S. 406.

⁷⁹⁷ Vgl. Hartwig, Erfolgsfaktoren, S. 408.

⁷⁹⁸ Zur Mehrgeschossigkeit vgl. o.V., Einzelhandelsimmobilien, S. 16 sowie Hartwig, Erfolgsfaktoren, S. 404 und S. 406. Das Factory Outlet Center in Zweibrücken ist eingeschossig, das Center in Wusternmark zweigeschossig.

⁷⁹⁹ Siehe Punkt 4.2.3.

Umgebung der Warenpräsentation schlichter als im traditionellen Einzelhandel zu halten.⁸⁰⁰ Auch ein im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel etwas geringerer Service unterstützt das bargain feeling. Eine besonders hohe Eignung weisen historische Fabrikgebäude auf.⁸⁰¹ Denn hier kann das Gefühl des Einkaufens in einer Fabrik zu entsprechenden Konditionen eines Verkaufes ab Fabrik glaubhaft vermittelt werden. Wichtig ist hierbei jedoch, dass jenes alte Fabrikgebäude eine Gebäudestruktur aufweist, die den Betrieb von Handelsflächen ermöglicht.⁸⁰² Zu berücksichtigen ist, dass bei einigen historischen Immobilien der Denkmalschutz eine Handelsnutzung nur eingeschränkt möglich macht.⁸⁰³

Parkplatz: Bei den Parkplatzflächen ist insbesondere auf eine direkte Anbindung an das Center zu achten. Dies gilt insbesondere für Center an den Standorten „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“. Als vorteilhaft hat es sich bei Einzelhandelsimmobilien an nicht innerstädtisch gelegenen Standorten erwiesen, zumindest einen Großteil der Parkplatzflächen ebenerdig anzubieten, da diese von den Kunden stärker akzeptiert werden.⁸⁰⁴

Ebenso wichtig ist für den Betrieb des Centers, dass die Verkaufsfläche und die Anzahl der Stellplätze in einem Verhältnis zueinander stehen, dass ein ausreichendes Stellplatzangebot gewährleistet. Eine Quote von ungefähr zehn bis elf Quadratmeter Verkaufsfläche zu einem Stellplatz sollte bei den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ ausreichend sein.⁸⁰⁵ Neben den PKW-Stellplätzen sind Busstellplätze notwendig, wobei letztere nicht primär für den öffentlichen Busverkehr, sondern für Busse von Reiseunternehmen gedacht sind, die Kunden zu ihrem Ausflugsziel, dem Factory Outlet Center bringen. Ein Verhältnis von ca. 1.000 qm Verkaufsfläche zu einem Busstellplatz erscheint als ein ausreichendes Verhältnis.⁸⁰⁶ Bei innerstädtischen Standorten kann die Anzahl der Stellplätze für Personenkraftwagen geringer sein, da Besucher ver-

⁸⁰⁰ Vgl. Fischer, Weltmarken, S. 189 sowie Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14.

⁸⁰¹ Vgl. Fuhrmann, Factory Outlet Center, S. 14-16.

⁸⁰² Zum Grundriss bei Handelsflächen vgl. o.V., Einzelhandelsimmobilien, S. 10-12.

⁸⁰³ Zur gewerblichen Nutzung von historischen Gebäuden vgl. Haß, Baudenkmale, S. 747-749; Haß, Fabriken, S. 42-46.

⁸⁰⁴ Zum Thema Parkplatzflächen vgl. Fischer, Einkaufszentren, S. 683-696.

⁸⁰⁵ Vgl. Kollmannsperger / Vöth, Deutschland, S. 3 sowie o.V., Gerichte, Seite V1.

⁸⁰⁶ Vgl. o.V., Gerichte, Seite V1.

stärkt öffentliche Verkehrsmittel benutzen und auf andere Parkhäuser ausweichen werden.⁸⁰⁷ Alternativ kann es sich anbieten, wenn das Parkplatzangebot am Center nicht ausreichend ist, einen Bus-Pendelverkehr zu einem größeren Parkplatz anzubieten, der jedoch nur wenige Minuten entfernt sein darf, damit er von den Kunden angenommen wird. Als gut funktionierendes Beispiel hierfür kann der Bus-Pendelverkehr in Metzingen zum Standort von BOSS und weiteren Anbietern angeführt werden.

5.2.3 Risikoanalyse

5.2.3.1 Risikoarten im Überblick

Die Projektentwicklung von Immobilien birgt zahlreiche Risiken, da große Kapitalbeträge - häufig zu einem hohen Anteil fremdfinanziert - in die Herstellung von Produkten investiert werden, die in Bezug auf Zeit und Raum stark fixiert sind.⁸⁰⁸ Dabei lassen sich die Risiken in externe und interne Risiken unterscheiden.⁸⁰⁹

Bei den externen Risiken handelt es sich um solche Risiken, die im Wesentlichen außerhalb der Wirkungssphäre des Projektentwicklers liegen und Gefahren für das zu entwickelnde Projekt auslösen können. Vom Projektentwickler stark beeinflussbare Risiken können als interne Risiken bezeichnet werden.⁸¹⁰ Zu beachten ist bei dieser Risikoarteneinteilung, dass auch externe Risiken beeinflussbar sind und interne Risiken auch nichtbeeinflussbare Merkmale aufweisen. Die Aufteilung erfolgt danach, wo der Schwerpunkt zu finden ist. Im nachfolgenden werden die wesentlichen potentiellen Risiken, die insbesondere bei Factory Outlet Center-Entwicklungen zu beachten sind, beschrieben, bewertet und Lösungsmöglichkeiten bzw. Risikoreduzierungsvarianten aufgezeigt.⁸¹¹

⁸⁰⁷ Auf Busstellplätze kann möglicherweise vollständig verzichtet werden, wenn diese im Umfeld parken können.

⁸⁰⁸ Vgl. Isenhöfer / Väth, Projektentwicklung, S. 175.

⁸⁰⁹ Eine andere Risikoarteneinteilung nehmen Isenhöfer und Väth vor. Vgl. Isenhöfer / Väth, Projektentwicklung, S. 176. Bone-Winkel nimmt eine weitere Risikoarteneinteilung vor. Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 440.

⁸¹⁰ Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 43.

⁸¹¹ Zu weiteren Risikoarten vgl. Isenhöfer / Väth, Projektentwicklung, S. 176; Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 440.

5.2.3.2 Externe Risiken

Zu den externen Risiken zählen das Entwicklungs-, Standort-, Genehmigungs- und Finanzierungsrisiko.

Entwicklungsrisiko: Die Entwicklung von Factory Outlet Centern birgt das Risiko, dass die Konzeption nicht marktgerecht ist oder aber der Markt bzw. die Nachfrage sich in eine vom Projektentwickler nicht vorhergesehene Richtung entwickelt. Insbesondere auf Grund der Neuartigkeit von Factory Outlet Center-Konzepten kann nicht auf zahlreiche Akzeptanzwerte bereits durchgeführter ähnlicher Projektentwicklungen zurückgegriffen werden. Somit kann ein erhöhtes Veräußerungs- und Vermietungsrisiko attestiert werden. Beim Start der Projektentwicklung stellt sich insbesondere die Frage, welche Quadratmetermiete und welcher Verkaufspreis, ausgedrückt als Vielfaches der jährlichen Nettomiete,⁸¹² tatsächlich im weiteren Verlauf erzielt werden kann.⁸¹³ Diese Fragestellung wird mit Hilfe der weiter oben dargestellten Marktanalyse intensiv untersucht. Zur Risikoabschätzung fließen die potenziell erzielbaren Mieterlöse und der voraussichtlich zu erzielende Mietenmultiplikator in eine Alternativenmatrix ein. Hierbei werden sowohl der voraussichtlich zu erzielende Mieterlös als auch der Mietenmultiplikator mit Zu- und Abschlägen versehen.⁸¹⁴ So ergeben sich abhängig von den zwei zuvor genannten Größen potentielle Verkaufserlöse.⁸¹⁵ Möglichkeiten zur Risikoreduzierung sind intensive Marktanalysen. Hohe Vorvermietungsstände bei Baubeginn oder sogar ein Verkauf⁸¹⁶ des Projektes in diesem Stadium können zusätzliche Sicherheit generieren. Solange kein Vermietungsstand von 100 vH und kein Verkauf des Projektes oder Objektes erfolgt sind, ist die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ein wesentlicher nicht beeinflussbarer Risikofaktor.⁸¹⁷ Insgesamt betrachtet kann zum Entwicklungsrisiko festgehalten werden, dass dieses bei Innovationen wie Factory Outlet Centern höher ist als bei etablierten Immobilientypen.

⁸¹² In der Immobilienbranche wird dieses Vielfache auch Mietenmultiplikator oder Faktor genannt. Zu weiteren Möglichkeiten der Verkaufspreisermittlung siehe Punkt 5.2.4.2.3.

⁸¹³ Dieses Risiko wird auch Vermarktungs- und Renditerisiko genannt. Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 441. Das Risiko ist Teil des Entwicklungsrisikos.

⁸¹⁴ Vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 201-204.

⁸¹⁵ Dieses Thema wird im weiteren Verlauf der Arbeit in dem Gliederungspunkt Rentabilitätsanalyse erneut aufgegriffen und noch detaillierter betrachtet.

⁸¹⁶ Die Übergabe des Objektes wäre erst nach Fertigstellung.

⁸¹⁷ Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 441.

Standortrisiko: Die Gefahr der Wahl eines ungeeigneten Standortes für ein Factory Outlet Center besteht insbesondere darin, dass der Standort von den Genehmigungsbehörden, Mietern oder den Konsumenten nicht akzeptiert wird. Entsprechende Analysen, die eine Fehleinschätzungswahrscheinlichkeit senken können, sollten möglichst frühzeitig durchgeführt werden. Selbst bei sorgfältig durchgeführten Analysen verbleibt das Risiko, dass der Standort sich in eine nicht vorhergesehene Richtung verändert. An dieser Stelle wird das Standortrisiko nicht näher betrachtet, da bereits zuvor ausführlich auf die Akzeptanz seitens der Genehmigungsbehörden, der Mieter und Konsumenten ausführlich eingegangen worden ist.⁸¹⁸ Die Eignung der unterschiedlichen Standorttypen wurde ebenso bereits detailliert dargestellt.⁸¹⁹ Mangels noch nicht zahlreich vorliegender Erfahrungswerte ist einerseits die Gefahr der Auswahl ungeeigneter Standorte für Factory Outlet Center höher als bei Immobilientypen, die bereits seit vielen Jahren etabliert sind. Dies liegt daran, dass die wissenschaftlich empfehlenswerten Standortauswahlkriterien noch nicht in der Praxis bestätigt wurden.⁸²⁰ Andererseits können die Factory Outlet Center-Entwickler heute die aus Ihrer Sicht besten Standorte besetzen, was in einigen Jahren nach Etablierung der Center nicht mehr möglich sein wird, da dann voraussichtlich diese Standorte bereits besetzt sein werden.⁸²¹

Genehmigungsrisiko: Das Genehmigungsrisiko ist bei Factory Outlet Centern im Vergleich zu anderen Immobilientypen überdurchschnittlich hoch.⁸²² Hierzu trägt neben der Neuartigkeit und der Großflächigkeit des Centers auch die Bedrohung des Einzelhandels, der starke Lobbyismuserbeit betreibt, bei. Das Baugenehmigungsrisiko ist ein existentielles Risiko,⁸²³ d. h. dass das Vorhaben als Ganzes in Frage gestellt wird und es sich nicht nur um die Höhe der Kosten, Mieten oder Verkaufspreise handelt.

⁸¹⁸ Siehe Abschnitt 4.4 für die Baugenehmigungsbehörden, Punkt 4.2.1 für die Akzeptanz der Mieter und Punkt 4.2.3 für die Akzeptanz der Konsumenten.

⁸¹⁹ Siehe Punkt 5.2.1.1.

⁸²⁰ Zu den Standortauswahlkriterien siehe Punkt 5.2.1.1.

⁸²¹ Die besten Standorte werden dann besetzt sein, wenn sich die wissenschaftlich identifizierten Standortauswahlkriterien als richtig erwiesen haben.

⁸²² Siehe zur Baugenehmigungsproblematik ausführlich Abschnitt 4.4.

⁸²³ Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 45.

Das Genehmigungsrisiko kann der Projektentwickler dadurch minimieren, dass er die erforderlichen Grundstücke optiert bzw. Grundstücke mit der aufschiebenden Bedingung der Vorlage der erforderlichen Genehmigungen erwirbt. Dadurch ist das Verlustrisiko im Falle der Nichterteilung der Baugenehmigung für den Entwickler im wesentlichen auf seine Vorlaufkosten reduziert.

Finanzierungsrisiko: Das Finanzierungsrisiko ergibt sich aus dem in der Regel hohen Fremdkapitalanteil, mit dem Projektentwicklungen finanziert werden. Häufig liegt dieser, sofern die Finanzierung nicht zu wesentlichen Teilen auf der Bonität des Projektentwicklers aufbaut, für einzelhandelsgenutzte Immobilien bei 70-80 vH des Gesamtfinanzierungsbedarfs.⁸²⁴

Da Projektentwicklungsvorhaben zumeist mit Krediten mit kurzen Zinsfestschreibungsfristen, häufig ein bis drei Monaten, finanziert werden, ergeben sich durch Änderungen der vom Projektentwickler nicht beeinflussbaren Kapitalmarktkonditionen Veränderungen in der Kostenkalkulation für das Projekt.⁸²⁵ In Zeiten stark steigender Zinsen bedeutet dies zwar eine Erhöhung der Gesamtkosten, für den sogenannten Trader Developer, d. h. den Projektentwickler, der das fertiggestellte Objekt veräußert, jedoch in der Regel kein existentielles Risiko.⁸²⁶ Dies wird an folgendem Beispiel demonstriert: Wird bei einer Laufzeit des Projektes von z. B. drei Jahren und einer durchschnittlichen Inanspruchnahme des Kredites von 50 vH eine Zinserhöhung um einen Prozentpunkt zu Beginn der Projektentwicklungsphase unterstellt, so ergibt sich eine Erhöhung des durch Kredit finanzierten Kostenvolumens um 1,5 vH.⁸²⁷ Sind 80 vH des Projektvolumens fremdfinanziert, so erhöhen sich die Gesamtkosten des Projektes um 1,2 vH.⁸²⁸

⁸²⁴ Es ist zu erwarten, dass die sogenannten „Basel II-Richtlinien“ den notwendigen Eigenkapitalanteil erhöhen werden.

⁸²⁵ Daneben existiert für den Projektentwickler auch das Risiko, dass er für das Projekt auf Grund einer mangelhaften Konzeption des Centers keine Finanzierung erhält. Hier wird davon ausgegangen, dass bei der Konzeptionserstellung und Vertragsgestaltung die dargestellten Empfehlungen berücksichtigt wurden, und daher eine Akzeptanz seitens der Immobilienfinanzinstitutionen gegeben ist. Siehe hierzu Punkt 4.3.3.

⁸²⁶ Wird die Finanzierung an sich als noch nicht vertraglich gesichert angesehen, so muss beim Finanzierungsrisiko allerdings von einem existentiellen Risiko gesprochen werden. Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 178.

⁸²⁷ Rechnung: 1 vH / Jahr x 0,5 x 3 Jahre = 1,5 vH.

⁸²⁸ Rechnung: 80 vH von 1,5 vH = 1,2 vH.

Für den Projektentwickler hingegen, der das Objekt nach Fertigstellung in seinem eigenen Bestand behält, steigt das Risiko. Bei diesem kann es durch die Zinserhöhung zu einer Unterdeckung im monatlichen bzw. jährlichen Cashflow kommen. Das Risiko ist jedoch eher ein Bestandsrisiko als ein Projektentwicklungsrisiko. Auf Grund der Tatsache, dass viele Factory Outlet Center-Projektentwickler das fertiggestellte Objekt im Eigenbestand behalten und später auch das Centermanagement übernehmen, wird das Risiko an einem vereinfachten Beispiel in der Tabelle 16 dargestellt.

Tabelle 16: Finanzierungsrisiko bei langfristigen Finanzierungen mit vorgeschalteter Projektentwicklungsphase

		<u>vor</u> Zins- erhöhung		<u>nach</u> Zins- erhöhung	
Jährliche Nettomieteinnahme		€ 3.375.000		€ 3.375.000	
./. Bewirtschaftungskosten*	12,0 vH	€ 210.000	12,0 vH	€ 210.000	
./. Zinszahlungen	6,5 vH	€ 1.560.000	7,5 vH	€ 1.800.000	
./. Tilgungsleistung	2,5 vH	€ 600.000	2,5 vH	€ 600.000	
Überschuss		€ 1.005.000		€ 765.000	
Annahme: Kreditvolumen € 24 Mill.					
*: nur die Bewirtschaftungskosten, die der Eigentümer zu tragen hat.					

Das Beispiel zeigt, welch großen Einfluss eine Erhöhung der Zinsen um einen Prozentpunkt bei einem Bestandsobjekt haben kann. Im dargestellten Beispiel sinkt der Überschuss um rund ein Viertel. Zum Finanzierungsrisiko in Form des Zinsänderungsrisikos kann festgehalten werden, dass dieses bei Factory Outlet Centern den gleichen Umfang aufweist wie jenes bei etablierten Immobilien-typen.

Die Kapitalmarktkonditionen sind vom Projektentwickler nicht beeinflussbar; es existieren jedoch Zinssicherungsinstrumente, z. B. sogenannte Zins-Hedging-Vereinbarungen⁸²⁹ bzw. Zinsderivate⁸³⁰, durch die Zinskonditionen im Voraus gesichert und damit mit geringen Kosten Zinssteigerungen ausgeschlossen

⁸²⁹ Hierzu gehören u. a. Zins-cap-Vereinbarungen vgl. Büschgen, Bankbetriebslehre, S. 458-459. Zum Begriff Hedging vgl. Büschgen, Bankbetriebslehre, S. 453.

⁸³⁰ Zu den gängigsten Zinsderivaten zählen Swaps, Forward-Swaps, Swap-Options, Zins-Währungs-Swaps, Caps, Floors, Collars und Forward Rate Agreements. Vgl. Zoller / Kiesel, Real Estate Structured Finance, S. 218.

bzw. Risiken begrenzt werden können.⁸³¹ Während die o. g. Zinssicherungsinstrumente insbesondere für die Projektentwicklungsphase geeignet sind, bietet es sich für den Investor Developer an, bereits bei Projektbeginn auch die langfristige Finanzierung vertraglich zu sichern und den Kreditbetrag refinanzieren zu lassen. Durch die erfolgte Refinanzierung erhält er Zinssicherheit, muss dafür jedoch i. d. R. für den jeweils noch nicht in Anspruch genommenen Teil des Kreditbetrages Bereitstellungsprovisionen zahlen.

5.2.3.3 Interne Risiken

Nach den externen Risiken werden nachfolgend nun die internen Risiken betrachtet. Zu den internen Risiken gehören das Baugrundrisiko und das Termin-, Qualitäts- und Kostenrisiko.⁸³²

Baugrundrisiko: Das Baugrundrisiko ergibt sich aus Kontaminationen aus Altlasten, vorgefundenen Bodendenkmälern, Einschränkungen der zulässigen Bodenpressung bzw. Zusatzkosten aus notwendigen Sondergründungen oder ungünstigen hydrologischen Verhältnissen mit dadurch bedingten notwendigen Auftriebssicherungen oder Abdichtungsmaßnahmen.⁸³³ Zum Baugrundrisiko i. w. S. können neben dem Sanierungs- und Gefahrerforschungsrisiko auch das Abfallbeseitigungs-, Gründungsmaßnahmen-, Bauzeitverlängerungs- und Baukostenerhöhungsrisiko sowie das Risiko einer zivilrechtlichen Inanspruchnahme durch private Dritte gezählt werden.⁸³⁴

Das Sanierungsrisiko bezeichnet das Risiko, von der zuständigen Behörde mit einer Sanierungsverfügung zur Sanierung des Bodens und / oder des Grundwassers verpflichtet zu werden. Auf eigene Kosten den Boden- und / oder das Grundwasser untersuchen zu müssen, da die Behörden dies auf Grund eines Anfangsverdachtess verlangen, wird Gefahrerforschungsrisiko genannt. Das Risiko, verunreinigten Erdaushub mit hohen Kosten als Sondermüll beseitigen zu müssen, kann als Abfallbeseitigungsrisiko bezeichnet werden. Zusätzliche oder

⁸³¹ Zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken vgl. Zoller / Kiesel, Real Estate Structured Finance, S. 218.

⁸³² Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 44-46.

⁸³³ Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 46.

⁸³⁴ Vgl. hierzu sowie zu den folgenden Ausführungen Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 327-329, wobei Usinger zum Teil andere Namen für die Risikoarten verwendet.

besondere Gründungsmaßnahmen können notwendig werden, wenn der Boden nicht die erwartete Beschaffenheit besitzt (Gründungsmaßnahmenrisiko).

Bei der Factory Outlet Center-Errichtung ist das Baugrundrisiko stark von den zuvor dargestellten Standorttypen abhängig. Bei Standorten in der Lage „middle of nowhere“, bei denen das Center auf zuvor landwirtschaftlich genutzten Flächen errichtet werden soll, ist die Gefahr, auf Bodenverunreinigungen zu stoßen, im Vergleich zu Flächen, auf denen Fabrikgebäude stehen, relativ gering. Bei Centern, die im Stadtkern errichtet werden sollen, ist das Risiko, auf Bodendenkmäler zu stoßen, erheblich größer als bei Flächen am Stadtrand oder bei landwirtschaftlich genutzten Grundstücken.

Das auf Grund der Beschaffenheit des Bodens bestehende Bauzeitverlängerungs- und Baukostenerhöhungsrisiko wird weiter unten noch allgemein im Rahmen des Termin- und Kostenrisikos behandelt, weshalb es an dieser Stelle keiner weiteren Erläuterung bedarf. Das Risiko einer zivilrechtlichen Inanspruchnahme durch private Dritte liegt darin, dass Dritte, wie z. B. Grundstücksnachbarn, den Projektentwickler auf Unterlassung, Beseitigung oder Schadenersatz wegen einer von einer Altlast ausgehenden Beeinträchtigung des Nachbargrundstückes in Anspruch nehmen können. Die Höhe des Baugrundrisikos unterscheidet sich bei Factory Outlet Centern nicht zu dem bei anderen Immobilientypen.

Die soeben dargestellten Risiken können mit den nachfolgend dargestellten Instrumentarien weitgehend ausgeschaltet werden.⁸³⁵ Eine vertragliche Bewältigung von Altlastenrisiken bietet sich dem Projektentwickler von Factory Outlet Centern an. So kann sich der Projektentwickler durch eine Erklärung des Verkäufers, die Kosten einer Inanspruchnahme auf Grund von Boden- und / oder Grundwasserverunreinigungen zu übernehmen, freistellen lassen. Damit hat der Projektentwickler eine Regressmöglichkeit für den Fall der Inanspruchnahme geschaffen. Kostenerhöhungen, die in diesem Zusammenhang durch Bauzeitverlängerungen entstehen, können zusätzlich dem Verkäufer übertragen werden, sofern dies verhandelbar ist. Voraussetzung für die Durchsetzbarkeit

⁸³⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 329-331.

der Forderung im Schadensfall ist eine gute Bonität des Verkäufers. Ein weiteres Instrument kann sein, den Verkäufer zu verpflichten, umfangreiche Baugrunduntersuchungsergebnisse anerkannter Institute vorzulegen⁸³⁶ bzw. den Kaufvertrag unter der aufschiebenden Bedingung abzuschließen, dass solche Untersuchungen mit positivem Ergebnisausgang vorzulegen sind. Alternativ kommt noch für den Projektentwickler die Überwälzung des gesamten Baugrundrisikos, oder Teile dessen, auf den Bauunternehmer in Betracht.

Termin-, Qualitäts- und Kostenrisiko: Das Terminrisiko resultiert u. a. auch aus dem zuvor dargestellten Baugrundrisiko.⁸³⁷ Denn durch nicht geplante Maßnahmen, die sich z. B. aus dem Baugrund ergeben, können Terminverzögerungen resultieren. Aus den Terminverschiebungen wiederum können Kostenerhöhungen entstehen, insbesondere Steigerungen der Finanzierungskosten auf Grund längerer Finanzierungszeiten. Die Gefahr der Verzögerung bei der Erlangung des Baurechts bzw. der Baugenehmigung kann auch beispielhaft als Terminrisiko angeführt werden. Bei der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern ist diese Gefahr im besonderen Maße gegeben, da der Prozess der Baurechtschaffung komplex ist und eines Mitwirkens vieler Beteiligten bedarf.⁸³⁸ Starke Lobbyismusbearbeitung gegen die Errichtung eines Factory Outlet Centers kann diesen Prozess verzögern. Neben dem Kostenerhöhungseffekt des Terminrisikos können sich auch – und dies ist häufig viel gravierender – Verluste auf der Einnahmenseite ergeben. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Raumübergaben an Mieter erst verspätet stattfinden können und daher Mieteinnahmen erst später gezahlt werden oder Mieter auf Grund nicht rechtzeitig möglicher Übergaben und daraus resultierender Rücktrittsrechte vom Mietvertrag zurücktreten.

Das Qualitätsrisiko ergibt sich durch Abweichungen der Bauausführung von den vertraglich vereinbarten Leistungen und durch entstehende Mängel an der Bau-sache.⁸³⁹ Aus der Beseitigung der Qualitätsmängel können wiederum Termin-

⁸³⁶ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 179.

⁸³⁷ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 329.

⁸³⁸ Siehe Abschnitt 4.4.

⁸³⁹ Vgl. Bone-Winkel, Wertschöpfung, S. 442.

verschiebungen entstehen, woran sich die Verknüpfung von Qualitäts- und Terminrisiko zeigt.

Das Kostenrisiko kann sich unabhängig vom Termin- und Qualitätsrisiko auch dadurch ergeben, dass z. B. Planungsänderungen nachträglich notwendig werden. Insbesondere bei Innovationen, wozu auch Factory Outlet Center zählen, ist das Risiko nachträglicher Planungsänderungen groß. Begrenzt wird das Risiko durch die Verwandtschaft der Factory Outlet Center mit den Shopping Centern, wodurch auf Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten zurückgegriffen werden kann. Neben den Planungsänderungen kann auch das Risiko der Fehlkalkulation zu Kostenerhöhungen führen. Auch die Insolvenz eines Bauunternehmens kann durch die dadurch notwendig werdenden Neuvergaben der Bauaufträge zu Kostenerhöhungen führen.

Es existieren jedoch Möglichkeiten zur Ausschaltung bzw. Verringerung der Termin-, Qualitäts- und Kostenrisiken. Eine konsequente Aufbau- und Ablauforganisation im Projektentwicklungsunternehmen hilft bei der Risikoidentifikation und -vermeidung. Bei vom Projektentwickler mit bonitäts- und qualifikationsstarken Partnern sorgfältig abgeschlossenen Planer-, Bau- und Lieferverträgen können Termin-, Qualitäts- und Kostenrisiken vom Projektentwickler auf die Partner übertragen werden. Sinnvollerweise hat derjenige Partner das Risiko zu tragen, der dieses auf Grund seines Fachwissens oder seiner Vorkenntnis am besten einschätzen kann.⁸⁴⁰ So können z. B. Risiken aus Qualitätsmängeln am Bauwerk und Kostenerhöhungen, die durch Terminverzögerungen bei Baumaßnahmen entstehen, auf Bauunternehmen verlagert werden.⁸⁴¹ Auch sogenannte „Multi Risk-Versicherungen“ können Restrisiken zum Teil abdecken.⁸⁴² Völlig risikolose Projektentwicklungen wird es jedoch nicht geben, da Restrisiken immer beim Projektentwickler verbleiben, insbesondere bei Projekten mit Neuartigkeitscharakter.

⁸⁴⁰ Auf die Steuerung der Qualitäts- / Leistungs-, Kosten- und Terminkomponente wird noch im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert eingegangen.

⁸⁴¹ Zur Absicherung der Erfüllung der Verpflichtungen der Bauunternehmen sind Bürgschaften von deren Banken hilfreich. Die Höhe der sogenannten Fertigstellungsbürgschaft liegt zu meist bei fünf bis 15 vH des Bauvolumens.

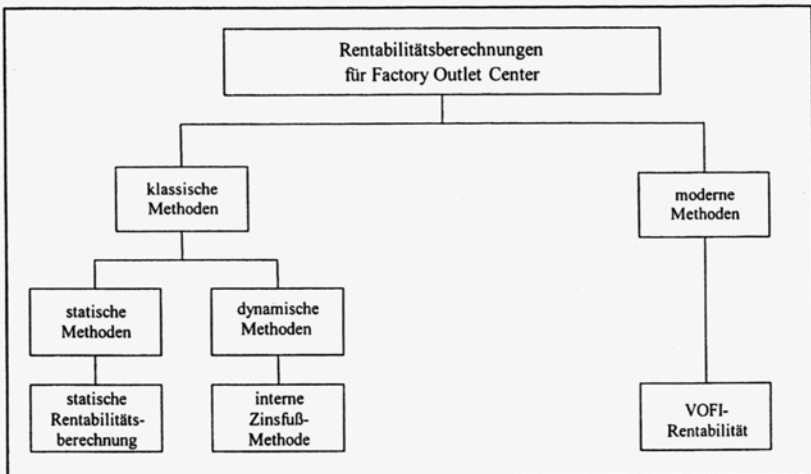
⁸⁴² Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 46.

5.2.4 Rentabilitätsanalyse

5.2.4.1 Typologisierung der Methoden der Rentabilitätsanalyse

Rentabilitätsberechnungen können - ebenso wie die Investitionsrechnungen - in die klassischen und die modernen Methoden unterteilt werden.⁸⁴³ Die klassischen Methoden lassen sich –so wie in Abbildung 27 dargestellt- noch in die statische Rentabilitätsrechnung und in die dynamische interne Zinsfußmethode untergliedern. Die moderne Methode wird repräsentiert durch die VOFI-Rentabilität.

Abbildung 27: Typologisierung der Methoden der Rentabilitätsrechnung⁸⁴⁴



In die Rentabilitätsanalyse fließen die Ergebnisse der Standort- und Marktanalyse, des Nutzungskonzeptes sowie der Risikoanalyse ein.⁸⁴⁵ Die Rentabilitätsanalyse muss aus einer Betrachtung der Projektkostenkalkulation und der potentiellen Verkaufserlöse bestehen,⁸⁴⁶ um so zu einer Gewinnermittlung zu gelangen. Nachfolgend wird dieses beispielhaft für ein Factory Outlet Center in der Lage „middle of nowhere“ aufgezeigt.

⁸⁴³ Vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 179.

⁸⁴⁴ Abbildung in Anlehnung an Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 179. Schulte / Ropeter stellen in ihrer Abbildung nicht nur die Methoden der Rentabilitätsrechnung, sondern sämtliche Methoden der Investitionsrechnung dar.

⁸⁴⁵ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 168.

⁸⁴⁶ Da die potentiellen Verkaufserlöse mit Hilfe der Mieterträge ermittelt werden, beinhaltet die Schätzung der Verkaufserlöse die Ermittlung der Mieterlöse.

5.2.4.2 Beispiel einer statischen Rentabilitätsberechnung

5.2.4.2.1 Kostenkalkulation

Kostenermittlungen dienen als Grundlage für die Kostenkontrolle, für Planungs-, Vergabe- und Ausführungsentscheidungen sowie zum Nachweis der entstandenen Kosten. Die Grundlage für die Ermittlung und die Gliederung der Kosten im Hochbau ergibt sich aus der DIN 276.⁸⁴⁷ Diese erfasst die Investitionskosten für die Herstellung, den Umbau und die Modernisierung von Bauwerken im Hochbau,⁸⁴⁸ somit auch die Kosten von Factory Outlet Centern.

Die Art und die Detaillierung der Kostenermittlung sind abhängig vom Stand der Planung und Ausführung sowie den jeweils verfügbaren Informationen, z. B. in Form von Zeichnungen, Berechnungen und Beschreibungen. Je nach Genauigkeit der Kostenermittlung sieht die DIN 276 die folgenden vier Stufen der Kostenermittlung vor.⁸⁴⁹

- Kostenschätzung (überschlägige Ermittlung der Kosten auf Grundlage der Ergebnisse der Vorplanung)
- Kostenberechnung (angenäherte Ermittlung der Kosten auf Grundlage der Ergebnisse der Entwurfsplanung)
- Kostenanschlag (möglichst genaue Ermittlung der Kosten auf der Grundlage von Angeboten, Aufträgen und bereits entstandenen Kosten)
- Kostenfeststellung (Ermittlung der tatsächlich entstandenen Kosten auf der Grundlage der geprüften Abrechnungsbelege)

Die Kostengliederung gemäß der DIN 276 sieht drei Ebenen vor, die durch dreistellige Ordnungsziffern gekennzeichnet sind. Die Gesamtkosten gliedern sich in der ersten Ebene der Kostengliederung in folgende sieben Kostengruppen:

100	Baugrundstück
200	Erschließung
300	Bauwerk
400	Geräte
500	Außenanlagen
600	Zusätzliche Maßnahmen
700	Baunebenkosten

⁸⁴⁷ Stand der aktuellen DIN: Juni 1993.

⁸⁴⁸ Vgl. Hoffmann, Baubetrieb, S. 238.

⁸⁴⁹ Vgl. Brauer, Immobilienwirtschaft, S. 530-534; DIN 276, Teil 2, Seite 4; siehe auch § 10 HOAI Abs. 2.

Die Kostenkalkulation nach der DIN 276 ist eine statische Berechnung, d. h. der Zahlungszeitpunkt bleibt unberücksichtigt.⁸⁵⁰ Die in die Kostenkalkulation einfließenden Angaben beruhen auf Verhandlungsergebnissen, wie zumeist dem Grundstückskaufpreis, gesetzlichen Vorgaben, wie z. B. der Grunderwerbsteuer in Höhe von 3,5 vH, und Kostenschätzungen,⁸⁵¹ wie z. B. die der Baukosten.⁸⁵² Tabelle 17 gibt die Ausgangsdaten für eine Kostenkalkulation für ein Factory Outlet Center in der Lage „middle of nowhere“ mit einer vermietbaren Fläche von 15.000 qm wieder. Tabelle 18 stellt beispielhaft die dazugehörige Kostenkalkulation nach der DIN 276 dar.⁸⁵³

Tabelle 17: Ausgangsdaten des gewählten Beispiels für
ein Factory Outlet Center

Grundstücksgröße	60.000 qm
vermietbare Fläche	15.000 qm
Bruttogeschossfläche (BGF)	18.000 qm
Anzahl PKW-Stellplätze	1.364 Stück
Stellplatzfläche incl. Zuwegung	25 qm / Stellplatz
Geschossanzahl	1
Jahresnettomiete	3.375.000 Euro
Inflationsrate	2,0 vH

Die Kosten des Baugrundstückes sind mit € 50 / qm angegeben. Um diesen Wert einordnen zu können, muss beachtet werden, dass es sich hierbei um ein bisher extensiv genutztes Grundstück in der Lage „middle of nowhere“ handelt.⁸⁵⁴ Die Erschließung des Grundstückes ist mit insgesamt € 30 / qm kalku-

⁸⁵⁰ Auf eine sehr umfangreiche Darstellung der vorhandenen Kalkulationsweisen wird hier zu Gunsten eines Beispiels für eine Kostenkalkulation eines Factory Outlet Centers verzichtet. Zu Grundlagen des Kalkulierens vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 194-199; Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 185-189 sowie Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 530-534. Der Zahlungszeitpunkt ist bei der statischen Methode nur für Berechnung der anfallenden Zinsen relevant.

⁸⁵¹ Im weiteren Projektverlauf wird anstelle der Kostenschätzungen zu Kostenberechnungen, Kostenanschlägen und Kostenfeststellungen übergegangen.

⁸⁵² Kostengruppen 300 und 400 nach DIN 276.

⁸⁵³ Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Kalkulationen sowie Rechengrößen vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 194-199 sowie Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 188-193. In der Kostenkalkulation werden innerhalb der einzelnen Kostengruppen 100 bis 700 (erste Ebene) Kostenpositionen zusammengezogen und gemeinsam dargestellt.

⁸⁵⁴ Hierbei könnte es sich z. B. um ein zuvor landwirtschaftlich genutztes Grundstück oder ein stillgelegtes Fabrikgelände handeln.

Tabelle 18: Beispiel einer Kostenkalkulation für ein Factory Outlet Center nach DIN 276

Gruppe	Kostenpositionen	Erläuterungen	insgesamt in €	€/qm vermietet. Fläche
100	Kosten des Baugrundstückes			
	Kaufpreis	60.000 qm x € 50 / qm	3.000.000	200
	Erwerbsnebenkosten			
	Vermessung		50.000	3
	Gerichts- und Notariatsgebühren	1 vH von € 3.000.000	30.000	2
	Makler		0	0
	Grunderwerbsteuer	3,5 vH von € 3.000.000	105.000	7
	Baugrunduntersuchung		100.000	7
	Freimachen u. Herrichten			
	Ablösen von Rechten		0	0
	Abräumen, Planieren		50.000	3
200	Erschließung			
	Öffentliche Erschließung	€ 15 / qm Grundstücksfläche	900.000	60
	Wasserver- u. -entsorgung, Stromversorgung, Fernmeldetechnik			
	Nichtöffentliche Erschließung	€ 15 / qm Grundstücksfläche	900.000	60
	Wasserver- u. -entsorgung, Stromversorgung, Fernmeldetechnik			
300	Bauwerk			
	Gründung, tragende / nichttragende Konstruktion	€ 800 / qm BGF (18.000 qm)	14.400.000	960
	Installationen, zentrale Betriebstechnik für Abwasser, Wasser, Heizung, Raumluftechnik, Fernmeldetechnik,...	in € 800 / qm enthalten		
	Kunst		0	0
	Baukostenreserve	4 vH von € 14.400.000	576.000	38
400	Gerät			
	Geräte, Möbel, Beleuchtung z.B. Feuerlöscher, Wegweiser, Sitzmöbel, Abfallbehälter	in € 800 / qm enthalten	0	0
500	Außenanlagen			
	Kfz- u. Busstellplätze, Fahrradständer	90 / qm Stellplatzfläche	3.068.182	205
	Schilder mit Center-Namen,...		250.000	17
	Gärtnerarbeiten etc.		100.000	7
600	Zusätzliche Maßnahmen bei Erschließung, Bauwerk, Außenanlagen		0	0
700	Baunebenkosten			
	Architekten, Gutachter, Rechtsanwälte	14 vH von € 14.976.000	2.096.640	140
	Finanzierung	Kredit: € 24.000.000		
	einmalige Finanzierungskosten	0,75 vH vom Kreditbetrag	180.000	12
	für Grundstück und Erwerbsnebenk.	15 Monate, 6 vH p. a.	250.125	17
	für Bauleistung	12 Monate, 6 vH p. a., 50 vH	605.825	40
	für Übriges	36 Monate, 6 vH p. a., 50 vH	506.933	
	behördliche Baugenehmigungsgebühren		250.000	17
	Vermietungskosten (Makler)	2 Monatsmieten	562.500	38
	Marketing	4 Monatsmieten	1.125.000	75
	Mieter "Incentives"	2 Monatsmieten	562.500	38
	Projektreserve	3 vH von € 15.268.705 (Projekt- abzgl. Baukosten)	458.061	31
	Gesamtinvestitionssumme		30.126.767	2.008

liert.⁸⁵⁵ Die Baukosten für das Gebäude (ohne Außenanlagen) wurden mit € 800 / qm Bruttogeschossfläche angesetzt. Für die Stellplatzflächen inkl. Zuwegung wurden € 90 / qm kalkuliert.⁸⁵⁶

Die Kosten für Architekten, Gutachter, Rechtsanwälte etc. wurden pauschal mit 14 vH auf die Kosten des Bauwerks⁸⁵⁷ angesetzt. Häufig werden für Architekten, Gutachter und Rechtsanwälte nur 10 bis 12 vH kalkuliert. Bei einem Factory Outlet Center empfiehlt sich der hier gewählte höhere Ansatz, da auf Grund der schwierigen Baurechtssituation mit erhöhten Gutachter- und Rechtsanwaltskosten zu rechnen ist. In den einmaligen Finanzierungskosten sind die Kosten für das finanzierende Institut und Finanzierungsnebenkosten wie z. B. ein zusätzlich gefordertes Gutachten enthalten.

In der Kostenkalkulation sind alle Kostenpositionen auch als Quadratmeterwert ausgewiesen. Insgesamt ergeben sich Kosten von ca. € 2.008 / qm vermietbare Fläche. Bei einer Erstellung des Factory Outlet Centers zu ca. € 30,126 Mill. und einer Jahresnettomiete von € 3,375 Mill. ergibt sich ein Mietenmultiplikator für die Erstellung von unter 9, was als niedrig, und damit günstig für den Projektentwickler anzusehen ist.

Mieteinnahmenkalkulation

Um die Erlöse zu berechnen,⁸⁵⁸ muss sowohl der Trader-Developer als auch der Investor-Developer die voraussichtlich erzielbaren Mieten kalkulieren.⁸⁵⁹ Der Trader-Developer, weil über die Mieterlöse der erzielbare Verkaufspreis bestimmt wird, der Investor-Developer, da die Mieterlöse seinen zukünftigen Zahlungsstrom aus der Investition darstellen. Tabelle 19 stellt die Sichtweise beider Developertypen dar.⁸⁶⁰

⁸⁵⁵ Kostenansatz wird bei einem stillgelegten Fabrikgelände niedriger ausfallen, dafür würden dann Abbruchkosten für einige Gebäudeteile und Außenanlagen sowie Kosten für Dekontaminationen anfallen.

⁸⁵⁶ 1.364 Stellplätze x 25 qm / Stellplatz Stellplatzfläche inkl. Zuwegung = 34.100 qm. 60.000 qm (Grundstück) – 34.100 qm (Stellplatzfläche) – 18.000 qm (BGF) = 7.900 qm. Diese 7.900 qm stellen begrünte Außenfläche dar.

⁸⁵⁷ Die Kosten des Bauwerks bilden die Kostengruppe 300 der DIN 276.

⁸⁵⁸ Die Erlösrechnung ist das Pendant zur Kostenrechnung. Vgl. hierzu Weber, Controlling, S. 190-191.

⁸⁵⁹ Zu den Begriffen Trader-Developer und Investor-Developer siehe auch Punkt 4.3.1.1

⁸⁶⁰ Zu den Quadratmeterwertansätzen der Bewirtschaftungskosten vgl. Harrop, Verkehrswertermittlung, S. 499-501.

