



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

# Masterthesis

## Titel:

Das Factory Outlet Center als erfolgreiche Vertriebsstrategie –  
Untersuchung am Beispiel des FOC Montabaur

## Name:

Anna Engel

## Abgabedatum:

19.08.2016

## Betreuender Prüfer:

Herr Prof. Dr. Oliver Klante

## Zweitgutachter:

Herr Prof. Patrick Kugler

## Fakultät Wirtschaft und Soziales / Design, Medien und Information

Department Wirtschaft

## Studiengang:

Multichannel Trade Management in Textile Business

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Motivation .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau und Methodik.....	3
2 Begriffserklärung und Abgrenzung.....	4
2.1 Definition eines Factory Outlet Centers.....	4
2.2 Merkmale eines Factory Outlet Centers.....	4
2.2.1 Branchen- und Markenmix.....	4
2.2.2 Sortiments- und Preisstruktur .....	6
2.2.3 Verkaufsfläche.....	8
2.2.4 Standorte und Einzugsgebiete.....	13
2.2.5 Zielgruppe .....	17
2.3 Abgrenzung zu ähnlichen Vertriebsstrategien.....	20
2.3.1 Klassische Betriebstypen im stationären Bekleidungseinzelhandel.....	20
2.3.2 FOC-Ähnliche Vertriebsstrategien .....	23
3 Entwicklungsgeschichte der Factory Outlet Center .....	25
3.1 Entstehung in den USA .....	25
3.2 Entwicklung in Europa .....	26
3.3 Entwicklung in Deutschland .....	28
4 Das Fashion Outlet Montabaur .....	30
4.1 Charakteristika des Fashion Outlet Montabaur .....	30
4.1.1 Vorstellung des FOM.....	30
4.1.2 Analyse der FOC-typischen Merkmale.....	31
4.1.3 Das FOM in der Diskussion .....	40

4.2	Entwicklung seit der Eröffnung.....	47
4.2.1	Verlauf der Eröffnungsphase .....	47
4.2.2	Verlauf des ersten Betriebsjahres .....	49
4.2.3	Auswirkungen auf den Einzelhandel in Montabaur und Umgebung .....	51
5	Empirische Untersuchung zur Kundenwahrnehmung von FOC .....	55
5.1	Zielsetzung und statistische Erhebung der Umfrage .....	55
5.2	Aufbau des Fragebogens.....	56
5.3	Auswertung der Umfrageergebnisse.....	58
5.4	Handlungsimplicationen für das Fashion Outlet Montabaur .....	64
5.5	Kritische Reflexion der empirischen Untersuchung .....	66
6	Zukunftsperspektive der Factory Outlet Center .....	68
6.1	Strukturwandel im Einzelhandel.....	68
6.2	Trend zum Erlebniseinkauf .....	71
6.3	Crosschannel- und Omnichannel-Shopping.....	73
6.4	Factory Outlet Center als Bestandteil einer Multichannel-Strategie.....	76
6.5	Multichannel-Perspektiven für das Fashion Outlet Montabaur .....	79
7	Fazit.....	80
	Quellenverzeichnis .....	VI
	Anhang .....	XVII
	Zusammenfassung .....	XXXI
	Erklärung .....	XXXII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Magnetwirkung von Marken .....	5
Abbildung 2: Typologie von Kaufverhaltensmustern .....	19
Abbildung 3: Geografische Lage von Montabaur .....	30
Abbildung 4: Luftaufnahme des ICE-Parks in Montabaur .....	35
Abbildung 5: Nachbarstädte Montabours im Umkreis von 100 km .....	37
Abbildung 6: Fußgängerzone in Montabaur .....	51
Abbildung 7: Besuchshäufigkeit und Fahrbereitschaft.....	59
Abbildung 8: Beurteilung von FOC-Aspekten aus Kundensicht.....	62
Abbildung 9: Einstellung der Kunden gegenüber FOC.....	63
Abbildung 10: Vorwärtsintegration – Hersteller agieren als Vertikale .....	70
Abbildung 11: Vertriebskanäle des Bekleidungseinzelhandels.....	74
Abbildung 12: 7C-Erfolgsfaktoren des Crosschannel-Managements im Handel.....	78

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Mindestbetriebsgrößen einzelner Ladeneinheiten in Factory Outlet Centern .....	10
Tabelle 2: Raumleistung von Textilwaren, Bekleidung und Lingerie/Unterwäsche .....	11
Tabelle 3: Räumliche Besucherzusammensetzung ausgewählter Outlet Center.....	15
Tabelle 4: Geplante FOC in Mittel- und Osteuropa, Stand Herbst 2015 .....	27
Tabelle 5: Sortimentsstruktur des Fashion Outlet Montabaur .....	32
Tabelle 6: Markenstruktur des Fashion Outlet Montabaur .....	33
Tabelle 7: Einzelhandel in Montabaur .....	52
Tabelle 8: Demographie der Umfrageteilnehmer.....	58
Tabelle 9: Verweildauer und Pro-Kopf-Ausgaben .....	60
Tabelle 10: Markenpräferenzen .....	61

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BGH	Bundesgerichtshof
BTE	Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
CBRE	CB Richard Ellis GmbH
DOB	Damenoberbekleidung
EY	Ernst & Young
FOC	Factory Outlet Center
FOM	Fashion Outlet Montabaur
GB	Großbritannien
HAKA	Herrenoberbekleidung
HDE	Handelsverband Deutschland
ICSC	International Council of Shopping Centers
IHK	Industrie- und Handelskammer
KIKO	Kinderkonfektion
LEP	Landesentwicklungsprogramm
OCM	Outletcity Metzingen
OLG	Oberlandesgericht
OVG	Oberverwaltungsgericht
Tab.	Tabelle
ZOB	Zentraler Omnibusbahnhof

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Motivation

Derzeit gibt es in Deutschland 15 Factory Outlet Center (FOC). Die Größten von ihnen befinden sich in Metzingen, in Zweibrücken und in Neumünster, wo kauffreudigen Kunden auf über 20.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche Markenware zu stark reduzierten Preisen angeboten wird.<sup>1</sup> Einst als Resterampe belächelt, stellen die Outlet Center mittlerweile einen festen Bestandteil in der deutschen Einzelhandelslandschaft dar, der für die beteiligten Hersteller weit mehr Relevanz hat, als viele vermuten mögen. Fabrikverkäufe gab es natürlich schon lange bevor die FOC-Welle Mitte der 1990er Jahre Deutschland erreichte. Dabei handelte es sich allerdings um kleine Verkaufsstätten, die in der Regel unmittelbar an die Produktionsstätten angeschlossen waren. Mit der zunehmenden Verlagerung der Textilproduktion ins Ausland und dem Markteintritt professioneller Outlet-Betreiber, vor allem aus den USA, entwickelte sich aus den ursprünglichen Fabrikverkäufen eine völlig neue Betriebsform. Heute sind FOC wertvolle Umsatzgaranten für große Modehersteller, die über diesen Verkaufskanal nicht nur Restbestände abfließen lassen, sondern eigens Ware für ihre Outletflächen produzieren. Günstige Rahmenbedingungen und die Vermeidung von intermediären Handelsstufen sorgen für profitable Margen selbst bei starken Preisnachlässen. Daher ist die Nachfrage nach Outlet-Stores hoch, was FOC auch für Investoren zu attraktiven Objekten macht. Entsprechend hoch ist die Zahl an Projekten, die sich derzeit in Deutschland in Planung befinden. Sechs Center befinden sich in der fortgeschrittenen Planungsphase, neun weitere Center sind angedacht.<sup>2</sup> Allerdings werden es nicht alle Projekte bis hin zu Realisierung schaffen, was zum einen an den komplexen Genehmigungsverfahren in Deutschland liegt. Zum anderen gibt es auch hier eine Sättigungsgrenze, die irgendwann erreicht sein wird. Für neu eröffnete FOC stellt sich also die Frage, wie eine erfolgreiche Strategie aussehen kann, um sich langfristig am Markt zu etablieren. Eines der neuesten Factory Outlet Center ist seit Juli 2015 in Betrieb. Das Fashion Outlet Montabaur (FOM) liegt direkt an einer der Hauptverkehrsachsen Deutschlands, der Autobahn A3, in der Mitte zwischen Köln und Frankfurt am Main. Beide Großstädte liegen weniger als eine Stunde Fahrzeit vom Outlet entfernt, und mit dem ICE lässt sich die Strecke sogar noch schneller bewältigen. Nun soll das FOM Besucher aus der ganzen Region anziehen und auch überregional als Shopping-Destination bekannt gemacht werden. Die Erwartungen sind hoch – in der eher strukturschwachen Region Westerwald

---

<sup>1</sup> Vgl. o. V. – ecostra GmbH (Hrsg.): Outlet Centres in Europe, Wiesbaden 2016, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S.14 ff.

erhofft man sich von dem Outlet Center positive Impulse, die für Aufschwung in der Provinz sorgen sollen. Im Vorfeld der Eröffnung gab es jedoch nicht nur Befürworter des Bauvorhabens. Kritiker sahen darin keine Bereicherung, sondern eine Bedrohung für die Geschäfte in der Innenstadt. Auch andere umliegende Gemeinden klagten, da sie Einbußen im Einzelhandel der eigenen Städte befürchteten. Darüber hinaus musste sich das FOM gegen einen konkurrierenden Outlet-Betreiber zur Wehr setzen, der eine Verletzung der sogenannten Radiusklausel gegeben sah. Im Frühjahr 2015 entschied das Bundeskartellamt jedoch zugunsten des FOM, und somit war der Weg zur Eröffnung schließlich frei. Ein Jahr später stellt sich nun die Frage: Erfüllt das Fashion Outlet Montabaur die Erwartungen? Konnte der anfängliche Erfolg aufrecht erhalten werden oder haben sich die Befürchtungen der Kritiker am Ende bewahrheitet? Anhand dieser Leitfrage soll sich die vorliegende Masterarbeit dem Thema Factory Outlet Center nähern und eine fundierte Untersuchung anhand des Beispiels Fashion Outlet Montabaur liefern.

## **1.2 Zielsetzung**

In den Bau des FOC in Montabaur wurde viel investiert. Nun müssen die Betreiber nicht nur beweisen, dass sich das Outlet finanziell rechnet, sondern auch Skeptiker davon überzeugen, dass Montabaur ganzheitlich von dem Projekt profitiert. Die erfolgreichen Eröffnungstage im Sommer 2015 waren ein erstes positives Signal, doch wie wird sich das Outlet auf lange Sicht entwickeln? An diese Kernfrage schließen sich folgende Hilfsfragestellungen an, die deren Beantwortung unterstützen sollen:

1. Sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Outletbetrieb gegeben?
2. Was charakterisierte die langjährige Diskussion um das FOM im Vorfeld der Eröffnung und inwieweit wurden kritische Bedenken bestätigt oder ausgeräumt?
3. Wie verlief das erste Jahr nach der Eröffnung?
4. Inwiefern wirkt sich die Eröffnung des FOM auf den Einzelhandel in der Innenstadt Montabours aus?
5. Erfüllt das Outlet mit seinem Angebot die Erwartungen der Kunden?
6. Wie kann der Erfolg des FOM langfristig aufrecht erhalten werden?

Ziel der Masterarbeit ist es, ein erstes Zwischenfazit zu ziehen und die Akzeptanz des FOM regional sowie überregional zu prüfen. Die Fragestellung zielt darauf ab, das Projekt aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, um ein vollständiges Bild abgeben zu können. Sowohl aus unternehmerischer als auch aus Kundensicht soll beleuchtet werden, inwiefern sich Bedenken gegen das FOM bewahrheitet haben oder ob der erhoffte Erfolg eingetreten ist, so wie ihn sich Investoren und Betreiber des Centers vorgestellt haben. Durch die

umfangreiche Analyse aller Einflussfaktoren und mit Hilfe der oben angeführten Fragestellungen soll eine Bewertung des Standortes erfolgen, welche die aktuelle Situation aufzeigt sowie insbesondere einen Ausblick auf die Zukunft des Fashion Outlet Centers gibt. Durch die kritische Auseinandersetzung mit dem Projekt Fashion Outlet Montabaur soll abschließend die Frage beantwortet werden, ob sich das Outlet langfristig gegen Mitbewerber durchsetzen und erfolgreich betrieben werden kann. Dazu werden die Voraussetzungen geprüft und anschließend Handlungsempfehlungen für eine langfristige Erfolgsstrategie ausgesprochen.

### **1.3 Aufbau und Methodik**

Zu Beginn der Masterarbeit sollen die theoretischen Grundlagen erarbeitet werden. Dazu zählen die Definition des Factory Outlet Center Begriffs, die ausführliche Beschreibung der relevanten Merkmale von FOC, sowie die Abgrenzung dieser Vertriebsform gegenüber anderen Formaten. Des Weiteren soll die geschichtliche Entstehung von Outlet Centern und deren Entwicklung im Ursprungsland USA sowie in Europa und insbesondere in Deutschland erörtert werden. Anschließend erfolgt eine Standortanalyse des FOC in Montabaur, basierend auf den im ersten Teil der Thesis herausgearbeiteten Merkmalen von Outlet Centern. Zudem erfolgt eine Betrachtung des ersten Betriebsjahres und der Auswirkung des FOM auf den Einzelhandel in der Region.

Nach der Standortanalyse des FOM wird die Wahrnehmung von FOC aus Kundensicht anhand einer empirischen Untersuchung überprüft. Dazu wird eine Online-Umfrage durchgeführt, welche die Einstellung von Kunden gegenüber FOC sowie deren Erwartungen an ein FOC abfragt. Anhand der Untersuchungsergebnisse werden Handlungsempfehlungen für Factory Outlet Center abgeleitet, die anschließend auf das FOM übertragen werden.

Im letzten Teil der Thesis erfolgt die Bewertung der Zukunftsperspektiven für Factory Outlet Center in Deutschland. Zunächst werden dafür die allgemeinen Veränderungen im stationären Einzelhandel beleuchtet und alternative Vertriebswege im Sinne einer Multichannel-Strategie aufgezeigt. Darauf aufbauend wird erörtert, wie ein Outlet in eine solche Vertriebsstrategie integriert werden kann und inwiefern das Fashion Outlet Montabaur von diesen Entwicklungen profitieren kann. Abschließend werden die Ergebnisse in einem Fazit zusammengefasst.

## 2 Begriffserklärung und Abgrenzung

### 2.1 Definition eines Factory Outlet Centers

Das Factory Outlet Center stellt eine Form des direkten Vertriebs dar,<sup>3</sup> bei der Hersteller unter Vermeidung eines Zwischenhändlers ihre Ware in eigenen Stores direkt an den Endkunden verkaufen.<sup>4</sup> Dies bietet den Vorteil, dass der Verkaufsprozess zwischen Hersteller und Endverbraucher in unmittelbarem Kontakt selbst gestaltet werden kann.<sup>5</sup> Charakteristisch beim Outlet ist dabei das Anbieten der Produkte zu deutlich günstigeren Preisen im Vergleich zum regulären Handel. Im Factory Outlet Center können Verbraucher mit Preisnachlässen zwischen 20 und 70% auf den Schwarzpreis rechnen,<sup>6</sup> was einerseits aus dem Kostenvorteil des direkten Vertriebsweges resultiert und zum anderen der Wareneinsparungen geschuldet ist. In der Regel handelt es sich bei der angebotenen Ware um Artikel zweiter Wahl, um Vorsaisonartikel oder um Restbestände aus Überproduktionen, wodurch die hohen Preisnachlässe zustande kommen.<sup>7</sup> Von einem Factory Outlet Center spricht man, wenn eine Agglomeration mehrerer Fachgeschäfte unterschiedlicher Hersteller in einem gemeinsamen Gebäudekomplex vorliegt, welcher von einer Betreibergesellschaft zentral verwaltet wird. Dabei obliegen dem Betreiber die Planung, die Entwicklung sowie das Management des Centers.<sup>8</sup> Weiterhin kennzeichnend sind ein dezentraler Standort sowie eine Gesamtverkaufsfläche von mehreren 1.000 m<sup>2</sup>,<sup>9</sup> wobei die Sortimente der Stores überwiegend branchengleich sind oder sich gegenseitig ergänzen.<sup>10</sup>

### 2.2 Merkmale eines Factory Outlet Centers

#### 2.2.1 Branchen- und Markenmix

Zum Verkauf in Factory Outlet Centern eignet sich vor allem solche Ware, die über einen relativ kurzen Produktlebenszyklus verfügt. Diese kann der Hersteller über den Outlet-Kanal abfließen lassen, sobald im regulären Einzelhandel Platz für neue Ware geschaffen werden muss. Zu diesen Gütern zählen auch Bekleidungsartikel, da sie an schnelllebige Trends in

---

<sup>3</sup> Vgl. Bernecker, M.: 30 Minuten Basiswissen Marketing, 2. Aufl., Offenbach 2012, S. 83.

<sup>4</sup> Vgl. Seibert, H.: Englische Wirtschaftsbegriffe – Bedeutung und Zusammenhänge, Freiburg 2012, S. 94.

<sup>5</sup> Vgl. Bernecker, M. (2012): S. 83.

<sup>6</sup> Vgl. Börschig, D. / Sturfels, D.: Betriebsformen, Zentren- und Lagertypen, in: Soethe, R. / Rohmert, W. (Hrsg.): Einzelhandelsimmobilien, Freiburg 2010, S. 59.

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Theis, H.: Handbuch Handelsmarketing: Bd. 1, Erfolgreiche Strategien und Instrumente im Handelsmarketing, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2007, S. 233.

<sup>9</sup> Vgl. Czech-Winkelmann, S.: Lexikon Sortimentspolitik: Gestaltung – Schnittstellen – Management – Kennzahlen, Frankfurt am Main 2010, S. 71.

<sup>10</sup> Vgl. Becker, S. / Berentzen, J.: Handelsagglomerationen – Makrostrategierahmen für Sortimentsentscheidungen im Handel, in: Ahlert, D. et al. (Hrsg.): Sortimentsstrategien in Industrie und Handel, Frankfurt am Main 2009, S. 149.

der Modeindustrie geknüpft sind.<sup>11</sup> Daher bietet sich das Factory Outlet als Vertriebskanal für genau diese Hersteller an. Dies zeigt sich auch an der Mieterstruktur in FOC, welche durch Bekleidungs- und Schuhhersteller dominiert wird. Zusammen belegen sie in der Regel mehr als 50% der Verkaufsfläche und erwirtschaften in etwa 70% des Gesamtumsatzes.<sup>12</sup> Ergänzend werden häufig Haushaltswaren, Parfümerieartikel, Glas und Porzellan<sup>13</sup> sowie Heimtextilien und Uhren/Schmuck angeboten.<sup>14</sup> Dass Branchenagglomeration die Standortattraktivität erhöht, zeigt sich zum Beispiel an den Innenstadtlagen vieler deutscher Großstädte. In Frankfurt am Main etwa konzentriert sich der Bekleidungseinzelhandel an der Hauptwache und in der Zeil, während sich in der Schillerstraße vorwiegend Antiquitätenläden finden und die Limbecker Straße aufgrund der vielen Feinkostgeschäfte vom Volksmund „Freßgass“ getauft wurde.<sup>15</sup> Simultan lässt sich dies auch auf die Verdichtung von Bekleidungsherstellern in Factory Outlet Centern übertragen.

Neben dem richtigen Branchenmix hängt der Erfolg eines FOC auch von den angebotenen Marken ab. Um eine hohe Anziehungskraft zu entwickeln sollte ein Center daher über einen sorgfältig ausgewählten Markenmix verfügen.<sup>16</sup> Dabei kann zwischen drei Kategorien unterschieden werden, wie folgende Abbildung (Abb.) zeigt:

A-Marke	B-Marke	C-Marke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• International bekannt</li> <li>• Mittel- bis hochpreisige Marken</li> <li>• Sport- oder Bekleidungsbranche</li> <li>• Sehr hohe Anziehungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National und international bekannt</li> <li>• Mittleres Preissegment</li> <li>• Bekleidungsbranche</li> <li>• Hohe Anziehungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National und regional bekannt</li> <li>• Unteres bis mittleres Preissegment</li> <li>• Branchenübergreifend</li> <li>• Mittlere bis hohe Anziehungskraft</li> </ul>

**Abbildung 1: Magnetwirkung von Marken**

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Buchsteiner, S.: Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, [https://www.heuer-dialog.de/aktuell/08.10.2010], (Erstelldatum: 08.10.2010; Verfügbarkeitsdatum: 07.04.2016).

<sup>11</sup> Vgl. o. V. – IFH Retail Consultants GmbH (Hrsg.): Factory Outlets und FOCs, [http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Betriebsform/Sonderformen/Factory\_Outlets\_FOC], (Erstelldatum: 2014; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2016).

<sup>12</sup> Vgl. Pfeiffer, E.: Betriebstypen und Zentren, in: Everling, O. / Jahn, O. / Kammermeier, E. (Hrsg.): Rating von Einzelhandelsimmobilien – Qualität, Potenziale und Risiken sicher bewerten, Wiesbaden 2009, S. 45.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> Vgl. o. V. – IHK Stade (Hrsg.): Merkblatt Definition Factory Outlet Center, [http://www.stade.ihk24.de/blob/stdihk24/standortpolitik/downloads/1697092/9afc6df302d1730b99febbce014d0911/Merkmale\_eines\_Factory-Outlet-Centers-data.pdf], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2016).

<sup>15</sup> Vgl. Fickel, F.: Optimale Standortwahl im Einzelhandel – Den Wettbewerb um den Kunden gewinnen, Wiesbaden 1997, S. 110.

<sup>16</sup> Vgl. Buchsteiner, S.: Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, [https://www.heuer-dialog.de/aktuell/08.10.2010], (Erstelldatum: 08.10.2010; Verfügbarkeitsdatum: 07.04.2016).

In einer Studie untersuchten CB Richard Ellis (CBRE) und ecostra<sup>17</sup> im Jahr 2009 erstmals die Markenportfolios europäischer Factory Outlet Center im Hinblick auf deren Anziehungskraft auf die Kunden. Bei der Betrachtung des Marken- und Branchenmixes zeigte sich, dass die führenden Center über eine erkennbar höhere Markenkompetenz verfügten als ihre Mitbewerber, indem sie einen erhöhten Anteil an A- und B-Marken aufwiesen. Folglich ist die Magnetwirkung eines Factory Outlets Centers umso höher, je größer dessen Anteil an A- und B-Marken ist.<sup>18</sup> Da FOC im Gegensatz zu klassischen Shoppingcentern keine großflächigen Ankerbetriebe beherbergen, welche die Kunden in das Center locken, muss die Attraktivität auf andere Art und Weise generiert werden. Daher sind Outlet Center auf die gemeinsame Anziehungskraft angewiesen, die sich aus dem gebündelten Angebot an Markenartikeln ergibt. Innerhalb dieses Markenverbundes kommt den A-Marken dabei eine besondere Bedeutung zu.<sup>19</sup>

### **2.2.2 Sortiments- und Preisstruktur**

Die Sortimentsgestaltung in Factory Outlet Centern stellt sich bis auf wenige Abweichungen, z. B. aufgrund spezifischer Betreiber- oder Standortbestimmungen, stets gleich dar. Wie bereits erwähnt besteht ein Großteil des in FOC angebotenen Sortiments aus Bekleidungsartikeln (inklusive Sportbekleidung), welche in etwa 60 bis 70% der Produktpalette ausmachen. Schuh- und Lederwaren nehmen circa 10 bis 20% der Verkaufsfläche ein, während das restliche Sortiment durch Heimtextilien, Porzellan, Schmuck, Haushaltswaren und Parfümerie- bzw. Kosmetikartikel ergänzt wird.<sup>20</sup> Die Besonderheit eines FOC liegt aber vor allem in der Sortimentskonzeption, durch welche sich die Outlet Center von anderen Vertriebsformen abgrenzen. Zu den üblicherweise in FOC angebotenen Waren zählen neben Artikeln vergangener Saisons Güter zweiter Wahl, Teile aus Musterkollektionen, Restanten und Überschusswaren.<sup>21</sup> Dabei profitieren die Kunden von den erheblich reduzierten Preisen, während die Händler über das Outlet ihre Überhangware abfließen lassen können – zumindest war das ursprünglich einmal das Prinzip, auf dem die Factory Outlet Center beruhten. Mittlerweile gehen Experten jedoch davon aus, dass die Hersteller gezielt Ware für ihre Outlets produzieren, da sich der Kanal

---

<sup>17</sup> Die CB Richard Ellis GmbH und die ecostra GmbH sind zwei Unternehmensberatungen, die im Bereich der gewerblichen Immobilienentwicklung tätig sind. Gemeinsam veröffentlichten sie 2009 den „Factory Outlet Center Performance – European Report 2009“.

