

**Masterlehrgang der FH Wien der WKW**

**MSc-Handelsmanagement**

***„Die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien in Österreich vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Entwicklungen im stationären Einzelhandel“***

**Angestrebter akademischer Grad:**

**Master of Science - MSc**

**Verfasst von:** Dietmar Schmitl

**Matrikelnummer:** 14F1497

**Abschlussjahr:** 2016

**Betreut von:** Mag. Johann Lackner

**Lehrgangsort:** Eisenstadt

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH Wien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation.....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit .....	2
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	3
1.5 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Grundlagen zu den stationären Einzelhandelsimmobilien .....	6
2.1 Marktanalyse des stationären Einzelhandels in Österreich .....	6
2.2 Marktanalyse von Einzelhandelsimmobilien in Österreich.....	14
2.3 Immobilienstandortbestimmungen für Handelsimmobilien .....	17
2.4 Immobilienprojektentwicklungen für stationäre Einzelhandelsimmobilien....	22
3 Entwicklungspotenziale im Einzelhandel .....	27
3.1 Betreibermodelle von Einzelhandelsimmobilien .....	27
3.2 Multi-Chanel-Ansätze im Einzelhandel.....	32
3.3 Marketingansätze im Einzelhandel für den stationären Handel.....	36
3.4 SWOT-Analyse für Einzelhandelsimmobilien in Abhängigkeit von dem Betreibermodell .....	38
3.4.1 Stärken und Schwächen .....	38
3.4.2 Chancen und Risiken.....	39
4 Zusammenfassende Erkenntnisse und Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	42
5 Empirische Analyse .....	49
5.1 Datenerhebung und Ziel der Untersuchung.....	49
5.2 Methodologie und Sampling .....	49

5.3	Erhebungsmethode .....	52
5.4	Datenanalyse und Auswertung.....	54
5.5	Darstellung der empirischen Ergebnisse .....	56
5.5.1	Kategorienbildung .....	56
5.5.2	Allgemeiner Teil .....	56
5.5.3	Kategorie 1: Konjunkturelle Lage des Einzelhandels .....	57
5.5.4	Kategorie 2: Betriebsformen und Standortfaktoren .....	58
5.5.5	Kategorie 3: Automatisierung und Multi-Channel-Ansatz.....	60
5.5.6	Kategorie 4: Zukunftsstrategien und neue Konzepte .....	62
6	Zusammenfassende Erkenntnisse und Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	64
7	Schlussfolgerungen und Ausblick .....	68
	Literaturverzeichnis.....	72

## **Abstract**

*Der stationäre Einzelhandel in Österreich ist derzeit leicht rückläufig. Aufgrund der steigenden Konkurrenz durch den Online-Handel sollten die Betreiber/Betreiberinnen von Einzelhandelsgeschäften und die Inhaber/Inhaberinnen von stationären Einzelhandelsunternehmen ihre strategische Ausrichtung neu überdenken. Bezogen auf die Händler/Händlerinnen haben sich in den letzten Jahren innovative Multi-Chanel-Ansätze im Einzelhandel etabliert, welche neben einer größeren geschäftlichen Aktivität, die sich auch an dem neuen Konsumverhalten der Konsumenten/Konsumentinnen ausrichtet, zu einem verbesserten Marketing und zu einer größeren Erreichbarkeit führen. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich der Online-Vertrieb sehr gut mit einem Social Media Marketing verbinden lässt, was zu einer Erweiterung des Kundenkreises führen kann. 70 % der stationären Handelsunternehmen verfügen bereits über eine eigene Website.*

*Die strategische Ausrichtung von Einzelhandelsimmobilien in Österreich hängt für die Inhaber und Inhaberinnen dieser Immobilien in erster Linie von den Standortfaktoren ab. Je nach Betriebsform kommt es bei den Standortfaktoren für Handelsimmobilien auf den Mikrostandort und den Standort der Handelsimmobilie selbst an. Für große Handelsimmobilien ist aber vor allem der Makrostandort von herausgehobener Bedeutung. Der wirtschaftliche Erfolg von Einzelhandelsimmobilien hängt in erster Linie von dem Nutzungskonzept ab und von den Mietern/Mieterinnen, die in solchen Immobilien ihre Einzelhandelsgeschäfte betreiben. Dennoch können auch die Eigentümer und die Immobilienprojektentwickler zum geschäftlichen Erfolg beitragen, indem sie die Standortfaktoren, auf die sie einen Einfluss haben, so optimal wie möglich gestalten. Wichtig ist zudem, auf einen für die Konsumenten/Konsumentinnen ansprechenden Mietermix und damit Geschäftsportfolio zu achten, die wesentlich zur Attraktivität der Immobilie beitragen. Hierzu gehören auch neue Betriebsformen wie etwa Pop-up-Stores, die jedoch aufgrund ihrer sehr kurzen Nutzungsdauer in strategischer Hinsicht unter Umständen nicht wirtschaftlich sind. Solche Betriebsformen eignen sich hingegen sehr gut für eine Zwischennutzung.*

## **Abkürzungsverzeichnis**

Kfz Kraftfahrzeug

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

m<sup>2</sup> Quadratmeter

Mio. Millionen

Mrd. Milliarden

SWOT Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirtschaftswachstum im Handel 1996–2014 .....	7
Abbildung 2: Umsatz- und Beschäftigtenindex für den Handel ab 2015 .....	9
Abbildung 3: Sharpe Ratio für Einzelhandelsimmobilien im europäischen Vergleich	17
Abbildung 4: Mögliche Betriebsformen im Handel .....	31
Abbildung 5: Einzelhandelsunternehmen im Internet 2013 .....	33
Abbildung 6: Österreicher/Österreicherinnen (16–74 Jahre) in Prozent der österreichischen Bevölkerung (16–74 Jahre) .....	35

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Eckdaten im Handel für die EU, Österreich und Nachbarländer 2013 .....	11
Tabelle 2: Ausgewählte Wirtschaftskennzahlen der Handelsunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2013.....	12
Tabelle 3: Faktoren der Standortanalyse.....	21

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Der Spruch „Handel ist im Wandel“ bringt die dynamischen Entwicklungen im österreichischen Einzelhandel auf den Punkt. Während der stationäre Einzelhandel einem Strukturwandel unterworfen ist, gewinnt der Interneteinzelhandel immer mehr an Bedeutung. Neue Betriebsformen wie Convenience Stores und Erlebnishandel etablieren sich am Markt. Die Technik prägt mittlerweile den Handel und das mobile Einkaufen wird in Zukunft zum Alltag vieler Konsumenten gehören (vgl. AWS 2013, S. 3).

Der österreichische Einzelhandel verfügte im Jahr 2014 über 15 Millionen m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, in Deutschland waren es 124 Millionen m<sup>2</sup>. Im Gegensatz zum Vorjahr sind diese Zahlen erstmals rückläufig. Obwohl die Verkaufsflächen nur leicht sinken, ist der Rückgang des stationären Einzelhandelsumsatzes weitaus stärker. Getrieben durch den wachsenden Onlinehandel wird in Zukunft eine immer größer werdende Kluft von unvermietbarer Fläche entstehen. Diese bereits freigewordene Fläche übersteigt aber bei Weitem die Flächennachfrage von allen neuen Marktteilnehmern (vgl. *RegioPlan Consulting* 2015, S. 23). Diese Masse an Flächen kann durch neue Konzepte nicht so schnell aufgesaugt werden, deshalb ist auch in Zukunft mit einer Gesamtreduktion der Fläche zu rechnen (vgl. *RegioPlan Consulting* 2015, S. 24).

Dieser Strukturwandel ist am deutlichsten im Bereich des Onlinehandels erkennbar. So haben die Österreicher im Jahr 2013 für 5,9 Milliarden Euro online eingekauft. Zehn Prozent der Konsumausgaben werden in Österreich mittlerweile online getätigt, wobei die Tendenz steigend ist (vgl. *Zoidl* 2014, o. S.).

Der sinkende Umsatz im stationären Einzelhandel bei gleichzeitig starkem Anstieg des Onlinehandels macht deutlich, dass die Verbindung der beiden Vertriebskanäle in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für den Handel und die Betreiber von Einkaufs- und Fachmarktzentren sowie für ganze Einkaufsstraßen werden wird. Außerdem müssen Zusatzservices für Kunden geboten werden und das Einkaufserlebnis muss für Kunden einen Mehrwert gegenüber dem reinen Onlineeinkauf bieten (vgl. *EHL Immobilien* 2015, S. 7).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jene Einzelhandelsimmobilien zukünftig am Markt erfolgreich sein werden, die es schaffen, die Konsumenten mit innovativen Konzepten anzusprechen. Nur so wird es möglich sein, Handelsimmobilien über längere Zeiträume hinweg nachhaltig zu vermieten (vgl. *RegioPlan Consulting* 2015, S. 39).

Wie die oben angeführten Ausführungen zeigen, beschäftigt viele namhafte Immobilienberater genau diese Fragestellung. Dies bestätigen auch die zu diesem Themenbereich erschienenen Studien. Die Einzelhandelsimmobilienbranche reagiert auf Trends oft etwas zeitverzögert, da neue Flächen- und Ladenkonzepte aufwendig zu planen sind und die bauliche Umsetzung dementsprechend teuer ist. Umso wichtiger ist es aufzuzeigen, dass neue Trends und Entwicklungen im Handel einen unmittelbaren Einfluss auf die strategische Ausrichtung von Handelsimmobilien haben. Dieser Umstand soll im Rahmen dieser Masterarbeit umfassend dargestellt werden, indem nicht einzelne Teilaspekte hervorgehoben werden, sondern ein Gesamtüberblick über dieses Themenfeld gegeben wird.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, auf Grundlage der bestehenden Literatur die wichtigsten Trends und Entwicklungen für den stationären Einzelhandel zu identifizieren und deren Auswirkung auf die Einzelhandelsimmobilien darzustellen. Dieser Überblick sollte insbesondere für Projektentwickler und Betreiber von Einkaufs- und Shoppingcentern eine Handlungsanleitung darstellen, um eine zukunftsorientierte Gestaltung, Positionierung und Ausrichtung ihrer Immobilien zu gewährleisten.

Um die theoretischen Aussagen zu untermauern und zu erweitern, ist es das Ziel des empirischen Teils dieser Forschungsarbeit, die identifizierten Trends und Entwicklungen von Experten/Expertinnen kritisch hinterfragen zu lassen, um somit die bestehende Theorie mit der Praxis in Einklang zu bringen.

## **1.3 Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit**

Aufgrund der eben formulierten Zielsetzung ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

- Welche Herausforderungen ergeben sich für die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien in Österreich vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Entwicklungen im stationären Einzelhandel?

Theoretische Subforschungsfragen:

- Welche Trends im stationären Einzelhandel beeinflussen die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien?
- Welche Betriebsformen für stationäre Einzelhandelsimmobilien lassen sich auf Basis der identifizierten Trends ableiten?

Empirische Subforschungsfragen:

- Welche Herausforderungen ergeben sich nach Meinung von Experten/Expertinnen in der Praxis bei der strategischen Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien?
- Welche Chancen und Risiken sehen Experten/Expertinnen im Umsetzungsprozess, wenn stationäre Einzelhandelsimmobilien auf Basis der aktuellen Trends und Entwicklungen im stationären Einzelhandel neu ausgerichtet werden?

Als Zielgruppe für diese Arbeit wurden Immobilienprojektentwickler, Center Manager, Expansionsleiter und Einzelhandelsexperten identifiziert. Die Auswahl der interviewten Personen beschränkt sich auf Österreich. Es werden 10 Personen aus den genannten Fachbereichen interviewt, sodass in Summe ein auswertbares Interviewmaterial von rund 10 Stunden vorhanden ist. Bei der Auswahl der interviewten Personen wurde auf mehrjährige Branchenerfahrung sowie Personen mit Führungsverantwortung geachtet.

#### **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Die Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil befasst sich mit den theoretischen Grundlagen und versucht, auf Basis der einschlägigen Literatur die aktuellen Trends und Entwicklungen, welche die Zukunft des stationären Einzelhandels beeinflussen, zu erläutern und deren Auswirkung auf die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien darzustellen.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit der empirischen Untersuchung. Ergänzend zur einschlägigen Fachliteratur, welche die Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens bildet, basiert die empirische Untersuchung auf Experten-/Expertinneninterviews. Dabei werden zunächst die theoretischen Grundlagen für die Durchführung und Auswertung der Experten-/Expertinneninterviews erarbeitet. Anschließend werden die Daten zusammengefasst und mithilfe der Literatur ausgewertet, bevor die Forschungsfrage beantwortet wird.

Um die gewonnenen Daten auswerten und verarbeiten zu können, wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2015) durchgeführt. Bei dieser Analyse werden die Experten-/Expertinneninterviews nach einem Auswertungskonzept analysiert (vgl. *Mayring* 2015, S. 11). In seiner/ihrer Eigenschaft als Experte/Expertin ist der Befragte/die Befragte in seinem/ihrer Verantwortungsbereich von Bedeutung. Er/sie repräsentiert die ganze Gruppe und wird nicht als Einzelfall verstanden (vgl. *Flick* 2002, S. 139 f.). Die Experten-/Expertinnenbefragung hat zum Ziel, die aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten Aspekte und Informationen zu einer bestimmten Problemstellung zu vergleichen, zu bündeln und zu diskutieren (vgl. *Leitner/Wroblewski* 2002, S. 248 f.).

Nach der Befragung werden eine Zusammenfassung und eine Darstellung der kritischen Aspekte erstellt und in einen Bezug zur Theorie gebracht, wobei anschließend Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden (vgl. *Flick* 1999, S. 109 f.).

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Nachfolgend wird die Gliederung der Masterarbeit vorgestellt. Im theoretischen Grundlagenteil dieser Arbeit werden folgende Sachverhalte beschrieben:

- Marktanalyse des stationären Einzelhandels
- Marktanalyse von Einzelhandelsimmobilien in Österreich
- Immobilienstandortbestimmungen für Handelsimmobilien
- Immobilienprojektentwicklungen für stationäre Einzelhandelsimmobilien
- Betreibermodelle von Einzelhandelsimmobilien
- Multi-Chanel-Ansätze im Einzelhandel
- Marketingansätze im Einzelhandel

- SWOT-Analyse für die einzelnen Einzelhandelsimmobilien in Abhängigkeit von dem Betreibermodell

Im empirischen Anwendungsteil werden die durchgeführten qualitativen Experten-/Expertinneninterviews dargestellt. Eine Unterteilung des zugrunde liegenden Sachverhalts wird wie folgt vorgenommen:

- Datenerhebung
- Datenanalyse
- Datenauswertung

Im Anschluss daran erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen. Abschließend werden Schlussfolgerungen gezogen und ein Ausblick wird vorgenommen.

## 2 Grundlagen zu den stationären Einzelhandelsimmobilien

### 2.1 Marktanalyse des stationären Einzelhandels in Österreich

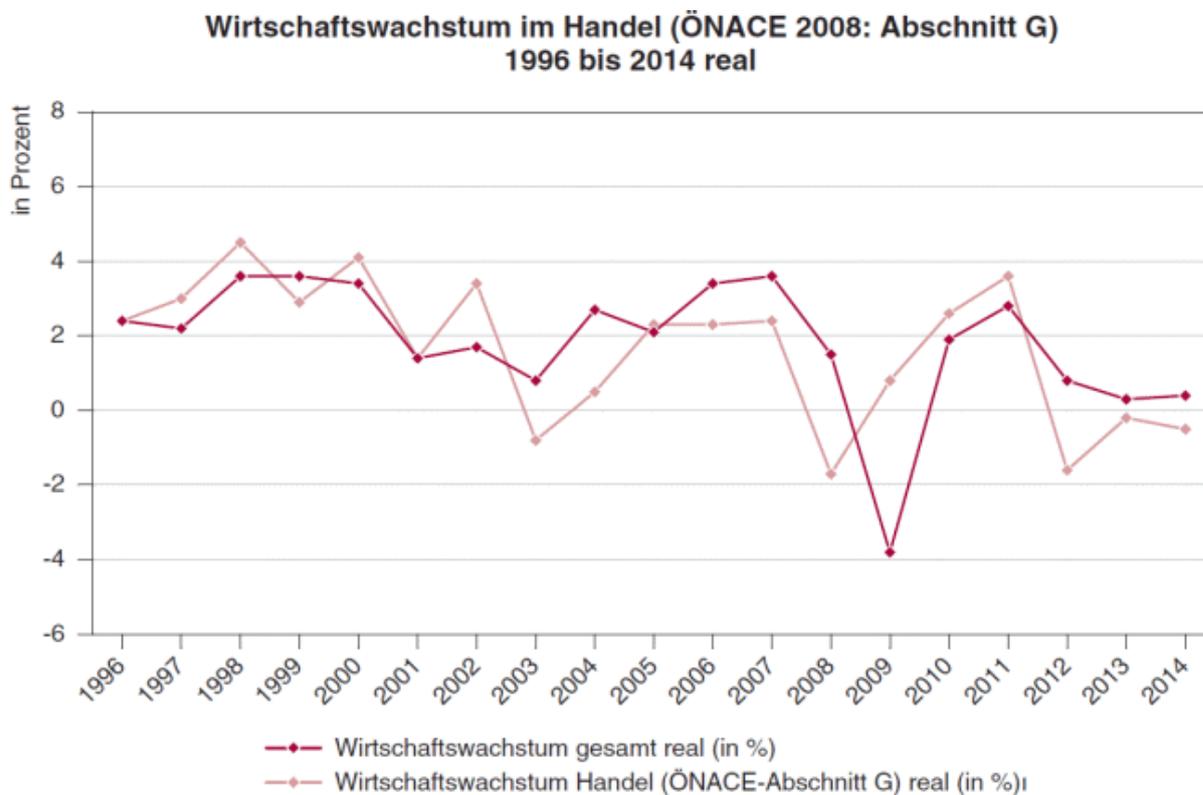
In diesem Grundlagenkapitel werden die wesentlichen Aspekte von Einzelhandelsimmobilien abgehandelt, die für deren Marktdominanz ausschlaggebend sind. Zunächst werden mithilfe einer Marktanalyse die Entwicklungen und Trends im Einzelhandel in den letzten Jahren dargestellt. Dabei geht es primär auch um das Veranschaulichen von sich abzeichnenden Tendenzen in diesem Markt.

Unter Markt wird der bestehende bzw. potenzielle Absatzmarkt für Güter, d. h. Produkte und Produktgruppen, verstanden, in dem Unternehmen für den Vollzug eines Leistungsaustauschs agieren (vgl. *Paetzmann* 2012, S. 148). In einem Markt geht es primär um die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen, die zu einer Steigerung der Profitabilität von Unternehmen führt (vgl. *Paetzmann* 2012, S. 147). Unter Einzelhandel wird eine Institution verstanden, in welcher das Konsumgüterangebot und die Konsumgüternachfrage der privaten Letztverbraucher aufeinandertreffen (vgl. *Fleer* 2016, S. 13).

Die Wettbewerbsintensität im Einzelhandel kann in den meisten europäischen Ländern als sehr hoch eingeschätzt werden und sie wird in den nächsten Jahren noch ansteigen, d. h., die Marktführer führen ihren Verdrängungswettbewerb zulasten der kleineren Mitbewerber im Handel weiter fort und werden dadurch aller Voraussicht nach noch Marktanteile hinzugewinnen, was den damit einhergehenden Strukturwandel künftig noch verstärken wird (vgl. *AWS* 2013, S. 6).

Dabei gehört der Handel zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen im österreichischen Dienstleistungssektor, der im Jahr 2014 12,1 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet und ca. 3,8 Mio. der österreichischen Haushalte versorgt hat (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Dennoch kann diese Bilanz nicht als positiv betrachtet werden, denn das Wirtschaftswachstum im Handel verzeichnete im Jahr 2014 ein Minus von 0,5 % im Vergleich zu den Zuwächsen von 2,6 % und 3,6 % in den Jahren 2010 und 2011. Das Jahr 2012 war hingegen von einem negativen Wirtschaftswachstum in Höhe von -1,6 % geprägt, das im Jahr 2013 bei immer noch -0,2 % lag (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Damit wurde für das Jahr 2014 erneut ein Abwärtstrend im Wachstum verzeichnet, vgl. Abbildung 1.

Abbildung 1: Wirtschaftswachstum im Handel 1996–2014



Q: STATISTIK AUSTRIA, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Erstellt am 12.10.2015.

Quelle: Statistik Austria 2015, o. S.

Der europäische Einzelhandel verzeichnete zudem in der letzten Dekade einen deutlichen Strukturwandel, der auch für den stationären Einzelhandel in Österreich gilt und geprägt ist durch (vgl. AWS 2013, S. 5):

- *Eine steigende Konzentration:* Marktanteilsgewinne werden im gesättigten Einzelhandel nur durch einen Verdrängungswettbewerb erzielt, d. h., es kommt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen Marktführern und kleinen Händlern.
- *Eine sinkende Zahl an Ladengeschäften:* Das betrifft in erster Linie kleine Einstandortunternehmen, die aus dem Markt ausscheiden, wohingegen Großunternehmen weiter expandieren einhergehend mit einer steigenden Konzentration am Markt.