Tabelle 19: Beispiel einer Mieteinnahmenkalkulation für ein Factory Outlet Center

Mieter \ Mietangaben	vermietbare	durchschnittl.	Netto-	durchschnittl.	durchschnittl.	Netto-	Jahresrohertrag (Nettoum-
	Fläche	Nettobasismiete / qm	basismiete	Umsatz / qm	Umsatzmiete	umsatzmiete	satzmiete mit Nettobasis-
	in qm	in €	p.a. in €	in €	in vH vom Umsatz	ges. in €	miete als Mindestmiete) in €
Markenartikelhersteller							
- Ankermieter	1.500	15,00	270.000	4.000	6,00	360.000	360.000
- übrige Mieter	13.000	18,00	2.808.000	3.000	7,50	2.925.000	2.925.000
Gastronomie	500	15,00	90.000	2.500	5,00	62.500	90.000
Summe	15.000	17,60	3.168.000	3.083	6,21	3.347.500	3.375.000
Bewirtschaftungskosten:							
		€/ qm / Monat		€/ Monat			€ p. a.
Allgemeine Kosten:							
- Allgemeinstrom		0,52		7.746			92.953
- Hausmeister / haustechnisches Personal		0,43		6.519			78.228
- Wartung		0,58		8.743			104.917
- Müll / einschließlich Betriebsmüll		0,26		3.835			46.016
- Wasser und Kanalisation		0,27		3.988			47.857
- Bewachung		0,46		6.902			82.829
- Reinigung und Gartenpflege		0,59		8.820			105.837
Summe allgemeine Kosten		1,59		46.553		558.638	
Centermanagement		1,00		14.955			179.463
Verwaltung		0,82		12.271			147.252
Grundsteuer		0,34		5.062			60.741
Versicherung		0,24		3.528			42.335
Instandhaltungskosten		0,42		6.250			75.000
Mietausfallwagnis			4 vH der Jahresnettomiete				135.000
Summe Bewirtschaftungskosten							1.198.429
Überschuss des Eigentümers:							
Jahresrohertrag							3.375.000
- Instandhaltungskosten (nicht auf die Mieter umlegbar)							75.000
- Mietausfallwagnis (nicht auf die Mieter umlegbar)							135.000
= Jahresreinertrag							3.165.000

In den Mietverträgen können umsatzunabhängige Basismieten⁸⁶¹ kombiniert mit Umsatzmieten vereinbart werden.⁸⁶² Da die Markenartikelhersteller als Mieter diejenigen Institutionen der Immobilienökonomie sind, die bisher den Engpassfaktor darstellen, empfiehlt es sich, für diese Gruppe besondere Anreize zu schaffen. Nettomonatsmieten von € 15 – 18 / qm sind für solche Einzelhandelsflächen als konservativ kalkuliert anzusehen und sollen einen Anreiz bieten.⁸⁶³ Die in der Regel höheren Umsatzmieten kommen nur bei Erfolg des Angebotes des Markenartikelherstellers zur Anwendung.⁸⁶⁴ Die Nettoumsatzmiete mit der Nettobasismiete als Mindestmiete beträgt € 3,375 Mill. p. a. Diese Mieteinnahme wird auch Jahresrohertrag genannt.

Der Jahresrohertrag wird aus Sicht des Eigentümers des Centers um die nicht auf die Mieter umlegbaren Bewirtschaftungskosten, hier € 210.000 p. a., reduziert. Zu diesen nicht umlegbaren Bewirtschaftungskosten zählen die Instandhaltungskosten⁸⁶⁵ und das kalkulierte Mietausfallwagnis.⁸⁶⁶ Alle übrigen aufgeführten Bewirtschaftungskosten sind von den Mietern zu tragen.⁸⁶⁷

5.2.4.2.3 Berechnung des Projektgewinns und dessen Sensitivität

In diesem Kapitel wird aus Sicht eines Trader-Developers auf Basis der vorhergehenden Kapitel der potentielle Verkaufspreis und der Projektgewinn errechnet. Um den potentiellen Verkaufspreis zu ermitteln, bietet sich eine Wertermitt-

⁸⁶¹ Anstelle des Begriffes Basismiete kann auch der Begriff Mindestmiete verwendet werden.

⁸⁶² Die vertraglichen Ausgestaltungen hierzu werden im weiteren Verlauf der Arbeit noch detaillierter erläutert.

⁸⁶³ Die im Einzelhandelsimmobilienmarkt üblichen Mieten lassen sich den Researchberichten der großen Maklerhäuser entnehmen, wie z. B. Jones Lang LaSalle, DTZ Zedlhoff Tie Leung, Aengevelt, Kemper's, Brockhoff & Partner Immobilien, Knight Frank, CB Richard Ellis, Cushman & Wakefield Healey & Baker, Atis Real Müller.

⁸⁶⁴ In Deutschland liegen die Mieten in Relation zum Umsatz beim Textileinzelhandel bei ca. 6 – 8 vH, beim Schuheinzelhandel bei ca. 5 – 7 vH, beim Glas-, Porzellan- und Keramikeinzelhandel bei ca. 6 – 7 vH, beim Lederwareneinzelhandel bei ca. 7 vH und beim Sportartikeleinzelhandel bei ca. 5 vH. Vgl. Kaapke, Mietkosten, S. 28-30; Brockhoff & Partner Immobilien GmbH, Einzelhandelsimmobilien, S. 32.

⁸⁶⁵ Obwohl es sich in diesem Beispiel um einen Neubau handelt, und damit die Gewährleistungshaftung des Bauunternehmens noch gilt, werden hier Instandhaltungskosten in Höhe von € 5 p. a. / qm kalkuliert. Dadurch wird eine Instandhaltungsrücklage kontinuierlich aufgebaut, die in späteren Jahren verwendet werden kann.

⁸⁶⁶ In diesem Beispiel wird davon ausgegangen, dass bereits bei Eröffnung des Centers eine Vollvermietung gegeben ist. Daher wird hier mit einem gleichbleibenden Mietausfall von 4 vH des Jahresrohertrages gerechnet.

⁸⁶⁷ Siehe hierzu auch die Bewertung des Factory Outlet Centers in Tabelle 22. Zu den Angaben der Bewirtschaftungskosten vgl. Kinzer, Betriebskosten, S. 348-350. Es handelt sich bei den Nebenkosten um die durchschnittlich bei Shopping Centern anfallenden Kosten.

lung an, für die es verschiedene Verfahren gibt. In der immobilienwirtschaftlichen Praxis wird der Verkaufspreis häufig nur vereinfachend über Nettoanfangsrenditen bzw. Mietenmultiplikatoren⁸⁶⁸ errechnet. In dieser Arbeit werden beide Wege dargestellt, sowohl der Weg über eine umfassende Wertermittlung als auch das vereinfachte Verfahren über Mietenmultiplikatoren. Begonnen wird mit dem vereinfachten Verfahren in Tabelle 20 und 21.

Tabelle 20: Beispiel einer Gewinnalternativenmatrix für Factory Outlet Center-Projektentwicklungen mit dem Mietenmultiplikator und der Jahresnettomiete als Variablen

		Variation des Mietenmultiplikators			
		in Euro	Faktor 12,5	Faktor 13	Faktor 13,5
Variation der Jahresnettomiete	+ 10 vH	Jahresnettomiete	3.712.500	3.712.500	3.712.500
		Verkaufspreis	46.406.250	48.262.500	50.118.750
		Projektgewinn	16.279.483	18.135.733	19.991.983
	+ - 0 vH	Jahresnettomiete	3.375.000	3.375.000	3.375.000
		Verkaufspreis	42.187.500	43.875.000	45.562.500
		Projektgewinn	12.060.733	13.748.233	15.435.733
	- 10 vH	Jahresnettomiete	3.037.500	3.037.500	3.037.500
		Verkaufspreis	37.968.750	39.487.500	41.006.250
		Projektgewinn	7.841.983	9.360.733	10.879.483

Tabelle 21: Beispiel einer Gewinnalternativenmatrix für Factory Outlet Center-Projektentwicklungen mit dem Mietenmultiplikator und den Projektkosten als Variablen

		Variation des Mietenmultiplikators			
		in Euro	Faktor 12,5	Faktor 13	Faktor 13,5
Variation der Projektkosten	+ 10 vH	Verkaufspreis	42.187.500	43.875.000	45.562.500
		Projektkosten	33.139.443	33.139.443	33.139.443
		Projektgewinn	9.048.057	10.735.557	12.423.057
	+ - 0 vH	Verkaufspreis	42.187.500	43.875.000	45.562.500
		Projektkosten	30.126.767	30.126.767	30.126.767
		Projektgewinn	12.060.733	13.748.233	15.435.733
	- 10 vH	Verkaufspreis	42.187.500	43.875.000	45.562.500
		Projektkosten	27.114.090	27.114.090	27.114.090
		Projektgewinn	15.073.410	16.760.910	18.448.410

⁸⁶⁸ In der immobilienwirtschaftlichen Praxis auch Faktor genannt.

In der ersten Matrix werden die Faktoren Mietenmultiplikator und Jahresnettomiete variiert, um so die Sensitivität des Projektgewinns zu ermitteln. Der Gewinn bewegt sich zwischen € 7 und € 19 Mill. Die zweite Matrix gibt die Variation des Mietenmultiplikators und der Projektkosten wieder. Der Gewinn liegt hier zwischen € 9 und € 18 Mill.

Eine exaktere Möglichkeit zur Verkaufspreisermittlung kann anstelle der Errechnung des Verkaufspreises ausschließlich über die Variablen des Mietenmultiplikators und der Jahresnettomiete über eine Marktwernermittlung nach dem Discounted Cashflow-Verfahren erfolgen.⁸⁶⁹ Dieses Verfahren wird hier im Folgenden für eine Factory Outlet Center-Bewertung angewandt. Alternativ zu diesem Verfahren können zur Wertbestimmung andere Verfahren gewählt werden, wie z. B. das Vergleichswertverfahren, Ertragswertverfahren oder Sachwertverfahren.⁸⁷⁰ Mit diesen drei Verfahren lässt sich ein Verkehrswert gemäß § 194 BauGB bestimmen.⁸⁷¹

Da Factory Outlet Center der Ertragserzielung dienen, kommen das deutsche Ertragswertverfahren sowie das Discounted Cashflow-Verfahren in die engere Auswahl. Beide Verfahren würden hier ihren Zweck erfüllen.⁸⁷² Beispielhaft dargestellt wird hier das Discounted Cashflow-Verfahren, da Mieteinnahmensteigerungen so besser dargestellt werden können.⁸⁷³ Tabelle 22 zeigt beispielhaft eine Wertermittlung eines Factory Outlet Centers. In dieser Bewertung werden die Mieteinnahmen der ersten zehn Jahre, reduziert um die nicht umlegbaren Bewirtschaftungskosten, und der erzielbare Verkaufspreis in zehn Jahren auf den heutigen Tag diskontiert.

⁸⁶⁹ Für einen Überblick vgl. Thomas / Leopoldsberger / Walbröhl, Immobilienbewertung, S. 419-446.

⁸⁷⁰ Siehe § 7 Abs. 1 WertV.

⁸⁷¹ Die Ermittlung eines Beleihungswertes, Versicherungswertes oder Einheitswertes kommt hier nicht näher in Betracht, da diese nicht zur Bestimmung eines Verkaufspreises dienen. Zum Beleihungswert siehe § 12 Abs. 1 Hypothekendarstellungsgesetz, zum Versicherungswert siehe § 13 Nr. 2 Gesetz über den Versicherungsvertrag und zum Einheitswert siehe § 9 Abs. 2 Bewertungsgesetz.

⁸⁷² Zum Vergleich der beiden Verfahren vgl. Thomas / Leopoldsberger / Walbröhl, Immobilienbewertung, S. 437-441.

⁸⁷³ Im angelsächsischen Verfahren ist sowohl eine Wertermittlung unter der Prämisse konstanter Mieterträge möglich als auch unter Einbeziehung zukünftiger Mietsteigerungen.

Zur Bewertung kann noch Folgendes Erklärendes angemerkt werden: Sämtliche Bewirtschaftungskosten, mit Ausnahme der Instandhaltung und des Mietausfallwagnisses, werden von den Mietern getragen. Im Jahr fünf und zehn wurde unterstellt, dass bei Auslaufen von Mietverträgen ca. 15 vH der Fläche für zwei Monate Leerstand aufweisen. Die in den zwei Monaten für die unvermieteten Flächen anfallenden Nebenkosten sind vom Eigentümer zu tragen. Für die Wiedervermietung werden sogenannte Mieter-Incentives und Maklergebühren in die Berechnung eingestellt. Zur Ermittlung des Bruttoverkaufserlöses im Jahr zehn wird ein Mietenmultiplikator von 13 zu Grunde gelegt.⁸⁷⁴

Der gesamte ermittelte Netto-Cashflow wird auf das Jahr eins diskontiert. Der hierfür verwendete Diskontierungszins setzt sich aus einem Basiszins und einem Risikozuschlag zusammen. Der Basiszins ist der Zinssatz für eine risikofreie Kapitalanlage. Die langfristig im Durchschnitt erzielbaren Renditen bei Anleihen der Bundesrepublik Deutschland können hierfür als Referenzgröße herangezogen werden.⁸⁷⁵ In dem hier gewählten Beispiel werden sechs Prozent als Basiszinssatz zugrundegelegt. Hinzu kommt der Risikozuschlag, da eine Immobilieninvestition ein höheres Risiko als die oben erwähnte Anleihe aufweist. In der Regel liegt dieser bei ein bis zwei Prozent.⁸⁷⁶ Auf Grund der mit Innovationen verbundenen erhöhten Risiken werden hier zwei Prozent gewählt, so dass sich ein Diskontierungszins von acht Prozent ergibt. Durch Diskontierung mit diesem Zinssatz errechnet sich ein Wert des Centers von ca. € 43,7 Mill.

⁸⁷⁴ Stattdessen kann auch der Liegenschaftszins gewählt werden, dessen Kehrwert dem Mietenmultiplikator entspricht. Vgl. zur Ableitung des Liegenschaftszinses Kleiber, WertV, Rand Nr. 9-38. Von dem Verkaufserlös werden die Erwerbsnebenkosten vom Bruttoverkaufserlös subtrahiert, da davon ausgegangen wird, dass der Käufer die bei der Ermittlung des Bruttoverkaufserlöses zugrundeliegende Rendite erzielen, und diese nicht durch seine Ankaufsnebenkosten schmälern möchte. Es wäre auch ein Nichtabzug der Erwerbsnebenkosten begründbar, z. B. wenn die Gesellschaft verkauft würde und nicht die Immobilie, da dann diese Kosten nicht anfallen. Bei der weiter oben dargestellten vereinfachten Vorgehensweise zur Ermittlung eines Kaufpreises der Immobilie ist sowohl ein Abzug der Erwerbsnebenkosten als auch ein Nichtabzug vorstellbar. In der Regel werden diese Kosten nicht abgezogen, weshalb bei der Alternativenmatrix der Weg des Nichtabzuges gewählt wurde.

⁸⁷⁵ Zur möglichen Vorgehensweise und zur Schwierigkeit bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes vgl. Thomas / Leopoldsberger / Walbröhl, Immobilienbewertung, S. 423-424. In der Regel werden dabei die im Durchschnitt erzielbaren Anleihen mit zehnjähriger Laufzeit betrachtet.

⁸⁷⁶ Zum Risikozuschlag vgl. Thomas / Leopoldsberger / Walbröhl, Immobilienbewertung, S. 424.

5.2.4.3 Beispiel einer internen Zinsfußberechnung

Der interne Zinsfuß kann als der Zinssatz definiert werden, bei dem der Kapitalwert einer Investition den Wert Null annimmt.⁸⁷⁷ Da das Eigenkapital in der Regel der Knappheitsfaktor⁸⁷⁸ bei den Developern und Investoren ist, wird die interne Zinsfußmethode, welche die durch die Investition ausgelöste Verzinsung des jeweils in der Anlage gebundenen Eigenkapitals widerspiegelt,⁸⁷⁹ gern von Developern und Investoren, insbesondere auch von den angloamerikanischen Opportunity Fonds, verwendet.⁸⁸⁰ Daher wird ein Beispiel einer internen Zinsfußberechnung aufgezeigt, obwohl es starke Kritik an der Berechnung des internen Zinsfußes – insbesondere an der Wiederanlageprämisse⁸⁸¹ – gibt.⁸⁸² Tabelle 23 zeigt die Zahlungsströme für eine interne Zinsfußberechnung am Beispiel des zuvor dargestellten Factory Outlet Centers in vereinfachter Form.⁸⁸³ In diesem Fall wird unterstellt, dass das Center vom Projektentwickler direkt nach Fertigstellung veräußert wird.

⁸⁷⁷ Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 86. Der Kapitalwert wird dabei definiert als die „Summe aller mit dem Kalkulationszinsfuß auf den Zeitpunkt $t = 0$ diskontierten Investitionszahlungen.“ Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 86.

⁸⁷⁸ Zur Knappheit von Gütern vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 6 und S. 393.

⁸⁷⁹ Vgl. gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Prognoserenditen, S. 4. Erwähnenswert sind unterschiedliche Interpretationen zum internen Zinsfuß. Vertreter der Ansicht des internen Zinsfußes als des insgesamt oder zu Anfang der Investition eingesetzten Kapitals sind Buchner, Auswahlkriterium, S. 237; Buchner, Frage, S. 694 sowie Henke, Vermögensrentabilität, S. 178. Bitz hingegen interpretiert den internen Zinsfuß als Verzinsung des durchschnittlich gebundenen Kapitals. Vgl. Bitz, Interne Zinsfuß, S. 148. In dieser Arbeit wird den jüngeren Veröffentlichungen zu diesem Thema gefolgt, die den internen Zinsfuß als Verzinsung des jeweils gebundenen Kapitals interpretieren. Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 121-123; Altrogge, Investition, S. 311; Hax, Investition, S. 25; Rolfes, Investitionsrechnung, S. 78; Blohm / Lüder, Schwachstellenanalyse, S. 100. Als gebundenes Kapital gilt in der vorliegenden Arbeit ausschließlich das Eigenkapital, nicht das Gesamtkapital. In den folgenden Beispielen wird angenommen, dass das Fremdkapital von Kreditinstituten zur Verfügung gestellt wird, es somit aus Sicht der Investoren nicht deren gebundenes Kapital ist. Diese Sichtweise entspricht auch der Herangehensweise der gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. an die Berechnung eines internen Zinsfußes für geschlossene Immobilienfonds, die ausdrücklich erwähnt, dass es sich um das gebundene Eigenkapital handelt. Vgl. gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Prognoserenditen, S. 4. Kruschwitz hingegen spricht pauschal vom Kapital. Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 85-90.

⁸⁸⁰ Vgl. hierzu auch Ballard / Muldavin, Mezzanine Real Estate Investing, S. 38-39.

⁸⁸¹ Die unterstellte Wiederanlageprämisse besagt, dass sämtliche im Betrachtungszeitraum anfallenden Überschüsse wiederum zum Kalkulationszinsfuß verzinst werden.

⁸⁸² Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 85-93; Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 186-189; Ropeter, Investitionsanalyse, S. 132-135.

⁸⁸³ Ohne Berücksichtigung steuerlicher Aspekte.

Tabelle 23: Zahlungsströme eines vereinfachten Beispiels für eine interne Zinsfußberechnung der Projektentwicklungsphase eines Factory Outlet Centers

Angaben in Euro	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Projektkosten	-6.126.767	-6.000.000	-6.000.000	-12.000.000
Fremdkapital		6.000.000	6.000.000	12.000.000
Mieteinnahmen - BWK*				
Verkaufserlös				43.700.000
Tilgung				-24.000.000
Cashflow gesamt	-6.126.767	0	0	19.700.000
Interner Zinsfuß				47,60 vH
*: BWK = Bewirtschaftungskosten; hier nur die vom Eigentümer zu tragenden Bewirtschaftungskosten				

Die der Berechnung des internen Zinsfußes zugrundeliegende Formel lautet wie folgt:

Formel 1: Berechnung des internen Zinsfußes⁸⁸⁴

$$0 = \sum_{t=1}^n (\dot{U}_t) \cdot (1+r)^{-t} + V_n \cdot (1+r)^{-n} - EK_0$$

\dot{U}_t Überschuss der Periode (t)

r interner Zinsfuß

V_n Veräußerungserlös am Ende des Betrachtungszeitraumes (n)
nach sonstigen veräußerungsabhängigen Kosten

EK_0 eingesetztes Eigenkapital

Für den oben dargestellten Dreiperiodenfall ergibt sich somit folgende Formel:

Formel 2: Berechnung des internen Zinsfußes im Dreiperiodenfall

$$0 = \dot{U}_1 \cdot (1+r)^{-1} + \dot{U}_2 \cdot (1+r)^{-2} + \dot{U}_3 \cdot (1+r)^{-3} + V_3 \cdot (1+r)^{-3} - EK_0$$

⁸⁸⁴ Vgl. gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Prognoserenditen, S. 4. Im Gegensatz zur gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. erfolgt in der vorliegenden Arbeit aus Vereinfachungsgründen keine Berücksichtigung steuerlicher Aspekte.

Durch Einsetzen der im obigen Beispiel genannten Zahlen ergibt sich dann folgende Formel:

Formel 3: Interne Zinsfußberechnung für oben dargestellten
Dreiperiodenfallbeispiel

$$0 = 0 \cdot (1+r)^{-1} + 0 \cdot (1+r)^{-2} + 0 \cdot (1+r)^{-3} + 19.700.000 \cdot (1+r)^{-3} - 6.126.767$$

Mit Hilfe einer iterativen Methode (Newton-Verfahren), die einen Ausgangswert (Versuchszinsfuß) schrittweise verbessert, ergibt sich für „r“ ein Wert von 0,476 und damit ein interner Zinsfuß von 47,60 Prozent.⁸⁸⁵

In einem weiteren Beispiel wird nachfolgend eine interne Zinsfußberechnung mit einer um zwei Jahre verlängerten Investitionsdauer dargestellt. In diesen zwei Jahren nach Fertigstellung des Centers erhält der Eigentümer die zuvor kalkulierten Mieteinnahmen. Da die höchste Wertschöpfung in der Projektentwicklungsphase liegt, verringert sich der interne Zinsfuß in dem in Tabelle 24 dargestellten Beispiel auf 30,8 Prozent.

Tabelle 24: Zahlungsströme eines vereinfachten Beispiels für eine interne Zinsfußberechnung der Projektentwicklungs- und Nutzungsphase eines Factory Outlet Centers

Angaben in €	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Projektkosten	-6.126.767	-6.000.000	-6.000.000	-12.000.000		
Fremdkapital		6.000.000	6.000.000	12.000.000		
Mieteinnahmen - BWK*					3.165.000	3.219.876
Zins in Bestandsphase**					-1.560.000	-1.560.000
Verkaufserlös						43.700.000
Tilgung						-24.000.000
Cashflow gesamt	-6.126.767	0	0	0	1.605.000	21.359.876
Interner Zinsfuß						30,80 vH

*: BWK = Bewirtschaftungskosten; hier nur die vom Eigentümer zu tragenden Bewirtschaftungskosten
 **: Da die Zinsen in der Projektentwicklungsphase finanziert werden, werden hier nur die Zinsen in der Bestandsphase ausgewiesen.

⁸⁸⁵ Aus Vereinfachungsgründen wird in der vorliegenden Arbeit auf die Darstellung des Verfahrens verzichtet. Zum Newton-Verfahren wird auf Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 90-93 verwiesen.

Die für die Berechnung des internen Zinsfußes der Tabelle 24 zugrundeliegende Formel lautet:⁸⁸⁶

Formel 4: Berechnung des internen Zinsfußes im Fünfperiodenfall⁸⁸⁷

$$0 = \ddot{U}_1 \cdot (1+r)^{-1} + \ddot{U}_2 \cdot (1+r)^{-2} + \ddot{U}_3 \cdot (1+r)^{-3} + \ddot{U}_4 \cdot (1+r)^{-4} + \ddot{U}_5 \cdot (1+r)^{-5} + V_5 \cdot (1+r)^{-5} - EK_0$$

Durch Einsetzen der im obigen Beispiel genannten Zahlen ergibt sich dann folgende Formel:

Formel 5: Interne Zinsfußberechnung für oben dargestelltes

Fünfperiodenfallbeispiel

$$0 = 0 \cdot (1+r)^{-1} + 0 \cdot (1+r)^{-2} + 0 \cdot (1+r)^{-3} + 1.605.000 \cdot (1+r)^{-4} + 1.659.876 \cdot (1+r)^{-5} + 19.700.000 \cdot (1+r)^{-5} - 6.126.767$$

Durch die oben erwähnte iterative Methode ergibt sich für „r“ ein Wert von 0,308 und damit ein interner Zinsfuß von 30,8 Prozent.

Die erzielten Mieteinnahmenüberschüsse werden bei der internen Zinsfußberechnung nicht explizit zu einem frei wählbaren Zinssatz wiederangelegt, sondern die Anlage des Überschusses erfolgt zum internen Zinsfuß.⁸⁸⁸ Die Kritik an dieser sogenannten Wiederanlageprämisse hieran liegt darin, dass eine Anlage des Überschusses im Jahr vier realistischerweise in der Regel nicht zu 30,8 Prozent erfolgen kann. Diese Schwäche weist der im Folgenden dargestellte Vollständige Finanzplan nicht auf.

5.2.4.4 Beispiel einer VOFI-Rentabilitätsberechnung

Bei den sogenannten Vollständigen Finanzplänen (VOFI) werden alle Zahlungen nicht auf den Investitionszeitpunkt, sondern auf den Planungshorizont bezogen. Im Gegensatz zu den vorher dargestellten Methoden werden bei den Vollständigen Finanzplänen alle mit der Investition verbundenen Zahlungen explizit abgebildet. Wiederanlage- und Zwischenfinanzierungszinssätze können

⁸⁸⁶ Zur Formel vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 88. Es ist zu berücksichtigen, dass die Prozentangabe gerundet ist.

⁸⁸⁷ Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 85-93.

⁸⁸⁸ Vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 188.

frei gewählt werden.⁸⁸⁹ Das vorläufige Ergebnis eines Vollständigen Finanzplanes stellt das Endvermögen des Investors nach Durchführung der Investition dar.⁸⁹⁰ Nachfolgend sind in Tabelle 25 die Zahlungsströme für ein vereinfachtes Beispiel eines VOFI der Projektentwicklungsphase eines Factory Outlet Centers dargestellt.⁸⁹¹

Tabelle 25: Zahlungsströme für ein Beispiel einer VOFI-Rentabilitätsberechnung der Projektentwicklungsphase eines Factory Outlet Centers

in Euro	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
direkte Zahlungen				
Kosten	-6.126.767	-6.000.000	-6.000.000	-12.000.000
Mieteinnahmen				
Verkaufserlös				43.700.000
Indirekte Zahlungen				
Eigenkapital	6.126.767			
Kreditaufnahme	0	6.000.000	6.000.000	12.000.000
Zins in Kosten enthalten*				
Tilgung				-24.000.000
Reinvestition**				
Habenzins***				
Endvermögen				19.700.000
Kreditbetrag	0	6.000.000	12.000.000	0
			r_{VOFI} =	47,60 vH

*: Siehe Kostengruppe 700 in der Kostenkalkulation
 **: Reinvestition ist "Null", da Überschüsse erst am Ende der Betrachtungsperiode erwirtschaftet werden.
 ***: Habenzins ist "Null", da nicht reinvestiert werden konnte.

Zur Berechnung der Renditekennziffer, d. h. wie sich das Eigenkapital verzinst, dient folgende Formel:

Formel 3: Berechnung der VOFI-Rentabilität

$$r_{VOFI} = (K_n / EK_0)^{1/n} - 1$$

Eigenkapitaleinsatz: EK_0
 Investitionsdauer: n
 Endvermögen: K_n

⁸⁸⁹ Vgl. Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 189; zu Vollständigen Finanzplänen vgl. auch Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 46-51.

⁸⁹⁰ Zu den Grundlagen der Vollständigen Finanzpläne, die hier nicht im Detail dargestellt werden, vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 46-51; Schulte / Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 189-193; Schulte / Allendorf / Ropeter, Immobilieninvestition, S. 537-546.

⁸⁹¹ Es erfolgt keine Berücksichtigung steuerlicher Aspekte.

In diesem Beispiel ergibt sich eine Rendite in Höhe von 47,60 Prozent.⁸⁹² Diese ist ebenso hoch wie die in der Tabelle 23 errechnete Rendite nach der internen Zinsfußmethode für die Projektentwicklungsphase. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass sowohl in der Tabelle 23 als auch hier in der Tabelle 25 nur zwei Beträge in die Rechnung einfließen, das zu Beginn eingesetzte Eigenkapital und der Cashflow bzw. das Endvermögen in der letzten Periode.

Da keine Mietüberschüsse erwirtschaftet werden, erfolgen in beiden Berechnungen keine Wiederanlagen, und damit ist der wesentliche Unterschied in den Methoden nicht existent. Der Unterschied wird jedoch im nächsten Beispiel deutlich, wenn die Projektentwicklungsphase um die Nutzungsphase ergänzt wird, wie dies der Tabelle 26 zu entnehmen ist.

Tabelle 26: Zahlungsströme für ein Beispiel einer VOFI-Rentabilitätsberechnung der Projektentwicklungs- und Nutzungsphase eines Factory Outlet Centers

in Euro	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
direkte Zahlungen						
Kosten	-6.126.767	-6.000.000	-6.000.000	-12.000.000		
Mieteinnahmen - BWK*					3.165.000	3.228.300
Verkaufserlös						43.700.000
Indirekte Zahlungen						
Eigenkapital	6.126.767					
Kreditaufnahme		6.000.000	6.000.000	12.000.000		
Zins in Projektentwicklungsphase**						
Zins in Bestandsphase					-1.560.000	-1.560.000
Tilgung						-24.000.000
Reinvestition					1.605.000	
Habenzins (4 vH)						64.200
Rückzahlung						1.605.000
Endvermögen						23.037.500
Kreditbetrag	0	6.000.000	12.000.000	24.000.000	24.000.000	0
					r_{VOFI} =	30,33 vH

*: BWK = Bewirtschaftungskosten; hier nur die vom Eigentümer zu tragenden Bewirtschaftungskosten.

** : Zinsen während der Projektentwicklung sind mitfinanziert, und daher in Kostenkalkulation enthalten.

⁸⁹² In diesen Beispielen wird die Annahme getroffen, dass die Kosten im Jahr 0 durch Eigenkapital gedeckt werden.

5.2.5 Erstellung eines Finanzierungsmodells

Während der Investitionsbegriff über die durch die Investition verursachten Zahlungsströme definiert werden kann,⁸⁹³ wird der Begriff der Finanzierung als die Art und Weise der Beschaffung der für die Realisierung des Investitionsvorhabens benötigten Mittel definiert.⁸⁹⁴ Die Rentabilitätsanalyse im vorhergehenden Kapitel hat die erwirtschafteten Erträge der investierten Mittel, insbesondere die Rendite des investierten Eigenkapitals, in den Vordergrund gestellt. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Möglichkeiten der Eigenkapital- und insbesondere der Fremdkapitalbeschaffung für den Projektentwickler aufgezeigt.

Projektentwickler von Factory Outlet Centern haben die nachfolgenden Möglichkeiten, ihre Projekte zu finanzieren. Dabei wird nur auf die Finanzierungsarten ausführlicher eingegangen, die für die Finanzierung von Projektentwicklungen von Factory Outlet Centern eine hohe Eignung aufweisen.

5.2.5.1 Traditionelle Fremdkapitalfinanzierung

Unter dem Begriff der traditionellen Finanzierung wird ein grundpfandrechtlich gesicherter Kredit verstanden.⁸⁹⁵ In der Mehrzahl der Finanzierungen kommt dieser Kredit zur Anwendung. Bei einer Projektentwicklung mit anschließendem Verkauf des fertiggestellten Centers bietet sich eine kurze Kreditlaufzeit an, die i. d. R. bis zur Fertigstellung des Projektes reichen wird.

Der Projektentwickler hingegen, der das Center langfristig in den Eigenbestand nehmen möchte,⁸⁹⁶ kann entweder eine Bauzwischenfinanzierung bis zur Fertigstellung des Projektes wählen, um daran eine langfristige Endfinanzierung anzuschließen oder - was sich bei der Gefahr steigender Zinsen empfiehlt - bereits beim Start der Projektentwicklung die langfristige Finanzierung abschließen, und sich somit das derzeitige Zinsniveau sichern.⁸⁹⁷

⁸⁹³ Vgl. Kruschwitz, Investitionsrechnung, S. 4-5. Es existieren jedoch neben dem oben erwähnten zahlungsbestimmten Ansatz weitere Ansätze, so z. B. die vermögens-, kombinations- und dispositionsbestimmten Ansätze. Eine gute Übersicht hierzu bietet Ropeter, Investitionsanalyse, S. 16-21.

⁸⁹⁴ Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 21-22.

⁸⁹⁵ Vgl. Follak / Leopoldsberger, Finanzierung, S. 227.

⁸⁹⁶ Dieses ist der sogenannte Investor-Developer.

⁸⁹⁷ Dafür muss der Projektentwickler in Kauf nehmen, dass er i. d. R. Bereitstellungsprovisionen zahlen muss.

Bei der traditionellen Finanzierung werden ca. 20 vH des Gesamtkostenvolumens durch Eigenkapital gedeckt, welches in der Regel vor Valutierung von Fremdkapital zu leisten ist.⁸⁹⁸ Rund 60 vH der Gesamtkosten bzw. des Beleihungswertes werden mit einer Absicherung über das Grundstück und den darauf entstehenden Bauten fremdfinanziert.⁸⁹⁹ Weitere 20 vH der Gesamtkosten können in der Regel über ein nachrangiges Darlehn, welches als Personalkredit auf die Kreditnehmerbonität abgestellt wird, fremdfinanziert werden.⁹⁰⁰ Abbildung 28 gibt diese Finanzierungsstruktur wieder.

Abbildung 28: Struktur einer traditionellen Finanzierung für ein
Factory Outlet Center⁹⁰¹

Projektkosten 100 vH	Finanzierungskosten, Unternehmergewinn, Nebenkosten = 30 vH	Eigenkapital = 20 vH
	Bau-/ Grundstückskosten = 70 vH	Nachrangiges Darlehen = 20 vH
		Erstrangige „Hypotheken- finanzierung“ = 60 vH

Neben der Vorableistung des Eigenkapitals ist bei Factory Outlet Center-Projekten damit zu rechnen, dass seitens der finanzierenden Bank u. a. das Erreichen eines Vorvermietungsstandes von 40-60 vH der kalkulierten Mieteinnahmen vorausgesetzt wird.⁹⁰² Die Zinsmarge, die der Financier auf seinen Refinanzierungseinstand addiert, wird - abhängig vom spezifischen Projektrisiko und den Ertragsansprüchen des Finanzierungsinstitutes – bei Factory Outlet Center-Projekten voraussichtlich 0,75-1,5 Prozentpunkte betragen, die einmalige Bearbeitungsgebühr 0,3-1 vH. Hinzu kommen für den Projektentwickler die Kosten für die Gutachten, die der Finanzierungspartner fordert, wie z. B. Beleihungswertgutachten oder möglicherweise Rechtsgutachten.

⁸⁹⁸ Die sogenannten Basel II-Richtlinien werden voraussichtlich dazu führen, dass die Banken höhere Eigenkapitalanteile von den Projektentwicklern fordern werden.

⁸⁹⁹ Vgl. Paschedag, Hypothekenfinanzierung, S. 72.

⁹⁰⁰ Vgl. Spitzkopf / Kramer, Finanzmanagement, S. 396-397.

⁹⁰¹ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 460; Follak / Leopoldsberger, Finanzierung, S. 227.

⁹⁰² Zum Vorvermietungsstand vgl. Spitzkopf / Kramer, Finanzmanagement, S. 408.

5.2.5.2 Mezzanine-Finanzierungen

Für den Projektentwickler empfiehlt es sich, eine Mezzanine-Finanzierung aufzunehmen, wenn er die von den finanzierenden Instituten geforderten hohen Eigenkapitalquoten nicht erbringen kann oder will.⁹⁰³ Bei einer Mezzanine-Finanzierung wird kein nachrangig abgesicherter Personalkredit gewährt, sondern der Mezzanine-Teil der Finanzierung wird ebenfalls auf das Projekt abgestellt.⁹⁰⁴ Die Mezzanine-Finanzierung ersetzt den Personalkredit und einen Teil des Eigenkapitals, so wie in Abbildung 29 dargestellt.⁹⁰⁵ Das finanzierende Institut erhält dafür eine höhere Verzinsung oder eine Gewinnbeteiligung.⁹⁰⁶ Eine solche hohe Verzinsung oder ein entsprechend höherer Gewinn sollte zumindest bei einigen Factory Outlet Center-Projektentwicklungen für die beteiligten Partner zu erwirtschaften sein, so dass Mezzanine-Finanzierungen als Finanzierungsart in Betracht kommen können. Der Projektentwickler kann so seinen Eigenkapitaleinsatz verringern, und das finanzierende Institut seine Erträge optimieren. So profitiert sowohl der Projektentwickler als auch die Bank von dieser Finanzierungsart.

Abbildung 29: Struktur einer Mezzanine-Finanzierung für ein Factory Outlet Center⁹⁰⁷

Projekt- kosten 100 vH	Finanzierungskosten, Unternehmergewinn, Nebenkosten = 30 vH	Eigenkapital = 10 vH
	Bau-/ Grundstückskosten = 70 vH	Mezzaninekapital = 20 – 30 vH
		„Hypotheken- finanzierung“ = 60 – 70 vH

⁹⁰³ Zur Mezzanine-Finanzierung vgl. Ballard / Muldavin, Mezzanine Real Estate Investing, S. 37-45.

⁹⁰⁴ Vgl. Spitzkopf / Kramer, Finanzmanagement, S. 396-397; Tytko, Projektfinanzierungen, S. 170.

⁹⁰⁵ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 461-462.

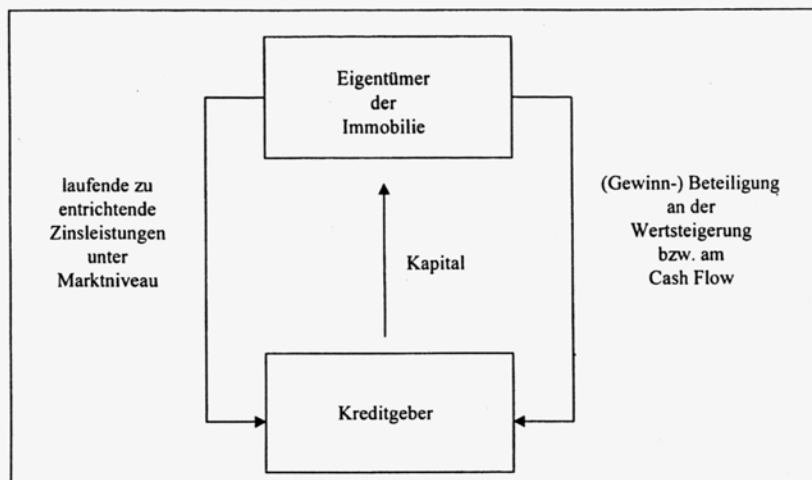
⁹⁰⁶ Die Gewinnbeteiligung wird auch equity-kicker genannt.

⁹⁰⁷ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 461 sowie Follak / Leopoldsberger, Finanzierung, S. 229.

5.2.5.3 Participating Mortgage-Finanzierungen

Bei der Participating Mortgage-Finanzierung erhält das finanzierende Institut einen unter dem Marktniveau liegenden Zinssatz. Dafür erhält der Financier eine Beteiligung am Projektgewinn,⁹⁰⁸ die die Differenz zum Marktzins überkompensiert, so wie in Abbildung 30 dargestellt.

Abbildung 30: Struktur einer Participating Mortgage-Finanzierung für ein Factory Outlet Center⁹⁰⁹



Diese Finanzierungsstruktur verringert die Kosten für den Projektentwickler, ohne dass die finanzierende Bank wesentliche Mitspracherechte erhält.⁹¹⁰ Bei Revitalisierungen von Immobilien mit stark eingeschränktem Risiko, bei denen die laufenden Mieterträge den Kapitaldienst noch nicht decken, jedoch absehbar ist, dass dieses in Zukunft der Fall sein wird, hat diese Finanzierungsstruktur sowohl für den Projektentwickler als auch für den Financier eine hohe Attraktivität.

⁹⁰⁸ Vgl. Tytko, Projektfinanzierungen, S. 170.

⁹⁰⁹ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 462.

⁹¹⁰ Vgl. Follak / Leopoldsberger, Finanzierung, S. 237-238 sowie Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 462-463.

Bei Projektentwicklungen von Factory Outlet Centern, die -wie dargestellt- ein höheres Risikoprofil haben, wird diese zusätzliche Risikoübernahme ohne weitergehende Einflussmöglichkeiten jedoch seitens der Banken zu einer starken Zurückhaltung führen. Daher ist diese Finanzierungsart zwar eine mögliche, doch relativ selten praktizierte.

5.2.5.4 Projektfinanzierung

Zunehmende Anwendung in der immobilienwirtschaftlichen Praxis findet die Projektfinanzierung, weshalb sie hier näher betrachtet wird. Die Projektfinanzierung kann, wie in Abbildung 31 dargestellt, als Finanzierung einer sich selbst tragenden Wirtschaftseinheit charakterisiert werden,⁹¹¹ bei der

- die Financiers sich primär an dem prognostizierten Cash Flow des Projektes als Sicherheit für den Zins- und Tilgungsdienst des Fremdkapitals orientieren; die Bonität der Sponsoren (Projekträger) steht bei der Beurteilung der Schuldendienstfähigkeit nicht im Vordergrund, ⇒ Cashflow related lending
- keine Belastung der Bilanzstruktur der Sponsoren erfolgt, sofern keine Konsolidierungspflicht besteht; es wird eine neue Gesellschaft für das Projekt gegründet, die als Kreditnehmerin fungiert; die Projekträger stellen das notwendige Eigenkapital zur Verfügung ⇒ off balance sheet financing und
- die Risiken auf die Beteiligten über Vertragsformen mit Garantie-, Verpflichtungs- oder Zusicherungscharakter verteilt werden; wie z. B. Fertigstellungsgarantien, Nachschussverpflichtungen bei Kostenüberschreitungen und Versicherungen ⇒ risk sharing.⁹¹²

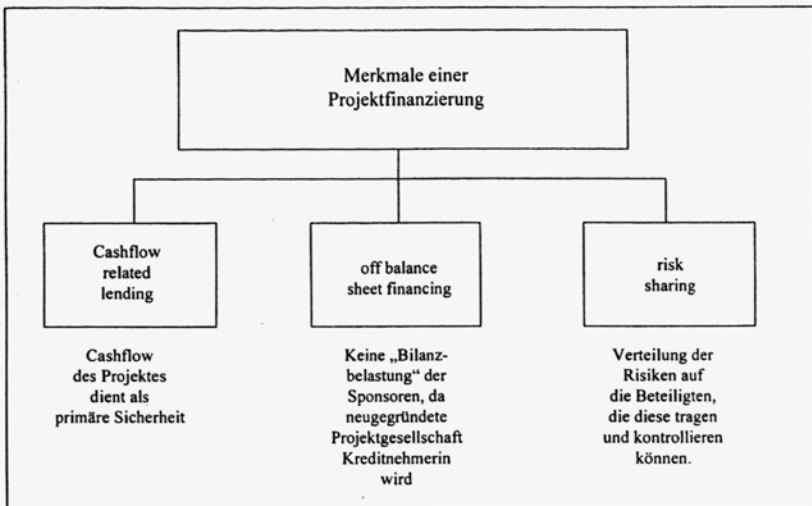
Da kein Rückgriff auf die Bonität der Sponsoren erfolgt, geht die Bank ein im Vergleich zur traditionellen Finanzierung höheres Kreditrisiko ein, was sie sich über höhere Zinsen und / oder Bearbeitungsgebühren vergüten lässt. Der Projektentwickler muss somit zwischen dem Vorteil der Nichtbelastung seiner Bilanzverhältnisse und den höheren Kreditkosten abwägen.

⁹¹¹ Die Projektfinanzierung kann auch als eine Weiterentwicklung der traditionellen Fremdkapitalfinanzierung verstanden werden.

⁹¹² Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 463-469.