<sup>18</sup> Vgl. Buchsteiner, S. (2010).

<sup>19</sup> Vgl. Will, J.: Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 366.

<sup>20</sup> Vgl. Will, J. et. al.: The big ecostra Outlet Center Handbook Europe 2011, Wiesbaden 2011, S. 6.

<sup>21</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 367.

zu einem profitablen Geschäftszweig entwickelt hat.<sup>22</sup> 2015 berichtete RTL über diesen Sachverhalt und sprach unter anderem mit einem Zulieferer in der Türkei. Dieser schätzt, dass etwa 70 bis 80% der Outlet-Ware von Bekleidungsherstellern eigens für diesen Kanal produziert werden. Von 30 bis 40% gehen andere Branchenbeobachter laut RTL aus. Zudem sei die Qualität dieser speziellen Outlet-Ware geringer als die der regulären Kollektionsteile, wodurch die extrem niedrigen Preise ermöglicht würden.<sup>23</sup> Auch der Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) hält es für unwahrscheinlich, dass die heute hochprofessionell gemanagten Outlet Center lediglich Altwaren, Restanten sowie B-Ware vertreiben.<sup>24</sup> In einer Pressemitteilung warnt der BTE davor, die Kunden durch minderwertige Markenware in die Irre zu führen: *„Minderwertige Ware als vermeintliches Markenschnäppchen an unkritische bzw. unwissende Kunden zu verkaufen, ist kein nachhaltiges Geschäftsmodell. Es diskreditiert vielmehr die Preisgestaltung des seriösen Fachhandelspartners und schädigt damit auch das Image der Marke.“*<sup>25</sup> Stattdessen fordert der BTE, die Outlet-Ware strikt auf Warenrücknahmen zu beschränken und aktuelle Ware vom Verkauf auszuschließen, genauso wie gezielt produzierte und gar minderwertige Artikel. Des Weiteren fordert der Verband die Einhaltung einer Frist von mindestens sechs Monaten nach Auslieferung an die Handelspartner, bevor die Ware auf Outletflächen erscheint.<sup>26</sup> Dies zeigt den Konflikt zwischen regulärem Einzelhandel und dem Outlet-Geschäft auf, der sich aus der Entwicklung der FOC ergibt. In der Vergangenheit waren Outlets geprägt von Ladengeschäften mit einfacher Ausstattung, in denen die Kunden auf fachkundige Beratung weitgehend verzichten mussten. Stattdessen setzte man auf Selbstbedienung in schmucklosen Läden, die meist fabriknah gelegen waren.<sup>27</sup> Im Laufe der Zeit durchliefen die klassischen Fabrikverkaufsläden jedoch eine Veränderung. Die heutigen Outlet Center sind nicht nur optisch ansprechend, sondern ähneln auch in Bezug auf Ladenbau und Sortiment immer mehr den Fachgeschäften der Hersteller.<sup>28</sup> Normalerweise sind keine kompletten Kollektionen der Marken im Outlet verfügbar, und die angebotenen Größen und Farben sind eher wahllos kombiniert. Es finden sich jedoch immer häufiger Hersteller, die von diesem Prinzip abweichen und aktuelle Ware sowie eine sowohl breite als auch tiefe Produktpalette

---

<sup>22</sup> Vgl. Bernard, A.: Das Prinzip Outlet, [<http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/24400/Outlet>], (Erstelldatum: 2008; Verfügbarkeitsdatum: 13.05.2016).

<sup>23</sup> Vgl. o. V. – Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (Hrsg.): BTW-Apell: Nur Alt- und B-Ware in FOCs anbieten!, [<http://www.bte.de/BTE-Appell%3A-Nur-Alt--und-B-Ware-in-FOCs-anbieten%21>], (Erstelldatum: 11.04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 13.05.2016).

<sup>24</sup> Vgl. ebd.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> Vgl. ebd.

<sup>27</sup> Vgl. Theis, H. (2007), S. 230.

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

in ihren Outlets anbieten.<sup>29</sup> Dadurch verschwimmen die Grenzen zwischen den Sortimenten des Fachhandels und des Outlethandels zunehmend. Hinzu kommt die aggressive Preispolitik in FOC. Nachlässe von mindestens 25 bis 30% gegenüber dem Schwarzpreis müssen von den Herstellern garantiert werden. Dies wird üblicherweise im Mietvertrag mit dem Betreiber festgeschrieben. Zudem ist es gesetzlich vorgeschrieben, eine doppelte Preisauszeichnung vorzunehmen, welche sowohl die unverbindliche Preisempfehlung für den Fachhandel als auch den Outletpreis wiedergibt. So soll mehr Transparenz für den Kunden geschaffen werden.<sup>30</sup> Der BTE sieht diese Entwicklung allerdings kritisch, da bei fast deckungsgleichen Sortimenten die Akzeptanz regulärer Preise beim Verbraucher immer weiter sinke.<sup>31</sup> Da das Hauptmerkmal eines Outlet Centers jedoch der immerwährend garantierte Preisnachlass auf den Schwarzpreis ist, lässt sich dieser Konflikt kaum auflösen. Stattdessen muss sich der Fachhandel auf seine Stärken, beispielsweise im Kundenservice, konzentrieren, um nicht zunehmend in einen Preiskampf mit den Outlets zu geraten.

### **2.2.3 Verkaufsfläche**

Ähnlich einem Shoppingcenter handelt es sich bei einem FOC um den räumlichen Zusammenschluss von Ladenflächen unterschiedlicher Markenhersteller innerhalb eines Gebäudekomplexes. Bezüglich der Anzahl der Geschäfte sowie der Gesamtverkaufsfläche finden sich in der Literatur verschiedene Angaben, jedoch sind die Abweichungen untereinander gering. Die vorliegende Untersuchung richtet sich nach der aktuellen Definition der ecostra GmbH, welche in deren Marktanalyse „Outlet Centres in Europe“ veröffentlicht wurde. Darin wird eine Nettoverkaufsfläche<sup>32</sup> von mindestens 5.000 m<sup>2</sup> für FOC festgelegt. Darüber hinaus gilt eine Anzahl von 20 Stores oder mehr als maßgeblich für die Kategorisierung als Factory Outlet Center.<sup>33</sup> Neben dieser theoretischen Definition kann jedoch festgehalten werden, dass für den Erfolg eines FOC das Erreichen einer „kritischen Größe“ angestrebt werden sollte. So zeigt sich aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre, dass eine Nettoverkaufsfläche von ca. 8.000 – 9.000 m<sup>2</sup><sup>34</sup> und eine Store-Anzahl von 35 – 40 Einheiten gute Voraussetzungen für das effiziente Betreiben eines FOC bieten.<sup>35</sup>

Bei der architektonischen Gestaltung der Verkaufsfläche kann im Wesentlichen zwischen drei Typen unterschieden werden:

---

<sup>29</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 6.

<sup>30</sup> Vgl. ebd.

<sup>31</sup> Vgl. Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (2016).

<sup>32</sup> Die Nettoverkaufsfläche bezeichnet die reine Verkaufsfläche. Weitere Räumlichkeiten wie z. B. Büro- oder Lagerflächen sind darin nicht enthalten.

<sup>33</sup> Vgl. ecostra GmbH (2016), S. 2.

<sup>34</sup> Entsprechende Bruttogrundfläche: ca. 10.000 – 11.000 m<sup>2</sup>.

<sup>35</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 5.

1. **Das Strip-Center:** Die Ladengeschäfte sind linear angeordnet, häufig in L-Form oder in Form eines Hufeisens.<sup>36</sup>
2. **Die Shoppingmall:** Kennzeichnend ist eine geschlossene, kompakte Bauweise, welche der Architektonik eines innerstädtischen Einkaufszentrums ähnelt. Mehrstöckige Ladenflächen sind möglich, üblicherweise sind die Gebäude jedoch auf maximal zwei Stockwerke begrenzt.<sup>37</sup>
3. **Das Outlet-Village:** Die Outlet Stores sind entlang eines Geflechts von Straßen und Kreuzungen platziert, wodurch beim Besucher der Eindruck eines Shopping-Dorfes entsteht. Oft fließen beim Bau regionale Besonderheiten in die architektonische Gestaltung mit ein.<sup>38</sup>

Eine neue Form des Factory Outlet Center Designs stellt das City Outlet Bad Münstereifel dar, welches im August 2014 eröffnet wurde. In der Eifler Kleinstadt wurde ein völlig neues Konzept entworfen, um dem Leerstand in der Innenstadt von Bad Münstereifel entgegenzuwirken. Statt moderne Neubauten zu errichten wurden die Outlet Stores in historischen Häusern aus dem Mittelalter untergebracht, die sich über die gesamte Altstadt verteilen. So soll die bestehende Verkaufsfläche genutzt und die Innenstadt wiederbelebt werden.<sup>39</sup> Dieses in Europa bis dahin einzigartige Outlet-Konzept unterscheidet sich lediglich in der Bauweise von allen anderen FOC, während alle übrigen Faktoren gleich bleiben.<sup>40</sup> Ecostra führte dafür unlängst die Bezeichnung „Organized Outlet Organization“ ein, um das Konzept von üblichen Factory Outlet Centern abzugrenzen.<sup>41</sup> Sollte sich dieser Ansatz als erfolgreich erweisen, könnte er auch anderen kleinen oder mittelgroßen Städten als Vorbild dienen. Rund ein Jahr nach der Eröffnung zogen sowohl die Outlet-Betreiber als auch die lokal ansässigen Einzelhändler und Gastronomen Bilanz. Das Ergebnis ist allerdings gemischt. Laut Betreibern und auch einer Sprecherin der Stadt Bad Münstereifel hat sich der erhoffte Zulauf eingestellt, die Stadt wird nun stärker von Besuchern frequentiert als zuvor. Zudem arbeite man daran, weitere attraktive Mieter für das Outlet zu gewinnen. Einzelhändler und Gastronomen beklagen dagegen den Wegfall zahlreicher

---

<sup>36</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 4.

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. Gassmann, M.: Eine Mittelalterstadt wird zum Mega-Outlet-Center, [<http://www.welt.de/wirtschaft/article131200646/Eine-Mittelalterstadt-wird-zum-Mega-Outlet-Center.html>], (Erstelldatum: 14.08.2014; Verfügbarkeitsdatum: 22.04.2016).

<sup>40</sup> Vgl. o. V. – Deal Magazin (Hrsg.): Kommt in Deutschland jetzt die Welle der City-Outlet-Center?, [<http://www.deal-magazin.com/news/5/49138/Kommt-in-Deutschland-jetzt-die-Welle-der-City-Outlet-Center?>], (Erstelldatum: 15.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 22.04.2016).

<sup>41</sup> Vgl. ecostra GmbH (2016), S. 2 f.

Sonntagsöffnungen, vereinzelt wurden sogar rückläufige Umsatzzahlen gemeldet.<sup>42</sup> Ob sich das Modell „Organized Outlet Organization“ zukünftig in der Branche etablieren wird bleibt daher abzuwarten.

Eine weitere Ausnahme bildet die Outletcity Metzingen. Zwar stellt sie die derzeit größte zusammenhängende Outletfläche in Deutschland dar, jedoch muss sie als Sonderform betrachtet werden, da sie nicht im Sinne eines klassischen FOC von einem Betreiber gemanagt wird. Stattdessen entwickelte sich das Outlet aus einem Fabrikverkauf der Firma Hugo Boss heraus, in dessen unmittelbarer Nähe sich weitere Outlet Stores ansiedelten.<sup>43</sup> Da Metzingen jedoch zu den bekanntesten Factory Outlets in Deutschland zählt wird es häufig in Betrachtungen bezüglich FOC einbezogen.

Neben der architektonischen Gestaltung wird die Verkaufsfläche in einem FOC dadurch charakterisiert, dass es, wie bereits angesprochen, üblicherweise keine sogenannten Ankermieter gibt, welche eine überdurchschnittlich große Ladeneinheit anmieten und dadurch die Anziehungskraft des Centers auf den Verbraucher erhöhen (siehe Kapitel 2.2.1). Stattdessen variieren die Ladenflächen in einem FOC untereinander weniger stark und bewegen sich in einem Rahmen von ca. 100 bis 300 m<sup>2</sup>.<sup>44</sup> Je nach Branche kann dieser Wert auch unterschritten werden. Laut einer Studie der BBE Handelsberatung GmbH in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie stellen sich die Storegrößen innerhalb eines FOC wie folgt dar:

<b>Branche</b>	<b>Mindestbetriebsgröße im FOC</b>
<b>Glas, Porzellan, Keramik, Geschenkartikel, Hausrat</b>	Ca. 50 m <sup>2</sup>
<b>Lederwaren</b>	Ca. 80 m <sup>2</sup>
<b>Bekleidung</b>	Ca. 100 m <sup>2</sup>
<b>Schuhe</b>	Ca. 150 m <sup>2</sup>

**Tabelle 1: Mindestbetriebsgrößen einzelner Ladeneinheiten in Factory Outlet Centern**

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BBE Handelsunternehmen GmbH / Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.): Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel 2010, München 2011, S. 15 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Klees, N.: Ein Jahr Outlet in Bad Münstereifel – Stadt belebt, Kritik bleibt, [http://www.general-anzeiger-bonn.de/news/wirtschaft/region/Stadt-belebt-Kritik-bleibt-article1694576.html], (Erstelldatum: 06.08.2015; Verfügbarkeitsdatum: 26.04.2016).

<sup>43</sup> Vgl. ecostra GmbH (2016), S. 31.

<sup>44</sup> Vgl. o. V. – BBE Handelsberatung GmbH / Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.): Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel 2010, München 2011, S. 5.

Ein weiterer Aspekt bei der Betrachtung der Verkaufsfläche ist die Flächenproduktivität. Mit durchschnittlich 4.000 €/m<sup>2</sup> pro Jahr liegt die Raumleistung einer FOC-Fläche speziell im Textileinzelhandel über dem Durchschnittswert anderer stationärer Vertriebskanäle.<sup>45</sup> Einen vergleichenden Überblick über die Raumleistung verschiedener Flächen gibt Tabelle 2:

Branche	MIN €/m <sup>2</sup> p.a.	Durchschnitt €/m <sup>2</sup> p.a.	MAX €/m <sup>2</sup> p.a.
Textil-EH mit gemischtem Sortiment (Fachgeschäft)	3.100	3.500	3.900
Textil-EH (Textilkaufhäuser)	2.500	3.000	3.500
Textil-EH (Fachmärkte)	1.000	1.300	1.600
Textil-EH (FOC) <sup>42</sup>	3.000	4.000	5.000

**Tabelle 2: Raumleistung von Textilwaren, Bekleidung und Lingerie/Unterwäsche**

Quelle: o. V. – BBE Handelsberatung GmbH / Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.): Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel 2010, München 2011, S. 25.

Die Tabelle zeigt, dass Verkaufsflächen in Factory Outlet Centern aufgrund ihrer hohen Durchschnittsumsätze für den Textil- und Bekleidungshandel sehr attraktiv sind. Zu beachten gilt jedoch, dass die Raumleistung von hochfrequentierten Standorten teilweise noch deutlich höher ist, als die der FOC-Flächen. Dies gilt insbesondere für 1A-Innenstadtlagen sowie für Einkaufszentren. Die angegebenen Werte geben dagegen den Durchschnitt über alle Standorte hinweg wieder und hängen neben der Gesamtverkaufsfläche auch von der Markenpräsenz ab.<sup>46</sup> FOC-Flächen sind bei den Herstellern jedoch nicht nur wegen der überdurchschnittlich hohen Umsätze pro m<sup>2</sup> begehrt. Attraktive Mietpreise sorgen zusätzlich dafür, dass die Center-Betreiber sich um die Vollvermietung zumeist keine Sorgen machen müssen. Die Miete setzt sich an westeuropäischen Standorten üblicherweise aus mehreren Bestandteilen zusammen. Die sogenannte Basismiete beläuft sich im Durchschnitt auf ca. 25 – 30 €/m<sup>2</sup> pro Monat, kann in etablierten und erfolgreichen Centern aber auch bis zu 60 €/m<sup>2</sup> oder mehr betragen.<sup>47</sup> Hinzu kommt die Umsatzmiete, über die sich die Betreiber eine Umsatzbeteiligung von ca. 8 – 12% sichern, sofern der sich daraus ergebende Betrag die Basismiete überschreitet. Für die Marketingaktivitäten sowie die Dienstleistungen, die der Betreiber zentral für das gesamte Outlet Center übernimmt, werden weiterhin eine Marketingumlage sowie eine Servicegebühr erhoben. Diese beinhaltet zum Beispiel die Reinigung, die Bewachung und das Centermanagement.<sup>48</sup>

Die Laufzeit der Mietverträge in FOC beträgt in 90% der Fälle zehn Jahre. Nur 10% der Verträge beinhalten eine kürzere Mietdauer, wobei Laufzeiten von fünf Jahren oder weniger

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 15 ff.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 25.

<sup>47</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 369.

<sup>48</sup> Vgl. ebd.

nur in seltenen Ausnahmefällen abgeschlossen werden. Besonders bei der Erstvermietung wird jedoch häufig eine kürzere Laufzeit von den Vermietern akzeptiert, wenn sich die Hersteller nicht von Beginn an langfristig an einen neuen Standort binden wollen. Gleichzeitig möchten die Centerbetreiber Laufzeiten von mehr als zehn Jahren vermeiden, um das Risiko der Markenerosion zu umgehen.<sup>49</sup> So können starke Marken an das Outlet Center gebunden und zugleich Risiken minimiert werden. Um diese starken Marken gewinnen zu können, gewähren die Vermieter der FOC bei neu zu eröffnenden Centern oftmals sogenannte Incentives. Solche speziellen Anreize werden Mietern angeboten, die eine Ankerfunktion übernehmen können. Durch den Imagetransfer der Marke auf das FOC erhoffen sich die Betreiber höhere Besucherfrequenzen sowie ein gesteigertes Image des gesamten Centers.<sup>50</sup> Dabei kann zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Incentives unterschieden werden:

1. *Mietfreie Zeiten*: Die Möglichkeit, mietfreie Zeiten zu gewähren besteht, wird aber seitens der Vermieter nur selten angeboten.
2. *Capital Contribution*: Den Mietern werden – z. T. sehr hohe – Baukosten – und Ladeneinrichtungszuschüsse gewährt. Diese Form der Incentives ist durchaus marktüblich.

Die Incentives dienen der Verpflichtung hochkarätiger Mieter. Dies sind beispielweise attraktive Sportmarken wie Adidas oder Nike, oder aber auch Modemarken wie Tommy Hilfiger oder Polo Ralph Lauren. Ihr Einsatz erfolgt daher selektiv und stellt keinesfalls ein Angebot an alle Mietinteressenten dar.<sup>51</sup>

Um die Attraktivität eines FOC-Standortes dauerhaft zu sichern enthalten die Mietverträge in der Regel auch eine Radiusklausel. Diese hindert die Mieter daran, innerhalb eines festgelegten Radius weitere Outlet Stores zu betreiben, sodass eine gewisse Exklusivität des Standortes gewahrt wird.<sup>52</sup> Dieser Radius kann bis zu 150 km groß sein,<sup>53</sup> was für einen erhöhten Wettbewerb um die attraktivsten Mieter unter den Betreiberfirmen sorgt. Schließlich beeinflusst der Mietermix in erheblichem Maße die Fahrtzeit, welche der Kunde bereit ist, für einen Outletbesuch auf sich zu nehmen. Somit wirkt sich die Auswahl der Mieter deutlich auf das Einzugsgebiet eines Factory Outlet Centers aus.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

<sup>50</sup> Vgl. ebd., S. 370.

<sup>51</sup> Vgl. ebd.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 369.

<sup>53</sup> Vgl. ebd.

<sup>54</sup> Nähere Erläuterungen zur Radiusklausel finden sich in Kapitel 4.1.3.

## 2.2.4 Standorte und Einzugsgebiete

Die Kriterien der Standortwahl beim Bau eines Outlet Centers ähneln in ihren Grundzügen denen anderer großflächiger Einzelhandelsimmobilien, beispielsweise denen eines Shopping Centers. Eine gute Verkehrsanbindung, ein ausreichend großes Einzugsgebiet, die potentielle Kaufkraft der Kunden oder das Wettbewerbsumfeld spielen auch bei der Auswahl eines Outletstandortes eine große Rolle.<sup>55</sup> In der Ausgestaltung der Einflussgrößen zeigen sich jedoch Divergenzen zwischen Factory Outlet Centern und anderen stationären Vertriebsformen.<sup>56</sup>

Zunächst einmal besteht der Hauptunterschied bei den Standortanforderungen für ein Outlet Center darin, dass nur in Ausnahmefällen zentrale Innenstadtlagen für ein solches Projekt in Frage kommen. Zum einen liegt dies darin begründet, dass neue Outlet Center in der Regel große Flächen beanspruchen, die innerstädtisch kaum zu realisieren sind. Des Weiteren liegt es im Interesse der Hersteller, welche die Outletflächen mieten, einem Konflikt mit dem Facheinzelhandel aus dem Weg zu gehen. Durch die Ansiedlung in Gewerbegebieten oder auf der „Grünen Wiese“ in der Nähe kleinerer und mittelgroßer Städte<sup>57</sup> kann ein Kannibalisierungseffekt vermieden werden.<sup>58</sup> Sofern Flächengröße und Verkehrslage den Anforderungen entsprechen, können auch teilintegrierte oder städtebaulich integrierte Standorte realisiert werden.<sup>59</sup> Die Nutzung leer stehender, nicht zusammenhängender Gebäude wie im Fall des City Outlet Bad Münstereifel ist zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch eine Ausnahme.

Aufgrund des überwiegend autoorientierten Besucherverhaltens ist die Verfügbarkeit ausreichender Parkplätze bei FOC von großer Bedeutung. Da Outlet Center bevorzugt an dezentralen Standorten gelegen sind, ist das PKW-Aufkommen deutlich höher als bei innerstädtischen Shopping Centern. Daher sollte nach Möglichkeit ein großzügiges Angebot an vorzugsweise ebenerdigen Stellplätzen vorhanden sein. Als Richtwert für ein angemessenes Angebot kann eine Relation von einem Parkplatz pro 12 m<sup>2</sup> Bruttomietfläche angenommen werden.<sup>60</sup> Bei regulären Shopping Centern hängt das Verkehrsverhalten der Besucher dagegen von Lage ab. In der Regel handelt es sich um zentrale Standorte, die für die Verbraucher schnell zu erreichen sind. Die ECE Projektmanagement GmbH,

---

<sup>55</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 2.

<sup>56</sup> Eine tabellarische Übersicht befindet sich in Anhang A.

<sup>57</sup> Als Mittelstädte werden nach Definition des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung Städte bezeichnet, die zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern aufweisen. Vgl. Lichtner, C.: Zentralität – Gute Handelsimmobilien machen Mittelstädte erfolgreich, [<http://www.gfk.com/de/insights/news/zentralitaet-gute-handelsimmobilien-machen-mittelstaedte-erfolgreich/>], (Erstelldatum: 25.06.2014; Verfügbarkeitsdatum: 19.05.2016).

<sup>58</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 362 f.

<sup>59</sup> Vgl. ebd.

<sup>60</sup> Vgl. ebd.