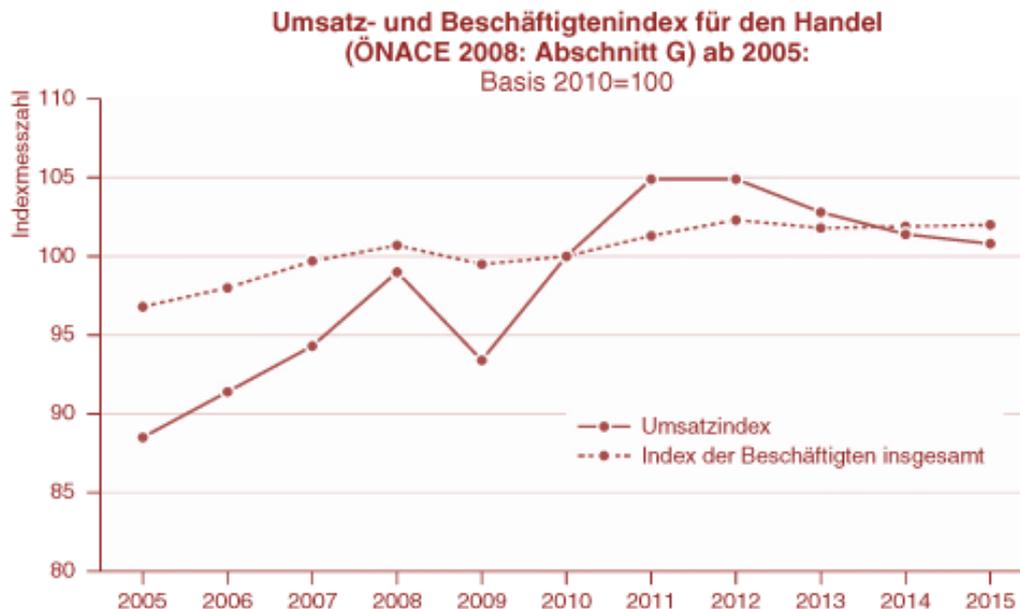
- *Verkaufsflächenwachstum*: vor allem durch große Einzelhandelsunternehmen und vor allem neue Einkaufs- und Fachmarktzentren, die für noch mehr Verkaufsfläche im österreichischen Einzelhandel verantwortlich sind, was den Wettbewerb im Einzelhandel weiter verschärft.
- *Vertikalisierung*: Hersteller vertreiben im großen Umfang selber ihre Produkte zumeist online direkt an Konsumenten und umgehen somit den Einzelhandel, wobei auch die Handelsunternehmen mit Handelsmarken die Produktion kontrollieren, was sowohl zu einer Vorwärts- als auch zu einer Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette und zu veränderten Strukturen im Handel führt.

Österreich verfügt über sehr viel Verkaufsfläche, auf welcher den Konsumenten Waren angeboten werden. So hatte das Volumen der österreichischen Einzelhandelsarbeitsstätten im Jahr 2009 einen Umfang von knapp 16,0 Mio. m<sup>2</sup>, was ein Plus von 3 % gegenüber 2004 bedeutet (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.).

„Im Jahr 2013 erwirtschafteten ca. 75.800 Handelsunternehmen Umsatzerlöse im Wert von 239,6 Mrd. Euro und beschäftigten rund 645.400 Personen, wobei mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Einzelhandel zu finden sind, der mit 40.905 Unternehmen (54,0 %) und 361.626 Beschäftigten (56,0 %) der größte Arbeitgeber in diesem Bereich war.“ (*Statistik Austria* 2016, o. S.)

Das Umsatzwachstum im Handel korreliert mit dem Wirtschaftswachstum, vgl. Abbildung 2. Auch hier war in den Jahren 2010 und 2011 eine deutliche Erholung erfolgt, wobei der Umsatz im Jahr 2012 stagnierte und der nominelle Umsatzindex im Jahr 2014 ein Minus von 1,4 % aufwies (real -0,8 %), während in der gleichen Zeit der Beschäftigtenindex mit +0,1 % fast gleich geblieben ist (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Der Großhandel wies im Jahr 2014 sogar ein Umsatzminus von 2,4 % (nominell) bzw. -1,0 % (real) gegenüber dem Vorjahr auf, das durch das Umsatzplus im österreichischen Handel in Höhe von 1,1 % (real +0,4 %) etwas ausgeglichen werden konnte (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Somit steht der Einzelhandel besser da, als es zunächst den Anschein hatte. Allerdings führt Statistik Austria keine Erhebung über den Anteil am Umsatz, den der Onlinehandel derzeit zu verzeichnen hat.

Abbildung 2: Umsatz- und Beschäftigtenindex für den Handel ab 2015



Q: STATISTIK AUSTRIA, KJE Handel, Dienstleistungen. Erstellt am 03.06.2016.

Quelle: Statistik Austria 2016, o. S.

Der Einzelhandel kann derzeit als gesättigter Markt betrachtet werden, weshalb mit erheblichen Umsatzzuwächsen in den nächsten Jahren nicht gerechnet werden kann (vgl. AWS 2013, S. 6). Marktanteilsgewinne sind daher nur über einen weiteren Verdrängungswettbewerb zu realisieren, was auch damit zusammenhängt, dass die zu verzeichnende dynamische Entwicklung im Interneteinzelhandel den bestehenden Druck auf den stationären Einzelhandel weiter steigern wird (vgl. AWS 2013, S. 6).

Der Interneteinzelhandel in Österreich lässt sich als ein dynamischer Markt beschreiben, denn sowohl die Angebotsseite (Einzelhandelsunternehmen) als auch die Nachfrageseite (Konsumenten und Konsumentinnen) konnten, wie eine Studie von *KMU Forschung Austria* (2014, S. 1) herausgefunden hat, ein dynamisches Wachstum in den Jahren 2006 bis 2013 verzeichnen. Dieser Trend stagnierte auch in den letzten Jahren nicht und er betrifft sowohl die Anzahl der Onlineshops bzw. deren Umsätze als auch die Zahl der Menschen, die im Internet einkaufen, und deren Internetausgaben (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1).

Anhand dieser Studie wird deutlich, dass im österreichischen Internethandel in den Jahren 2006 und 2013 eine Vervierfachung der Bruttojahresumsätze von 0,7 Mrd. EUR im Jahr 2006 auf ca. 2,9 Mrd. EUR inkl. der Umsatzsteuer im Jahr 2013 stattgefunden hat (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1). Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der im Internet einkaufenden Käufer und Käuferinnen zwischen 16 und 74 Jahren von 1,8 Mio. auf 3,7 Mio. Personen angestiegen (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1).

Die jährlichen Ausgaben für Online-Einkäufe haben sich bei diesen Nutzern und Nutzerinnen von Einzelhandelsprodukten von 1,5 Mrd. EUR im Jahr 2006 auf ca. 5,9 Mrd. EUR im Jahr 2013 erhöht, wobei mittlerweile 57 % der Österreicher und Österreicherinnen online Waren einkaufen und nur 19 % der Einzelhandelsunternehmen im Internet ihre Waren auch tatsächlich verkaufen (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1).

Eine Tendenz, die sich auf dem Einzelhandelsmarkt verzeichnen lässt, ist die Zunahme von Marktkonzentrationen durch die Expansionen der großen Händler, die immer mehr Filialen eröffnen, und durch ein Ausscheiden von kleinen Einstandortunternehmen (vgl. *AWS* 2013, S. 6). Messen lässt sich die zunehmende Konzentration im Einzelhandel am Filialisierungsgrad, welcher den Anteil der Filialen an der Gesamtzahl der Geschäfte angibt. In Österreich ist dieser bereits auf 38 % angestiegen, was bedeutet, dass im Jahr 2012 bereits 38 % aller Geschäfte im stationären Einzelhandel von filialisierten (Groß-)Unternehmen betrieben wurden (vgl. *AWS* 2013, S. 6).

Auch der Filialflächenanteil, als der Anteil der Verkaufsfläche der Filialen an der gesamten Verkaufsfläche, ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen und lag im Jahr 2012 bei 64 %, wodurch 38 % aller Filialen im österreichischen Einzelhandel fast zwei Drittel der gesamten Verkaufsflächen in Österreich innehaben (vgl. *AWS* 2013, S. 6). 10 Jahre zuvor lag der Anteil noch bei ca. 50 %, auch dadurch, dass immer mehr kleine standortgebundene Einzelhändler ihr Geschäft schließen müssen (vgl. *AWS* 2013, S. 6).

Was den Vergleich zum Handel in Europa betrifft, so liegt Österreich gemessen an seinen Umsatzerlösen weit über dem Durchschnitt, vgl. hierfür Tabelle 1 und 2, was auch in Bezug auf die Nachbarländer gilt. „Europaweit waren im Handel 2013 mehr

als 6,2 Mio. Unternehmen tätig, die eine Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten von 1,1 Bio. Euro erwirtschafteten und 32,5 Mio. Personen beschäftigten“ (*Statistik Austria* 2016, o. S.). In den EU-Staaten konnten im Jahr 2013 Umsatzerlöse im Wert von ca. 9,7 Bio. EUR erwirtschaftet werden. Österreich liegt mit 239.579 Mio. EUR deutlich unter den von Deutschland erzielten höchsten Umsatzerlösen mit 1,85 Bio. EUR, wobei der Personalaufwand je unselbstständig Beschäftigtem 2013 im EU-Durchschnitt für Deutschland nur 27.360 EUR ergab und in Österreich hingegen mit 37.270 EUR deutlich darüber hinaus ging (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.).

**Tabelle 1: Eckdaten im Handel für die EU, Österreich und Nachbarländer 2013**

**Eckdaten im Handel (ÖNACE 2008: Abschnitt G) für die EU28, Österreich und Nachbarländer 2013**

Land	Zahl der Unternehmen	Beschäftigte insgesamt	Umsatzerlöse	Personalaufwand pro unselbstständig Beschäftigtem
			in Mio. €	in €
<b>EU28</b>	<b>6.214.657</b>	<b>32.451.100</b>	<b>9.726.799</b>	<b>27.360</b>
<b>Österreich</b>	<b>75.817</b>	<b>645.425</b>	<b>239.579</b>	<b>37.270</b>
Deutschland	553.302	5.965.438	1.848.714	29.634
Italien	1.153.640	3.381.283	958.110	33.159
Tschechien	244.747	706.682	135.990	14.460
Slowenien	25.705	113.073	28.496	20.898

Q: EUROSTAT: Strukturelle Unternehmensstatistik; STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik. Erstellt am: 03.06.2016.

Quelle: Statistik Austria 2016, o. S.

Mit der Messung der Marktkonzentration kann der Strukturwandel im Einzelhandel in Österreich nachgewiesen werden. Dennoch bestehen auch noch die klassischen Strukturen im Einzelhandel, vgl. Tabelle 2.

**Tabelle 2: Ausgewählte Wirtschaftskennzahlen der Handelsunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2013**

Ausgewählte Wirtschaftskennzahlen der Handelsunternehmen (ÖNACE 2008: Abschnitt G) nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2013

Abschnitte Beschäftigtengrößenklassen (ÖNACE 2008)	Beschäftigte pro Unternehmen	Umsatz pro Unternehmen in 1.000 EUR*	Umsatz pro Beschäftigten (in Vollzeiteinh.) in 1.000 EUR*	Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten pro Beschäftigten in 1.000 EUR*	Personalaufwand pro unselbst. Beschäftigten in 1.000 EUR	Personalaufwand in % der Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten
<b>Insgesamt (B - N, 95)</b>	<b>9</b>	<b>2.185</b>	<b>325</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>62,4</b>
1-9	2	421	387	48	27	34,2
10-19	13	2.404	233	50	36	67,2
20-49	30	6.907	267	62	42	66,2
50-249	100	36.419	399	74	50	66,7
250 und mehr	823	226.906	305	78	55	70,8
<b>G Handel</b>	<b>9</b>	<b>3.160</b>	<b>509</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>68,9</b>
1-9	3	754	626	38	28	46,7
10-19	13	4.635	456	47	38	74,1
20-49	29	13.556	542	60	43	70,5
50-249	97	72.179	824	67	48	71,5
250 und mehr	1.109	270.235	304	44	35	79,6

Q: STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturstatistik 2013. - \*) Ohne Umsatzsteuer. Erstellt am 09.10.2015.

Quelle: Statistik Austria 2016, o. S.

Die Struktur der Handelsunternehmen besteht traditionell zu einem überwiegenden Teil aus klein- und mittelbetrieblichen Einzelhandelsunternehmen, wobei diese im Jahr 2013 87,2 % aller Unternehmen im Handel ausmachten, was zahlenmäßig ausgedrückt eine Anzahl von 66.107 Unternehmen ist, die weniger als 10 Mitarbeitende beschäftigen, wohingegen nur 0,3 % der österreichischen Handelsunternehmen über 250 Mitarbeitende beschäftigt (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Diese kleinen Handelsunternehmen trugen mit 21,2 % zur Bruttowertschöpfung des Handels bei und boten mehr als einem Viertel (26 %) aller Beschäftigten dieses Wirtschaftszweiges Arbeit (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.). Die großen Handelsunternehmen beschäftigen mit 34,0 % fast einen Drittel (30,8 %) der im Handel Tätigen in Österreich (vgl. *Statistik Austria* 2016, o. S.).

Der Markt im Handel verändert sich auch durch eine zunehmende Vertikalisierung, die sich bereits seit einem Jahrzehnt abzeichnet und als Megatrend im Handel bezeichnet werden kann (AWS 2013, S. 9). Hiervon betroffen sind die Vorwärtsintegration und die Rückwärtsintegration der Wertschöpfungskette (AWS 2013, S. 9). „Übernimmt der Hersteller Handelsaktivitäten (z. B. die Eröffnung eines eigenen Ladengeschäfts), spricht man von Vorwärtsintegration. Als Rückwärtsintegration wird die Übernahme vorgelagerter Funktionen (wie z. B. eigene Produktion von Waren) durch Händler verstanden“ (AWS 2013, S. 9). Hersteller wie adidas, Hugo Boss, Hennes & Mauritz, Zara und WMF eröffneten schon vor einigen Jahren eigene Geschäfte und sie dehnen ihre Geschäftspolitik derzeit massiv aus, um durch diese Vorwärtsintegration Konflikte mit dem Einzelhandel zu vermeiden (vgl. AWS 2013, S. 10).

Die beschriebene Vertikalisierung ist auch im Internet im Onlinehandel anzutreffen und sie betrifft nicht lediglich den Bekleidungssektor, denn auch andere starke, bekannte Marken wie Apple (iPads), Steiff (Teddybären), Lego (Spielzeug), Black & Decker (Bohrmaschinen) und Dyson (Staubsauger) nutzen eigene Onlineshops, um ihre hergestellten Produkte direkt an die Endverbraucher/Endverbraucherinnen zu verkaufen (vgl. AWS 2013, S. 10). Mittlerweile verfügen viele dieser Hersteller über eigene Stores, zumindest in den großen Städten.

Der Aufbau eines Onlineshops ist für die Hersteller kostengünstiger als der Betrieb eines bzw. mehrerer Ladengeschäfte und die Erreichbarkeit der Kunden/Kundinnen ist im Onlinehandel häufig um ein Vielfaches höher. Dieser Trend wird durch die Entwicklungen im Internet und die zunehmende Internetaffinität der User in Zukunft noch beschleunigt werden (vgl. AWS 2013, S. 10).

Hinzu kommt für die Hersteller der Verkauf in Pop-up-Stores und in Factory-Outlet-Center, wodurch der Einzelhandel immer mehr umgangen wird (vgl. AWS 2013, S. 10). Neun der zehn Topbekleidungslieferanten in Europa haben in den letzten Jahren für ihre Marken bzw. für jede Marke einen eigenen Onlineshop etabliert, was auch dazu führt, dass sich die Grenzen zwischen Handelsunternehmen und Herstellungsunternehmen immer mehr auflösen. Eine Integration von Produktion und Distribution ist bei Start-up-Unternehmen anzutreffen, aber auch bei bereits etablierten Unternehmen wie Zara, Mango oder Ikea (Born Verticals) (vgl. AWS 2013, S. 11).

## 2.2 Marktanalyse von Einzelhandelsimmobilien in Österreich

Der Einzelhandelsmarkt in Österreich muss auch im Hinblick auf die damit verbundenen Immobilienstandorte differenziert betrachtet werden. Im Bereich der Einzelhandelsimmobilien ist seit Jahren eine Konkurrenz zwischen dem innerstädtischen Handel und dem großflächigen Einzelhandel an der Peripherie der Städte zu verzeichnen (vgl. *Brauer* 2013, S. 56). Zudem sind die Einzelhandelsmärkte in Europa seit eineinhalb Jahrzehnten einem enormen Wandel der Einzelhändlernachfrage, des technologischen Fortschritts und einer Änderung des Konsumverhaltens ausgesetzt (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 26).

Dabei geht es nicht nur um die Belebung der Innenstädte, auch großflächige Einzelhandelsimmobilien können einen Schwund an Käufern nur mit einem ständigen Bestreben im Hinblick auf die Aufrechterhaltung ihrer Attraktivität begegnen. Dabei kommt die Konkurrenz häufig aus den eigenen Reihen. In den letzten Jahren konnte das expansive Handelsflächenwachstum auf der „grünen Wiese“ eingedämmt und eine Wiederbelebung der Innenstädte verzeichnet werden, was eine Trendumkehr bedeutet (vgl. *Brauer* 2013, S. 56). „Ausdruck dieser Entwicklung ist, dass in den letzten Jahren Einkaufszentren bevorzugt in Innenstadtlage entwickelt wurden und dass nur noch sehr begrenzt Sondergebietsflächen für den großflächigen Einzelhandel außerhalb von Kommunen ausgewiesen werden“ (*Brauer* 2013, S. 56).

Bei der Beurteilung des Einkaufserlebnisses sind sich die meisten Forscher einig, dass Konsumenten/Konsumentinnen Wert auf das Erleben von realen Einkaufsumwelten legen und dieses höher einschätzen als das von virtuellen Umgebungen, die im Internet anzutreffen sind (vgl. *Fleer* 2016, S. 22). Viele Einkaufszentren, die unter einer mangelnden Urbanität leiden, versuchen daher durch Events, wie Ausstellungen, Modenschauen, Pop-Konzerten etc., die fehlende Attraktivität auszugleichen (vgl. *Brauer* 2013 S. 56). Sie versuchen somit, ihren Besuchern/Besucherinnen Erlebniskonsum bzw. Entertainment zu vermitteln (vgl. *Brauer* 2013, S. 56).

Die Entwicklung von Einzelhandelsimmobilien unterlag in den letzten Jahren auch bestimmten Konjunkturzyklen, unabhängig davon aber auch einer Beeinträchtigung durch die Schaffung neuer Handelskanäle, unabhängig vom Standort (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 26). Die Reaktion der in Europa ansässigen Einzelhandelsimmobilienmärkte auf diese Veränderungen ist ganz unterschiedlich. Es gibt Städte, deren

Anpassung an das neue wirtschaftliche und technologische Umfeld erfolgreicher verlaufen ist und es gibt Städte, die noch unter einem erheblichen Anpassungsdruck stehen (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 26).

Der Wert einer Handelsimmobilie steigt und fällt mit der Qualität des mietenden Einzelhandelsunternehmens, das darin seine Stores eröffnet hat (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 141). Hierbei handelt es sich um ein Verhältnis, das eine gegenseitige Abhängigkeit beinhaltet. Ist die Standortqualität nicht mehr ansprechend, dann wandern die Kunden/Kundinnen ab, häufig nur langsamer, als das bei qualitativ unattraktiven Geschäften der Fall ist. Daher ist es für die Standortqualität einer Einzelhandelsimmobilie von besonderer Bedeutung, die vorhandenen Nutzerstrukturen zu erschließen bzw. sich diesen anzupassen, denn diese geben Aufschluss über potenzielle Mieter, die sich für das Immobilienobjekt interessieren könnten (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 141).

Das Umfeld einer Einzelhandelsimmobilie aber auch ihr Charakter, ihre Ausstattung und der Mix, der sich aus dem Vorhandensein weiterer Einzelhandelsunternehmen ergibt, sind die Rahmenbedingungen für eine mögliche Ansiedlung weiterer Einzelhandelsunternehmen. Hierfür sind eine Untersuchung des Branchenmix sowie die Ermittlung unterrepräsentierter Branchen für den Vermieter/die Vermieterin eine notwendige Ausgangsbasis, um die Immobilienprojektentwicklung der Einzelhandelsimmobilie effizient gestalten zu können (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 141).

Auch der Filialisierungsgrad des Einzelhandels kann als Parameter der an einem bestimmten Immobilienstandort herrschenden Wettbewerbssituation herangezogen werden (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 141). Für diese Herangehensweise an eine optimale Immobilienentwicklung ist es wichtig, die Standortbedingungen für den Mikro- und den Makrostandort zu bestimmen, um unter den herrschenden Marktbedingungen ein gutes Immobilienmanagement für Einzelhandelsimmobilien betreiben zu können, vgl. hierfür das folgende Kap. 2.3.

Bei den Spitzenmieten für Einzelhandelsimmobilien konnten in den letzten Jahren ähnlich dem Wirtschaftswachstum im Handel unterschiedliche Wachstumszyklen festgestellt werden, wobei in Wachstumsphasen ein positives Verhältnis zwischen den Mietpreissteigerungen und dem Anstieg des privaten Konsums festgestellt werden kann (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 29). „Bei der Investition in Immobilienobjek-

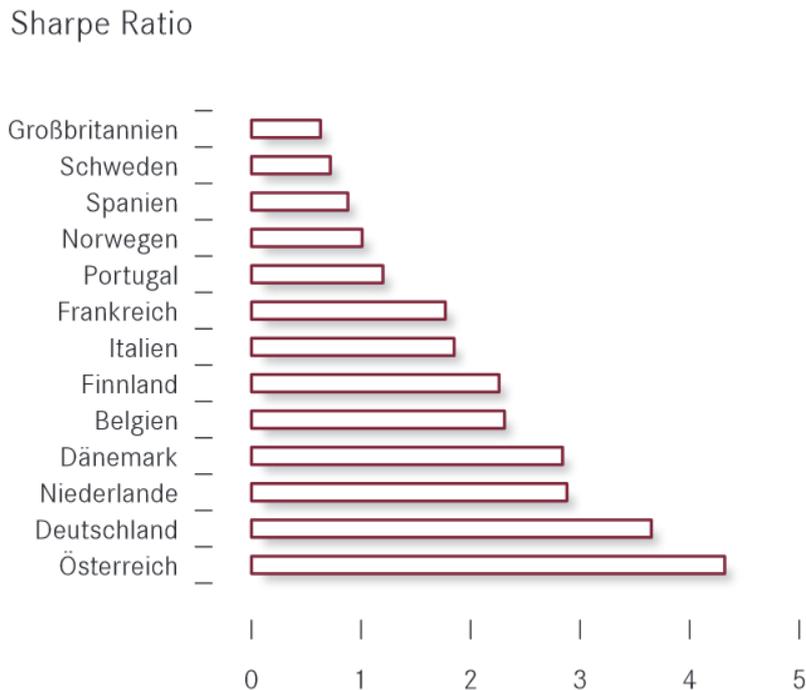
te achten Anleger hauptsächlich auf das langfristige Risiko-Rendite-Verhältnis auf einem bestimmten Markt bzw. in einer bestimmten Region, um die Anlagechancen auszuloten“ (*Patrizia research* 2014, S. 30).