Voraussetzung für eine Projektfinanzierung ist, dass das finanzierende Institut Bereitschaft für eine solche Projektfinanzierung signalisiert. Die Kreditinstitute könnten, da es sich bei Factory Outlet Centern um Innovationen, und damit verbunden um ein erhöhtes Risiko handelt, bei den ersten Projekten zu einer Zurückhaltung neigen, bis der Erfolg der ersten Projekte sich nachhaltig bestätigt hat. Abbildung 32 zeigt die Gegenüberstellung der Grundstrukturen der Projekt- und der traditionellen Finanzierung.

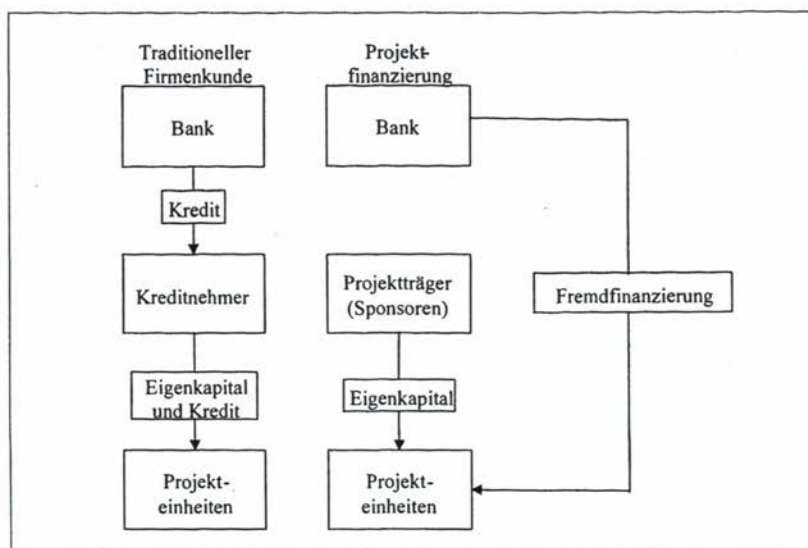
Abbildung 31: Merkmale der Projektfinanzierung



Anzumerken bleibt, dass die Projektfinanzierung, ebenso wie die Mezzanine- und Participating Mortgage Finanzierung, in Deutschland nicht stark verbreitet sind. Die traditionelle Finanzierung wird immer noch hauptsächlich verwendet.⁹¹³ In den USA z. B. kommen die moderneren Finanzierungsformen häufiger zum Einsatz, auch bei der Factory Outlet Center Finanzierung.

⁹¹³ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. S. 460-463.

Abbildung 32: Grundstruktur einer Projektfinanzierung versus einer traditionellen Fremdkapitalfinanzierung⁹¹⁴



5.2.5.5 Sonstige Fremdkapitalfinanzierungsarten

Neben den soeben dargestellten Finanzierungsstrukturen existieren weitere, die an dieser Stelle nur sehr kurz dargestellt werden, da ihre Anwendbarkeit begrenzt bzw. an anderer Stelle dieser Arbeit bereits untersucht wurde. Bei der Verbriefung von Immobilien in Beteiligungspapieren (Securitisierung, Mortgage Backed Securities) wird das Projekt an eine Besitzgesellschaft übertragen, die Schuldverschreibungen zur Fremdfinanzierung herausgibt.⁹¹⁵ Für ein einzelnes Factory Outlet Center-Projekt ist diese Finanzierungsform auf Grund zu geringer Transaktionsvolumina und dadurch prozentual zu hoher Transaktionskosten uninteressant. Des Weiteren existiert in Deutschland noch kein gut funktionierender Sekundärmarkt für solche Schuldverschreibungen, wodurch der Absatz zur Zeit noch behindert wird.⁹¹⁶

⁹¹⁴ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 467.

⁹¹⁵ Vgl. Hens, Marktwertorientiertes Management, S. 226-270.

⁹¹⁶ Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 472-473.

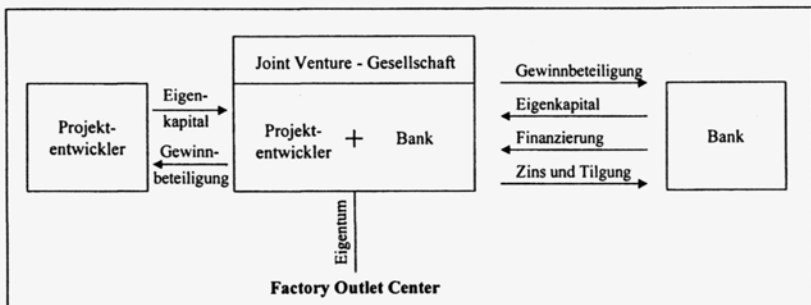
Bei Leasingfinanzierungen ist der Leasingnehmer in der Regel Hauptnutzer des Gebäudes. Einzelhandelsimmobilien, die von vielen Mietern genutzt werden, sind keine typischen Leasingobjekte.

5.2.5.6 Joint Venture zwischen Projektentwickler und Financier zur Gewinnung von Eigenkapital

Neben den zuvor dargestellten Fremdkapitalfinanzierungsarten existieren auch Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung. Zuerst wird dabei eine Kombination aus Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung vorgestellt, anschließend eine Beschaffung ausschließlich von Eigenkapital.⁹¹⁷ Beide Finanzierungswege erfolgen mit Hilfe eines Joint Ventures. Bei einer Joint Venture-Finanzierung beteiligen sich sowohl der Projektentwickler als auch ein Kapitalgeber an der für die Errichtung des Factory Outlet Centers gegründeten Gesellschaft.

Bei einem Kreditinstitut als Partner stellt dieses neben seinem Eigenkapitalanteil zumeist auch das notwendige Fremdkapital zur Verfügung,⁹¹⁸ so wie in Abbildung 33 dargestellt. Da das Kreditinstitut über seine Gesellschafterstellung hohe Einflussmöglichkeiten auf das Projekt und einen hohen Informationsstand über das zu errichtende Center hat, sind hohe Fremdkapitalfinanzierungen, z. B. in Höhe von 95 vH der Gesamtkosten,⁹¹⁹ möglich.⁹²⁰

Abbildung 33: Struktur einer Joint Venture-Finanzierung



⁹¹⁷ Nicht dargestellt wird hier die Möglichkeit der Gewinnung von Eigenkapital über geschlossene Immobilienfonds, da dies bereits in Punkt 4.3.2.4 geschehen ist.

⁹¹⁸ Vgl. Tytko, Projektfinanzierungen, S. 160-161.

⁹¹⁹ 60-70 vH der Finanzierung werden auf dem Grundstück und Baukörper abgesichert, 25-35 vH werden als Unternehmenskredit an die Projektgesellschaft vergeben.

⁹²⁰ Vgl. Follak / Leopoldsberger, Finanzierung, S. 241-243.

Bei solch einer Finanzierungsstruktur kann der Projektentwickler einerseits vom Image der Bank und deren Finanzkraft profitieren.⁹²¹ Das Kreditinstitut kann andererseits hohe Gewinne unter der Voraussetzung erzielen, dass es über das notwendige Know-how und die Bereitschaft, ein unternehmerisches Risiko einzugehen, verfügt.⁹²²

Oben wurde dargestellt, dass der Projektentwickler ein Joint Venture mit einem Kreditinstitut gründen kann, um das notwendige Eigenkapital gemeinsam aufzubringen. Es existiert aber auch die Möglichkeit, stattdessen ein Joint Venture mit anderen Partnern zu gründen. Dies können z. B. Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds, oder offene Immobilienfonds sein.⁹²³ Hierbei wären sowohl Partnerschaften mit identischen Beteiligungsquoten der Partner⁹²⁴ vorstellbar als auch Minderheitsbeteiligungen der Eigenkapitalgeber. Möglich sind auch Varianten, bei denen der Projektentwickler weniger Eigenkapital als der ausschließlich kapitaleinbringende Partner einlegt oder gar keines, dafür aber die Projektentwicklungsleistung als Eigenkapitalsurrogat erbringt. Empfehlenswert sind für Projektentwickler, die die fertiggestellten Objekte nicht in ihren eigenen Bestand nehmen möchten, insbesondere Joint Ventures, die eine Übernahme der fertiggestellten Objekte in den Eigenbestand des Partners vorsehen, da damit das Absatzrisiko bereits ausgeschlossen ist.⁹²⁵ Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Vermarktungskosten für den Verkauf auf diese Weise nicht anfallen.

Besonders aktiv als Eigenkapitalgeber sind die sogenannten Opportunity Fonds, die ihren Ursprung zumeist im angloamerikanischen Raum haben. Die an die Investmentbanken angegliederten Fonds, wie z. B. der Whitehall Fund von Goldman Sachs, der Morgan Stanley Real Estate Funds von Morgan Stanley oder der Peabody Global Fund von JP Morgan / Chase verfügen über be-

⁹²¹ Vgl. Tytko, Projektfinanzierungen, S. 161.

⁹²² Vgl. Spitzkopf / Kramer, Finanzmanagement, S. 398-399.

⁹²³ Vgl. Spitzkopf / Kramer, Finanzmanagement, S. 393-394.

⁹²⁴ Partner sind hier der Projektentwickler und der Eigenkapitalgeber.

⁹²⁵ Zur Zusammenarbeit zwischen Projektentwicklern und Investoren vgl. Bone-Winkel, Wert schöpfung, S. 452-457.

deutende Eigenkapitalreserven, die außerhalb der USA investiert werden sollen, wie bereits in Punkt 4.3.3.2 dargestellt.⁹²⁶

Statt Eigenkapitalgeber mit in die Gesellschaft zu nehmen, die ausschließlich Eigenkapital gewähren, besteht für den Projektentwickler auch die Möglichkeit, einen weiteren Projektentwickler als Partner zu gewinnen, der nicht nur Eigenkapital, sondern auch Projektentwicklungsfachwissen mit einbringt. Eine empfehlenswerte Kombination ist die eines Projektentwicklers mit Auslandserfahrungen im Bereich Factory Outlet Center mit einem bedeutenden Projektentwickler, der den deutschen Markt und das Kultur- und Rechtssystem sehr gut kennt, sowie über entsprechende Kontakte vor Ort verfügt.⁹²⁷

5.3 Realisationsphase

5.3.1 Grundstückssicherung

5.3.1.1 Zeitliche Abfolge von Baurechtsklärung und Grundstückssicherung

Für den Projektentwickler ist es empfehlenswert, sich im Vorfeld die Verfügungsmöglichkeit über das Grundstück zu sichern, ohne bereits den gesamten Kaufpreis zahlen zu müssen. Bis zur endgültigen Entscheidung über die Projektdurchführung, insbesondere bis zur Klärung des Baurechts, sollten wesentliche finanzielle Ausgaben vermieden werden,⁹²⁸ um die sogenannten sunk costs bei Scheitern der Projektentwicklung möglichst gering zu halten.⁹²⁹ Denn in der Regel wird die Bebaubarkeit des Grundstückes noch mit Unsicherheiten versehen sein. Insbesondere bei Factory Outlet Center-Projekten, die als besondere Einzelhandelsgroßprojekte intensiv diskutiert werden, ist die Erlangung des Baurechtes, die sich über mehrere Jahre hinzieht, mit erhöhten Risiken versehen.⁹³⁰ Vor endgültiger Klärung der Bebaubarkeit sollte sich der Projektentwickler den Zugriff auf das Grundstück rechtlich gesichert haben,⁹³¹ damit er

⁹²⁶ Vgl. o.V., Renditeerwartungen, S. 4.

⁹²⁷ Siehe auch Punkt 4.3.1.

⁹²⁸ Vgl. Isenhöfer / Váth, Projektentwicklung, S. 179.

⁹²⁹ Als sunk costs werden irreversibel vordisponierte Ausgaben bezeichnet.

⁹³⁰ Siehe hierzu Abschnitt 4.4.

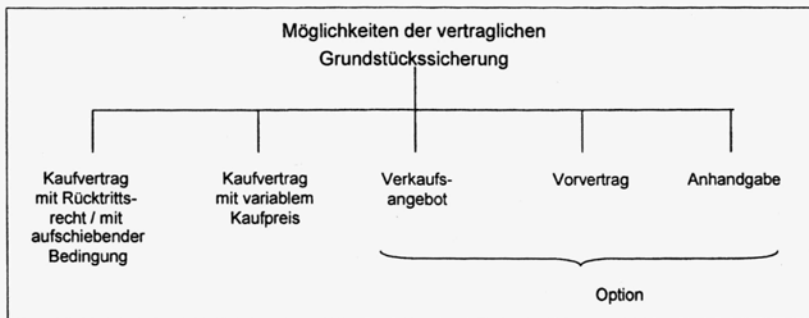
⁹³¹ Vgl. Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 522-524.

später nicht vor der Situation steht, das Grundstück nicht oder nur noch zu erhöhten Konditionen erwerben zu können.

5.3.1.2 Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung

Zur vertraglichen Sicherung des Grundstückes stehen dem Projektentwickler die in Abbildung 34 dargestellten Möglichkeiten zur Auswahl:

Abbildung 34: Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung



Kaufvertrag mit Rücktrittsrecht: Im Kaufvertrag kann ein Rücktrittsrecht für den Fall der Nichterteilung der Baugenehmigung innerhalb einer bestimmten Frist aufgenommen werden.⁹³² Das Rücktrittsrecht muss dabei auch für den Fall der Aufhebung der Baugenehmigung, des Entstehens von Widersprüchen gegen die Baugenehmigung und des Nichtabschlusses eines Erschließungsplanes mit der Gemeinde bzw. Durchführungsvertrages zu einem Vorhaben- und Erschließungsplan innerhalb einer bestimmten Frist gelten.⁹³³ Insbesondere bei großflächigen Vorhaben, wie dem Bau von Factory Outlet Centern, ist mit diesen Erschließungsverträgen insbesondere bei den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“ zu rechnen. Bezüglich der Mängel des Entwicklungsgrundstückes, wie z. B. Altlastenrisiken, und damit notwendiger Absicherungsinstrumente wird auf Punkt 5.2.3.3 verwiesen.

⁹³² Alternativ kann ein Vertrag unter der aufschiebenden Bedingung der Erteilung der Baugenehmigung überlegt werden.

⁹³³ Für die Neuen Bundesländer muss die Rücktrittsrechtsformulierung modifiziert werden, da es hier weitere rechtliche Bauverhinderungsgründe gibt, wie z. B. die Anfechtung der Genehmigung nach der Grundstücksverkehrsordnung. Diese Modifizierungen werden hier nicht näher betrachtet.

Kaufvertrag mit variablem Kaufpreis: Möglich ist auch ein Abschluss eines Kaufvertrages ohne Rücktrittsrecht, wobei die Höhe des Kaufpreises von der baulichen Nutzbarkeit abhängig gemacht wird.⁹³⁴ Dieser Weg hat für den Projektentwickler den Nachteil, dass er bei Nichterteilung einer Baugenehmigung für ein Factory Outlet Center dennoch einen Kaufpreis zu entrichten hat und Eigentümer eines Grundstückes wird, welches er dann einer alternativen Nutzung zuführen muss. Die Höhe des Preises kann abhängig sein von dem Grad der Ausnutzung (z. B. Geschossflächenzahl (GFZ)) und der Nutzungsart (z. B. unterschiedliche Arten der gewerblichen Nutzung, Wohnnutzung). Dem Projektentwickler ist zu empfehlen, die Parameter für die Kaufpreisermittlung eindeutig zu definieren, um spätere Auseinandersetzungen zu vermeiden.⁹³⁵

Verkaufsangebot: Das Verkaufsangebot kann neben dem Vorvertrag und der Anhandgabe zu der - im Gesetz nicht definierten - Option gezählt werden. Beim Verkaufsangebot wird der notariell zu beurkundende Kaufvertrag in ein Angebot und dessen Annahme aufgespalten.⁹³⁶ Mit einem Verkaufsangebot unterbreitet der Verkäufer dem Käufer in notarieller Form das Angebot, das betreffende Grundstück innerhalb einer bestimmten Frist zu übereignen.⁹³⁷ Der Käufer muss innerhalb der gewählten Frist nur noch die Annahme in notarieller Form erklären. Zusätzlich ist dann die Auflassung zu beurkunden, da die gleichzeitige Anwesenheit beider Vertragspartner erforderlich ist.⁹³⁸

Vorvertrag: In einem Vorvertrag verpflichten sich Käufer und Verkäufer zum Abschluss des eigentlichen Grundstückskaufvertrages zu einem späteren Zeitpunkt. Im Vorvertrag muss vorgesehen sein, dass der Grundstückskaufvertrag dann abgeschlossen wird, wenn das Baurecht, wie oben dargestellt, geklärt ist. Beide Vertragspartner müssen sich über alle wesentlichen Punkte im Vorvertrag geeinigt haben, so dass im Streitfall der Inhalt des eigentlichen Grund-

⁹³⁴ Vgl. Köhler, Immobilienkaufvertragsrecht, S. 477.

⁹³⁵ Vgl. Thiele-Mühlhan, Grundstückskauf, S. 233.

⁹³⁶ Vgl. hierzu sowie im Folgenden Thiele-Mühlhan, Grundstückskauf, S. 251-252.

⁹³⁷ Vgl. Brauer, Immobilienprojektentwicklung, S. 523-524.

⁹³⁸ Die Auflassung bezeichnet die Einigung des Veräußerers und des Erwerbers zur Eigentumsübertragung an einem Grundstück. Siehe § 925 BGB.

stückskaufvertrages über eine ergänzende Auslegung ermittelt werden kann.⁹³⁹
 Auch der Vorvertrag bedarf bereits der Beurkundung.⁹⁴⁰

Anhandgabe: Die im Gesetz nicht definierte Anhandgabe ist nicht beurkundungsbedürftig, sofern der Verkäufer sich nicht damit zur Übertragung des Grundstückes verpflichtet. Erklärt z. B. der Verkäufer als Anhandgabe privatschriftlich, dass er das Grundstück innerhalb einer bestimmten Frist keinem Dritten anbieten wird, so gibt dies dem Projektentwickler eine nur schwache Rechtsposition, da er keinen Anspruch auf Erwerb des Grundstückes erlangt.⁹⁴¹

Zusammenfassend lässt sich wertend festhalten, dass die Grundstückssicherung vor endgültiger Klärung der Umsetzbarkeit des Projektes bei Factory Outlet Center-Entwicklungen ein bedeutender Betrachtungsgegenstand ist. Wie bereits dargestellt, besteht eine sinnvolle Möglichkeit der Grundstückssicherung in dem Kaufvertrag mit Rücktrittsrecht. Die ausschließliche Vereinbarung eines variablen Kaufpreises wird im Regelfall nicht ausreichend sein, da ein auf Factory Outlet Center spezialisiertes Unternehmen nicht danach strebt, Immobilien anderer Nutzungsarten zu entwickeln. Das Verkaufsangebot - sofern beim Verkäufer durchsetzbar - ist für den Projektentwickler eine optimale Lösung, da es ihm keine eigenen Verpflichtungen auferlegt, er aber innerhalb der festgelegten Frist jederzeit den Kaufvertragsabschluss herbeiführen kann. Auch der Vorvertrag bietet eine akzeptable Lösung, wobei der Projektentwickler sich hierbei bereits fest bindet. Die Anhandgabe hat nicht die rechtsbindende Wirkung der zuvor genannten Möglichkeiten, weshalb diese Variante für den Projektentwickler mit Unsicherheiten verbunden ist.

5.3.2 Bautechnische Aspekte der Realisationsphase

Der bautechnische Schwerpunkt der Realisationsphase umfasst die Planung, die Einholung der Baugenehmigung, die Ausschreibung und Vergabe, die Bauausführung und Abnahme sowie die Projektsteuerungsleistung.

⁹³⁹ Auslegung in Anwendung von § 287 ZPO.

⁹⁴⁰ Vgl. Thiele-Mühlhan, Grundstückskauf, S. 251.

⁹⁴¹ Vgl. Thiele-Mühlhan, Grundstückskauf, S. 252. Die Anhandgabe wird häufig im Stadium erster Voruntersuchungen zur Prüfung der Verwirklichungschancen einer Projektentwicklung vereinbart.

Planung:

Für die Planung von genehmigungsbedürftigen Baumaßnahmen wie Factory Outlet Centern muss ein Entwurfsverfasser, welcher gemäß den Landesbauordnungen der bauvorlageberechtigte Fachmann ist, bestellt werden.⁹⁴² Der Entwurfsverfasser, in der Regel ein Architekt, ist im Normalfall sowohl für die Vollständigkeit und Brauchbarkeit seines Entwurfes, als auch für die Abstimmung mit den Fachplanern und das ordnungsgemäße Ineinandergreifen aller Fachentwürfe verantwortlich.⁹⁴³ Bei der Auswahl der Planungsbeteiligten sollte darauf geachtet werden, dass diese mit dem Immobilientyp Factory Outlet Center oder Shopping Center Erfahrungen haben. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer hochwertigen Planung.⁹⁴⁴

Vom Architekten bzw. den Fachplanern sind folgende Planungsleistungen zu erbringen:

- Leistungen bei Gebäuden, Freianlagen und raumbildenden Ausbauten
- Leistungen bei der Tragwerksplanung
- Leistungen bei der technischen Ausrüstung
- Leistungen für thermische Bauphysik
- Leistungen für Schallschutz und Raumakustik
- Leistungen für Bodenmechanik, Erd- und Grundbau
- Vermessungstechnische Leistungen

Die Planung muss eine gelungene architektonische Konzeption gewährleisten, die für den langfristigen Erfolg des Centers von großer Bedeutung ist. Auf der einen Seite muss der Konsument die Umgebung als attraktiv empfinden, auf der anderen Seite darf die Architektur ihn nicht vom Einkaufen ablenken. Des Weiteren sind vom Planer die funktionellen Anforderungen der Mieter und die Optimierung der Betriebskosten zu berücksichtigen. Bei Factory Outlet Centern

⁹⁴² Vgl. Brüssel, Baubetrieb, S. 136.

⁹⁴³ Vgl. Fleischmann / Tripler, Baubetrieb, S. 1.23.

⁹⁴⁴ Die ersten Ansätze für die Planung inkl. möglicher architektonischer Konzepte wurden bereits im Punkt 5.2.2 (Erarbeitung einer Nutzungskonzeption) dargelegt. Der Schwerpunkt der Planungsleistungen wird jedoch nicht in dem frühen Stadium bei der Erarbeitung der Nutzungskonzeption erbracht, sondern zu einem späteren Zeitpunkt. Deswegen erfolgt die Darlegung der Planungsgrundlagen an dieser Stelle. Der Einbezug ortsansässiger Planer, deren Planungsqualität bei den Genehmigungsbehörde bekannt ist, erhöht die Akzeptanzwahrscheinlichkeit.

ist auch von großer Bedeutung, dass in einigen Jahren die Möglichkeit zur Erweiterung und zum Umbau besteht. Dieses muss bereits in der Planung berücksichtigt werden.

Einholen der Baugenehmigung:

Im Unterschied zu dem in Abschnitt 4.4 dargestellten Bauplanungsrecht, welches die Frage klärt, ob ein Grundstück überhaupt bebaut werden darf,⁹⁴⁵ regelt das Bauordnungsrecht die Ausführung des Factory Outlet Centers auf dem Grundstück. Das Bauordnungsrecht regelt damit, wie das Grundstück bebaut werden darf.⁹⁴⁶ Während das Bauplanungsrecht im Wesentlichen im BauGB und in der BauNVO fixiert ist, findet das Bauordnungsrecht seinen Ausdruck hauptsächlich in den Landesbauordnungen. Im Baugenehmigungsverfahren prüfen die Bauaufsichtsbehörden die Übereinstimmung des geplanten Factory Outlet Centers mit dem öffentlichen Baurecht und den dazugehörigen öffentlich-rechtlichen Bestimmungen.⁹⁴⁷

Ausschreibung und Vergabe:

Unter Ausschreibung versteht man das förmliche Verfahren zur Einholung von Angeboten, welches in der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB)⁹⁴⁸ geregelt ist.⁹⁴⁹ Die Vergabe kennzeichnet das Verfahren zur Erteilung eines Bauauftrages.

Der Ablauf der Ausschreibung und Vergabe des Bauauftrages für das Factory Outlet Center lässt sich wie folgt skizzieren:⁹⁵⁰

- a) Ausschreibung durch den Auftraggeber mit den Vergabeunterlagen, diese beinhalten.⁹⁵¹

⁹⁴⁵ Die größte Schwierigkeit für den Projektentwickler, das Factory Outlet Center errichten zu dürfen, liegt nicht im hier dargestellten Bauordnungsrecht, sondern in dem in Abschnitt 4.4 dargelegten Bauplanungsrecht. Daher wurde der Abschnitt 4.4 sehr ausführlich dargestellt und Punkt hier bewusst kurz gefasst.

⁹⁴⁶ Es wird die Errichtung, der Abbruch, die Nutzung etc. des Gebäudes bzw. Grundstücks geregelt. Vgl. Johns, Recht, S. 37.

⁹⁴⁷ Vgl. Lenz, Bauantrag, S. 332.

⁹⁴⁸ Die VOB besteht aus drei Teilen: VOB Teil A (Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen, VOB Teil B (Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen) und VOB Teil C (Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen).

⁹⁴⁹ Vgl. Brüssel, Baubetrieb, S. 51.

⁹⁵⁰ Zum Zustandekommen des Bauvertrages vgl. Hoffmann, Baubetrieb, S. 294.

⁹⁵¹ Hier sind die Vergabeunterlagen gemäß VOB/A dargestellt.

- Anschreiben, d. h. Aufforderung zur Angebotsabgabe mit Bewerbungsbedingungen
 - Verdingungsunterlagen, hierzu gehören in der Regel:⁹⁵²
 1. Leistungsbeschreibung
 2. Besondere Vertragsbedingungen
 3. Zusätzliche Vertragsbedingungen
 4. Zusätzliche Technische Vertragsbedingungen
 5. Allgemeine Technische Vertragsbedingungen
 6. Allgemeine Vertragsbedingungen
- b) Die Verdingungsunterlagen werden durch Preiseintragungen und Unterschrift des potentiellen Auftragnehmers zu seinem Angebot.
- c) Durch Annahme des unveränderten Angebotes durch den Auftraggeber wird das Angebot des Auftragnehmers zum Bauvertrag. Die oben genannten Verdingungsunterlagen werden damit zu Vertragsunterlagen.

Bauausführung und Abnahme:

Entsprechend den Landesbauordnungen hat der Projektentwickler des Factory Outlet Centers in der Regel der Bauaufsichtsbehörde vor Baubeginn mitzuteilen, dass er die Durchführung des Bauvorhabens beabsichtigt.⁹⁵³ Dabei hat er den vorgesehenen Zeitpunkt des Baubeginns und den Namen des verantwortlichen Bauleiters zu benennen.⁹⁵⁴ Darüber hinaus hat er die Eigentümer angrenzender Grundstücke über das geplante Vorhaben zu unterrichten.⁹⁵⁵

Die bauvertragliche Abnahme ist eine Hauptpflicht des Bauherrn im Werkvertragsrecht.⁹⁵⁶ Der Bauherr billigt in diesem Zusammenhang die erbrachte Bauleistung als vertragsgemäß.

⁹⁵² Vgl. Hoffmann, Baubetrieb, S. 295.

⁹⁵³ Dies ist die sogenannte Bauanzeige.

⁹⁵⁴ Mit der Ausführung eines Bauvorhabens darf zwei Wochen nach dem von der Bauaufsichtsbehörde bestätigten Eingang der Bauanzeige bei der Bauaufsichtsbehörde begonnen werden, es sei denn, die Bauaufsichtsbehörde untersagt den Baubeginn. Bei der Ausführung des Vorhabens hat der Bauherr an der Baustelle einen Baustellenhinweis anzubringen. Über die endgültige Fertigstellung des Vorhabens hat der Bauherr die Bauaufsichtsbehörde innerhalb von zwei Wochen zu benachrichtigen.

⁹⁵⁵ Vgl. § 3 BauAnzVO.

⁹⁵⁶ Siehe § 640 BGB und § 12 VOB/B.

Aus der Abnahme resultierende Rechtsfolgen sind folgende:

- der Übergang der Gefahr des zufälligen Unterganges oder der Verschlechterung des Bauwerks auf den Bauherrn⁹⁵⁷
- der Verlust des ursprünglichen Erfüllungsanspruches
- der Beginn der Gewährleistungsfrist⁹⁵⁸
- die Fälligkeit des Vergütungsanspruches des Bauunternehmers

Neben der bauvertraglichen gibt es auch eine behördliche Abnahme. In diesem Zusammenhang kann die Bauaufsichtsbehörde die öffentlich-rechtlichen Vorschriften, Anordnungen und die ordnungsgemäße Erfüllung der Pflichten der am Bau Beteiligten überwachen und durch Stichproben die Ausführung genehmigungsbedürftiger Bauvorhaben überprüfen.⁹⁵⁹

Projektsteuerung:

Gemäß § 31 Abs. 1 HOAI ist die Projektsteuerung die Wahrnehmung von Funktionen des Auftraggebers bei der Steuerung von Projekten mit mehreren Fachbereichen und umfasst dabei insbesondere die⁹⁶⁰

- Klärung der Aufgabenstellung sowie Erstellung und Koordination des Programms für das Gesamtprojekt,
- Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen Projektbeteiligten,
- Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen,
- Koordination und Kontrolle der Projektbeteiligten,
- Vorbereitung und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen,
- Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten,
- laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung und rechtzeitiges Herbeiführen von Entscheidungen des Auftraggebers sowie
- Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren.

⁹⁵⁷ Siehe §§ 644, 645 BGB. Bei Vereinbarung der VOB geht die Gefahrtragung bei höherer Gewalt, Krieg etc. bereits vor Abnahme auf den Projektentwickler über. Siehe § 7 VOB/B.

⁹⁵⁸ Gewährleistungsansprüche bleiben nur erhalten, wenn der Bauherr die Abnahme unter Vorbehalt seiner Rechte vornimmt.

⁹⁵⁹ Vgl. Johns, Recht, S. 5-6.

⁹⁶⁰ Siehe § 31 Abs. 1 HOAI.

Bei der bautechnischen Realisierung von Factory Outlet Centern umfasst die Zielstellung des Projektentwicklers insbesondere die Einhaltung der vereinbarten Qualitäten und Quantitäten⁹⁶¹ der Bauleistung sowie des Kosten- und Terminrahmens und seiner sonstigen Interessen. Mit steigendem Bauvolumen wachsen die Anforderungen an den Projektentwickler, seine Vorstellungen von der Bauaufgabe in die Praxis umzusetzen, wozu er die Prozesse in technischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht zu koordinieren, zu überwachen und zu steuern hat.⁹⁶² Bei Großprojekten wie z. B. Factory Outlet Centern werden die Koordinationsaufgaben, die Überwachung des Zusammenspiels der Planungs- und Bau- und sonstigen Beteiligten und die damit verbundene Sorge für die Einhaltung von Qualitäten, Quantitäten, Kosten und Terminen so umfangreich und komplex, dass der Projektentwickler für diese Aufgaben ein eigenes kleines Team zusammenstellen, oder einen fremden Dritten, einen Projektsteuerer, damit beauftragen muss.⁹⁶³ Insbesondere bei einem Factory Outlet Center ist durch die hohe Anzahl an Mietern ein großer Koordinationsaufwand notwendig, sofern deren spezifische Wünsche berücksichtigt werden sollen. Die Entscheidung, ob die Projektsteuerungsaufgaben fremdvergeben werden, hängt von der Personalausstattung des Projektentwicklers ab. Für den Projektentwickler sinnvoll ist die Fremdvergabe der im Wesentlichen technisch orientierten Projektsteuerungsaufgaben, wenn er seinen Personalschwerpunkt im kaufmännisch-juristischen Bereich hat. Verfügt er über ausreichend Fachkenntnis und Personal im technischen Bereich, ist eine Fremdvergabe der Projektsteuerungsleistung nicht empfehlenswert.

5.3.3 Immobilienmarketing

5.3.3.1 Bestimmung der Produktpolitik durch die Projektkonzeption

Unter Immobilienmarketing kann die „Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien und / oder immobilienpezifischen Dienstleistungen dienen, um Austauschprozesse zur Zufriedenheit individueller und organisatorischer Ziele herbeizufüh-

⁹⁶¹ Die Qualitäten und Quantitäten können auch als Leistungskomponente zusammengefasst werden.

⁹⁶² Vgl. AHO-Fachkommission Projektsteuerung, Projektsteuerung, S. 3.

⁹⁶³ Vgl. Eschenbruch, Projektsteuerung, S. 21-23.

ren⁹⁶⁴ verstanden werden. Als Besonderheiten des Immobilienmarktes können im Hinblick auf das Immobilienmarketing u. a. die Standortgebundenheit des Produktes und die lange Produktions- und Lebensdauer von Immobilien angeführt werden.⁹⁶⁵

Um die eben genannten Austauschprozesse zur Zufriedenheit bewältigen zu können, bedarf es eines systematischen Planungs- und Realisierungsprozesses. Die geplanten Marketinginstrumente haben sich zur Erreichung der festgelegten Ziele am strategischen Planungsprozess zu orientieren. Zu diesen Marketinginstrumenten werden die Produkt-, Kontrahierungs-,⁹⁶⁶ Kommunikations- und Distributionspolitik gezählt.⁹⁶⁷ Von einigen Autoren werden noch weitere Instrumente aufgeführt, z. B. jenes der Servicepolitik.⁹⁶⁸ Wichtig erscheint es zu betonen, dass dieser instrumentelle Marketingansatz weit verbreitet, aber auch kritisiert wird.⁹⁶⁹ In dieser Arbeit wird sich auf die zuerst genannten klassischen vier Instrumente beschränkt, den sogenannten 4P-Ansatz (product, price, promotion, place).⁹⁷⁰ Die Produktpolitik wird hier nicht weiter vertieft, da die Gestal-

⁹⁶⁴ Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 583. Eine allgemeine, nicht auf die Immobilienwirtschaft bezogene Definition des Begriffs Marketing ist zu finden bei Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 8.

⁹⁶⁵ Vgl. hierzu auch ausführlicher Brade, Büroimmobilien, S. 38.

⁹⁶⁶ Die Kontrahierungspolitik wird auch Preispolitik genannt.

⁹⁶⁷ Vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 15-16 sowie S. 93-604.

⁹⁶⁸ Vgl. Falk, Immobilienmarketing, S. 940; Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 584 und S. 595-598.

⁹⁶⁹ Mattmüller merkt das dahinterstehende unklare Konzept und die Nichtbegründung der Selektionskriterien für die Auswahl der Instrumente an. Er argumentiert, dass Marketing nicht auf der nachgelagerten, instrumentellen Ebene anzusiedeln sei, sondern als Führungs- oder Unternehmensmaxime zu verstehen ist, an der sich sämtliche Marketingaktivitäten ausrichten haben. Vgl. Mattmüller, Integrativ-Prozessuales Marketing, S. 42-43; Mattmüller / Tunder, Marketingwissenschaft, S. 47. Dieser Führungsanspruch des Marketings wird jedoch nicht unkritisch von allen akzeptiert. Vgl. Raffée, Methoden, S. 41. Meyer und Mattmüller betonen die Notwendigkeit der Verknüpfung der strategischen und operativen Ebene. Vgl. Meyer / Mattmüller, Marketing-Optionen, S. 16. Meyer und Mattmüller stellen die Wichtigkeit der Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse aller relevanten Zielgruppen heraus. Vgl. Meyer / Mattmüller, Marketing, S. 812. Dieses ist in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 4 ausführlich mit Hilfe des Prüfungsschemas der Akzeptanztheorie geschehen. Die Akzeptanztheorie wurde verwendet, da die mangelnde Etablierung von Factory Outlet Centern in Deutschland bisher ein Problem nicht ausreichend vorhandener Akzeptanz gewesen ist. Die Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse aller relevanten Zielgruppen wäre auch mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz möglich gewesen. Auf Grund der hohen Bedeutung der Akzeptanz bei der Etablierung der Center in Deutschland wurde in dieser Arbeit jedoch die Akzeptanztheorie verwendet. Zum Begriff des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes vgl. Mattmüller / Tunder, Marketingwissenschaft, S. 18-60. In dem hier folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit werden nun auf der operativen Ebene mit Hilfe der Marketinginstrumente die konkreten Maßnahmen und Schritte dargestellt, die notwendig sind, um die zuvor herausgearbeiteten Ziele der Beteiligten zu erreichen.

⁹⁷⁰ Zu diesem Begriff vgl. Mattmüller, Integrativ-Prozessuales Marketing, S. 42.

tung des Produktes Factory Outlet Center bereits im Rahmen der Nutzungskonzeption dargestellt worden ist.⁹⁷¹

Zur Generierung von Ideen für das Marketing eines Factory Outlet Centers wurden die bereits in Abschnitt 4.1 erwähnten Experteninterviews durchgeführt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei Vertreter von Centermanagementgesellschaften sowie ein mit der Vermietung beauftragter Makler interviewt.⁹⁷² Hierfür wurden die Leiterin des Marketings in Zweibrücken bzw. der Centermanager in Wustermark ausgewählt. Für diese Interviews wurde ein eigens entwickelter Gesprächsleitfaden verwendet, dessen Fragen im wesentlichen explorativen Charakter aufweisen.⁹⁷³ Die erste Frage zielt auf die Gewinnung von Ideen für Kommunikationsstrategien bzw. -instrumente, die sich für das Centermarketing eignen und Besonderheiten im Vergleich zum Marketing für andere Immobilientypen aufweisen. Dabei wurde getrennt nach den Strategien bzw. Instrumenten für potentielle Mieter, Einzelhandel als Wettbewerber, Konsumenten, Investoren, finanzierenden Banken, baurechtschaffenden Behörden und allgemeinen Öffentlichkeit gefragt. Frage 2 eruiert, wer für die Vermietungsaktivitäten die höchste Eignung aufweist, eigene Mitarbeiter der Centermanagementgesellschaften oder externe Makler. Auch werden die Kriterien erfragt, die bei der Auswahl eines externen Maklers zugrundegelegt werden sollten. Frage 3 zielt auf geeignete Finanzierungsformen für Deutschland, Frage 4 auf die typischen Investorengruppen für Factory Outlet Center in Deutschland und im Ausland.

5.3.3.2 Kommunikationspolitik

5.3.3.2.1 Formulierung der Kommunikationsziele

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die Information der Adressaten, hier z. B. der potentiellen Mieter, Investoren, Konsumenten und der allgemeinen Öffentlichkeit, über das Projektentwicklungsunternehmen und insbesondere über das

⁹⁷¹ Siehe Punkt 5.2.2. Auch die im Rahmen der Produktpolitik vorzunehmende Analyse potentieller Standorttypen ist bereits erfolgt. Siehe Punkt 5.2.1.

⁹⁷² Es wurden Vertreter der beiden am professionellsten betriebenen Center in Deutschland, das sind die in Zweibrücken und in Wustermark, befragt. Zu den Interviewpartnern siehe Anhang 5.

⁹⁷³ Zum Gesprächsleitfaden für die Centermanagementgesellschaften siehe Anhang 4.

Factory Outlet Center. Ziel der Kommunikationspolitik ist es, für das geplante Center ein positives Image aufzubauen, es am relevanten Markt zu positionieren und gegenüber Konkurrenzprojekten abzugrenzen. Um dieses Ziel zu erreichen, können unterschiedliche Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden, deren Auswahl in einem systematischen Planungsprozess⁹⁷⁴ erfolgt. Dieser Planungsprozess besteht aus den im Folgenden dargestellten Schritten.⁹⁷⁵

Die Kommunikationsziele sollten in Abstimmung mit den Unternehmens- bzw. Projektzielen und den Marketingzielen entwickelt werden. So können z. B. Ziele eines Projektentwicklers von Factory Outlet Centern ein Vermietungsstand bei Eröffnung von 95 vH, ein Kaufpreis in Höhe der 13fachen Jahresnettomiete und / oder eine Besucherzahl von z. B. 30.000 am ersten Eröffnungstag sein. Es können aber auch schwer quantifizierbare Ziele wie z. B. positives Image des Projektes bei der Bevölkerung in der Region gesetzt werden.

5.3.3.2.2 Ermittlung der Zielgruppen

Die Zielgruppen der kommunikationspolitischen Maßnahmen müssen identifiziert werden, um insbesondere die Kommunikationsinstrumente hierauf abzustellen. Nur so lassen sich die Streuverluste begrenzen. Zu den wichtigsten Zielgruppen bei einem Factory Outlet Center-Projekt lassen sich potentielle Mieter, Genehmigungsbehörden, Investoren, Konsumenten, Politiker und die allgemeine Öffentlichkeit zählen, so wie in der Abbildung 35 dargestellt.⁹⁷⁶ Die Zielgruppe der Konsumenten weist dabei eine große Schnittmenge mit der allgemeinen Öffentlichkeit auf. Als finale Zielgruppen werden die Letztnachfrager bezeichnet, bei denen das direkte Ziel, z. B. die Anmietung, im Vordergrund steht. Zur finalen Zielgruppe zählen die Mieter, Genehmigungsbehörden, Investoren und Konsumenten.⁹⁷⁷ Mit der Einbindung der subfinalen Zielgruppen

⁹⁷⁴ Der Planungsprozess wird in dieser Arbeit nur verkürzt anhand einiger beispielhaft ausgewählten Punkte dargestellt. Zu diesem Planungsprozess im Detail vgl. Bruhn, Marketing, S. 212; Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 599-605.

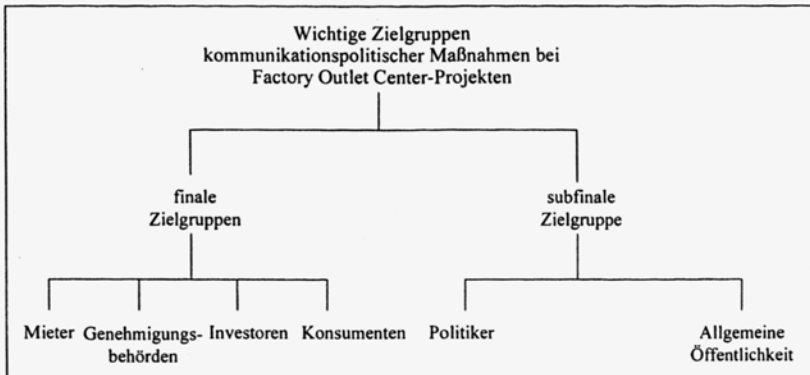
⁹⁷⁵ Zu diesen Schritten gehören die Formulierung der Kommunikationsziele, Ermittlung der Zielgruppen, Festlegung der Kommunikationsstrategie, Bestimmung des Kommunikationsbudgets, Auswahl der Kommunikationsinstrumente sowie Durchführung und Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen.

⁹⁷⁶ Wobei zu betonen ist, dass es sich hierbei um ausgewählte Zielgruppen handelt, also keine abschließende Aufzählung.

⁹⁷⁷ In Abhängigkeit von der Projektentwicklungsphase verändert sich die Bedeutung der einzelnen Zielgruppen.

soll die Erreichung der direkten Ziele unterstützt werden.⁹⁷⁸ Zur subfinalen Zielgruppe zählen die Politik sowie die allgemeine Öffentlichkeit.

Abbildung 35: Wichtige Zielgruppen kommunikationspolitischer Maßnahmen bei Factory Outlet Center-Projekten



5.3.3.2.3 Festlegung der Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsstrategie legt fest, welche Botschaften für das Projektentwicklungsunternehmen bzw. das Factory Outlet Center, wobei es sich im Wesentlichen um die Immobilie, nicht das Projektentwicklungsunternehmen, handeln wird, kommuniziert werden sollen. Folgende zielgruppenspezifische Schwerpunkte der Botschaften können festgelegt werden.