Marktführerin auf dem Gebiet innerstädtischer Einkaufszentren in Europa, hat für ihre Shopping Center das Verhalten ihrer Kunden untersucht. Demnach besuchen nur 51% der Kunden die Center mit dem Auto, während 32% mit Verkehrsmitteln des öffentlichen Personennahverkehrs und 17% zu Fuß oder mit dem Fahrrad anreisen.<sup>61</sup> In Factory Outlet Centern nutzen 95% aller Kunden das Auto für die Anreise.<sup>62</sup> Dementsprechend ist die Bedeutung verfügbarer Parkplätze bei einem Shopping Center geringer als im Falle eines Outlet Centers. Obwohl Outlet-Standorte bewusst dezentral gewählt werden, ist eine gute Erreichbarkeit von höchster Bedeutung. Gerade weil der Großteil der Besucher mit dem Auto anreist, ist eine optimale Verkehrsanbindung, insbesondere an das Autobahnnetz, einer der wichtigsten Standortfaktoren. Die Ansiedlung von Factory Outlets in unmittelbarer Nähe zu Hauptverkehrsachsen, welche die Abschöpfung von Touristenströmen erlaubt, gilt daher als besonders vorteilhaft. Dabei ist es förderlich, wenn das Outlet Center von der Autobahn aus eingesehen werden kann.<sup>63</sup> Sofern die Zufahrtswege zum FOC gut ausgebaut sind, können jedoch auch solche Outlet Center erfolgreich betrieben werden, welche sich nicht unmittelbar in der Nähe einer Autobahnabfahrt befinden. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass andere geeignete Standortfaktoren den zusätzlichen Anfahrtsweg von 5 – 30 km ausgleichen können.<sup>64</sup> Die Positionierung entlang stark frequentierter Verkehrsachsen und an Autobahnkreuzen sichert nicht nur die gute Erreichbarkeit eines Factory Outlet Centers. Gleichzeitig kann das Potential touristischen Fernverkehrs in Richtung beliebter Urlaubsgebiete oder zu Sehenswürdigkeiten und Freizeiteinrichtungen genutzt werden.<sup>65</sup> Eine Urlaubsreise oder ein Tagesausflug lässt sich leicht mit einem Besuch im FOC verbinden, aber auch das Center selbst kann zur Tourismusattraktion avancieren. John Quinn ist Deutschlandchef bei Value Retail, einem der erfolgreichsten Betreiber von Factory Outlet Centern in Europa. Seiner Auffassung nach sind FOC nicht nur als Teil des Einzelhandels, sondern genauso als Teil der Tourismusbranche zu betrachten.<sup>66</sup> Nach Ergebnissen der Marktforschung erfolgen die Besuche der Outlets nicht spontan, sondern werden von den Value Retail Kunden als eigene Minireise geplant. Dementsprechend arbeitet man bei Value Retail eng mit Tourismusunternehmen zusammen. In Shoppingguides wird für die Center geworben, Busunternehmen bieten Ausflüge zu FOC an, und Verträge mit Hotels und Eventfirmen sichern den Zulauf von Kunden aus überregionalen

---

<sup>61</sup> Vgl. o. V. – ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG (Hrsg.): ECE Marktreport 2015, Hamburg 2015, S. 49.

<sup>62</sup> Vgl. Spließ, C.: HDE Stellungnahme zum FOC: Vernichtendes Fazit, [<http://www.xtranews.de/2010/03/20/hde-stellungnahme-zum-foc-vernichtendes-fazit-id3913599.html>], (Erstelldatum: 20.03.2010; Verfügbarkeitsdatum: 28.07.2016).

<sup>63</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 363.

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

<sup>65</sup> Vgl. Will, J.: Factory Outlet Center – Lage, Trends und Wertermittlung, in: Der Immobilienbewerter - Zeitschrift für die Bewertungspraxis 3/2013, S. 5.

<sup>66</sup> Vgl. Jacobs, H.: Erfolg auf der grünen Wiese, in: fww 20/2007, S. 56.

Gebieten sowie aus dem Ausland. Neben der Anziehungsfunktion der Niedrigpreise wird so der Erlebnischarakter zu einem der wichtigsten Merkmale eines FOC.<sup>67</sup> Dies erlaubt eine Ausdehnung weit über das unmittelbare Einzugsgebiet hinaus. Die Kunden nehmen längere Strecken in Kauf als beim Besuch eines herkömmlichen Einkaufszentrums, so dass die FOC dank verkehrsstrategisch günstiger Lagen vom Fernreiseverkehr und von Tagestouristen profitieren. Nichtsdestotrotz ist es für die wirtschaftliche Stabilität eines Outlet Centers von zentraler Bedeutung, dass innerhalb eines bestimmten Radius ein ausreichendes Maß an Kaufkraft vorhanden ist. Bis vor Kurzem war man der Meinung, dass das Einzugsgebiet eines FOC mindestens drei Millionen Einwohner mit durchschnittlicher Kaufkraft innerhalb einer PKW-Fahrdistanz von einer Stunde umfassen sollte.<sup>68</sup> Neuere Studien haben jedoch gezeigt, dass ein Bevölkerungspotential von 1,5 Millionen Einwohnern innerhalb einer Entfernung von einer Fahrstunde mit dem Auto ausreichend ist, insbesondere wenn sich das Outlet in der Nähe weiterer Freizeit- oder Tourismuseinrichtungen befindet.<sup>69</sup> Aufgrund dieser einkaufstouristischen Prägung und der damit einhergehenden geringeren Distanzempfindlichkeit der Verbraucher können auch räumlich sehr weit reichende Einzugsgebiete erschlossen werden.<sup>70</sup> Je nach Standort können sich diese auf bis zu 90 Fahrminuten mit dem PKW oder sogar darüber hinaus erstrecken. Dabei spielt auch die individuelle Siedlungsstruktur, also die Verteilung des Einwohnerpotentials, innerhalb des Einzugsgebiets eine Rolle. Die nachfolgende Tabelle (Tab.) zeigt exemplarisch für vier ausgewählte Outlet Center in Deutschland und in den Niederlanden die prozentuale Zusammensetzung der Verbraucher im Hinblick auf deren Anfahrtsweg in Fahrminuten:

Pkw-Fahrzeit	Ingolstadt <sup>(1)</sup>	Roermond <sup>(2)</sup>	Wertheim <sup>(1)</sup>	Zweibrücken <sup>(3)</sup>
< 30 Minuten	32,1 bzw. 29,6 %	13,8 %	24,2 bzw. 21,8 %	33,0 %
31–60 Minuten	25,1 bzw. 25,3 %	30,4 %	20,8 bzw. 21,2 %	31,5 %
61–90 Minuten	19,7 bzw. 17,8 %	20,6 %	21,7 bzw. 24,8 %	35,5 %
> 90 Minuten	23,1 bzw. 27,3 %	35,2 %	33,3 bzw. 32,2 %	
Insgesamt	100 %	100 %	100 %	100 %

<sup>(1)</sup> Der erstgenannte Wert bezieht sich auf Juni 2008, der zweite Wert auf August 2008

<sup>(2)</sup> Stand: 2009

<sup>(3)</sup> Stand: 2011

### **Tabelle 3: Räumliche Besucherzusammensetzung ausgewählter Outlet Center**

Quelle: Will, J.: Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 364, zitiert nach Will, J. et. al.: The big ecostra Outlet Center Handbook Europe 2011, Wiesbaden 2011.

<sup>67</sup> Vgl. ebd.

<sup>68</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 363.

<sup>69</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 3.

<sup>70</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 363 f.

Generell lässt sich festhalten, dass FOC über eine vergleichsweise hohe Absatzreichweite verfügen, was eine Standortwahl außerhalb von Ballungszentren erlaubt, ohne die ökonomische Tragfähigkeit einzubüßen. Die Kaufabschöpfungsquote über das gesamte Einzugsgebiet gesehen ist jedoch eher niedrig, was auf die spezielle Sortimentsstruktur eines FOC zurückzuführen ist. Da diese oft lückenhaft und zudem weder besonders breit noch tief ist, sind Zielkäufe nur bedingt möglich. Stattdessen beruht die Anziehungskraft eher auf den stark reduzierten Preisen sowie auf dem bereits erwähnten Potential als touristisches Ausflugsziel. Daher muss die Raumwirkung entsprechend hoch sein, um die geringe Marktdurchdringung auszugleichen.<sup>71</sup> Im Jahr 2014 zählte das Wiesbadener Forschungsinstitut ecostra 158 in Betrieb befindliche Outlet Center in ganz Europa. Verglichen mit über 500 regulären Shopping Centern allein in Deutschland lässt sich klar erkennen, dass es sich bei dem FOC-Markt um einen Nischenmarkt handelt. Gemessen am Umsatzvolumen des deutschen Einzelhandels betrug der Marktanteil der damals zehn vorhandenen FOC mit ca. 780 Mio. Euro weniger als 0,2%. Bezogen auf den Modehandel (Bekleidung, Schuhe und Sportartikel) ergab sich zum damaligen Zeitpunkt ein FOC-Marktanteil von rund 1,2%.<sup>72</sup> In der Zwischenzeit hat sich die Anzahl der Factory Outlet Center in Deutschland auf 15 erhöht und weitere Projekte befinden sich derzeit in Planung.<sup>73</sup> Nach Schätzungen von ecostra gibt es in Deutschland ein großes Entwicklungspotential was den Aus- und Neubau von FOC angeht. Eine Anzahl von 20 Centern bis zum Jahr 2020 halten die Marktforschungsexperten für realistisch, was jedoch nicht bedeutet, dass der Einzelhandel sich vor einem Boom der FOC-Branche fürchten muss. Nach Einschätzung von ecostra wird sich der Marktanteil am Modehandel in Deutschland bei einem Ausbau auf 20 Outlet Center inklusive der Flächenerweiterung von bestehenden Centern auf maximal 3% erhöhen. Ein Übersteigen von einem Umsatzanteil von 0,6% am nationalen Einzelhandel ist nicht zu erwarten.<sup>74</sup> Regional betrachtet liegen die Marktanteile von FOC höher als die des unmittelbaren Einzelhandels Umfelds, wobei Analysen von Umsatz- und Kaufkraftdaten im Umfeld von bis zu 30 PKW-Fahrminuten in Betrieb befindlicher Outlet Center gezeigt haben, dass im Kernsegment Bekleidung eine maximale Kaufkraftabschöpfung von 10% erreicht wird.<sup>75</sup> Somit bleibt ein FOC selbst für das nähere regionale Umfeld eines Standortes zwar ein fester Bestandteil der Wettbewerbslandschaft, stellt jedoch keine existenzielle Bedrohung für den lokalen Einzelhandel dar.

---

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 364.

<sup>72</sup> Vgl. o. V. – Deal Magazin (Hrsg.): Wieviel Platz ist da noch? Deutschland im Fokus der Outlet-Investoren, [<http://www.deal-magazin.com/news/5/41072/Wieviel-Platz-ist-da-noch-Deutschland-im-Fokus-der-Outlet-Investoren>], (Erstelldatum: 01.08.2014; Verfügbarkeitsdatum: 09.06.2016).

<sup>73</sup> Vgl. ecostra GmbH (2016), S. 14 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Deal Magazin (2014) und Will, J. (2012), S. 364 f.

<sup>75</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 365.

### 2.2.5 Zielgruppe

Um die Zielgruppe für eine bestimmte Marktbearbeitungsstrategie zu bestimmen, lassen sich verschiedene Ansätze heranziehen. Klassischerweise unterscheidet man zwischen vier unterschiedlichen Herangehensweisen. Bei der demographischen Segmentierung werden Kundengruppen nach Kriterien wie zum Beispiel Alter, Geschlecht, Religion, Familienstand, Einkommen, Schulbildung oder Beruf abgegrenzt. Der Vorteil besteht in der vergleichsweise leichten Erhebung der Daten, jedoch ist die prognostische Relevanz gering.<sup>76</sup> Als zweiter Ansatz bietet sich die soziographische Segmentierung des Marktes an, bei der Normen, Subkulturen, soziale Schichten sowie potenzielle Meinungsführerschaften untersucht werden.<sup>77</sup> Bei der psychographischen Segmentierung hingegen werden Lebensstile und Persönlichkeitsmerkmale der Befragten analysiert, um relevante Segmente abgrenzen zu können. Beide Methoden haben den Vorteil, dass sich ein besserer Kaufverhaltensbezug herstellen lässt als bei der demographischen Segmentierung. Die benötigten Informationen lassen sich allerdings schwerer erschließen, da sie nicht offenkundig oder leicht abfragbar sind. Durch kartenbasierte Kundeninformationssysteme, wie zum Beispiel Payback, kann dieser Umstand jedoch häufig ausgeglichen werden.<sup>78</sup> Als vierter Ansatz bietet sich schließlich die verhaltensbezogene Segmentierung nach Kriterien wie Preisbereitschaft und Preissensibilität, dem Verhalten bezüglich nichtpreislicher Marketinginstrumente oder dem Risikoempfinden an. Dabei liegt das Augenmerk auf dem Aufdecken verborgener Kaufursachen, die schwer zu beobachten und oftmals nicht gezielt durch Marketinginstrumente ansprechbar sind. Anhand des spezifischen, sich wiederholenden Konsumverhaltens können jedoch zielgruppengerechte Lösungen hierfür erarbeitet werden.<sup>79</sup>

Betrachtet man die Zielgruppe der Factory Outlet Center so lässt sich feststellen, dass sich diese im Laufe der Zeit, ebenso wie das Absatzkonzept der Outlet Center selbst, verändert hat. Dienten die Outlets zu Beginn dem Abfluss von Restanten und B-Ware, die hauptsächlich einkommensschwache Käufer ansprachen, so stellen sie heute einen professionell betriebenen Vertriebskanal des Einzelhandels dar. Parallel dazu hat sich auch die Kundengruppe entwickelt. Zwar sind die zu erwartenden Rabatte ein Teilmotiv für einen Outletbesuch, jedoch kann der typische Kunde nicht als simpler Schnäppchenjäger

---

<sup>76</sup> Vgl. Pepels, W.: Basiswissen Marketing, München 2009, S. 20 f., sowie Burmann, C. et. al.: Kompakt-Lexikon Marketingpraxis, Stichwort Marktsegmentierung, Wiesbaden 2013, S. 202 f.

<sup>77</sup> Vgl. ebd.

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. ebd., sowie Ahlert, D. / Kenning, P.: Handelsmarketing – Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsunternehmen, Berlin/Heidelberg 2007, S. 48 f.

klassifiziert werden.<sup>80</sup> Die Zielgruppe lässt sich nicht allein an Faktoren wie dem Durchschnittsalter, dem Einkommen oder der sozialen Schicht festmachen. Vielmehr sorgen Metatrends wie zum Beispiel ein erhöhtes ökologisches Bewusstsein, Individualisierung, Freizeitorientierung, aber auch demographische Entwicklungen und Veränderungen in den Haushaltsstrukturen dafür, dass eine scharfe Trennung zwischen einzelnen Kundensegmenten zunehmend schwieriger wird.<sup>81</sup> Immer häufiger wird eine Veränderung im Konsumentenverhalten beobachtet, die zur Prägung des Begriffs des „multioptionalen Konsumenten“ geführt hat. Darunter versteht man ein scheinbar widersprüchliches Verhalten des Verbrauchers, welcher einerseits Bedarfsgüter beim Discounter einkauft, andererseits jedoch auch preisintensivere Luxusgüter schätzt.<sup>82</sup> Dieses Verhalten ist keineswegs willkürlich. Die Ursache liegt in der veränderten Lebenswelt der Verbraucher, die im Laufe der Zeit komplexer geworden ist. Die Ansprüche an eine Person sind heute vielfältig und oft sehr unterschiedlich, je nachdem welchen Lebensaspekt man betrachtet. Im Beruf kann eine Person beispielsweise eine völlig andere Identität ausleben als privat im Freundes- oder Familienkreis. Diese Selbstverwirklichung in multiplen Teilidentitäten beeinflusst auch das Verhalten als Konsument, welches durch den individuellen Kontext bestimmt wird. Als Beispiel lässt sich das Verhalten von Männern in Baumärkten heranziehen. Während der Mann in Gegenwart seiner Ehefrau als Experte auftritt, wird er allein und im Beisein eines fachkundigen Verkäufers schnell zum Laien. Das Konsumentenverhalten ist also stark von der jeweiligen Situation abhängig.<sup>83</sup> Dies zeigt, dass die oben beschriebenen klassischen Marktsegmentierungsstrategien nicht mehr ausreichen, um die vielschichtigen Verbrauchertypen von heute zu beschreiben. Die Basisstrategien werden daher zunehmend durch neue Modelle ergänzt. Moderne Typologien streben dabei die Erfassung von Lebenswelten anhand der Auswertung von sozialen Milieus, mikrogeografischen Einflüssen und Lifestyle-Ausprägungen an.<sup>84</sup> Einer dieser Ansätze befasst sich mit der Typologie situativer Konsumverhaltensmuster. Dieser Methode liegt die Annahme zugrunde, dass Kunden situationsabhängige Kaufverhaltensweisen entwickeln. Welches Verbraucherverhalten zum Tragen kommt, hängt von der Preisorientierung des Kunden bezüglich des situativ nachgefragten Produkts sowie von der Bedarfsaktualität ab.<sup>85</sup> Setzt man beide Dimensionen in Relation zueinander ergibt sich eine Matrix mit vier typischen Kaufverhaltensmustern (siehe Abb. 2).

---

<sup>80</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 18 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Riekhof, H.: Strategische Herausforderungen für das Retail Business, in: Riekhof, H. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 10.

<sup>82</sup> Vgl. ebd.

<sup>83</sup> Vgl. Sommer, R.: Consumer's Mind – Die Psychologie des Verbrauchers, Frankfurt am Main 2007, S. 113.

<sup>84</sup> Vgl. Riekhof, H. (2008), S. 11.

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S. 13 ff.



**Abbildung 2: Typologie von Kaufverhaltensmustern**

Quelle: Riekhof, H.: Strategische Herausforderungen für das Retail Business, in: Riekhof, H. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 13.

Das Lifestyle Shopping, welches sich im unteren linken Quadranten der Matrix befindet, ist Ausdruck einer intrinsischen Motivation des Käufers, bei der Unterhaltung und Lustgewinn im Vordergrund stehen. Such- und Kaufakt werden zu einem Erlebnis und erzeugen ein positives Gefühl. Dabei geht es dem Kunden nicht darum, einen aktuellen Bedarf zu decken. Stattdessen genießt er den Einkaufsbummel, ohne sich vom Preisdruck leiten zu lassen. Von diesem Verhalten profitieren kleinere Boutiquen genauso wie große Shopping Malls.<sup>86</sup>

Beim Convenience Shopping dagegen möchte der Käufer kurzfristig ein aktuelles Bedürfnis erfüllen. Dafür ist er bereit, auch teilweise sehr hohe Preislagen zu akzeptieren, da der konkrete Bedarf stärker wiegt als die Preisorientierung. Ein Beispiel hierfür ist der Einkauf an Bahn- oder Flughäfen sowie in Tankstellenshops.<sup>87</sup>

Links oben in der Matrix befindet sich das Smart Shopping. Dabei überwiegt die Preissensibilität, während meist kein konkreter Bedarf vorhanden ist. Smart Shopper sind einerseits klassische Schnäppchenjäger, wie man sie auf Flohmärkten findet.<sup>88</sup> Gleichzeitig charakterisiert ihr Verhalten die Suche nach der größtmöglichen Qualität zum niedrigsten Preis.<sup>89</sup> So kommt für diesen Typ der Computerkauf bei Aldi in Frage, ebenso wie der Besuch von FOC, in denen er Markenware zu günstigen Preisen erwirbt.<sup>90</sup> Der Erhalt eines ökonomischen Vorteils durch die Ausnutzung von Preisunterschieden ist das Ziel dieses

<sup>86</sup> Vgl. ebd.

<sup>87</sup> Vgl. ebd.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.

<sup>89</sup> Vgl. Kleine, K. / Offermanns, T.: In Deutschland geplante Factory Outlet Center, in: Raumforschung und Raumordnung 58/2000, S. 35.

<sup>90</sup> Vgl. Riekhof, H. (2008), S. 14.

Typus. Dazu werden Einkaufsort und –zeitpunkt aufeinander abgestimmt, wofür ein mitunter hoher Suchaufwand in Kauf genommen wird. Aktionen und Sonderpreisangebote werden gern genutzt, auch wenn kein aktueller Bedarf besteht.<sup>91</sup> Ebenso wenig besteht die einkommensbedingte, finanzielle Notwendigkeit, die Sparpreise abzuwarten. Stattdessen handelt es sich eher um ein emotional geprägtes Verhalten, bei dem die Freude am Sparen im Vordergrund steht.<sup>92</sup> Der Käufer wartet also den Zeitpunkt ab, an dem das für ihn optimale Preis-Leistungs-Verhältnis erreicht ist. Dieses immer öfter zu beobachtende Verhalten trägt zur Verschärfung des Preiskampfes im Einzelhandel bei.<sup>93</sup>

Im Quadranten oben rechts ist als vierter und letzter Typus der Discount Shopper verortet. Beim Kauf spielen sowohl der akute Bedarf als auch die hohe Preisorientierung eine Rolle. Der Discount Shopper unterscheidet sich vom Smart Shopper dadurch, dass er generell immer nach Angeboten Ausschau hält und seine Einkäufe strategisch plant. Dem Haushaltseinkauf beim Discounter geht eine systematische Suche voraus, bei der die besten Angebote miteinander verglichen werden. Gleiches gilt für den Online-Einkauf im Internet, wo der Discount Shopper auf der Suche nach den attraktivsten Preisen auch für innovative Betriebsformen, wie zum Beispiel für Online-Apotheken, offen ist.<sup>94</sup>

Die Zielgruppe der Factory Outlet Center lässt sich also als Smart Shopper definieren. Dabei werden in der Literatur keine Angaben zur Demographie dieses Typus gemacht. Vielmehr ist das Verhalten dieser Käufer unabhängig von Alter, Geschlecht oder Einkommensstruktur. Ein zielgruppengerechtes Marketing muss daher umso stärker auf die Preis-Leistungs-Bedürfnisse und die emotionale Befriedigung der Kunden ausgerichtet sein. Folglich ist es für den Erfolg eines FOC essentiell, bei der Gestaltung aller übrigen FOC-relevanten Merkmale den Kunden immer in den Fokus zu stellen.

## **2.3 Abgrenzung zu ähnlichen Vertriebsstrategien**

### **2.3.1 Klassische Betriebstypen im stationären Bekleidungseinzelhandel**

Im Hinblick auf die Vertriebsform weist der Bekleidungseinzelhandel unterschiedliche Betriebstypen auf, durch welche gleichzeitig die Vertriebsstrategie festgelegt wird. Die Klassifikation der Betriebstypen erfolgt anhand der Analyse und Zusammenfassung von Objekten mit ähnlich ausgeprägten Merkmalen, um eine strukturelle Unterscheidung

---

<sup>91</sup> Vgl. Pietersen, F.: Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven, in: Riekhof, H. (Hrsg.): Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 62 f.

<sup>92</sup> Vgl. Poth, L. / Poth, G. / Pradel, M.: Gabler Kompakt-Lexikon Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 394.

<sup>93</sup> Vgl. Pietersen, F. (2008), S. 62.