Aus einer institutionellen Perspektive heraus kommt es bei der Bewirtschaftung von Einzelhandelsimmobilien auf den durchschnittlichen Total Return und die langfristige Entwicklung seiner Renditekomponenten, der Wertänderungsrendite sowie der Netto-Cashflow-Rendite als wichtige Messgrößen bei Einzelhandelsobjekten an (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 30). *Patrizia research* (2014, S. 30), die eine Analyse der europäischen Gewerbeimmobilien durchgeführt hat, verweist darauf, dass anhand einer Rendite-Risiko-Analyse die Entwicklung der europäischen Einzelhandelsmärkte aussagekräftig beschrieben werden kann.

Nach dieser Analyse, bei der auf die Kennziffer Sharpe Ratio abgestellt wird, weisen einige Landesmärkte relativ niedrige Renditen im Verhältnis zum impliziten Risiko auf. Zu diesen Märkten mit einer sehr niedrig ausgeprägten Kennzahl gehören „Großbritannien, Schweden, Spanien und Portugal, wohingegen andere Märkte hohe Renditen bei niedriger Volatilität aufweisen, z. B. Frankreich, die Niederlande und Dänemark“ (*Patrizia research* 2014, S. 30).

Die ermittelte Sharpe Ratio, vgl. hierzu Abbildung 3, zeigt zudem auf, dass in einigen Märkten eine extreme Divergenz zwischen Risiko und Rendite herrscht, „wobei die Einzelhandelsmärkte in Österreich, Deutschland, den Niederlanden und Dänemark pro eingesetzte Risikoeinheit eine mehr als doppelt so hohe Anzahl an Renditeeinheiten erzielen und die Einzelhandelsmärkte in Großbritannien, Schweden und Spanien eine Sharpe Ratio von weniger als eins aufweisen“ (*Patrizia research* 2014, S. 30).

**Abbildung 3: Sharpe Ratio für Einzelhandelsimmobilien im europäischen Vergleich**



Quelle: Patrizia research 2014, S. 31

Insgesamt ist damit der Einzelhandelsimmobilienmarkt aus Investorensicht in Österreich als sehr positiv zu betrachten. Auch schon die beschriebenen Eckdaten im Handel in Österreich im Vergleich zum europäischen Ausland verweisen darauf, dass trotz des sich rasant vollziehenden Strukturwandels im Einzelhandel und der sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen und vor allem der rasanten Zunahme des Onlinehandels die bisherige Situation als verhalten positiv eingeschätzt werden kann. Das gilt aber nur, wenn sich die Einzelhandelsunternehmen, unabhängig von ihrer Größe, an den verändernden Markt anpassen und in strategischer Hinsicht darauf einstellen können.

### **2.3 Immobilienstandortbestimmungen für Handelsimmobilien**

In diesem Kapitel werden nunmehr, wie angekündigt, die Standortbestimmungen für Einzelhandelsimmobilien, auch in Abhängigkeit von dem Betreibermodell, analysiert. Neben der durchgeführten Marktanalyse müssen die Betreiber von Einzelhandelsimmobilien, aber auch die Immobilienprojektentwickler für ihre Immobilie eine Standortanalyse durchführen (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 139). Mithilfe der Stand-

ort- und Marktanalyse können dabei alle derzeitigen und zukünftig standort- und marktseitigen Einschränkungen aber auch Entwicklungspotenziale im räumlichen Umfeld einer Immobilie ermittelt und letztendlich auch beurteilt werden (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 139). Dabei werden drei verschiedene Betrachtungsebenen herangezogen: die Makrolage, die Mikrolage und die eigentliche Immobilie, d. h. das Grundstück selbst (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 139).

Die Struktur des Einzelhandelsmarkts in einer bestimmten Stadt kann sich bei Einzelhandelsobjekten sehr unterschiedlich gestalten, was auch an den unterschiedlichen Betreibermodellen liegt. Denn Einzelhandelsimmobilien können sehr vielschichtig existieren und sie verfügen über eine große Bandbreite, die von großen Einkaufszentren über kleine Discountzentren bis zu Edelmagazinen in urbanen Einkaufsmeilen reicht (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 28). Die verschiedenen Nutzungsarten können verschiedenen Objektarten zugewiesen werden, die unterschiedliche Nachfragefaktoren wie Stadtgröße, demografische Struktur und Einkommensverteilung aufweisen (vgl. *Patrizia research* 2014, S. 28). Abhängig sind sie zudem von den im Einzelhandel vorkommenden Betriebsformen, wobei hierfür die folgenden Merkmale verwendet werden können, die zugleich die spezifische Einzelhandelsimmobilie prägen (vgl. *AWS* 2013, S. 13):

- *Sortimentsbreite und Sortimentstiefe*: Im Hinblick auf die Anzahl unterschiedlicher Warengruppen sowie die Anzahl von Artikeln innerhalb einer Warengruppe.
- *Sortimentsniveau*: welches das Qualitätslevel des Warenangebots beschreibt.
- *Preisgestaltung*: Diese kann sich vielschichtig gestalten, von einer preisaggressiven diskontorientierten Preispolitik bis hin zu einer Hochpreisstrategie oder einer im Zeitablauf konstanten oder flexiblen Preispolitik.
- *Betriebsgröße*: Diese drückt sich durch die Größe der Verkaufsfläche und die Zahl der Mitarbeitenden aus.
- *Standort*: Auch hier gibt es ein breites Spektrum, von der zentralen Haupt-City-Lage über die innerstädtische Neben-City-Lage, die Wohngebiets-Stadtrand-Lage, die Rand-Vorort-Lage, die Außenlage/grüne Wiese bis zum Einkaufs- oder Fachmarktzentrum etc.

- *Distanzüberwindung*: Hier wird bei Einzelhandelsimmobilien häufig vom Holprinzip ausgegangen, im Gegensatz zum Bringprinzip, wie es etwa im Internet Einzelhandel anzutreffen ist.
- *Bedienungsprinzip*: Hier kann unterschieden werden zwischen Selbstbedienung und Fremdbedienung.

Die Betreibermodelle im Einzelhandel, die auch für eine unterschiedliche strategische Ausrichtung herangezogen werden müssen, sind wichtig, um eine Standortbestimmung im Kontext der zu betreibenden Einzelhandelsimmobilie richtig werten zu können. Für unterschiedliche Betreibermodelle sind auch unterschiedliche Standortfaktoren von einem besonderen Interesse. Diese werden im Folgenden ausführlich erläutert.

Der Makrostandort stellt einen geografischen Großraum dar, in dem sich die Immobilie befindet (vgl. *Brauer 2013*, S. 621). Der Mikrostandort stellt lediglich die unmittelbare Umgebung der Immobilie dar (vgl. *Brauer 2013*, S. 621). Für die Beschreibung des Makrostandorts kommt es auf die Untersuchung der demografischen Situation an, wobei hierbei bestimmte Kennzahlen von Interesse sind, wie die Einwohnerzahl, die Bevölkerungsentwicklung, die Arbeitslosenquote für das zu untersuchende Gebiet sowie die Besucherzahlen (vgl. *Kemper/Altenschmidt 2005*, S. 140). „Aussagen zur demografischen Entwicklung sind insofern für die Bewertung von Einzelhandelsimmobilien von Bedeutung, als sie Aufschluss über das Nachfragepotenzial und damit die Umsatzerwartungen des Einzelhandels geben, die sich wiederum direkt auf das Mietpreisniveau auswirken“ (*Kemper/Altenschmidt 2005*, S. 140).

Weiterhin kommt es auf die strukturelle Einbindung des Makrostandortes in der Region an (vgl. *Ellrott/Petersen 2005*, S. 162). Hierzu muss die stadtstrukturelle Verknüpfung mit der jeweiligen Einzelhandelsimmobilie betrachtet werden, d. h. die Solitärlage, der Stadtverbund und ob es sich bei der Region um ein Ballungsgebiet handelt oder auch nicht (vgl. *Ellrott/Petersen 2005*, S. 162). Mit einzubeziehen in eine Makrostandortanalyse sind zudem die angrenzenden Regionen wie die benachbarten Städte und Zentren, wobei die Entfernung zum zu untersuchenden Makrostandort sowie die Abgrenzung zum zu betrachtenden Siedlungs- bzw. Wirtschaftsraum von Relevanz sind (vgl. *Ellrott/Petersen 2005*, S. 162).

Bei der Makrostandortanalyse für eine Einzelhandelsimmobilie kommt es neben der Einbeziehung der demografischen Daten auf eine Bewertung der wichtigsten Einzelhandelskennziffern an, die für diese Region erhoben wurden (vgl. Kemper/Altenschmidt 2005, S. 140). Diese müssen einen direkten Bezug zum Handel aufweisen. Wichtige Indikatoren in diesem Sinne sind etwa die Kaufkraftkennziffer und die Umsatzkennziffer (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 140).

Im Mittelpunkt der Analyse steht aber auch die Frage der Anbindung und Erreichbarkeit des jeweiligen Makrostandortes, wobei es sich um Bedingungen und den Ausbau der Infrastruktur handelt (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 163). „In diesem Zusammenhang ist die generelle Anbindung an das regionale/nationale Individualverkehrsnetz (unter anderem Verlauf und Belastung von Autobahnen, Bundesstraßen, Ein-/Ausfallstraßen) und an die übergeordneten öffentlichen Verkehrsträger (unter anderem Fern-/Regionalverkehr der Bahn, regionaler/internationaler Flughafen, Fährverbindungen) aufzubereiten“ (*Ellrott/Petersen* 2005, S. 163).

Der Mikrostandort ist u. U. lediglich auf ein unmittelbar angrenzendes Grundstück zu beschränken, er kann sich aber auch auf einen ganzen Ortsteil erstrecken (vgl. *Brauer* 2013, S. 621). Vier Themenbereiche sind bei der Analyse des Mikrostandortes von herausragender Bedeutung: die Lage bzw. die stadtstrukturellen Aspekte, die Grundstücks- bzw. die Objektsituation, die Umfeldgegebenheiten und die Infrastruktur im Sinne von Erreichbarkeit (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 165).

Bei Einzelhandelsimmobilien in den Innenstädten bezieht sich der Mikrostandort wohl mehr auf die fußläufig zu erreichende Geschäftsumgebung. Das wohl am meisten interessierende Charakteristikum einer Einzelhandelslage eines Geschäftes im Hinblick auf dessen Mikrostandort ist die Höhe der Passantenfrequenz, die in Toplagen sehr hoch ausfallen sollte (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 137).

Bei innerstädtischen Einzelhandelsimmobilien liegt häufig der Zusammenhang zwischen Standort, Nutzungsart und Nachfrage im Fokus der Betrachtung. Weiterhin ist Bestandteil einer Mikroanalyse der Zusammenhang zwischen dem lagespezifisch angemessenen Immobilienangebot sowie dem erzielbaren Mietpreis, der sich bei Einzelhandelsgeschäften in erster Linie an den erzielbaren Umsatzzahlen ausrichten wird (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 139). Dabei wird auch deutlich, dass die

einzelnen Standortfaktoren nicht isoliert zu betrachten sind. Brauer hat die Standortfaktoren einer Immobilie in der folgenden Tabelle 3 abgebildet.

**Tabelle 3: Faktoren der Standortanalyse**

Standortfaktoren Makrostandort	Standortfaktoren Mikrostandort
<p><b>Sozio-demografische Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der privaten Haushalte</li> <li>• Bevölkerungsentwicklung</li> <li>• Bevölkerungsstruktur</li> </ul>	<p><b>Faktoren der Infrastruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahverkehrsverbindungen</li> <li>• Weitere Einkaufsmöglichkeiten</li> <li>• Schulen, Versorgungseinrichtungen, Behörden, Restaurants etc.</li> </ul>
<p><b>Ökonomische Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftswachstum</li> <li>• Wirtschaftsstruktur</li> <li>• Arbeitsmarktsituation</li> <li>• Einkommenssituation</li> <li>• wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen</li> <li>• Entwicklung des untersuchten Immobilienteilmarktes</li> <li>• Angebot/Nachfrage</li> <li>• Leerstände</li> <li>• Flächenbedarf nach Größe und Ausstattung</li> <li>• Mietpreisniveau und -entwicklung</li> <li>• Kaufpreisniveau und -entwicklung</li> <li>• Wettbewerbssituation</li> </ul>	<p><b>Ökonomische Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baurechtliche Situation</li> <li>• Grundstücksnutzung</li> <li>• Grundstückszuschnitt</li> <li>• Grundstücksbeschaffenheit</li> <li>• Topografie</li> <li>• Bodenbeschaffenheit – Grundwasser</li> <li>• Erschließung</li> <li>• Ausstattung der Immobilie</li> <li>• Architektur der Immobilie</li> </ul>
<p><b>Lagefaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequenz der Einzelhandelsimmobilien in der weiteren Umgebung</li> </ul>	<p><b>Lagefaktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzugsgebiet der Käufer</li> <li>• Umgebungsniveau</li> </ul>

Quelle: mit auf Einzelhandelsimmobilien zugeschnittenen Abwandlungen nach Brauer 2013, S. 622 f.

Für den Mikrostandort muss zudem die spezifische Stadt- und Siedlungsstruktur in einem besonderen Maße beachtet werden, was aber auch in Abhängigkeit zu dem Geschäftstyp vollzogen werden muss (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 164). Infrage kommt die Einordnung als kompaktes, mit einem gewachsenen Stadtkern versehe-

nes, weiträumiges oder gar polyzentrisches Gebiet (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 164) „Auch ist zu prüfen, welche Zentrenstruktur (übergeordnete Versorgungszentren, Subzentren etc.) und welche Gebiete unterschiedlicher Prägung (Wohngebiete unterschiedlicher Dichte und Bausubstanz/Siedlungsform, gewerblich/industriell geprägte Gebiete, Erholungsgebiete etc.) bestehen und ob diesbezüglich Ballungen (etwa Entwicklungsachsen und -knoten) zu erkennen sind“ (*Ellrott/Petersen* 2005, S. 164). Nicht zuletzt kommt es auch auf das Stadtbild und die Einkaufsatmosphäre an, die auch durch Leerstände in der unmittelbaren Nachbarschaft massiv leiden können.

Für Einzelhändler, als extrem lageabhängige Nutzer, ist die Lagequalität dementsprechend in erster Linie ein wichtiger Umsatztreiber (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 139). Veränderungen des Marktumfelds und der Wettbewerbssituation können sehr deutliche Auswirkungen auf die Immobilienrendite haben (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 139).

Obwohl Österreich im europäischen Vergleich eine hohe Dichte an Geschäften pro Einwohner aufweist, ist ihre Anzahl in den letzten Jahrzehnten deutlich zurückgegangen. So standen im Jahr 2003 den Konsumenten/Konsumentinnen 54.300 Geschäfte zur Verfügung, wohingegen es im Jahr 2012 nur mehr 48.400 waren (vgl. *AWS* 2013, S. 7). Weiterentwickelt hat sich die durchschnittliche Verkaufsfläche pro Einzelhandelsgeschäft von im Jahr 2002 280 m<sup>2</sup> pro Geschäft auf im Jahr 2012 im Durchschnitt bereits 340 m<sup>2</sup> (vgl. *AWS* 2013, S. 7). Auch das ist ein Anzeichen für eine stetig steigende Konzentration auf große Anbieter, die insoweit auch die Standortbedingungen für kleinere Einzelhandelsgeschäfte massiv beeinträchtigen, insbesondere im näheren Umfeld, d. h. auf der Ebene des Mikrostandorts.

## **2.4 Immobilienprojektentwicklungen für stationäre Einzelhandelsimmobilien**

Es stellt sich die Frage, wie eine erfolgreiche Immobilienprojektentwicklung für eine stationäre Einzelhandelsimmobilie in Zukunft aussehen kann. Dabei wird an dieser Stelle die Sicht eines Einzelhandelsimmobilieninvestors/einer Einzelhandelsimmobilieninvestorin eingenommen. Nicht jeder Hausbesitzer/jede Hausbesitzerin, der/die auch ein Ladengeschäft in seiner/ihrer Immobilie hat, denkt in dieser Dimension.

Ihm/ihr ist grundsätzlich wichtig, dass er/sie seine/ihre Immobilie vollständig vermieten kann. Aber schon bei der Auswahl der Mieter/Mieterin, in diesem Fall des Betreibers/der Betreiberin des Ladengeschäfts, kann er/sie die Weichen für einen erfolgreichen Betrieb stellen, indem er/sie darauf achtet, dass sich das zu eröffnende Geschäft auch in die unmittelbare Umgebung einfügt, denn die erzielbaren Renditen aus Handelsimmobilien hängen in erster Linie von der Umsatzerzielung der Händler/Händlerin ab (vgl. *Brauer* 2013, S. 56).

Für eine nachhaltige Lenkung der Kaufkraftströme im Hinblick auf Einkaufszentren, aber auch für die Innenstädte muss auf einen adäquaten Branchenmix geachtet werden (vgl. *Brauer* 2013, S. 56). Das gilt nicht nur für große Shoppingcenter, sondern auch für jede andere Handelsimmobilie, unabhängig von ihrer Größe. Auch wenn die Immobilienbesitzer/Immobilienbesitzerinnen häufig nur eingeschränkte Möglichkeiten der Verbesserung des unmittelbaren Umfelds haben, so können sie dennoch auch einiges dafür tun, die Attraktivität ihrer Immobilie auch für die Käufer/Käuferinnen zu erhöhen, etwa durch Modernisierungsmaßnahmen und die Gewährleistung eines ansprechenden äußeren Erscheinungsbildes der Immobilie.

Auch bei Shopping-Malls hat das Centermanagement über die Auswahl der Mieter/Mieterinnen einen unmittelbaren Einfluss auf die dort ansässige Händlerstruktur (vgl. *Brauer* 2013, S. 56). In den Innenstädten ist das zwar auch möglich, aber da jeder Immobilienbesitzer/jede Immobilienbesitzerin meist nur über eine geringe Anzahl von Einzelhandelsläden verfügt und es auf die Ladenstruktur ganzer Straßenzüge ankommt, ist das nur begrenzt möglich, weshalb es hierfür auf mit den Händlern/Händlerin abgestimmte Stadtmarketingkonzepte ankommt, welche in der Lage sind, die Attraktivität der Innenstädte und damit auch der dort ansässigen einzelnen Ladengeschäfte zu erhöhen (vgl. *Brauer* 2013, S. 56).

Für eine bedarfsgerechte Immobilien-Projektentwicklung sind die soeben erläuterten Standort- und Marktanalysen eine notwendige Bedingung (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 138). Hierbei geht es um die bisherige und die zukünftige Entwicklung des Immobilienmarktes, wobei es auf die Ausarbeitung von kurz-, mittel- und langfristigen Prognosen ankommt (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 139). So kann niemand die Zukunft wirklich Voraussagen, aber wenn in unmittelbarer Nähe eines Immobilienstan-

dort ein großes Shoppingcenter geplant ist, kann das große Auswirkungen auf die Zukunft des Immobilienstandorts haben.

Wenn der Immobilienbesitzer/die Immobilienbesitzerin auch Betreiber/Betreiberin des Einzelhandels-Stores ist, kann er/sie durch ein durchzuführendes Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio anhand des von ihm/ihr angebotenen Gesamtportfolios erkennen, ob sich das Einzelhandelsunternehmen in einem ausgewogenen Zustand befindet (vgl. *Hungenberg* 2014, S. 435). Eine Positionierung eines Geschäftsfelds in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung ist wichtig (vgl. *Hungenberg* 2014, S. 435). Betreiber/Betreiberinnen von Einzelhandelsimmobilien haben diesbezüglich einen sehr eingegrenzten Spielraum.

Völlig neue Geschäftssegmente lassen sich nur eingeschränkt einführen, etwa über einen Onlinehandel, eine Sortimenterweiterung oder über neue Formen von Convenience Stores. Dies gestaltet sich aber auch schwierig, denn die sog. Pop-up-Stores eröffnen nur über einen bestimmten Zeitraum hinweg und die Umwandlung in einen Erlebnishandel ist in einem großen Maße auch sortiment- und darüber hinaus investitionsabhängig. Auch können neue Geschäftssegmente den Abverkauf des bisherigen Sortiments erheblich beeinflussen, insbesondere dann, wenn neue Käufer-/Käuferinnenschichten damit angesprochen werden, die mit den bereits vorhandenen wenig Gemeinsamkeiten haben. Daher ist die Überprüfung der strategischen Ausrichtung einer Einzelhandelsimmobilie wichtig, eine strategische Änderung muss aber auch wohlüberlegt sein.

Berücksichtigt werden müssen bei der Immobilienprojektentwicklung im Rahmen ihrer strategischen Planung auch die lange Nutzungsphase einer Immobilie, welche den längsten Zeitraum im Lebenszyklus einer Immobilie darstellt, und die Betreiberkosten, die damit über einen langen Zeitraum hinweg die größten Kosten verursachen (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 17 f.). Durch die Standortgebundenheit der Einzelhandelsimmobilie können insbesondere private Investoren nicht einfach auf eine andere Region ausweichen. Das gilt vor allem immer dann, wenn sich die Immobilie schon seit Langem im privaten Familienbesitz befindet (vgl. *Brauer* 2013, S. 619).

Bei der Entwicklung von Shoppingcentern oder Shopping-Malls, aber auch bei den relativ neuen Factory-Outlet-Centern kommt hinzu, dass die strategische Planung der Immobilienprojektentwicklung gleich mehrere Einzelhandelsgeschäfte gleichzeitig

betreffen muss, ohne dass die Immobilienbesitzer/-besitzerinnen oder die Projektentwickler/-entwicklerinnen mit der Geschäftsführung der in der Immobilie vorhandenen Stores betraut sind. Sie treten häufig nur als Vermieter/Vermieterinnen auf und müssen in erster Linie für gute Umfeld- und Rahmenbedingungen für die Betreiber/Betreiberinnen aber auch für die Kunden/Kundinnen sorgen.

Allerdings haben sie einen großen Einfluss auf die Standortbedingungen, da Shoppingcenter häufig von ihnen konzipiert und erbaut werden, bevor der Betrieb beginnen kann. Im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung von Shoppingcentern werden diese von Anfang in allen Belangen durchkonzipiert. Der passende Standort für Shoppingcenter etwa hängt dabei von den folgenden Faktoren ab (vgl. *Ellrott/Petersen 2005, S. 171*):

- einer hinreichenden Größe,
- einer baulich-funktionalen Centerstruktur,
- einem auf den konkreten Standort abgestimmten Branchenmix,
- einem regelmäßigen Refurbishment,
- einer ansprechenden Atmosphäre,
- einem überregionalen Marketing,
- ausreichend vielen Kfz-Stellplätzen und
- einem qualifizierten und engagierten Centermanagement.