Potentiellen Markenartikelherstellern als Mietern muss die Befürchtung genommen werden, sie hätten Einbußen beim Geschäft mit den Einzelhändlern hinzunehmen, wenn sie sich für die Anmietung eines Verkaufslokales in einem Factory Outlet Center entscheiden. Daneben muss der Mieter überzeugt werden, dass im Center nachhaltig hohe Verkaufsumsätze erzielt werden können, ohne dass das Image der Marke leidet.⁹⁷⁹

⁹⁷⁸ Zur Unterteilung in finale und subfinale Zielgruppen vgl. Meyer / Mattmüller, Marketing-Optionen, S. 70.

⁹⁷⁹ Siehe zu den Kriterien der Akzeptanz bei potentiellen Mietern auch Punkt 4.2.1.

Den Genehmigungsbehörden muss, neben der den rechtlichen Erfordernissen entsprechenden Präsentation, verdeutlicht werden, dass es sich um ein gutes, durchdachtes Konzept handelt, welches vertretbare Auswirkungen auf die Region haben wird.⁹⁸⁰

Den potentiellen langfristigen Investoren, vorausgesetzt es handelt sich beim Entwickler nicht selbst um den langfristigen Investor, muss vermittelt werden, dass es sich um ein Investitionsobjekt handelt, welches nachhaltig Erträge erwirtschaftet, die den Aufwand übersteigen, und Wertsteigerungen zu verzeichnen hat, um die notwendige Akzeptanz beim Investor zu schaffen.⁹⁸¹

Den potentiellen Konsumenten muss erfolgreich die Botschaft übermittelt werden, dass sich der Mehraufwand für die längere Anfahrt lohnt. Dieses kann durch das Argument geschehen, dass Markenartikel zu reduzierten Preisen im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel erworben werden können. Nur wenn sich beim Verbraucher dieses Gefühl einstellt, wird er das Center langfristig akzeptieren und damit Besuche wiederholen.⁹⁸²

Die Botschaft an die zur subfinalen Zielgruppe gehörenden Politiker muss die Vorteile für die Politiker vor Ort enthalten. Zu den Vorteilen können erhöhte Steuereinnahmen, Mitspracherechte, Machtzuwächse, Zentralitätszuwächse der Gemeinde und eine erhöhte Publizitätswirkung für die Gemeinde zählen. Dieses wiederum erhöht den Handlungsspielraum der Politiker. Bei einer positiven Einstellung dieses Personenkreises zum Vorhaben können diese den Baurechtschaffungsprozess in den Behörden mit unterstützen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass die Politiker bereits zu Beginn des Projektes mit einbezogen werden, somit vor Veröffentlichung der Projektidee in den Medien. Der allgemeinen Öffentlichkeit in der Region müssen die Befürchtungen vor den Veränderungen genommen werden und die Botschaft sollte die Vorteile des neuen Centers für die Öffentlichkeit vermitteln. Dadurch wird der Druck auf

⁹⁸⁰ Zum Entscheidungsrahmen der Genehmigungsbehörden siehe auch Abschnitt 4.4.

⁹⁸¹ Siehe zu den Kriterien der Akzeptanz der Investoren auch Punkt 4.3.2.

⁹⁸² Siehe zu den Kriterien der Akzeptanz der Konsumenten auch Punkt 4.2.3.

die Genehmigungsbehörden, ein solches Center zu verhindern, vermindert.⁹⁸³ Die Inhalte der oben aufgeführten Kommunikationsbotschaften orientieren sich an den Kommunikationsstrategien. Dabei können folgende Grundtypen an Kommunikationsstrategien unterschieden werden: Bekanntmachungs-, Informations-, Imageprofilierungs-, Konkurrenzabgrenzungs-, Zielgruppenerschließungs- und Kontaktabbauungsstrategie.⁹⁸⁴

5.3.3.2.4 Bestimmung des Kommunikationsbudgets

Zur Bestimmung der Kommunikationsbudgets existieren analytische Verfahren, die einen funktionalen Zusammenhang zwischen Budget und dem entsprechenden Zielkriterium herstellen sowie heuristische Verfahren, die mittels Erfahrungswerten und einfachen Entscheidungsregeln das Budget ermitteln. In der immobilienwirtschaftlichen Praxis werden in der Regel die heuristischen Verfahren verwendet. Dabei werden für das Kommunikationsbudget zumeist zwischen 0,5 und 3 vH des Gesamtinvestitionsvolumens angesetzt.⁹⁸⁵ Für Factory Outlet Center sollte dieses höher angesetzt werden. Durch die Neuartigkeit ergibt sich ein höherer Erklärungsbedarf. Auch die politische Diskussion zur Baurechtschaffung führt dazu, dass das Budget im oberen Bereich dieses Rahmens liegen oder gegebenenfalls dieses noch leicht (auf bis zu 5 vH) übersteigen sollte. In der Kostenkalkulation in dieser Arbeit wurden 3,7 vH der Gesamtkosten für Marketing eingestellt.⁹⁸⁶

5.3.3.2.5 Auswahl der Kommunikationsinstrumente

Die Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente muss zielgruppenspezifisch erfolgen, auch wenn mit Hilfe einiger Kommunikationsinstrumente mehrere Adressaten angesprochen werden können. Die folgende Tabelle 27 zeigt eine Übersicht über einsetzbare Kommunikationsinstrumente, deren primäre Zielgruppe, deren Zielsetzung, die Anforderungskriterien und die Kosten.

⁹⁸³ Die Politiker und die allgemeine Öffentlichkeit als subfinale Zielgruppen haben nicht nur Einfluss auf die Genehmigungsbehörden, sondern auch auf andere Beteiligte. Der wesentliche Einfluss ist jedoch derjenige auf die Behörden, weshalb nur dieser hier näher betrachtet wurde.

⁹⁸⁴ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 407-408.

⁹⁸⁵ Vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 603.

⁹⁸⁶ Siehe Punkt 5.2.4.2.1.

Tabelle 27: Instrumente der Kommunikation⁹⁸⁷

Instrumente der Kommunikation	Primäre Zielgruppe	Ausprägung / Inhalt und Anwendungen	Zielsetzung	Anforderungskriterien	Kosten (Orientierungsgrößen)
Kommunikationskonzept	Notwendig für alle Zielgruppen	Markenanalyse, Zielgruppendefinition, Kommunikationsziele, Strategieplanungen, Positionierung Tonalität, Werbeträgersélection	Basis für zielgerichtete Kommunikation	Objekt- und zielgruppenspezifisch, pragmatisch und umsetzbar, etatadäquat	Je nach Umfang und Komplexität der Aufgabenstellung ab ca. € 5.000
Name und Logo des Centers	Konsumenten, Mieter	Markierung, Elemente des Corporate Designs	Identifikation und Differenzierung von Wettbewerbsobjekten, Steigerung der Centerwertigkeit, Präferenzbildung	Erinnerungsstark, eigenständig, wertig, phantasievoll und sympathisch, standortbezogen	Ab ca. € 2.500
Prospekt	Mieter, Investor, Genehmigungs-Behörden	Vertriebsunterstützung, Entscheidungs- und Auswahlhilfen	Vermittlung von emotionalisierten Centerinformationen, Herausstellung der Objektvorteile, Präferenzbildung	Emotional ansprechend, erlebnisorientiert, atmosphärisch, soll Beziehung zwischen Center und Menschen herstellen	Abhängig von Umfang, Ausführung u. Auflage ca. € 10.000 - 25.000
Plakatschlag, Fassadenposter	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit	Außenwerbung als Großflächen-, Citylight- oder Fassadenposter, nutzt Mobilität der Bevölkerung, regionales Ergänzungsmedium	Auf- und Ausbau von Bekanntheitsgrad, Aufmerksamkeitssteigerung, Erhöhung der Reichweite	Kurze einprägsame Inhalte, ansprechende Motivgestaltung	z. B. Großfläche ca. € 100 pro Dekade und Stelle, Megaposter ca. € 7.500 - 15.000
Anzeigen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen	Konsumenten	Spricht in erster Linie Zielpersonen mit konkreter oder latenter Konsumabsicht an	Insbesondere Kommunikation von Events; Anregung zum Besuch des eröffneten Centers	Kreative Gestaltung, Anzeigenlinie mit wechselnden Motiven, einheitliche Grundkonzeption, unkonventionelle Headlines, mögliche Verwendung von Zusatzfarben	mm - Preis (laut Tarif) x Spaltenzahl zzgl. Farbzuschläge
Direct Mailings	Konsumenten	Spricht in erster Linie Personen an, die das Center bereits besucht haben	Insbesondere Erhöhung der Besuchshäufigkeit	Konkreter Anlass für Versandaktion sinnvoll, z. B. neue Kollektion, besondere Preisermäßigungen	Abhängig von Anzahl der Aussendungen; Druckkosten, Porto u. Kosten fürs Handling

⁹⁸⁷ Tabelle in Anlehnung an Höller, Wettbewerbsvorteil, S. 3; Isenhöfer, Projektentwicklungsunternehmen, S. 150-151.

Instrumente der Kommunikation	Primäre Zielgruppe	Ausprägung / Inhalt und Anwendungen	Zielsetzung	Anforderungskriterien	Kosten (Orientierungsgrößen)
Funkspots	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit	Reichweitenmedium für mobile Arbeitsbevölkerung, Ergänzungs- und Erinnerungsmedium	Erreicht berufstätige Bevölkerung, insbesondere morgens und abends auf dem Weg zum bzw. vom Arbeitsplatz	Je nach Zielgruppe in einem passenden Programmumfeld, eventuell Streuverluste	Schaltkosten je nach Sender und Schaltzeit z. B. ca. € 500 – 1.800 für 30 Sekunden, Spot-Produktion € 1.000 - 2.000 für 15 - 30 Sek.
Public Relations	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit	Kampagnenbegleitende bzw. unterstützende Pressearbeit	Steigerung des Bekanntheitsgrades, Vermittlung objektiver Informationen, Erzielung von Goodwill in der Öffentlichkeit. Initiierung redaktioneller Beiträge.	Regelmäßige Pflege der Pressekontakte	Mittlere Konzeption ca. € 2.500- 5.000, monatliches Betreuungshonorar € 2.500- 4.000
Events	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit, Mieter, Investor, Politiker	Anlässe und Feierlichkeiten in Verbindung mit dem Baufortschritt, Bürgerinformationsveranstaltungen, Besichtigungsreisen zu anderen Centern	Setzt das Center in Szene, Schaffung von Identifikation	Spektakulär, zielgruppenadäquat, erlebnisorientiert. Inline mit bisheriger Werbelinie	Je nach Aufwand ab ca. € 2.500
Internet	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit	Online-Kommunikationsnetz, Ergänzungsmedien	Bietet Möglichkeit des anonymen Abrufs von detaillierten Informationen oder für direkte Kontaktaufnahme über e-Mail	Attraktiv gestaltete Homepage, ständige Aktualität, Nutzung interaktiver Elemente, Kommunikation der Internetadresse über andere Werbemedien	Präsenz ab ca. € 1.500- 2.500 pro Jahr
Computer-simulation und Video	Konsumenten, Allgemeine Öffentlichkeit	Erzeugung einer scheinbar realistischen Centerdarstellung	Attraktives Gestaltungselement für Prospekte als Abbildung oder Einspielung für Videopräsentationen	Integration der realen Umgebung	Je nach Komplexität ab ca. € 2.500

Auf einzelne Kommunikationsinstrumente wird zielgruppenspezifisch nachfolgend noch kurz eingegangen. Bei potentiellen Mietern von Factory Outlet Centern, deren Anzahl stark begrenzt ist, ist das persönliche Gespräch der wichtigste Akquisitionsfaktor.⁹⁸⁸ Unterstützt wird dieses Mieterakquisitionsbemühen u. a. durch Projektprospekte, in denen die Vorzüge dieses Projektes hervorgehoben werden. Ein solcher Prospekt für potentielle Mieter muss insbesondere die gesamte Centerkonzeption, Grundrisszeichnungen aller Verkaufsstätten, Verkehrsanbindung bzw. Straßenverkehrszählung und erwartete Besucherzahlen aufweisen. Von großer Wichtigkeit sind Führungen des potentiellen Mieters durch das Center. Hierbei können ihm die Vorteile der Verkaufsstätten verdeutlicht werden. In Zweibrücken z. B. kann dem Mietinteressenten vor Ort aufgezeigt werden, dass es sich um ein Mono-Marken-Center handelt, d. h. jede Verkaufsstätte führt nur eine Marke.⁹⁸⁹ Die von Herstellern befürchteten Angebote minderwertiger Ware von Zwischenhändlern sind dort nicht zu finden, was bei Verdeutlichung vor Ort die Akzeptanzentscheidung potentieller Mieter positiv beeinflussen sollte.

Die Genehmigungsbehörden erhalten im Wesentlichen die gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen und Gutachten.⁹⁹⁰ Über repräsentative weitergehende Darstellungen des Projektes kann ein positives Image bei der Genehmigungsbehörde aufgebaut werden. Um bei professionellen Investoren⁹⁹¹ hingegen ein erstes Interesse für einen Ankauf des fertiggestellten Objektes zu wecken, kann ein aussagekräftiges Prospekt dienen. Für eine abschließende Beurteilung seitens der Investoren werden dann später erheblich mehr Informationen bzw. Unterlagen benötigt, nämlich u. a. alle abgeschlossenen Mietverträge, Centermanagement-Verträge, bautechnischen Unterlagen zur Beurteilung der Bauqualität sowie Grundbuchauszüge. Bei einem Verkauf der Projektgesellschaft bzw. der Anteile an dieser müssen darüberhinaus im weiteren Verlauf der Prüfung u. a. sämtliche von der Gesellschaft abgeschlossene Verträge und die Jahresab-

⁹⁸⁸ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern t) bis u) zur Frage eins a) des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

⁹⁸⁹ So das Ergebnis des geführten Interviews mit dem im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartner t) zur Frage eins a) des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

⁹⁹⁰ Zu den notwendigen Gutachten siehe Abschnitt 4.4.

⁹⁹¹ Zu den in Frage kommenden Investoren siehe Punkt 4.3.2.

schlüsse dem potentiellen Käufer zur Prüfung überreicht werden. In diesem Zusammenhang kann erwähnt werden, dass sich in Großbritannien die überwiegende Zahl der Center noch im Eigentum der Gesellschaft befindet, die diese entwickelt haben. In den USA haben institutionelle Investoren, wie z. B. die Real Estate Investment Trusts, Factory Outlet Center erworben.⁹⁹²

Im späteren Verlauf der Entwicklung des Factory Outlet Centers werden die potentiellen Konsumenten über verschiedene Kommunikationsinstrumente angesprochen. Hierzu können u. a. Poster an der in Erstellung befindlichen Immobilie, Anzeigen in regionalen und überregionalen Zeitungen, Direct Mailings und Events gehören. Da ein Factory Outlet Center ein größeres Einzugsgebiet als ein Shopping Center hat, empfiehlt sich das Kommunikationsinstrument des Funkspots, um eine große Reichweite zu erzielen. So liegt beim Center in Zweibrücken der prozentuale Anteil des Funkspot-Budgets am gesamten Werbebudget höher als bei einem Shopping Center. Der Erfolg zeigt sich darin, dass 40 vH der Besucher das Center aus der Radio-Werbung kennen.⁹⁹³ Ein weiteres Kommunikationsinstrument sind Anzeigen in Medien, die speziell auf Touristen ausgerichtet sind. Da, abhängig von der Lage des Centers, Touristen einen wesentlichen Anteil der Besucher stellen können, ist dieses Kommunikationsinstrument ein interessantes Mittel. So wird dieses auch für das B5 Designer Outlet in Wustermark eingesetzt.⁹⁹⁴ Für dieses westlich von Berlin gelegene Center ist dieses Instrument geeignet, da Berlin eine hohe Anziehungskraft auf Touristen ausstrahlt. Diese sind sehr geeignete Besucher von Factory Outlet Centern, da Zielkäufe kaum möglich sind und deswegen ein relativ großes Zeitbudget für die Einkäufe notwendig ist. Touristen verfügen i. d. R. über diese Zeit. Von größerer Bedeutung als beim Shopping Center ist die Aufklärung des Verbrauchers, was ein Factory Outlet Center ist und welchen Vorteil der Kunde durch einen Besuch generieren kann, nämlich den Kauf von hochwerti-

⁹⁹² Zu den Centern in Grossbritannien sowie deren Eigentümer und Managementgesellschaften vgl. Institut für Gewerbezentren, Factory Outlet Center, S. 46-192; zu den USA vgl. Humphers, numbers, S. 14-18.

⁹⁹³ So das Ergebnis des geführten Interviews mit dem im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartner t) zur Frage eins c) des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

⁹⁹⁴ So das Ergebnis des geführten Interviews mit dem im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartner u) zur Frage eins c) des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

gen Markenartikeln zu stark reduzierten Preisen. Die Aufklärungsarbeit, z. B. mit Hilfe von Zeitungsartikeln, muss aber auch die Erwartungshaltung der Konsumenten insofern managen, als dass den Kunden bewusst sein sollte, dass sie im Factory Outlet Center Vorsaison-Ware, Zweite-Wahl-Ware, Retouren etc. finden. Seitens des Designer Outlet Zweibrücken wird diese Aufklärungsarbeit in den Medien unter dem Stichwort „education“ umfangreich betrieben.⁹⁹⁵

Auch der Name des Centers ist ein wichtiges Instrument der Kommunikation. Bei der Auswahl des Namens ist darauf zu achten, dass dieser nicht irreführend im Sinne des § 3 UWG ist. So ist beispielsweise bei Verwendung des Namens „Premium Marken Center“ darauf zu achten, dass das Center ausschließlich oder zumindest überwiegend mit hochwertigen Herstellernamen besetzt ist. Werden zu viele geringwertige Produkte bzw. Marken aufgenommen, könnte die Centerbezeichnung als irreführend qualifiziert werden, und damit als Verstoß gegen § 3 UWG gelten.⁹⁹⁶

Für die Bezeichnung Fabrik-Verkaufs-Center bzw. Factory Outlet Center wird von der Rechtsprechung ein umfassendes Angebot oder zumindest eine beträchtliche Verkaufsfläche als notwendig erachtet, um diese Bezeichnung berechtigterweise zu führen.⁹⁹⁷ Als umfassendes Angebot gilt nicht wie bei einem klassischen Shopping Center die Breite des Angebotes, sondern es ist die besondere Sortimentsstruktur eines Factory Outlet Centers zu berücksichtigen.⁹⁹⁸ Die angebotene Produktpalette muss mit ihren Markenartikeln eine hohe Attraktivität für den Konsumenten aufweisen. Die Verkaufsfläche sollte mindestens 3.000 qm umfassen, damit von einem Center gesprochen werden kann.⁹⁹⁹

Es empfiehlt sich, den Namensbestandteil, der signalisiert, dass es sich um ein Factory Outlet Center handelt, um eine Ortsbezeichnung zu ergänzen, damit die Lokalisierung für den Konsumenten einfacher ist. Ein solcher geographischer Zusatz gilt jedoch nur dann nicht als irreführend, wenn dem Center die

⁹⁹⁵ So das Ergebnis des geführten Interviews mit dem im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartner t) zur Frage eins c) des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

⁹⁹⁶ Vgl. Maier, Deutschland, S. 163-164.

⁹⁹⁷ Entscheidung des OLG München, WRP 1979, S. 158.

⁹⁹⁸ Siehe Abschnitt 2.1 und Punkt 4.2.1.2.2.

⁹⁹⁹ Vgl. Maier, Deutschland, S. 163.

damit in Verbindung gebrachte besondere Bedeutung tatsächlich auch zukommt.¹⁰⁰⁰ Vom Center in Zweibrücken z. B. wird der Name Designer Outlet Zweibrücken verwendet. Da auf Grund der Größe des Einzugsgebietes eines Factory Outlet Centers voraussichtlich nicht mit einem weiteren Center an diesem Standort zu rechnen ist, wird dem Center die besondere Bedeutung eines solchen Centers in der Region auch langfristig zukommen.¹⁰⁰¹ Die Ortszusatzbezeichnung ist somit rechtmäßigerweise verwendet worden.

Da das Markenartikelangebot zu reduzierten Preisen die größte Anziehungskraft auf die Konsumenten ausübt, sollte dieses ein zentraler Aspekt der an die Konsumenten gerichteten kommunikationspolitischen Maßnahmen sein. Ein Weg, diesen Preisvorteil herauszustellen, besteht z. B. in einer „Niedrigstpreisgarantie“, wie sie bei den Tanger Factory Outlet Centern in den USA praktiziert worden ist.¹⁰⁰² Gemäß dieser „Garantie“ erhält der Konsument, der einen in einem Tanger Factory Outlet Center erworbenen Gegenstand woanders zu einem niedrigeren Preis angeboten sieht, die Differenz zum höheren Kaufpreis erstattet. Hiermit kann für das gesamte Center jedoch nur geworben werden, wenn sich alle Anbieter im Center zur Teilnahme verpflichten. Diese Werbung erscheint zur Herausstellung des Preisvorteiles empfehlenswert. Sofern sich die Erfahrungen aus den USA auf Deutschland übertragen lassen, werden die Konsumenten diese Garantie als wertvoll erachten, da in den USA 95 vH der befragten Konsumenten diese Garantie als großen Nutzen erachtet haben.¹⁰⁰³

Nicht empfohlen werden kann, mit dem Slogan „Verkauf zu Fabrikpreisen“ zu werben. Diese Werbung würde nur dann den Tatsachen entsprechen, wenn der Hersteller seine Produkte zu den Preisen an den Konsumenten veräußert, den ein Wiederverkäufer zahlen würde.¹⁰⁰⁴ Als Fabrikpreis ist nämlich der Preis zu verstehen, der nur die Herstellungskosten, den Herstellergewinn, die beim Transport der Ware an die Händler entstehenden Kosten sowie die Werbe-

¹⁰⁰⁰ Siehe BGHZ 53, S. 342-343 für den Fall von Spirituosen; BGH, GRUG 1964, S. 314 für den Fall einer Kiesbaggerei.

¹⁰⁰¹ Vgl. Maier, Deutschland, S. 164.

¹⁰⁰² Vgl. o.V., Garantie, S. 74.

¹⁰⁰³ Vgl. o.V., Garantie, S. 74.

¹⁰⁰⁴ Siehe hierzu aus der Rechtsprechung RG, MuW 1915, S. 82; OLG Oldenburg, GRUR 1960, S. 250; OLG Hamburg, WRP 1972, S. 261; BGH, WRP 1964, S. 239.

kosten für die an die Wiederverkäufer gerichtete Werbung umfasst.¹⁰⁰⁵ In einem Factory Outlet Center übernehmen Hersteller mit dem Verkauf an den Endverbraucher Handelsfunktionen. Hierfür entstehen dem Hersteller Kosten u. a. für Miete, Einrichtung und Personal. Da der Hersteller beim Verkauf in Factory Outlet Centern höhere Kosten als beim Vertrieb über den klassischen Einzelhandel hat, ist davon auszugehen, dass auch die Preise in Factory Outlet Centern im Vergleich zu den Preisen, die die Hersteller von den Händlern nehmen, höher sind. Folglich wäre es unwahr und damit irreführend mit Fabrikpreisen zu werben, wenn dies nicht der Tatsache entspricht.¹⁰⁰⁶

Die Slogans „vom Hersteller direkt zum Verbraucher“ bzw. „direkt ab Fabrik“ sind rechtlich nicht mit diesen starken Bedenken hinsichtlich einer Irreführung bezüglich der Preisbemessung versehen.¹⁰⁰⁷ Der Unterschied zum Slogan „Verkauf zu Fabrikpreisen“ besteht darin, dass bei den beiden zuletzt genannten Slogans der Verbraucher zwar auch von Preisvorteilen ausgehen kann, jedoch ohne dass er bestimmte Vorstellungen über die Höhe des reduzierten Preises damit verknüpft.¹⁰⁰⁸ Es wird beim Verbraucher die Assoziation hervorgerufen, dass die Preise geringer sind, jedoch nicht eine konkrete Reduzierung genannt. Damit entspricht eine solche Werbung der wettbewerbsrechtlichen Norm des § 3 UWG, vorausgesetzt, es erfolgen erkennbare Preisreduzierungen, was bei einem Factory Outlet Center definitionsgemäß der Fall ist.¹⁰⁰⁹

Ein Werben mit globalen Preisabschlägen von 30-60 vH bzw. 30-70 vH gegenüber dem Facheinzelhandel ist in Deutschland hingegen wettbewerbsrechtlich nicht unbedenklich, da die Bezugsgröße genau angegeben sein müsste.¹⁰¹⁰ Wird von einem Warenangebot der Vorsaison und leicht fehlerhafter Ware in Factory Outlet Centern ausgegangen, müssten diese Produkte auch die Be-

¹⁰⁰⁵ Vgl. Baumbach / Hefermehl, Wettbewerbsrecht, UWG, § 3, Rdnr. 328-329.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Maier, Deutschland, S. 160.

¹⁰⁰⁷ Zum Slogan „vom Hersteller direkt zum Verbraucher“ siehe Entscheidung des BGH, WRP 1964, S. 239 im Zusammenhang mit Damenmänteln und zum Slogan „direkt ab Fabrik“ siehe Entscheidung des BGH, WRP 1976, S. 469-470 im Zusammenhang mit Aluminiumrollläden.

¹⁰⁰⁸ Siehe Frey, WRP, 1964, S. 320-322; zum vorinstanzlichen Urteil zu BGH, WRP 1964, S. 239; OLG Neustadt, WRP 1962, S. 408; OLG München, WRP 1979, S. 233 widerspricht der höchstrichterlichen Rechtsprechung. Entscheidung war jedoch nicht rechtsmittelfähig.

¹⁰⁰⁹ Vgl. auch Maier, Deutschland, S. 162. Zur Definition siehe Punkt 2.1.1.

¹⁰¹⁰ Vgl. Weitz, Einzelhandel, S. 7.

zugsgröße sein.¹⁰¹¹ Diese Waren jedoch wiederum sind auch im Facheinzelhandel mit erheblichen Preisabschlägen versehen. Werbeslogans mit diesen globalen Preisabschlägen können daher nicht empfohlen werden.

In den USA werden die Center bzw. einzelne Verkaufsstätten in diesen auch mit Hilfe von sogenannten Direct Mailings beworben. Zum Beispiel werden Geburtstagskarten an die Kunden und Gutscheine zum Einlösen beim nächsten Einkauf im Center versandt. Auch werden die Kunden auf besondere Angebote schriftlich hingewiesen und es werden Schreiben an Kunden gerichtet, die nach deren Zufriedenheit mit den getätigten Einkäufen fragen. Unzufriedene Kunden erhalten Gutscheine über z. B. \$ 5 für den nächsten Einkauf. Das Coral Isles Factory Outlet Center in Naples, Florida, hat in der Zeit, in der sich relativ wenig Touristen in der Region aufhalten, und damit die Besucherzahlen im Center zurückgehen, seine registrierten Kunden angeschrieben, und ihnen für jeden Einkauf über \$ 50 einen Gutschein der Continental Airlines über \$ 50 zugesagt. Hierdurch konnten die Besucherzahlen um 6 vH und die Umsätze um 12 vH erhöht werden.¹⁰¹² In Deutschland wirbt das B5 Designer Outlet Center in Wustermark mit Hilfe der Direct Mailings um Kunden.

Zur Erhöhung der bei Factory Outlet Centern i. d. R. nur relativ geringen Besuchshäufigkeit werden in den USA sogenannte Bonushefte verwendet, durch die den Konsumenten nach einer bestimmten Anzahl von Käufen ein Produkt kostenfrei oder mit einer zusätzlichen Preisermäßigung zusteht.¹⁰¹³ Dieses ist ein attraktiver Ansatz zur Erhöhung der Besucherfrequenzen. Würde es gelingen, die Kunden dazu zu bewegen, das Center einmal im Jahr öfter zu besuchen, so würde dieses einen zweistelligen prozentualen Zuwachs der Besucherzahlen bedeuten.

Zu den sogenannten Events als Instrument der Kommunikation zählen auch, wie in Tabelle 27 aufgeführt, Besichtigungsreisen zu anderen Factory Outlet Centern. Während dieser Reisen können die Auswirkungen der Center vor Ort kennengelernt, und damit die Befürchtungen vor großen negativen Auswirkun-

¹⁰¹¹ Vgl. Kunz, Handelsstrukturen, S. 2; Weitz, Einzelhandel, S. 7.

¹⁰¹² Vgl. Raphael, Factory Outlet Stores, S. 24-26.

¹⁰¹³ Vgl. Ruda, Formen, S. 9; Raphael, Factory Outlet Stores, S. 25.

gen in der Region des neu zu errichtenden Centers abgebaut werden. So wurden z. B. von McArthur Glen Besichtigungsreisen zu britischen Factory Outlet Centern und deren Umgebungen organisiert, um darzulegen, dass die Auswirkungen auf die Region positiv ausfallen können.¹⁰¹⁴ In Treffen mit örtlichen Einzelhandelsvertretern und Politikern konnten so durch die Mitreisenden die Erfahrungen mit den Centern in direkten Gesprächen erfragt werden. Auf diese Weise können die zur subfinalen Zielgruppe zählenden Politiker und andere Meinungsführer aus der Region vom geplanten Center überzeugt werden.¹⁰¹⁵

Die subfinale Zielgruppe der allgemeinen Öffentlichkeit kann auch über Events, wie Bürgerinformationsveranstaltungen und Richtfeste, sowie Internet und redaktionelle Beiträge in regionalen Tageszeitungen informiert werden. Aber auch informative Prospekte können sinnvoll sein. So können Befürchtungen vor großen negativen Auswirkungen der Center vermieden bzw. verringert und die Vorteile für alle Zielgruppen herausgearbeitet werden. Dadurch lässt sich eine Versachlichung der häufig emotional geführten Diskussionen über Factory Outlet Center in der Baurechtschaffungsphase erreichen. Mit Hilfe eines sogenannten Mediaplans wird der Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente untereinander abgestimmt und das Budget auf die einzelnen Instrumente verteilt.¹⁰¹⁶

5.3.3.2.6 Durchführung und Kontrolle der Kommunikationsmaßnahmen

Sofern nicht das Projektentwicklungsunternehmen über das notwendige Fachwissen zur Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen verfügt, empfiehlt sich die Beauftragung einer Agentur.¹⁰¹⁷ Bei der Auswahl der Agentur ist darauf zu achten, dass diese über entsprechende Erfahrung in der Immobilienbranche verfügt.¹⁰¹⁸ Mittlerweile existieren branchenspezifische Agenturen, auch für die-

¹⁰¹⁴ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 46-57.

¹⁰¹⁵ Mit der Organisation der Reise muss nicht zwangsläufig auch eine Kostenübernahme durch den Projektentwickler verbunden sein. Die Nichtübernahme der Kosten verhindert den Eindruck der Verschaffung von Vorteilen für einzelne Personen. Für einige Personen z. B. diejenigen der öffentlichen Hand ist die Annahme von Reisen als Präsent nicht erlaubt bzw. stark reglementiert. Zu einem Besichtigungsbericht einer Factory Outlet Center-Besichtigungsreise vgl. Eickholt, Factory Outlet Center, o. S.

¹⁰¹⁶ Vgl. Höller, Immobilienkommunikation, S. 287.

¹⁰¹⁷ Zur Durchführung und Kontrolle vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 604-605.

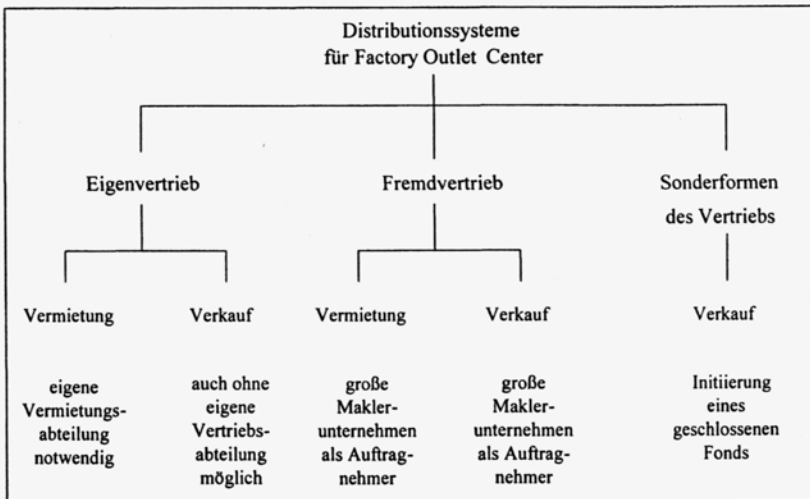
¹⁰¹⁸ Zur Agenturauswahl vgl. Höller, Immobilienkommunikation, S. 288-296.

sen Bereich. Von Vorteil ist es dabei, wenn die ausgewählte Agentur aus der Region stammt, da die Einbindung lokaler Partner akzeptanzerhöhend in der Öffentlichkeit wirken kann. Auf den Aspekt der Ortsansässigkeit sollte auch bei der Auswahl anderer Auftragnehmer, wie z. B. des Architekturbüros, Wert gelegt werden, sofern die ortsansässigen Personen über ausreichende Fachkenntnis verfügen. Eine Erfolgskontrolle der Kommunikationsmaßnahmen und des Planungsprozesses kann hier dem Projektentwickler empfohlen werden, um gegebenenfalls Korrekturen der Kommunikationsmaßnahmen vornehmen zu können.

5.3.3.3 Distributionspolitik

Bei der Distributionspolitik, auch Vertriebspolitik genannt, geht es insbesondere um sämtliche Entscheidungen und Handlungen des Projektentwicklungsunternehmens, die im Zusammenhang mit dem „Weg“¹⁰¹⁹ des Produktes Factory Outlet Center zum Mieter und Investor stehen,¹⁰²⁰ d. h. insbesondere auch um die Distributionssysteme, die in Abbildung 36 dargestellt werden.

Abbildung 36: Distributionssysteme für Factory Outlet Center



¹⁰¹⁹ Mit dem Begriff „Weg“ ist hier keine Räumlichkeit gemeint.

¹⁰²⁰ Vgl. Meffert, Marketing, S. 118, der dieses allgemein für Produkte formuliert.

Das Angebot Factory Outlet Center muss mit der Nachfrage - Mietern und Investoren - zusammengeführt werden.¹⁰²¹ Der Wahl der einzusetzenden Distributionssysteme kommt eine sehr hohe Bedeutung zu. Bei der Vermietung steht der Eigen- und Fremdvertrieb zur Auswahl, beim Verkauf kommt noch eine Sonderform des Vertriebs hinzu.

5.3.3.3.1 Eigenvertrieb

Der Eigenvertrieb besagt, dass die Vermietung bzw. der Verkauf durch das Projektentwicklungsunternehmen selbst durchgeführt wird. Da insbesondere die Vermietung der zahlreichen Verkaufseinheiten sehr zeitaufwendig ist, wird die Vermietung bei einem Eigenvertrieb ausschließlich bei Einsatz hierauf spezialisierter Mitarbeiter erfolgreich verlaufen können. Darüber hinaus erfordert der Vertrieb ein spezifisches Fachwissen, das mit hierauf konzentrierten Mitarbeitern am besten aufgebaut werden kann. Häufig verfügen die großen Projektentwicklungsunternehmen über unternehmenseigene Vermietungs- bzw. Verkaufsabteilungen.

Der Eigenvertrieb hat den Vorteil, dass dieser häufig besser mit den Besonderheiten des Centers vertraut ist, und daher noch stärker auf die Spezifika, wie z. B. notwendiger Branchenmix, Rücksicht nehmen kann. Ein Fremdvertrieb mit im Einzelhandelsgeschäft erfahrenen Personen kann jedoch i. d. R. diese Leistung auch erbringen. Bei der Auswahl zwischen dem Eigen- und Fremdvertrieb ist darauf zu achten, dass die Interessen der Unternehmensführung des Projektentwicklers mit denen des eigenen Vertriebes gleichgerichteter als mit denen eines Fremdvertriebes sind, da letzterer häufig im Vergleich zum eigenen Vertrieb stärker auf kurzfristige Provisionseinnahmen als auf den langfristigen Erfolg des Centers fixiert ist.¹⁰²²

Die Entscheidung, ob ein Fremdvertrieb eingeschaltet wird, hängt auch von der Herkunft des Projektentwicklers und dessen Organisationsform ab. Handelt es

¹⁰²¹ Vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 627, die dieses allgemein für Produkte formulieren. Nicht betrachtet werden an dieser Stelle die Konsumenten, die Nachfrager der Markenartikelhersteller sind.

¹⁰²² Zur Untersuchung der Beziehungen zwischen der Unternehmensführung und dem eigenen Vertrieb sowie der Unternehmensführung und dem Fremdvertrieb ließe sich z. B. die Principal Agent Theorie verwenden.

sich beim Projektentwickler z. B. um einen auf Factory Outlet Center spezialisierten ausländischen Developer, so ist davon auszugehen, dass dieser über gute Kontakte zu Markenartikelherstellern, die in anderen im Ausland befindlichen Centern vertreten sind, verfügt. In einem solchen Fall bietet es sich an, den Vertrieb aufzuteilen. Der Projektentwickler akquiriert selber bei den ausländischen potentiellen Mietern, während ein Fremdvertrieb die inländischen Markenartikelhersteller als Mieter zu gewinnen versucht. Bei einem Joint Venture zwischen einem ausländischen und einem inländischen Projektentwickler könnte die Vermietung vollständig im Eigenvertrieb mit einer länderspezifischen Aufteilung verlaufen.

Zur Vermietung der Center in Wustermark und in Zweibrücken werden jeweils Kombinationen aus eigener Vermietungsleistung und dem Einsatz von externen Maklern bzw. Beratern gewählt. So wird in Zweibrücken mit Cushman & Wakefield Healy & Baker zusammengearbeitet. Der Makler übernimmt dabei den akquisitorischen Part der Kontaktabnahnung und durch Personen des Centermanagements erfolgt dann die Präsentation und Führung im Center vor Ort.¹⁰²³

Unabhängig von der Entscheidung für den Eigen- oder Fremdvertrieb ist vor den Vermietungsaktivitäten der Branchenmix, die Festlegung der wichtigsten zu akquirierenden Mieter sowie die räumliche Aufteilung der Mieter im Center zwischen dem Projektverantwortlichen und dem Vertrieb abzustimmen. Bei der Festlegung des Branchenmixes sind u. a. die baurechtlichen Beschränkungen, wie z. B. Festsetzungen im Bebauungsplan, zu beachten, die einige Sortimente ausschließen können.¹⁰²⁴

Der Verkauf eines Factory Outlet Centers ist im Gegensatz zur Vermietung weniger zeitaufwendig, da die Zahl der in Frage kommenden Investoren deutlich geringer als die der Mieter ist. Zudem bedarf es im Erfolgsfall nur der Verhandlung und des Abschlusses eines Kaufvertrages, während es bei der Vermietung jeweils pro Mieteinheit eines Mietvertrages bedarf, und somit insgesamt einer

¹⁰²³ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern t), u) und v) zur Frage zwei des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

¹⁰²⁴ Siehe Abschnitt 4.4.

wesentlich höheren Zahl an Verträgen. Daher besteht auch bei Projektentwicklungsunternehmen ohne Vertriebsabteilung die Möglichkeit, den Vertrieb eigenständig vorzunehmen, da dieser weniger zeitaufwendig ist. Voraussetzung dafür ist, dass entsprechende Kontakte zu Investoren bestehen.

5.3.3.3.2 Fremdvertrieb und Sonderformen des Vertriebs

Bei Einschaltung eines Fremdvertriebs werden externe Personen oder Unternehmen mit der Distribution beauftragt. Dabei ist darauf zu achten, dass der Vertrieb dennoch eng durch Mitarbeiter des Projektentwicklungsunternehmens begleitet wird, da insbesondere die Vermietung bei einem Factory Outlet Center zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählt.¹⁰²⁵ Das Projektentwicklungsunternehmen muss laufend über alle wichtigen Vertriebstätigkeiten informiert sein, um gegebenenfalls korrigierend eingreifen zu können. Durch Anregungen des Vertriebes, die dieser von potentiellen Mietern erhält, können wichtige Anhaltspunkte für notwendige Änderungen am Centerkonzept gewonnen werden.

Die Centermanagementexperten heben in den Interviews zur Frage nach den Kriterien zur Auswahl eines externen Maklers die Bedeutung der Kenntnisse des Maklers im Factory Outlet Center-Markt hervor. Bevorzugt sollten diese Kenntnisse u. a. in weiterentwickelten Factory Outlet Center-Märkten, wie z. B. in Großbritannien oder Frankreich, gesammelt worden sein. Vorteilhaft ist ein internationales Maklerunternehmen, das i. d. R. auch über Kontakte zu potentiellen ausländischen Mietern verfügt. Von wesentlicher Bedeutung sind die Kontakte des Maklers zu den Entscheidungsträgern der in Frage kommenden Mieter. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die Entscheidung des Mietinteressenten eine Verkaufsstätte in einem Factory Outlet Center anzumieten, i. d. R. nicht vom Expansionsmanager, sondern eine oder mehrere Führungsebene höher getroffen wird, so z. B. von der Geschäftsführung.¹⁰²⁶

Für einen Vermietungsauftrag kommen aus den oben genannten Gründen insbesondere die großen Maklerunternehmen in Deutschland in Betracht; hierzu

¹⁰²⁵ Siehe hierzu Punkt 4.2.1.

¹⁰²⁶ So das Ergebnis der geführten Interviews mit den im Anhang 5 aufgeführten Gesprächspartnern u) und v) zur Frage eins a) und zwei des Gesprächsleitfadens für Centermanagementgesellschaften (Anhang 4).

gehören z. B. Jones Lang LaSalle, Atis Real Müller, Cushman & Wakefield Healey & Baker, CB Richard Ellis, Knight Frank und DTZ Zadelhoff Tie Leung.¹⁰²⁷ Auch für einen Verkaufsauftrag sind die oben genannten Maklerunternehmen gut geeignete potentielle Auftragnehmer.

Die Beauftragung der Makler kann mit Hilfe des gesetzlichen Maklervertrages,¹⁰²⁸ des Alleinauftrages oder des qualifizierten bzw. erweiterten Alleinauftrages erfolgen.¹⁰²⁹ Soll nicht ein Makler allein beauftragt werden, sondern mehrere zeitgleich, so ist eine sehr sorgfältige Abstimmung erforderlich, die verhindert, dass zwei Kauf- oder Mietinteressenten von zwei verschiedenen Maklern das gleiche Objekt angeboten bekommen. Die Vergütung für den Makler ist zumeist erfolgsabhängig. Für eine Vermietungsleistung werden bis zu zwei Monatsnettomieten vom Projektentwickler an den Makler gezahlt.¹⁰³⁰ Für einen Verkauf werden, u. a. abhängig von der Kaufpreishöhe, ein bis zwei vH vom Kaufpreis vergütet. Bei der Vermietungsmaklertätigkeit wird gelegentlich auch eine erfolgsunabhängige monatliche Basisvergütung gezahlt; der wesentliche Teil der Vergütung ist jedoch auch dann erfolgsabhängig.