<sup>94</sup> Vgl. Riekhof, H. (2008), S. 14.

zwischen den Einzelhandelsbetrieben vornehmen zu können. Dabei kann die Einteilung anhand vielfältiger Kriterien vorgenommen werden. Beispiele hierfür stellen die Sortimentsauswahl, die Betriebsgröße, der Standort oder der Kundenkreis dar.<sup>95</sup> Oftmals erfolgt zunächst eine Abgrenzung von Non Food Retailern gegenüber Lebensmitteleinzelhändlern, jedoch finden sich gerade im Bereich großflächiger Handelsformate und bei Handelsagglomerationen branchenübergreifende Sortimente, welche sich gegenseitig ergänzen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Betrachtung stationärer Einzelhändler mit festem Standort und einem Sortiment, welches überwiegend der Bekleidungsbranche zuzuordnen ist.<sup>96</sup>

Grundsätzlich sind dem stationären Bekleidungseinzelhandel klassische Betriebstypen wie das Bekleidungsfachgeschäft, Fachmärkte und Fachmarktzentren, Waren- und Kaufhäuser sowie Einkaufszentren zuzuordnen. Diese Erscheinungsformen sollen im Folgenden kurz dargestellt werden:

**Bekleidungsfachgeschäft:** Zu diesem Typ gehören kleine bis mittelgroße Verkaufsflächen, welche sich vorwiegend in Innenstädten oder in innenstadtnahen Lagen befinden.<sup>97</sup> Kennzeichnend sind ein tiefes und mitunter breites Sortiment von hoher und meist modischer Qualität, sowie eine hohe Service- und Beratungsleistung. Typischerweise handelt es sich dabei um Sortimentsspezialisten im Bereich HAKA, DOB, KIKO oder Wäsche.<sup>98</sup> Eine Unterform des Fachgeschäfts stellen Boutiquen dar, welche auf ein engeres Kundensegment fokussiert sind. Das Sortiment ist in diesem Fall flacher und schmaler und wird auf kleinen Flächen angeboten. Teilweise werden Exklusivmarken vertrieben, dies stellt jedoch kein konstitutives Merkmal der Betriebsform dar.<sup>99</sup>

**Fachmärkte und Fachmarktzentren:** Charakteristisch für den Fachmarkt sind große Einzelhandelsflächen mit einem sehr tiefen und sehr breiten Sortiment, welches überwiegend in Selbstbedienung vom Kunden erschlossen wird, bei Bedarf werden jedoch auch Beratung und Service angeboten. Hauptsächlich ist dieser Betriebstyp in peripheren Lagen wie zum Beispiel Gewerbegebieten angesiedelt, was eine höhere Autokundenorientierung zur Folge hat. Demgemäß sind eine gute Sichtbarkeit und eine gute Verkehrsanbindung wichtig für den ökonomischen Erfolg.<sup>100</sup> Bei entsprechend hoher

---

<sup>95</sup> Vgl. Börschig, D. / Sturfels, D. (2010), S. 55.

<sup>96</sup> Der Versandhandel fällt damit nicht in die vorliegende Klassifizierung.

<sup>97</sup> Vgl. Börschig, D. / Sturfels, D. (2010), S. 59.

<sup>98</sup> HAKA: Herrenoberbekleidung, DOB: Damenoberbekleidung, KIKO: Kinderkonfektion.

<sup>99</sup> Vgl. Ahlert, D. / Große-Böling, K. / Heinemann, G.: Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt am Main 2009, S. 114.

<sup>100</sup> Vgl. Börschig, D. / Sturfels, D. (2010), S. 58.

Flächenproduktivität kommen auch Standorte in Citylagen oder Einkaufszentren in Frage, wie im Fall des Elektronikfachmarktes Saturn. In der Bekleidungsbranche sind die Adler-Modemärkte oder die Decathlon-Sportmärkte Beispiele für diesen Betriebstyp.<sup>101</sup> Siedeln sich mehrere Fachmärkte mit unterschiedlichen Sortimenten in unmittelbarer Nähe zueinander an, so spricht man von einer Fachmarkttagglomeration. Werden mindestens vier oder mehr solcher Fachmärkte verschiedener Branchen von einem Betreiber verwaltet und vermarktet, handelt es sich um ein Fachmarktzentrum.<sup>102</sup>

**Warenhäuser und Kaufhäuser:** Warenhäuser zählen ebenfalls zu den großflächigen Einzelhandelsformaten mit einem breiten Sortiment. Waren diverser Branchen werden auf mehreren Stockwerken sozusagen „unter einem Dach“ angeboten,<sup>103</sup> wobei die Beratungsintensität vom Warenbereich abhängt. Im textilen Bereich werden üblicherweise verstärkt Beratungs- und Serviceleistungen angeboten, während der sich im selben Haus befindliche Lebensmittelbereich vom Selbstbedienungsprinzip beherrscht wird.<sup>104</sup> Die Bedeutung der Warenhäuser als einstige Magnetbetriebe nahm in der jüngsten Vergangenheit, besonders in Klein- und Mittelstädten, immer weiter ab. Prunkstücke der deutschen Warenhäuser sind dagegen das KaDeWe in Berlin oder das Alsterhaus am Hamburger Jungfernstieg. Weitere bekannte Warenhausketten sind Karstadt oder Kaufhof.<sup>105</sup> Im Unterschied zum Warenhaus ist das Sortiment eines Kaufhauses schmaler gestaltet und konzentriert sich auf eine Branche. Innerhalb dieser Branche bietet das Kaufhaus jedoch ein sowohl breites als auch tiefes Sortiment. Zudem zeichnet sich dieser Betriebstyp durch eine hohe Service- und Beratungskompetenz aus. In Innenstädten stellen Kaufhäuser zugkräftige Magnetbetriebe in exzellenten Verkaufslagen dar, wie zum Beispiel Peek & Cloppenburg oder C & A.<sup>106</sup>

**Einkaufszentren:** Ein Einkaufszentrum oder auch Shopping Center stellt einerseits einen eigenständigen Betriebstyp dar, andererseits werden hier mehrere Betriebsformen in einem Komplex vereint. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es sich bei einem Einkaufszentrum um eine großflächige Ansammlung von Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen handelt, welche einheitlich geplant und gemanagt werden.<sup>107</sup> Die Größe der Verkaufsfläche umfasst eine große Bandbreite zwischen etwa 10.000 und 70.000 m<sup>2</sup> mit einem teils breit angelegten Branchenmix, wobei die Textil- und Bekleidungshändler in der Regel einen

---

<sup>101</sup> Vgl. Pfeiffer, E. (2009), S. 43.

<sup>102</sup> Vgl. Becker, S. / Berentzen, J. (2009), S. 145.

<sup>103</sup> Vgl. Pfeiffer, E. (2009), S. 43.

<sup>104</sup> Vgl. Ahlert, D. / Große-Bölting, K. / Heinemann, G. (2009), S. 116.

<sup>105</sup> Vgl. Pfeiffer, E. (2009), S. 44.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., sowie Börschig, D. / Sturmfels, D. (2010), S. 58 f.

<sup>107</sup> Vgl. Börschig, D. / Sturmfels, D. (2010), S. 60.

hohen Anteil der Anbieter ausmachen. Die zumeist mehrgeschossige Konzeption eines Shopping Centers umfasst für gewöhnlich auch ein gastronomisches Angebot, das den Einzelhandel ergänzt. Weiterhin kennzeichnend sind ein hoher Filialisierungsgrad sowie die Integration eines oder mehrerer Ankermieter in Form populärer Waren- und Kaufhausketten oder namhafter Fachmärkte. Standorte werden sowohl in Stadtrand- als auch in Innenstadtlagen realisiert.<sup>108</sup>

Diese konventionellen Betriebstypen des stationären Bekleidungseinzelhandels sind deutlich von der Klassifizierung eines Factory Outlet Centers abzugrenzen. Darüber hinaus finden sich in der Bekleidungsbranche weitere Formate, welche den FOC ähnlich sind, sich jedoch in einzelnen Besonderheiten von ihnen unterscheiden. Auf diese Betriebstypen soll im Folgenden Abschnitt eingegangen werden.

### 2.3.2 FOC-Ähnliche Vertriebsstrategien

**Klassischer Fabrikverkauf:** Der Verkauf von B-Ware, Überschussware, Altware u. Ä. in eigenen, fabriknahen Verkaufsstätten bildet den klassischen Fabrikverkauf oder Werkverkauf.<sup>109</sup> Im Unterschied zum FOC liegt allerdings keine Agglomeration mehrerer Fabrikverkaufsstätten innerhalb eines Centers mit entsprechender Flächengröße und einem Centermanagement vor. Insofern haben sich die modernen Outlet Center von den traditionellen Werkverkäufen emanzipiert.<sup>110</sup>

**Off-Price-Store:** Ähnlich zur Philosophie der Factory Outlet Center werden in einem Off-Price-Store Markenartikel zu deutlich reduzierten Preisen angeboten. Auch die Warencusammensetzung gestaltet sich ähnlich, indem prinzipiell nicht reguläre Ware, sondern Reklamationsware, Überschussware oder Artikel zweiter Wahl aus dem Non Food Bereich angeboten werden.<sup>111</sup> Im Unterschied zum direkten Mono-Label-Vertrieb der Hersteller in FOC verfügen Off-Price-Stores jedoch als Einzelhändler eigenständig über ihre Sortimente und können diese bei verschiedenen Marken einkaufen.<sup>112</sup>

**Value Center:** Als Value Center bezeichnet man eine hybride Mischform aus Outlet Center und Shopping Center. Neben diversen Outlet Stores beinhaltet der Mietermix in einem Value Center auch zahlreiche Anbieter des klassischen Retail, wie zum Beispiel Fachgeschäfte oder Supermärkte. Im Durchschnitt belegen Outlet Stores etwa ein Drittel der

---

<sup>108</sup> Vgl. ebd., sowie Pfeiffer, E. (2009), S. 54.

<sup>109</sup> Vgl. Burmann, C. et. al. (2013), S. 94.

<sup>110</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 351 f.

<sup>111</sup> Vgl. o. V. – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Off-Price Store, [35/Archiv/7750/off-price-store-v7.html], (Erstelldatum: k. A., Verfügbarkeitsdatum: 24.06.2016).

<sup>112</sup> Vgl. Germelmann, C. / Neder, P.: Shopping-Center, in :Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden 2012, S. 334.

Bruttoverkaufsfläche, während zwei Drittel auf übrige Einzelhändler, Dienstleister und Freizeiteinrichtungen entfallen.<sup>113</sup>

**Bekleidungsdiscounter:** Historisch betrachtet entstanden die ersten Discounter im Lebensmitteleinzelhandel, mittlerweile wurde das Konzept jedoch auf weitere Branchen ausgedehnt. Charakteristisch sind die dauerhaften Niedrigpreise, die durch den Einkauf von Artikeln in großer Stückzahl und durch das Abwälzen wertschöpfender Tätigkeiten auf den Kunden (zum Beispiel das Auspacken von Waren) realisiert werden können.<sup>114</sup> Klassische Lebensmitteldiscounter wie Aldi oder Lidl haben einen hohen Anteil am textilen Einzelhandel, ebenso existieren aber auch reine Textil- bzw. Bekleidungsdiscounter auf dem Markt. Zu diesen zählen beispielsweise KiK, Takko oder NKD.<sup>115</sup> Im Unterschied zum FOC handelt es sich jedoch um eigenständige Einzelhändler, die nicht in einem zentral gemanagten Gebäudekomplex mit einer outletspezifischen Marketingstrategie operieren.

Das, was heute als Factory Outlet Center bezeichnet wird, ist das Ergebnis einer historischen Entwicklung. Im Lauf der Zeit hat sich der ursprüngliche Fabrikverkauf immer weiter verändert, so dass sich verschiedene Betriebstypen entwickeln konnten. Zudem ist das FOC keineswegs eine deutsche Erfindung, sondern eine amerikanische. Sowohl das anfängliche als auch das heute erfolgreiche Konzept stammt aus den USA, von wo aus es über Frankreich und Großbritannien nach Europa eingeführt wurde. Im folgenden Kapitel werden die Entstehung und die Verbreitung dieses Konzepts näher erläutert.

---

<sup>113</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 2.

<sup>114</sup> Vgl. Ahlert, D. / Kenning, P. (2007), S. 116.

<sup>115</sup> Vgl. Ahlert, D. / Große-Bölting, K. / Heinemann, G. (2009), S. 116 f.

### 3 Entwicklungsgeschichte der Factory Outlet Center

#### 3.1 Entstehung in den USA

Den Anfang machte 1970 die VF Corporation mit der Eröffnung eines Fabrikverkaufs, der zu den ersten Outlet Stores überhaupt gehörte.<sup>116</sup> Vier Jahre später folgte das erste Factory Outlet Center in Reading, Pennsylvania, woraufhin ein regelrechter Boom in den USA einsetzte. Vor allem ab Mitte der 80er bis in die Mitte der 90er Jahre wurde jährlich eine Vielzahl an neuen Centern eröffnet, jedoch sank die Zahl der Neueröffnungen bereits ab Ende der 80er kontinuierlich. 1989 wurden in den USA noch 40 neue Center eröffnet, 1993 waren es noch 32, 1997 lediglich sieben und 2005 nur noch drei Neueröffnungen. Auf dem Höhepunkt des FOC-Booms gab es in den USA 329 Factory Outlet Center mit einer Gesamtverkaufsfläche von rund 5,5 Millionen m<sup>2</sup>. Nach der Konsolidierung des Marktes schrumpfte diese Zahl auf 222 Standorte am Ende des Jahres 2006. Die Gesamtverkaufsfläche vergrößerte sich jedoch auf 5,6 Millionen m<sup>2</sup>, was bedeutet, dass sich die durchschnittliche Verkaufsflächengröße der Center erhöht hatte. Diese betrug 1996 16.000 m<sup>2</sup> und wuchs bis 2006 auf eine durchschnittliche Fläche von 25.200 m<sup>2</sup> an. Dieses Flächenwachstum bei gleichzeitiger Reduktion der Standorte resultierte zum einen aus der Schließung vieler kleiner, unprofitabler Outlets, zum anderen wurden bestehende Flächen erweitert.<sup>117</sup> Darüber hinaus fielen zahlreiche Center aus der vom International Council of Shopping Centers (ICSC) zugrunde gelegten Definition heraus (mind. 50% der Ladeneinheiten müssen von Outlet-Mietern betrieben werden), wodurch die Verringerung der Anzahl ebenfalls zu erklären ist. Mittlerweile entstehen zunehmend wieder neue Center. Laut Zahlen des ICSC beläuft sich die Zahl der Factory Outlets in den USA auf 202 Center im Jahr 2015. Für das Jahr 2016 sind 24 Neueröffnungen geplant, sowie großflächige Erweiterungen bestehender Center.<sup>118</sup> Die ambitionierten Expansionspläne sowie steigende Umsatzzahlen sprechen für einen anhaltenden Siegeszug der FOC in den USA. Das ICSC geht allerdings davon aus, dass einige der geplanten Center aufgrund hoher Ansprüche an Standorte und Betreiber seitens der Mieter nicht realisiert werden können. Nichtsdestotrotz bleibt das Konzept der Factory Outlet Center in den USA wohl auch in den kommenden Jahren profitabel.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. o. V. – VF Outlet Center (Hrsg.): VF Outlet Center History, [<http://www.vfoutletcenter.com/vf-outlet-center-history>], (Erstelldatum: 2013; Verfügbarkeitsdatum: 27.06.2016).

<sup>117</sup> Vgl. Howe, U.: Die Wiege der Fabrikverkaufszentren, in: Textilwirtschaft 34/2007, S. 22 ff.

<sup>118</sup> Das ICSC weicht von der für diese Arbeit festgelegten Definition eines FOC ab, die Zahlen veranschaulichen die Entwicklung der Outlet Center in den USA jedoch sehr gut.

<sup>119</sup> Stand August 2015, vgl.: Humphers, L.: Betting on Outlets – 2015 State of the Outlet Industry, in: Value Retail News 2/2015, S. 10 ff.

### 3.2 Entwicklung in Europa

Bereits kurz nach dem Aufkommen der ersten FOC in den USA siedelten sich auch erste Projekte dieser Art in Europa an. Die ersten Fabrikverkaufszentren entstanden 1983 in Frankreich und 1988 in Großbritannien (GB), von wo aus sie sich nach ganz Westeuropa ausbreiteten.<sup>120</sup> Wie auch in den USA erlebten Outlet Center in GB einen regelrechten Boom in den 90er Jahren. Den Anstoß zu dieser Entwicklung gab 1993 die Eröffnung von Clarks Village in Street, etwa drei Autostunden von London entfernt.<sup>121</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt war die Entwicklung herstellergetrieben, doch ab Mitte der 90er begannen namhafte Betreiberfirmen aus den USA den britischen Markt für sich zu erobern und trieben so den Bau neuer FOC voran.<sup>122</sup> Innerhalb von zehn Jahren wuchs die Zahl der FOC auf über 45 Standorte an, so dass innerhalb einer Autostunde von nahezu jeder Stadt Englands aus ein Outlet Center erreichbar war. Damit galt der britische Markt als gesättigt und die Betreiber nahmen den europäischen Kontinent ins Visier.<sup>123</sup> Außerhalb von GB waren FOC von Beginn an in Frankreich erfolgreich. Besonders dort zeigte sich die Veränderung, welche das Konzept seit den Anfängen in den frühen 80er Jahren durchlaufen hat. Die erste Generation von FOC war optisch nicht ansprechend gestaltet. Kahle, schlichte Verkaufsräume in Lagerhallenoptik ohne Serviceleistungen waren kennzeichnend für diese Vertriebsform und die Kunden stammten vorwiegend aus der näheren Umgebung. Bis 1988 entstanden 21 Center, von denen jedoch 17 bald wieder schließen mussten. Schlechtes Management und undurchsichtige Geschäftspraktiken führten zu dem großen Misserfolg, der eine Restrukturierung des Konzepts nötig machte. Ab 1993 begannen sich große internationale Betreiberfirmen (McArthurGlen, Value Retail) für Frankreich zu interessieren. In Zusammenarbeit mit französischen Experten wurde ein professionelles Management eingeführt, die Architektur wurde aufgewertet und mehr Wert auf die Selektion der Marken gelegt. Ab dem Ende der 90er kamen schließlich die ersten Outlet Center im Village Stil auf, der moderne mit lokaler Architektur verbindet. Die Standorte entwickelten sich mehr und mehr zu Freizeit- und Tourismusattraktionen und bis heute ist Frankreich einer der attraktivsten Märkte für das Factory Outlet Business in Europa.<sup>124</sup>

Neben GB und Frankreich sah man auch in Italien und in der Schweiz großes Potential für die Etablierung von FOC. Dank dem Zulauf aus den Nachbarländern und den Touristenströmen, die von Westeuropa über die Alpen nach Süd- und Osteuropa gelangten,

---

<sup>120</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 9.

<sup>121</sup> Vgl. Diehl-Wobbe, E.: Bond Street vor den Toren der Stadt, in: Textilwirtschaft 34/2007, S. 22 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 9.

<sup>123</sup> Vgl. Diehl-Wobbe (2007), S.22 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Will, J. et. al. (2011), S. 18 ff.

konnten sich die Outlets dort positiv entwickeln.<sup>125</sup> Auch Spanien und Deutschland konnten erfolgreich für diesen Sektor erschlossen werden.<sup>126</sup> Gemessen an der Anzahl der FOC (Stand September 2015) liegt Großbritannien heute noch immer mit einigem Abstand vor Italien, gefolgt von Frankreich, Spanien, Deutschland und Polen.<sup>127</sup> In Osteuropa ist die Ausbreitung von FOC, mit Ausnahme Polens, noch relativ gering. Im Umfeld bevölkerungsstarker Metropolen in der Tschechischen Republik, in Ungarn oder in Kroatien gab es ab dem Jahr 2000 vereinzelt solche Projekte, als sich eine kaufkräftige Mittelschicht zu bilden begann. Die Finanzkrise 2008 führte allerdings dazu, dass zunächst keine Neuinvestitionen in Outlet Center mehr durchgesetzt werden konnten.<sup>128</sup> Dies wird sich in den kommenden Jahren ändern. Experten schätzen die Länder Mittel- und Osteuropas als hochattraktiv für neue FOC-Projekte ein – die Ukraine, Weißrussland und Rumänien gelten als profitable Zielmärkte, genauso wie Kasachstan. Dank seines Ölvorkommens hat sich das Land zu einem ökonomisch starken Staat entwickelt, in dem der Bedarf nach westlicher Kleidung stetig steigt.<sup>129</sup> Auch Russland verfügt über eine wachsende Mittelschicht und eine vergleichsweise hohe Anzahl an Millionenstädten, wodurch das Land für die Betreiber von FOC sehr reizvoll ist.<sup>130</sup> Allein drei der derzeit sieben geplanten FOC in der Region befinden sich dort, wie Tabelle 4 zeigt.

NAME	CITY	COUNTRY	DEVELOPER/OPERATOR	GLA SF	GLA M <sup>2</sup>
Tallinn Outlet	Tallinn	Estonia	Suda Maja/Rohleder Lumby	134,500	12,509
Olimpia Outlet Center	Riga	Latvia	BPT	86,110	8,008
FASHION HOUSE Outlet Centre Bucharest East	Bucharest	Romania	FASHION HOUSE Group	189,000	17,500
Outlet Village Kievsky	Moscow	Russia	Hines	215,300	20,023
FASHION HOUSE Outlet Centre St. Petersburg	St Petersburg	Russia	FASHION HOUSE Group	398,000	37,014
Outlet Village Pulkovo	St. Petersburg	Russia	Hines	140,000	13,020
Prague Outlet	Prague	Czech Republic	Prague Outlet	334,000	31,000
<b>7 planned centers</b>				<b>1,496,910</b>	<b>141,074</b>

**Tabelle 4: Geplante FOC in Mittel- und Osteuropa, Stand Herbst 2015**

Quelle: Gerden, E.: CEE and CIS regions: Outlets' new frontier?, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 8.

Insgesamt ist die Geschichte der FOC in Europa eine Erfolgsgeschichte. Auch in Deutschland ist das Format mittlerweile sehr beliebt, jedoch verlief die Entwicklung aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen hier etwas anders, wie folgender Abschnitt erörtert.

<sup>125</sup> Vgl. Fernie, J. / Fernie, S.: The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Jahrgang 25, 11/1997, S. 347.

<sup>126</sup> Für nähere Informationen zur Entwicklung in Deutschland siehe Kapitel 3.3 in dieser Arbeit.

<sup>127</sup> Vgl. o. V. – Statista (Hrsg.): Anzahl der Outlet-Center (FOC) in Europa nach Ländern im Jahr 2015, [http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261592/umfrage/outlet-center-foc-in-europa-nach-laendern], (Erstelldatum: 2016, Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2016).

<sup>128</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 353.

<sup>129</sup> Vgl. Gerden, E.: CEE and CIS regions: Outlets' new frontier?, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 8 f.

<sup>130</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 353.

### 3.3 Entwicklung in Deutschland

Bereits zu Beginn der FOC-Welle Mitte der 90er Jahre galt Deutschland als einer der attraktivsten Märkte für den Bau neuer Outlet Center. Langwierige Genehmigungsverfahren und ein strenges Ladenöffnungsgesetz machten es Investoren und Betreibern allerdings schwer, hier Fuß zu fassen.<sup>131</sup> Bis zum Jahr 2006 konnten sich in Deutschland nur wenige FOC ansiedeln (Ingolstadt, Wertheim, Zweibrücken, Wustermark und Metzingen).<sup>132</sup> Neben restriktiven Regeln des Baugesetzbuchs (BauGB) und der Baunutzungsverordnung (BauNVO) hinsichtlich raumplanerischer und infrastruktureller Fragen war der Hauptgrund hierfür die Skepsis des klassischen Einzelhandels.<sup>133</sup> Da man einen Umsatzeinbruch des örtlichen Einzelhandels im Umfeld der FOC-Standorte befürchtete, wehrten sich neben den Händlern selbst vielfach ganze Städte gegen den Bau neuer Center. Nicht nur die dauerhaft unter dem Ladenpreis liegenden Niedrigpreise machten den Einzelhändlern Sorge, sondern vor allem die Gefahr durch die Markenüberschneidung zwischen Innenstadthandel und den dezentralen FOC. Nicht selten drohte man den Herstellern mit Auslistung der Marken aus dem eigenen Sortiment.<sup>134</sup> Erst gegen Ende der 2000er fand langsam ein Wandel statt. Zwar war der Widerstand aus dem Einzelhandel weiterhin groß, die Hersteller erkannten jedoch zunehmend das Potential der FOC als Profit Center. Der Kanal wurde nicht länger nur als Möglichkeit des Abflusses überschüssiger Ware betrachtet, sondern als profitable Ergänzung des Vertriebsnetzwerks. Folglich stieg die Nachfrage nach Flächen in stark performenden Centern seitens der Hersteller in dieser Phase enorm an. Die hohe Kaufkraft sowie ein besonders starkes Marken- und Preisbewusstsein der Verbraucher machten den deutschen Markt außergewöhnlich attraktiv für FOC-Investoren, die aufgrund der noch geringen Standortdichte und Flächenausstattung pro Kopf großes Entwicklungspotential sahen.<sup>135</sup> Diese Einstellung ist geblieben. Die Immobilienberatung CBRE bescheinigte Deutschland im Mai 2015 noch immer eine Unterversorgung bei einer damaligen FOC-Dichte von elf Standorten und einer Flächenausstattung von 1,8 m<sup>2</sup> pro 1.000 Einwohner. Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern liegt Deutschland damit zurück. In der Schweiz beispielsweise liegt die Flächenausstattung pro 1.000 Einwohner bei 9,6 m<sup>2</sup>, in England bei 8,7 m<sup>2</sup> und in Italien bei 7,7 m<sup>2</sup>. Seit der Erhebung sind ein FOC in Brehna und eines in Montabaur hinzugekommen, viele geplante Projekte scheitern jedoch weiterhin an lokalen

---

<sup>131</sup> Vgl. Fernie, J. / Fernie, S. (1997), S. 347.