Dabei sind diese Faktoren nicht nur während der Errichtung eines Shoppingcenters wichtig, sondern sie müssen auch während der gesamten Nutzungsphase aufrechterhalten werden, um einen erfolgreichen Betrieb zu gewährleisten (vgl. *Ellrott/Petersen 2005, S. 171*). Die Qualität des Managements einer Betreiberimmobilie stellt damit aus Sicht eines Immobilieninvestors/einer Immobilieninvestorin ein wichtiges Kriterium für die zu erwartende Rendite dar und muss sicherherstellen, dass ein durchschnittlich wirtschaftender Betreiber/eine durchschnittlich wirtschaftende Betreiberin im Regelfall die vereinbarte Miete bzw. Pacht erwirtschaften kann (vgl. *Biernert 2005, S. 20*). Daher kommt es neben dem in einem Shoppingcenter enthaltenen Mietermix auch auf das Facility Management der Betreibergesellschaft an.

In strategischer Hinsicht spielen auch die Marktattraktivität sowie die Nachfragesituation im Hinblick auf die Preiselastizität und den Investitionsbedarf eine große Rolle

(vgl. *Hungenberg* 2014, S. 437). Die Marktattraktivität wirkt sich unmittelbar auf das Marktwachstum aus (vgl. *Hungenberg* 2014, S. 437). Auch hierfür muss bei einer Immobilienprojektentwicklung für Einzelhandelsimmobilien der gesamte Lebenszyklus einer solchen Immobilie bedacht werden (vgl. *Preuß/Schöne*, 2016, S. 11).

Darüber hinaus hat bei einer Immobilienprojektentwicklung auch das individuelle Anliegen eines jeden Immobilieninvestors/einer jeden Immobilieninvestorin einen Einfluss auf die zu etablierenden Nachhaltigkeitsfaktoren (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 30). Durch eine Umnutzung bzw. Revitalisierung unter laufendem Betrieb kann es aber auch zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit insbesondere von Einzelhandelsflächen kommen (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 30).

Hierbei muss wie bei jeder Investitionsrechnung eine in strategischer Hinsicht wichtige Wirtschaftlichkeitsberechnung erfolgen, durch die ermittelt werden kann, ob der vorhandene Investitionsbedarf sich in den folgenden Jahren auch amortisiert. Insbesondere bei Einzelhandelsimmobilien ist es aber auch von Bedeutung, ob ihre Bewirtschaftung noch zeitgemäß ist. Auf jeden Fall sollte verhindert werden, dass sich in einer Einzelhandelsimmobilie die Leerstandsquote dauerhaft erhöht, da dieses Geschehen sich auch negativ auf die noch vorhandenen Einzelhandelsgeschäfte auswirken kann.

### 3 Entwicklungspotenziale im Einzelhandel

#### 3.1 Betreibermodelle von Einzelhandelsimmobilien

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Betreibermodelle für Einzelhandelsimmobilien untersucht und es wird zudem versucht, eine Kategorisierung für die einzelnen Typen vorzunehmen. Nach *Fleer* (2016, S. 14) kann eine Unterscheidung von Betriebstypen im Einzelhandel im Sinne des Kontaktprinzips erfolgen, wodurch sich vier verschiedene Betreibergruppen ergeben:

- *Residenzprinzip*, d. h., die Kunden/Kundinnen suchen den Anbieter in dessen Verkaufsräumlichkeiten auf, was bei allen Formen des stationären Einzelhandels der Fall ist.
- *Domizilprinzip*, d. h., die Anbieter/Anbieterinnen suchen den Kunden/die Kundin an dessen/deren Wohnort auf, im Sinne eines ambulanten Einzelhandels.
- *Treffprinzip*: Hier treffen sich Anbieter/Anbieterinnen und Kunden/Kundinnen an einem dritten Ort, außerhalb von Domizil oder Residenz, was sich mit halbstationärem Einzelhandel beschreiben lässt, etwa bei bestimmten Ständen auf Events oder aber auch ggf. durch die Errichtung von Pop-up-Stores (vgl. *AWS* 2013, S. 13).
- *Distanzprinzip*: Hier spielt der Standort keine Rolle, da es kein physisches Treffen zwischen Anbietern/Anbieterinnen und Kunden/Kundinnen gibt, was im Onlinehandel der Fall ist.

Nach der Studie von *AWS* (2013, S. 13) kommen hierzu noch die folgenden Merkmale:

- *Sortimentspolitik*: Diese wird unterteilt in Sortimentbreite, als die Anzahl unterschiedlicher Warengruppen, Sortimentstiefe, im Sinne der Anzahl von Artikeln innerhalb einer Warengruppe und Sortimentsniveau, das auf das Qualitätslevel des Warenangebots abstellt.
- *Preisgestaltung*: Hierbei kann in preisaggressive und diskontorientierte Preispolitik im Gegensatz zu einer Hochpreisstrategie unterschieden werden. Hinzu kommt der zeitliche Horizont, d. h., es kann auch unterschieden werden zwischen einer im Zeitablauf konstanten und einer flexiblen Preispolitik.

- *Betriebsgröße*: Dabei handelt es sich um die Unterscheidung nach der Größe der Verkaufsfläche sowie der Zahl der Mitarbeiter.
- *Standort*: Diese Unterscheidung grenzt die Innenstädte von den Peripherien der Städte ab. So gibt es die zentrale Haupt-City-Lage, die innerstädtische Neben-City-Lage sowie die Randlagen, zu denen die Wohngebiets-Stadtrand-Lage, die Rand-Vorort-Lage und die Außenlage mit der grünen Wiese zählen, die zu den wichtigsten Lagen für Einkaufs- oder Fachmarktzentren gehören.
- *Bedienungsprinzip*: Nach diesem Prinzip wird noch in Selbstbedienung und Fremdbedienung unterschieden.

Auch wenn dieses Modell auf die örtliche Beschaffenheit des Verkaufsumfelds abstellt, ist es für diese wissenschaftliche Untersuchung doch kein geeigneter Erklärungsansatz, da nur das Residenzprinzip und mit Einschränkungen das Trefferprinzip einschlägig sind, um die strategische Ausrichtung von Einzelhandelsimmobilien anhand des Betreibermodells beschrieben zu können. Hierfür ist eine Komplexitätsreduktion der Betriebstypen, differenziert nach stationären Absatzkanälen notwendig (vgl. *Fleer* 2016, S. 17).

Zu den Subforschungsfragen dieser Untersuchung zählen auch die Fragen nach den Trends, die sich in den letzten Jahren im stationären Einzelhandel abgezeichnet haben sowie die generellen Betriebsformen in diesem Handelssegment, bei denen auch die aktuellen Trends mitberücksichtigt werden können.

Nach der Studie von *AWS* (2013, S. 13) können die Betreibermodelle für den stationären Einzelhandel auch anhand des sich in Europa vollziehenden Strukturwandels erklärt werden, der durch einen zunehmenden Betriebsformenwettbewerb entstanden ist.

„Dieser Wettbewerb führt in den meisten europäischen Ländern zur Verdrängung traditioneller Betriebsformen und Marktanteilsgewinnen größerer Betriebsformen (z. B. Verbrauchermärkte, Diskonter). Auch neue Betriebsformen (z. B. Convenience Stores, ‚Pop-up Stores‘ etc.) treten in den Markt ein, während alte Betriebsformen (z. B. Kauf- und Warenhäuser) an Bedeutung verlieren.“ (*AWS* 2013, S. 13)

Nach der Studie von AWS (2013, S. 13) gehören zu den neuen Betriebsformen im Handel:

- Convenience Stores,
- Store Branding und Erlebnishandel,
- Pop-up-Stores,
- Factory-Outlet-Center sowie
- E-Commerce und M-Commerce.

Neben den neuen Betreibermodellen assoziieren die Konsumenten/Konsumentinnen mit den unterschiedlichen Betriebsformen ganz unterschiedliche Kombinationen von Merkmalen „wie Qualität der Waren, Verfügbarkeit von Verkaufspersonal, Ladenatmosphäre sowie Breite und Tiefe des Sortiments“ (AWS 2013, S. 13). Dabei stellen diese neuen Betriebsformen nur Teilbereiche von Handelsformen vor. Immobilien-technisch betrachtet ist es besser, die typischen Betreiberformen auf der Angebotspalette und die Art der Immobilien, mit welchen die Convenience Stores betrieben werden, zu betrachten. Hierbei bleibt anzumerken, dass der Erlebnishandel zwar einen Trend darstellt, aber wohl nicht als neue Betriebsform gewertet werden kann. Anders verhält es sich bei den Factory-Outlet-Centern und den Pop-up-Stores.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass bei Betreiberimmobilien für den Einzelhandel die von wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen geprägte Aufteilung von Immobilien in den Innenstädten und den großen Märkten an den Rändern der Städte aufrechterhalten werden kann. So lassen sich einige der neuen Erscheinungsformen zu den Immobilien mit einzelnen Ladengeschäften und einer fußläufigen Erreichbarkeit hinzuzählen, die traditionell in den Innenstädten zu verorten sind: Pop-up-Stores, Erlebnis-Stores (etwa in Museen).

Bei Pop-up-Stores handelt es sich um lediglich temporär betriebene Geschäfte, die nur für eine kurze Zeit an einem bestimmten Ort betrieben werden und damit den Konsumenten/Konsumentinnen ein zeitlich befristetes, aber besonderes Einkaufserlebnis ermöglichen (vgl. AWS 2013, S. 19). Eröffnet werden solche Stores häufig in den Topinnenstadtlagen oder aber an Szenestandorten (vgl. AWS 2013, S. 19).

Hingegen wird Store-Branding als Markenpolitik des Handels bezeichnet, die sich auf die gesamte Positionierung des Handelsunternehmens bezieht, wie das etwa bei

IKEA oder Apple der Fall ist (vgl. AWS 2013, S. 17). Der Erlebnishandel hingegen versucht, über die Gestaltung der Einkaufsstätte und des Angebots den Kunden/Kundinnen eine angenehme und interessante Atmosphäre zu vermitteln (vgl. AWS 2013, S. 17). Damit soll das Kundenerlebnis und somit der Customer Value erhöht werden. Gute Beispiele hierfür sind auch die Showrooms und Flagship-Stores (vgl. AWS 2013, S. 18).

Andere, neue Betriebsformen machen hingegen den großen Betreibermodellen, die häufig außerhalb von Ballungsgebieten aufzufinden sind, verstärkt Konkurrenz. Hierzu zählen die neuen Factory-Outlet-Center, welche den Shoppingcentern Konkurrenz machen. Konzeptionell müssen solche Shoppingcenter gegenüber anderen Handelsimmobilien abgegrenzt werden (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 171).

„Im Gegensatz zu den verschiedenen Ausprägungsformen der gewachsenen Einkaufs-/Geschäftszentren in den Städten und Stadtteilen handelt es sich bei dem Shopping-Center um eine bewusst geplante und ‚künstlich‘ errichtete Einheit, die in der Regel einheitlich entwickelt, verwaltet bzw. gemanagt und betrieben wird.“ (*Ellrott/Petersen* 2005, S. 171)

Das gilt aber nunmehr auch für die Factory-Outlet-Center, die ursprünglich für den Verkauf von fehlerhaften Produkten gedacht waren und in den USA zu einer eigenständigen Form von Einzelhandelsimmobilien mit einem ganz eigenen Verkaufskonzept entwickelt wurden, das vor allem auf geringeren Preisen für Markenartikel beruht (vgl. AWS 2013, S. 20), wobei die Hersteller hier selbst zu Händlern wurden. In der Zwischenzeit haben in Österreich gleich verschiedene Outlet Center eröffnet, so etwa das Designer Outlet Parndorf oder das Designer Outlet Salzburg (vgl. AWS 2013, S. 20).

Nach der Studie von AWS lassen sich die Betreibermodelle wie folgt unterteilen, vgl. Abbildung 4. Die in dieser Abbildung dargestellten Betriebsformen werden nach dieser Aufteilung in stationäre Handelsformen, ambulante Handelsformen und in Vertriebsformen für den nicht stationären Einzelhandel unterteilt.

Abbildung 4: Mögliche Betriebsformen im Handel



Quelle: AWS 2013, S. 12

Hierzu zählen alle Formen des Onlinehandels. Die sich in den letzten Jahren neu herausgebildeten Betreibermodelle werden in der Abbildung 4 gesondert gekennzeichnet. Bei den stationären Einzelhandelsformen wird im Wesentlichen zwischen Food und Non Food unterschieden, wobei sich hier die Frage stellt, ob eine solche Form der Unterscheidung noch zeitgemäß ist. Immer mehr Diskonter haben mittlerweile ein sehr umfangreiches Zusatzsortiment aufgebaut, das von Kleidung, elektro-

nischen Geräten bis hin zu Artikeln reicht, die ansonsten im Baumarkt angeboten werden.

### **3.2 Multi-Chanel-Ansätze im Einzelhandel**

Eine Alternative für viele stationäre Einzelhändler in Österreich ist, ihr Produktsortiment nicht nur in ihrem Ladengeschäft, sondern zusätzlich auch online zu vertreiben. Hierbei wird von einem Multikanalsystem gesprochen, bei dem ein Einzelhandelsunternehmen mehrere Vertriebskanäle gleichzeitig nutzt. Neben dem Ladengeschäft kommt dann als weiterer Absatzkanal ein Onlinevertriebskanal hinzu bzw. beide Absatzkanäle werden miteinander kombiniert (vgl. *Fleer* 2016, S. 17).

Einzelhändler, die ein solches Multikanalsystem betreiben, werden auch als Multichannel-Händler bezeichnet (vgl. *Fleer* 2016, S. 17). Nach der Studie von *KMU Forschung Austria* (2014, S. 1) nimmt das Internet für den heimischen Einzelhandel eine immer größere Rolle ein, wobei es dabei um die Präsentation und den Verkauf von Waren gleichermaßen geht. Bereits 90 % der Einzelhandelsunternehmen, die ihren Unternehmenssitz in Österreich haben, haben einen Onlinezugang (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1).

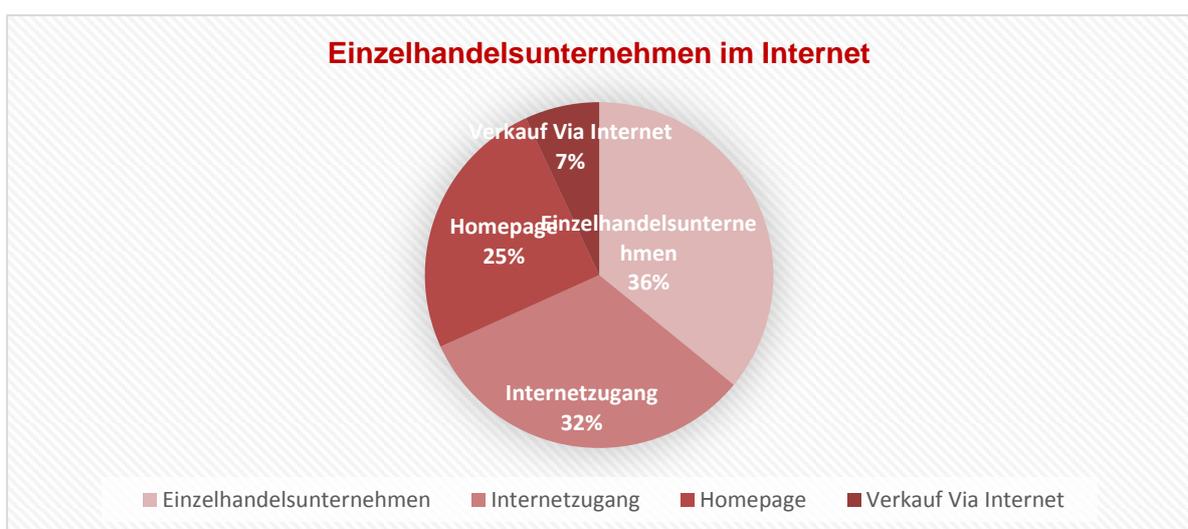
Auch nach Angaben von Statistik Austria (2016, o. S.) hat die „Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien im Handel in den letzten Jahren einen kräftigen Aufschwung erfahren, der etwa durch den Anstieg des Anteils der Unternehmen mit Breitbandanschluss im Handel von 53,4% (2003) auf 95,0% (2015) verdeutlicht wird.“ Damit sollte ein Zugang zum Internet für die Einzelhändler/Einzelhändlerinnen mittlerweile zum Standard gehören, denn auch im privaten Bereich stellt die Nutzung Neuer Medien mittlerweile eine Selbstverständlichkeit dar (vgl. Haas/Bowen 2016, S. 29). Darüber hinaus haben aber auch bereits 70 % der Einzelhändler/Einzelhändlerinnen eine eigene Homepage (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 1).

Zudem muss aber auch Berücksichtigung finden, dass der Onlinehandel in diesem Bereich die stärksten positiven Umsatzentwicklungen zu verzeichnen hat (vgl. *Fleer* 2016, S. 17). Nach der Studie von *KMU Forschung Austria* (2014, S. 1) verkaufen auch 19 %, d. h. in Zahlen ausgedrückt ca. 7.500 Einzelhandelsunternehmen, ihre

Produkte über einen eigenen Onlineshop bzw. über Onlineplattformen großer Anbieter, wozu vor allem auch die großen Player wie Amazon und eBay gehören dürften. Im stationären Handel wird für die Erfassung der Wirtschaftlichkeit als zentrale Produktivitätskennzahl der Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche ermittelt, nach Auffassung von *Heinemann* (2016, S. 156) kann hingegen die Produktivität von Onlineshops nicht so einfach bemessen werden. Die Hinzuziehung des Bruttojahresumsatzes kann aber in beiden Vertriebskanälen relativ einfach bemessen werden. Hier wurde für das Jahr 2013 in der besagten Studie im heimischen Interneteinzelhandel ein Bruttojahresumsatz von ca. 2,9 Mrd. Euro inkl. Umsatzsteuer in Österreich ermittelt, was einem Volumen von 4,5 % des gesamten Einzelhandelsvolumens für dieses Jahr entsprach (*KMU Forschung Austria* 2014, S. 2).

Beachtet werden muss, dass der Nettoumsatz im stationären Handel keine Retouren berücksichtigt (vgl. *Heinemann* 2016, S. 156). Die Retourenquote im Fashion-Onlinehandel liegt derzeit bei mehr als 50 %, hier muss also auch berücksichtigt werden, dass der Umsatz „netto vom netto“ im Onlineshop häufig der Hälfte des Umsatzes des stationären Handels entspricht (vgl. *Heinemann* 2016, S. 156). Dennoch darf nicht verkannt werden, dass trotz des sich daraus ergebenden Mehraufwands der Onlinehandel die größeren Potenziale im Gegensatz zum stationären Einzelhandel aufweist.

**Abbildung 5: Einzelhandelsunternehmen im Internet 2013**



Quelle: *KMU Forschung Austria* 2014, S. 2

Dabei haben die Einzelhändler im Internet eine gute Chance, sich gegen ihre rein online agierende Konkurrenz durchzusetzen, denn in der Studie wurde zudem erfasst, dass 65 % der Online-Umsätze von Anbietern generiert werden konnten, wohingegen lediglich 25 % auf den reinen Versandhandel und tatsächlich nur 10 % auf den reinen Internethandel entfallen (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 2). Multichanneling scheint also insgesamt ein Erfolgsmodell zu sein, das den Einzelhandel in Österreich wiederbeleben kann. Der heimische Interneteinzelhandel bedient dabei in erster Linie den österreichischen Markt, denn die Exportquote beträgt auch weiterhin 9 %, womit eine starke Ausrichtung auf den Heimmarkt besteht (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 2).

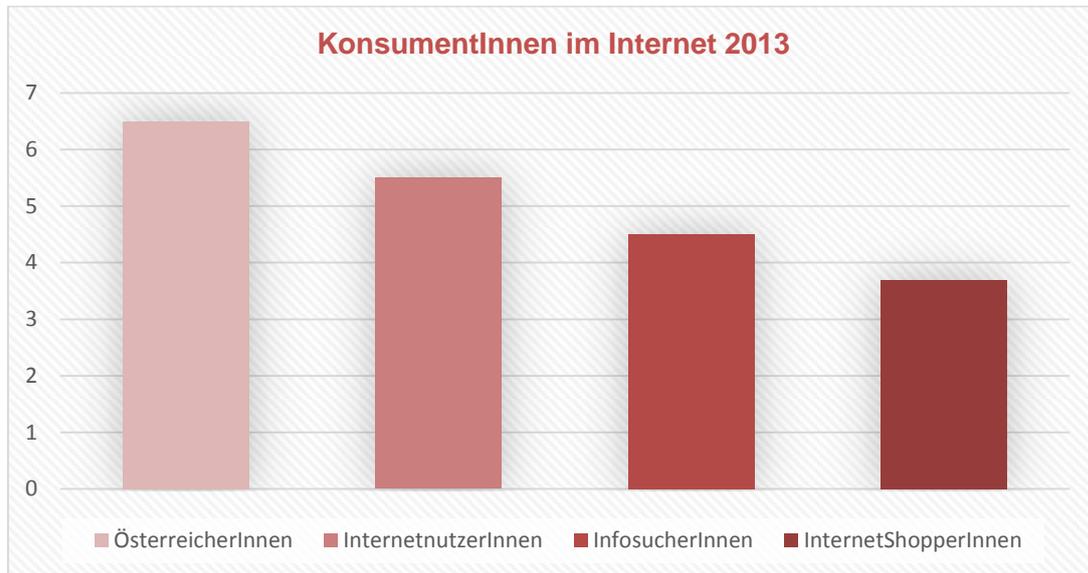
Festgehalten werden kann, dass ein Wachstum im Einzelhandel in erster Linie über Multikanalsysteme zu erreichen ist (vgl. *Fleer* 2016, S. 11). Die Herausforderung besteht aber auch in erster Linie darin, dass den spezifischen Belangen des interaktiven Mediums Internet entsprochen wird und gleichzeitig die Notwendigkeiten eines Handelsunternehmens weiterhin Beachtung finden (vgl. *Heinemann* 2016, S. 155). Damit kann der Einzelhandel in Österreich weiterwachsen, wenn es gelingt, mit den sich ändernden Anforderungen der Konsumenten/Konsumentinnen an eine ständige Verfügbarkeit des Warenangebots und an sich teilweise verändernde Gewohnheiten konform zu gehen, ohne die Attraktivität des stationären Handels zu vernachlässigen.