Bei den Sonderformen des Vertriebs kommen für Factory Outlet Center Immobilienbörsen und Grundstücksauktionen nicht in Betracht; dieses sind eher Distributionssysteme für einzelne Wohneinheiten. Die geschlossenen Fonds können entweder als klassische Investoren betrachtet werden¹⁰³¹ oder als eine Sonderform des Vertriebs.¹⁰³² Bei Letzterem initiiert der Projektentwickler - gegebenenfalls mit einem Partner - einen geschlossenen Fonds, und vertreibt die Anteile an der Fondsgesellschaft, die Grundstückseigentümerin ist.¹⁰³³

¹⁰²⁷ Es existieren keine Quellen, aus der die Provisionsumsätze aller großen Maklerunternehmen in Deutschland hervorgehen, da viele bei Befragungen keine Aussagen zu ihrem Umsatz erteilen. Somit ist es auch nicht möglich, eine vollständige Gliederung der Maklerunternehmen entsprechend der Höhe ihrer Umsätze zu erstellen.

¹⁰²⁸ Für den Vergütungsanspruch beim gesetzlichen Maklervertrag siehe §§ 652-655 BGB.

¹⁰²⁹ Zu Unterschieden im Detail vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 630-631.

¹⁰³⁰ Zwei Monatsnettomieten wurden in die Kostenkalkulation des Factory Outlet Centers in Punkt 5.2.4.2.1 eingestellt. Nur in Ausnahmefällen wird eine höhere Vermietungsprovision gezahlt. In einigen Fällen zahlt der Projektentwickler eine geringere Provision und dafür der Mieter noch einen Teil des Maklerhonorars.

¹⁰³¹ In dieser Arbeit werden die geschlossenen Fonds als Investoren betrachtet. Siehe hierzu Punkt 4.3.2.4.

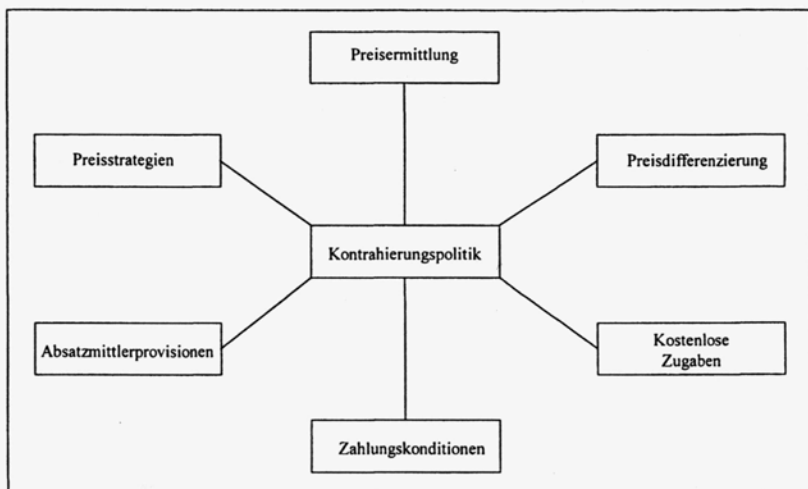
¹⁰³² Letztere Betrachtungsweise nehmen Bobber und Brade ein. Vgl. hierzu Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 629.

¹⁰³³ Vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 629.

5.3.3.4 Kontrahierungspolitik

Unter der Kontrahierungspolitik kann die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen verstanden werden, die die Ausgestaltung der Gegenleistung für die eigene Leistung zum Gegenstand haben.¹⁰³⁴ Diese Maßnahmen sind von der Besonderheit des Immobilienmarktes geprägt, in der nur eine relativ geringe Preiselastizität von Angebot und Nachfrage besteht. Dieses hängt u. a. mit der langen Produktionsdauer von Immobilien und den damit verbundenen sogenannten time lags zusammen. Ziel der Kontrahierungspolitik ist es, aufbauend auf den zuvor genannten Marketinginstrumenten, Preise und Konditionen so festzusetzen, dass die Vermietung und der Verkauf des Factory Outlet Centers gefördert und die Gewinne maximiert werden.¹⁰³⁵ Dem Projektentwickler bieten sich die in Abbildung 37 gezeigten Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik an.

Abbildung 37: Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik¹⁰³⁶



¹⁰³⁴ Vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 632.

¹⁰³⁵ Vgl. Simon, Preispolitik, Spalte 2073.

¹⁰³⁶ Abbildung entnommen aus Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 635.

5.3.3.4.1 Preisstrategien

Als Preisstrategien stehen generell die Hochpreis-, Niedrigpreis- und Mischstrategie zur Auswahl. Die Hochpreisstrategie erscheint für ein Factory Outlet Center nicht optimal. Denn die Markenartikelhersteller sollen in die Lage versetzt werden, ihre Produkte deutlich unter dem Einzelhandelspreis zu veräußern. Geringere Mieten als in erstklassigen innerstädtischen Einzelhandelslagen sind hierfür hilfreich.

Die Niedrigpreisstrategie hingegen verfolgt das Ziel, die Flächen zu relativ günstigen Preisen bzw. Konditionen zu vermarkten.¹⁰³⁷ Dieser Weg ist dann möglich, wenn die Erstellung des Factory Outlet Centers auf Grund z. B. günstiger Grundstückspreise relativ geringe Kosten verursacht hat.¹⁰³⁸ Für Factory Outlet Center ist die Niedrigpreisstrategie vorteilhaft, denn durch geringe Center-Erstellungskosten besteht die Möglichkeit, den Kostenvorteil in Form von geringen Mieten an die Markenartikelhersteller weiterzugeben, die wiederum diesen Vorteil durch geringe Preise an die Konsumenten weiterreichen können.

Beim Verkauf ergeben sich in der immobilienwirtschaftlichen Praxis die erzielbaren Kaufpreise über den Mietenmultiplikator aus den vertraglich gesicherten bzw. kalkulierten Mieteinnahmen; der Verkaufspreis wird somit aus den Mieteinnahmen abgeleitet. Damit sich für den Projektentwickler die aufgezeigte Preisstrategie verwirklichen lässt, ist ein sorgfältiges Kostenmanagement bereits in der Erstellungsphase notwendig.

5.3.3.4.2 Preisermittlung

Für die Ermittlung von Miet- und Kaufpreisen existieren mehrere unterschiedliche Wege, die kosten-, abnehmer- und wettbewerberorientierte Preisfindung.¹⁰³⁹ Bei der kostenorientierten Preispolitik soll der erzielte Miet- bzw. Kaufpreis die Voll- oder zumindest bestimmte Teilkosten decken. Diese Herangehensweise empfiehlt sich dem Projektentwickler zur Ermittlung seiner theore-

¹⁰³⁷ Umsetzbar wäre auch noch eine Mischstrategie, d. h. Gewährleistung eines guten Niveaus mit einem mittleren Preisniveau.

¹⁰³⁸ Der Projektentwickler sollte für die Niedrigpreisstrategie die Kostenführerschaft anstreben. Zum Begriff der Kostenführerschaft vgl. Steinmann / Schreyögg, Management, S. 188-190; Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 886-888.

¹⁰³⁹ Vgl. hierzu sowie im Folgenden Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 300-351.

tischen Preisuntergrenze. Sollte das erstellte bzw. in Erstellung befindliche Center jedoch nicht zu diesem Mietpreis vermietbar sein, so muss der Projektentwickler den Preis unterschreiten, wenn das Center nicht leerstehen soll.

Geeigneter für die Miet- und Verkaufspreisermittlung scheint die abnehmerorientierte Preisfindung zu sein. Bei dieser Herangehensweise wird die Wertvorstellung der Abnehmer zur zentralen Zielgröße. Die Bereitschaft der Mieter bzw. des Investors, einen bestimmten Miet- bzw. Kaufpreis zu akzeptieren, dient zur Preisfindung. Durch Gespräche mit potentiellen Miet- und Kaufinteressenten lässt sich deren Bereitschaft gut ermitteln. Die zu zahlende Miete wird in der Regel an den Umsatz des mietenden Markenartikelherstellers in der Verkaufsstätte gekoppelt. Die Miete ergibt sich als prozentuale Größe des Umsatzes. Der Prozentsatz ist abhängig von der Branche des Mieters, in der Regel liegt er zwischen drei und acht vH.¹⁰⁴⁰ Die Mietpreisfindung orientiert sich damit an der Fähigkeit des Mietvertragspartners, Miete zu entrichten.

Die Mieter von Einzelhandelsflächen in Shopping Centern sind mit ihrem Erfolg auch abhängig von Faktoren, die sie nicht selbst beeinflussen können, so z. B. einem professionellen Center-Management und einem guten Branchenmix zur Gewährleistung einer hohen Besucherfrequenz. Daher ist es im Mieterinteresse, einen Teil der Miete umsatzabhängig zu entrichten; es erfolgt damit eine Chancen- und Risikosplittung zwischen Mieter und Vermieter.¹⁰⁴¹ Auch der Verkaufspreis wird sich stark an der Wertvorstellung des Abnehmers, dem Investor, orientieren. Ein höherer Preis würde keine Akzeptanz finden, ein geringerer würde nicht dem Ziel der eigenen Gewinnmaximierung entsprechen.¹⁰⁴²

Bei der wettbewerberorientierten Preisfindung wird der Preis über das von den Wettbewerbern verlangte Entgelt gefunden. Der Projektentwickler kann sich dem Preis der Konkurrenten anpassen oder aber er kann unter- bzw. bei einem Qualitätsvorsprung überboten werden. Die Preise potentieller Konkurrenten sind, sofern sie auf Grund der Neuartigkeit überhaupt ermittelbar sind, bei der

¹⁰⁴⁰ Vgl. Brockhoff & Partner Immobilien GmbH, Einzelhandelsimmobilien, S. 32; Kaapke, Mietkosten, S. 26-30; Bruckner, Umsatzmieten, S. 9. Siehe hierzu auch die Mieteinnahmenberechnung in Punkt 5.2.4.1.2.

¹⁰⁴¹ Vgl. Bruckner, Umsatzmieten, S. 9.

¹⁰⁴² Zum Verkaufspreis siehe auch Punkt 4.3.2.1.

Markt- bzw. Wettbewerbsanalyse ermittelt worden. Solange keine aussagefähigen Wettbewerbspreise vorliegen, scheidet dieser Weg der Preisfindung aus.

5.3.3.4.3 Preisdifferenzierung

Für Factory Outlet Center bieten sich mehrere Formen der Preisdifferenzierung an, und zwar die horizontale, die nachfragerbezogene, die produktbezogene und die zeitliche Differenzierung. Bei der horizontalen Preisdifferenzierung wird ein bestehender Gesamtmarkt aufgeteilt und jeder einzelne Markt mit einer eigenen Preispolitik versehen.¹⁰⁴³ Eine bestimmte Preis-Absatz-Funktion wird in Stücke zerlegt, die einzelne Abnehmergruppen darstellen, welche unterschiedliche Preisbereitschaft im Hinblick auf das Produkt, hier das Angebot einer Mietfläche, aufweisen. Die Abnehmergruppen werden bei der Vermietung von Flächen in Factory Outlet Centern nach Branchen aufgeteilt, z. B. Bekleidung und Haushaltswaren. Die unterschiedliche Preisbereitschaft der Branchen rührt daher, dass die Fähigkeit der Erwirtschaftung hoher Mieten branchenbedingt unterschiedlich hoch ist.¹⁰⁴⁴ Eine Konzentration ausschließlich auf diejenigen Branchen, welche die höchsten Mieten erwirtschaften können, ist nicht sinnvoll, da dann ein für die Konsumenten attraktiver Branchenmix nicht gewährleistet ist.

Eine weitere Form der Preisdifferenzierung ist es, den wichtigsten Ankermietern, nämlich den großen internationalen Markenartikelherstellern, einen verringerten Mietzins anzubieten, um diese für das Center überlebenswichtigen Mieter zu gewinnen. Des Weiteren kann eine produktbezogene Preisdifferenzierung u. a. nach Ladenlokalgröße, Zuschnitt und Lage des Lokals vorgenommen werden.¹⁰⁴⁵

Eine zeitliche Preisdifferenzierung kann so erfolgen, dass denjenigen, die bereits in einem frühen Entwicklungsstadium eine Verkaufsstätte anmieten, ein Preisabschlag gewährt wird. Über die frühzeitige Mieterbindung kann der Projektentwickler das Projektrisiko senken. Diese Anreizgestaltung für den Mieter

¹⁰⁴³ Zur Preisdifferenzierung im Allgemeinen sowie zu weiteren Formen der Preisdifferenzierung vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen, Marketing, S. 396-400.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Kaapke, Mietkosten, S. 26-30; Bruckner, Umsatzmieten, S. 9.

¹⁰⁴⁵ Zur produktbezogenen Preisdifferenzierung vgl. Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 638.

zur frühzeitigen Bindung an das Projekt ist für den Projektentwickler in der Regel sehr wichtig, da Finanzierungsinstitute die Kreditauszahlung von einem gewissen Vorvermietungsstand abhängig machen. Das Risiko anfangs relativ niedriger Mietpreise besteht jedoch in einer möglichen Forderung der später interessierten potentiellen Mietvertragspartner nach ebenso geringen Mietpreisen.

Während das bis hierher Gesagte für die Vermietung des Centers gilt, kommt für den Verkauf nur die zeitliche Preisdifferenzierung in Betracht. Der Grund liegt darin, dass ein Factory Outlet Center nur als Gesamteinheit verkauft wird, und nicht die einzelnen Verkaufsstätten zum Verkauf stehen, zwischen denen eine Preisdifferenzierung erfolgen könnte. Eine frühzeitige Sicherheit für den Verkäufer, dass er das noch fertigzustellende Projekt bereits verkauft hat, wirkt risikomindernd, da er in Folge dessen eine größere Sicherheit bezüglich seiner Erlössituation hat. Dieser Vorteil des Verkäufers ist jedoch mit einer Erhöhung der Unsicherheit auf Seiten des Käufers verbunden, da der Käufer eine noch nicht fertiggestellte, in der Regel noch nicht vollvermietete Immobilie erwirbt, deren Akzeptanz durch die Konsumenten noch nicht erwiesen ist. Dieses zusätzliche Risiko für den Käufer muss durch eine Erhöhung der Rendite für den Käufer kompensiert werden, d. h. dass der Kaufpreis geringer ausfallen wird.

5.3.3.4.4 Kostenlose Zugaben und Zahlungskonditionen

Die kostenlosen Zugaben und Zahlungskonditionen als Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik werden hier gemeinsam behandelt, da der Charakter dieser beiden Handlungsfelder der Kontrahierungspolitik sehr ähnlich ist. Kostenlose Zugaben werden bei der Vermietung von Handelsimmobilien insbesondere in Zeiten eines Angebotsüberhanges gewährt. So kommen beispielsweise die Kostenübernahme für die Verkaufsstätteneinrichtung als kostenlose Zugabe bei Factory Outlet Centern in Betracht. Dieser Weg der kostenlosen Zugaben ist sinnvoll, wenn die erzielte Quadratmetermiete nach außen hin nicht reduziert werden soll, z. B. damit sich andere potentielle Mieter hieran nicht orientieren können. Ein weiterer Grund, kostenlose Zugaben anstelle von verringerten Mieten anzubieten, kann darin liegen, dass der Verkaufspreis sich aus der Multipli-

kation der Jahresnettomiete mit dem Mietenmultiplikator ergibt.¹⁰⁴⁶ Ist die kostenlose Zugabe geringer als der Kaufpreisverlust,¹⁰⁴⁷ so lohnt sich die kostenlose Zugabe anstelle einer Mietreduzierung.¹⁰⁴⁸

Anstelle von kostenlosen Zugaben können die Zahlungskonditionen auch wie folgt modifiziert werden:¹⁰⁴⁹

- a) reduzierte Anfangsmieten / mietfreie Zeiten
- b) Kaufpreisermäßigung
- c) Generalmietverträge
- d) Mietgarantien

Zunächst soll hier auf die reduzierten Anfangsmieten bzw. mietfreien Zeiten eingegangen werden. So können die Nettoanfangsmieten für eine festgelegte Anzahl von Monaten reduziert werden.¹⁰⁵⁰ Über die Vereinbarung einer Staffelmiete z. B. wird die Miete innerhalb einer festgelegten Frist auf die Marktmiete angehoben. Die Nebenkosten zur Nettomiete trägt bei diesen Vereinbarungen in der Regel der Mieter vollständig. Statt einer Mietreduzierung kann auch eine mietfreie Zeit vereinbart werden. Auch hier bezieht sich die Mietfreiheit in der Regel nicht auf die anfallenden Nebenkosten.

Während sich die reduzierte Anfangsmiete auf das Verhältnis des Projektentwicklers zum Mieter bezieht, gelten die Kaufpreisermäßigungen, die Generalmietverträge und die Mietgarantien für das Verhältnis des Projektentwicklers zum Käufer. Eine Kaufpreisermäßigung kann gewährt werden, wenn sich herausstellt, dass der kalkulierte Kaufpreis doch nicht erzielt werden kann.

Bei einem Generalmietvertrag mietet der Verkäufer das Objekt ab Übergabe an den Käufer auf bestimmte Zeit zu einem festgelegten Mietzins an. Die Flächen werden vom Verkäufer untervermietet, wobei die Differenzbeträge zwischen Generalmiete und Untermietzins zu Lasten des Generalmieters gehen. Bei

¹⁰⁴⁶ Siehe Punkt 5.2.4.

¹⁰⁴⁷ Gegebenenfalls ist noch der Zinseffekt zu berücksichtigen.

¹⁰⁴⁸ Der dargestellte Vergleich ist nur zur überschlägigen Berechnung geeignet, da Zins- und Finanzierungseffekte nicht berücksichtigt wurden.

¹⁰⁴⁹ Vgl. hierzu sowie zu den folgenden Angaben Bobber / Brade, Immobilienmarketing, S. 639-641.

¹⁰⁵⁰ I. d. R. wird nur die Basismiete reduziert, nicht die Umsatzmiete.

Handelsflächen ist ein solcher Generalmietvertrag selten anzutreffen. Ausnahme bilden Objekte von Einzelhandelskonzernen, die der Konzern veräußern, aber weiterhin betreiben möchte. Eingeschränkt sinnbehaftet ist ein Generalmietvertrag beim Verkauf eines Factory Outlet Centers für noch unvermietete Flächen. Die Einschränkung gilt hier deswegen, da die gesamte Centervermietung in einer Hand liegen sollte.

Bei einer Mietgarantie übernimmt der Garantiegeber (Verkäufer) die Garantie für die Mietzahlung an den Garantiennehmer (Käufer). Vermieter der einzelnen Flächen ist jedoch im Gegensatz zum Generalmietvertrag nicht der Verkäufer, sondern der Käufer und somit erfolgt keine Untervermietung. In der immobilienwirtschaftlichen Praxis existieren die Garantie bestimmter Miet- und Nebenkosteneinkünfte und die Mietausfallgarantie zur Absicherung von Leerständen. Des Weiteren kommt die Erstvermietungsgarantie zur Absicherung der erstmaligen Vermietung von Flächen zu einer bestimmten Mindestmiete zur Anwendung.

Aus Sicht des Käufers sind solche Garantien dann hilfreich bzw. notwendig, wenn die Nachhaltigkeit der Mieterträge zweifelhaft ist bzw. die zügige Vermietung der leerstehenden Flächen nicht sicher erscheint. Aus Sicht des Verkäufers sind solche Garantien mit hohen Risiken verbunden, die häufig erst mittel- bis langfristig offensichtlich werden, da u. a. das Vermietungsmanagement durch den Käufer durchgeführt wird. Als ein Beispiel für ein Unternehmen, das u. a. durch gewährte Mietgarantien in wirtschaftliche Schwierigkeiten bzw. in die Insolvenz geraten ist, kann die Philipp Holzmann AG angeführt werden.

Ein begrenztes, da noch gut kalkulierbares Risiko, stellt für den Projektentwickler die Erstvermietungsgarantie dar. Im Rahmen seiner Vermietungsaktivitäten hat dieser Erfahrungen gesammelt, mit welchen Schwierigkeiten er bei der Vermietung rechnen muss und welche Miete er für die Restflächen im Factory Outlet Center erzielen kann.

5.3.3.4.5 Absatzmittlerprovisionen

Für den Fall, dass ein Fremdvertrieb mit der Vermietung oder dem Verkauf beauftragt wird, muss eine Regelung mit dem Fremdvertrieb getroffen werden, wer in welcher Höhe eine Provision an den Vertrieb zu leisten hat. Dies können der Vermieter bzw. Verkäufer oder der Mieter bzw. Käufer sein. Im einem großen Maße hängt dieses von der aktuellen Situation auf dem Immobilienmarkt, d. h. dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage ab.

Bei Gewerberaummiet- und -kaufverträgen ist die Höhe der Provisionszahlungen gesetzlich nicht begrenzt, d. h. somit frei vereinbar. Bei Handelsflächen wird in der immobilienwirtschaftlichen Praxis die Provision für die Vermietungsleistung in der Regel mittels eines Vielfachen einer Monatsnettomiete berechnet. Häufig werden zwei Monatsnettomieten vom Vermieter an den Fremdvertrieb gezahlt.¹⁰⁵¹ Aber auch höhere Provisionszahlungen sind für die Vermietungsleistung anzutreffen.

Als Berechnungsgrundlage für die Provisionshöhe dient entweder die Nettobasismiete oder die voraussichtlich zu erzielende Nettoumsatzmiete.¹⁰⁵² Beim Verkauf von Immobilien in der Größenordnung von Factory Outlet Centern werden in der Regel Provisionen in der Höhe von ein bis zwei Prozent der Kaufpreissumme gezahlt. Häufig werden diese vom Käufer, in einigen Fällen jedoch auch vom Verkäufer, bezahlt; in einigen Fällen werden die Provisionen auch geteilt.

5.3.4 Vertragsabschlüsse mit Mietern und Investoren

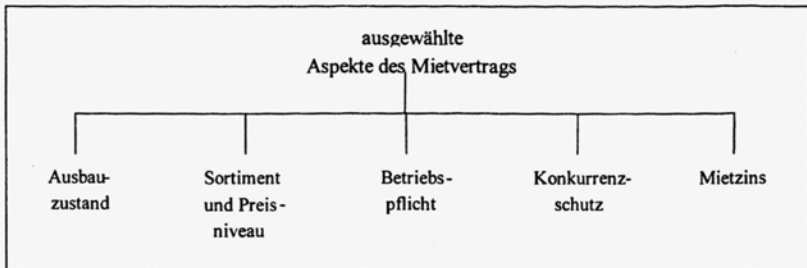
5.3.4.1 Vertragsabschlüsse mit Mietern

In diesem Kapitel werden Empfehlungen für wichtige, vertraglich zu regelnde Aspekte beim Abschluss von Mietverträgen für Verkaufsstätten in Factory Outlet Centern gegeben. Diese Aspekte lassen sich der Abbildung 38 entnehmen.

¹⁰⁵¹ Diese Kosten sind auch in die Kostengruppe 700 der Kostenkalkulation in Punkt 5.2.4.2.1 eingeflossen.

¹⁰⁵² Siehe hierzu die Kostenkalkulation und Mieteinnahmenkalkulation in Punkt 5.2.4.2.1 bzw. Punkt 5.2.4.2.2.

Abbildung 38: Ausgewählte vertraglich zu regelnde Aspekte der Mietverträge bei Factory Outlet Centern



5.3.4.1.1 Vertragsregelungen bezüglich des Ausbauzustandes

Die Gestaltung der Ladeneinrichtung ist stark von den Bedürfnissen des Mieters und seiner sogenannten Corporate Identity geprägt, weshalb der Mieter den Ausbau in der Regel selbst vornimmt. Die Mietflächen werden daher nicht in einem standardisierten, bereits ausgebauten Zustand übergeben, so wie dies zum Teil bei Büroflächen der Fall ist, sondern nur als sogenannter veredelter Rohbau. Hierunter kann der folgende Zustand verstanden werden: die Ver- und Entsorgungsleitungen sind bis in das Mietobjekt verlegt, der Sanitärbereich ist möglicherweise vorhanden, die Wände sind zur Aufnahme von Wandbelägen vorbereitet und die Bodenflächen in Verbundestrich gefertigt.¹⁰⁵³

Bei einer Mietvertragskonstruktion mit Übergabe der Flächen im veredelten Rohbau sind die folgenden Aspekte zu beachten:

- Der vom Vermieter geschuldete Ausbauzustand muss genau fixiert sein. Unklarheiten können leicht zu Lasten des Projektentwicklers gehen, da die Vermietung im „veredelten Rohbauzustand“ nicht dem gesetzlichen Leitbild entspricht.
- Da der Eindruck der Verkaufsstätte auch auf das gesamte Center abstrahlt, und eine nichtausgebaute Verkaufsstätte einen negativen Eindruck beim Besucher hinterlassen würde, empfiehlt es sich, den Mieter zu verpflichten, seine Ladeneinheit innerhalb einer bestimmten Frist auszubauen. Bei Centereröffnung sollten alle Einheiten ausgebaut sein. Für den Projektentwickler ist auch

¹⁰⁵³ Vgl. Flehinghaus, Gestaltungsmöglichkeiten, S. 488-489.

eine Klausel vorteilhaft, die eine Genehmigung der Art des Ausbaus durch den Developer vorsieht, um einen gewissen Mindeststandard im Center zu gewährleisten.

- Der Mietzahlungsbeginn ist auf Grund der Übergabe im nicht ausgebauten Zustand eindeutig zu regeln.
- Darüber hinaus bedarf es einer Regelung, in welchem Zustand der Mieter die Verkaufsstätte bei Vertragsende zurückzugeben hat. Da ein neuer Mieter die Einheit nach seinen Vorstellungen neu ausbauen wird, ist eine Regelung für den Entwickler vorteilhaft, die ihm das Recht gibt, den Rückbau in den veredelten Rohbau vom Mieter zu verlangen.
- Positiv ist für den Projektentwickler eine Klausel die es ihm ermöglicht, den Mieter gegen Erstattung der Ausbaukosten im Factory Outlet Center umzusetzen, unter der Voraussetzung, dass es sich um eine gleichwertige Fläche handelt. Dadurch kann der Developer anderen Mietern Flächenexpansionen ermöglichen.

5.3.4.1.2 Festlegung des Sortiments und des Preisniveaus

Ein Factory Outlet Center erzielt seine Anziehungskraft auf Konsumenten vor allem durch seine Mieterstruktur. Der Projektentwickler wird dementsprechend die Mieter- bzw. Branchenstruktur in seinem Center so zusammenstellen, dass eine größtmögliche Attraktivität für die Kunden erreicht wird. Damit diese Struktur nicht nur anfangs gegeben ist, sondern auch noch nach längerer Zeit Bestand hat, sollte der Projektentwickler in den Mietverträgen regeln, welcher Branche und welchem Sortiment die Waren angehören, die vom Mieter angeboten werden. Eine solche vertragliche Regelung entspricht auch dem Vorgehen bei Shopping Center-Projekten.¹⁰⁵⁴

Bei Factory Outlet Centern kommt hinzu, dass mögliche baurechtliche Beschränkungen vorsehen können, dass nur ein eingeschränktes Sortiment angeboten werden darf, so z. B. keine Waren zur Deckung des kurzfristigen Bedarfs. Das Angebot kann auch baurechtlich auf Zweite-Wahl-Ware, Musterkollektionen, Vorsaison-Ware etc. beschränkt sein.¹⁰⁵⁵ Der Vermieter muss in den Ver-

¹⁰⁵⁴ Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 800-801.

¹⁰⁵⁵ Siehe hierzu Abschnitt 4.4 und Punkt 4.2.2.2.

trägen mit seinen Mietern sicherstellen, dass diese baurechtlichen Beschränkungen auch den Mietern auferlegt werden und er das Recht zur Kündigung des Mietverhältnisses hat, sowie ein entsprechendes Recht auf Schadenersatz, sollte sich der Mieter an die Beschränkungen nicht halten.

Des Weiteren ist es für ein Factory Outlet Center überlebenswichtig, dass die Preisnachlässe tatsächlich in dem für Factory Outlet Center typischen Bereich von 40-60 vH liegen. Anderenfalls besteht die Gefahr der Wandlung des Centers in ein normales Shopping Center. Der Vermieter sollte daher zur Sicherstellung des Fortbestehens des Centers die Mieter verpflichten, die o. g. Preisnachlässe auch zu gewähren, und Sanktionsklauseln vereinbaren für den Fall der Nichtgewährung dieser Nachlässe.

5.3.4.1.3 Betriebspflicht

Ein Factory Outlet Center lebt, wie bereits festgestellt, von der Anziehungskraft der zahlreichen Mieter auf die Konsumenten. Deshalb können insbesondere diejenigen Factory Outlet Center, die eine weitere Anfahrt des Kunden bedingen, nur dann überleben, wenn zahlreiche Verkaufsstätten ihre Waren anbieten. Bei dem Angebot nur weniger Markenartikelhersteller könnte die Gefahr bestehen, dass die Anziehungskraft nicht ausreichend groß ist. Da der Mieter gesetzlich nicht zum Betrieb seiner Verkaufsstätte verpflichtet ist, muss der Vermieter mit allen Mietern eine Betriebspflicht vereinbaren, um das vielfältige Angebot sicherzustellen.

Hierzu sollte die Verpflichtung gehören, die gesetzlichen Ladenöffnungszeiten voll auszuschöpfen. Für den Fall einer Änderung oder Aufhebung der gesetzlichen Ladenschlusszeiten muss ebenfalls eine Regelung getroffen werden.¹⁰⁵⁶ Auch sollte der Mieter verpflichtet werden, an den Tagen zu öffnen, an denen das Centermanagement dies für alle Mieter vorsieht, z. B. auch an Schautagen und besonderen Sonn- und Feiertagen. Darüber hinaus sollte die Unzulässigkeit von vorübergehenden, betriebsbedingten Schließungen z. B. wegen Betriebsferien oder Inventur vereinbart werden.¹⁰⁵⁷

¹⁰⁵⁶ Vgl. Meyer, Mietverträge, S. 13.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 801-802.

Im Fall einer Auseinandersetzung kann die Betriebspflicht im Wege der Zwangsvollstreckung durch Verhängung von Zwangsgeld oder ersatzweise Zwangshaft durchgesetzt werden. Der Vermieter steht im Umkehrschluss nicht dafür ein, dass die Erwartungen des Mieters an seinen Umsatz erfüllt werden. Die Umsatzerwartungen gehören zum Risikobereich des Mieters.¹⁰⁵⁸

In diesem Zusammenhang ist die hohe Bedeutung der Ladenöffnungszeiten für Factory Outlet Center herauszustellen. Auf Grund der für die Konsumenten relativ zeitintensiven Anfahrt sind in Großbritannien die höchsten Besucherfrequenzen an Wochenenden zu verzeichnen gewesen.¹⁰⁵⁹ Daher wären Öffnungen des Centers auch an Sonntagen für den Erfolg dieses Immobilientyps in Deutschland sehr förderlich.

Die einzelnen Ladengeschäfte im Factory Outlet Center erfüllen den Begriff der Verkaufsstellen gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 1 LadSchlG.¹⁰⁶⁰ Daher unterliegt der Vertrieb in Factory Outlet Centern den Vorschriften des Ladenschlussgesetzes. Somit sind für die Ladenöffnungszeiten in den Centern die allgemeinen Ladenschlusszeiten des Ladenschlussgesetzes einschlägig.¹⁰⁶¹ Dauernde und planmäßige Verstöße gegen diese Vorschriften sind als Verstoß gegen die guten Sitten im Sinne des § 1 UWG zu qualifizieren.¹⁰⁶²

Damit sind Verkäufe an Sonntagen und an den gesetzlichen Feiertagen nach § 2 LadSchlG in Verbindung mit den jeweils landesrechtlichen Vorschriften ausgeschlossen. Insofern besteht ein Wettbewerbsnachteil für die Factory Outlet Center-Betreiber in Deutschland gegenüber denen in den USA und Großbritannien, wo die Ladenöffnungszeiten nicht derart reglementiert sind. Hieraus ergibt sich jedoch auch für die Zukunft eine Chance für bestehende und geplante Center in Deutschland. Denn wenn die Ladenöffnungszeiten weiter verlän-

¹⁰⁵⁸ Vgl. BGH in WuM 1964, S. 1025 und in WuM 1978, S. 1008.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Vogels / Will, Auswirkungen, S. 102. Die zeitintensive Anfahrt gilt im wesentlichen für die Standorttypen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“.

¹⁰⁶⁰ Die Merkmale des § 1 Abs. 1 Nr. 1 LadSchlG sind beim Factory Outlet Center erfüllt, da von einer festen Stelle aus ständig Waren zum Verkauf an jedermann angeboten werden. Vgl. auch Maier, Deutschland, S. 127.

¹⁰⁶¹ Siehe § 3 LadSchlG.

¹⁰⁶² Vgl. BGHZ 79, S. 99 zum Tag der offenen Tür; BGH, WRP 1988, S. 357 zum Stellenmarkt; BGHZ 84, S. 134-135 zu Flughafen-Verkaufsstellen; BGH, GRUR 1990, S. 624 zur Metro; BGH, WRP 1995, S. 693 zu Bahnhofs-Verkaufsstellen; BGH, WRP 1996, S. 1022-1023 zum Blumenverkauf an Tankstellen.

gert werden, sollten hiervon die Factory Outlet Center, insbesondere auf Grund der langen Anfahrt diejenigen in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“, gegenüber dem traditionellen Einzelhandel überproportional profitieren.¹⁰⁶³

5.3.4.1.4 Konkurrenzschutz

Der sogenannte vertragsimmanente Konkurrenzschutz bestimmt, dass auch ohne gesonderte Festlegung im Mietvertrag kein Konkurrenzbetrieb im Center oder auf einem angrenzenden Grundstück, sofern dies dem Vermieter gehört, zugelassen ist, gleich, ob dieser vom Vermieter selbst oder einem Mieter betrieben wird.¹⁰⁶⁴ Verstößt der Vermieter gegen die Konkurrenzschutzpflicht, so kann der Mieter das Mietverhältnis fristlos kündigen¹⁰⁶⁵ und Schadenersatz wegen Nichterfüllung verlangen.¹⁰⁶⁶

Um dies zu vermeiden, muss die Thematik der Gewährung des Konkurrenzschutzes im Mietvertrag eindeutig geklärt werden. So kann der Konkurrenzschutz auch formularmäßig wirksam ausgeschlossen werden. Sollte ein Konkurrenzschutz gewährt werden, so ist dessen gegenständlicher und räumlicher Umfang möglichst genau zu regeln. Um einen Konkurrenzschutz nachhaltig gewähren zu können, müssen in allen Mietverträgen des Centers die erlaubten Sortimente genau aufgeführt werden.¹⁰⁶⁷

Fraglich ist jedoch, ob es für den Projektentwickler sinnvoll ist, überhaupt einen Konkurrenzschutz zu gewähren. Insbesondere für die Sortimente Bekleidung und Schuhe ist die Gewährung eines Konkurrenzschutzes nicht sinnvoll, da mehrere Anbieter aus diesem Sortimentsbereich zur Schaffung der notwendigen Besucherfrequenz im Center vorhanden sein müssen. Möglich wäre die Gewährung eines Konkurrenzschutzes in Sortimentsrandbereichen, z. B. bei

¹⁰⁶³ Vgl. zu den notwendig erachteten Verlängerungen der Ladenöffnungszeiten Kollmer, Ladenschlussrecht, S. 92-96.

¹⁰⁶⁴ Ständige Rechtsprechung seit BGH ZMR 1955, S. 200.

¹⁰⁶⁵ Siehe § 542 BGB.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Flehminghaus, Gestaltungsmöglichkeiten, S. 491.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 806. Diese Aussage gilt auch für die Gewährung eines nur eingeschränkten Konkurrenzschutzes.

Angeboten eines Kofferherstellers, Lebensmittelangeboten¹⁰⁶⁸ und ausgewählten Gastronomieangeboten.

5.3.4.1.5 Mietzins

Da sich die Miete bzw. Mindestmiete bei Factory Outlet Centern über die Ausgangsformel Euro pro Quadratmeter multipliziert mit der Anzahl an Quadratmetern, die vermietet werden, errechnet, ist die korrekte Flächenangabe eine wesentliche Größe bei der Mietzinsberechnung. Die Größe des Mietgegenstandes muss eindeutig definiert sein, so z. B. nach DIN 277 oder der Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Handelsraum (MF-H), herausgegeben von der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.¹⁰⁶⁹ Bei Immobilienprojekten, die sich noch vor oder in der Bauphase befinden, können Flächenabweichungen gegenüber den zwischen den Mietvertragsparteien angenommen leicht entstehen. Daher bedarf es der Aufnahme von Änderungsvorbehalten in den Mietverträgen, wie z. B. „ändert sich die Größe des Mietgegenstandes um nicht mehr als x vH“, so ist dieses für die Bestimmung der Miethöhe unerheblich. Dabei darf das „x“ bei formularmäßiger Verwendung¹⁰⁷⁰ nicht zu groß gewählt werden, da dieser Änderungsvorbehalt sonst wegen Verstoßes gegen das Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBG) unwirksam sein könnte.¹⁰⁷¹

Die Vorteilhaftigkeit von Umsatzmieten für beide Vertragsparteien wurde bereits in Punkt 5.2.4.2.2 aufgezeigt. Bei Vereinbarung einer Umsatzmiete sind folgende Regelungen erforderlich:¹⁰⁷²

- Es bedarf einer genauen Definition des Begriffs Umsatz unter der Berück-

¹⁰⁶⁸ Z. B. könnte ein Unternehmen wie Bahlsen diejenigen Chips- und Kekswarenprodukte anbieten, deren Verpackungen leichte Beschädigungen aufweisen. Dieses kommt jedoch nur in Betracht, sofern Lebensmittel nicht im Bebauungsplan oder im städtebaulichen Vertrag ausgeschlossen sind.

¹⁰⁶⁹ Die Richtlinie ist entstanden in Zusammenarbeit der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Deutscher Verband Chartered Surveyors DVCS e.V., German Council of Shopping Centers e. V. und dem Normenausschuss Bau DIN 277. Vgl. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., Richtlinie, S. 1-22.

¹⁰⁷⁰ D. h. eine Verwendung im Sinne des Gesetzes zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

¹⁰⁷¹ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 350-351. Anmerkung zum AGBG basiert auf dem Rechtsstand 31.12.2001.

¹⁰⁷² Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 807.

sichtigung von Retouren, Skonti etc.

- Es ist festzulegen, zu welchen Terminen und für welche Zeiträume Umsatzabrechnungen vorgelegt werden müssen.
- Zu regeln ist, welche Nachweise der Mieter dem Vermieter vorzulegen hat. Hierfür eignen sich insbesondere Umsatzsteuervoranmeldungen oder vom Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer testierte Aufstellungen. Vertraglich muss der Vermieter das Recht erhalten, die Bücher des Mieters durch einen von ihm beauftragten Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt überprüfen zu lassen.
- Auf Basis der letzten vorgelegten Umsatzabrechnungen lassen sich Akontozahlungen vereinbaren, um nicht bis zum Ablauf der Abrechnungsperiode einen hohen Saldo auflaufen zu lassen.

Die Umsätze aus Vermietung und Verpachtung unterliegen grundsätzlich nicht der Umsatzsteuer.¹⁰⁷³ Das Umsatzsteuergesetz bietet dem Vermieter jedoch die Möglichkeit, auf diese Steuerbefreiung zu verzichten.¹⁰⁷⁴ Mit dieser Option zur Umsatzsteuer werden die Mieteinnahmen aus der Vermietung des Centers der Umsatzsteuer unterworfen; im Gegenzug erhält der Vermieter die in den Erstellungskosten enthaltene Umsatzsteuer als Vorsteuer vom Finanzamt zurück. Die ausschließliche Verwendung des Objektes durch den Mieter für Umsätze, die der Umsatzsteuer unterliegen, muss der Vermieter nachweisen. Bis zu einer Bagatellgrenze von 5 vH werden steuerfreie Umsätze von den Finanzbehörden akzeptiert. Werden vom Mieter über die Bagatellgrenze hinausgehende Umsätze getätigt, die nicht der Umsatzsteuer unterliegen, verliert der Vermieter die Möglichkeit zum Vorsteuerabzug. Der Umsatz aus dem Handel mit Waren, so wie in Factory Outlet Centern durchgeführt, unterliegt der Umsatzsteuer, so dass die Option zur Umsatzsteuer möglich ist. Zur Sicherstellung, dass der Vermieter den Vorsteuerabzug nicht verliert, sollte jedoch der Mieter verpflichtet werden, nur umsatzsteuerpflichtige Umsätze zu tätigen, dieses auch in geeigneter Weise nachzuweisen und bei Verstoß den entstehenden Schaden zu ersetzen.¹⁰⁷⁵

¹⁰⁷³ Siehe § 4 Nr. 12a UStG.

¹⁰⁷⁴ Siehe § 9 Abs. 2 UStG.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 808-809.

Die Nebenkosten der Bewirtschaftung, die Betriebs-, Heiz- und gegebenenfalls sonstigen Kosten, werden in der immobilienwirtschaftlichen Praxis vom Vermieter auf den Mieter abgewälzt.¹⁰⁷⁶ Da das BGB dies so nicht vorsieht, bedarf es der besonderen Vereinbarung im Mietvertrag.¹⁰⁷⁷ Der Mietvertrag für ein Factory Outlet Center sollte eine Liste mit detaillierten Angaben über die Bewirtschaftungskosten enthalten, die der Mieter zu tragen hat.¹⁰⁷⁸ Zu diesen vom Mieter zu tragenden Kosten sollten auch die Kosten für die Centerverwaltung, insbesondere auch die des Centermanagers zählen. Bei der Aufteilung der anfallenden Betriebskosten auf die einzelnen Mieter sollten die Kosten möglichst weitgehend nach dem Verursachungsprinzip abgerechnet werden, um nicht die Gefahr einer rechtsunwirksamen Aufteilung einzugehen. So empfiehlt es sich beispielsweise, den Gastronomiebetrieben höhere Abfallbeseitigungskosten zu belasten als den Markenartikelherstellern, die Verkaufsstätten angemietet haben. Die anteilig auf die Verkehrsflächen entfallenden Betriebskosten können auch rechtswirksam auf die Mieter umgelegt werden. Weitere Nebenkosten entstehen dem Mieter durch die gemeinsame Centerwerbung. Durch die Mietvertragsgestaltung ist zu regeln, dass alle Mieter Mitglieder der Werbegemeinschaft werden und den entsprechenden Werbeetat über die Mitgliedsbeiträge erbringen.¹⁰⁷⁹

Zu den Nebenkosten können auch die Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten gezählt werden. Die Pflicht zur Instandhaltung- und Instandsetzung obliegt gesetzlich dem Vermieter.¹⁰⁸⁰ In Individualverträgen können dem Mieter jedoch sämtliche Instandhaltungs- und Instandsetzungspflichten übertragen werden.¹⁰⁸¹ Bei der Verwendung von Formularverträgen sind der Übertragung Grenzen gesetzt.¹⁰⁸² Unbedenklich sind jedoch auch in Formularverträgen die Übertragung von Schönheitsreparaturen¹⁰⁸³ und Instandhaltungen und Instand-

¹⁰⁷⁶ Siehe hierzu auch die Mieteinnahmenkalkulation und die Bewertung des Factory Outlet Centers in den Punkten 5.2.4.2.2 und 5.2.4.2.3.

¹⁰⁷⁷ Dies ist auch in Formularverträgen möglich.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Flehminghaus, Gewerbe- und Wohnungsmiete, S. 617-618.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Weißker, Besonderheiten, S. 809-811.