<sup>132</sup> Vgl. Feinen, K. / Feinen, T.: Factory Outletcenter – eine eigenständige Asset-Klasse, in: Immobilien & Finanzierung 9/2006, S. 294 ff.

<sup>133</sup> Vgl. ebd.

<sup>134</sup> Vgl. Metzner, M.: Verkaufsfabrik Fabrikverkauf, in: Textilwirtschaft 34/2007, S. 22 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Will, J.: Dynamic growth in Factory Outlet Centres in Europe is hindered in Germany by restrictive planning permission, [[https://www.wiso-net.de/document/GREER\\_\\_20080515302919694](https://www.wiso-net.de/document/GREER__20080515302919694)], (Erstelldatum: 15.08.2008; Verfügbarkeitsdatum: 13.06.2016).

Widerständen sowie an der restriktiven Genehmigungspraxis hinsichtlich dieser Betriebsform.<sup>136</sup> Dass die Nachfrage nach Outletflächen trotzdem anhält ist jedoch kein Zufall. In einer europaweiten Untersuchung aus dem Jahr 2014 der auf FOC spezialisierten Wiesbadener Unternehmensberatung ecostra gaben 59% der befragten Markenhersteller an, dass die Profitabilität ihrer Outlet Stores höher sei, als die ihrer Monolabel Stores in den Haupteinkaufsstraßen. Ein Drittel gab an, die Profitabilität der Outlets sei höher als die ihrer Online Shops, die mit einer hohen Rückgabequote zu kämpfen haben. Lediglich ein Fünftel sagte, dass ihre Online Shops besser performen als ihre Outlet Stores.<sup>137</sup> Dies spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen der Unternehmen wieder. Adidas, der weltweit zweitgrößte Sportartikelhersteller, beispielsweise ist ein gern gesehener Mieter in Outlet Centern und profitiert selbst in hohem Maß von seiner dortigen Präsenz. 2014 erzielte das Unternehmen im konzerneigenen Einzelhandel einen Umsatz von 3,84 Milliarden Euro.<sup>138</sup> 42% entfielen dabei auf Factory Outlets, was einem Umsatz von 1,61 Milliarden Euro entspricht.<sup>139</sup> In Deutschland betrug der Anteil der FOC-Umsätze am deutschen Modemarkt im Jahr 2014 1,2% (siehe Kapitel 2.2.4). Geht man davon aus, dass sich dieser Anteil im folgenden Jahr nicht verändert hat, entfällt bei einem Bruttoumsatz von rund 62 Milliarden Euro mit Bekleidung und Textilien im Jahr 2015<sup>140</sup> ein Umsatzvolumen von 744 Millionen Euro auf die Factory Outlet Center in Deutschland. Damit ist der relative Anteil am gesamten Modemarkt zwar gering, das absolute Umsatzvolumen sowie die hohe Profitabilität der Center sprechen jedoch für den Erfolg des Vertriebskanals FOC. Mittelfristig ist von einer weiteren Standortverdichtung und wachsenden Umsatzzahlen im Bereich der Factory Outlet Center auszugehen. Eine Ausweitung auf etwa 20 Center bis zum Jahr 2020 wird von Branchenexperten als realistisch angesehen, womit die Marktsättigungsgrenze erreicht sein dürfte. Die Dynamik des Handels wird jedoch weiterhin bestehen, so dass sich weitere Konzeptvariationen und Weiterentwicklungen auch im Bereich der FOC einstellen werden.<sup>141</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. Hackenberg, A.: FOC: Deutschland ist „unterversorgt“, [[http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Deutschland-ist-unterversorgt\\_97334.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Deutschland-ist-unterversorgt_97334.html)], (Erstelldatum: 28.05.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.07.2016).

<sup>137</sup> Vgl. o. V. – ecostra GmbH / Magdus (Hrsg.): Outlet stores are the brands' most profitable distribution channel, Pressemitteilung, [[http://www.businessimmo.com/system/datas/65166/original/ecostra\\_press\\_release\\_focpre-2014\\_english.pdf?1416222709](http://www.businessimmo.com/system/datas/65166/original/ecostra_press_release_focpre-2014_english.pdf?1416222709)], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

<sup>138</sup> Vgl. o. V. – Statista (Hrsg.): Umsatz von Adidas im konzerneigenen Einzelhandel in den Jahren 2008 bis 2015, [<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254743/umfrage/umsatz-der-einzelhandelssparte-von-adidas/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

<sup>139</sup> Vgl. o. V. – Statista (Hrsg.): Umsatzverteilung von Adidas im konzerneigenen Einzelhandel weltweit nach Vertriebsformat in den Jahren 2009 bis 2014, [<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158792/umfrage/umsatzanteile-des-adidas-einzelhandels-nach-vertriebsformat-seit-2009/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

<sup>140</sup> Vgl. o. V. – EHI Retail Institute (Hrsg.): Umsatz im Einzelhandel mit Bekleidung und Textilien in Deutschland (2003 – 2015); [<http://www.handelsdaten.de/textilien-und-bekleidung/umsatz-im-einzelhandel-mit-bekleidung-und-textilien-deutschland-zeitreihe>]; (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

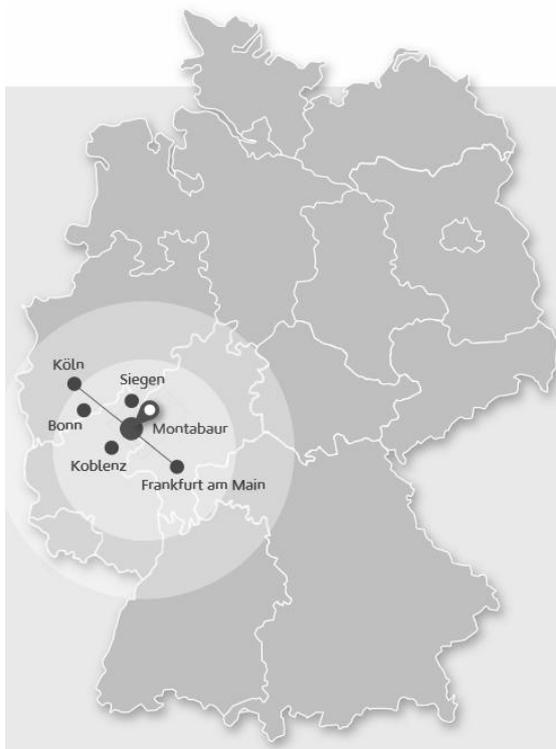
<sup>141</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 372.

## 4 Das Fashion Outlet Montabaur

### 4.1 Charakteristika des Fashion Outlet Montabaur

#### 4.1.1 Vorstellung des FOM

Montabaur ist eine Kleinstadt in Rheinland-Pfalz mit rund 13.500 Einwohnern. Zusammen mit 24 weiteren Ortsgemeinden bildet sie die Verbandsgemeinde Montabaur im südlichen Westerwald, welche rund 41.000 Einwohner auf einer Fläche von etwa 150 km<sup>2</sup> umfasst. Geographisch liegt Montabaur im Dreiländereck von Rheinland-Pfalz, Hessen und Nordrhein-Westfalen zwischen den beiden Metropolen Köln und Frankfurt am Main.<sup>142</sup>



**Abbildung 3: Geografische Lage von Montabaur**

Quelle: o. V. – Stable International Development Germany GmbH (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur, Broschüre, Düsseldorf 2012, S. 5.

Triebfeder der Wirtschaft in der Region sind hauptsächlich kleine und mittelständische Betriebe.<sup>143</sup> Über die regionalen Grenzen hinaus bekannt ist vor allem die United Internet AG (1&1, Web.de, GMX). Deren Unternehmensgründer Ralph Dommermuth hält nach wie vor am heimischen Wirtschaftsstandort Montabaur als Firmenhauptsitz fest und investiert seit Jahren große Summen in dessen Weiterentwicklung, zum Beispiel in den Bau des örtlichen Factory Outlet Centers.<sup>144</sup> Dieses öffnete nach langjähriger Planungs- und einer achtzehnmonatigen Bauphase am 30. Juli 2015 seine Türen.<sup>145</sup> Unterstützt von Topmodel

Franziska Knuppe zerschnitten Investor Ralph Dommermuth, der Architekt Gerd Graf und einige Kommunalpolitiker das Band bei den

Eröffnungsfeierlichkeiten des Fashion Outlet Montabaur, welches von der niederländischen Betreiberfirma Stable International gemanagt wird. Knapp 15 Jahre hatte es bis zu diesem

<sup>142</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): Die Region im südlichen Westerwald, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/STADT%20&%20POLITIK/Stadtgeschichte/Infos%20zur%20Region/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016).

<sup>143</sup> Vgl. ebd.

<sup>144</sup> Vgl. Hecking, M. / Lange, K.: United Internet auf Rekordhoch, [<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/united-internet-dommermuths-firma-ist-mehr-als-10-milliarden-euro-wert-a-1063193.html>], (Erstelldatum: 17.11.2015; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016).

<sup>145</sup> Vgl. o. V. – Montabaur Outlet Management GmbH (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur, [<http://www.fashionoutletmontabaur.de/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016). (im folgenden zitiert als „FOM“)

Tag gedauert, denn Dommermuth und die Kommunalpolitiker Montabours hatten sich schon 2001 für ein Outlet Center eingesetzt. Erst im Sommer 2015 war es schließlich soweit, nachdem sich die Befürworter des Centers gegen erhebliche Widerstände erfolgreich durchgesetzt hatten (siehe Kapitel 4.1.7).<sup>146</sup> Zahlreiche Hersteller, hauptsächlich von Mode, Sports- und Homewear, Kinderbekleidung und Accessoires, begrüßten die Besucher auf 10.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche.<sup>147</sup> Bereits am Eröffnungstag strömten 15.000 Neugierige in das Outlet Center, was von Seiten des Betreibers als großer Erfolg gewertet wurde.<sup>148</sup> Um den langfristigen Erfolg des Projekts, in das laut Angaben der Stadt Montabaur 72 Millionen Euro investiert wurden, zu sichern, hoffen Center Management und Stadtverwaltung gleichermaßen auf einen konstant hohen Zulauf. Dieser wird auf rund 1,5 bis 2 Millionen Besucher pro Jahr geschätzt. Das potentielle Umsatzvolumen beziffert die Stadt mit 53 bis 59 Millionen Euro im Jahr.<sup>149</sup>

In den folgenden Abschnitten werden die FOC-typischen Merkmale, welche in Kapitel 2.2 vorgestellt wurden, in Bezug auf das Fashion Outlet Montabaur analysiert. Dabei wird erörtert, inwieweit Übereinstimmungen und gegebenenfalls Abweichungen von der klassischen Ausprägung eines FOC vorhanden sind. Anschließend werden die Kritikpunkte vorgestellt, die zu der Verzögerung beim Bau des FOM geführt haben.

#### **4.1.2 Analyse der FOC-typischen Merkmale**

Hinsichtlich des Konzepts folgt das Fashion Outlet Montabaur weitgehend den branchenüblichen Gestaltungsformen. Der Branchenmix wird deutlich von Bekleidungs- und Schuhherstellern dominiert, welche zusammen 88% der Stores besetzen. Im Bereich der Oberbekleidung ist die Zusammensetzung bezüglich der Geschlechter ausgeglichen. Von den derzeit 29 Läden bieten 24 Waren der Damenoberbekleidung (DOB) an, davon entfallen vier Geschäfte auf Anbieter reiner Damenmode. Herrenoberbekleidung (HAKA)<sup>150</sup> wird

---

<sup>146</sup> Vgl. Ferdinand, T.: Ein Schnitt für Montabaur: FOC erfolgreich eröffnet, [[http://www.rhein-zeitung.de/region\\_artikel,-ein-schnitt-fuer-montabaur-foc-offiziell-eroeffnet-\\_arid,1349128.html](http://www.rhein-zeitung.de/region_artikel,-ein-schnitt-fuer-montabaur-foc-offiziell-eroeffnet-_arid,1349128.html)], (Erstelldatum: 31.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

<sup>147</sup> Vgl. o. V. – SWR (Hrsg.): Outlet-Shopping in Montabaur: Das FOC ist eröffnet, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/am-donnerstag-eroeffnet-das-factory-outlet-center-in-montabaur/-/id=1642/did=15921094/nid=1642/1136gt3/>], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

<sup>148</sup> Vgl. Kratzer, M. / Müller, S.: Ansturm aufs Outlet: 15000 Besucher strömen am ersten Tag nach Montabaur, [[http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-ansturm-aufs-outlet-15-000-besucher-stroemen-am-ersten-tag-nach-montabaur-mit-fotos-und-video-\\_arid,1348560.html](http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-ansturm-aufs-outlet-15-000-besucher-stroemen-am-ersten-tag-nach-montabaur-mit-fotos-und-video-_arid,1348560.html)], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

<sup>149</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur hat eröffnet, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/ICE-Park%20Montabaur/Fashion%20Outlet%20Montabaur/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016). (im folgenden zitiert als „FOM hat eröffnet“)

<sup>150</sup> Die Abkürzung HAKA für Herrenoberbekleidung stammt von der ursprünglichen Bezeichnung „Herrenanzüge Knabenanzüge“ ab.

ebenfalls in 24 Stores verkauft, und auch hier gibt es vier reine Herrenausstatter. Im Bereich der Kinderbekleidung ist das Outlet Center in Montabaur weniger gut ausgestattet. Lediglich sieben Läden bieten eine Auswahl an, darunter findet sich nur ein reines Kindermodengeschäft. Insgesamt finden Kunden 47 Läden mit Outlet-typischer Ware vor, welche die Bereiche Bekleidung, Sportswear, Wäsche, Heimtextilien, Haushaltswaren, Schmuck und Accessoires umfassen. Durch ein Café und zwei Restaurants wird das Angebot gastronomisch ergänzt. Darüber hinaus befinden sich am Ende des Centers zwei weitere Läden, die jedoch nicht zum Outlet gehören. Die Marken Lindt und The Body Shop verbreitern das Gesamtsortiment und sind aufgrund Ihrer Markenwirkung wichtig für das Center, werden jedoch nicht wie die anderen Stores vom Betreiber Stable International gemanagt. Tabelle 5 stellt die Sortimentsstruktur in ihrer Gesamtheit dar.

Sortimentsstruktur	Anzahl der Geschäfte	Anteil in %
Oberbekleidung	29	62%
Sportswear/Sportschuhe	5	11%
Wäsche/Strümpfe	3	6%
Schuhe	4	9%
Heimtextilien	3	6%
Haushaltswaren	1	2%
Schmuck/Accessoires	2	4%
<b>SUMME</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

\*ohne The Body Shop und Lindt, ohne Gastronomie

Stand: 13.07.2016

**Tabelle 5: Sortimentsstruktur des Fashion Outlet Montabaur**

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit dieser Verteilung erfüllt das Center weitestgehend die Vorgaben, die sich aus dem einem jahrelangen Rechtsstreit ergeben hatten. Demnach darf der Anteil an Kleidung nicht höher als 66% sein, Schuhe und Lederwaren dürfen 14% nicht überschreiten, für Sportkleidung und Sportschuhe bleiben 8% und für Heimtextilien 6%. Glas, Porzellan und Keramik werden 4% eingeräumt und 2% sind für Uhren und Schmuck vorgesehen.<sup>151</sup> Im Bereich Sportswear/Sportschuhe liegt das FOM mit 11% leicht über dem vorgegebenen Wert, dafür ist der Anteil an Bekleidung etwas geringer als die Vorgabe, sofern man Wäsche und Strümpfe nicht hinzurechnet. Bei Heimtextilien liegt das FOM genau im Bereich der zulässigen 6%. In der Kategorie Schmuck/Accessoires ist in der vorliegenden Rechnung der Fossil-Store eingerechnet, der genau genommen nicht nur Uhren und Schmuck, sondern auch Lederwaren führt. In der Vorgabe werden Lederwaren bei den Schuhen

<sup>151</sup> Vgl. Ferdinand, T.: 75 Läden im Factory Outlet Center Montabaur geplant, [[http://www.rheinzeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-75-laeden-im-factoryoutletcenter-montabaur-geplant-\\_arid,421564.html](http://www.rheinzeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-75-laeden-im-factoryoutletcenter-montabaur-geplant-_arid,421564.html)], (Erstelldatum: 08.05.2012; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).

hinzugerechnet. Da die zulässigen Prozentsätze für Schuhe unter- und für Uhren/Schmuck überschritten werden, kann man die Lederwaren als ausgleichenden Faktor ansehen. Die Abweichungen können jedoch auch daraus resultieren, dass derzeit noch nicht alle Flächen im FOM belegt sind. Bei einer Vollvermietung würde sich vermutlich eine andere rechnerische Verteilung ergeben, da die Freiflächen in Tabelle 5 nicht einkalkuliert sind.

Ein weiteres Merkmal ist der Markenmix des Outlet Centers. Um eine möglichst große Magnetwirkung zu entfalten, sollte der Anteil an A- und B-Marken größer sein, als der Anteil an C-Marken. Im Fall des FOM lässt sich eine sehr gute Markenstruktur erkennen (siehe Tab. 6). Durch populäre, internationale Marken wie zum Beispiel Nike, Levi's, und United Colors of Benetton erreicht das Center einen Anteil von 29% bei den A-Marken. B-Marken stellen 44% der Stores, während der Anteil an C-Marken mit 27% am kleinsten ist. Die Aufnahme einer weniger bekannten C-Marke kann sich aber auch als positiv erweisen. Marken wie beispielsweise der DOB-Hersteller Juvia sind eher regional bekannt, bilden jedoch ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber konkurrierenden Centern, indem sie Abwechslung im oft sehr ähnlichen Markenmix bieten.

Markenstruktur:	Anzahl	Anteil in %
A-Marken	14	29%
B-Marken	21	44%
C-Marken	13	27%
<b>SUMME</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

\*ohne Gastronomie, inkl. The Body Shop und Lindt  
Stand: 13.07.2016

**Tabelle 6: Markenstruktur des Fashion Outlet Montabaur**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Bezüglich der Art der angebotenen Ware und der Preisstruktur gibt es beim Fashion Outlet Montabaur keine Abweichung zur branchenüblichen Ausgestaltung. Die Stadt Montabaur gibt an, dass es sich dabei um FOC-typische Waren (Vorsaison, 2. Wahl, Überproduktion etc.) handelt<sup>152</sup> und das Outlet wirbt mit Preisnachlässen von bis zu 70%.<sup>153</sup> Bei einem Rundgang durch das Center bestätigt sich diese Aussage.

Das FOM ist nach dem Vorbild eines Strip Centers angelegt. Die Bauweise ist architektonisch modern und fügt sich optisch nahtlos in den gesamten Gebäudekomplex am ICE-Bahnhof in Montabaur ein. Ähnliche Konzepte haben sich in den erfolgreichsten deutschen Centern bereits bewährt. Laut dem Factory Outlet Centre Performance Report

<sup>152</sup> Vgl. Stadt Montabaur (2016): FOM hat eröffnet.

<sup>153</sup> Vgl. Montabaur Outlet Management GmbH (2016): FOM.

Europe 2015 sind die Mieter in der Outletcity Metzingen am zufriedensten. Mit einer Durchschnittsnote von 1,57 liegt Metzingen knapp vor dem Outlet Zweibrücken (1,98) und Ingolstadt (2,03).<sup>154</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass man in Montabaur nicht einfach eines der Center kopiert hat. Metzingen, das nicht als klassisches Outlet gilt, ist atypisch gestaltet. Bedingt durch die historische Entwicklung an diesem Standort wuchsen die Outlet Stores praktisch um den ursprünglichen Fabrikverkauf von Hugo Boss herum und entwickelten sich erst nach und nach zu dem, was heute als Outletcity Metzingen vermarktet wird.<sup>155</sup> Wie in Montabaur auch sind die Outlet Stores sehr modern gestaltet, in Metzingen sind sie jedoch nicht als gemeinsamer Gebäudekomplex angelegt. In Zweibrücken dagegen findet man als Kunde etwas ungewöhnliche Laufwege vor. Auch hier setzt man auf moderne Architektur, doch die Läden sind nicht in einer geraden oder L-förmigen Linie aneinandergereiht. Stattdessen zeigt der Centerplan ein Hufeisen mit additiven Stores im Innenraum. Das Outlet Center in Ingolstadt wurde im Village-Stil erbaut, wie auch das Designer Outlet Roermond in den Niederlanden, welches im Ranking des Factory Outlet Centre Performance Report 2015 auf Platz 1 im europaweiten Vergleich lag (Note 1,32).<sup>156</sup> Üblicherweise sind die historisch gestalteten Gebäude im Sinne eines Miniaturdorfes entlang mehrerer Straßenkreuzungen platziert. In Ingolstadt jedoch findet man zwar die für diesen Stil typische Bauweise vor, jedoch gibt es keine Kreuzungen oder künstliche Straßen. Die Stores sind wie in einem Strip Center linear aneinandergereiht.<sup>157</sup>

In Montabaur vertraute man also einerseits bewährten Baukonzepten, bezog andererseits aber auch lokale Gegebenheiten mit in die Planung ein. Abbildung 4 zeigt eine Luftaufnahme des ICE-Parks in Montabaur. Darauf zu sehen sind der ICE-Bahnhof und die bereits vor dem Bau des FOM bestehenden Parkflächen (gelb umrandet). Innerhalb der grün umrahmten Fläche befinden sich moderne Bürogebäude. Das Fashion Outlet Montabaur ist in der Grafik blau umrandet, die dazugehörigen, neu geschaffenen Parkflächen befinden sich innerhalb der rot markierten Fläche. Zusammen bilden alle Teile einen gemeinsamen Komplex mit einer einheitlichen Optik.

---

<sup>154</sup> Vgl. o. V. – Immobilien Zeitung (Hrsg.): Metzingen liegt vorn, in: Immobilien Zeitung 49/2015, S. 9.

<sup>155</sup> Vgl. o. V. – Outletcity Metzingen GmbH (Hrsg.): Über uns, [<http://www.outletcity.com/de/metzingen/ueber-uns/>], (Erstelldatum: k. A., Verfügbarkeitsdatum: 05.08.2016).

<sup>156</sup> Vgl. Immobilien Zeitung (2015), S. 9.

<sup>157</sup> Vgl. o. V. – Ingolstadt Village (Hrsg.): Village Plan, [<https://www.ingolstadtvillage.com/de/ihr-besuch/village-plan/>], (Erstelldatum: k. A., Verfügbarkeitsdatum: 14.07.2016).



**Abbildung 4: Luftaufnahme des ICE-Parks in Montabaur**

Quelle: Eigene Darstellung, Luftaufnahme: Google Maps.

Ein Outlet im oft als künstlich bezeichneten Village-Stil hätte sich in dieses Gesamtkonzept nicht gut eingefügt. Der ICE-Park und das angrenzende Aubachviertel als Mischgebiet zum Wohnen und Arbeiten stehen für die moderne Stadtentwicklung Montabours.<sup>158</sup> Dazu passt die moderne Architektur des FOM. Historisches Flair muss in Montabaur nicht synthetisch in Form eines Outlet Villages erschaffen werden. In der Altstadt sorgen Fachwerkhäuser aus dem 16. und 17. Jahrhundert<sup>159</sup> für eine authentische Atmosphäre, die Besucher in die Innenstadt locken sollen. Somit konzentrierte man sich beim Bau des FOM erfolgreich auf den Gesamteindruck des ICE-Parks als modernes Wirtschaftszentrum der Stadt, in dem das Outlet ein wichtiger Bestandteil ist.