Bezüglich des Onlineverhaltens der Konsumenten/Konsumentinnen ist zu sagen, dass Informations- und Kommunikationstechnologien in vielen Bereichen des privaten und wirtschaftlichen Lebens zur täglich genutzten Ausstattung gehören (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 3). Darüber hinaus gehört der Online-Einkauf von Einzelhandelsprodukten, der am häufigsten mittels Laptop/Notebook/Netbook von zu Hause aus erledigt wird, bei den 16- bis 74-Jährigen zum Alltag (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 3). Somit ist bei den Österreichern/Österreicherinnen eine hohe Internetaffinität festzustellen, sie haben auch ihr Kaufverhalten dementsprechend umgestellt, vgl. hierzu auch Abbildung 6.

Viele der in der *KMU Forschung Austria* Studie befragten Käufer/Käuferinnen gaben zudem an, dass sie am häufigsten zwischen 19:00 und 22:00 Uhr einkaufen, häufig

am Wochenende und vorwiegend per Kreditkarte und Banküberweisungen bzw. auf Rechnung nach Erhalt der Ware (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 3).

**Abbildung 6: Österreicher/Österreicherinnen (16–74 Jahre) in Prozent der österreichischen Bevölkerung (16–74 Jahre)**



Quelle: *KMU Forschung Austria* 2014, S. 3

Die strategische Ausrichtung des gesamten Angebots am Kundenvorteil lässt dabei eine korrekte betriebswirtschaftliche Bewertung des Kundenwertes zu (vgl. *Heinemann* 2016, S. 157). „Während der Kundenvorteil den durch einen Kunden empfundenen Nutzenzuwachs durch eine Leistung darstellt, lässt sich der Kundenwert als Summe aller Beiträge des Kunden zur Erreichung der Multichannel-Ziele definieren“ (*Heinemann* 2016, S. 157).

Da ein bestmöglicher Kundenwert des Angebots nur durch Kundenvorteile entstehen kann, müssen die Unternehmensziele und damit auch die strategische Ausrichtung des Einzelhandelsunternehmens daran ausgerichtet werden (vgl. *Heinemann* 2016, S. 157). Hierbei kann eine Win-win-Situation durch Multichanneling entstehen, von der nicht nur die Kunden/Kundinnen, sondern auch die Einzelhandelsunternehmen langfristig profitieren können.

Auch Einzelhandelsunternehmen schöpfen die Potenziale der Neuen Medien häufig nicht aus (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 30). Für den Verkauf stehen ihnen Instrumente und Technologien wie standortbezogene Dienste, etwa Location Based Services, zur Verfügung, welche das Bereitstellen von Smartphone-Apps erlauben. Durch Near Field Communication lässt sich sogar bargeldloses Bezahlen mit dem Smartphone einrichten (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 30). Dadurch verschwimmen auch die Grenzen zwischen den einzelnen Verkaufskanälen.

### **3.3 Marketingansätze im Einzelhandel für den stationären Handel**

Auch eine zunehmende Ausrichtung der Marketingaktivitäten von Einzelhandelsunternehmen auf das Internet konnte in den letzten Jahren verzeichnet werden, denn schon 41 % der Einzelhandelsunternehmen in Österreich betrieben im Jahr 2013 Onlinemarketing, welches „das Versenden von Newslettern, der Auftritt in sozialen Netzwerken und die Suchmaschinenoptimierung der eigenen Homepage“ (*KMU Forschung Austria* 2014, S. 2) beinhaltet, wie in der Studie von *KMU Forschung Austria* ermittelt wurde. In den letzten drei Jahren dürfte dieser Anteil noch gestiegen sein, denn in der Studie wurde auch ermittelt, dass bereits im Jahr 2013 70 % der Einzelhandelsunternehmen in Österreich über eine eigene Website verfügten (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 2).

Immer wichtiger für die Umsetzung von Marketingstrategien werden die sozialen Medien. Unter Social-Media-Marketing können dabei alle Aktivitäten von Unternehmen in den sozialen Medien zusammengefasst werden (vgl. *Venzke* 2011, S. 387). Soziale Medien sind öffentlichkeitswirksame Instrumente zur Bewertung von Produkten (vgl. *Kreutzer et al.* 2015, S. 149). Mit der Umsetzung von Marketingstrategien und der Durchführungen von Marketingaktivitäten in den sozialen Medien können alle Bevölkerungsschichten und Stakeholder-Gruppierungen erreicht werden (vgl. *Kreutzer et al.* 2015, S. 149). Auch ein positives Markenimage kann über die sozialen Medien aufgebaut werden (vgl. *Venzke* 2011, S. 387).

Zudem stellen die sozialen Medien ein effizientes Instrument einer aktiven Unternehmenskommunikation dar (vgl. *Ceyp/Scupin* 2013, S. 3). Unternehmen können über die sozialen Medien aktiv zur Meinungsbildung beitragen, was auch durch angestoßene Debatten über Produkte gelingen kann (vgl. *Ceyp/Scupin* 2013, S. 4). Ei-

ne unmittelbare Kontaktaufnahme und ein Dialog zwischen Unternehmen und den Stakeholdern sind mithilfe der sozialen Medien relativ einfach erreichbar (vgl. *Kreutzer et al.* 2015, S. 149). Sie ermöglichen somit eine Interaktion mit den Kunden/Kundinnen (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 36).

Interaktionen stellen den Kern sozialer Technologien dar (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 36). Durch die damit entstandene Community können Unternehmen eine emotionale Bindung und ein Wir-Gefühl zu den Kunden/Kundinnen aufbauen (vgl. *Heinemann* 2016, S. 177). Dabei können die Bindungen einen unterschiedlichen Grad der Ausprägung annehmen (vgl. *Heinemann* 2016, S. 177).

Entscheiden sich die Einzelhandelsunternehmen für die Eröffnung einer Social-Media-Webseite, muss ihre Priorität immer auf den übergeordneten Unternehmenszielen liegen (vgl. *Babka* 2016, S. 34). *Babka* (2016, S. 34) verweist darauf, dass eine Facebook-Seite noch lange keine Strategie darstellt. Dabei handelt es sich lediglich um ein Element, welches eingebettet in eine komplex gestaltete Gesamtstrategie dazu beitragen kann, die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen.

Neue Medien weisen großes Potenzial insbesondere für den Vertrieb auf (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 29). Insbesondere die sozialen Medien ermöglichen durch ihren Fokus auf Interaktion eine schnelle und einfache Kommunikation, aber darüber hinaus auch Interaktion mit Kunden/Kundinnen und Partnern/Partnerinnen, was dazu führt, dass der Kundendialog deutlich steigen und eine größere Kundenbindung hergestellt werden kann (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 29). Zudem bietet die Multimedialität durch die Einbindung verschiedenster, neben den sozialen Medien, auch weiterer Kommunikationsplattformen und Kommunikationsmittel ganz neue Möglichkeiten der Informationsübermittlung (vgl. *Heinemann* 2016, S. 42).

Die verschiedenen Informations- und Kommunikationskanäle lassen sich dabei in ganz unterschiedlicher Weise nutzen und beeinflussen somit auch den Kaufentscheidungsprozess der Kunden/Kundinnen (vgl. *Fleer* 2016, S. 74), wenn sich diese dazu entscheiden, diese Angebote anzunehmen. Das Internet stellt damit für den Einzelhandel ein äußerst effizientes Kommunikations- und Informationsmedium dar, darüber hinaus ein Transaktionsmedium, über welches der Kauf oder ggf. der Umtausch bzw. die Rückgabe von Produkten im Sinne eines Absatzkanals vollzogen werden kann (vgl. *Fleer* 2016, S. 74).

Auch bieten die elektronischen Medien verschiedenste Möglichkeiten der Produktpräsentation, wobei hier eine deutliche Überlegenheit zu den Printmedien zu verzeichnen ist (vgl. *Heinemann* 2016, S. 179). Diese Überlegenheit ergibt sich nicht nur aus der verbesserten und breiteren Erreichbarkeit der Kunden/Kundinnen im Internet, sie ergibt sich auch aus den sich rasant entwickelnden technischen Möglichkeiten, welche das Internet bietet. „Das Zusammenspiel von multimedialer Darstellung, detaillierten Informationsangeboten, Suchhilfen, Konfigurationshilfen, Dialogelementen sowie interaktiven Unterhaltungselementen ist mehr als geeignet, auch vor dem Bildschirm faszinierende Käuferlebnisse zu vermitteln“ (*Heinemann* 2016, S. 179). Mithilfe neuer Technologien, wie etwa der Virtual-Reality-Systeme, gelingt die Darstellung von Produktbildern in dreidimensionaler Form durch die Nutzung spezieller, begehrter Projektionsräume (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 30).

Neben der 3-D-Bildqualität mit Zoomfunktion werden inzwischen auch benutzerfreundliche Konfigurationsmöglichkeiten angeboten und somit ein „State of the Art“ des Onlinehandels erreicht, der durch eine Kombination verschiedener Multimedia-Komponenten wie etwa Text, Bild, Grafik, Ton und Video zum Erlebnisshopping im Internet im Sinne der Inszenierung von Erlebniswelten animiert (vgl. *Heinemann* 2016, S. 179). Damit kann jedes Produkt vermarktungsgerecht dargestellt werden (vgl. *Heinemann* 2016, S. 179). Durch die Neuen Medien lässt sich auch die Effizienz des Verkaufsprozesses, etwa durch einfaches Protokollieren von Verkaufsgesprächen mithilfe von Built-in-Recordern in Smartphones, zunehmend verbessern (vgl. *Haas/Bowen* 2016, S. 30 f.).

### **3.4 SWOT-Analyse für Einzelhandelsimmobilien in Abhängigkeit von dem Betreibermodell**

#### **3.4.1 Stärken und Schwächen**

Die SWOT-Analyse stellt die internen Faktoren (Stärken und Schwächen) den externen Faktoren (Chancen und Bedrohungen) gegenüber (vgl. *Wollny/Paul* 2015, S. 189). Häufig stellt die SWOT-Analyse die Positionierung eines bestimmten Unternehmens im Hinblick auf seine strategische Ausrichtung auf einen bestimmten Unternehmensaspekt dar. Sie kann aber auch für die Darstellung eines möglichen Entwicklungspfades herangezogen werden (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 246). Insoweit

zielt die Anwendung der SWOT-Analyse im strategischen Management auf den Erhalt der gegenwärtigen sowie die Schaffung zukünftiger Wettbewerbsvorteile ab (vgl. *Wollny/Paul* 2015, S. 191). „Die SWOT-Analyse unterstützt die Suche nach einer strategischen Kongruenz (Fit) zwischen dem, was die verschiedenen Stakeholder verlangen, und dem, was das Unternehmen in Form von Produkten und Dienstleistungen leisten kann“ (*Wollny/Paul* 2015, S. 191).

Auch wenn die SWOT-Analyse typischerweise für bestimmte Unternehmen herangezogen werden kann, so lassen sich mit ihr aber auch die Potenziale von ganz bestimmten Betreibermodellen veranschaulichen. Allerdings zielt die interne Analyse auf die Stärken und Schwächen eines ganz bestimmten Untersuchungsobjektes ab, das so transparent gemacht werden soll (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247). Das kann an dieser Stelle nur eingeschränkt gelingen, da grundsätzliche Merkmale bestimmter Betreibermodelle mit den jeweils individuellen Merkmalen für ein bestimmtes Objekt abgeglichen werden müssen.

Zu den Stärken eines Einzelhandelsunternehmens zählen etwa das positive Image am Markt, die Flexibilität und die vertriebene Marke (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247). Zu den Schwächen zählt hingegen etwa eine hohe Fluktuation, die sich im Einzelhandel vor allem auf die Kunden/Kundinnen bezieht (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247). Daher lassen sich individuelle Zuordnungen nicht unbedingt in Stärken und Schwächen unterteilen, da es auf die Ausprägung einzelner Merkmale ankommt.

Von Vorteil ist natürlich in strategischer Hinsicht eine Diversifikation in andere Kanäle, etwa über den Onlinehandel und eine gut durchdachte Marketingstrategie, die auch Social-Media-Marketingaktivitäten mit einbezieht. Hierfür kommt es aber auch ganz speziell auf die Wahl der Betriebsform an, die für Einzelhandelsunternehmen eine zentrale strategische Entscheidung im Hinblick auf den Kundennutzen darstellt (vgl. *AWS* 2013, S. 13).

### **3.4.2 Chancen und Risiken**

Die externe Analyse stellt auf die Chancen und Gefahren ab, denen ein Unternehmen in einem bestimmten Marktumfeld ausgesetzt ist (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247). Lassen sich die Chancen auf dem Markt mit den Stärken des Unternehmens verwirkli-

chen, so hat das Unternehmen eine gute Marktposition inne, von der aus es agieren kann (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247). Bestimmte Gefahren auf dem Markt hingegen, wie etwa ein Preisverfall oder die zunehmende Konsolidierung der Wettbewerber, können eine negative Auswirkung auf ein bestimmtes Unternehmen haben und damit dessen Marktposition verkleinern (vgl. *Schawel/Billing* 2014, S. 247).

Neben der Beachtung der allgemeinen Trends und Entwicklungen müssen bei der Beurteilung von Einzelhandelsimmobilien auch eine Markt- und eine Potenzialanalyse als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung, Etablierung und Bewertung einer bereits erreichten Marktposition durchgeführt werden (vgl. *Ellrott/Petersen* 2005, S. 160).

Hierfür ist auch "ganz allgemein die Aufbereitung von ökonomisch nachhaltigen Wirtschaftlichkeits-/Tragfähigkeitsvoraussetzungen an einem spezifischen Standort bzw. die Herleitung von Eingangsparametern einer Bewertung der Immobilie wichtig, wobei projektbezogen die Realisierungschancen und -zeiträume sowie bestehende Restriktionen (und unter Umständen auch die ökonomischen und städtebaulichen Auswirkungen) aufbereitet und darauf aufbauend die Erfolgs- und Ertragsaussichten bewertet werden müssen" (*Ellrott/Petersen* 2005, S. 160 f.). Aber auch hier gilt, dass sich lediglich bestimmte Betriebsformen untersuchen lassen und keine tatsächlichen Einzelhandelsimmobilien.

Bei diesen kommt es vor allem auf die sich aus der Betrachtung einzelner Umfeldfaktoren ergebenden Chancen und Risiken eines bestimmten Standorts an, wobei die einzelnen Standortfaktoren in einer vorzunehmenden Bewertung gewichtet und darüber hinaus zusammengefasst werden (vgl. *Alda/Hirschner* 2014, S. 140). Hierbei werden die zuvor festgehaltenen Schwächen des Standortes und die Risiken des Marktes offengelegt, um somit einen objektiven Überblick über Chancen und Risiken einer bestimmten Einzelhandelsimmobilie zu veranschaulichen und eine strategische Positionierung am Markt festzulegen (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 139).

Die Umfeldfaktoren für eine Immobilienstandortbestimmung wurden dabei bereits in Kap. 2 ausführlich erläutert. „Die Lagequalität entscheidet heute mehr denn je über Erfolg oder Misserfolg im Einzelhandel. Die falsche Straßenseite, eine unzureichende verkehrliche Erschließung oder ein zu geringes Nachfragepotenzial im Verhältnis

zum Projektvolumen können eine Investition uninteressant machen“ (*Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 142). Daneben kommt es auf die Flächenaufteilung, den Flächenzuschnitt und die Zugangsmöglichkeiten zu einer Einzelhandelsimmobilie an, die ihren Erfolg wesentlich beeinflussen können (vgl. *Kemper/Altenschmidt* 2005, S. 142 f.).

Die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich im Hinblick auf die Betriebsform ganz erheblich. Sie beeinflussen aber nicht das strategisch wichtige Multi-Kanalsystem, d. h. den Vertrieb der Waren über einen weiteren Vertriebskanal, hier der Onlinehandel. Daher kann wiederum ganz allgemein auf Kap. 2 verwiesen werden, in welchem die Standortfaktoren von Einzelhandelsimmobilien anhand einer Marktanalyse betrachtet wurden.

## **4 Zusammenfassende Erkenntnisse und Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen**

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Analysen und der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur zur strategisch günstigsten Positionierung von Betreibermodellen im Einzelhandel, die abhängig von den Betriebsformen und den Betreiberimmobilien sind, zusammengefasst. Zudem erfolgt die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.

### *Marktanalyse des stationären Einzelhandels*

Die Marktanalyse des stationären Einzelhandels in Österreich ergab, dass dieser im Gegensatz zum Onlinehandel, der in den letzten Jahren konstant zugelegt hat, leicht rückgängig ist. Der Grund für diesen Rückgang ist eine Änderung des Einkaufsverhaltens der jüngeren Konsumenten/Konsumentinnen, die über eine große Internetaffinität verfügen und zunehmend ihre Güter auch über ihre Smartphones, d. h. über Apps bestellen. Da es sich dabei um mobile Geräte handelt, können die Konsumenten/Konsumentinnen auch zunehmend die Preise im stationären Einzelhandel mit denen von Onlineshops vergleichen.

Immer mehr Einzelhandelsunternehmen gehen diesen Trend aber auch mit, sodass bereits 70 % von ihnen über eine Internetpräsenz verfügen und auch der Anteil an Onlineshops, die von diesen Unternehmen des stationären Einzelhandels zusätzlich zu ihren Ladengeschäften und Handelsketten betrieben werden, zunimmt. Aufgrund dessen ist die Entwicklung des stationären Einzelhandels in Österreich als verhalten positiv zu betrachten. Dennoch herrscht auf dem Markt auch ein Verdrängungswettbewerb zugunsten der großen Einzelhandelsketten, die immer mehr die kleinen Ladengeschäfte verdrängen.

### *Marktanalyse von Einzelhandelsimmobilien in Österreich*

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann der Markt für Einzelhandelsimmobilien in Österreich als sehr positiv eingeschätzt werden. Das ergibt sich auch aus der Sharpe Ratio für den Immobilienmarkt in Österreich, die ein Indikator dafür ist, dass auf dem Einzelhandelsmarkt in Österreich von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Risiko und Rendite auszugehen ist mit dem Ergebnis, dass es sich für die Ei-

gentümer/Eigentümerinnen und Investoren/Investorinnen lohnt, Einzelhandelsimmobilien zu betreiben.

Dennoch gibt es auch negative Entwicklungen, die in den letzten Jahren in Teilen wieder korrigiert werden konnten. So haben sich die Einkäufe der Konsumenten/Konsumentinnen zunächst immer mehr auf die großen Shoppingcenter an den Rändern der Städte verlagert. Diese sind in der Regel sehr gut zu erreichen und in ihnen ist ein guter Mix an Geschäften enthalten, der es den Konsumenten/Konsumentinnen ermöglicht, alle notwendigen Einkäufe an nur einem Standort zu tätigen.

Die Folge dieser Entwicklung war, dass immer mehr Innenstädte verödeten, und zwar mit gravierenden Folgen für die dort ansässigen Ladengeschäfte. In den letzten Jahren konnte dieser Trend teilweise wieder korrigiert werden. Große Einkaufscenter werden neuerdings hauptsächlich in den Stadtzentren errichtet und viele Einkaufsstraßen haben einen konjunkturellen Aufschwung erfahren.

#### *Immobilienstandortbestimmungen für Handelsimmobilien*

Bei der Bestimmung der Standortfaktoren für Handelsimmobilien müssen der Makrostandort, der Mikrostandort und der Standort der Handelsimmobilie betrachtet werden. Daher werden gleich drei verschiedene Ebenen in Augenschein genommen, deren Standortfaktoren wichtig für die strategische Positionierung einer Handelsimmobilie sind. Die die Lage bestimmenden Standortfaktoren beziehen sich auf das Einzugsgebiet der Handelsimmobilie, auf die Verkehrsinfrastruktur und die Umgebung. Bei der Bestimmung des Makrostandortes beziehen sich die Standortfaktoren auf eine größere Umgebung, etwa eine ganze Stadt oder eine größere Region, wohingegen der Mikrostandort ein Ortsteil oder eine Einkaufsstraße sein kann.

Hinzu kommt die Beurteilung der Einkommensverhältnisse in der Umgebung und damit der Kaufkraft sowie der Zusammensetzung der Bevölkerung in diesem Gebiet bzw. der unmittelbaren Anwohnerschaft. Aber auch der Gebietscharakter ist sehr wichtig. So kann es sich um eine belebte Innenstadt handeln oder um ein reines Wohngebiet. Auch die Betrachtung des eigentlichen Immobilienstandorts ist wichtig. Hier kommt es etwa auf die Parkplatzsituation an oder auf einen barrierefreien Zugang zum Gebäude.

### *Immobilienprojektentwicklungen für stationäre Einzelhandelsimmobilien*

Immobilienprojektentwicklungen für stationäre Einzelhandelsimmobilien gehen immer von der Sicht eines Eigentümers oder Immobilieninvestors aus. Ziel ist es, die betreffende Immobilie wirtschaftlich und damit rentabel zu führen. Aus einer solchen Investorensicht heraus kommt es darauf an, die Umfeldbedingungen für den eigentlichen Standort zu verbessern, die Immobilie für die Käufer/Käuferinnen im Hinblick auf die darin vorhandenen Ladengeschäfte so ansprechend wie möglich zu gestalten, die hierfür notwendige Infrastruktur bereitzustellen, aber auch einen ansprechenden Mietermix im Hinblick auf die Mieter/Mieterinnen der Geschäfte herzustellen, der so viele Kunden/Kundinnen wie möglich anzieht. Auch wenn der Immobilienprojektentwickler/die Immobilienprojektentwicklerin weder einen Einfluss auf die Geschäftsführung eines Ladengeschäfts hat noch von dessen Erfolg profitiert, muss er/sie sich dennoch um möglichst gute Standortbedingungen bemühen, damit die Nutzung der Einzelhandelsimmobilie auch wirtschaftlich ist. In einem attraktiven Umfeld können bessere Umsätze erzielt werden, als in einer nicht ansprechenden Geschäftsumgebung. Eine solche kann auch dazu führen, dass die Geschäftsinhaber/Geschäftsinhaberinnen auf einen anderen Immobilienstandort ausweichen und es zu Leerständen kommt.