¹⁰⁸⁰ Siehe § 536 BGB.

¹⁰⁸¹ Vgl. Flehminghaus, Gestaltungsmöglichkeiten, S. 486.

¹⁰⁸² Vgl. Flehminghaus, Gewerbe- und Wohnungsmiete, S. 620.

¹⁰⁸³ Vgl. BGH in WuM 1988, S. 294.

setzungen im Inneren der Verkaufsstätte, wenn diese durch den Mietgebrauch veranlasst¹⁰⁸⁴ oder dem Risikobereich des Mieters zuzuordnen sind.¹⁰⁸⁵

Bei noch nicht fertiggestellten Centern kann sich die Übergabe des Mietgegenstandes und damit der Mietzahlungsbeginn verzögern. Für den Projektentwickler ist ein flexibler Mietbeginn wünschenswert, da der Mieter kündigen kann, wenn ihm der vertragsgemäße Gebrauch des Mietgegenstandes nicht rechtzeitig gewährt wird und der Vermieter eine ihm gesetzte Nachfrist verstreichen lässt.¹⁰⁸⁶ Daher kann dem Projektentwickler empfohlen werden, den Mietbeginn in einem Umfang flexibel zu gestalten, der rechtlich nicht als unangemessen groß angesehen wird. Rechtlich einwandfrei dürften Klauseln sein, die dem Vermieter Mietbeginnverschiebungen aus Gründen ermöglichen, die auch einen Bauunternehmer zu einer Verschiebung seines Fertigstellungstermines berechtigen.¹⁰⁸⁷ Höhere Gewalt z. B. gibt dem Bauunternehmer das Recht zur Terminverschiebung. Die Formulierungen im Bau- und Mietvertrag sollten aufeinander abgestimmt sein.¹⁰⁸⁸

Ergänzend zu den bisher aufgeführten zu regelnden Aspekten der Mietverträge können noch die Punkte Mietvertragslaufzeit, Verlängerungsoptionen und Indexierung aufgeführt werden. Wesentliche rechtliche Besonderheiten im Vergleich zu anderen Immobilientypen weisen diese drei Aspekte in Bezug auf Factory Outlet Center nicht auf. Daher werden diese hier nicht näher betrachtet.¹⁰⁸⁹ Aus kaufmännischer Sicht ist jedoch die im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel kürzere Mietvertragslaufzeit anzumerken.¹⁰⁹⁰

5.3.4.2 Vertragsabschlüsse mit Investoren

Der Verkauf einer Immobilie kann sowohl nach Abschluss der Projektentwicklung als auch während der gesamten Projektentwicklungsphase erfolgen. Bei einem Kaufvertrag nach Abschluss der Projektentwicklung handelt es sich um

¹⁰⁸⁴ Vgl. BGH in WuM 1987, S. 154.

¹⁰⁸⁵ Vgl. OLG Düsseldorf DWW 1992, S. 241.

¹⁰⁸⁶ Siehe § 542 Abs. 1 BGB.

¹⁰⁸⁷ Siehe § 6 Nr. 2 Abs. 1 b) bis c) sowie Abs. 2 VOB/B.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 353-354.

¹⁰⁸⁹ Diese drei Aspekte können aus allgemeiner rechtlicher Sicht nachgelesen werden bei Stellmann, Gewerberaummiete, S. 189-190 und S. 207-208.

¹⁰⁹⁰ Vgl. BAA McArthurGlen, Designer Outlets, o. S.

den klassischen Grundstückskaufvertrag. Erfolgt der Verkauf während der Projektentwicklungsphase, so bieten sich drei Grundformen an Verträgen an, die nachfolgend kurz erläutert werden. Dabei wird auf mögliche Fehlerquellen hingewiesen. Zu den drei Grundformen zählen:

- a) ein sogenannter Bauträgervertrag,
- b) ein mit einem Generalübernehmervertrag kombinierter Grundstückskaufvertrag oder
- c) ein Grundstückskaufvertrag kombiniert mit einem Eintritt des Investors in bereits bestehende Planungs-, Beratungs- und Bauverträge mit Dritten.¹⁰⁹¹

Zunächst soll hier der Bauträgervertrag betrachtet werden. Ein Bauträgervertrag enthält die Verpflichtung des Verkäufers, zur Bauerrichtung und zur Eigentumverschaffung. Der Verkäufer hat die steuerlich relevante Bauherreneigenschaft inne. Bei Abschluss eines Bauträgervertrages hat er die Regelungen der Makler- und Bauträgerverordnung (MaBV) zu berücksichtigen. Nach dieser Verordnung erfolgen die Zahlungen des Käufers in den in § 3 Abs. 2 MaBV festgelegten Raten, von denen zu Lasten des Käufers nicht abgewichen werden kann,¹⁰⁹² es sei denn, der Verkäufer stellt eine Bankbürgschaft über die volle Vertragssumme.¹⁰⁹³ Auf die Anwendung der MaBV-Bestimmungen kann verzichtet werden, wenn es sich beim Käufer um eine juristische Person des öffentlichen Rechts, ein öffentlich-rechtliches Sondervermögen oder einen in das Handelsregister oder das Genossenschaftsregister eingetragenen Kaufmann handelt und der Käufer in einer gesonderten Urkunde auf die Anwendung dieser Schutzvorschriften verzichtet.¹⁰⁹⁴ Da es sich bei den Käufern von Factory Outlet Centern in der Regel um einen in das Handelsregister eingetragenen Kaufmann handeln wird,¹⁰⁹⁵ ist die Anwendung der MaBV-Bestimmungen nicht notwendig. Starke Verbreitung findet der Bauträgervertrag im Wohnungsbau,¹⁰⁹⁶ weniger bei gewerblich genutzten Immobilien.

¹⁰⁹¹ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 337.

¹⁰⁹² Siehe § 3 Abs. 2 MaBV.

¹⁰⁹³ Siehe § 7 Abs. 1 MaBV.

¹⁰⁹⁴ Siehe § 7 Abs. 2 MaBV.

¹⁰⁹⁵ Zu möglichen Investoren siehe Punkt 4.3.2.

¹⁰⁹⁶ Insbesondere der Erwerb einzelner Wohneinheiten erfolgt so.

Beim kombinierten Kauf- und Generalübernehmervertrag, als zweite hier dargestellte Vertragsform, wird der Bauträgervertrag in seine Bestandteile, den Kaufvertrag über das Grundstück sowie den Generalübernehmervertrag über die Planungs- und Bauleistungen, aufgeteilt. Im Gegensatz zum Bauträgervertrag hat hier der Käufer die steuerlich relevante Bauherreneigenschaft inne. Starke Verbreitung findet dieses Modell im Gewerbebau, wozu auch der Bau von Factory Outlet Centern zählt. Gesetzlich notwendig ist die Beurkundung des Generalübernehmervertrages zusammen mit dem Kaufvertrag,¹⁰⁹⁷ wenn beide Verträge eine rechtliche Einheit darstellen. Diese Einheit wird unterstellt, wenn beide Verträge derart voneinander abhängen, dass sie miteinander stehen und fallen sollen.¹⁰⁹⁸ Unterbleibt die gemeinsame Beurkundung, liegt eine unvollständige Beurkundung vor, und beide Verträge sind schwebend unwirksam.¹⁰⁹⁹ Mit der Eigentumsumschreibung im Grundbuch wird die schwebende Unwirksamkeit geheilt.¹¹⁰⁰

Der Grundstückskaufvertrag kombiniert mit einem Eintritt des Investors in bereits bestehende Planungs-, Beratungs- und Bauverträge mit Dritten ist die dritte hier dargestellte Vertragsform. Diese Vertragsform kommt fast ausschließlich auf dem gewerblichen Sektor zum Tragen. Der Vertrag bietet sich insbesondere an, wenn sich das Factory Outlet Center bereits im Bau befindet und die Übernahme der Bauherreneigenschaft durch den Käufer gewünscht wird. Der Eintritt des Käufers in die bestehenden Planungs-, Beratungs- und Bauverträge stellt sich rechtlich als die Kombination einer Abtretung einer Forderung des Verkäufers an den Käufer mit einer Schuldübernahme durch den Käufer dar. Für den Projektentwickler ist es sinnvoll, wenn es sich um eine sogenannte befreiende Schuldübernahme - mit notwendiger Zustimmung der jeweiligen Vertragspartner - handelt, damit ab dem Eintritt des Investors in die Verträge der Verkäufer nicht mehr haftet.¹¹⁰¹

¹⁰⁹⁷ Dies muss nicht zwingend in einer Urkunde geschehen. Es können auch zwei Urkunden sein, mit einem Verweis in der zweiten auf die erste Urkunde.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 341-342.

¹⁰⁹⁹ Auf Grund des Verstoßes gegen § 313 Satz 1 BGB.

¹¹⁰⁰ Siehe § 313 Satz 2 BGB.

¹¹⁰¹ Vgl. Usinger, Entwicklungsobjekte, S. 343-344.

Aus kaufmännischer Sicht ist anzumerken, dass ein Verkauf eines Factory Outlet Centers bereits in der Projektentwicklungsphase mit leicht erhöhten Unsicherheiten insbesondere für den Käufer verbunden ist. Dies liegt u. a. in der noch nicht vorliegenden Vollvermietung begründet. Die Kaufvertragsparteien kennen - im Gegensatz zu einer nur an einen einzigen Mieter vermieteten Handels- oder Büroimmobilie – noch nicht alle Mieter, und damit auch noch nicht die tatsächliche Miethöhe. Der Kaufpreis wird daher voraussichtlich mit einer Kaufpreisklausel zu versehen sein, mit der die Nettoanfangsrendite bzw. der Mietenmultiplikator festgelegt wird. Die absolute Kaufpreishöhe findet sich dann über die letztendlich vertraglich vereinbarte Jahresnettomiete. Aber auch die Bonität aller Mieter steht noch nicht fest, ebenso wie die genaue Raumaufteilung, da seitens der Mietinteressenten möglicherweise kleinere oder größere Flächen, als ursprünglich geplant, nachgefragt werden, und die Raumaufteilung daher verändert werden muss.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Den Ausgangspunkt für diese Arbeit bildete die Beobachtung, dass Factory Outlet Center u. a. in den USA eine weite Verbreitung gefunden haben, während sie in der Bundesrepublik Deutschland bisher noch nicht auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken können. Die Erforschung der Ursachen der bisher noch nicht gelungenen Centeretablierung in Deutschland aus immobilienökonomischer Sicht war ein Ziel dieser Arbeit. Ein weiteres Ziel war darin zu sehen, einen Beitrag zur Schließung der Lücke in der immobilienökonomischen Forschung zur Projektentwicklung von Factory Outlet Centern zu leisten.

Hierzu wurden zunächst in Kapitel 2 die Grundlagen gelegt, indem der Begriff Factory Outlet Center definiert und zu anderen Handelsimmobilientypen und Betriebsformen abgegrenzt wurde. Anschließend wurden die aktuellen Factory Outlet Center-Entwicklungen in ausgewählten Staaten dargestellt. Hierbei wurde die geringe Rolle der Center in Deutschland im Vergleich zu den USA und Großbritannien deutlich, und damit ein großes Nachholpotential.

In Kapitel 3 wurde die Akzeptanztheorie, die die theoretische Grundlage für die Untersuchung bildet, dargestellt. Hierbei wurde mit der Definition des Begriffes Akzeptanz begonnen. Daran anschließend ist der Gesamtprozess der Akzeptanzbildung mit den Schritten Einstellungs-, Handlungs- und Fortsetzungsakzeptanz erläutert worden. Von einer Gesamtakzeptanz wurde gesprochen, wenn alle drei Prozessschritte erfolgreich durchlaufen waren. Demzufolge musste auch ein Festhalten an der getroffenen Entscheidung (Fortsetzungsakzeptanz) vorliegen, um von einer Akzeptanz (Gesamtakzeptanz) sprechen zu können.

Als Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz wurden die produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Determinanten herausgestellt. Zu den produktbezogenen Einflussgrößen zählten diejenigen, deren Wahrnehmung primär durch das Analyseobjekt, hier das Factory Outlet Center, beeinflusst wurde. Die akzeptiererbezogenen Determinanten umfassten die individuum- und unternehmensbezogenen Einflussgrößen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stand der Akzeptierende,

womit in dieser Arbeit der jeweilige an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern Beteiligte gemeint war. Die individuumbezogenen Größen konnten in sozio-ökonomische und psychographische Merkmale sowie Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens unterteilt werden, die unternehmensbezogenen Einflussgrößen in die organisationsspezifischen, Buying-Center-spezifischen und entscheidungsträgerspezifischen Größen. Zu den umweltbezogenen Determinanten zählten die soziokulturellen, makroökonomischen, politisch-rechtlichen, ökologischen und technologischen Kräfte. Diese Struktur der Bestimmungsfaktoren der Akzeptanz wurde als Prüfschema für die im Kapitel 4 vorgenommene Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Institutionen der Immobilienökonomie zugrundegelegt.

Inhalt des Kapitels 3 war weiterhin die Einteilung der Akzeptierer in verschiedene Klassen ausgehend vom Zeitpunkt der erstmaligen Akzeptanz der Innovation, nämlich in die Innovatoren, Frühakzeptierer, Frühe Mehrheit, Späte Mehrheit und die Nachzügler. Im Verlauf des Kapitels 4 wurden die jeweiligen Institutionen der Immobilienökonomie diesen Klassen zugeordnet, sofern eine Einteilung möglich erschien.

Kapitel 4 enthielt die Prüfung der Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der Institutionen der Immobilienökonomie. Es wurde der Frage nachgegangen, ob Factory Outlet Center Akzeptanz finden und somit nachhaltig erfolgreich existieren können. Als Prüfungsschema wurden die Determinanten der Akzeptanz, die produkt-, akzeptierer- und umweltbezogenen Faktoren, verwendet.

Die Markenartikelhersteller sind die wesentlichen Mieter der Verkaufsflächen in den Centern. Als Akzeptanz dieser Hersteller wurde die Bereitschaft verstanden, Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern zum Verkauf ihrer selbst hergestellten Markenartikel anzumieten und auf diesen Flächen den Verkauf zu betreiben.

Mit Hilfe des Snobeffektes ließ sich die Gefahr des Wegbrechens einer Nachfragerschicht begründen, da durch reduzierte Preise anderen Nachfragerschichten der Erwerb ermöglicht wird, und die sogenannten Snobs dann dem Artikel nicht mehr die notwendige Wertschätzung beimessen. Ebenso konnte durch

den Vebleneffekt die Gefahr eines theoretischen Nachfragerückgangs aufgezeigt werden, da nach dem Vebleneffekt bestimmte Haushalte eine um so höhere Nachfrage nach teuren Konsumgütern haben, je höher der Preis ist. Durch die geringen Preise im Factory Outlet Center können theoriegemäß einige Haushalte als Nachfrager wegfallen. Da die aufgezeigten Effekte nur dann eintreten werden, wenn die Umsätze der Markenartikelhersteller durch die Verkäufe in den Factory Outlet Centern steigen, ist die Gefahr für die Hersteller aus dem Snob- und Vebleneffekt als gering zu betrachten. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die beschriebenen Effekte dem Nachfragegesetz widersprechen und die bisherigen Verkäufe in Fabrikläden diese Effekte auch nicht ausgelöst haben. Die Bedenken der Hersteller sind somit nicht theoretisch begründbar.

Als ein positiver Effekt für die Hersteller ließ sich festhalten, dass bei Verkauf der eigenen Waren in einem Factory Outlet Center der Hersteller eine Kontrollmöglichkeit hat, d. h. er kann festlegen, zu welchen Preisen und in welcher Umgebung verkauft wird, während ihm dies bei einem Verkauf der Waren z. B. über Partievermarkter nicht gelingt. Auch kann der Hersteller beim eigenen Verkauf den Kunden besser informieren. So erhält der Konsument die Informationen, dass es sich bei den angebotenen Produkten um Zweite-Wahl-Ware, Vorsaison-Ware etc. handelt. Dies stellt sicher, dass der Kunde die Qualität der Produkte richtig einschätzen kann. Weiterhin wurde herausgearbeitet, dass die Akzeptanz der Hersteller abhängig ist von deren Branchenzugehörigkeit. Es wurde konstatiert, dass insbesondere die Waren der Hersteller aus den Branchen Bekleidung, Heimtextilien und Bettwaren, Glas-, Keramik- und Porzellanwaren, Haushaltswaren, Schuhe und Sportartikel eine hohe Eignung für den Verkauf in Factory Outlet Centern aufweisen.

Wesentlich verzögert wird die Etablierung von Factory Outlet Centern durch den traditionellen Einzelhandel, der Umsatzverluste befürchtet, und daher die Markenartikelhersteller zur Nichtteilnahme drängt. Die Zurückhaltung der Markenartikelhersteller ist daher im Wesentlichen machtpolitisch begründet. Dies hebt die Wichtigkeit von Innovatoren hervor, die als erste Markenartikelhersteller Flächen anmieten, und so die Entwicklung vorantreiben. Weitere Markenartikelher-

steller werden dann folgen. Mittel- bis längerfristig werden die Markenartikelhersteller die Vorwärtsvertikalisierung vorantreiben, um dem zunehmenden Druck des Einzelhandels in Form von kürzer werdenden Orderfristen, Preisdruck etc. zu begegnen. Die Anmietung von Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern bietet ihnen hierzu eine gute Möglichkeit.

Es konnte aufgezeigt werden, dass der Einzelhandel bei bundesweiter Betrachtung durch Factory Outlet Center mit Umsatzrückgängen zu rechnen hat. Der Umfang der möglichen Umsatzrückgänge beim Einzelhandel der Region ist u. a. abhängig vom Standorttyp des Centers, d. h. ob das Center in einem Oberzentrum oder in der Lage „middle of nowhere“ liegt. Auch sind die verschiedenen Einzelhandelsbranchen unterschiedlich stark betroffen. Abhängig von den beiden Variablen Standort und Branche liegen die ermittelten potentiellen Umsatzrückgänge beim gesamten Einzelhandel im Einzugsgebiet bei einem bis drei vH des Umsatzes und beim Bekleidungs- / Textileinzelhandel bei drei bis zwölf vH. Die Einzelhändler im Einzugsgebiet, deren Sortimente auch im Center angeboten werden, müssen überwiegend mit Umsatzrückgängen rechnen, während die Einzelhändler der nicht im Center vertretenen Branchen durch Kundenzuführeffekte Umsatzzuwächse verzeichnen werden.

Anschließend an das Aufzeigen der Ursachen für die Nichtakzeptanz von Factory Outlet Centern seitens des Einzelhandels wurden Lösungsmöglichkeiten für den Konflikt zwischen dem Einzelhandel und den Herstellern aufgezeigt. Zu den Lösungsmöglichkeiten zählen die Rücknahme seitens der Hersteller von unverkaufter Ware, die Einbeziehung des ortsansässigen Einzelhandels durch Schaffung entsprechender Wegebeziehungen sowie eine Festsetzung des Charakters der im Center angebotenen Waren als Zweite-Wahl-Ware, Auslaufmodelle, Musterkollektionen und Produktionsüberhänge im Mietvertrag und z. B. auch im städtebaulichen Vertrag. Für die Einzelhandelsbetriebe ließ sich festhalten, dass die zahlreich bei diesen anzutreffende Nichtakzeptanz stärker durch die Unsicherheit begründet war, was die Innovation tatsächlich für Folgen hat, als durch die dargelegten Auswirkungen einer Ansiedlung eines Centers.

Es wurde aufgezeigt, dass Factory Outlet Center für Konsumenten eine attraktive Einkaufsmöglichkeit bieten. Gründe hierfür liegen im günstigen Preis- /

Leistungsverhältnis in Verbindung mit dem sogenannten bargain feeling. Nachteilig für den Konsumenten ist die in der Regel längere Anfahrt im Vergleich zum traditionellen Einzelhandel. In der Käuferschicht werden Frauen stärker als Männer vertreten sein. Das Einkommen und das Bildungsniveau der Kunden wird über dem Bundesdurchschnitt liegen. Selbständige und Angestellte werden überproportional stark, Arbeiter hingegen unterproportional vertreten sein. Insgesamt ist davon auszugehen, dass ausreichend Konsumenten Factory Outlet Center annehmen werden, sofern das Preis- / Leistungsverhältnis attraktiv ist.

Die Initiatoren der Projekte, die Projektentwickler, welche häufig auch zugleich Centermanager sind, akzeptieren bzw. initiieren nur dann Factory Outlet Center, wenn alle übrigen Institutionen der Immobilienökonomie diese Center akzeptieren, denn nur dann können die Projektentwickler aus der Projektentwicklung Gewinne produzieren. Erfahrene ausländische Factory Outlet Center-Projektentwickler gelten als die Innovatoren im bundesrepublikanischen Markt. Joint Ventures zwischen diesen ausländischen Projektentwicklern und Projektentwicklern, die in Deutschland Erfahrung im Shopping Center-Segment gesammelt haben, und damit mit den rechtlichen Gegebenheiten und Marktbesonderheiten vertraut sind, erscheinen als ideale Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte.

Aus Sicht der Investoren wurde Akzeptanz als Bereitschaft verstanden, das Eigentum an einem Factory Outlet Center zu erwerben und längerfristig im Eigentum zu halten. Allen Investoren gemeinsam war die Betrachtung von Risiko, Nettoanfangsrendite und Wertentwicklungspotentialen als wichtige Investitionskriterien, wobei die Investorengruppen unterschiedliche Präferenzen setzten. Darüber hinaus waren - abhängig von der jeweiligen Investorengruppe - weitere Investitionskriterien von Bedeutung, die jeweils geprüft wurden. Daraus ergaben sich unterschiedliche Präferenzen der Investoren für Factory Outlet Center an den Standorten in Oberzentren und Mittelzentren, sowie in den Lagen „middle of nowhere“ und „beggar my neighbour“. Insgesamt ließ sich eine Akzeptanz seitens der Investoren festhalten. Da die Immobilienaktiengesellschaften eine hohe theoretische Eignung zur Übernahme der mit Innovationen in der Regel

verbundenen höheren Risiken aufweisen, sofern diese Risiken entsprechende Bezahlung finden, ließen sich diese zu der Klasse der Innovatoren zählen. Die Immobilien-Spezialfonds und offenen Immobilienfonds zählten zur Frühen Mehrheit oder Späten Mehrheit, während die geschlossenen Fonds und die Versicherungsgesellschaften zu den Nachzüglern gehörten.

Die Prüfung der Immobilienfinanzinstitutionen hat ergeben, dass diese Factory Outlet Center unter bestimmten Bedingungen akzeptieren. So muss u. a. eine hohe Vorvermietung vorliegen, damit Risiko und erzielbarer Ertrag (insbesondere Zinsmarge) in einem tragbaren Verhältnis zueinander stehen. Zur Klasse der Innovatoren können die Hypotheken-, Groß- und Landesbanken sowie die genossenschaftlichen Zentralbanken gezählt werden. Die Zweigstellen ausländischer Banken können der Klasse der Frühakzeptierer, die Regional- und sonstigen Kreditbanken zur Frühen oder Späten Mehrheit zugeordnet werden. Die Deutsche Postbank AG zählt zur Späten Mehrheit. Zu den Nachzüglern gehören die Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken, die sich im Rahmen von Konsortien an der Finanzierung beteiligen können.

Das öffentliche Planungs- und Baurecht wurde in der Öffentlichkeit immer als ein Hinderungsgrund für die Ansiedlung von Factory Outlet Centern angesehen. Tatsächlich konnte hier jedoch nachgewiesen werden, dass die baurechtliche Genehmigungsproblematik nicht der Verhinderungsgrund ist, sondern viele Standorte sehr wohl genehmigungsfähig sind. Es konnte auch aufgezeigt werden, dass der klassische Einzelhandel nicht den Anspruch erheben kann, dass unüberwindbare Marktbarrieren für Innovationen aufgebaut werden; die Wettbewerbsneutralität des Bauplanungsrechts verhindert diese Unüberwindbarkeit der Barrieren. Die Center sind somit ebenso ansiedlungs- und genehmigungsfähig wie alle anderen Bauvorhaben auch. Ebenfalls können die von Factory Outlet Centern betroffenen Gemeinden im Einzugsgebiet nicht den Anspruch erheben, von sämtlichen Auswirkungen verschont zu bleiben. Die Nachbargemeinden sind lediglich durch das Bauplanungsrecht vor unzumutbaren Auswirkungen geschützt.

An der nachgewiesenen Genehmigungsfähigkeit ändern auch die Entschlüsse der Ministerkonferenz für Raumordnung nichts, die die Center nur in

Oberzentren an integrierten Standorten vorsehen. Diese Entschlüssen haben keinen rechtsverbindlichen Charakter, sondern sind rechtlich nur als Empfehlung zu verstehen. Wenngleich Standorte, die sich nicht in Kern- oder Sondergebieten befinden, ein erhöhtes Genehmigungsrisiko aufweisen.

Zusammenfassend konnte in Kapitel 4 festgehalten werden, dass die direkt beteiligten Institutionen der Immobilienökonomie Factory Outlet Center akzeptieren, sofern aufgezeigte Rahmenbedingungen eingehalten werden. Keine Akzeptanz finden die Center beim nur indirekt beteiligten klassischen Einzelhandel, dessen Mitwirken jedoch auch nicht zwingend erforderlich ist. Daher ist für eine erfolgreiche Etablierung der Center entscheidend, inwieweit sich die Markenartikelhersteller dem Druck des traditionellen Einzelhandels widersetzen und Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern anmieten.

Nachdem in Kapitel 4 aufgezeigt worden ist, *ob* bzw. unter welchen Rahmenbedingungen ein Factory Outlet Center Akzeptanz finden kann, wurde in Kapitel 5 der immobilienökonomische Projektentwicklungsprozess von Factory Outlet Centern entwickelt. Es wurde aufgezeigt, *wie* eine Factory Outlet Center-Projektentwicklung umgesetzt werden kann.

Kapitel 5 begann mit einer Übersicht über den Prozess der Immobilienprojektentwicklung. Dieser Prozess konnte in die Analyse- und Prüfungsphase sowie die Realisationsphase unterteilt werden.

Die Analyse- und Prüfungsphase begann zunächst mit der Standort- und Marktanalyse. Bei der Standortanalyse wurden die Vor- und Nachteile vier verschiedener Standorttypen, nämlich der Standorte in Oberzentren, in Mittelzentren, in der Lage „middle of nowhere“ und in der Lage „beggar my neighbour“, herausgearbeitet. Auf Grund der größten Akzeptanz bei den Markenartikelherstellern konnte der Standort „middle of nowhere“ als der für den Projektentwickler zur Zeit attraktivste empfohlen werden. Im Kapitel Marktanalyse wurde aufgezeigt, welche Möglichkeiten zur Analyse der für Factory Outlet Center relevanten Immobilienmärkte bestehen. Im Anschluss daran wurde die Erarbeitung einer Nutzungskonzeption skizziert. Im Rahmen der Risikoanalyse wurden die einzelnen Risikoarten, die für Factory Outlet Center bestehen, aufgezeigt, ana-

lysiert und Empfehlungen zur Vermeidung bzw. Risikoreduzierung gegeben. Zu diesen Risikoarten gehörten das Entwicklungs-, Standort-, Genehmigungs-, Finanzierungs-, Baugrund- sowie das Termin-, Qualitäts- und Kostenrisiko. Im Rahmen der Rentabilitätsanalyse wurde ein Beispiel einer statischen Rentabilitätsberechnung entwickelt. Hierzu gehörte ein Beispiel einer Kostenkalkulation nach DIN 276 für ein Factory Outlet Center, eine Mieteinnahmenüberschussberechnung sowie die Ermittlung des Projektgewinns inkl. dessen Sensitivität. Neben der statischen Rentabilitätsberechnung erfolgten Renditeermittlungen für ein Factory Outlet Center mit Hilfe der internen Zinsfußmethode und des Vollständigen Finanzplanes.

Die Realisationsphase begann mit der Grundstückssicherung. Hier wurden für Factory Outlet Center-Projekte empfehlenswerte Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung aufgezeigt. So sollte insbesondere auf Grund der Baurechtsproblematik eine Kopplung des Grundstückskaufes an die Erlangung des Baurechtes bzw. der Baugenehmigung erfolgen. Der Punkt der bautechnischen Realisationsphase begann mit der technischen Planungsleistung für Factory Outlet Center. Daran schloss sich die Einholung der Baugenehmigung für das Center an. Anschließend wurden wichtige zu berücksichtigende Kriterien bei der Ausschreibung und Vergabe der Bauleistung für ein Factory Outlet Center herausgestellt. Es folgten seitens des Projektentwicklers zu beachtende Aspekte bei der Bauausführung, der Abnahme und der Projektsteuerung.

Des Weiteren wurden Möglichkeiten der Projektvermarktung von Factory Outlet Centern im Punkt Immobilienmarketing vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf die Marketinginstrumente, die Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Kontrahierungspolitik gelegt wurde. Es wurde herausgearbeitet, dass bei Mietverträgen für Flächen in Factory Outlet Centern wesentliche zu regelnde Aspekte der Ausbauzustand, das Sortiment, das Preisniveau, die Betriebspflicht, der Konkurrenzschutz und der Mietzins sind. Diese Aspekte wurden im Detail beschrieben. Bei Verträgen mit Investoren können neben dem klassischen Grundstückskaufvertrag für bereits fertiggestellte Gebäude u. a. ein Generalübernahmevertrag mit kombiniertem Grundstückskaufvertrag oder ein Grundstückskaufvertrag kombiniert mit einem Eintritt des Investors in bereits bestehende

Planungs-, Beratungs- und Bauverträge mit Dritten gewählt werden. Zu beachtende Punkte bei diesen Vertragsvarianten wurden aufgezeigt.

Bei der Betrachtung der gesamten vorliegenden Arbeit kann festgehalten werden, dass Factory Outlet Center gute Realisierungschancen in Deutschland aufweisen. Die Auswirkungen, die insbesondere der Einzelhandel fürchtet, werden - wie aufgezeigt - nicht in diesem Ausmaß ausfallen. Markenartikelhersteller werden deswegen vermutlich auch nicht mit den Reaktionen des Einzelhandels zu rechnen haben, die ihnen angedroht werden. Die schwierigste Aufgabe des Projektentwicklers wird sein, ausreichend bekannte nationale und internationale Markenartikelhersteller als Mieter zu gewinnen, denn nur dann kann ein Factory Outlet Center erfolgreich funktionieren.

Innovationen lassen sich langfristig nur sehr selten durch Drohungen, wie in diesem Fall durch den Einzelhandel, bzw. Hindernisse wie z. B. bei der Baurechtschaffung verhindern. Langfristig werden sich die Marktveränderungen durchsetzen. Daher gilt es für alle Beteiligten, frühzeitig daran mitzuwirken und zu partizipieren anstatt sich den Neuerungen entgegenzustellen.

Erkenntnisraum für weiterführende Arbeiten bilden die Aspekte im Rahmen des Projektentwicklungsprozesses, die ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund erfordern, so z. B. die technischen Aspekte bei der Nutzungskonzeption und der Ausschreibung und Vergabe. Im Wissenschaftsgebiet Marketing und Handel könnten die Unterschiede in den Beziehungen zwischen Hersteller, Handel und Konsumenten in den jeweiligen Staaten USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland tiefergehend analysiert werden.

Nicht jede Projektentwicklung wird erfolgreich verlaufen. Einige Factory Outlet Center werden keinen nachhaltigen Erfolg aufweisen. Bisher haben Factory Outlet Center, wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, in Deutschland keine Erfolgsgeschichte zu verzeichnen gehabt. Die vorliegende Arbeit weist jedoch die theoretische Machbarkeit dieser Projektentwicklungen eindeutig nach. Die Frage zum tatsächlichen nachhaltigen Erfolg muss somit nur noch in der Praxis beantwortet werden. Die vorliegende Arbeit kann den Erfolg der Center in Deutschland nicht garantieren, jedoch gibt sie Anregungen für erfolversprechende Projekt-

entwicklungen in der Zukunft. Factory Outlet Center werden sich auch in Deutschland etablieren, denn „nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“¹¹⁰²

¹¹⁰² Victor Hugo, zitiert nach Klosa / Scholze-Stubenrecht / Wermke, Zitate, S. 676.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abromeit-Kremser, Bernd [Aspekte]: Offene Immobilieninvestmentfonds: betriebswirtschaftliche Aspekte ihres Managements, Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Versicherungswirtschaft, Abteilung Bankbetriebslehre, Bd. 13, Wien 1986
- Acocella, Donato / Fürst, Urs Christoph / Seimetz, Hans-Jürgen [Deutschland]: Factory Outlet Center in Deutschland. Das Fallbeispiel „Designer Outlet Zweibrücken“, in: Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 1, 1998, S. 89-98
- AHO-Fachkommission Projektsteuerung (Hrsg.) [Projektsteuerung]: Untersuchungen zum Leistungsbild des § 31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung, Schriftenreihe Nr. 9 des AHO, Berlin 1998
- Albach, Horst [Wirtschaftswissenschaften]: Wirtschaftswissenschaften, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 15., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000, S. 3537-3540
- Albaum, Michael [Einkaufsverhalten]: Das Kundenbuch: Menschen und ihr Einkaufsverhalten bei Bekleidung, 1. Auflage, Frankfurt 1997
- Altrogge, Günter [Investition]: Investition, 4., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 1996
- Amelung, Volker E. [Gewerbeimmobilien]: Gewerbeimmobilien: Bauherren, Planer, Wettbewerbe, Berlin 1996
- Axel Springer Verlag AG [Befragung]: VA-Codeplan des Fragekataloges zur jährlich durchgeführten Befragung von Konsumenten zu Freizeitinteressen, Einstellungen und Preis- versus Marken-Präferenz, Basis 23.322 Fälle, Hamburg 1997
- BAA McArthurGlen (Hrsg.) [Designer Outlets]: Designer Outlets, Unternehmenspräsentation, Berlin September 1999
- Bänsch, Axel [Käuferverhalten]: Käuferverhalten, 8., durchgesehene und ergänzte Auflage, München 1998
- Ballard, Tim / Muldavin, Scott [Mezzanine Real Estate Investing]: Does Mezzanine Real Estate Investing Make Sense Today?, in: Real Estate Finance, Volume 17, Nr. 2, Sommer 2000, S. 37-45
- Bankhaus Ellwanger & Geiger (Hrsg.): Europäische Immobilien-Aktien/European Property Stocks, Stuttgart 2000

Battis, Ulrich [BauGB]: BauGB § 2, in: Battis, Ulrich / Krautzberger, Michael / Löhr, Rolf-Peter, Baugesetzbuch - BauGB -, Kommentar, 8. Auflage, München 2002, S. 129-141

Battis, Ulrich / Krautzberger, Michael / Löhr, Rolf-Peter, Baugesetzbuch - BauGB -, Kommentar, 8. Auflage, München 2002

Baumbach, Wolfgang / Hefermehl, Adolf [Wettbewerbsrecht]: Wettbewerbsrecht, 21. Auflage, München 1999

BAV Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (Hrsg.) [R 4 / 95]: Rundschreiben R 4 / 95 vom 02. Oktober 1995, betr.: Drittes Gesetz zur Durchführung versicherungsrechtlicher Richtlinien des Rates der Europäischen Gemeinschaften (Drittes Durchführungsgesetz / EWG zum VAG); hier: Hinweise zur Anlage des gebundenen Vermögens von Versicherungsunternehmen (§§ 54 ff. VAG), in: VerBAV, 44. Jg., Nr. 11 vom 30.11.1995, S. 358-366

Bayerische Staatsministerien für Landesentwicklung und Umweltfragen, für Wirtschaft und Verkehr und des Inneren [Landesplanung]: Gemeinsame Bekanntmachung mit dem Titel „Beurteilung von Einzelhandelsgroßprojekten in der Landesplanung und in der Bauleitplanung“ in: AllMBI, 06.07.1992, Nr. 2.1.4.1, S. 645

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen [Handlungsanleitung]: Schreiben des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen an die Höheren Landesplanungsbehörden mit dem Titel „Handlungsanleitung für die künftige landesplanerische Überprüfung von Einzelhandelsgroßprojekten“ vom 26.10.1995 (Az.: 5635-4/42-51605, Nr. 4.2.3), o. S.

Bebié, André [Käuferverhalten]: Käuferverhalten und Marketing-Entscheidung – Konsumgütermarketing aus der Sicht der behavioral sciences, Wiesbaden 1978

Beck, Michael [Erfolgsfaktoren]: Erfolgsfaktoren für Immobilien-Aktien / Success Factors for Real Estate Companies, in: Bankhaus Ellwanger & Geiger (Hrsg.), Europäische Immobilien-Aktien / European Property Stocks, Stuttgart 2000, S. 190-206

Beck, Walter / Bennert, Björn [Brennpunkt]: Das Shopping-Center im Brennpunkt des öffentlichen Rechts, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 815-839

Becker, Jürgen / Cofalka, Siegfried A. [Immobilien-Spezialfonds]: Immobilien-Spezialfonds, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 573-593

- Berekoven, Ludwig [Einzelhandelsmarketing]: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2., überarbeitete Auflage, München 1995
- Beyer, Rüdiger [Hersteller]: Im Brennpunkt: Factory-Outlet-Center. Stellen die Hersteller den Handel ins Abseits?, in: Wirtschaftsmagazin Pfalz, IHK Pfalz, Ausgabe 1/00, Juni 2000, S. 1-3
- Bitz, Michael [Interne Zinsfuß]: Der Interne Zinsfuß in Modellen zur simultanen Investitions- und Finanzplanung, in: ZfbF, 29. Jg., 1977, S. 146-162
- Blohm, Hans / Lüder, Klaus [Schwachstellenanalyse]: Investition – Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 1995
- Bobber, Michael / Brade, Kerstin Hiska [Immobilienmarketing]: Immobilienmarketing, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 583-644
- Böcker, Franz / Gierl, Heribert [Produkte]: Die Diffusion neuer Produkte - Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 1, 40 (1988), S. 32-48
- Böcker, Matthias / Vogel, Ludwig [Shopping Center]: Finanzierung eines Shopping Centers (1): Hauptrisikoträger ist die Immobilie, nicht der Kreditnehmer!, in: Kreditpraxis, Juli 1996, S. 19-22
- Bönker, Christian [Genehmigung]: Planung und Genehmigung von Factory-Outlet-Centern - dargestellt anhand der Rechtslage in Nordrhein-Westfalen -, in: BauR, Nr. 4, 1999, S. 328-342
- Bone-Winkel, Stephan [Projektentwicklung]: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 1, Köln 1994
- Bone-Winkel, Stephan [Wertschöpfung]: Wertschöpfung durch Projektentwicklung – Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427-463
- Bone-Winkel, Stephan [Immobilienanlageprodukte]: Immobilienanlageprodukte in Deutschland, in: Die Bank, 1996, Heft 11, S. 670-677
- Bone-Winkel, Stephan [Immobilienportfoliomanagement]: Immobilienportfoliomanagement, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 215-269

- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola [Forschungsmethoden]: Forschungsmethoden und Evaluation, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin 1995
- Brade, Kerstin Hiska [Büroimmobilien]: Strategischer Marketingplanungsprozess für Büroimmobilien: Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mietverhaltens, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 7, Köln 1998
- Brauer, Kerry-U. [Immobilienprojektentwicklung]: Immobilienprojektentwicklung, in: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1999, S. 501-542
- Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1999
- Brockhoff & Partner Immobilien GmbH [Einzelhandelsimmobilien]: Der Markt für Einzelhandelsimmobilien, Büro- und Hallenflächen 1998, Essen 1998
- Bruckner, Markus [Umsatzmieten]: Risikosplitting durch Umsatzmieten. Vermieter können am Erfolg der Mieter teilhaben, in: Immobilien Zeitung, Nr. 10, 07.05.1998, S. 9
- Brüssel, Wolfgang [Baubetrieb]: Baubetrieb von A bis Z, Düsseldorf 1993
- Bruhn, Manfred [Unternehmung]: Implementierung des Electronic Marketing in der Unternehmung und im Markt, in: Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker (Hrsg.): Handbuch des Electronic Marketing, München 1992, S. 100-132
- Bruhn, Manfred [Marken]: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 1, Stuttgart 1994, S. 3-42
- Bruhn, Manfred (Hrsg.), Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 1, Stuttgart 1994
- Bruhn, Manfred [Marketing]: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1999
- Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001
- Brune, Walter [Architektonische Konzeption]: Architektonische Konzeption von Shopping Centern und Stadtgalerien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg / Lech 1998, S. 165-181

- Buchner, Robert [Auswahlkriterium]: Die Problematik des internen Zinsfußes als zielkonformes Auswahlkriterium zur Bestimmung des optimalen Produktionsprogrammes, in: ZfB, 43. Jg., 1973, S. 237-264
- Buchner, Robert [Frage]: Zur Frage der Zweckmäßigkeit des internen Zinsfußes als investitionstheoretisches Auswahlkriterium, in: ZfB, 43. Jg., 1973, S. 693-710
- Bühler, Thomas [Erfolgsfaktoren]: City-Center: Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren, Wiesbaden 1990
- Büschgen, Hans E. [Bankbetriebslehre]: Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1998
- Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) [großflächige Einzelhandelseinrichtungen]: Großflächige Einzelhandelseinrichtungen in den neuen Ländern. Strategiepapier. Bonn Mai 1995
- Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau [Entscheidung]: Gemeinsame Entschließung „Innenstädte als Einzelhandelsstandorte erhalten“ der Konferenz der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister der Länder sowie der Ministerkonferenz für Raumordnung vom 29. März / 21. Juni 1996, in: GMBI, Nr. 32, 29.08.1996, S. 668-672
- Busse von Colbe, Walther / Laßmann, Gert [Betriebswirtschaftstheorie]: Betriebswirtschaftstheorie, Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, Band 1, 5., durchgesehene Auflage, Berlin 1991
- BVI Bundesverband Deutscher Investmentgesellschaften e.V. (Hrsg.) [Daten]: Investment 2001 - Daten, Fakten, Entwicklungen, Frankfurt 2002
- B5 Designer Outlet Center (Hrsg.) [Teuer]: Teuer anziehen können Sie hier billiger haben, Prospekt zum B5 Designer Outlet Center, Wustermark 2001
- Carpenter, Horace [Shopping Center Management]: Carpenter's Shopping Center Management: Principles and Practices, 3. Auflage, New York 1984
- Casey, Douglas M. / Konarski III, John: Factory Direct: Overview of the Outlet Shopping Center Industry, in: International Trends in Retailing, Arthur Andersen, Dezember 1996, Vol. 13, Nr. 2, S. 47-59
- Conzen, Georg [Development-Gesellschaften]: - Development - Eine Strukturanalyse des bundesrepublikanischen Projektentwicklungsmarktes, unter besonderer Beachtung von Development-Gesellschaften, Diss., Dortmund 1993
- Corsten, Hans / Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München 1999