Bezüglich der Nettoverkaufsfläche gelten das Erreichen einer kritischen Größe von 8.000 – 9.000 m<sup>2</sup> (Bruttogrundfläche 10.000 – 11.000 m<sup>2</sup>) und eine Storeanzahl von 35 – 40 Läden als vorteilhaft bei einem FOC (siehe Kapitel 2.2.3). Das FOM in Montabaur verfügt über eine Bruttogrundfläche von 13.900 m<sup>2</sup><sup>160</sup> und eine Nettoverkaufsfläche von 10.000 m<sup>2</sup>.<sup>161</sup> Grundsätzlich bietet das FOM Platz für 76 Ladeneinheiten.<sup>162</sup> Teilweise belegen Mieter jedoch zwei bis drei Einheiten pro Store, daher liegt die Anzahl an Geschäften unter der Zahl der verfügbaren Einzelflächen. Zurzeit sind fünf Einheiten nicht vermietet und stehen leer. Laut Centermanagement werden diese Flächen allerdings ganz bewusst freigehalten, um weitere zugkräftige Marken gewinnen zu können und dadurch die Attraktivität des Outlets

<sup>158</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): Aubachviertel im ICE-Park Montabaur, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/Aubachviertel/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 15.07.2016).

<sup>159</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): Stadt & Stadtteile, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/STADT%20&%20POLITIK/Stadt%20&%20Stadtteile/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 17.08.2016).

<sup>160</sup> Vgl. o. V. – Stable International Development Germany GmbH (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur, Broschüre, Düsseldorf 2012, S. 8.

<sup>161</sup> Vgl. Stadt Montabaur (2016): FOM hat eröffnet.

<sup>162</sup> Vgl. Stable International Development Germany GmbH (2012), S. 8.

weiter zu erhöhen. Interessenten seien vorhanden, so Uli Nölkensmeier, Centermanager des FOM. Bei Jeans, Streetwear und Sportartikeln sieht Nölkensmeier das FOM gut aufgestellt, bei Schuhen und bei Damenbekleidung sieht er noch Verbesserungspotential.<sup>163</sup> Insgesamt stehen den Kunden aktuell 29 Bekleidungsgeschäfte sowie fünf Sportbekleidungsgeschäfte zur Verfügung. Darüber hinaus bietet das FOM derzeit zwei Unterwäscheläden, ein Strumpfwarengeschäft und vier Schuhgeschäfte. Für Uhren/Schmuck gibt es zwei Läden, für Haushaltswaren einen, und für Heimtextilien drei Geschäfte. Auffällig sind die überdurchschnittlichen Storegrößen. Üblicherweise bewegen sich die Mietflächen in Outlets in einem Rahmen von 50-150 m<sup>2</sup>, in Montabaur aber sind die Läden teilweise erheblich größer. Nike beherbergt mit 700 m<sup>2</sup> den größten Store.<sup>164</sup> Neben dem Outlet wurden auf dem insgesamt 65.000 m<sup>2</sup> großen Gelände zusätzlich 10.000 m<sup>2</sup> Büroflächen errichtet. Durch seine besondere Architektur der zwei ineinander geschwungenen Baukörper zählt das FOM laut Stable International zu den innovativsten Outlet Centern in Deutschland. Die Flaniermeile mit Glasfassaden, Sitzgelegenheiten und den gastronomischen Einrichtungen bilden ein harmonisches Ensemble, das Leichtigkeit und Offenheit vermitteln soll.<sup>165</sup>

Ein weiteres, sehr entscheidendes Merkmal ist der Standort des Outlets. Dieser ist im Fall des FOM klug gewählt. Durch die Lage zwischen zwei großen Ballungsräumen – dem Rhein-Main- und dem Ruhrgebiet – lässt sich ein großes Einzugsgebiet erschließen. Die Platzierung am ICE-Bahnhof vermeidet einerseits eine direkte Auseinandersetzung mit dem Facheinzelhandel in Montabaur sowie in den umliegenden Städten, andererseits sichert der Standort eine überaus gute Erreichbarkeit. Das FOM liegt unmittelbar an der Autobahn A3, der wichtigsten Nord-Süd-Achse Deutschlands, die von durchschnittlich 88.000 Fahrzeugen pro Tag frequentiert wird.<sup>166</sup> Darüber hinaus liegt das Center direkt neben dem Bahnhof in Montabaur, der rund 40 ICE-Halte mit 2.500 ICE-Fahrgästen pro Tag abfertigt.<sup>167</sup> Somit kann das FOM von der Autobahn und von der Bahnstrecke aus täglich von mehr als 100.000 Menschen wahrgenommen werden. In einem Einzugsradius von 90 Minuten Fahrzeit mit dem PKW leben ca. 17,5 Millionen Menschen, die ein FOC-relevantes Nachfragevolumen von 4,9 Milliarden Euro pro Jahr aufweisen. Innerhalb von 60 Minuten Fahrzeit sind immer

---

<sup>163</sup> Vgl. Ferdinand, T.: FOC rechnet im ersten Jahr mit weniger Kunden, in: Westerwälder Zeitung 151/2016, S. 17. (im folgenden zitiert als „FOC rechnet mit weniger Kunden“)

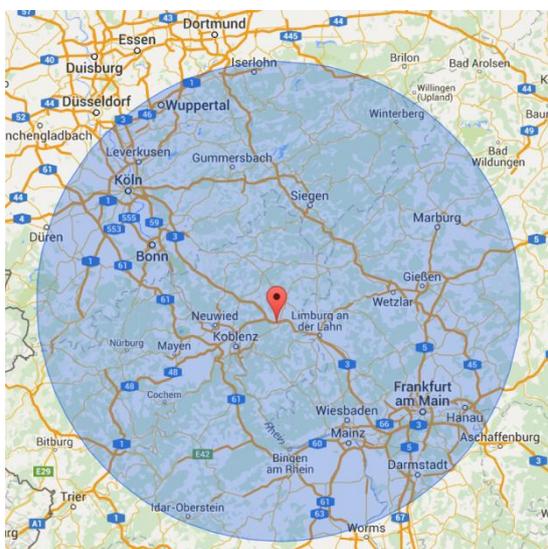
<sup>164</sup> Vgl. Heidersdorf, J.: 75-Millionen-Projekt – FOM eröffnet mit 60 Shops, [[http://www.fnp.de/lokales/limburg\\_und\\_umgebung/75-Millionen-Projekt-ndash-FOM-oeffnet-mit-60-Shops;art680,1499683](http://www.fnp.de/lokales/limburg_und_umgebung/75-Millionen-Projekt-ndash-FOM-oeffnet-mit-60-Shops;art680,1499683)], (Erstelldatum: 18.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).

<sup>165</sup> Vgl. ebd.

<sup>166</sup> Vgl. Stable International Development Germany GmbH (2012), S. 7.

<sup>167</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): ICE-Bahnhof – Regionalbahnhof, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/ICE-Park%20Montabaur/ICE-Bahnhof%20-%20Regionalbahnhof/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).

noch rund 4,9 Millionen Einwohner erreichbar, darunter die Bürger der beiden Metropolen Frankfurt am Main und Köln (siehe Abb. 5).<sup>168</sup>



**Abbildung 5: Nachbarstädte Montabours im Umkreis von 100 km**

Quelle: Eigene Darstellung, Karte: Google Maps.

Das Potential im Einzugsgebiet des FOM ist überdurchschnittlich groß. Neben den beiden genannten Großstädten liegen mehrere Klein- und Mittelstädte im Einzugsgebiet des Fashion Outlet Montabaur. Legt man einen Radius von 100 km Luftlinie zugrunde (siehe Abb. 5), fallen beispielsweise Bonn, Koblenz, Gießen und Darmstadt in das Einzugsgebiet, genau wie Leverkusen, Wuppertal und Marburg. Sieht man sich an, welche Städte im Umkreis von weniger als 60 Minuten Fahrzeit liegen, fallen vor Allem Wiesbaden und Bad Homburg ins Auge. Diese

liegen im Gebiet des Hochtaunuskreises und des benachbarten Main-Taunus-Kreises, die laut GfK zu den kaufkräftigsten Landkreisen in ganz Deutschland gehören. Aus einer Studie zur Einzelhandelszentralität aus dem Jahr 2015 geht hervor, dass die durchschnittliche Kaufkraft in Deutschland bei 5.692€ pro Kopf liegt. Der Main-Taunus-Kreis rangiert mit einer Kaufkraft von 7.195€ pro Kopf auf Platz fünf im landesweiten Vergleich. Der Hochtaunuskreis weist mit 7.447€ die höchste Einzelhandelskaufkraft pro Kopf auf, und liegt damit 30% über dem Landesdurchschnitt.<sup>169</sup> Das bedeutet, dass zwei der fünf kaufkräftigsten Landkreise Deutschlands im Einzugsgebiet des Fashion Outlet Montabaur liegen.

Um die Erreichbarkeit für die zahlungskräftigen Kunden von nah und fern sicherzustellen wurden in Montabaur diverse Maßnahmen ergriffen. Gegenüber dem Center entstand ein neuer Parkplatz mit 1.000 Stellplätzen, der durch eine Fußgängerbrücke mit dem Outlet verbunden ist.<sup>170</sup> Damit erreicht das FOM bei einer Bruttogrundfläche von 13.900 m<sup>2</sup> eine Relation von einem Parkplatz pro 14 m<sup>2</sup>. Als ausreichend gilt ein Verhältnis von einem Parkplatz pro 12 m<sup>2</sup>. Im Umfeld des Bahnhofs sind weitere rund 1.000 Parkplätze verfügbar. Diese sollen jedoch hauptsächlich den Berufspendlern zur Verfügung stehen, die die vielen

<sup>168</sup> Vgl. Stable International Development Germany GmbH (2012), S. 7 ff.

<sup>169</sup> Vgl. Lichtner, C.: German consumers rarely shop close to home, [<http://www.gfk.com/insights/news/gfk-studies-on-retail-turnover-purchasing-power-and-centrality/>], (Erstelldatum: 10.06.2015; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

<sup>170</sup> Vgl. o. V. – Fritz Meyer GmbH (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur – Eines der modernsten Outlet Center Deutschlands, [<http://www.meyer-bauunternehmung.com/projekt/fashion-outlet-montabaur.html>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

neuen Arbeitsstellen im ICE-Park Montabaur besetzen oder von dort aus mit dem Zug zu ihrem Arbeitsplatz fahren.<sup>171</sup> Diese Parkplätze stehen kostenfrei zur Verfügung, die Einführung von Parkgebühren wird jedoch diskutiert. Bahnkunden sollen dabei begünstigt werden, ein genaues Gebührensystem steht aber noch nicht fest.<sup>172</sup> Da die Nachfrage nach diesen Stellplätzen durch die Pendler sehr hoch ist, kann dieser Parkraum nicht zu dem des FOM hinzugerechnet werden. Die optimale Relation von einem Parkplatz pro 12 m<sup>2</sup> Bruttogrundfläche wird somit nicht erreicht, kann aber dennoch als gut eingestuft werden. Die Bereitstellung von 1.000 kostenlosen Parkplätzen bei einem Verkehrsaufkommen von etwa 3.800 Fahrzeugen pro Tag<sup>173</sup> ist in der Regel ausreichend. Ob der Parkraum auf Dauer kostenfrei bleibt ist zweifelhaft. Nach eigenen Angaben des FOM soll zukünftig eine Gebühr von 0,50€ pro Stunde erhoben werden, um eine Belegung der Plätze durch Pendler des ICE-Bahnhofs zu verhindern.<sup>174</sup> Zur Eröffnung wurden bereits Parkgebühren in Höhe von 0,70€ pro Stunde erhoben, kurz darauf aber wieder ausgesetzt. Das Vorhandensein von lediglich zwei Kassenautomaten führte zu erheblichen Warteschlangen, so dass die Situation als unzumutbar eingestuft wurde. Zurzeit sind die Schranken am Parkplatzeingang daher ausgeschaltet und Kunden können kostenfrei parken. Wann genau die Gebühren wieder eingeführt werden, ist nicht bekannt.<sup>175</sup> Positiv an der Parksituation ist die Barrierefreiheit zu bewerten. Die Stellplätze sind vollständig ebenerdig und am Ende der Brücke befindet sich neben der Treppe ein Aufzug. Im vorderen Bereich des Parkplatzes stehen zahlreiche Behindertenparkplätze zur Verfügung. Um das Angebot familienfreundlicher zu gestalten wären ausgewiesene Mutter-Kind-Parkplätze eine gute Möglichkeit, diese fehlen jedoch bisher.

Neben dem Bau des Parkplatzes wurden in Montabaur weitere Baumaßnahmen getätigt, um das gesteigerte Verkehrsaufkommen zu bewältigen und vor allem um die Innenstadt für Besucher attraktiver zu machen. Zu diesem Zweck wurden alle Ampelanlagen in der Stadt ausgetauscht und zwei Kreuzungen umgebaut, um die Verkehrsführung zu verbessern. Darüber hinaus wurden neue Verkehrsschilder an allen Zubringerstraßen um das FOM sowie an den umliegenden Bundesstraßen angebracht, die auf das Outlet sowie auf die Innenstadt hinweisen. Der Zentrale Omnibusbahnhof (ZOB) im ICE-Park wurde zudem barrierefrei ausgebaut und der Busfahrplan der regionalen Verkehrsgesellschaft Rhein-

---

<sup>171</sup> Vgl. Ferdinand, T.: Pendler bevorzugt: Parken am ICE-Bahnhof kostet bald, [[http://www.rheinzeitung.de/region\\_artikel,-pendler-bevorzugt-parken-am-icebahnhof-montabaur-kostet-bald-\\_arid,1416579.html](http://www.rheinzeitung.de/region_artikel,-pendler-bevorzugt-parken-am-icebahnhof-montabaur-kostet-bald-_arid,1416579.html)], (Erstelldatum: 22.12.2015; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

<sup>173</sup> Vgl. Stadt Montabaur (2016): FOM hat eröffnet.

<sup>174</sup> Vgl. Montabaur Outlet Management GmbH (2016): FOM.

<sup>175</sup> Vgl. Ferdinand, T.: FOC verknappt kostenlosen Parkraum, in: Rhein-Zeitung, 18.08.2015, S. 18. (im folgenden zitiert als „FOC verknappt Parkraum“)

Mosel-Bus wurde so angepasst, dass nun alle 30 Minuten zwischen dem ZOB und der Innenstadt gependelt werden kann. Für Besucher, die zu Fuß den Weg in die Altstadt suchen, wurden zwei Fußgängerwege beschildert, einer davon ist barrierefrei passierbar. Entlang dieser Strecken verschönern neue Straßenmalereien, welche das Thema Schuhe aufgreifen, das Stadtbild. Damit wird Bezug zu den „Mon-Stilettos“ genommen. Die kunstvollen Schuh-Skulpturen dienen als Wegweiser für FOC-Besucher, die in die Innenstadt unterwegs sind. Gestaltet wurden die 27 Skulpturen von Schulklassen, Vereinen, Firmen und Privatpersonen. Weiterhin wurden Blumenampeln an Straßenlaternen angebracht und Ruhebänke entlang der Strecke aufgestellt, um den Fußweg für die Besucher angenehm zu gestalten.<sup>176</sup>

An diese Thematik schließt sich die Untersuchung des Fashion Outlet Montabaur hinsichtlich der Eigenschaft als Tourismusziel an. In direkter Nähe zu einer beliebten Freizeiteinrichtung liegt das FOM nicht, durch die gute Anbindung an die A3 kann das Center jedoch vom Fernreiseverkehr profitieren. Zudem arbeitet das Center mit diversen Hotels sowie mit dem lokalen Tourismusbüro „Westerwald Touristik-Service“ zusammen. Direkt in Montabaur besteht die Möglichkeit, ein „Weekend Shopping“-Paket im Hotel Schloss Montabaur zu buchen. Das Hotel Zugbrücke in Grenzau, das rund 16 km entfernt liegt, bietet ein „Outlet-Shopping-Package“ an, und in Höhr-Grenzhausen, ebenfalls ca. 16 km entfernt, wird zum „After-Shopping-Wellness“ geladen. Zwei weitere Hotels bieten zwar keine spezifischen Pakete, werben aber ebenfalls mit „After-Shopping“ auf der Website des FOM.<sup>177</sup> Dort sind auch Informationen zur Region Westerwald und Tipps zur weiteren Freizeitgestaltung verfügbar. Beworben werden zum Beispiel die Emser Therme im 20 km entfernten Bad Ems und das Restaurant „BERNHARDS“ in Montabaur.<sup>178</sup> Links zu den Internetseiten des „Westerwald Touristik-Service“ bieten ferner die Möglichkeit, sich über weitere Freizeitaktivitäten und Ausflugsziele in der Region zu informieren. Der Westerwaldsteig beispielsweise ist ein beliebter Wanderweg, der sich auf verschiedenen Touren erkunden lässt. Touristisches Potential bieten auch die zahlreichen Bugruinen entlang der Mosel und des Rheins, die sich rund um Koblenz befinden, die Krombachtalsperre in Rennerod oder die Hachenburger Erlebnisbrauerei.<sup>179</sup> Auch Informationen zur Stadt Montabaur sind über einen Link auf der FOM-Website verfügbar. Dort wird zum Beispiel die Broschüre „Montabaur von Punkt zu Punkt – Ein kleiner Stadtrundgang“ zum Download in vier verschiedenen Sprachen

---

<sup>176</sup> Vgl. o. V. – WW-Kurier (Hrsg.): Innenstadt Montabaur wird attraktiver, [<http://www.ww-kurier.de/artikel/39937-innenstadt-montabaur-wird-attraktiver>], (Erstelldatum: 15.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 22.07.2016).

<sup>177</sup> Vgl. Montabaur Outlet Management GmbH (2016): FOM.

<sup>178</sup> Vgl. ebd.

<sup>179</sup> Vgl. o. V. – Westerwald Touristik-Service (Hrsg.): Westerwald – Ganz nach deiner Natur, [<http://www.westerwald.info>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 25.07.2016).

angeboten und der Bezug zu den bereits erwähnten „Mon-Stiletto“ hergestellt. Die Schuhskulpturen weisen auf das historische Erbe der Stadt und ihre alte Schustertradition hin. Eine weitere Broschüre bietet Informationen zu allen 27 Schuhen und weist einen Stadtrundgang entlang der Skulpturen aus, der sich „Von Schuh zu Schuh – Zu Fuß durch Montabaur“ nennt.<sup>180</sup> Diese Informationen stehen nicht nur Besuchern des Internetauftritts des Fashion Outlets zur Verfügung. Verschiedene Flyer und Broschüren sowie der Centerplan sind auch direkt im FOM erhältlich. In der Mitte des Centers befindet sich eine Informationstafel, und zusätzlich können sich die Kunden bei Fragen an das Informationsbüro wenden.

Insgesamt ist die Stadt Montabaur nach eigener Aussage sehr um eine gute Zusammenarbeit mit dem Outlet Center bemüht. Das Gesamtkonzept des Stadtmarketings zielt durch die Verschönerung der Innenstadt, umfangreiche Informationsmöglichkeiten und zahlreiche freizeitleiche sowie kulturelle Angebote darauf ab, die Outlet-Kunden in die Innenstadt zu locken. Dies wird durch die oben genannten Baumaßnahmen unterstützt. So soll gewährleistet werden, dass auch der Einzelhandel in der Stadt von dem zusätzlichen Besucheraufkommen profitiert.<sup>181</sup> Durch die enge Anbindung des FOM an die Innenstadt soll so eine für beide Seiten profitable Wechselbeziehung etabliert werden, doch bis zu diesem Punkt war es ein weiter Weg. Neben dem Widerstand des lokalen Einzelhandels mussten sich die Investoren des FOM gegen mehrere Klagen aus den benachbarten Kommunen zur Wehr setzen. Welche Argumente gegen den Bau des Fashion Outlet Montabours sprachen und welchen Ausgang die gerichtlichen Auseinandersetzungen letztlich nahmen wird im folgenden Kapitel dargelegt.

#### **4.1.3 Das FOM in der Diskussion**

Der Bau eines FOC in Montabaur wurde seit den ersten Planungen im Jahr 2001 von heftigen Widerständen begleitet. Diese kamen vor allem aus den umliegenden Städten, die ihren eigenen Einzelhandel bedroht sahen. In der Folge wurde der Baubeginn durch jahrelange Rechtsstreitigkeiten immer weiter hinausgezögert, so dass erst im Sommer 2015 die Eröffnung des FOM stattfinden konnte. Aufschluss über den Verlauf dieser Entwicklung gibt das Urteil des Oberverwaltungsgerichts (OVG) Rheinland-Pfalz aus dem Dezember 2010 (OVG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 30.12.2010, Aktenzeichen 1 C 10320/09). Die Grundlage des Rechtsstreits bildete demnach eine Verträglichkeitsstudie aus dem Jahr

---

<sup>180</sup> Vgl. ebd.

<sup>181</sup> Vgl. o. V. – Stadt Montabaur (Hrsg.): Montabaur – auf einem guten Weg, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/AKTUELLES/Pressearchive/Montabaur%20-%20auf%20einem%20guten%20Weg/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 25.07.2016).