### *Betreibermodelle von Einzelhandelsimmobilien*

In Österreich gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Betreibermodellen für Einzelhandelsimmobilien. Dabei wird grundsätzlich auch zwischen dem Food- und dem Non-Food-Bereich unterschieden, wobei immer mehr Lebensmittelmärkte ihr Sortiment um zumindest temporär angebotene Non-Food-Produkte ergänzen. Hierzu zählen etwa Kleidung, Gartengeräte und Badausstattungen. Unterschieden werden kann auch zwischen Handelsgeschäften, die sehr teure Produkte bzw. Markenprodukte anbieten, und den Discountern.

In den Innenstädten handelt es sich meist um Einzelhandelsgeschäfte mit einem speziellen Produktsortiment oder um Edelboutiquen. Hinzu kommen immer neue Betreibermodelle, die auf den Erlebniswert eines Einkaufs für die Konsumenten/Konsumentinnen abstellen, wie etwa die temporär geführten Pop-up-Stores oder

Markenrepräsentanzen von großen Herstellern wie Apple. Auch die großen Handelsmarken weiten ihr Filialnetz in den Innenstädten immer weiter aus. Daneben gibt es die meist groß angelegten Betreibermodelle an den Rändern der Städte. Hierzu zählen neben den Fachmärkten und den Discountern die Shopping-Malls, immer mehr auch die Factory-Outlet-Center, die von den Herstellern selbst betrieben werden.

### *Multi-Chanel-Ansätze im Einzelhandel*

Wie bereits erwähnt, finden immer mehr Handelsunternehmen aber auch Einzelhändler/Einzelhändlerinnen den Weg ins Internet und bieten dort neben einer eigenen Webseite auch einen Onlineshop an oder präsentieren ihre Waren auf großen Handelsportalen wie eBay oder Amazon. Das ist eindeutig ein Trend, der sich den neuen Kaufgewohnheiten der vor allem jüngeren Konsumenten/Konsumentinnen anpasst. Zudem ist solch ein Multikanalsystem auch geeignet, die Bekanntheit des Geschäfts bzw. der damit verbundenen Marke zu steigern.

Das gilt nicht nur für die großen Handelsketten, die ohne einen Onlineshop nicht mehr auskommen würden, sondern auch für die kleinen Ladengeschäfte. Dabei kommt es natürlich auch auf die angebotene Produktpalette an. Ein durchschnittliches Handelssortiment, welches der Betreiber selber von den Herstellern bezieht und welches somit auch kein Alleinstellungsmerkmal hat, wird es im Onlinevertrieb schwerer haben, als wenn es sich dabei um ganz spezifische Nischenprodukte handelt, die auch in dem durch eine starke Internetkonkurrenz geprägten Wettbewerb eine Chance haben.

### *Marketingansätze im Einzelhandel*

Marketingansätze im Einzelhandel gibt es viele verschiedene. Sie reichen von den ganz klassischen Marketinginstrumenten wie Werbeanzeigen und Flyer über eine Direktansprache der Kunden durch bestimmte Verkaufsaktionen bis hin zum Social-Media-Marketing. Dies ist für die Einzelhändler, die auch durch eine Onlinepräsenz, entweder durch eine Website oder einen Onlineshop, sowieso schon im Internet vertreten sind, besonders geeignet. Social-Media-Marketing ermöglicht eine ganz neue Herangehensweise an die Kunden/Kundinnen.

Es geht dabei um den Austausch von Informationen, aber auch um eine direkte Interaktion mit den Kunden/Kundinnen. Durch die leichte Verbreitung von Informationen können auch kleine Einzelhandelsgeschäfte Marketing und Kommunikation mit den Kunden/Kundinnen betreiben, ohne dass sie ein großes Marketingbudget benötigen. Dennoch müssen sie dabei das Interesse der Nutzer/Nutzerinnen der verschiedenen Onlineportale nutzen, was bei der derzeitigen Fülle an bereitgestellten Informationen nicht so einfach ist. Daher muss die Kundenansprache originell, kreativ, informativ und glaubwürdig sein und die Handelsunternehmen müssen sich auf einen echten Dialog mit den Nutzern/Nutzerinnen der Portale einlassen. Aber auch das Kommunizieren von Rabatten und Verkaufsaktionen kann schon ein effizienteres Marketing bedeuten.

Ein nächster Marketingansatz ist der Erlebnishandel, etwa über die Gestaltung der Ladenfläche, über ein originelles Verkaufskonzept, durch das möglichst alle Sinne angesprochen werden oder durch ein Eventmarketing, zu dem auch die verschiedenen Pop-up-Stores zählen können.

#### *SWOT-Analyse für die einzelnen Einzelhandelsimmobilien in Abhängigkeit von dem Betreibermodell*

Die SWOT-Analyse kann auch für die strategische Ausrichtung eines bestimmten Unternehmens herangezogen werden. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass in einem allgemeinen, theoretischen Teil die interne Perspektive eines stationären Einzelhandelsunternehmens nicht betrachtet werden kann, wenn es sich, wie hier geschehen, um eine Marktanalyse und nicht um eine Case Study handelt. Die externe Analyse der zu betrachtenden Branche wurde bereits in den einzelnen Kapiteln des theoretischen Teils abgehandelt. Dennoch sind für eine strategische Neuausrichtung immer beide Perspektiven wichtig. Dementsprechend können in dieser Masterarbeit nur Handlungsempfehlungen gegeben werden, die abhängig von der einzelnen Handelsimmobilie immer auf diese abgestimmt umzusetzen sind.

Nach der Zusammenfassung des theoretischen Teils dieser Masterarbeit kann die erste theoretische Subforschungsfrage beantwortet werden, die wie folgt lautet:

*Welche Trends im stationären Einzelhandel beeinflussen die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien?*

Die Beantwortung der ersten theoretischen Subforschungsfrage wurde schon in der Zusammenfassung des theoretischen Teils gegeben. Zum einen sind das ganz klar der Onlinehandel und die sich für die stationären Einzelhandelsunternehmen ergebende Möglichkeit, sich ein Multikanalsystem aufzubauen.

Gleichzeitig ist aber auch ein Trend auszumachen, der zu einer Wiederbelebung der Einkaufsstraßen in den Innenstädten führt, der immer dann funktioniert, wenn die Innenstädte einen interessanten Mix an Einkaufsmöglichkeiten präsentieren, wenn also Einkaufsboutiquen, Flagship-Stores, Pop-up-Stores, Filialen großer Handelsketten und kleine, individuell gestaltete und ansprechende Einzelhandelsgeschäfte gleichermaßen vertreten sind. Dabei muss der Trend zum Erlebnishandel berücksichtigt werden. Kunden/Kundinnen verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit mit Shoppen. Sie wollen dabei unterhalten werden. Das kann durch die Schaffung von Verkaufserlebnissen geschehen.

Die zweite theoretische Subforschungsfrage lautet:

*Welche Betriebsformen für stationäre Einzelhandelsimmobilien lassen sich auf Basis der identifizierten Trends ableiten?*

Da es sehr viele unterschiedliche Betriebsformen gibt, ist die zweite Subforschungsfrage nicht ganz einfach zu beantworten. Die Betreibermodelle sind immer auch abhängig von der Immobilie, in der sich das Einzelhandelsgeschäft befindet und davon, in welchen Branchenmix sich diese einordnet. Dennoch sind die neuen Betriebsformen sehr interessant, um den Erlebniswert des Einkaufens zu steigern. Zu den neuen Betriebsformen gehören Convenience Stores, Flagship-Stores, die Store Branding betreiben, Geschäfte, welche den Kunden/Kundinnen ein besonderes Verkaufserlebnis bieten, wozu auch die Pop-up-Stores und einmal nicht in den Innenstädten angesiedelt, die Factory-Outlet-Center gehören.

Ein Multikanalsystem hingegen verändert die ursprüngliche Betriebsform des Einzelhandelsgeschäfts nicht direkt. Zwar wird damit die strategische Ausrichtung des Handelsunternehmens geändert, für das einzelne Geschäft ändert sich hingegen weder die Ausstattung noch das Produktsortiment oder die Verkaufsstrategie. Ähnlich ist es beim Social-Media-Marketing.

## **5 Empirische Analyse**

### **5.1 Datenerhebung und Ziel der Untersuchung**

In den folgenden Kapiteln wird zuerst die Empirie beschrieben, anschließend werden die Erkenntnisse aus der Datenerhebung dargestellt. Im Rahmen dieser Masterarbeit werden Interviews mit verschiedenen Experten/Expertinnen aus dem Einzelhandel in Österreich geführt, um die vorgenommene Marktanalyse für Einzelhandelsimmobilien vor dem Hintergrund aktueller Trends besser ausleuchten zu können. Dabei soll herausgefunden werden, ob die befragten Praktiker/Praktikerinnen die derzeitige Marktsituation mit ihrem spezifischen Sonderwissen so einschätzen, wie das aufgrund der Auswertung verschiedener Studien und des Theorieteils herausgearbeitet werden konnte.

### **5.2 Methodologie und Sampling**

Unter empirischer Sozialforschung lässt sich als Oberkategorie die Gesamtheit von Methoden, Techniken und Instrumenten zusammenfassen, die für eine wissenschaftlich korrekte Durchführung von Untersuchungen eingesetzt werden können (vgl. Häder 2015, S. 12). Sie dienen unter Einsatz verschiedener Grundregeln der Datengewinnung und Datenauswertung im Rahmen einer wissenschaftlichen Inhaltsanalyse der Erkenntnisgewinnung und der Erstellung einer Sammlung von Erkenntnissen über die soziale Realität, die sich aus den vorgenommenen Befragungen extrahieren und wissenschaftlich auswerten lassen (vgl. Häder 2015, S. 12).

Das qualitative Experteninterview ist ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung, das in Form der Befragung von bestimmten Personen durchgeführt wird, die exklusives Wissen über bestimmte Sachverhalten haben (vgl. Kaiser 2014, S. 6). Dabei kann in explorativen Forschungsinterviews das bereitgestellte Expertenwissen für die Informationsgewinnung über aktuelle bzw. nur wenig erforschte Fragestellungen herangezogen werden (vgl. Kaiser 2014, S. 29). Explorative Studien werden immer dann durchgeführt, wenn es in einem wissenschaftlich relevanten Problembereich bisher noch keine oder nur sehr wenige ausreichend gesicherte theoretische Annahmen oder belastbare empirische Daten gibt, welche den zu untersuchenden Sachverhalt richtig beschreiben können (vgl. Kaiser 2014, S. 29).

Als Experten/Expertinnen werden marktnahe Personen mit umfangreichen Branchenkenntnissen und fachlicher Kompetenz verstanden, die mit aktuellen Informationen und Ansätzen aus der Praxis die durchgeführte Literaturrecherche ergänzen können (vgl. Bruhn 1995, S. 122 f.). Daher beziehen sich Experteninterviews häufig auf Personen, welche als „Funktionseliten implizite und explizite Regelsysteme, Strukturen und Entscheidungsprozesse in dem relevanten Wirklichkeitsausschnitt repräsentieren können, oder aber auf Kenner der Situation im relevanten Forschungsfeld, welche nicht notwendigerweise direkt zur Funktionselite gehören“ (Liebold/Trinczek 2009, S. 45).

Als Zielgruppe für die Experten-/Expertinneninterviews wurden Personen mit mehrjähriger Branchenerfahrung im Bereich Einzelhandel und im Bereich der Einzelhandelsimmobilien identifiziert, die eine Betrachtung der Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln ermöglichen sollen. Das Sampling wurde so gewählt, dass jeweils fünf Experten/Expertinnen den Bereich Handel und fünf Experten/Expertinnen den Bereich Immobilien abdecken.

Folgende Experten/Expertinnen wurden in der durchgeführten Fragebogenerhebung nach ihrem Branchenwissen befragt:

#### *Experte 1*

Der Experte 1 war Leiter eines Standortes einer großen, österreichischen Sporthandelskette, bei der er auch lange Jahre Vorsitzender des Aufsichtsrates war. Weiters hatte er auch die Funktion des Obmannes der Sparte Handel in der burgenländischen Wirtschaftskammer inne.

#### *Experte 2*

Der Experte 2 ist Leiter der Abteilung Expansion/Standortentwicklung und Recht eines internationalen Schuheinzelhändlers und als solcher für 12 Länder in Zentral- und Osteuropa und mehrere Marken verantwortlich.

#### *Experte 3*

Der Experte 3 ist beim größten österreichischen Lebensmitteleinzelhändler im Bereich der Digitalisierung tätig und entwickelt in diesem Bereich alle Online-Aktivitäten

des Konzerns mit. Dabei ist er aktuell für einen Wein-Onlineshop für die Bereiche Preis-, Aktions-, Sortiments- und Distributionspolitik verantwortlich.

#### *Experte 4*

Der Experte 4 ist in einer Regionalstelle der WK im Burgenland tätig und arbeitet in der Bezirkshauptstadt Mattersburg in einem Familienbetrieb im Sportfachhandel mit. Vorher war er 20 Jahre im Sporteinzelhandel für mehrere Einzelhandelsstandorte unterschiedlicher Größe verantwortlich.

#### *Expertin 5*

Die Expertin 5 betreibt in der Bezirkshauptstadt Pinkafeld im Burgenland ein Modegeschäft und ist in der Wirtschaftskammer Burgenland die Spartenobfrau der Sparte Handel.

#### *Experte 6*

Der Experte 6 ist Rechtsanwalt in Wien, in einer großen, österreichweit tätigen Rechtsanwaltskanzlei im Bereich Immobilienrecht. Zu seinen Schwerpunkten zählen Immobilientransaktionen, Beratung in bestands- und wohnrechtlichen Fragen, Abschluss von Bestandsverträgen insbesondere im Hotel- und Freizeitbereich sowie im Einzelhandel, rechtliche Begleitung von Bau- und Bauträgerprojekten und Vertretung in Verfahren vor Gericht und Verwaltungsbehörden.

#### *Experte 7*

Der Experte 7 hat als Immobilienprojektentwickler mehrere Handelsimmobilienprojekte umgesetzt und ist im Moment für ein börsennotiertes Immobilienunternehmen als Projektcontroller für die wirtschaftliche Bewertung von Immobilienprojekten und Transaktionen verantwortlich.

#### *Experte 8*

Der Experte 8 ist Leiter der Projektentwicklungsabteilung bei einem großen, österreichweit tätigen Immobilienprojektentwickler. Als solcher hat er im Bereich Handelsimmobilien schon Fachmarktzentrumprojekte umgesetzt und ist im Moment gerade

dabei, ein großes Stadtteilentwicklungsprojekt mit den Bereichen Büro, Hotel, Wohnen und Handel als Gesamtprojektleiter umzusetzen.

#### *Experte 9*

Der Experte 9 ist Geschäftsführer eines regional tätigen Facility Management-Unternehmens mit den Schwerpunkten infrastrukturelles und technisches Facility Management. Weiters hat er beim größten österreichischen Facility Management-Unternehmen zahlreiche leitende Positionen bekleidet.

#### *Experte 10*

Der Experte 10 war in einem Landesunternehmen als Vorstand für die Bereiche Betriebsansiedlung- und Standortmarketing verantwortlich. Dieser Bereich deckt auch die burgenländischen Wirtschaftsparks ab, in welchen das Thema Handel im Dreiländereck Österreich, Ungarn und Slowakei mit der Ansiedlung eines der größten Factory-Outlet-Center Europas eine große Rolle spielt. Weiters war der Experte 10 auch als Bürgermeister in einer kleinen Gemeinde im Burgenland tätig.

### **5.3 Erhebungsmethode**

Die Methode der Experten-/Expertinneninterviews zählt zu den Instrumenten empirischer Sozialforschung und ist ein qualitatives Erhebungsinstrument. Mithilfe eines Interviewleitfadens wird die Befragung durchgeführt. Dies ermöglicht eine situationsbedingte, flexible Reaktion auf den Gesprächsverlauf und die nachträgliche Vergleichbarkeit der Interviews.

Die Erhebung der Daten mithilfe eines Fragebogens wird auch als wissenschaftliche Fragebogenmethode bezeichnet (vgl. *Döring/Bortz* 2016, S. 398). Der Fragebogen dient dabei einer zielgerichteten, systematischen und regelgeleiteten Erfassung von verbalen Selbstausskünften der befragten Experten/Expertinnen (vgl. *Döring/Bortz* 2016, S. 398). Die Durchführung solcher Befragungen kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise erfolgen, meist handelt es sich dabei um eine offene Form der Experten-/Expertinnenbefragung (vgl. *Kaiser* 2014, S. 2).

Der Einsatz eines Fragebogens, der auch als Leitfaden für die vorformulierten Fragen dient (vgl. *Häder* 2015, S. 195), macht aus einem unstrukturierten Experten-/Expertinneninterview ein halbstrukturiertes Interview, das in der empirischen Forschungspraxis zu den wichtigsten Datenerhebungstechniken gehört (vgl. *Döring/Bortz* 2016, S. 356).

Der Interviewleitfaden dient lediglich als Stütze und Themenkatalog und legt den groben Rahmen des Interviews fest. Er hilft bei der Orientierung und stellt sicher, dass das Interview nicht auf Themen eingeht, die für die Problemstellung nicht relevant sind. Die Konzeption des Leitfadens basiert auf den bereits recherchierten Informationen zur Problemstellung (vgl. *Jahoda/ Morton-Cook* 1974, S. 146 f.).

Folgende Fragen wurden den befragten Experten/Expertinnen in den durchgeführten Interviews gestellt und aus Gründen der Sicherheit und Belegbarkeit digital aufgezeichnet und extern gespeichert:

1. Würden Sie zustimmen, dass sich die konjunkturelle Lage des Einzelhandels in Österreich auch auf die Immobilienprojektentwicklungen von Einzelhandelsimmobilien auswirkt und falls ja, warum?
2. Welche Potenziale eines erfolgreichen Immobilienmanagements für Einzelhandelsimmobilien sollten dabei besonders herausgestellt werden und in welchem Maße sind diese von dem jeweiligen Betreibermodell (Verbrauchermarkt, Shopping-Mall, Factory-Outlet-Center) abhängig?
3. Wie würden Sie die Zukunft dieses Marktsegments beschreiben und von welchen Standortfaktoren ist diese abhängig?
4. Glauben Sie, dass sich durch einen Multi-Chanel-Ansatz der Betreiber/Betreiberinnen die Erfolgsaussichten in Zukunft verbessern können?
5. Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten neuer Betreibermodelle, wie Pop-up-Stores oder Erlebnisstores ein?
6. Glauben Sie, dass sich ein verbessertes Marketing oder der Zugang zu den Kunden/Kundinnen über die sozialen Medien auf die Umsatzentwicklungen im stationären Einzelhandel auswirken kann und falls ja, wie sieht Ihrer Meinung nach ein erfolgreicher Ansatz hierfür aus?

7. Hat der stationäre Einzelhandel in der Zukunft eine Chance, sich erfolgreich gegen den wachsenden Onlinehandel zu wehren oder welche Strategien erachten Sie für sinnvoll, weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen?
8. Welche Standortfaktoren sollten in Zukunft besonders hervorgehoben werden, um auch in Zukunft Einzelhandelsimmobilien wirtschaftlich erfolgreich führen zu können?

#### **5.4 Datenanalyse und Auswertung**

Die durchzuführende Datenanalyse wird nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2010, 2015) vollzogen. Gute Forschungsergebnisse hängen von den eingesetzten Forschungsmethoden ab, wobei zudem die Qualität der erhobenen Daten in einem gleichen Maße entscheidend für die Qualität der gewonnenen Forschungserkenntnisse ist (vgl. *Reichertz* 2016, S. 175). Die durchzuführende Inhaltsanalyse (content analysis) ist nicht losgelöst von dem jeweiligen zeitlichen Kontext und den Bedürfnissen und Anforderungen zu betrachten (vgl. *Reichertz* 2016, S. 225).

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt eine Methode der Auswertung fixierter Kommunikation dar, die mithilfe eines Sets an Kategorien systematisch, regel- und theoriegeleitet durchgeführt wird, wobei das qualitative Element in der Kategorienentwicklung und der inhaltsanalytischen Systematisierung der Zuordnung von Kategorien zu bestimmten Textbestandteilen besteht (vgl. *Mayring/Brunner* 2009, S. 673) Die wichtigsten Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse können nach *Mayring* (2010, S. 603 f.) wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Analysemethode ordnet das zu analysierende Material in ein Kommunikationsmodell ein, womit eine Festlegung erfolgt, auf welchen Teil durch die Textanalyse Schlussfolgerungen gezogen werden sollen. Dieses Kommunikationsmodell bezieht den soziokulturellen Hintergrund des/der Befragten sowie die Text produzierende Situation des/der Fragenden selbst in die Analyse mit ein.
- Qualitative Inhaltsanalysen werden nach vorab formulierten Regeln durchgeführt, die sich auf die Ablaufmodelle, die Analyseeinheiten sowie die verwendeten inhaltsanalytischen Regeln beziehen, die bei der Textanalyse zur An-

wendung kommen. Gleichzeitig werden Rückkopplungsschleifen während der Analyse für eine Überarbeitung verwendet.

- Die festgelegten Ablaufmodelle werden an die Fragestellung angepasst, wobei aus den einzelnen Modellen, die sich auf die Zusammenfassung, die induktive Kategorienbildung, die Explikation und die vorzunehmenden Strukturierungen beziehen, die passende Grundform bzw. eine Kombination der Grundformen ausgewählt und auf das konkret erhobene Material adaptiert werden (vgl. *Mayring/Brunner* 2009, S. 674).

Wichtig ist in diesem Kontext auch, dass die Datenanalyse immer auch einer theoriegeleiteten Vorgehensweise folgt, welche den Anspruch hat, die einzelnen Schritte der Analyse mit den konzeptionellen Vorüberlegungen zu verbinden und die Ergebnisse der Analyse zum Abschluss wieder auf den theoretischen Kontext zu beziehen (vgl. *Kaiser* 2014, S. 92).