- Dahlkamp, Jürgen [Pilger]: Pilger zum Goldenen Vlies, in: Der Spiegel, Nr. 2/2000, S. 60-63
- Degenhardt, Werner [Methoden]: Akzeptanzforschung zu Bildschirmtext: Methoden und Ergebnisse, Schriftenreihe der Studiengruppe Bildschirmtext e.V., Band 10, München 1986
- DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (Hrsg.) [Verkaufsprospekt]: Grundwert-Fonds. Rechenschaftsbericht zum 30.9.2001 und Verkaufsprospekt, Frankfurt 2001
- Designer Outlet Zweibrücken [shopping]: Designer Outlet Zweibrücken, a new style of shopping, Prospekt zum Designer Outlet Zweibrücken, Zweibrücken 2001
- Despa Deutsche Sparkassen-Immobilien-Anlage-Gesellschaft mbH (Hrsg.) [DespaFonds]: DespaFonds. 30 Jahre Wachstum und Erfolg, Frankfurt, o. J.
- Diederichs, Claus Jürgen [Projektentwicklung]: Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1, in: Bauwirtschaft, Heft 11, 1994, S. 43-49
- Diederichs, Claus Jürgen [Grundlagen]: Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 17-80
- Diederichs, Claus Jürgen [Grundleistungen]: Grundleistungen der Projektsteuerung – Beispiele für den Handlungsbereich A Organisation, Information, Koordination und Dokumentation, Wuppertal 2000
- DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (Hrsg.) [Rechenschaftsbericht]: DIFA-GRUND. Rechenschaftsbericht zum 30. September 2001, Hamburg 2001
- DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (Hrsg.) [Halbjahresbericht DIFA-Fonds Nr. 1]: Halbjahresbericht zum 30. September 2001 DIFA-Fonds Nr. 1, Hamburg 2001
- Döhl, Wolfgang [Analyse]: Akzeptanz innovativer Technologien in Büro und Verwaltung: Grundlagen, Analyse und Gestaltung, Göttingen 1983
- DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e.V.) - DVFA-Arbeitskreis „Immobilienaktienbewertung“ [Katalog]: Katalog der wünschenswerten objekt- bzw. projektbezogenen Informationen, Dreieich 1997
- Eichhorn, Wolfgang [Theorie]: Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Raffée, Hans / Abel, Bodo (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 60-104

- Eickholt, Manfred [Factory Outlet Center]: Factory Outlet Center, in: Walsroder Zeitung, 19.04.1997, o.S.
- Eisler, Rudolf [Philosophie]: Handwörterbuch der Philosophie, 2. Auflage, hrsg. von Müller-Freienfels, Richard, Berlin 1922
- Emig, Silke [Hersteller]: Factory Outlet Centers: Ein neuer Vertriebsweg entsteht – Gefahr für den Handel? Wenn Hersteller handeln, in: Textilwirtschaft, Nr. 8, 22.02.1996, S. 36-41
- Erbguth, Wilfried / Schoeneberg, Jörg [Landesplanungsrecht]: Raumordnungs- und Landesplanungsrecht, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 1992
- Eschenbruch, Klaus [Projektsteuerung]: Recht der Projektsteuerung, Düsseldorf 1999
- Esser, Beatrix / Ziehe, Nikola [Erreichbarkeit]: Die Bedeutung der Erreichbarkeit für die Wahl des Einkaufsortes, in: BAG Handelsmagazin, Nr. 6, 1997, S. 58-59
- EuroHandelsinstitut e.V. (Hrsg.) [Shopping-Center-Report]: Shopping-Center-Report. Ergänzungsband, Köln 1997
- EuroHandelsinstitut e.V. (Hrsg.) [Großbritannien]: Factory-Outlet-Center in Großbritannien und anderen europäischen Ländern, Köln 1999
- European Business School (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden 1996
- Falk, Bernd [Handelsbetriebslehre]: Handelsbetriebslehre, 11. Auflage, Landsberg / Lech 1992
- Falk, Bernd [Beurteilungskriterien]: Beurteilungskriterien für Gewerbe-Immobilien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1994, S. 423-435
- Falk, Bernd [Immobilienmarketing]: Immobilienmarketing, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 939-947
- Falk, Bernd [Shopping-Center]: Gewerbezentren und Einkaufszentren/Shopping-Center, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 1995, S. 809-821
- Falk, Bernd et al. (Hrsg.) [Immobilienwirtschaft]: Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2000

- Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg / Lech 1998
- Falk, Bernd [Objektbesonderheiten]: Factory-Outlet-Center: Objektbesonderheiten und Erfolgskriterien, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 329-355
- Falk, Momme Torsten [Research]: Research für Shopping-Center: Markt-, Standort- und Tragfähigkeitsanalysen, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 525-544
- Fantapié Altobelli, Claudia [Diffusion]: Die Diffusion neuer Kommunikationstechniken in der Bundesrepublik Deutschland. Erklärung, Prognose und marketingpolitische Implikationen, Diss., Heidelberg 1991
- Fernie, John / Fernie, Suzanne I. [development]: The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 25, Nr. 10 / 11, S. 342-350
- Fickel, Franz Wilhelm [Standort]: Optimale Standortwahl im Einzelhandel: den Wettbewerb um den Kunden gewinnen, Wiesbaden 1997
- Fischer, Oliver [Weltmarken]: Weltmarken vom Dorf, in: Manager Magazin, Juli 1999, S. 180-191
- Fischer, Peter [Einkaufszentren]: Parkflächenmanagement für Einkaufszentren, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg / Lech 1998, S. 683-696
- Flehinghaus, Wolfgang [Gewerbe- und Wohnungsmiete]: Gewerbe- und Wohnungsmiete, Dauernutzungsrechte, in: Usinger, Wolfgang (Hrsg.): Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, Köln 1996, S. 599-640
- Flehinghaus, Wolfgang [Gestaltungsmöglichkeiten]: Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten bei Kauf- und Gewerbemietverträgen aus der Sicht von Immobiliennutzern, in: Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch corporate real estate management, Köln 1998, S. 463-494
- Fleischmann, Hans Dieter / Tripler, Karlheinz [Baubetrieb]: Baubetrieb, in: Schneider, Klaus-Jürgen (Hrsg.): Bautabellen für Ingenieure: mit europäischen und nationalen Vorschriften, 11. Auflage, Düsseldorf 1994, S. 1.21-1.25

- Follak, Klaus Peter / Leopoldsberger, Gerrit [Finanzierung]: Finanzierung von Immobilienprojekten, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 223-244
- Franck, Jochen [Kino]: Kino und mehr, Ausarbeitung von Jochen Franck anlässlich des Bernd Heuer Management Kongresses am 18.06.1997 in Hamburg
- Franck, Jochen [Spaß]: Urban Entertainment Centers. Spaß muss sein, in: Immobilien Manager, 6/1997, S. 8-18
- Frantzmann, Hans-Jörg [Investmentmanagement]: Der Risikobegriff im Investmentmanagement, in: Kleeberg, Jochen M. / Rehkugler, Heinz (Hrsg.), Handbuch Portfoliomanagement, Bad Soden 1998, S. 387-401
- Frechen, Joseph / Franck, Jochen [Freizeit]: Freizeit und Einzelhandel: Ein Rezept für die Zukunft? Voraussetzungen und Chancen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 24.09.1998, S. 9
- Frechen, Joseph / Franck, Jochen [Einzelhandel]: Freizeit und Einzelhandel: Ein Rezept für die Zukunft? Zweiter Teil, in: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 08.10.1998, S. 9
- Frechen, Joseph / Franck, Jochen [UEC]: Begriffsdefinition „UEC“ ist dringend nötig. Projekte entstehen vor allem in peripheren Lagen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 25, 03.12.1998, S. 2
- Freter, Hermann [Marktsegmentierung]: Marktsegmentierung, Stuttgart 1983
- Fuhrmann, Peter [Factory Outlet Center]: Was zu einem erfolgreichen Factory Outlet Center gehört. Der Wettbewerb im Euro-Land wird härter, in: Immobilien Manager, Nr. 1 + 2, 1997, S. 14
- Fuhrmann, Peter [Etikettenschwindel]: Etikettenschwindel, in: Textilwirtschaft, Ausgabe 21, 22.05.1997, S. 17
- Funk, Bernhard [REITs]: REITs im Börsenfieber, in: Immobilien Manager, Heft 1 + 2, 1998, S. 32-35
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1993
- Garz, Hendrik / Günther, Stefan / Moriabadi, Cyrus [Portfolio-Management]: Portfolio-Management: Theorie und Anwendung, 2., veränderte Auflage, Frankfurt 1998
- Geib, Gerd [Versicherungsunternehmen]: Die Pflicht zur Offenlegung des Zeitwertes von Kapitalanlagen der Versicherungsunternehmen nach Umsetzung der Versicherungsbilanzrichtlinie, Diss., Köln 1997

- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) [Richtlinie]:
Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Handelsraum (MF-H),
Oestrich-Winkel, Juli 1997
- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) [Prognose-
renditen]: Empfehlung zur Berechnung von Prognoserenditen für ge-
schlossene Immobilienfonds, Wiesbaden, November 1999
- Gluck, F. W. (ohne Vornamen) [Strategic Planning]: Strategic Planning is a new
key, in: The McKinsey Quarterly, H. 4, 1986, S. 18-41
- Grae, Werner [System]: Einkaufszentrum und Verbrauchermarkt im System
des Planungsrechts, Diss., Münster 1981
- Hagenmüller, Karl Fr. / Jacob, Adolf-Friedrich [Bankbetrieb]: Der Bankbetrieb,
Bd. 1, Strukturelemente des Bankbetriebs, Einlagen und Geldsurrogate,
5., völlig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1987
- Hahn, Barbara / Pudemat, Petra [USA]: Strukturwandel der Factory Outlet Cen-
ter in den USA, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2 / 3, 1998,
S. 99-106
- Hanke, Gerd [Hersteller]: Plus ist auf einige Hersteller sauer. Lieferqualität las-
se zu wünschen übrig – Mit Auslistung und Konventionalstrafen gedroht –
Ausschreibung für Markenartikler, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 38,
21.09.2001, S. 4
- Hamann, Dirk [Möglichkeiten]: Probleme und Möglichkeiten bei der Gestaltung
von Outsourcing-Verträgen, in: Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara
(Hrsg.): Facilities Management, Köln 2000, S. 551-583
- Harnoß, Isabelle [Markenbewusste]: Mekka für Markenbewusste, in: Textilwirt-
schaft, Nr. 11, 15.03.2001, S. 46-50
- Harrop, Martyn J. [Verkehrswertermittlung]: Die Verkehrswertermittlung von
Shopping-Centern, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shop-
ping Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-
Entertainment-Center, Landsberg / Lech 1998, S. 485-522
- Hartwig, Ralf [Erfolgsfaktoren]: Erfolgsfaktoren von regionalen Einkaufszentren,
in: GfK (Hrsg.), Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 4,
1990, S. 400-417
- Haß, Nicola [Baudenkmale]: Gewerblich genutzte Baudenkmale. Befragung von
Mieter und Eigentümern in Hamburg, in: der Städtetag, Nr. 11, 1996, S.
747-749
- Haß, Nicola [Fabriken]: Büros, Läden, Restaurants - Investoren entdecken Fab-
riken, in: Schneider, Ursula (Hrsg.), Fabriketagen: Leben in alten Indust-
riebauten, Hamburg 1997, S. 42-46

Haunss, Peter [Absatzentscheidungen]: Kauf- und Absatzentscheidungen der Verbraucher und Unternehmer, Berlin 1973

Hax, Herbert [Investitionstheorie]: Investitionstheorie, 5., bearbeitete Auflage, korrigierter Nachdruck, Heidelberg 1993

Heinritz, Günter / Sittenauer, Ruth [Kopplungsverhalten]: Kopplungsverhalten und Branchenmix im Shopping Center. Beobachtungen im PEP, München, in: Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V. (Hrsg.): Handelsforschung 1991, Erfolgsfaktoren und Strategien: Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden 1991, S. 169-190

Hens, Markus [Marktwertorientiertes Management]: Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 13, Köln 1999

Hertmanni, Brigitte [Entwicklung]: Factory-Outlet-Center: Reizthema beim ersten BTE-Branchenkongreß DOB in Düsseldorf. „Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten“, in: Textilwirtschaft, Nr. 19, 07.05.1998, S. 34

Hesse, Hans Gerd [Kommentar]: Kommentar. Honorarordnung für Architekten und Ingenieure: (HOAI). 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 1996

Heuer, Bernd / Schiller, Andreas (Hrsg.): Spezialimmobilien. Flughäfen, Freizeitimmobilien, Hotels, Industriedenkmäler, Rehakliniken, Seniorenimmobilien, Tank- und Rastanlagen / Autohöfe, Köln 1998

Heuer, Bernd [Gewerbeimmobilien]: Erfolgreiches Vermarkten von Gewerbeimmobilien. Objektbezogene Daten, Fakten und Arbeitshilfen für Kauf, Verkauf und Miete. Augsburg, Grundwerk Juni 1989, Stand März 1999

Hillgrub, Janina [Pegel]: Großer Cash-Report: Der Beteiligungsmarkt 2001. Der Pegel sinkt nur leicht, in: Cash, Nr. 5, Mai 2002, S. 60-67

Höinghaus, Volker / Göllner, Wolfgang [Freizeitmarkt]: Der Freizeitmarkt und seine Bedeutung für die Immobilienwirtschaft, in: Der langfristige Kredit, Nr. 15, 1998, S. 493-499

Höller, Ulrich [Wettbewerbsvorteil]: Immobilien-Kommunikation: „Immobilien-Kommunikation“. Vom Modebegriff zum Wettbewerbsvorteil, in: immoebs Newsletter, 6. Jahrgang, 1997, Heft 2, S. 1-3

Höller, Ulrich [Immobilienkommunikation]: Strukturierte Planung von Immobilienkommunikation, in: Schulte, Karl-Werner / Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001, S. 267-297

- Hörnig, Catrin [Betriebsform]: Das Factory Outlet Center (FOC) als neue Betriebsform in Deutschland – ein immobilienwirtschaftlich orientierter Ansiedlungsleitfaden, Diplomarbeit an der Berufsakademie Mannheim, Fachrichtung Immobilienwirtschaft, Mannheim/Frankfurt am Main 2000
- Hoffmann, Manfred [Baubetrieb]: Zahlentafeln für den Baubetrieb: mit 53 Beispielen, 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1996
- Horbert, Claudia [Ziele]: Ziele für Schnäppchenjäger. Fabrikverkauf, Off-price-stores und Restpostenmärkte haben Hochkonjunktur, in: dynamik im handel, Nr. 1, 1995, S. 59-65
- Humphers, Linda [numbers]: State of the Outlet Industry Report. What the maze of numbers really means. The words mature, stable, and, yes, healthy, come to mind, in: Value Retail News, Mai 2001, S. 14-18
- Hussla, Gertrud [Sache]: Factory Outlet Center – die normalste Sache der Welt?, in: Textilwirtschaft, Nr. 29, 22.07.1999, S. 248-249
- HVB Expertise GmbH (Hrsg.) [Immobilienmarktanalyse]: Immobilienmarktanalyse, München März 2002
- International Council of Shopping Centers (Hrsg.) [Back Issues]: Back Issues. March 2000, Volume 5, No. 2, <http://www.icsc.org/srch/rsrch/fosi/current/index.html>, New York 2000, Abrufdatum: 07.12.2001, S. 2
- Innenminister und Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein - Landesplanungsbehörde [Einkaufseinrichtungen]: Gemeinsamer Beratungserlaß zur Ansiedlung von Einkaufseinrichtungen größeren Umfangs, Kiel, 01.08.1994
- Institut für Gewerbezentren (Hrsg.) [Factory Outlet Center]: 2. European Factory Outlet Center Report, Starnberg 2001
- Isenhöfer, Björn / Väth, Arno [Immobilienanalyse]: Immobilienanalyse, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 319-379
- Isenhöfer, Björn / Väth, Arno [Lebenszyklus]: Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 141-147
- Isenhöfer, Björn / Väth, Arno [Projektentwicklung]: Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 149-228

- Isenhöfer, Björn [Projektentwicklungsunternehmen]: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 8, Köln 1999
- Jäckle, Ernst [Rahmenbedingungen]: Kommentar. Rahmenbedingungen müssen stimmen, in: Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e.V., blickpunkt handel, Stuttgart, Ausgabe 1/00, Juni 2000, S. 5
- Jäschke, Dirk [Behandlung]: Probleme der einkommensteuerlichen Behandlung geschlossener Immobilienfonds, Frankfurt am Main 1997
- Jahn, Ralf [Einkaufen]: Einkaufen auf amerikanisch? Zur bauplanungsrechtlichen Zulässigkeit sogenannter „Factory-Outlet-Center“, in: Gewerbearchiv: Zeitschrift für Gewerbe- und Wirtschaftsverwaltungsrecht (GewArch), S. 456-461
- Johns, Torsten [Recht]: Immobilienlexikon. Recht und Finanzen für Haus und Grund, München 1998
- Kaapke, Andreas [Mietkosten]: Die Mietkosten der Einzelhandelsfachgeschäfte in den alten Bundesländern im Jahre 1995, in: Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.), Mitteilungen des Institutes für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Jahrgang 48, Nr. 2, Februar 1997, S. 25-30
- Kandlbinder, Hans Karl [Anleger]: Spezialfonds aus Sicht der Anleger, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 17, 31. Jg. (1978), S. 812-818
- Kandlbinder, Hans Karl [Anlageinstrument]: Spezialfonds als Anlageinstrument - Ein Leitfaden -, Frankfurt 1991
- Kandlbinder, Hans Karl [Shopping Center]: Immobilien-Spezialfonds für Shopping-Center, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg / Lech 1998, S. 439-457
- Kandlbinder, Hans Karl [Durchbruch]: Der Immobilien-Spezialfonds hat den Durchbruch geschafft, in: Der langfristige Kredit, Heft 12, 1999, S. 6-13
- Kandlbinder, Hans Karl [Immobilien-Spezialfonds]: Der Immobilien-Spezialfonds – ein schlafender Riese erwacht langsam, in: Der langfristige Kredit, 2001, 2. Ausgabe, Juli 2001, S. 497-506
- Karl, Thorsten [E-Commerce]: Keine Angst vor E-Commerce! Internethandel ist zwar grenzenlos, aber nicht unbeschränkt, in: Immobilien Zeitung, Nr. 15, 15.07.1999, S. 10
- Karl, Thorsten [Deutschland]: Einzelhandelstudie. Zu wenige FOCs in Deutschland, in: Immobilien Zeitung, Nr. 17, 16.08.2001, S. 7

- Kerin, Roger A. / Jain, Ambuj / Howard, Daniel J. [Consumer Price-Quality-Value Perceptions]: Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions, in: Journal of Retailing, Volume 68, Nr. 4, Winter 1992, S. 376-397
- Kinzer, Claus-Michael [Betriebskosten]: Betriebskosten von Shopping-Centern, in: GuG, Nr. 6, 1999, S. 348-350
- Kirsch, Werner [Entscheidungsprozesse]: Entscheidungsprozesse, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Band 2, Wiesbaden 1971
- Kleeberg, Jochen M. / Rehkugler, Heinz (Hrsg.), Handbuch Portfoliomanagement, Bad Soden 1998, S. 387-401
- Kleiber, Wolfgang / Weyers, Gustav / Simon, Jürgen [WertV]: Verkehrswertermittlung von Grundstücken. Kommentar und Handbuch zur Ermittlung von Verkehrs-, Beleihungs-, Versicherungs- und Unternehmenswerten unter Berücksichtigung von WertV und BauGB, 3. Auflage, Köln 1998
- Klosa, Annette / Scholze-Stubenrecht, Werner / Wermke, Matthias (Hrsg.) [Zitate]: Duden. Zitate und Aussprüche, Band 12, Mannheim 1998
- Kniep, Klaus [ante portas]: Factory-Outlet-Center ante portas?, in: Verwaltungsblätter für Baden-Württemberg: VBlBW. Zeitschrift für öffentliches Recht und öffentliche Verwaltung, Nr. 8, 1998, S. 294
- Köhler, Thomas [Immobilienkaufvertragsrecht]: Immobilienkaufvertragsrecht, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, Köln 1998, S. 465-493
- Kollmann, Tobias [Fundierung]: Die Akzeptanz technologischer Innovationen - eine absatztheoretische Fundierung am Beispiel von Multimedia-Systemen, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Arbeitspapier zur Marketingtheorie, Nr. 7, Trier 1996
- Kollmann, Tobias [Einführung]: Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Diss., Wiesbaden 1998
- Kollmann, Tobias [Akzeptanz]: Das Konstrukt der Akzeptanz im Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 3, März 1999, S. 125-130
- Kollmannsperger, Maren / Vöth, Arno [Deutschland]: Factory-Outlet-Center in Deutschland, in: Newsletter des Vereins der Ehemaligen und Förderer des Kontaktstudiums Immobilienökonomie an der European Business School e.V., Nr. 2, August 1999, S. 1-4

- Kollmer, Norbert [Ladenschlussrecht]: Neues Ladenschlussrecht, 1996, in: GewArch 1997, S. 92-97
- Krautzberger, Michael [Raumordnung]: Factory-Outlet-Center – Stellungnahme aus der Sicht der Raumordnung, in: Der Städtetag, Nr. 7, 1997, S. 473-475
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter [Konsumentenverhalten]: Konsumentenverhalten, 7., verbesserte und ergänzte Auflage, München 1999
- Kruschwitz, Lutz [Investitionsrechnung]: Investitionsrechnung, 8., neu bearbeitete Auflage, München 2000
- Kunz, André F. [Handelsstrukturen]: FOC bedrohen die klassischen Handelsstrukturen, in: Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.), blickpunkt handel, Stuttgart, Ausgabe 1/00, Juni 2000, S. 1-2
- Kurth, Hans [Immobilienfonds]: Der geschlossene Immobilienfonds: Praxis-Handbuch für Anleger u. Berater, Freiburg im Breisgau 1986
- Lausberg, Isabel [FOC]: Forschung. Wer kauft im FOC? in: Blickpunkt Handel, Ausgabe 1/00, Juni 2000, S. 3
- Lausberg, Isabel / Schröder, Hendrik / Rödl, Andreas [Vertriebskanal]: Factory Outlet Centers: Braucht die Industrie diesen Vertriebskanal? Studie der Uni Essen zur Akzeptanz von FOCs bei der Industrie, in: Textilwirtschaft, Nr. 11, 15.03.2001, S. 48-49
- Lausberg, Isabel / Schröder, Hendrik [Betriebsformenwettbewerb]: Betriebsformenwettbewerb im Bekleidungshandel – Factory Outlet Center im Nutzenvergleich, in: Trommsdorff, Volker (Hrsg.): Handelsforschung 2000 / 2001: Kooperations- und Wettbewerbsverhalten des Handels, Köln 2001, S. 347-367
- Laux, Manfred / Ohl, Karl [Immobilienfonds]: Grundstücksinvestment - Die offenen Immobilienfonds, 2. Auflage, Frankfurt 1988
- Lechner, Humbert [Konzepte]: Steuern. Neue Konzepte gesucht, in: Cash, Nr. 5, Mai 2002
- Lederle, Oliver / Mangstl, Christian [Einzelhandel]: Electronic Commerce – Bedrohung und Chance für den Einzelhandel, in: akzente Nr. 10, Januar 1999, S. 20-27
- Leibold, Stefan [Grundlagen]: Grundlagen der Investition in Immobilienaktien, in: Bankhaus Ellwanger & Geiger (Hrsg.): Europäische Immobilien-Aktien, Stuttgart 2000, S. 52-58
- Lenz, Wolfgang [Bauantrag]: Bauantrag und Baugenehmigung. Ratschläge für die Praxis, in: GuG, Nr. 6, 1996, S. 330-337

- Loipfinger, Stefan [Beteiligungsmodelle]: Marktanalyse der Beteiligungsmodelle: geschlossene Immobilienfonds, Immobilien- und Mobilien-Leasingfonds, Schiffsbeteiligungen, Windkraftanlagen, Medienfonds, Venture Capital-Publikumsfonds, Giesstaett 2001
- Loipfinger, Stefan / Nickl, Ludwig / Richter, Uli [Geschlossene Immobilienfonds]: Geschlossene Immobilienfonds. Grundlage, Analyse, Bewertung, 3., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1997
- Lorenz, Gert et al. [Industriedenkmäler]: Industriedenkmäler, in: Heuer, Bernd / Schiller, Andreas (Hrsg.): Spezialimmobilien. Flughäfen, Freizeitimmobilien, Hotels, Industriedenkmäler, Rehakliniken, Seniorenimmobilien, Tank- und Rastanlagen / Autohöfe, Köln 1998, S. 211-272
- Lucke, Doris [Legitimität]: Akzeptanz - Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“, Opladen 1995
- Maier, Henrike [Deutschland]: Factory Outlet Center – eine für Deutschland neue Vertriebsform, in: Studienreihe wirtschaftsrechtliche Forschungsergebnisse, Band 20, Hamburg 2001
- Maier, J. / Dittmeier, V. / Gugisch, I. (ohne Vornamen) [Diskussion]: Factory Outlets in der Diskussion. Informationen und planerische Regelungen, in: ARL Veranstaltungen, 2. Ausgabe, 1998, S. 36-43
- Markowitz, Harry. M. [Portfolio]: Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, Vol. 7, 1952, Nr. 1, S. 77-91
- Marx, Stephan [Aktienprognosen]: Aktienprognosen zur Portfolio-Optimierung, Technische Universität Berlin, Diss., Wiesbaden 1996
- Mattmüller, Roland [Handels-Marketing]: Handels-Marketing, in: Meyer, Paul W. / Meyer, Anton (Hrsg.): Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionellen Marketing, Stuttgart 1993, S. 77-138
- Mattmüller, Roland [Restriktionen]: Der Einfluss staatlicher Restriktionen auf den räumlichen Wettbewerb im Handel, in: European Business School (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden, 1996, S. 86-113
- Mattmüller, Roland [Marketingstrategien]: Marketingstrategien des Handels und staatliche Restriktionen: Geschäftsfeldsegmentierung, Wachstumsoptionen und rechtliche Rahmenbedingungen, 2., überarbeitete Auflage, Habil.-Schr., München 1998
- Mattmüller, Roland / Hauser, Thomas [Typologie]: Typologie und Bedeutung des Versandhandels, in: Mattmüller, Roland (Hrsg.): Versandhandels-Marketing: vom Katalog zum Internet, Frankfurt 1999, S. 15-31

- Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Versandhandels-Marketing: vom Katalog zum Internet*, Frankfurt 1999
- Mattmüller, Roland / Tunder, Ralph [Marketingwissenschaft]: *Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft. Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz*, Arbeitspapier Nr. 5, 3. Auflage, European Business School, Schloß Reichartshausen, 1999
- Mattmüller, Roland [Integrativ-Prozessuales Marketing]: *Integrativ-Prozessuales Marketing. Eine Einführung. Mit durchgehender Schwarzkopf & Henkel-Fallstudie*, Wiesbaden 2000
- Maurer, Raimond [Vermögensanlage]: *Kontrolle und Entlohnung von Spezialfonds als Instrument der Vermögensanlage von Versicherungsunternehmen*, in: Albrecht, Peter / Lorenz, E. (ohne Vorname) (Hrsg.): *Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswissenschaft der Universität Mannheim*, Bd. 48, Diss., Mannheim 1995
- Meer, D. [Deal Shoppers]: *System Beaters, Brand Loyals and Deal Shoppers – New Insights into the Role of Brand and Price*, in: *Journal of Advertising Research*, Mai / Juni 1995, S. 1-7
- Meffert, Heribert [Marketing]: *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele; mit neuer Fallstudie VW Golf*, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2000
- Mehler-Bicher, Anett / Borgman, Hans [Electronic Commerce]: *Electronic Commerce – eine zukunftssträchtige Distributionsform?*, in: Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Versandhandels-Marketing: vom Katalog zum Internet*, Frankfurt 1999, S. 51-82
- Meyer, Christoph [Mietverträge]: *Ohne den richtigen Kontrakt geht es nicht. Mietverträge als Marketinginstrumente für Einzelhandelsimmobilien*, in: *Immobilien Zeitung*, Nr. 20, 23.09.1999, S. 13
- Meyer, Paul W. / Mattmüller, Roland [Marketing-Optionen]: *Strategische Marketing-Optionen: Änderungsstrategien auf Geschäftsfeldebene*, Stuttgart 1993
- Meyer, Paul W. / Meyer, Anton (Hrsg.): *Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionalen Marketing*, Stuttgart 1993
- Meyer, Anton / Mattmüller, Roland [Marketing]: *Marketing*, in: Corsten, Hans / Reiß, Michael (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre*, 3., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München 1999, S. 809-890
- Miller, Herb [Mills Master]: *Mills Master*, in: *Shopping Centers Today*, September 1992, S. 6-11

- Ministerkonferenz für Raumordnung (Hrsg.) [Entschließung]: Entschließung der Ministerkonferenz für Raumordnung „Factory Outlet Center“ vom 3. Juni 1997, Bonn 03.06.1997
- Moench, Christoph / Sandner, Wolfram [Zulassung]: Die Planung und Zulassung von Factory Outlet Centern, in: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht, Heft 4 1999, 18. Jahrgang, 15. April 1999, S. 337-345
- Mössle, Klaus [Spezialfondsmanagement]: Spezialfondsmanagement vor neuen Herausforderungen, in: Zeyer, Fred (Hrsg.): Investmentfonds-Management: Anlagestrategie - Performanceanalyse - Marketing, Frankfurt am Main 1993, S. 37-46
- Most, A. [Handels-Marketing]: Handels-Marketing und Recht – Entscheidungshilfen für Sonderveranstaltungen, Preisgestaltung und Ladenschluss, Augsburg 1986
- Müller, Verena / Schienstock, Gerd [Machbarkeit]: Machbarkeit und soziale Akzeptanz, in: Wirtschaftsdienst, 59. Jahrgang, 1979/VI, S. 295-299
- Müller-Böling, Detlef [Akzeptanzfaktoren]: Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation, München 1986
- Muncke, Günter [Marktanalyse]: Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen, Datenbasis und Informationslücken, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 101-164
- Nell, Job von [Nutzungskonzeption]: Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 83-100
- Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans [Marketing]: Marketing, 18., durchgesehene Auflage, Berlin 1997
- NORD/LB (Hrsg.) [Innenstädte]: Immobilien-Research. Marktbericht 3. Revitalisierung der Innenstädte. Bestandsaufnahme und Entwicklungstendenzen, Hannover 1998
- Oehler, Andreas [Akzeptanz]: Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkunden-Geschäft von Universalbanken, Stuttgart 1990
- Opitz, Gerhard [Geschlossene Immobilienfonds]: Geschlossene Immobilienfonds: Wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Konzeptionen, Freiburg 1995
- Oschmann, A. / Schmelzer, G. (ohne Vornamen) [Notbremse]: Textilhandel. Notbremse im Teufelskreis, in: Der Handel, Nr. 12, 1996, S. 28-30

- o.V. [Deutschland]: „Das ist eine ganz heiße Kartoffel“. Factory Outlet Centers: Auch in Deutschland beliebt?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 20, 21.09.1995, S. 7
- o.V. [Fabrik]: Direktvertrieb: Das Potential an Verbrauchern, die sich in den Factory Outlets versorgen, ist laut GfK-Textilmarktforschung ausgereizt. Zwei Millionen kaufen ab Fabrik, in: Textilwirtschaft, Nr. 40, 05.10.1995, S. 42-43
- o.V. [Garantie]: A Unique Guarantee, in: Chain Store Age, März 1996, S. 74
- o.V. [Thema]: Das aktuelle Thema, in: FAZ, Nr. 166, 19.07.1996, S. 43
- o.V. [Absatzventil]: Der Fabrikverkauf ist ein neues Absatzventil für die Hersteller. Auf einem ehemaligen Militärflughafen in Zweibrücken soll Deutschlands größtes Verkaufszentrum entstehen / „kein Horrorgemälde“, in: FAZ, Nr. 171, 26.07.1997, S. 16
- o.V. [FOC]: FOC: Nur keine Angst!, in: Immobilien Zeitung, Nr. 19, 04.09.1997, S. 1
- o.V. [Einzelhandelsimmobilien]: Mietenermittlung von Einzelhandelsimmobilien, in: Immobilien Manager, Nr. 11, 1997, S. 9-21, Quelle verweist auf Informationen von der Comfort Gesellschaft für Geschäftsflächen und Unternehmensvermittlung mbH, München, ohne eine konkrete Literaturangabe zu nennen
- o.V. [Gerichte]: Sogar die Gerichte wurden bemüht. Die ersten Fabrikverkaufszentren eröffnen 1999, in: FAZ, Nr. 264, 13.11.1998, S. V1
- o. V. [Spiele]: Brot und Spiele, in: Immobilien Zeitung, Nr. 25, 03.12.1998, S. 1-2
- o.V. [Einzelhandel]: Der Einzelhandel profitiert von Factory Outlets, in: Piazza, Das Magazin für alle Freunde und Geschäftspartner von Jones Lang Wootton (heute: Jones Lang LaSalle), Frankfurt, Frühjahr 1998
- o.V. [Immobilienanleger]: Deutsche Immobilienanleger sollen flexibler werden. Ausländer sind zurückgekehrt / Risikobereitschaft heimischer Investoren wächst, in: Immobilien Zeitung, Nr. 12, 04.06.1999, S. 3
- o.V. [Anlagemarkt]: Deutscher Anlagemarkt wird interessanter. DTZ beobachtet eine weitere Professionalisierung der Investoren / Renditen steigen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 24.02.2000, S. 5
- o.V. [Renditeerwartungen]: Opportunistische Investments. Renditeerwartungen nach unten korrigiert, in: Immobilien Zeitung, Nr. 7, 29.03.2001, S. 4
- o.V. [Schengen]: FOC Roermond. Schengen macht's möglich, in: Immobilien Zeitung, Nr. 16, 02.08.2001, S. 16

- o.V. [Netz]: Die Versender haben sich ein drittes Schaufenster geschaffen. In fünf Jahren sollen etwa 20 Prozent des Umsatzes aus dem Netz kommen / Jeder zweite Besteller eine Frau, in: FAZ, Nr. 199, 28.08.2001, S. 20
- o.V. [Einzelhandelsspezialisten]: Deutsche Banken finanzieren ausländische Großprojekte. Ausländische Einzelhandelsspezialisten ziehen sich aus Deutschland zurück, in: FAZ, 23.11.2001, S. 25
- o.V. [Rabatt]: Salamander. Rabatt mit Lurchi, in: Der Spiegel, Nr. 10, 04.03.2002, S. 85
- Pabst, Oliver / Brambach, Gabriele [Vertriebsformen]: Kontrovers diskutierte Vertriebsformen: Off Price Stores, Factory Outlets und Factory Outlet Center in der Modebranche, in: Tomczak, Torsten / Belz, Christian / Schögel, Marcus / Birkhofer, Ben (Hrsg.): Alternative Vertriebswege. Factory Outlet Center. Convenience Stores. Direct Distribution. Multi Level Marketing. Electronic Commerce. Smart Shopping, St. Gallen 1999, S. 164-183
- Päsler, Rüdiger H. [Handbuch]: Handbuch des Investmentsparens, Wiesbaden 1991
- Päsler, Rüdiger H. [Immobilienfonds]: Offene Immobilienfonds zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Welches sind die typisch deutschen Grenzen des Immobilien-Investments?, in: Der langfristige Kredit, Nr. 13, 1993, S. 404-407
- Paschedag, Holger [Hypothekenfinanzierung]: Darlehens- und Hypothekenfinanzierung, in: Schulte, Karl-Werner / Achleitner, Ann-Kristin / Schäfers, Wolfgang / Knobloch, Bernd (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002, S. 69-88
- Pepels, Werner [Handbuch]: Lehr- und Handbuch mit Praxisbeispielen, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München 1998
- Peter, Gabor [Fabrikverkauf]: Fabrikverkauf und Factory Outlet Center, Veröffentlichung des Instituts für Geographie, Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung, Jena 2000
- Peters, Gerd [Handel]: Der Handel wird sich wohl wieder mehr auf starke Marken besinnen, in: Markenartikel, Nr. 1, 1999, S. 28-30
- Pfeiffer, Simone [Handel]: Die Akzeptanz von Neuprodukten im Handel: eine empirische Untersuchung zum Innovationsverhalten des Lebensmittelhandels, Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, Bd. 14, Wiesbaden 1981

- Pierschke, Barbara [Facilities Management]: Facilities Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 275-315
- Pohl, Alexander [Theorieansätze]: Ausgewählte Theorieansätze zur Erklärung des Nachfragerverhaltens bei technologischen Innovationen, Arbeitspapier Nr. 4 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing der Universität Trier, hrsg. von Weiber, Rolf, Trier 1994
- Preukschat, Ulf D. [Markteinführung]: Vorankündigung von Neuprodukten - strategisches Instrument der kommunikationspolitischen Markteinführung, Wiesbaden 1993
- Priewasser, Erich [Bankbetriebslehre]: Bankbetriebslehre, 7., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage, München 2001
- Puhlmann, Heinz [England]: Marken-Kleidung im Lok-Schuppen. In England haben Factory Outlets die Gunst der Kunden gewinnen können, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 26, 27.06.1997, S. 36-40
- Raffée, Hans [Methoden]: Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Bitz, Michael (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993, S. 40-61
- Raphel, Murray [Factory Outlet Stores]: Factory Outlet Stores Discover Direct Mail, in: Direct Marketing, Januar 1995, S. 23-26
- Rehkugler, Heinz [Grundlagen]: Grundlagen des Portfoliomanagements, in: Kleeberg, Jochen M. / Rehkugler, Heinz (Hrsg.): Handbuch Portfoliomanagement, Bad Soden 1998, S. 3-31
- Reichwald, Ralf [Akzeptanzforschung]: Zur Notwendigkeit der Akzeptanzforschung bei der Entwicklung neuer Systeme der Bürotechnik, Arbeitsbericht „Die Akzeptanz neuer Bürotechnologie“, Band 1, Hochschule der Bundeswehr, München 1978
- Reidt, Olaf [Einkaufszentren]: Einkaufszentren und großflächige Einzelhandelsbetriebe in der interkommunalen Abstimmung – Materieller Inhalt und Rechtsschutzmöglichkeiten, in: Landes- und Kommunalverwaltung: LKV; Verwaltungsrechts-Zeitschrift für die Länder Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen, 4. Jahrgang, 1994, S. 93-97
- Richards, Geoffrey / Writer, Staff [Mills Corp.]: The Mills Corp. Churns Out A Unique Retail Format, in: Shopping Center World, Mai 1996, S. 98-108
- Rölle, Harald [USA]: Börsennotierte Partnerships (MLP) und Immobilienfonds auf Aktien (REIT) in den USA, Stuttgart 1990

- Rogers, Everett M. [Categorizing]: Categorizing the Adopters of Agricultural Practices, in: Rural Sociology, Band 23, 1958, S. 345-354
- Rogers, Everett M. [Diffusion]: Diffusion of Innovations, 1. Auflage, New York 1962
- Rogers, Everett M. [Innovations]: Diffusion of Innovations, 3. Auflage, New York 1983
- Rolfes, Bernd [Investitionsrechnung]: Investitionsrechnung, München 1992
- Ropeter, Sven-Eric [Investitionsanalyse]: Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 5, Köln 1998
- Rosmanith, Uwe [Partner]: Die Partner prüfen sich, in: Der Handel, Nr. 11, 1998, S. 14-22
- Roth, Michael [Handel]: Am Handel vorbei, in: FAZ, Nr. 40/8, 17.02.1998, S. 17
- Ruda, Walter [Formen]: Neue Formen des Fabrikverkaufs. Die Factory Outlet Center in den Vereinigten Staaten / Amerikanische Investoren auch in Deutschland vor dem Start, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 69, 10.04.1997, S. 9
- Ruda, Walter [Vertriebsform]: Vertriebsform vor dem Durchbruch. Auch in Deutschland wird es trotz Kontroversen bald Factory Outlet Center geben, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 40, 02.10.1997, S. 60-65
- Ruda, Walter [Verweigerung]: Verweigerung bringt nichts, Interview mit Prof. Dr. Ruda, in: EinzelHandelsBerater, 12/97, S. 24-25
- Ruda, Walter [USA]: Die Factory Outlet Center-Szene in den USA, in: Schmude, Jürgen (Hrsg.): Factory Outlet Center – Beiträge zur Wirtschaftsgeographie Regensburg, Regensburg 2000, S. 31-46
- Runkel, Peter [Dimension]: Factory-Outlet-Center – Eine neue Dimension von Einkaufszentren als Bedrohung lebendiger Innenstädte -, in: UPR. Umwelt- und Planungsrecht: Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis, Nr. 7, 1998, S. 241-247
- Ruther-Mehlis, Alfred [Innenstädte]: Factory-Outlet-Center: Bedrohung oder Chance für die Innenstädte?, in: RaumPlanung, April 2001, S. 75-80
- Schäfers, Wolfgang [Unternehmensimmobilien]: Strategisches Management von Unternehmensimmobilien – Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3, Köln 1997

- Schanz, Günther [Wissenschaftsprogramme]: Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, Franx X. / Dichtl, Erwin / Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 7., neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1997, S. 81-98
- Scharpenack, Fried / Nack, Ulrich / Haub, Christoph [Immobilien-Aktiengesellschaften]: Immobilien-Aktiengesellschaften, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 655-687
- Schenk, Winfried / Halder, Gerhard [Differenziertheit]: Zur Differenziertheit des Phänomens „Fabrikverkauf“. Bewertungen des Angebots und der Nachfrage in Metzingen aus der Perspektive der räumlichen Planung auf der Basis empirischer Untersuchungen, in: Raumordnung und Raumplanung, Nr. 6, 2001, S. 10-20
- Scheuch, Fritz [Marketing]: Marketing, 4., verbesserte Auflage, München 1993
- Schmidt, Reinhard [Finanzierungstheorie]: Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1997
- Schmitz, Claudius A. / Kölzer, Brigitte [Einkaufsverhalten]: Einkaufsverhalten im Handel: Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung, München 1996
- Schmude, Jürgen (Hrsg.): Factory Outlet Center – Beiträge zur Wirtschaftsgeographie Regensburg, Regensburg 2000
- Schneider, Klaus-Jürgen (Hrsg.): Bautabellen für Ingenieure: mit europäischen und nationalen Vorschriften, 11. Auflage, Düsseldorf 1994
- Schneider, Ursula (Hrsg.): Fabriketagen: Leben in alten Industriebauten, Hamburg 1997
- Schnurr, Wolfgang [Variante]: Real Estate Investment Trusts - eine amerikanische Variante des offenen Immobilienfonds, in: Der langfristige Kredit, Nr. 20, 1994, S. 680-682
- Schönecker, H.G. (ohne Vornamen) [Innovationen]: Bedienerakzeptanz und technische Innovationen. Akzeptanzrelevante Aspekte bei der Einführung neuer Bürotechniksysteme, München 1980
- Schröder, Hendrik / Lausberg, Isabel / Rödl, Andreas [Marktsegmentierung]: Marktsegmentierung oder Markenverwässerung? Factory Outlet Center im Urteil von Bekleidungsherstellern, in: Markenartikel, Nr. 2, 2001, S. 32-37
- Schröder, Hendrik / Mehling, Kai [Partievermarktung]: Handels- und Exklusivmarken als Gegenstand der Partievermarktung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001

- Schrödter, Hans [Baugesetzbuch]: Baugesetzbuch: Kommentar, bearbeitet von Breuer, Rüdiger, 6., völlig neu bearbeitete Auflage, München 1998
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) [Jahrbuch]: Statistisches Jahrbuch 2001 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2001
- Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996
- Schulte, Karl-Werner [Thema]: Das aktuelle Thema, in: FAZ, 9. August 1996, S. 33
- Schulte, Karl-Werner / Ropeter, Sven-Eric [Rentabilitätsanalyse]: Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 165-221
- Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias: Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998
- Schulte, Karl-Werner et al. [Betrachtungsgegenstand]: Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 13-80
- Schulte, Karl-Werner et al. [Immobilienfinanzierung]: Immobilienfinanzierung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 449-506
- Schulte, Karl-Werner / Allendorf, Georg J. / Ropeter, Sven-Eric [Immobilieninvestition]: Immobilieninvestition, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 507-580
- Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang [wissenschaftliche Disziplin]: Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000, S. 97-115
- Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch corporate real estate management, Köln 1998
- Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeitete Auflage, München 2000
- Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Köln 2000