2002, in der die Auswirkungen auf den Einzelhandel in Montabaur selbst sowie in den Nachbarstädten, insbesondere in Limburg, überprüft werden sollten. In dem am 25.11.2002 vorgelegten Gutachten sowie der aktualisierten Fassung vom 04.12.2003 wurde daher geprüft, inwieweit die Versorgungsfunktion der Innenstadt in der hessischen Kreisstadt Limburg an der Lahn durch den Bau eines FOC in Montabaur beeinträchtigt werden würde. Aus Sicht der Stadt Montabaur waren diese Verschiebungen verkräftbar, die Stadt Limburg jedoch sah sich durch die in dem Gutachten prognostizierte Umsatzverteilung in den Bereichen Bekleidung sowie bei Schuhen und Lederwaren unverhältnismäßig stark benachteiligt. Im Oktober 2004 folgte daher die Einleitung eines Raumordnungs- und Zielabweichungsverfahrens durch die Landesplanungsbehörde Rheinland-Pfalz. Ziel war die Prüfung eines möglichen Zielabweichungsbescheids für das FOM im Rahmen des Landesentwicklungsprogramms (LEP) III, welches unter anderem das städtebauliche Integrationsgebot und das Beeinträchtigungsverbot beinhaltet. Dem Integrationsgebot zufolge müssen großflächige Einzelhandelsbetriebe in zentralen Einkaufsbereichen der Standortgemeinde errichtet werden. Das Beeinträchtigungsverbot verhindert die Ansiedlung solch großflächiger Einzelhandelsbetriebe, wenn dadurch die Funktion benachbarter zentraler Orte und deren Versorgungsbereiche wesentlich beeinträchtigt werden. Ein Zielabweichungsbescheid würde also einer Ausnahmegenehmigung gleichkommen (BVerwG, Urteil vom 05.11.2009, Aktenzeichen 4 C 3.09). Am 07.11.2006 wurde eine Abweichung vom städtebaulichen Integrationsgebot des LEP III durch einen Bescheid des Ministeriums des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz zugelassen. Die maximal zulässige Verkaufsfläche wurde auf 10.000 m<sup>2</sup> festgesetzt und die verbindliche Regelung durch einen städtebaulichen Vertrag bezüglich des Sortiments auferlegt. Demnach sei die Sortimentsstruktur so zu gestalten, dass nur FOC-typische Waren angeboten werden dürften und dass *„negative Auswirkungen auf die benachbarten zentralen Orte, insbesondere auf die hessische Kreisstadt Limburg an der Lahn, aber auch auf die Innenstadt von Montabaur so gering wie möglich sein werden“*. Durch die Begrenzung der Verkaufsfläche sah die Raumordnungsbehörde eine Verletzung des Beeinträchtigungsverbots nicht gegeben. Gegen diesen Beschluss reichte die Stadt Limburg am 08.12.2006 Klage ein. Nach einem erneuten Gutachten der Stadt Montabaur im Jahr 2008 sowie einem Zwischenurteil des OVG Rheinland-Pfalz (OVG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 15.10.2008, Aktenzeichen 1 A 10389/08) wurde die Klage am 05.11.2009 vom Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) in Leipzig in letzter Instanz als unzulässig abgewiesen (BVerwG, Urteil vom 05.11.2009, Aktenzeichen 4 C 3.09). Auch die parallel eingereichten Klagen der Städte Koblenz und Diez wies das Bundesverwaltungsgericht ab. Zuvor hatte die Stadt Montabaur bereits am 13.03.2009 einen

neuen Bebauungsplan für den ICE-Bahnhof beschlossen. Darin legte sie das Nutzungskonzept für den Bau fest, welches die Unterbringung eines FOC sowie Büro- und Dienstleistungsflächen vorsah, ebenso wie den Bau eines Parkhauses. Geplant wurde ein Fabrikverkaufszentrum für Markenartikel mit einer Gesamtverkaufsfläche von 10.000 m<sup>2</sup>. Die Größe der Verkaufsfläche je Einzelhandelsbetrieb wurde auf durchschnittlich 250 m<sup>2</sup> festgelegt, wobei eine Höchstzulassungsgrenze von 800 m<sup>2</sup> im Einzelfall gelten sollte. Das Sortiment sollte ausschließlich aus Markenartikeln bestehen, die von den Herstellern unterhalb der üblichen Preise im Facheinzelhandel verkauft werden sollten. Dabei sollte es sich laut dem Konzept ausschließlich um Waren handeln, die FOC-typische Besonderheiten aufweisen (Zweite Wahl, Auslaufmodelle, Vorsaisonartikel, Waren für Markttestzwecke etc.). Gastronomiebetriebe wurden bis zu einer Gesamtfläche von 1.200 m<sup>2</sup> zugelassen, welche nicht auf die Verkaufsfläche angerechnet werden sollten, ebenso wenig wie die geplanten Büro- und Verwaltungsräume. Nach Vorlage dieses Konzepts erteilte der Westerwaldkreis der Stadt Montabaur am 16.03.2009 die Baugenehmigung für das Factory Outlet Center, woraufhin die Stadt Limburg am 26.03.2009 eine Normenkontrollklage gegen den Bebauungsplan einreichte. Zudem wurde ein Eilrechtsgesuch gegen die vom Westerwaldkreis erteilte Baugenehmigung eingereicht, der jedoch vom Verwaltungsgericht Koblenz mit Beschluss vom 21.07.2009 abgelehnt wurde. Am 14.09.2009 einigten sich beide Parteien darauf, bis zur Klärung der Hauptsacheentscheidungen im Zielabweichungs- und Normenkontrollverfahren von der Baugenehmigung keinen Gebrauch zu machen. Zwischenzeitlich wurde erneut ein Sachverständigengutachten angeordnet, welches am 28.06.2010 vorgelegt wurde. Schließlich urteilte das OVG Rheinland-Pfalz am 30.12.2010 zugunsten der Stadt Montabaur. Das Gericht erklärte die festgesetzte Verkaufsflächengröße von 10.000 m<sup>2</sup> und die Sortimentsfestlegung als zulässig und der Bebauungsplan für das FOM wurde als mit den übergeordneten Raumordnungszielen des Landes vereinbar eingestuft. Ein Verstoß gegen das städtebauliche Integrationsgebot oder das Beeinträchtigungsverbot wurde nicht festgestellt, ebenso wenig wie eine Verletzung des interkommunalen Abstimmungsgebots, nachdem die Bauleitpläne benachbarter Gemeinden aufeinander abgestimmt werden müssen. Kritisiert wurden vom OVG Mängel im zuerst vorgelegten Gutachten von 2002, die jedoch im Laufe des Verfahrens ausgeglichen worden seien. Insgesamt sah das Gericht keine Verletzung der Rechte der Stadt Limburg und wies die Klage ab. In der Folge gab es ein weiteres Verfahren um den Zielabweichungsbescheid, welcher vom Verwaltungsgericht Koblenz am 19.05.2011 bestätigt wurde. Zwar versuchte die Stadt Limburg gegen dieses Urteil Revision einzulegen, wurde jedoch zunächst vom OVG Rheinland-Pfalz und anschließend auch vom Bundesverwaltungsgericht abgewiesen.

Daraufhin beschloss die Limburger Stadtverordnetenversammlung im August 2011 die Niederlegung der Klageverfahren gegen den Bau des FOM. Laut dem damaligen Limburger Bürgermeister Martin Richard hatte der Kampf um die Verhinderung des Outlets die Kläger bis zu diesem Zeitpunkt bereits rund 400.000€ gekostet. An den Kosten hatten sich neben Limburg auch die Städte Weilburg, Haiger, Dillenburg, Herborn, Wetzlar und Gießen beteiligt.<sup>182</sup> Mit den Städten Koblenz und Diez hatte man sich bereits zuvor auf einen Vergleich geeinigt.<sup>183</sup> Nach der Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts im August 2011 gab es für die Nachbargemeinden Montabaur damit keine Möglichkeit mehr, gegen den Bau des FOM rechtlich vorzugehen.<sup>184</sup> Trotzdem kämpfte man weiter um den Schutz des Facheinzelhandels. Als im November 2013 bekannt wurde, dass der Stadtrat von Montabaur und die Betreiberfirma Stable International beim Land Rheinland-Pfalz eine Sonderregelung der Ladenöffnungszeiten beantragen wollten, regte sich erneut Widerstand. Mit der Sondergenehmigung sollte die Erlaubnis für bis zu 15 verkaufsoffene Sonntage für das FOM erreicht werden. Auch das Outlet Center in Zweibrücken verfügt über eine ähnliche Ausnahmegenehmigung, genau wie Geschäfte an Flughäfen oder Bahnhöfen. Daher sah der Betreiber die Möglichkeit, eine solche Regelung auch für den ICE-Bahnhof Montabaur und das FOM zu erwirken. Dem Facheinzelhandel stehen dagegen nur vier Sonntagsöffnungen zu. Darin sah man in Limburg und in Diez, aber auch in Montabaur selbst, einen Nachteil für den lokal ansässigen Einzelhandel. Die regionale Geschäftsstelle der Industrie- und Handelskammer (IHK) in Montabaur sprach sich ebenfalls gegen eine Sonderregelung für das FOM aus und sprach in diesem Zusammenhang von massiver lokaler und regionaler Wettbewerbsverzerrung.<sup>185</sup> In den folgenden Monaten fanden wiederholt Treffen verschiedener Werbegemeinschaften der regionalen Händlerschaft sowie Gespräche mit politischen Vertretern der Kreis- und Landesebene statt. Im Sommer 2014 einigte man sich schließlich mit dem Stadtrat von Montabaur und Stable International, von einem Antrag auf erweiterte Sonntagsöffnungen bis auf Weiteres abzusehen. Die öffentliche Reaktion und der

---

<sup>182</sup> Vgl. Fluck, D.: Limburg gibt auf: FOC-Streit beendet, [[http://www.rheinzeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-limburg-gibt-auf-focstreit-beendet-\\_arid,297910.html](http://www.rheinzeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-limburg-gibt-auf-focstreit-beendet-_arid,297910.html)], (Erstelldatum: 30.08.2011; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

<sup>183</sup> Vgl. Schaaf, E.: Information des Bürgermeisters, Pressearchiv VG Montabaur, [[http://www.vg-montabaur.de/vg\\_montabaur/Aktuelles/Presse-Archiv/Pressearchiv\\_2011/Information%20des%20B%C3%BCrgermeisters/](http://www.vg-montabaur.de/vg_montabaur/Aktuelles/Presse-Archiv/Pressearchiv_2011/Information%20des%20B%C3%BCrgermeisters/)], (Erstelldatum: 18.08.2011; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

<sup>184</sup> Vgl. ebd.

<sup>185</sup> Vgl. Jahn, S.: 15 verkaufsoffene Sonntage fürs FOC Montabaur? CityRing und Stadt Limburg wollen sich wehren, [<http://www.der-lokalanzeiger.de/index.php/articles/6648/15-verkaufsoffene-sonntage-furs>], (Erstelldatum: 14.11.2013; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

Widerstand der Nachbarkommunen und Einzelhandelsverbände der Region hatten letztlich dazu geführt, dass der Antrag nicht gestellt wurde.<sup>186</sup>

Parallel zu dem Ringen um die Sonntagsöffnungen gab es ab dem Sommer 2013 ein Verfahren des Bundeskartellamts bezüglich der sogenannten Radiusklauseln. Diese Klauseln legen in Mietverträgen Sperrzonen innerhalb eines bestimmten Umkreises fest, in denen ein vertraglich gesichertes Wettbewerbsrecht gilt. Indem sie ihren Mietern untersagen, innerhalb der festgelegten Sperrzone weitere Outletflächen anzumieten, versuchen FOC-Betreiber sich vor der Konkurrenz durch neue FOC-Standorte schützen. Je nach Standort und Mieter kann der Radius 50, 100 oder 150 km Luftlinie um ein bestimmtes FOC betragen. In manchen Fällen gelten gar Radien von bis zu 200 km Luftlinie. Gegen diese Praxis entschied sich FOM-Investor Ralph Dommermuth zu klagen und schaltete das Kartellamt ein. Gleichzeitig reichte er vor dem Landgericht Mannheim Klage gegen Value Retail ein, der Betreiberfirma des Outlet Centers Wertheim Village. Eine Radiusklausel mit einer Sperrzone im Umkreis von 150 km in deren Mietverträgen sorgte für Zurückhaltung bei den Mietinteressenten für das Fashion Outlet Montabaur. Dieses liegt 147 km Luftlinie von Wertheim entfernt und fällt damit nur äußerst knapp in die Sperrzone hinein.<sup>187</sup> Befürworter der Klauseln führten an, dass diese gerechtfertigt seien, da sie die Exklusivität eines FOC schützten, was letztlich auch im Interesse der Mieter sei. Zudem würden darüber die Investitionen abgesichert, da die Betreiber starken Marken teils erhebliche Baukostenzuschüsse gewährten. Die Verantwortlichen des FOM hingegen bezeichneten Radien von 150 km als absurd, da dies weit über das Einzugsgebiet eines FOC hinausgehe.<sup>188</sup> Die Entscheidung zog sich bis kurz vor Eröffnung des FOM hin. Erst im Frühjahr 2015 entschied das Bundeskartellamt über die umstrittenen Radiusklauseln, die Entscheidung fiel allerdings deutlich aus. Die Wettbewerbsverbote für FOC-Mieter wurden vom Bundeskartellamt auf einen Radius von maximal 50 km Luftlinie und eine Laufzeit von höchstens fünf Jahren beschränkt. Radiusklauseln wie sie von Betreibern wie Value Retail eingesetzt wurden bezeichnete der Präsident des Kartellamts als Behinderung für den Wettbewerb unter FOC. In einem solchen Umfang seien sie „weder funktional notwendig“ noch „verhältnismäßig“. Daraufhin passte Stable International die bereits geschlossenen Mietverträge für das FOM gemäß der Entscheidung des Bundeskartellamts an, denn auch hier hatte man Radiusklauseln untergebracht, wenn auch nicht im selben Ausmaß wie Value

---

<sup>186</sup> Vgl. Hover, R.: FOC: Keine zusätzlichen verkaufsoffenen Sonntage, [[http://www.ihk-koblenz.de/produktmarken/IHK\\_Geschaefsstelle\\_Montabaur/Archiv\\_Aktuelles/FOC\\_Keine\\_verkaufsoffenen\\_Sonntage/1481206](http://www.ihk-koblenz.de/produktmarken/IHK_Geschaefsstelle_Montabaur/Archiv_Aktuelles/FOC_Keine_verkaufsoffenen_Sonntage/1481206)], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

<sup>187</sup> Vgl. Schwanenflug, C.: Kartellamt verwirft Radiusklauseln, in: Immobilien Zeitung 45/2013, S. 15.

<sup>188</sup> Vgl. Schwanenflug, C.: Kartellamt prüft die Radiusklausel, in: Immobilien Zeitung 32/2013, S. 9.

Retail. Value Retail dagegen kritisierte die Entscheidung und legte Beschwerde beim Oberlandesgericht (OLG) Düsseldorf ein.<sup>189</sup> Das OLG erklärte die Beschwerde im Herbst 2015 für unzulässig, woraufhin Value Retail den Bundesgerichtshof (BGH) anrief. Dieser entschied jüngst in letzter Instanz zugunsten des Fashion Outlet Montabaur, wodurch die vom Bundeskartellamt ausgesprochene Untersagungsverfügung gegen das Wertheim Village bestandskräftig wird. Die betroffenen Mietverträge müssen nun gemäß den Vorgaben des Bundeskartellamts angepasst werden.<sup>190</sup> Inwiefern bestehende Radiusklauseln die Vermietungsverhandlungen im Fashion Outlet Montabaur beeinflusst haben, lässt sich nicht abschließend klären. Laut Aussagen von Stable International habe der Streit mit Value Retail um die Wettbewerbsverbotszone den Prozess erschwert, man habe jedoch trotzdem bis zur Eröffnung einen überaus zufriedenstellenden Vermietungsstand von 85% erzielen können.<sup>191</sup> Das Urteil des BGH hat Signalwirkung für die gesamte Branche, da nun alle bestehenden und auch alle neu zu verhandelnden Mietverträge in FOC auf dieser Grundlage fußen. Dadurch wird eine weitere Wettbewerbsverschärfung induziert, gleichzeitig eröffnet es aber auch ein großes Potential für Projekte, die sich derzeit noch in Planung befinden.

Betrachtet man die Debatte um das FOM stellt man fest, dass die Argumente, die gegen dessen Bau vorgebracht wurden, nicht neu sind, wenn es um Outlets geht. Schon als die ersten FOC hierzulande an den Start gingen, äußerte der Facheinzelhandel seine Bedenken, die große Anziehungskraft der Center führe zu einer Verödung der Innenstädte und zu Geschäftsaufgaben in hoher Zahl. Die Abschöpfung vor allem zentralrelevanter Sortimente und die Unterlaufung des Preisniveaus im Fachhandel locke die Kundschaft aus den Innenstädten auf die „Grüne Wiese“, so die Befürchtung. Unterstützt wurden die Einzelhändler dabei von Umweltschützern, Stadtplanern und häufig auch von Gewerkschaften, die einen Wegfall von Arbeitsplätzen fürchteten.<sup>192</sup> In Montabaur wurden durch die Eröffnung des FOM zusätzlich 350 Arbeitsplätze geschaffen.<sup>193</sup> Kritiker halten dagegen, dass in FOC zwar neue, jedoch keine qualitativen Arbeitsplätze geschaffen würden. Statt ausgebildeter Fachkräfte käme häufig ungelerntes Personal zum Einsatz. Zudem seien die neuen Stellen keine Voll- sondern Teilzeitbeschäftigungen oder geringfügige Minijobs.<sup>194</sup> Die Arbeitsagentur Montabaur bestätigt die Kritik. Im FOM sind laut den Zahlen der Arbeitsagentur hauptsächlich Minijobs, Aushilfs- und Teilzeitstellen

---

<sup>189</sup> Vgl. Schwanenflug, C.: Kartellamt beschränkt FOC-Radiusklauseln deutlich, in: Immobilien Zeitung 10/2015, S. 9.

<sup>190</sup> Vgl. Ferdinand, T.: FOC siegt endgültig vor Gericht, in: Westerwälder Zeitung 173/2016, S. 11.

<sup>191</sup> Vgl. Wolf, S.: Gegen alle Widerstände, in: Textilwirtschaft 32/2015, S. 28. (im folgenden zitiert als „Gegen alle Widerstände“)

<sup>192</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 370 f.

<sup>193</sup> Vgl. Ferdinand, T. (2016): FOC rechnet mit weniger Kunden, S. 17.

<sup>194</sup> Vgl. Spließ (2010).

entstanden.<sup>195</sup> Ein weiterer Kritikpunkt sind die zu befürchtenden ökologischen Nachteile. Der extrem hohe Flächenbedarf und vor allem das gesteigerte Verkehrsaufkommen werden von Umweltverbänden kritisch betrachtet.<sup>196</sup> Um die Auswirkungen durch den erhöhten Verkehr möglichst niedrig zu halten, wurde in Montabaur die Verkehrsführung verbessert (s. o.). Die günstige Lage unmittelbar an der Autobahnausfahrt der A3 verhindert zudem, dass zu viele PKW die Innenstadt passieren.

Der Kritik gegenüber stehen die Argumente, die für die Ansiedlung eines FOC sprechen. Einerseits werden vorhandene Verbraucherbedürfnisse befriedigt, andererseits neue Begehrlichkeiten durch die Verfügbarkeit preiswerter Markenartikel geweckt. Darüber hinaus kann ein Outlet Center Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region geben.<sup>197</sup> Ein Beispiel dafür, dass dies auch in Montabaur der Fall ist, gibt das Modehaus Blum. Das Familienunternehmen, welches 1846 gegründet wurde, verlegt 2017 seinen Stammsitz ins Baugebiet Kesselwiese, das direkt gegenüber dem FOM liegt. Die gute Infrastrukturanbindung durch den ICE-Bahnhof und den Autobahnanschluss war ein Grund für den Umzug, aber auch die Nähe zum Fashion Outlet beurteilt man bei Blum positiv. Geschäftsführer Alexander Manns erklärte, die Nähe zum FOC sei keine Konkurrenz, sondern bringe mehr Kunden in das eigene Haus.<sup>198</sup>

Insgesamt stellt der FOC-Markt, wie bereits dargelegt, nur eine kleine Nische im gesamtdeutschen Einzelhandel dar. Es ist davon auszugehen, dass dies auch mittel- bis langfristig so bleiben wird. Dafür sorgt unter anderem die strenge Reglementierung im deutschen Markt. Baugenehmigungen werden nur nach sorgfältiger Prüfung und unter Auflagen erteilt, anschließend wird die Einhaltung der Vorgaben regelmäßig kontrolliert. Aufgrund dieser Kontrollen und der großen Streuwirkung, die durch die weiten Einzugsgebiete gegeben ist, bleiben die vom Handel erwarteten negativen Folgen in der Regel weit hinter den Befürchtungen zurück.<sup>199</sup> Im direkten, regionalen Umfeld eines FOC sind gewisse Umsatzverschiebungen jedoch unvermeidlich, auch wenn diese als nicht existenziell bedrohlich einzustufen sind.<sup>200</sup> Aufhalten konnten die Gegner auch den Bau des FOM nicht. Die Herausforderung für den Einzelhandel in Montabaur bestand und besteht

---

<sup>195</sup> Vgl. o. V. – SWR (Hrsg.): Ein Jahr Fashion Outlet in Montabaur, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/ein-jahr-foc-in-montabaur-an-der-a3/-/id=1642/did=17865940/nid=1642/wk58cd/>], (Erstelldatum: 30.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 06.08.2016). (im folgenden zitiert als „Ein Jahr FOM“)

<sup>196</sup> Vgl. Beermann, P. / Leuninger, S.: Factory Outlet – Weiterer Bedeutungsverlust für die Innenstädte?, in: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie 2/1998, S. 25.

<sup>197</sup> Vgl. ebd.

<sup>198</sup> Vgl. Ferdinand, T.: Modehaus Blum verlegt Firmensitz nach Montabaur, in: Westerwälder Zeitung 25/2016, S. 13.

<sup>199</sup> Vgl. Nowicki, J.: Mode, Marken, Margen, in: Textilwirtschaft 17/2013, S. 24 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 371 f.

weiterhin darin, die richtige Antwort auf die Frage zu finden, wie die Zusammenarbeit mit dem FOM gestaltet werden kann, um von den Besucherströmen in der Innenstadt zu profitieren. Das folgende Kapitel beleuchtet die Startphase des FOM und die Entwicklung im Laufe des ersten Betriebsjahres. Anschließend werden die Auswirkungen auf den Einzelhandel in der Innenstadt untersucht.

## **4.2 Entwicklung seit der Eröffnung**

### **4.2.1 Verlauf der Eröffnungsphase**

Die Diskussionen und Rechtsstreitigkeiten rund um das Fashion Outlet Montabaur hatten jahrelang immer wieder für Wirbel gesorgt. Dementsprechend groß war das Interesse, als das Center am Donnerstag, den 30.07.2015, seine Türen öffnete. Bereits am ersten Tag strömten rund 15.000 Besucher ins FOM,<sup>201</sup> und auch der Freitag und der Samstag verliefen diesbezüglich mehr als erfreulich. Insgesamt zählte der Betreiber Stable International mehr als 52.000 Besucher am Eröffnungswochenende und übertraf damit deutlich seine eigenen Erwartungen. Etwa die Hälfte der Kunden kam aus der Region, doch auch überregional konnte das FOM Besucher anziehen. Aus den Landkreisen Mayen-Koblenz, dem Main-Taunus-Kreis und dem Rhein-Sieg-Kreis kamen besonders viele Gäste, aber auch aus den Städten Koblenz, Neuwied, Frankfurt am Main und Köln zog es viele Interessierte nach Montabaur.<sup>202</sup> Der damalige Centermanager Christian Trapmann gab in einem Interview gegenüber dem SWR an, dass man mit dem Besucheraufkommen von 125.000 Kunden in den ersten zehn Tagen sehr zufrieden sei. Das positive Ergebnis führte Trapmann auf die Eröffnungseuphorie und die Ferienzeit zurück.<sup>203</sup> Zu Problemen führte in der Startphase die Erhebung von Parkgebühren. Um diese zu umgehen parkten viele Outlet-Kunden auf den umliegenden kostenlosen Parkplätzen, was vor allem zu Lasten der Pendler am ICE-Bahnhof ging. Aber auch andere Geschäfte im unmittelbaren Umfeld des FOM klagten über dessen Kunden, die über Stunden ihre Parkplätze blockierten. So gab beispielsweise „Trinkgut“ an, Umsatzverluste zu erleiden, da Kunden vor dem Getränkehandel keinen Parkplatz fanden und infolgedessen abwanderten. Die Märkte „Penny“ und „Obi“ stellten Warnschilder auf mit dem Hinweis, dass Fremdparker kostenpflichtig abgeschleppt würden.

---

<sup>201</sup> Vgl. Wolf, S.: FOC Montabaur: Großer Andrang bei Eröffnung, [[http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Montabaur-Grosser-Andrang-bei-Eroeffnung\\_98339.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Montabaur-Grosser-Andrang-bei-Eroeffnung_98339.html)], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

<sup>202</sup> Vgl. Ferdinand, T.: FOC zieht Massen an – Bilanz 52 000 Besucher an den ersten drei Tagen, in: Rhein-Zeitung, 07.08.2015, S. 21.