Prinzipiell kommen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* und *Brunner* (2009) solche Techniken zur Anwendung, die eher Text zusammenfassend (reduzierend), Texte klärend (explizierend) sowie Text strukturierend sind und mit den folgenden Arbeitsschritten eingesetzt werden können (vgl. *Mayring/Brunner* 2009, S. 674):

- *Zusammenfassung*: im Rahmen einer schrittweisen Reduzierung der Textbestandteile auf Kernaussagen.
- *Induktive Kategorienbildung*: die Entwicklung von bestimmten Kategorien nach einem vorgegebenen Definitionskriterium aus dem Material heraus.
- *Explikation*: Bei Vorliegen von unklaren Textstellen werden diese durch schrittweise Analyse ihres Textkontextes auch erklärt.
- *Inhaltliche Strukturierung*: Diese erfolgt anhand einer vorgegebenen Themenliste für den gesamten Text.
- *Formale Strukturierung*: Hierbei handelt es sich um die Eruierung bestimmter formaler Textcharakteristika.
- *Typisierende Strukturierung*: Eine Typisierungsdimension wird definiert und dabei werden herausragende Ausprägungen gesucht.

- *Skalierende Strukturierung*: Hierbei handelt es sich um die Herantragung eines theoriegeleiteten Kategoriensystems mit ordinalen Ausprägungen (Skala).

Mit der Technik der Inhaltsanalyse wird also der gewonnene Text nicht vom Beginn bis zum Ende gelesen, sondern die Inhaltsanalyse durchkämmt mit bestimmten Relevanzen und mit festen Regeln bzw. Codieranweisungen, was in erster Linie der Objektivität der Auswertung und vor allem der Reliabilität im Rahmen der Textanalyse zugutekommt (vgl. *Reichertz* 2016, S. 229). Vor allem bei der Erhebung großer Textmengen bietet die eingesetzte Methode technisches Know-how zu deren Bearbeitung an (vgl. *Mayring* 2010, S. 602). Die interpretative Textanalyse bietet zudem eine intersubjektive Überprüfbarkeit der durchzuführenden Datenauswertung an (vgl. *Mayring* 2010, S. 602).

## **5.5 Darstellung der empirischen Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews analysiert.

### **5.5.1 Kategorienbildung**

Die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2010, 2015) gebildeten Kategorien sind:

Kategorie 1: konjunkturelle Lage des Einzelhandels

Kategorie 2: Betriebsformen und Standortfaktoren

Kategorie 3: Marketing und Kundenbindung

Kategorie 4: Zukunftsstrategien und neue Konzepte

### **5.5.2 Allgemeiner Teil**

Im folgenden Teil werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews im Detail beschrieben. Die durchgeführten Interviews mit den Experten/Expertinnen aus den Bereichen Handel und Immobilien bestätigen im Wesentlichen die Erkenntnisse und Ergebnisse des theoretischen Teils der Arbeit.

### **5.5.3 Kategorie 1: Konjunkturelle Lage des Einzelhandels**

Die Experten/Expertinnen bestätigen, dass sich der Einzelhandelsmarkt in Österreich, aber auch in ganz Europa im Umbruch befindet. Die Situation vor 5 bis 10 Jahren war noch durch eine gewisse Aufbruchstimmung, durch die Potenziale neuer Märkte in Osteuropa geprägt, die mittlerweile einer Stimmung des Konsolidierens und Optimierens über alle Branchen hinweg gewichen ist.

Speziell große Einzelhandelsketten sind gezwungen zu wachsen, um ihre Position im jeweiligen Segment halten zu können und um die angestrebten Erlös- und Kostenstrukturen zu erreichen. Dieser ständige Wachstumsprozess ist speziell bei börsennotierten Unternehmen sehr stark ausgeprägt.

Alle Experten/Expertinnen bestätigen, dass es in Österreich eine sehr hohe Dichte an Einzelhandelsflächen über alle Branchen hinweg gibt und Wachstum oft nur durch Verdrängung von Mitbewerbern/Mitbewerberinnen möglich ist. Diese Situation in Kombination mit dem wachsenden Onlinehandel führt zu Umsatzrückgängen und zu einer Konsolidierung der Märkte. Dadurch verschwinden viele kleinere Handelsunternehmen vom Markt und große Handelsunternehmen werden immer größer.

Die Experten/Expertinnen beobachten das Phänomen der rückläufigen Umsatz- und Absatzzahlen schon die letzten Jahre. Davon betroffen sind alle Lagen, sowohl Einkaufsstrassen als auch Standorte in Einkaufszentren. Die Experten/Expertinnen sind sich einig, dass Umsatzsteigerungen nur mehr durch für den Konsumenten/die Konsumentin kaum wahrnehmbare Durchschnittspreiserhöhungen möglich sein werden. Das bedeutet, dass im stationären Einzelhandel der Absatzrückgang nur durch Preiserhöhungen kompensiert werden kann.

Die hohe Flächendichte kombiniert mit dem steigenden Onlinehandel erzeugt einen Druck im Markt, da die Margen der Händler/Händlerinnen kontinuierlich sinken. So werden die Online-Umsätze von den Experten/Expertinnen bereits mit 20 % bis 30 % je nach Branche beziffert. Dies wiederum bewirkt seitens des Einzelhandels eine genaue Analyse der Standort- und Betreiberkosten und ein Optimieren der Mieten und Betriebskosten. Dadurch wird es die nächsten Jahre zu einem verstärkten Druck auf die Mietpreise und somit auch auf einzelne Standorte kommen.

Dieses Optimieren der Kostenstrukturen hat neben der angesprochenen Optimierung der Mietpreise auch eine genaue Analyse der Nebenkosten und Betriebskosten zur Folge. So wird beispielsweise eine frühzeitige Einbindung des Facility Managements immer wichtiger, um die Kosten zu optimieren. Dies gilt sowohl für den infrastrukturellen Facility-Management-Bereich (z. B. Gebäudereinigung) als auch für das technische Facility Management.

Diese Situation wird auch vom Experten aus dem Lebensmittelhandel bestätigt, da Österreich pro 1.000 Einwohner die höchste Dichte an Lebensmitteleinzelhändlern aufweist und der Markt mit Rewe, Spar und Hofer durch drei große Anbieter bestimmt wird und kleinere Anbieter dadurch praktisch keine Chance haben. Der Markt ist durch Verdrängung und Optimierung bestehender Standorte geprägt.

Alle Experten/Expertinnen sind sich auch darin einig, dass die speziell in Österreich sehr hohe Dichte an Einzelhandelsflächen mit der Flächenwidmungspolitik in Österreich zu tun hat. Denn nur so war das intensive Bebauen von Randlagen außerhalb der Städte – Stichwort „Bauen auf der grünen Wiese“ – überhaupt möglich. Ein weiteres Thema ist die unterschiedliche Widmungspolitik der einzelnen Bundesländer und in weiterer Folge der Städte und Gemeinden, welche die Errichtung von zu vielen Handelsflächen ermöglichte. Hier sehen die Experten/Expertinnen den Zenit erreicht und haben auch Verständnis dafür, dass die Widmung neuer Handelsflächen nur mehr sehr eingeschränkt erfolgt.

Kritik üben alle Experten/Expertinnen an den politischen Rahmenbedingungen in den Bereichen Lohnnebenkosten und Auflagen. So wird nach Experten-/Expertinnenmeinung vonseiten der Politik eine Entlastung der Lohnnebenkosten seit Jahren versprochen und nicht durchgeführt. Ebenfalls sehen sich die Unternehmen mit einer Flut an Auflagen, Normen und Vorschriften (Betriebsanlagengenehmigung, Gewerbeordnung, Auflagen des Arbeitsinspektorats etc.) konfrontiert. Dadurch entsteht für den stationären Handel ein zusätzlicher Kostendruck.

#### **5.5.4 Kategorie 2: Betriebsformen und Standortfaktoren**

Die Experten/Expertinnen sind sich darin einig, dass der Erfolg einer Betriebsform einer Einzelhandelsimmobilie, egal, ob es sich hierbei um ein Einkaufszentrum, ein

Fachmarktzentrum, einen Verbrauchermarkt oder um ein Ladengeschäft in einer Einkaufsstraße handelt, vom richtigen Konzept (passend zur Lage) und von der richtigen Größe (Fläche) abhängen wird.

Alle Experten/Expertinnen stimmen darin überein, dass die Zeit der Riesenflächen vorbei ist. Innenstadtlagen werden zunehmend als sehr schwierig eingestuft, da die Mieten sehr hoch sind und dadurch kaum etwas zu verdienen ist. Die wirklichen Toplagen in den Innenstädten dienen in erster Linie repräsentativen Zwecken und sind oft Teil eines Marketingkonzeptes großer exklusiver Handelsmarken. Weiters kritisieren die Experten/Expertinnen die in innerstädtischen Lagen oft geforderten langen Bindungen bei den Mietverträgen, durch die ein flexibles Anpassen an geänderte Marktverhältnisse nicht möglich ist, sowie die strenge Bauordnung und den Denkmalschutz, welche die Anpassung der Flächen an moderne Anforderungen erschweren. Aufgrund der hohen Frequenz in den Innenstädten sehen die Experten/Expertinnen hier eher Potenzial für Einzelhandelsbetriebe, die einen kleineren Flächenbedarf haben, wie z. B. Boutiquen, als für Händler, die eine spezielle Nische abdecken.

Tendenziell sehen die Experten/Expertinnen das zukünftige Potenzial von Fachmarktzentren im Vergleich zu Einkaufszentren aufgrund der geringeren Kostenstruktur als sehr hoch an. Dabei werden die geringeren Kosten in den Bereichen Miete, Neben- und Betriebskosten, Errichtungskosten, Center Management und laufender Betrieb genannt. Dieses Potenzial kann aber nur gehoben werden, wenn eine Aufwertung der Fachmarktzentren in Richtung Einkaufszentrum z. B. durch einen Food Court erfolgt. In Österreich hat nach wie vor der Individualverkehr und somit die Parkmöglichkeiten vor Ort eine sehr hohe Bedeutung.

Alle Experten/Expertinnen geben an, dass für einen nachhaltigen Erfolg eines Standortes der Mietermix bzw. Branchenmix entscheidend ist. Aufgrund der hohen Dichte an Handelsflächen kämpfen allerdings alle Branchen mit dem Phänomen der Kannibalisierung. Dies bedeutet, dass jede neue Handelsfläche die eingerichtet wird, unweigerlich zu Konkurrenzierung eines der eigenen bestehenden Standorte führt.

Große Bedeutung wird dabei von den Experten/Expertinnen einer genauen Analyse der Standortfaktoren betreffend das Makro- und Mikroumfeld beigemessen. Dabei zählen die Faktoren Wirtschaftskraft in der Region, Konkurrenzsituation am Standort,

Branchenmix am Standort, Lage und Verkehrsanbindung und die Qualität der Immobilie zu den wichtigsten Standortfaktoren des Makro- und Mikroumfelds.

Alle Experten/Expertinnen konstatieren, dass der Handel wieder an jene Standorte muss, an denen die Leute leben und arbeiten. Dieses Konzept wird bei der Entwicklung neuer Stadtteile bereits aktiv umgesetzt. Experte 8 berichtet von einem von ihm betreuten, großen Stadtentwicklungsgebiet in der Nähe des Wiener Hauptbahnhofes, wo rund um einen zentralen Platz die Themen Hotel, Büro, Wohnen und Handel realisiert werden und dadurch auch nach Dienstschluss und am Wochenende eine natürliche Frequenz gegeben ist.

### **5.5.5 Kategorie 3: Automatisierung und Multi-Channel-Ansatz**

Die Experten/Expertinnen erkennen an, dass dem Online-Auftritt der Einzelhandelsunternehmen immer größere Bedeutung zukommt. Der Druck geht dabei von der jungen Käufer-/Käuferinnen- und Kunden-/Kundinnenschicht aus, die, getragen durch die Neuen Medien, ein gänzlich anderes Kaufverhalten haben als die älteren Kunden-/Kundinnenschichten. So sind über alle Branchen hinweg Online-Stores mit den entsprechenden Apps bereits Standard, wobei die junge Käufer-/Käuferinnengeneration nach Einschätzung der Experten/Expertinnen bereits 70 % bis 80 % der Bestellungen über das Handy durchführt und Tablets und PCs zunehmend ihren Stellenwert verlieren.

Der Bereich der Digitalisierung ist bereits bei allen großen Einzelhändlern/Einzelhändlerinnen in der Unternehmensstruktur verankert. Denn nur so ist es möglich, in einem Unternehmen Know-how aufzubauen und Erfahrungen zu sammeln. Dies bestätigt auch der Experte aus dem Lebensmitteleinzelhandel, der alle Online- und Digitalisierungsmaßnahmen in einem Tochterunternehmen gebündelt hat, um unabhängig von der oft schwerfälligen Konzernstruktur Trends und Entwicklungen rascher umsetzen zu können. Unter diesem Dach werden nun Onlineshops in den Bereichen Wein, Tiernahrung und Wohnen betrieben und genau analysiert.

Nach Aussage der Experten/Expertinnen ist der Multi-Channel-Ansatz bereits in allen Handelsunternehmen gelebte Praxis und die Verbindung der Offlinewelt (= stationärer Einzelhandel) mit der Onlinewelt (Online-Store) ein zentraler Erfolgsfaktor für den

Einzelhandel. Hier gilt es nach Aussage der Experten/Expertinnen, die unterschiedlichen Vertriebskanäle hin zum Kunden weiter zu optimieren und zu verfeinern. Dabei müssen die Online- und Offlinekanäle als Ergänzung und nicht als Konkurrenz gesehen werden. So könnte beispielsweise online bestellt werden und die Ware dann im Shop abgeholt bzw. bei Problemen abgegeben werden. Dabei ist natürlich eine entsprechende Dichte des Filialnetzes von Vorteil.

Der Multi-Channel-Ansatz gilt für große und natürlich auch für kleine Einzelhandelsunternehmen, wobei kleinere Anbieter mehr Kreativität brauchen, um bei den Kunden/Kundinnen Aufmerksamkeit zu erzielen. So beschreibt z. B. Experte 4 seinen Lösungsansatz zur Verbreiterung seines Sortimentes folgendermaßen: Durch Kooperation mit seinen Lieferanten hat er Zugang zu deren Lager = verlängerter Warentisch und dadurch die Möglichkeit, auch auf Produkte zuzugreifen, die im Moment im Shop nicht lagernd sind, die er aber für den Kunden/die Kundin rasch und bequem bestellen kann.

Die Experten/Expertinnen fürchten die Konkurrenz durch die reinen Onlinehändler wie Zalando oder Amazon nicht so sehr, da sich die reinen Onlinehändler mit Margen zufriedengeben, die im Vergleich zum stationären Handel sehr gering sind. Weiters herrscht unter den Experten/Expertinnen die Meinung vor, dass reine Onlinehändler umsatzgetrieben sind und gleichzeitig ihre Kostenstruktur noch nicht unter Kontrolle haben. Dabei wird vor allem auf die hohe Quote an Retourwaren mit 60 % bis 70 % hingewiesen, die wiederum Kosten in den Bereichen Logistik, Verpackung und Administration bedeuten. Das Thema der Logistikkosten sieht auch der Experte aus dem Lebensmittelhandel für seinen Bereich, da die bestellten Warenkörbe oft einen sehr geringen Wert haben und die Logistikkette vom Händler/von der Händlerin zum Käufer/zur Käuferin, speziell im ländlichen Raum, sehr teuer ist.

Der Bereich der Kundenbindung ist für alle Experten/Expertinnen sehr wichtig. Dabei steht bei allen Händlern/Händlerinnen die Analyse des Kaufverhaltens ihrer Kunden/Kundinnen im Mittelpunkt. Über eine genaue Analyse des Einkaufsverhaltens sollen die Kunden/Kundinnen zielgerichtet und individuell angesprochen werden (z. B. über Newsletter). Diese individuelle Ansprache der Kunden/Kundinnen spart für die Händler/Händlerinnen Zeit und Kosten. Die klassische Massenwerbung z. B. über Flyer verliert zunehmend an Bedeutung.

### **5.5.6 Kategorie 4: Zukunftsstrategien und neue Konzepte**

Die Experten sagen, dass die Ansprüche der Kunden immer höher werden. So haben sich die Ladenbaukonzepte im Vergleich zu vor 10 Jahren über alle Branchen hinweg gänzlich verändert. So geht der Trend weg vom Discounterimage hin zu einer hochwertigen Innenraumgestaltung, welche den Kunden/die Kundin zum Verweilen einlädt und Entertainment bietet. So müssen mittlerweile die Shops alle 5 Jahre komplett erneuert werden.

Das „Einkaufserlebnis“ muss nach Meinung der Experten sehr individuell gesehen werden. Dieses geht von einer persönlichen Begrüßung bis hin zum durchgestylten Geschäftslokal und ist immer abhängig von der Zielgruppe, die angesprochen werden soll. Das Einkaufserlebnis wird dabei durch Probieren, Sehen, Tasten, Fühlen und Kaufen wahrgenommen. Wer es versteht, diese Wahrnehmungen zu verknüpfen, wird erfolgreich sein.

Die Experten aus dem Bereich der Immobilienprojektentwicklung sehen im Kauf von alten Fachmarktzentren, die dann durch Refurbishment aufgewertet werden und dadurch neue Mieter und Branchen ansprechen, ein Erfolgsmodell für die Zukunft.

Einzelhandelskonzepte der Zukunft müssen unter dem Motto „One Stop – Shopping“ an einem Standort viele Kundenbedürfnisse abdecken können. Da die Kunden/Kundinnen immer weniger Zeit haben, muss es einfach und bequem (Convenience) sein, an einem Standort Lebensmittel zu kaufen, Onlinebestellungen abzuholen und zurückzugeben und noch neue Schuhe kaufen zu können. Dabei ist natürlich ein entsprechender Mietermix eine Grundvoraussetzung.

Die neue Betriebsform der Pop-up-Stores wird von allen Experten/Expertinnen als gutes Instrument der Markenstärkung gesehen, weil dadurch die Möglichkeit geboten wird, an sogenannten Hotspots (Standorte mit hoher Frequenz) in Einkaufsstraßen oder bei Events die Kunden/Kundinnen anzusprechen und Präsenz zu zeigen. Als Beispiele werden hierfür ein Food Truck, ein Bio-Pop-up-Store und eine Schuh-schachtel als Verkaufsstand genannt.

Die Experten/Expertinnen meinen, dass der stationäre Einzelhandel weiterhin bestehen bleiben wird, wobei gewisse Branchen, in welchen die individuelle Beratung nicht so wichtig ist, wie Kleidung, Elektronik, Bücher etc., zunehmend ihre stationären La-

denflächen reduzieren müssen. Im Bereich der persönlichen Beratung vor Ort sehen alle Experten/Expertinnen die große Chance für die kleinen stationären Handelsunternehmen. Um diese Beratung auf einem hohen Niveau durchführen zu können, muss jedoch sehr viel in die Höherqualifizierung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen investiert werden. Der Kunde/die Kundin muss den Verkäufer/die Verkäuferin im Shop als Experten/Expertin für den jeweiligen Bereich (z. B. Sportartikel) wahrnehmen und mit ihm/ihr auf „Augenhöhe“ diskutieren können. Nur durch eine individuelle Beratung können Kunden/Kundinnen als Stammkunden/Stammkundinnen gehalten werden.

Alle Experten/Expertinnen fordern eine Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten und damit einhergehend flexiblere Arbeitszeitmodelle für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Ein Dienstleiter/eine Dienstleisterin muss sein/ihr Geschäftsmodell an die Kunden/Kundinnen ausrichten und nicht umgekehrt, sagen alle Experten/Expertinnen. Nur so können Arbeitsplätze im Handel nachhaltig gesichert werden. Nach Meinung der Experten/Expertinnen wäre es auch wichtig, das Image des Verkäufers/der Verkäuferin zu verbessern, da die Anforderungen ständig zunehmen werden.

Die Befragten, die selbstständig kleinere Einzelhandelsflächen betreiben, bestätigen, dass das Verkaufsgespräch mit dem Kunden/der Kundin immer schwieriger wird, da die Kunden/Kundinnen bereits vor dem Besuch des Shops genaue Produkt- und Preisrecherchen betreiben und über diverse Plattformen immer den Vergleich mit dem billigsten Produkt aus dem Internet suchen. Ein Verständnis für die höheren Kosten eines kleinen Händlers/einer kleinen Händlerin ist oft schwer zu erzielen. Hier müsste bei der Bevölkerung wieder ein gewisses Qualitäts- und Kostenbewusstsein erzeugt werden.

Mit großer Skepsis wird die Lage in den Innenstädten betrachtet, da diese aufgrund der hohen Mietkosten zunehmend an „normaler“ Wohnbevölkerung verlieren und teilweise oft nur mehr temporär von reichen Ausländern/Ausländerinnen bewohnt sind. Die Innenstädte verkommen dadurch zu reinen „Touristenfassaden“ und der natürliche Bewohnermix geht verloren. Hier sei z. B. Venedig genannt. Der Mix aus Wohnen, Einkaufen und Arbeiten muss in den Innenstädten erhalten bleiben, um für einen ausgewogenen Branchenmix in den Innenstädten zu sorgen.

## **6 Zusammenfassende Erkenntnisse und Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen**

In diesem Kapitel erfolgen die Zusammenfassung der in der empirischen Studie gewonnenen Erkenntnisse und im Anschluss daran die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Werden die im theoretischen Teil dieser Masterarbeit gewonnenen Erkenntnisse mit den Aussagen der Experten/Expertinnen verglichen, so lässt sich feststellen, dass viele theoretisch gewonnene Erkenntnisse durch die qualitative Studie bestätigt werden konnten.

In der Experten-/Expertinnenbefragung wurden zudem einige wichtige Aspekte angesprochen, die in den durchgeführten Marktanalysen nicht berücksichtigt oder aufgeführt wurden. So wurde es in strategischer Hinsicht als notwendig erachtet, in Zukunft einerseits kostengünstiger zu verkaufen und gleichzeitig, für den Kunden kaum wahrnehmbar, die Durchschnittspreis moderat zu erhöhen, um die Umsätze stabil zu halten. Diese Erhöhung ist jedoch nur bis zu einem gewissen Level möglich, da sonst die Preisschere zwischen dem stationären Einzelhandel und dem Onlinehandel noch weiter aufgeht. Dies würde wieder bedeuten, dass in den stationären Einzelhandelsgeschäften weniger Umsatz erzielt wird als im Onlinehandel.