- Schulte, Karl-Werner [Immobilienökonomie]: Immobilienökonomie – ein innovatives Lehr- und Forschungskonzept!, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): 10 Jahre ebs IMMOBILIENAKADEMIE. Festschrift, Frankfurt 2000
- Schulte, Karl-Werner / Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, Köln 2001
- Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band II. Rechtliche Grundlagen, München 2001
- Schulte, Karl-Werner et al. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002
- Schwanz, Hans-Jürgen [Einheit]: Keine deutsche Einheit, in: Immobilien Manager, Ausgabe 7/8 1998, S. 22-23
- Schwarz, Mary [Competition]: The Impact of Nonstore Competition On Retail Stores. Developers, investors and owners need to get in step with current changes, in: Urban Land, Juli 1997, S. 50-55
- Schwebler, Robert [Anlagevorschriften]: Vermögensanlage und Anlagevorschriften der Versicherungsunternehmen, in: Schwebler, Robert (Hrsg.): Vermögensanlagepraxis in der Versicherungswirtschaft, 2. Auflage, Karlsruhe 1991, S. 15-89
- Schwebler, Robert [Kapitalanlage]: Kapitalanlage und Anlagevorschriften der Versicherungsunternehmen, in: Schwebler, Robert (Hrsg.): Vermögensanlagepraxis in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1977, S. 1-18
- Simon, Hermann [Preispolitik]: Preispolitik, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 1995, Spalte 2068-2085
- Skinner, Steven J. [Marketing]: Marketing, 2. Auflage, Boston 1995
- Sotelo, Ramon [Zusammenhänge]: Die Zusammenhänge zwischen der Immobiliennutzung und ihrer Finanzierung, in: Der langfristige Kredit, Nr. 6, 1998, S. 206-209
- Sotelo, Ramon [Immobilienaktiengesellschaften]: Immobilienaktiengesellschaften – Mythos und Möglichkeiten, in: GuG, Nr. 1, 2000, S. 24-28
- Spitzkopf, Horst-Alexander / Kramer, Klaus [Finanzmanagement]: Finanzierungsarten und Finanzmanagement für Shopping-Center, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 389-413
- Stachelsky, Friedrich von [Methodik]: Typologie und Methodik von Akzeptanzforschungen zu neuen Medien, in: Publizistik, Nr. 1, 28 (1983), S. 46-55

- Staehele, Wolfgang H. [Management]: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) [Statistisches Jahrbuch 2001]: Statistisches Jahrbuch 2001 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2001
- Steffenhagen, Hartwig [Marketing]: Marketing - Eine Einführung, in: Köhler, Richard / Meffert, Heribert (Hrsg.): Kohlhammer-Edition Marketing, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2000
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg [Management]: Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2000
- Stellmann, Frank [Gewerberaummierte]: Wohn- und Gewerberaummierte, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band II. Rechtliche Grundlagen, München 2001, S. 173-265
- Stobbe, Alfred [Mikroökonomik]: Mikroökonomik, 2., revidierte Auflage, Berlin 1991
- Thiele-Mühlhan, Irene [Grundstückskauf]: Der Grundstückskauf (einschließlich Erwerb durch freiwillige Versteigerung), in: Usinger, Wolfgang (Hrsg.): Immobilien - Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, Köln 1996, S. 219-257
- Thiele-Mühlhan, Irene [Grundbuch]: Die Grundstücke und das Grundbuch, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band II. Rechtliche Grundlagen, München 2001, S. 57-65
- Thomas, Matthias / Leopoldsberger, Gerrit / Walbröhl, Victoria [Immobilienbewertung]: Immobilienbewertung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2., überarbeiteten Auflage, München 2000, S. 381-448
- Tietz, Bruno [Factory Outlets]: Off-price Stores und Factory Outlets. Neue Betriebstypen in den USA, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), Heft 2, Mai 1985, S. 77-84
- Tietz, Bruno [Handelsbetrieb]: Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2., neubearbeitete Auflage, München 1993
- Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 1995
- Tieke, Ralf [Immobilienpreisentwicklungen]: Der Einfluß der Immobilienpreisentwicklungen auf die Kapitalanlageplanung der Versicherungsunternehmen: eine theoretische und empirische Analyse, in: Institut für Wirtschaftsstudien e.V., Wissenschaftlicher Beirat (Hrsg.), Göttingen 1992

- Tiemann, Jürgen [Geschlossene Immobilienfonds]: Geschlossene Immobilienfonds, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 595-620
- Tytco, Dagmar [Projektfinanzierungen]: Projektfinanzierungen, in: Schulte, Karl-Werner et al. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002, S. 147-174
- Tomczak, Torsten et al. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege. Factory Outlet Center. Convenience Stores. Direct Distribution. Multi Level Marketing. Electronic Commerce. Smart Shopping, St. Gallen 1999
- Trommsdorff, Volker (Hrsg.): Handelsforschung 2000 / 2001: Kooperations- und Wettbewerbsverhalten des Handels, Köln 2001
- Unterreiner, Frank Peter [Horizont]: Der Markt für Gewerbeimmobilien. Silberstreif am Horizont, in: Immobilien Manager, 09 / 1998, S. 8-10
- Urban Land Institute (Hrsg.) [Community Builders Handbook]: The Community Builders Handbook, 3. Auflage, Washington, D.C., 1968
- Urban Land Institute (Hrsg.) [Off-Price Shopping Centers]: Dollars & Cents of Off-Price Shopping Centers. A Special Report, Washington, D.C., 1986
- Urban Land Institute (Hrsg.) [Developing]: Developing Urban Entertainment Centers, Washington, D.C., 1998
- U.S. Census Bureau (Hrsg.) [Monthly Retail and Food Services Sales]: Monthly Retail and Food Services Sales, <http://www.census.gov/mrts/www/data/html/nsa199.html>, Abrufdatum: 07.12.2001, 1999, o. S.
- Usinger, Wolfgang [Entwicklungsobjekte]: Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 321-357
- Usinger, Wolfgang [Hrsg.]: Immobilien – Recht und Steuern: Handbuch für die Immobilienwirtschaft, Köln 1996
- Väth, Arno / Hoberg [Analyse]: Qualitative Analyse von Immobilieninvestitionen, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.), Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 79-123
- Völkel, D. (ohne Vornamen) [Handel]: Handel muss seine Haltung überprüfen – Plädoyer für ein zweidimensionales Vertriebsmodell, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 16, 17.04.1998, S. 78
- Vogel, Ludwig [Factory Outlet Center]: Factory Outlet Center, unveröffentlichtes Arbeitspapier der Norddeutschen Landesbank Girozentrale, Hannover, 22.04.1997

- Vogels, Paul-Heinz / Will, Joachim [Auswirkungen]: Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory-Outlet-Center. Grundlagenuntersuchung im Rahmen des Forschungsfeldes „Zentren“ des experimentellen Wohnungs- und Städtebau im Auftrag des Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, in: Stadtforschung aktuell, Band 70, hrsg. von Wollmann, Hellmut, Berlin, 1999
- Vogler, Jochen [Risikoerkennung]: Risikoerkennung, -messung und -steuerung für Immobilieninvestoren, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 271-306
- Vornholz, Günter [Multiplexkinos]: Multiplexkinos – das Ende des Booms?, in: Der langfristige Kredit, Nr. 18, 1999, S. 611-614
- Walbröhl, Victoria [Immobilienanlagenentscheidung]: Die Immobilienanlagenentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger – eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 15, Köln 2001
- Walz, Eberhard [Versicherungsunternehmen]: Immobilien im Portfolio von Versicherungsunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias: Handbuch Immobilieninvestition, Köln 1998, S. 623-654
- Walz, Eberhard [Immobilie]: Die Immobilie im Portfolio eines Versicherungsunternehmens, Redemanuskript zum Vortrag am 15.07.1998 an der ebs Immobilienakademie GmbH in Berlin
- Walzel, Barbara [Factory Warehouse Center]: Factory Warehouse Center + Factory Outlet Center, in: Marketing Journal, Nr. 2, 1997, S. 122-125
- Weber, Jürgen [Controlling]: Einführung in das Controlling, 6., durchgesehene und erweiterte Auflage, Stuttgart 1995
- Webster, Frederick E. / Wind, Yoram [Organisational Buying Behavior]: A General Model for Understanding Organisational Buying Behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 36, 1972, Nr. 2, S. 12-19
- Weiber, Rolf [Diffusion]: Diffusion von Telekommunikation: Problem der kritischen Masse, Universität Münster, Habil-Schrift 1992, Wiesbaden 1992
- Weiber, Rolf [Vorwort]: Vorwort zur Arbeit von Kollmann, Tobias: Die Akzeptanz technologischer Innovationen - eine absatztheoretische Fundierung am Beispiel von Multimedia-Systemen, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Arbeitspapier zur Marketingtheorie, Nr. 7, Trier 1996

- Weiber, Rolf [Geleitwort]: Geleitwort, in: Kollmann, Tobias: Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Diss., Wiesbaden 1998
- Weinhold, Bernd [Konzepte]: Freizeitimmobilien / Viele Misserfolge und Fehleinschätzungen. Konzepte sollten sich genau an den Kundenwünschen orientieren, in: Handelsblatt, Nr. 88, 08./09.05.1998, S. B 5
- Weißker, Jörg [Besonderheiten]: Rechtliche Besonderheiten bei der Abfassung von Mietverträgen im Shopping-Center, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center. Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg/Lech 1998, S. 793-813
- Weitz, Robert [Begegnungen]: Unfreundliche Begegnungen, in: EinzelHandelsBerater, 12 / 97, S. 18-20
- Weitz, Robert [Fachhandel]: Analyse Factory Outlet Center. Tödliche Gefahr für Innenstädte und Fachhandel, in: EinzelHandelsBerater, 12 / 97, S. 20-24
- Weitz, Robert [Einzelhandel]: „Soll der Einzelhandel dem Henker das Seil reichen?“ Factory Outlet Center: Preisabstand zum City-Handel schmilzt, in: Immobilien Zeitung, Nr. 26, 17.12.1998, S. 7
- Weitz, Robert [Handel]: „Das treibt dem Handel den Angstschweiß auf die Stirn“. Factory Outlet Center versetzen Mittelstand den Todesstoß, in: Immobilien Zeitung, Nr. 1 / 2, 14.01.1999, S. 10
- WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds mbH (Hrsg.) [Rechenschaftsbericht]: WestInvest 1, Rechenschaftsbericht 2000 / 2001, Düsseldorf 2001
- Westrup, Lydia [Factory Outlet Center]: Factory Outlet Center. Sonderangebote, in: Immobilien Manager, Nr. 1 + 2, Januar + Februar 1997, S. 8-13
- Westrup, Lydia [Aktien]: Institutionalisierung des Immobilieneigentums. Aktien auf dem Vormarsch, in: Immobilien Manager, Nr. 12, 1997, S. 26-31
- Witte, Eberhard [Kommunikationssysteme]: Organisatorische Wirkungen neuer Kommunikationssysteme, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 7, 46 (1977), S. 361-367
- Wöhe, Günther [Betriebswirtschaftslehre]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17., überarbeitete Auflage, München 1990
- Wonhas, Paul [Management]: Management und Marketing bei Offenen Immobilienfonds, in: Zeyer, Fred (Hrsg.): Investmentfonds-Management: Anlagestrategie - Performanceanalyse - Marketing, Frankfurt 1993
- Wüstendörfer, Werner [Neuerungen]: Die Diffusion von Neuerungen. Aspekte einer Adoptionstheorie und deren paradigmatische Prüfung, Diss., Nürnberg 1974

Zeppelin Verlag GmbH (Hrsg.) [Fabrikverkauf]: Fabrikverkauf in Deutschland 98/99, 8. Auflage, Stuttgart 1998

Zeyer, Fred (Hrsg.): Investmentfonds-Management: Anlagestrategie - Performanceanalyse - Marketing, Frankfurt am Main 1993

Zimmermann, Peter [Strategien]: Öffentlich-rechtliche Strategien für die Ansiedlung von Factory Outlet Centern, Manuskript zum Vortrag vom 28.08.1997, Frankfurt am Main, ManagementCircle-Seminar

Zoller, Edgar / Kiesel, Benedikt [Real Estate Structured Finance]: Real Estate Structured Finance, in: Schulte, Karl-Werner et al. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking: von der traditionellen Finanzierung zum Investment-Banking, Köln 2002, S. 199-226

GESETZESVERZEICHNIS

Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen [AGBG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.12.1976 (BGBl. I S. 3317), zuletzt geändert am 29.06.2000 (BGBl. I S. 946), Gesetz aufgehoben durch Art. 6 Nr. 4 G 400-2/10 vom 26.11.2001 (BGBl. I S. 3138), mit Wirkung vom 01.01.2002

Aktiengesetz [AktG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert am 29.10.2001 (BGBl. I S. 2785)

Baugesetzbuch [BauGB] in der Fassung der Bekanntmachung vom 27.08.1997, (BGBl. I S. 2141, ber. BGBl. 1998 I S. 137)

Verordnung über anzeigebedürftige Bauvorhaben [BauAnzVO] vom 18.05.1993 in der Änderung vom 21. Januar 1997

Baunutzungsverordnung [BauNVO] in der Fassung der Bekanntmachung vom 23.01.1990 (BGBl. I S. 133), zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.04.1993 (BGBl. I S. 466)

Bausparkassengesetz [BSpKG] in der Fassung vom 15.02.1991 (BGBl. I S. 454)

Bürgerliches Gesetzbuch [BGB] in der Fassung der Bekanntmachung vom 18.08.1896 (RGBl. S. 195), zuletzt geändert durch Gesetz vom 13.09.2001 (BGBl. I S. 2376)

Einkommensteuergesetz [EStG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 16.04.1997 (BGBl. I S. 821), zuletzt geändert durch das Gesetz zur Familienförderung vom 22.12.1999 (BGBl. I S. 2552) und Steuerbereinigungsgesetz 1999 vom 22.12.1999 (BGBl. I S. 2601)

Handelsgesetzbuch [HGB] in der Fassung der Bekanntmachung vom 10.05.1897 (RGBl. S. 219), zuletzt geändert durch Gesetz vom 26.11.2001 (BGBl. I S. 3138)

Honorarordnung für Architekten und Ingenieure [HOAI] vom 4. März 1991 (BGBl. I S.533). zuletzt geändert am 21. September 1995 (BGBl. I S. 1174)

Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften [KAGG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2726)

Gesetz über das Kreditwesen [KWG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776). Zuletzt geändert mit Wirkung vom 1.8.2001 durch Gesetz v. 16.2.2001 (BGBl. I S. 266)

Gesetz über den Ladenschluss [LadSchlG] vom 28.11.1956 (BGBl. 1956 I, S. 875), zuletzt geändert durch das Gesetz zur Änderung des Gesetzes über den Ladenschluss und zur Neuregelung der Arbeitszeit in Bäckereien und Konditoreien vom 30.07.1996 (BGBl. I, S. 1186)

Verordnung über die Pflichten der Makler, Darlehens- und Anlagevermittler, Bauträger und Baubetreuer (Makler- und Bauträgerverordnung) [MaBV] in der Fassung der Bekanntmachung vom 7. November 1990 (BGBl. I S. 2479). Zuletzt geändert durch Art. 3 Abs. 4 Gesetz vom 16.6. 1998 (BGBl. I S. 1291)

Raumordnungsgesetz [ROG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. August 1997 (BGBl. I S. 2081, 2101), zuletzt geändert durch Gesetz vom 15.12.1997 (BGBl. I S. 2902)

6. Verordnung zu § 6 a Abs. 2 des Raumordnungsgesetzes (Raumordnungsverordnung) [RoV] vom 13. Dezember 1990 (BGBl. I S. 2766), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes zur Änderung des Baugesetzbuchs und zur Neuregelung des Rechts der Raumordnung (Bau- und Raumordnungsgesetz 1998 - BauROG) vom 18. August 1997 (BGBl. I S. 2081)

Umsatzsteuergesetz [UStG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.06.1999 (BGBl. I S. 1270), zuletzt geändert durch Gesetz am 19.12.2000 (BGBl. I S. 1790)

Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz [UVPG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 05.09.2001 (BGBl. I S. 2350)

Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG] in der Fassung vom 07.06.1909 (RGBl. S. 499), zuletzt geändert durch Gesetz vom 26.11.2001 (BGBl. I S. 3138)

Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz) [VAG] in der Fassung der Bekanntmachung vom 17. Dezember 1992 zuletzt geändert durch Art. 1 Versicherungsaufsichtsgesetz v. 21.12.2000 (BGBl. I S.1857)

Verdingungsordnung für Bauleistungen [VOB] in der Veröffentlichung vom 18. Januar 2001 (BGBl. I S.110) in Kraft getreten zum 1. Februar 2001
Anmerkung: gilt für VOB/A, VOB/B und VOB/C

Verwaltungsgerichtsordnung [VwGO] in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.03.1991 (BGBl. I S. 686), zuletzt geändert durch Gesetz am 13.07.2001 (BGBl. I S. 1542)

ANHANG

Anhang 1:	Anschreiben an Interviewpartner	341
Anhang 2:	Gesprächsleitfaden für Investoren	342
Anhang 3:	Gesprächsleitfaden für Banken.....	348
Anhang 4:	Gesprächsleitfaden für Centermanager	354
Anhang 5:	Übersicht über die interviewten Experten	359

Anhang 1: Anschreiben an Interviewpartner

ebs Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie
Schloß Reichartshausen • D-65375 Oestrich-Winkel



**STIFTUNGSLEHRSTUHL
IMMOBILIENÖKONOMIE
PROF. DR. KARL-WERNER SCHULTE**

an der
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Private Wissenschaftliche Hochschule

Schloß Reichartshausen
D-65375 Oestrich-Winkel

Telefon (06723) 69-151
Telefax (06723) 2572
e-mail Immobilienoekonomie@ebs.de

31. Januar 2002

Sehr geehrter Herr

beiliegend übersende ich Ihnen einen Gesprächsleitfaden zum Themengebiet „Factory Outlet Center“. Im Rahmen eines Dissertationsvorhabens untersucht Herr Dipl.-Kfm. Ludwig Vogel die Akzeptanz von Factory Outlet Centern in Deutschland. Neben einer theoretischen Betrachtung der an der Projektentwicklung von Factory Outlet Centern beteiligten Institutionen sollen auch empirische Erkenntnisse in die Arbeit einfließen.

Hierfür bitte ich Sie recht herzlich um Ihre Mithilfe. Im Rahmen eines strukturierten Interviews würde sich Herr Vogel gern mit Ihnen austauschen. Aus diesem Grund wird er sich in den nächsten Tagen telefonisch mit Ihnen in Verbindung setzen. Ich bitte Sie nachdrücklich um Ihre Mithilfe bei diesem Forschungsvorhaben und danke Ihnen bereits im voraus für Ihr Bemühen.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Immobilienökonomie
(Stiftungslehrstuhl)

Kuratoriumsmitglieder:

Aengevelt Immobilien • BauBeCon Holding • Bayerische Immobilien • Biffinger Berger •
CALLISTON • CB Richard Ellis • CORPUS Immobiliengruppe • DEGI • DePfa Gruppe •
DeTeImmobilen • Deutsche Beamtenvorsorge Immobilienholding / Credit & Handelsbank •
Deutsche Bank Gruppe (Deutsche Immobilien Leasing, Eurohypo) • Dr. Lübke Immobilien • ebs
IMMOBILIENAKADEMIE • Fondsgruppe Finanzverbund (DIFA, DEFO, DG Immobilien Management)
• IVG Holding • Möller International • Clifford Chance Pönder • HBAG Real
Estate • Jones Lang LaSalle • Westdeutsche ImmobilienBank

Bankverbindung:

DG Bank Frankfurt am Main • Konto-Nr. 40580 • BLZ 500 604 00



„Projektentwicklung von Factory Outlet Centern –
eine akzeptanztheoretische Untersuchung“

Expertenbefragung

- Investoren -

ebs

Factory Outlet Center – Etablierung auch in Deutschland ?

Factory Outlet Center weisen in den USA eine große Erfolgsgeschichte auf. Bereits in den 70er Jahren wurde in den USA das erste Factory Outlet Center eröffnet. Mittlerweile existieren dort 278 Center. Dieser Immobilientyp hat inzwischen in vielen anderen Ländern Verbreitung gefunden, in Europa u. a. in Großbritannien, Frankreich und Österreich.

In Deutschland hingegen stößt das Konzept auf großen Widerstand. Von den verschiedenen Interessengruppen wird vehement die gesellschaftspolitische Diskussion zur Akzeptanz dieser Center geführt. So hat sich der Immobilientyp Factory Outlet Center bisher noch nicht in Deutschland etablieren können. Worin ist die Ursache hierfür zu finden? Wer verhindert zur Zeit noch die Etablierung der Center?

Expertenbefragung – Organisation und Hintergrund

Um diesen Fragen nachzugehen, wird im Rahmen eines entsprechenden Dissertationsvorhabens am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie der European Business School Schloß Reichartshausen eine Expertenbefragung durchgeführt. Ziel der Befragung ist es, Einschätzungen von ausgewiesenen Experten zu gewinnen, um diese mit theoretischen Überlegungen zu diesem innovativen Themenbereich zu vergleichen.

Für Ihre Bereitschaft, an dieser Expertenbefragung teilzunehmen, bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen schon im Voraus. Der anliegende Fragenkatalog soll dabei als Leitfaden für unser Gespräch dienen. Ich freue mich auf ein sicherlich interessantes Gespräch.

Ludwig Vogel

Tel.: 0172-40 31 382

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an diesem Gespräch teilzunehmen.

Factory Outlet Center

1. Wie sehen Sie für die Investorengruppe, zu der Ihr Unternehmen zählt, folgende Aspekte im Vergleich zu anderen Investorengruppen?

- a) Die Bedeutung hoher Wertentwicklungspotentiale der Immobilieninvestitionen ist bei unserem Unternehmen im Vergleich zu

bitte jeweils eine Antwort pro Zeile		höher	gleich	niedriger
Offenen Immobilienfonds (Publikumsfonds)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilien-Spezialfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschlossenen Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienaktiengesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) Die Bedeutung hoher Nettoanfangsrenditen der Immobilieninvestitionen ist bei unserem Unternehmen im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Offenen Immobilienfonds (Publikumsfonds)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilien-Spezialfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschlossenen Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienaktiengesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c) Die Risikobereitschaft bei den Immobilieninvestitionen unter der Voraussetzung, dass die Risiken entsprechend vergütet werden, ist bei unserem Unternehmen im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Offenen Immobilienfonds (Publikumsfonds)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilien-Spezialfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschlossenen Immobilienfonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienaktiengesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versicherungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Gehen Sie davon aus, dass sich Factory Outlet Center in Deutschland etablieren werden?

☐ ja ☐ nein

Begründung:



3. Wie schätzen Sie bei Factory Outlet Centern folgende Kriterien im Vergleich zu anderen Immobilientypen ein ?

a) Die Wertentwicklungspotentiale sind bei Factory Outlet Centern im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Büroimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelhandelsimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Shopping Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shopping Center auf der Grünen Wiese / Fachmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeparks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeitimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrieimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Die Nettoanfangsrenditen sind bei Factory Outlet Centern im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Büroimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelhandelsimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Shopping Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shopping Center auf der Grünen Wiese / Fachmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeparks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeitimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrieimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Die Risiken sind bei Factory Outlet Centern im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Büroimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelhandelsimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Shopping Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shopping Center auf der Grünen Wiese / Fachmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeparks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeitimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrieimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welches sind die bedeutendsten Vor- und Nachteile von Factory Outlet Centern aus Investorensicht?

Vorteile:

Nachteile:

5. Hat Ihr Unternehmen prinzipiell Interesse an der Investition in Factory Outlet Center?

- ☐ ja, bereits heute
- ☐ ja, aber Investition erst in mittlerer Zukunft geplant
- ☐ nein
- ☐ noch unbestimmt

6. Welche Faktoren müssten für Ihr Unternehmen erfüllt sein, damit es in Factory Outlet Center investiert?

Faktoren:

7. Zu welchem Zeitpunkt könnte sich Ihr Unternehmen Investitionen in Factory Outlet Center vorstellen?

- ☐ bereits heute
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **bis zu 3 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **3 bis 5 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **5 bis 10 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **über 10 Jahren**

8. In welchem Lebenszyklus des Factory Outlet Centers, in das Sie investieren möchten, würden Sie investieren?

- ☐ bereits in der Projektentwicklungsphase
- ☐ zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Centers
- ☐ nach mehrjährigem erfolgreichen Betrieb des Centers

9. Welchen Standort würde Ihr Unternehmen für ein Factory Outlet Center akzeptieren?

- ☐ in Oberzentren
- ☐ in Mittelzentren
- ☐ in der Lage „middle of nowhere“ (zwischen zwei oder mehreren Städten)
- ☐ in der Lage „beggar my neighbour“ (in der Nähe der Grenze zu anderen Staaten)

Anhang 3: Gesprächsleitfaden für Banken



„Projektentwicklung von Factory Outlet Centern –
eine akzeptanztheoretische Untersuchung“

Expertenbefragung

- Banken -



Factory Outlet Center – Etablierung auch in Deutschland ?

Factory Outlet Center weisen in den USA eine große Erfolgsgeschichte auf. Bereits in den 70er Jahren wurde in den USA das erste Factory Outlet Center eröffnet. Mittlerweile existieren dort 278 Center. Dieser Immobilientyp hat inzwischen in vielen anderen Ländern Verbreitung gefunden, in Europa u. a. in Großbritannien, Frankreich und Österreich.

In Deutschland hingegen stößt das Konzept auf großen Widerstand. Von den verschiedenen Interessengruppen wird vehement die gesellschaftspolitische Diskussion zur Akzeptanz dieser Center geführt. So hat sich der Immobilientyp Factory Outlet Center bisher noch nicht in Deutschland etablieren können. Worin ist die Ursache hierfür zu finden? Wer verhindert zur Zeit noch die Etablierung der Center?

Expertenbefragung – Organisation und Hintergrund

Um diesen Fragen nachzugehen, wird im Rahmen eines entsprechenden Dissertationsvorhabens am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie der European Business School Schloß Reichartshausen eine Expertenbefragung durchgeführt. Ziel der Befragung ist es, Einschätzungen von ausgewiesenen Experten zu gewinnen, um diese mit theoretischen Überlegungen zu diesem innovativen Themenbereich zu vergleichen.

Für Ihre Bereitschaft, an dieser Expertenbefragung teilzunehmen, bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen schon im Voraus. Der anliegende Fragenkatalog soll dabei als Leitfaden für unser Gespräch dienen. Ich freue mich auf ein sicherlich interessantes Gespräch.

Ludwig Vogel

Tel.: 0172-40 31 382

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an diesem Gespräch teilzunehmen.

Factory Outlet Center

1. Welche Bankengruppen werden Ihrer Meinung nach Interesse an der Finanzierung von Factory Outlet Centern haben ?

Das Interesse der folgenden Bankengruppe an der Finanzierung von Factory Outlet Centern ist

	hoch	mittel	niedrig
Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landesbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volks- und Raiffeisenbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaftliche Zentralbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regional- und sonstige Kreditbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zweigstellen ausländischer Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Hypothekenbanken u. öffentlich-rechtliche Grundkreditanstalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bausparkassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensversicherungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunity Fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bitte jeweils eine
Antwort pro
Zeile

2. Gehen Sie davon aus, dass sich Factory Outlet Center in Deutschland etablieren werden ?

☐

ja

☐

nein

Begründung:



3. Welches sind für Sie die bedeutendsten Vor- und Nachteile aus Bankensicht ?

Vorteile:

Nachteile:

4. Wie schätzen Sie das Risiko bei Factory Outlet Centern im Vergleich zu anderen Immobilientypen ein ?

Das Risiko von Factory Outlet Centern ist im Vergleich zu

	höher	gleich	niedriger
Büroimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelhandelsimmobilien in City-Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Shopping Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Shopping Center auf der Grünen Wiese / Fachmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerbeparks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeitimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrieimmobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Hat Ihr Unternehmen prinzipiell Interesse an der Finanzierung von Factory Outlet Centern?

- ☐ ja, bereits heute
- ☐ ja, aber Investition erst in mittlerer Zukunft geplant
- ☐ nein
- ☐ noch unbestimmt

6. Welche Faktoren müssten für Ihr Unternehmen erfüllt sein, damit es Factory Outlet Center finanziert ?

Faktoren:

7. Zu welchem Zeitpunkt könnte sich Ihr Unternehmen vorstellen, Factory Outlet Center zu finanzieren?

- ☐ bereits heute
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **bis zu 3 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **3 bis 5 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **5 bis 10 Jahren**
- ☐ nach einem erfolgreichen Betrieb von Factory Outlet Centern in Deutschland von **über 10 Jahren**

8. In welchem Lebenszyklus des Factory Outlet Centers, das Sie finanzieren möchten, würden Sie finanzieren?

- ☐ bereits in der Projektentwicklungsphase
- ☐ zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Centers
- ☐ nach mehrjährigem erfolgreichen Betrieb des Centers

9. Welchen Standort würde Ihr Unternehmen für ein Factory Outlet Center akzeptieren?

- ☐ in Oberzentren
- ☐ in Mittelzentren
- ☐ in der Lage „middle of nowhere“ (zwischen zwei oder mehreren Städten)
- ☐ in der Lage „beggar my neighbour“ (in der Nähe der Grenze zu anderen Staaten)

Anhang 4: Gesprächsleitfaden für Centermanager



„Projektentwicklung von Factory Outlet Centern –
eine akzeptanztheoretische Untersuchung“

Expertenbefragung

- Centermanager -



Factory Outlet Center – Etablierung auch in Deutschland ?

Factory Outlet Center weisen in den USA eine große Erfolgsgeschichte auf. Bereits in den 70er Jahren wurde in den USA das erste Factory Outlet Center eröffnet. Mittlerweile existieren dort 278 Center. Dieser Immobilientyp hat inzwischen in vielen anderen Ländern Verbreitung gefunden, in Europa u. a. in Großbritannien, Frankreich und Österreich.

In Deutschland hingegen stößt das Konzept auf großen Widerstand. Von den verschiedenen Interessengruppen wird vehement die gesellschaftspolitische Diskussion zur Akzeptanz dieser Center geführt. So hat sich der Immobilientyp Factory Outlet Center bisher noch nicht in Deutschland etablieren können. Worin ist die Ursache hierfür zu finden? Wer verhindert zur Zeit noch die Etablierung der Center?

Expertenbefragung – Organisation und Hintergrund

Um diesen Fragen nachzugehen, wird im Rahmen eines entsprechenden Dissertationsvorhabens am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie der European Business School Schloß Reichartshausen eine Expertenbefragung durchgeführt. Ziel der Befragung ist es, Einschätzungen von ausgewiesenen Experten zu gewinnen, um diese mit theoretischen Überlegungen zu diesem innovativen Themenbereich zu vergleichen.

Für Ihre Bereitschaft, an dieser Expertenbefragung teilzunehmen, bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen schon im Voraus. Der anliegende Fragenkatalog soll dabei als Leitfaden für unser Gespräch dienen. Ich freue mich auf ein sicherlich interessantes Gespräch.

Ludwig Vogel

Tel.: 0172-40 31 382

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an diesem Gespräch teilzunehmen.

Factory Outlet Center

-
- 1. Welche Kommunikationsstrategien und Kommunikationsinstrumente bzw. Marketingideen existieren zur Gewinnung der folgenden an der Entwicklung bzw. dem Management von Factory Outlet Centern beteiligten Personen / Institutionen ? Hier sind insbesondere diejenigen Instrumente bzw. Ideen von Interesse, die sich von denen bei anderen Immobilientypen unterscheiden.**
-

- a) Potentielle Mieter

- b) Einzelhandel als Wettbewerber

- c) Konsumenten

- d) Potentielle Investoren

- e) Finanzierende Banken

- f) Baurechtsaffende Behörden

- g) Allgemeine Öffentlichkeit

-
- 2. Empfiehlt es sich, die Vermietung über eigene Mitarbeiter vorzunehmen und / oder mit einem externen Makler zusammenzuarbeiten ? Bei externer Dienstleistung: Nach welchen Kriterien ist der Dienstleister auszuwählen?**
-

Für die Vermietung empfehlen sich:

- ☐ eigene Mitarbeiter
- ☐ externe Makler

Bei externem Makler sind die Kriterien zur Auswahl die folgenden:

-
- 3. Was sind Ihrer Meinung nach geeignete Finanzierungsformen von Factory Outlet Centern in Deutschland ? Wie wurden die Center im Ausland finanziert ?**
-

4. Wer sind für Sie die typischen Investorengruppen in Deutschland, die langfristig in Factory Outlet Center investieren möchten, wer im Ausland ?

in Deutschland:

- ☐ offene Publikumsfonds
- ☐ Immobilien-Spezialfonds
- ☐ geschlossene Immobilienfonds
- ☐ Immobilienaktiengesellschaften
- ☐ Versicherungsgesellschaften

im Ausland:

Anhang 5: Übersicht über die interviewten Experten

Offene Fonds (Publikumsfonds):

- a) Dr. Walter Helbach
Direktor Abteilung Marktbereich Nord
Deka Immobilien Investment GmbH
Mainzer Landstr. 37
60329 Frankfurt
Interviewtermin: 22.02.2002
- b) Andrea Ziegler
Portfoliomanagement Immobilien
DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH
Bettinastr. 53-55
60325 Frankfurt
Interviewtermin: 08.02.2002
- c) Stefan Hohgraefe
Einkaufskoordination
Deutsche Grundbesitz Management GmbH
Mergenthalerallee 73-75
60262 Eschborn
Interviewtermin: 25.02.2002

Immobilien-Spezialfonds:

- d) Dr. Ulrich Nack
Leiter der Abteilung Vermögensmanagement
Sal. Oppenheim Immobilien-Kapitalanlagen GmbH
Marie-Curie-Str. 6
65189 Wiesbaden
Interviewtermin: 20.02.2002
- e) Roger Welz
Geschäftsführer
Commerz Grundbesitz Spezialfondsgesellschaft mbH
Kreuzberger Ring 56
65205 Wiesbaden
Interviewtermin: 14.02.2002
- f) Dr. Christine Bernhofer
Strategische Portfoliomanagerin
MEAG MUNICH ERGO
Real Estate Investment GmbH
Jägerstr. 8
80333 München
Interviewtermin: 14.03.2002

Geschlossene Fonds:

- g) Peter Hegemann
REAL I.S. AG
Innere Wiener Str. 17
81667 München
Interviewtermin: 19.04.2002
- h) Thomas Hutterer
H.F.S. HYPO-Fondsbeteiligungen für Sachwerte GmbH
Thomas-Dehler-Str. 8
81737 München
Interviewtermin: 04.04.2002
- i) Joachim Lehmann
Direktor
HIH Hamburgische Immobilien Handlung GmbH
Alstertor 17
20095 Hamburg
Interviewtermin: 22.03.2002
(HIH bietet auch andere Kapitalanlageprodukte an; Herr Lehmann wurde interviewt als Vertreter eines Anbieters von geschlossenen Immobilienfonds)

Immobilien-Aktiengesellschaften:

- j) Sven Frank
Leiter Asset Management
Deutsche Real Estate AG
Markgrafenstr. 36
10117 Berlin
Interviewtermin: 11.02.2002
- k) Claus Lehner
Leiter Portfoliomanagement
Bayerische Immobilien AG
Denninger Str. 169
81925 München
Interviewtermin: 11.02.2002
- l) Lothar Schubert
Kaufmännischer Projektentwickler
B & L Projektentwicklungsgesellschaft mbH
(zu 100 % Tochtergesellschaft der B & L Immobilien AG)
Kajen 12
20459 Hamburg
Interviewtermin: 01.05.2002

Versicherungsgesellschaften:

- m) Dirk Schlürmann
 Leiter Portfoliomanagement
 Allianz Immobilien GmbH
 Charlottenstr. 3
 70182 Stuttgart
 Interviewtermin: 13.02.2002

- n) Uwe Schoessow
 Leiter Regionalbereich Nord
 Aachener und Münchener Immobilien GmbH
 Heidenkampsweg 81
 20097 Hamburg
 Interviewtermin: 19.02.2002

- o) Dr. Georg Allendorf
 Leiter Portfoliomanagement
 R + V Lebensversicherung AG
 Taunusstr. 1
 65193 Wiesbaden
 Interviewtermin: 13.03.2002

Immobilienfinanzinstitutionen:

- p) Bernd Möller
 Abteilungsdirektor Investoren-Kredite
 Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG
 Rosenstr. 2
 22763 Hamburg
 Interviewtermin: 20.02.2002

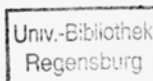
- q) Jürgen Rülcke-Runge
 Abteilungsdirektor
 Bayerische Landesbank
 Französische Str. 55
 10117 Berlin
 Interviewtermin: 15.02.2002

- r) Bernd Strasser
 Leiter der Geschäftsstelle Stuttgart
 Deutsche Hypothekenbank AG
 Königsstr. 35
 70173 Stuttgart
 Interviewtermin: 18.02.2002

- s) Uwe Gerhardt
Leiter Qualitätsmanagement
Immobilienbewertung und Consulting
Hypovereinsbank AG
Arabellastr. 14
81925 München
Interviewtermin: 06.03.2002

Centermanager:

- t) Anja Heimann
Marketingmanagerin des Designer Outlet Zweibrücken
Outlet Centres International
Londoner Bogen 10-90
66482 Zweibrücken
Interviewtermin: 02.05.2002
- u) Bodo Menzel
Centermanager des B 5 Designer Outlet Center
HMCM Center Management GmbH
Alter Spandauer Weg 1
14641 Wustermark
Interviewtermin: 26.04.2002
- v) Stephan Schäfer
Consultant Retail (Shopping Center)
Cushman & Wakefield Healey & Baker
Neue Mainzer Str. 52
60311 Frankfurt
Interviewtermin: 10.05.2002
(als externer Makler für die Vermietung des Centers in Zweibrücken zuständig)



BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:

Band 1

Stephan Bone-Winkel

Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien
ISBN 3-932687-15-9

Band 2

Matthias Thomas

Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt
ISBN 3-932687-23-X

Band 3

Wolfgang Schäfers

Strategisches Management von Unternehmensimmobilien
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
ISBN 3-932687-24-8

Band 4

Daniela Kirsch

Public Private Partnership
Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung
ISBN 3-932687-27-2

Band 5

Sven-Eric Ropeter

Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien
ISBN 3-932687-30-2

Band 6

Gerrit Leopoldsberger

Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien
ISBN 3-932687-28-0

Band 7

Kerstin Hiska Brade

Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien

ISBN 3-932687-34-5

Band 8

Björn Isenhöfer

Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen

ISBN 3-932687-35-3

Band 9

Christoph Buse

Strategisches Management von industrieverbundenen

Wohnungsunternehmen

ISBN 3-932687-39-6

Band 10

Nicole Vaaßen

Gewerbliches Immobilienleasing

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

Band 11

Arno Väth

Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als

Pendant zum REIT

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

Band 12

Petra Straßheimer

Internationales Corporate Real Estate Management

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

Band 13

Markus Hens

Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien

ISBN 3-932687-52-3

Band 14

Barbara Pierschke

Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements

ISBN 3-932687-71-X

Band 15

Victoria Walbröhl

Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger

– eine Untersuchung am Beispiel deutscher
Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen
ISBN 3-932687-78-7

Band 16

Ramon Sotelo

Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik

ISBN 3-932687-80-9

Band 17

Marcel Crommen

Finanzierung von Unternehmensimmobilien

Eine Shareholder Value-orientierte Analyse
ISBN 3-932687-79-5

Band 18

Marcus Cieleback

Bausparen und Optionstheorie

ISBN 3-932687-86-8

Band 19

Antje Schulz-Eickhorst

Die Bauherren-Architekten-Beziehung

- eine institutionenökonomische Problemanalyse
mit Lösungsansätzen
ISBN 3-932687-87-6

Band 20

Jeannette Werner

Die Besteuerung von Gewerbeimmobilien in Europa

Effektive Steuerbelastung und Steuerbeständigkeit in einem
Fünf-Länder-Vergleich.
ISBN 3-932687-88-4

Band 21

Irene Hagemeyer

**Der Einsatz staatlicher Instrumente in der Wohnungs- und Bodenpolitik
des 20. Jahrhunderts**

Deutschland, Spanien, Schweden und die USA im Vergleich

ISBN 3-932687-95-7

Band 22

Ludwig Vogel

Projektentwicklung von Factory Outlet Centern

– eine akzeptanztheoretische Untersuchung

ISBN 3-932687-97-3

Band 23

Felix Iblher

Internetbasierte Immobilienfinanzierung

Auswirkungen des Electronic Business auf die Finanzierung privater
Wohnimmobilien

ISBN 3-932687-96-5

Factory Outlet Center haben u. a. in den USA eine weite Verbreitung gefunden, während sie in Deutschland bisher noch nicht auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken können. Diese Arbeit soll sowohl die Lücke in der immobilienökonomischen Forschung zur Projektentwicklung von Factory Outlet Centern schließen, als auch den Ursachen der bisher noch nicht gelungenen Centeretablierung in Deutschland nachgehen.

Das Werk erläutert den Begriff des Factory Outlet Centers und grenzt diesen zu anderen Handelsimmobilientypen und Betriebsformen ab. Die aktuellen Factory Outlet Center-Entwicklungen in den USA, Großbritannien und Frankreich werden beschrieben. Die Akzeptanz von Factory Outlet Centern seitens der immobilienökonomischen Institutionen wird detailliert geprüft. Dabei werden die Haltung der Markenartikelhersteller als Mieter, des Einzelhandels als Wettbewerber, der Konsumenten, Projektentwickler, Investoren, Immobilienfinanzinstitutionen und der öffentlichen Hand ausführlich beleuchtet.

Das Buch gibt auch Anregungen für den immobilienökonomischen Projektentwicklungsprozess von Factory Outlet Centern. So werden z. B. die Vor- und Nachteile der vier potenziellen Standorttypen, in Ober- und Mittelzentren, in der Lage „middle of nowhere“ und in der Lage „beggar my neighbour“ ebenso beschrieben wie die Marktanalyse, die Nutzungskonzeption sowie die Investitions- und Risikoanalyse. Weiterhin werden empfehlenswerte Möglichkeiten der vertraglichen Grundstückssicherung, das Einholen der Baugenehmigung und zu berücksichtigende Kriterien bei der Ausschreibung und Vergabe der Bauleistung, bei der Bauausführung, bei der Abnahme und bei der Projektsteuerung für ein Factory Outlet Center aufgezeigt. Möglichkeiten der Projektvermarktung von Factory Outlet Centern sowie relevante Punkte beim Abschluss von Miet- und Kaufverträgen für Factory Outlet Center runden den Band ab.

Neben den Wissenschaftlern und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Immobilienökonomie richtet sich dieses Buch in besonderem Maße auch an unternehmerische und politische Entscheidungsträger. Die Arbeit dient der Versachlichung der Diskussion um die Ansiedlung von Factory Outlet Centern und bietet ein nützliches Instrumentarium für die Projektentwicklung dieser Center.



Rudolf Müller

ISBN 3-932687-97-3



9 783932 687976

www.immobiliienmanager.de