Das Optimieren der Kostenstrukturen inkl. einer genauen Analyse der Nebenkosten und Betriebskosten sowie eine damit einhergehende frühzeitige Einbindung des Facility Managements wurden im theoretischen Teil der Masterarbeit ebenfalls nicht angesprochen. Effiziente Kostenstrukturen sind für den Betreiber von Einzelhandelsimmobilien jedoch von großer Bedeutung. Anhand der Experten-/Expertinnenbefragung wurde deutlich, dass die Wirtschaftlichkeit einer Handelsimmobilie nicht lediglich von den Einnahmen abhängt.

Bestätigt werden konnte hingegen eine Wertsteigerung der Immobilien durch eine ansprechendere Geschäftsgestaltung, welche den Erlebniswert des Einkaufs verbessern kann. Durch den hohen Konkurrenzdruck in der Branche, der auch von den befragten Experten/Expertinnen so hervorgehoben wurde, müssen anspruchsvolle Nutzungskonzepte durchgesetzt werden, wobei es nicht mehr darauf ankommt, einfach viel Verkaufsfläche anzubieten. Damit geht der Trend weg von den großen

Shoppingcentern. Die Experten/Expertinnen haben aber auch bestätigt, dass der stattfindende Verdrängungswettbewerb vor allem die kleinen Händler/Händlerinnen trifft. Diese sind häufig in den Innenstädten zu finden und dort gibt es die höchsten Mietpreise für Einkaufsgeschäfte und häufig auch langjährige Mietbindungen. Das sind alles Umfeldbedingungen, denen die kleinen Einzelhandelsgeschäfte leider nicht gewachsen sind.

Die Befragten haben auch darauf verwiesen, dass der Erfolg einer Einzelhandelsimmobilie von der Kombination aus dem richtigen Konzept, das auch mit den Standortfaktoren zusammenhängt und von der richtigen Größe abhängt. Damit macht diese zentrale Aussage deutlich, dass gleich mehrere Faktoren, die es zu bestimmen gilt und die einander beeinflussen, den Erfolg eines Einzelhandelsgeschäftes ausmachen.

Auch die gewonnenen Erkenntnisse zur erfolgreichen Umsetzung eines Multikanalansatzes konnten von den befragten Experten/Expertinnen bestätigt werden. So machten die Experten/Expertinnen eine weitere zentrale Aussage dahingehend, dass der Multi-Channel-Ansatz in allen Handelsunternehmen gelebte Praxis ist und die Verbindung von offline und online zu den zentralen Erfolgsfaktoren für den Einzelhandel zählt. Dabei wird der reine Onlinehandel von den befragten Experten/Expertinnen immer noch mit Skepsis betrachtet. Ein Vorteil des stationären Einzelhandels ist es, dass die Kunden/Kundinnen die Waren in den Geschäften anprobieren können. Somit ist es für sie möglich, ihre Qualität zu prüfen und Fehlkäufe zu vermeiden. Auch wenn die Kunden/Kundinnen sich entschließen, die Waren erst später über den Onlinehandel zu bestellen, haben die Kunden/Kundinnen dennoch ein Produkterlebnis gehabt, das ihnen der reine Onlinehandel so nicht bieten kann, was auch ein Grund für die hohen Retourenquoten im Onlinehandel ist.

Die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen vor dem theoretischen Hintergrund dieser Arbeit kann dementsprechend wie folgt erfolgen. Die erste empirische Subforschungsfrage lautet:

*Welche Herausforderungen ergeben sich nach Meinung von Experten/Expertinnen in der Praxis bei der strategischen Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien?*

Die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil werden von den Experten/Expertinnen bestätigt und stellen sich aus dem Blickwinkel der Praktiker/Praktikerinnen als noch dramatischer dar, als die theoretische Analyse vermuten lässt.

Grundsätzlich besteht die große Herausforderung der Einzelhandelsbranche darin, auf mehrere äußere Einflussfaktoren gleichzeitig reagieren zu müssen und Antworten sowie Lösungskonzepte für die Zukunft zu finden. So ist speziell der österreichische Einzelhandelsmarkt durch eine sehr hohe Dichte an Einzelhandelsflächen geprägt. Diese Dichte an Flächen ist noch zusätzlich über die wichtigsten Betriebsformen hinweg, wie Fachmarktzentren, Einkaufszentren und Einkaufsstrassen, gegeben. Dadurch hat die Eröffnung eines neuen Standortes immer eine Kannibalisierung der bestehenden Standorte zur Folge oder es kommt zur Konkurrenz mit den Mitbewerbern/Mitbewerberinnen.

Die zunehmende Digitalisierung der Welt beeinflusst auch die Einzelhandelsbranche. Dies bestätigen die ständig wachsenden Umsätze im Onlinehandel und die Umsatzrückgänge im stationären Einzelhandel. Der dadurch entstehende Druck im Markt bewirkt eine Konsolidierung der Branche mit dem Effekt, dass große Handelsunternehmen immer größer werden und mittlere Unternehmen gänzlich vom Markt verschwinden. Die Chance von kleinen Handelsunternehmen besteht nun darin, Nischen zu besetzen, die für große Unternehmen nicht rentabel sind bzw. für die die Bearbeitung dieses Segmentes zu aufwendig ist.

Die Herausforderung besteht nun auch darin, die besten Konzepte an den richtigen Standorten mit der optimalen Kostenstruktur zu verbinden. Diese Kombination ist in der Praxis schwer umzusetzen, da Händler/Händlerinnen oft an Standorte über langfristige Mietverträge gebunden sind oder Standorte nicht an die Konkurrenz verlieren wollen. Andererseits steigt der Druck, nachhaltige Erträge erwirtschaften zu müssen.

Die zweite empirische Subforschungsfrage lautet:

*Welche Chancen und Risiken sehen Experten/Expertinnen im Umsetzungsprozess, wenn stationäre Einzelhandelsimmobilien auf Basis der aktuellen Trends und Entwicklungen im stationären Einzelhandel neu ausgerichtet werden?*

Durch die in der Forschungsfrage 1 bereits dargestellte Situation des stationären Einzelhandels und den daraus resultierenden Druck auf die Händler/Händlerinnen entsteht eine große Dynamik im Markt, die durch die Digitalisierung getrieben wird und hohe Kosten in der Entwicklung verursacht. Die Angst der Handelsbranche, den technologischen Anschluss an reine Online-Anbieter wie Zalando oder Amazon zu verlieren, ist sehr groß.

Wie bereits erwähnt, besteht die große Chance des stationären Einzelhandels darin, die Onlinewelt und die Offlinewelt unter dem Schlagwort Multichanneling miteinander zu verbinden, sodass sich beide Kanäle ergänzen. Die Voraussetzungen dafür sind sehr gut, da die räumliche Infrastruktur in Form der Ladengeschäfte bereits vorhanden ist und diese noch über die Onlinevertriebskanäle ergänzt wird. Reine Online-Anbieter müssen diese räumliche Infrastruktur erst schaffen und in diesem Bereich Know-how aufbauen. Wer diesen Trend nicht zeitgerecht und konsequent umsetzt, wird vom Markt verschwinden.

Ein weiterer Vorteil des stationären Einzelhandels ist die gute Kenntnis seiner Kunden/Kundinnen. Dabei steht bei allen Händlern/Händlerinnen die Analyse des Kaufverhaltens ihrer Kunden/Kundinnen im Mittelpunkt. Über eine genaue Analyse des Einkaufsverhaltens sollen die Kunden/Kundinnen zielgerichtet und individuell angesprochen werden. Dadurch ist eine nachhaltige Bindung der Kunden/Kundinnen möglich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass jene Konzepte und jene Standorte in strategischer Hinsicht erfolgreich sein werden, die es schaffen, den geänderten Bedürfnissen ihrer Kunden/Kundinnen zu entsprechen.

## 7 Schlussfolgerungen und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel der Masterarbeit, geht es zunächst um die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, welche sich damit auseinandersetzt, welche Herausforderungen sich für die strategische Ausrichtung von stationären Einzelhandelsimmobilien in Österreich vor dem Hintergrund der aktuellen Trends und Entwicklungen im stationären Einzelhandel ergeben. Im Anschluss daran wird ein Ausblick gegeben, der sich auf die zukünftige strategische Entwicklung von stationären Einzelhandelsgeschäften bezieht und der die dazugehörigen Einzelhandelsimmobilien mitumfasst.

Die Beantwortung der Hauptforschungsfrage hängt von mehreren Faktoren und Betrachtungsebenen ab, die in dieser Masterarbeit ausgeführt wurden. Zum einen handelt es sich in Bezug auf die Handelsimmobilien um die Sicht der Immobilieninvestoren/-investorinnen, die primär die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Immobilienentwicklung schaffen können.

Der strategische Erfolg einer Einzelhandelsimmobilie hängt in erster Linie von den Standortfaktoren, dem Nutzungskonzept und dem dazugehörigen Geschäftsportfolio ab. Die Standortfaktoren beziehen sich auf den Makrostandort, den Mikrostandort und auf den Standort der Einzelhandelsimmobilie selbst. Da sich das Konsumverhalten der vor allem jungen Internetnutzer/-nutzerinnen immer mehr in Richtung Onlinehandel verschiebt, besteht die Herausforderung der Immobilienbesitzer/-besitzerinnen in erster Linie darin, die Umgebung der Immobilie, d. h. vor allem den Mikrostandort weitestgehend attraktiv zu gestalten. Hierfür werden nach der Aussage der Experten/Expertinnen immer mehr alte Einkaufsimmobilien saniert, um eine größere Attraktivität herzustellen. Durch ein Refurbishment können die Immobilien dann einer neuen Nutzung zugeführt werden. Durch die Sanierung erfolgt eine Anhebung der Standards und die Umsetzung neuer Nutzungskonzepte. Es erfolgt eine Anpassung der Immobiliennutzung an die gehobenen Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen. Neue Nutzungskonzepte lassen sich aber auch dann umsetzen, wenn es nicht zu einer Komplettsanierung durch die Eigentümer/Eigentümerinnen kommt. Zugleich können die Investoren/Investorinnen und die Eigentümer/Eigentümerinnen durch die Auswahl der Mieter/Mieterinnen für einen ansprechenden Branchenmix und damit für einen erhöhten Kunden-/Kundinnennutzen sorgen.

Die Standortfaktoren des Makrostandortes können die Eigentümer/Eigentümerinnen und Investoren/Investorinnen hingegen kaum beeinflussen. Hier sind sie darauf angewiesen, dass die Immobilie in einer attraktiven Gegend liegt. Allerdings sind sie für die Parkplatzsituation verantwortlich. Gleichzeitig können sie für ein geeignetes Facility Management sorgen, sodass die technischen Anforderungen und die Anforderungen an die Gebäudebewirtschaftung immer erfüllt werden. Die Herausforderungen für eine wirtschaftliche Nutzung von Einzelhandelsimmobilien sind sehr vielfältig. Eine verbesserte Wirtschaftlichkeit der Immobilien lässt sich auch durch die Nutzung der sich in den letzten Jahren abzeichnenden Trends erreichen.

Ein Trend geht immer mehr zu einem Erlebniseinkauf. Von daher müssen die Immobilien, von der Einrichtung, der technischen Infrastruktur und von den Lagebedingungen aus betrachtet, für die Kunden/Kundinnen ansprechend sein. Darüber hinaus sollten die Einkaufsfläche aber auch so gestaltet sein, dass sie ein einmaliges Verkaufserlebnis vermittelt. Neue Nutzungskonzepte für Einzelhandelsimmobilien sollten diesen Trend berücksichtigen. Nicht nur die Herstellung technischer Standards sind von Bedeutung, sondern es kommt auf ein ansprechendes und vielleicht auch einzigartiges Gesamtkonzept an. Das gilt vor allem für Geschäftsimmobilien in den Innenstädten, deren Standorte in den letzten Jahren wieder eine Aufwertung erfahren haben.

Ein weiterer Trend ist mit neuen Betreibermodellen verbunden, welche bereits im Kapitel 3.1 im Detail beschrieben wurden. Hierzu werden nach der Studie von AWS (2013) Convenience Stores, Store Branding und Erlebnishandel, Pop-up-Stores aber auch Factory-Outlet-Center gezählt. Die Einrichtung von Pop-up-Stores bietet sich für die Immobilieninhaber/-inhaberinnen etwa bei Leerstand an.

Die Vermietung von Verkaufsflächen für Pop-up-Stores läuft dabei in der Regel auf eine Zwischenmiete hinaus. Das Problem bei der Einrichtung von Pop-up-Stores ist, dass die meisten Vermieter/Vermieterinnen daran interessiert sind, dass die Einkaufsstätten über gleich mehrere Jahre hinweg genutzt werden. Pop-up-Stores durchbrechen diese übliche Nutzung. Sie sind dementsprechend nicht so einfach in die städtische Infrastruktur zu integrieren. Die Einrichtung eines Pop-up-Stores, obwohl sie dem geänderten Kaufverhalten und dem Zeitgeist entspricht, stellt für die Immobilienbesitzer/-besitzerinnen eine Herausforderung dar. In großen Verkaufsflä-

chen können dafür extra Verkaufsflächen zugewiesen werden. Convenience Stores, Store Branding und Erlebnishandel lassen sich immer nur mit den Händlern/Händlerinnen umsetzen, die sich in die Einzelhandelsimmobilie eingemietet haben. Eine grundsätzliche Bereitschaft zur Sanierung und Umgestaltung der Einzelhandelsflächen sollte dabei bei den Immobilieneigentümern/-eigentümerinnen vorhanden sein.

Die zweite Betrachtungsebene bezieht sich auf die Einzelhandelsgeschäfte in den Immobilien. Hier wird eine Argumentation aus Sicht der Mieter/Mieterinnen, d. h. der Einzelhandelsunternehmen selbst vorgenommen. Für diese wurden alle Trends der letzten Jahre bereits erwähnt. Es gilt für jeden Händler/jede Händlerin, die passenden Trends herauszukristallisieren. Diese sind abhängig von der Verkaufsfläche, dem Produktportfolio und der Kunden-/Kundinnengruppe. Allerdings gibt es einige Trends, denen die meisten Handelsunternehmen auch entsprechen können. Hierzu zählen der Aufbau eines Multikanalsystems, wie im Kapitel 3.2 beschrieben und eine verbesserte Kommunikation mit den Kunden/Kundinnen, die mit neuen Marketingansätzen wie im Kapitel 3.3 beschrieben, wie z.B. dem Social-Media-Marketing, einhergeht.

Die Einzelhändler/Einzelhändlerinnen sollten aber auch bemüht sein, den Erlebniswert ihres Geschäfts für die Kunden/Kundinnen zu steigern. Neben einer interessanten und ansprechenden Gestaltung der Verkaufsflächen gehören hierzu auch ein Eventmarketing und ein Erlebnismarketing. Gerade für kleinere Händler/Händlerinnen sind solche Anforderungen aber auch mit höheren Kosten verbunden, sodass befürchtet werden muss, dass durch die Umsetzung der neuen Trends die Marktkonsolidierung voranschreiten wird.

Häufig sind es gerade die kleinen Einzelhändler/Einzelhändlerinnen, welche die jungen Käufer-/Käuferinnengruppen nicht ansprechen können, da sie sich nicht an diese anpassen. In strategischer Hinsicht muss der Betreiber/die Betreiberin des Einkaufsgeschäfts deshalb vor allem herausfinden, welche Kunden-/Kundinnengruppen er/sie mit seinem/ihrem Konzept ansprechen will. Das ist nicht in jedem Fall einfach. In bestimmten Situationen empfiehlt sich auch eine Sortimentsverkleinerung, damit eine präzise Fokussierung auf bestimmte Kunden-/Kundinnengruppen von den Kun-

den/Kundinnen auch wahrgenommen werden kann. Das ermöglicht eine bessere Kunden-/Kundinnenansprache.

Für das Betreiben eines Onlinehandels muss in den Einzelhandelsimmobilien die IT-technische Infrastruktur geschaffen werden, die eine permanente Anbindung an das Internet zu jeder Tageszeit gewährleistet. Das wird infolge der technischen Entwicklungen der letzten Jahre aber auch kein Problem mehr darstellen. Worauf bereits hingewiesen wurde, ist, dass die Intensität der Internetpräsenz von der Persönlichkeit des Geschäftsinhabers/der Geschäftsinhaberin und von seiner/ihrer Internetaffinität abhängt.

Für einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des stationären Einzelhandels in Österreich lässt sich anhand der aufgezählten Herausforderungen festhalten, dass sehr vielfältige Möglichkeiten bestehen, die Handelsimmobilien auch für die Zukunft attraktiv zu gestalten. Die mit dem stationären Einzelhandel verbundenen Vorteile sollten an die Konsumenten/Konsumentinnen herangetragen werden. Ein größtmöglicher Kunden-/Kundinnennutzen sollte auch für die Zukunft im Fokus der Inhaber/Inhaberinnen liegen. Durch die Einrichtung eines Multikanalsystems kann es für die Zukunft gelingen, den in den letzten Jahren etwas rückläufigen stationären Einzelhandel wieder zu beleben.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

*Alda, W. / Hirschner, J. (2014): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, Grundlagen für die Praxis, Berlin Heidelberg.*

*AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule (2013, Hrsg.): Handel 2020 – Aktuelle Entwicklungen in ausgewählten Bereichen des Handels in Österreich, Wien.*

*Babka, S. (2016): Social Media für Führungskräfte, Behalten Sie das Steuer in der Hand, Wiesbaden.*

*Bienert, S. (2005): Grundlagen der Bewertung von Spezial- bzw. Sonderimmobilien, in: Bienert, S. (Hrsg.), Bewertung von Spezialimmobilien, Risiken, Benchmarks und Methoden, S. 3-26.*

*Brauer, K.-U. (2013): Einführung in die Immobilienwirtschaft, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.) Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Auflage, Recht — Steuern — Marketing — Finanzierung — Bestandsmanagement — Projektentwicklung, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 3-58.*

*Brauer, K.-U. (2013): Immobilienprojektentwicklung, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.) Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Auflage, Recht — Steuern — Marketing — Finanzierung — Bestandsmanagement — Projektentwicklung, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 609-655.*

*Bruhn, M. (1995): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden.*

*Ceyp, M./Scupin, J.-P. (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing, Konzepte, Massnahmen und Praxisbeispiele, Wiesbaden.*

*Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Springer, Berlin/Heidelberg.*

*EHL Immobilien GmbH (2015, Hrsg.): Geschäftsflächenbericht Österreich – Herbst 2015, Wien.*

*Elrott, R./Petersen, O. (2005): Bewertung von Shopping-Centern, in: Bienert, S. (Hrsg.), Bewertung von Spezialimmobilien, Risiken, Benchmarks und Methoden, S. 153-180.*

*Fleer, J.* (2016): Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels. Eine kaufprozessphasenübergreifende Untersuchung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

*Flick, U.* (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methode, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg.

*Flick, U.* (2002): Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg.

*Haas, A./Bowen, M.* (2016): Neue Medien im Vertrieb – State of the Art und Potenziale, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg.), Digitalisierung im Vertrieb, Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, Wiesbaden, S. 29-45.

*Häder, M.* (2015): Empirische Sozialforschung, Eine Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden.

*Heinemann, G.* (2016): Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce. 7. Aufl., Springer Fachmedien, Wiesbaden.

*Hungenberg, H.* (2014): Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Aufl, Wiesbaden.

*Jahoda, M./Morton-Cook, S.W.* (1974): Die Technik der Auswertung: Analyse und Interpretation, in: König, R. (Hrsg.), Das Interview, Formen-Technik-Auswertung, Köln.

*Kaiser, R.* (2014): Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden.

*Kemper, G. K./Altenschmidt, W.* (2005): Bewertung von innerstädtischen Einzelhandelslagen, in: Bienert, S. (Hrsg.), Bewertung von Spezialimmobilien, Risiken, Benchmarks und Methoden, S. 135-152.

*KMU Forschung Austria* (2014): Internet-Einzelhandel 2014, Executive Summary, Wien.

*Kreutzer, R. T./Rumler, A./Wille-Baumkauff, B.* (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Ein Praxisleitfaden, Springer, Wiesbaden.

*Leitner, A./Wroblewski, A.* (2002): Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen, ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktsituation, in: Menz, W. (Hrsg.), Das Experteninterview, Theorie, Methode, Anwendung, Opladen.

*Liebold, R./Trinczek, R. (2009): Experteninterview, in: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung - Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 32-56.*

*Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Beltz, Weinheim/Basel.*

*Mayring, P./Brunner, E. (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 669-680.*

*Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden, S. 601-613.*

*Paetzmann, K. (2012): Corporate Governance. Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.*

*Patrizia research (2014): Patrizia Insight, Europäische Gewerbeimmobilienmärkte 2014, Augsburg.*

*Preuß, N./Schöne, B. (2016): Real Estate und Facility Management, Aus Sicht der Consultingpraxis, 4. Aufl., Berlin Heidelberg.*

*RegioPlan Consulting GmbH (2015, Hrsg.): Über den Konsumenten zur Flächengestaltung der Zukunft – Handel findet dort statt, wo die Konsumenten sind, Wien.*

*Reichertz, J. (2016): Qualitative und interpretative Sozialforschung, Eine Einladung, Wiesbaden.*

*Schawel, C./Billing, F. (2014): Top 100 Management Tools, Das wichtigste Buch eines Managers, Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 5. Aufl., Wiesbaden.*

*Venzke, S. (2011): Social Media Marketing, Eine datenschutzrechtliche Orientierungshilfe, in: DuD 2011, S. 387-392.*

*Wollny, V./Paul, H. (2015): Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften, in: Niederberger, M./Wassermann, S. (Hrsg.), Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, S. 189-213.*

## Internetdokument

*Statistik Austria* (2015): Wirtschaftswachstum im Handel, [https://www.statistik.at/web\\_de/intern/Redirect/index.html?dDocName=024176](https://www.statistik.at/web_de/intern/Redirect/index.html?dDocName=024176) [Stand: 10.10.2016], (25.10.2016).

*Statistik Austria* (2016): Handel, Dienstleistungen, Leistungs- und Strukturdaten, [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/handel\\_und\\_dienstleistungen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/handel_und_dienstleistungen/leistungs_und_strukturdaten/index.html), [Stand: 8.10.2016], (28.10.2016)

*Zoidl, F.* (2014): Retail – Branche denkt über ihre Zukunft nach [WWW], <http://derstandard.at/2000007287471/Retail-Branche-denkt-ueber-ihre-Zukunft-nach> [Stand: 24.10.2014], (25.10.2016).