<sup>203</sup> Vgl. o. V. – SWR (Hrsg.): Landesschau aktuell Rheinland-Pfalz: FOC Montabaur – Erste Bilanz, Video, [<http://www.ardmediathek.de/tv/Landesschau-aktuell-Rheinland-Pfalz/FOC-Montabaur-erste-Bilanz/SWR-Rheinland-Pfalz/Video?bcastId=205724&documentId=30031384>], (Erstelldatum: 12.08.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

Zusätzlich setzt der Baumarkt „Obi“ seitdem an Tagen mit besonders hohem Besucheraufkommen Parkplatzeinweiser ein. Stellen diese fest, dass Kunden ihr Auto abstellen und sich auf den Weg ins Outlet machen, sprechen sie sie an und verweisen auf den FOM-Parkplatz.<sup>204</sup> Dort kam es zu einem weiteren Problem, da man lediglich zwei Kassenautomaten aufgestellt hatte. Die Folge waren lange Schlangen mit erheblichen Wartezeiten, woraufhin sich das FOM für eine Öffnung der Schranken entschied. Seitdem steht der Parkplatz kostenlos zur Verfügung, wodurch sich die Parksituation insgesamt rund um das FOM entspannt hat. Langfristig ist die Wiedereinführung der Parkgebühren geplant, dann allerdings vergünstigt auf 0.50€ pro Stunde.<sup>205</sup>

Grundsätzlich spricht das hohe Kundenaufkommen für das Fashion Outlet. Die erfolgreiche Startphase war wichtig, um das Center auch überregional bekannter zu machen und weitere Markenhersteller zu überzeugen. Zur Eröffnung konnte das FOM bereits einen Vermietungsstand von 85% aufweisen,<sup>206</sup> was einem überdurchschnittlichen Wert entspricht. Bei der Vermietung von Ladenflächen in Outlet Centern ist zum Zeitpunkt der Eröffnung üblicherweise von einer Vorvermietungsquote von 70 – 80% auszugehen.<sup>207</sup> Einen gewissen Anteil an Mietfläche freizuhalten liegt jedoch durchaus im Sinne des Betreibers, da Premiummarken, die für die Raumwirkung eines FOC extrem wichtig sind, in der Regel zurückhaltend bei der Anmietung von Flächen in neu entwickelten Centern sind. Sie entscheiden erst nach sechs bis zwölf Monaten Betriebszeit über eine mögliche Flächenanmietung.<sup>208</sup> Deshalb blieben laut Centermanagement auch im FOM einige Flächen frei, um weiteren zugkräftigen Marken bei Interesse ein Mietverhältnis anbieten zu können.<sup>209</sup>

Insgesamt fiel das Zwischenfazit nach den ersten 100 Tagen Betriebszeit positiv aus. Nach dem gelungenen Auftakt im Juli flaute die Nachfrage im September etwas ab, im Oktober zog die Freqüentierung dann aber wieder an. Die unternehmenseigenen Vorgaben habe man laut Aussage des Centermanagers Trapmann erreicht. Dazu trugen vor allem die Ferienzeit und ein verkaufsoffener Sonntag bei, so dass das FOM bis zum 31.10.2015 rund 634.000 Besucher zählen konnte. An Freitagen und Samstagen war der Besucherandrang naturgemäß höher als an den Wochentagen, doch auch mit der Freqüentierung zwischen Montag und Donnerstag zeigte sich das Center zufrieden. Die Mehrheit der Kunden stammte aus der Region und investierte zwischen 30 und 40 Minuten Anreisezeit. Überregionale

---

<sup>204</sup> Vgl. Ferdinand, T. (2015): FOC verknappt Parkraum, S. 18.

<sup>205</sup> Vgl. ebd.

<sup>206</sup> Vgl. Wolf, S. (2015): Gegen alle Widerstände, S. 28.

<sup>207</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 369 f.

<sup>208</sup> Vgl. ebd.

<sup>209</sup> Vgl. Ferdinand, T. (2016): FOC rechnet mit weniger Kunden, S. 17.

Gäste, zum Beispiel aus dem Kölner oder Frankfurter Raum, kamen vermehrt in den Ferien oder am verkaufsoffenen Sonntag.<sup>210</sup> In der Mieterstruktur gab es bis Ende Oktober 2015 nur wenige Veränderungen. Es hatten keine Läden schließen müssen, stattdessen eröffneten kurz nach der Einweihung die Läden von Tommy Hilfiger und Levi's.<sup>211</sup> Im Laufe des ersten Betriebsjahres kamen weitere Marken hinzu, wie der nächste Abschnitt zeigt.

#### **4.2.2 Verlauf des ersten Betriebsjahres**

Nachdem die erste Bilanz so erfreulich ausgefallen war, blickte man seitens des FOM optimistisch auf das Vorweihnachtsgeschäft sowie auf die bevorstehende Eröffnung weiterer Stores der Marken Lindt, The Body Shop und Converse. Lindt und The Body Shop gehören offiziell nicht zum Outlet, runden aber das Profil des Centers ab.<sup>212</sup> Mit Converse sicherte man sich außerdem einen echten Outlet-Neuling auf dem europäischen FOC-Markt. Zwar wurden die berühmten "Chucks" des Sports- und Streetwear-Labels zuvor auch schon in anderen europäischen Outlets verkauft, allerdings handelt es sich dabei um Kombinationsläden, die auch andere Marken führen. Die Eröffnung eines reinen Converse-Shops dagegen stellte im Dezember 2015 eine Europapremiere dar. Für das FOM ergibt sich daraus, zumindest vorerst, ein Alleinstellungsmerkmal. Zudem konnte dadurch eine Verbreiterung des Gesamtangebots realisiert werden.<sup>213</sup> Weitere Neueröffnungen, die das Portfolio des FOM erweiterten, gab es darüber hinaus im März 2016, als mit Odlo ein weiterer Sportartikelhersteller und mit Columbia ein Outdoor-Spezialist hinzu kamen. Im Mai folgte mit der Eröffnung des True Religion-Stores die bisher letzte Shop-Eröffnung.<sup>214</sup>

Bezüglich der Besucherzahlen entwickelte sich das erste Halbjahr 2016 nicht ganz so gut, wie es sich der niederländische Betreiber Stable International erhofft hatte. Im Zeitraum von Januar bis Mai zählte das FOM ca. 550.000 Besucher. Zwar sind die Sommermonate, die sich daran erst noch anschließen, erfahrungsgemäß stark frequentiert, die erhoffte Kundenzahl wird jedoch voraussichtlich nicht erreicht. Anfang Juli korrigierte Stable International die ursprüngliche Schätzung von zwei Millionen auf 1,3 Millionen Kunden für das Kalenderjahr 2016.<sup>215</sup> Mit diesem Ergebnis verfehlte das FOM auch das Ziel, im ersten Betriebsjahr zwei Millionen Besucher anzulocken. Mit den erreichten 1,6 Millionen Besuchern

---

<sup>210</sup> Vgl. Müller, S.: FOC: 634 000 Kunden in 100 Tagen, in: Rhein-Zeitung, 21.11.2015, S. 21.

<sup>211</sup> Vgl. Müller, S.: Fashion Outlet Montabaur hat Geburtstag, [[http://www.hi-heute.de/factory-outlet-center-news/fashion-outlet-montabaur-hat-geburtstag/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=1e9570314de3af92d3def3a225dd340c](http://www.hi-heute.de/factory-outlet-center-news/fashion-outlet-montabaur-hat-geburtstag/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=1e9570314de3af92d3def3a225dd340c)], (Erstelldatum: 26.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

<sup>212</sup> Vgl. ebd.

<sup>213</sup> Vgl. Hallermann, V.: Europapremiere im FOC Montabaur, in: Rhein-Zeitung, 23.12.2015, S. 18.

<sup>214</sup> Vgl. o. V. – Montabaur Outlet Management GmbH (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur bei Facebook, [<https://www.facebook.com/fashionoutletmontabaur/?fref=ts>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

<sup>215</sup> Vgl. Ferdinand, T. (2016): FOC rechnet mit weniger Kunden, S. 17.

in den ersten zwölf Monaten sei man jedoch zufrieden, gab Centermanager Uli Nölkensmeier an.<sup>216</sup> Auch die Umsatzzahlen entsprächen den Erwartungen, so Nölkensmeier.<sup>217</sup> Genaue Angaben zum erreichten Umsatz wollten die Verantwortlichen allerdings nicht machen, auch nicht auf Nachfrage der Autorin beim Centermanagement in Montabaur.

Dass die Besucherzahl unter dem zum Zeitpunkt der Eröffnung genannten Wert von zwei Millionen blieb, liegt am bisher eher geringen überregionalen Bekanntheitsgrad. In Rheinland-Pfalz setzte sich das FOM sehr gut durch, von hier kommen die meisten Kunden. In Hessen und Nordrhein-Westfalen dagegen konnte das vorhandene Potential noch nicht voll ausgeschöpft werden. An Werktagen kommen nach wie vor hauptsächlich Besucher aus dem näheren Umfeld des FOM. Die Anreisezeit beträgt an diesen Tagen bis zu 60 Minuten. Von Donnerstag bis Samstag erweitert sich das Einzugsgebiet auf bis zu 90 Minuten Fahrzeit. An den Wochenenden steigen zudem die Besucherzahlen deutlich.<sup>218</sup> Ende Juli 2016 feierte das Fashion Outlet Montabaur sein einjähriges Bestehen mit einer Reihe von Aktionen und Events. Neben besonders attraktiven Preisangeboten veranstaltete das FOM unter anderem ein Late-Night-Shopping und ein Gewinnspiel in Zusammenarbeit mit dem lokalen Radiosender RPR1. Zudem wurden den Kunden Live-Musik und ein umfangreiches Kinderprogramm geboten.<sup>219</sup>

In Zukunft will sich das FOM laut eigener Aussage auf die Positionierung als Ausflugsziel konzentrieren. Durch effektives und zielgruppenorientiertes Marketing sowie Werbung für das Outlet und die Region soll das FOM zur Shopping-Destination werden, die auch Besucher aus überregionalen Kreisen anzieht. Um den Kundenverkehr aus verschiedenen Regionen Deutschlands und aus dem benachbarten Ausland verstärkt nach Montabaur zu bringen, kooperiert das Outlet mit der Stadt Montabaur, dem dortigen Werbeverein sowie mit dem lokalen Tourismusbüro „Westerwald Touristik Service“. Events wie das für den 18. und 19.09.2016 geplante Street Food Festival sollen einen Mehrwert für die Kunden schaffen und die Kundenbindung verbessern. Durch die Zusammenarbeit mit bekannten Persönlichkeiten soll außerdem der Bekanntheitsgrad des Centers erhöht werden. Für die Kampagne „Fashion Outlet People“ zur Ermittlung der Werbegesichter für das FOM konnte man beispielsweise den „Bachelor“ Jan Kralitschka für die Jury gewinnen, und im März 2016 lud man die Fashion-Bloggerin Franelle von Blogwalk ein, die einen Artikel über das FOM

---

<sup>216</sup> Uli Nölkensmeier hatte die Position des Centermanagers im April 2016 von seinem Vorgänger Christian Trapmann übernommen, vgl.: Ferdinand, T. (2016): FOC rechnet mit weniger Kunden, S 17.

<sup>217</sup> Vgl. Müller, S. (2016).

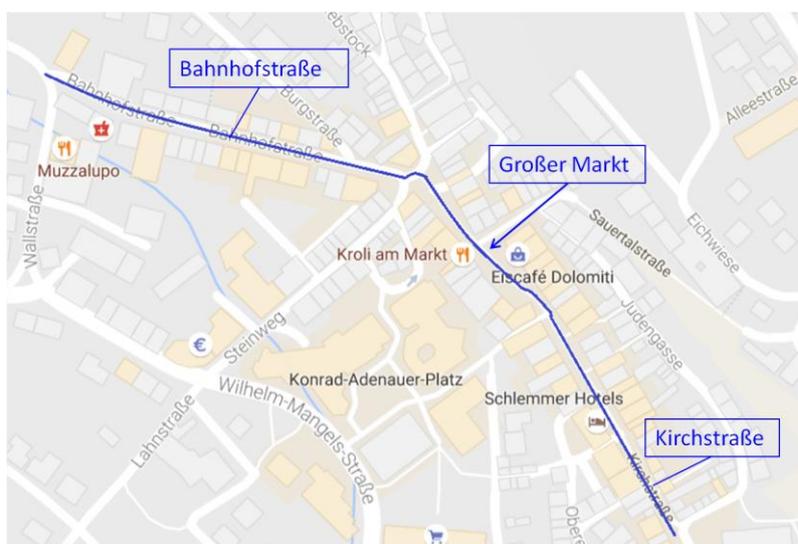
<sup>218</sup> Vgl. ebd.

<sup>219</sup> Vgl. o. V. – Westerwälder Zeitung (Hrsg.): Fashion Outlet Center feiert das einjährige Bestehen, in: Westerwälder Zeitung, 23.07.2016, S. 14.

veröffentlichte. Durch diese und andere Aktionen wird das FOM immer wieder medienwirksam in Szene gesetzt.<sup>220</sup> Um die überregionale Bekanntheit zu fördern soll zukünftig auch im Raum Köln-Bonn und Frankfurt am Main gezielt Werbung für das FOM geschaltet werden. Dadurch soll im zweiten und dritten Jahr der Sprung über die Zwei-Millionen-Marke bei der Besucherzahl geschafft werden.<sup>221</sup> Auf seiner Facebook-Seite kündigte das Outlet zudem kürzlich die Eröffnung eines weiteren Stores an. Das Label JOOP! wird im Herbst 2016 in das FOM einziehen und eine der derzeit noch leer stehenden Flächen besetzen. Nach einem insgesamt erfolgreichen ersten Jahr ist man in Montabaur für die Zukunft also gut gerüstet. Die Eröffnung des FOM hatte jedoch auch Auswirkungen auf den Einzelhandel in der Innenstadt. Ebenso hatten umliegende Städte wie Koblenz oder Neuwied im Vorfeld große Bedenken geäußert und waren lange juristisch gegen das Outlet vorgegangen. Im folgenden Abschnitt wird daher die Situation in Montabaur näher beleuchtet und die Auswirkung auf den regionalen Einzelhandel untersucht.

#### 4.2.3 Auswirkungen auf den Einzelhandel in Montabaur und Umgebung

Das Ringen um die Baugenehmigung und die Regelung der Öffnungszeiten für das FOM wurde bereits in Kapitel 4.1.3 ausführlich beschrieben. Darin wurden auch die Bedenken des lokalen Einzelhandels erläutert. Ein Jahr nach der Eröffnung lässt sich nun eine Bewertung der tatsächlichen bisherigen Auswirkungen auf den Einzelhandel in der Region vornehmen. Dazu soll zuerst die Situation in Montabaur betrachtet werden, wo der Einzelhandel unmittelbar betroffen ist. Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt der Straßenkarte Montabours.



**Abbildung 6: Fußgängerzone in Montabaur**  
Quelle: Eigene Darstellung, Karte: Google Maps.

<sup>220</sup> Vgl. Müller, S. (2016).

<sup>221</sup> Vgl. SWR (2016): Ein Jahr FOM.

Auf der Karte zu sehen ist die zentrale Innenstadt mit der Bahnhofstraße und der Kirchstraße, entlang derer sich die meisten Geschäfte befinden. Dieser Bereich ist blau eingefärbt. Die Fußgängerzone beginnt am Ender der Bahnhofstraße und führt von dort über den zentralen Platz „Großer Markt“ am historischen Rathaus vorbei in die Kirchstraße und endet schließlich an der Kirche „St. Peter in Ketten“. Ebenfalls auf der Abbildung zu sehen ist der Konrad-Adenauer-Platz, welcher zur erweiterten Fußgängerzone Montabours zählt. Eine kleine Verbindungsgasse führt von der Kirchstraße hinunter auf den Platz, welcher Zugang zur zentralen Tiefgarage bietet. Außerdem befinden sich dort einige weitere Einzelhandelsbetriebe sowie das Tourismusbüro Montabours.<sup>222</sup> Die blau markierte Zone kennzeichnet eine Strecke von ca. 500 Metern, die als Haupteinkaufsstraße bezeichnet werden kann. Hier befinden sich viele kleine Einzelhandelsbetriebe, darunter viele gastronomische Einrichtungen, aber auch Boutiquen und Monobrand Stores.

Gewerbe	Anzahl	Gesamt
Bekleidungseinzelhandel (inkl. Wäsche und Accessoires)	18	26
Wolle/Strickwaren	3	
Schuhe	3	
Juwelier	2	
Friseur	5	9
Beauty/Parfümerie	4	
Gastronomie (Restaurant/Cafe/Bar/Imbiss)	18	27
Lebensmitteleinzelhandel (Supermarkt/Metzger/Bäckerei)	4	
Feinkost	3	
Hotel	2	
Optiker/Hörakustiker	6	8
Apotheke	2	
Technik/Elektronik/Haushaltswaren	6	14
Buchhandlung/Schreibwaren	3	
Spielwaren	1	
Florist	1	
Fotostudio	1	
Textilreinigung/Änderungsschneiderei	2	
<b>Gesamt</b>		<b>84</b>

Stand: 13.07.2016



**Tabelle 7: Einzelhandel in Montabaur**

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Zählung der Betriebe entlang der in Abbildung 6 blau markierten Strecke ergab eine Gesamtanzahl von 84 Geschäften. Tabelle 7 schlüsselt auf, um welche Gewerbe es sich dabei jeweils handelt. Auffällig ist die hohe Zahl an Hotel- und Gastronomiebetrieben. Diese stehen aber nicht in Konkurrenz zum FOM, genauso wenig wie die meisten der

<sup>222</sup> Fotos der Fußgängerzone und der historischen Altstadt befinden sich im Anhang B.

ortsansässigen Geschäfte. In direktem Wettbewerb mit dem Outlet stehen vorwiegend die Bekleidungs- und Schuhgeschäfte sowie die Juweliere entlang der Haupteinkaufsstraße (rot markiert).<sup>223</sup> Ihre Zahl beläuft sich auf insgesamt 26 Betriebe. Die Befürchtung, dass Kunden ins FOM abwandern könnten, war bei den Inhabern dieser Läden besonders groß, da sich das Angebot mit dem des Outlets überschneidet. Nach den ersten 100 Betriebstagen wurde diese Befürchtung allerdings nicht bestätigt. Die Kaufkraft in der Innenstadt sei insgesamt gestiegen, berichtete Anja Müller von der Werbegemeinschaft „Montabaur Aktuell“. Auch der Textileinzelhandel konnte von den zusätzlichen Besuchern profitieren, insbesondere weil die Boutiquen sich auf eine ältere Zielgruppe spezialisierten. Frauen über 45 Jahre und mit Kleidergröße 40 oder größer fühlten sich laut Aussagen der Verkäufer wohler in den kleinen Geschäften, da sie dort eine größere Auswahl und eine bessere Beratung vorfänden. Als einen weiteren Grund nannte Müller die konstruktive Zusammenarbeit zwischen der Stadt, der Werbegemeinschaft und dem FOM. In den Nachbarstädten Koblenz, Neuwied und Limburg konnte ebenfalls kein negativer Effekt in Zusammenhang mit der Eröffnung des FOM festgestellt werden. Entgegen der Erwartungen der Stadtverbände blieben große Umsatzeinbußen aus, trotzdem blieb man dort weiter skeptisch.<sup>224</sup> Einige Händler behielten es sich zunächst vor, Marken wie beispielsweise Tom Tailor oder Bugatti, die auch im Outlet vertreten sind, auszulisten und dafür neue Marken in ihr Sortiment aufzunehmen. Die Bekleidungshäuser „Vohl & Meyer“ in Limburg sowie „Moses“ in Bad Neuenahr etwa gaben dies bereits im Vorfeld der Eröffnung des FOM zu verstehen.<sup>225</sup> Tatsächlich aber finden sich bei „Moses“ zahlreiche Marken, zum Beispiel Bugatti, Comma oder Marc O’Polo, trotz der Überlappung mit dem FOM weiter im Sortiment.<sup>226</sup> Bei „Vohl & Meyer“ indes hatte Inhaber Martin Acht die Marken Esprit und Tom Tailor schon vor der FOM-Eröffnung im letzten Jahr ausgelistet.<sup>227</sup> Aber auch bei dem Limburger Modehaus gibt es Überschneidungen mit dem Outlet, etwa bei den Marken S. Oliver, Tommy Hilfiger oder Betty Barclay.<sup>228</sup>

In Montabaur war die Stimmung auch im Januar 2016, knapp ein halbes Jahr nach der Eröffnung des Outlets, weiter positiv. Anja Müller von der Montabaurer Werbegemeinschaft resümierte, dass vor allem die Textilbranche eine stärkere Nachfrage verzeichnen konnte.

---

<sup>223</sup> Ein Brautmodengeschäft am Konrad-Adenauer-Platz wird hier nicht mit eingerechnet, da im Outlet keine Brautmode verkauft wird.

<sup>224</sup> Vgl. Müller, S.: Montabaurer Handel profitiert vom neuen Outletcenter, in: Rhein-Lahn-Zeitung, 09.11.2015, S. 15.

<sup>225</sup> Vgl. Wolf, S. (2015): Gegen alle Widerstände, S. 28.

<sup>226</sup> Vgl. o. V. – Moses AG (Hrsg.): Filiale Bad Neuenahr-Ahrweiler, [<http://www.moses.ag>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).

<sup>227</sup> Vgl. Wolf, S. (2015): Gegen alle Widerstände, S. 28.

<sup>228</sup> Vgl. o. V. – Vohl & Meyer GmbH (Hrsg.): Vohl & Meyer – Gut Aussehen, [<http://www.vohlundmeyer.de/mode/vohlmeyer/startseite>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).

Die Spezialisierung auf die Zielgruppe über 50 Jahre hatte sich als Erfolgsfaktor bewährt. Das Stadtmarketing unter Einbindung der „Mon-Stiletto“ und viele gemeinsame Aktionen in Zusammenarbeit mit dem FOM wurden durchweg positiv beurteilt. Darüber hinaus hatten die Händler in der Innenstadt ihre Öffnungszeiten am Samstag bis 16 Uhr verlängert, was wesentlich zu der positiven Entwicklung beigetragen hatte. Aus Sicht der Werbegemeinschaft besteht weiteres Verbesserungspotential im Service- und im Tourismusbereich. Vorstellbar wäre für Anja Müller zum Beispiel eine „Shopping-Garderobe“, an der Kunden ihre Einkaufstüten aus dem Outlet kostenfrei abgeben könnten, um anschließend ohne zusätzliches Gepäck die Innenstadt besuchen zu können. Darüber hinaus müsse man in Montabaur auch in Zukunft auf vermehrten Service setzen und kulturelle Angebote wie das Fest „Musik vor dem alten Rathaus“ beibehalten, um die Innenstadt für Besucher aus dem Outlet attraktiv zu gestalten.<sup>229</sup>

Mittlerweile besteht das FOM seit einem Jahr. Die Bilanz des lokalen Einzelhandels fällt unerwartet positiv aus, gemessen an den Befürchtungen vor der Eröffnung. Die Kompromisse, die das FOM aus Rücksicht auf den Einzelhandel eingegangen war, sieht man mit als Grund für den gemeinsamen Erfolg an. Die Begrenzung der Verkaufsfläche auf 10.000 m<sup>2</sup> und die Beschränkung auf vier verkaufsoffene Sonntage im Jahr hatten die Betreiber zunächst bemängelt, aber schließlich akzeptiert. Im Gegenzug verlängerten die Händler ihre Öffnungszeiten am Samstag auf 16 Uhr, damit Outlet-Kunden nach dem FOC-Besuch die Möglichkeit zum Einkauf in der City geboten werden kann. Im Ergebnis stehen bis zu 20% an Kundenzuwachs beim lokalen Einzelhandel. Laut Stadtverwaltung besuchte im vergangenen Jahr etwa jeder zehnte Outlet-Kunde die Innenstadt. Bei einem Besucheraufkommen von 1,6 Millionen entspricht das 160.000 zusätzlichen Kunden, die das Outlet in die Innenstadt von Montabaur brachte.<sup>230</sup> Da sich die enge Zusammenarbeit zwischen allen Interessenten bewährt hat, sollte diese auch in Zukunft beibehalten werden. Da bisher beide Seiten von der Kooperation profitiert haben, ist ein Abweichen von dieser Strategie weder seitens der Stadt noch seitens des FOM-Managements zu erwarten. Das lässt für die Zukunft einen hoffnungsvollen Ausblick zu, so dass mittel- bis langfristig die Chance auf das Erreichen der Zielmarke von zwei Millionen Besuchern pro Jahr gegeben ist.

---

<sup>229</sup> Vgl. Ferdinand, T.: Werbegemeinschaft sieht noch mehr Vermarktungspotenzial, in: Westerwälder Zeitung, 29.01.2016, S. 21.

<sup>230</sup> Vgl. o. V. – SWR (Hrsg.): FOC belebt Innenstadt, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/foc-montabaur-belebt-auch-den-einzelhandel-in-der-stadt/-/id=1642/did=17870280/nid=1642/13nse6p>], (Erstelldatum: 29.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).

## 5 Empirische Untersuchung zur Kundenwahrnehmung von FOC

### 5.1 Zielsetzung und statistische Erhebung der Umfrage

Eine der zentralen Fragen dieser Thesis ist es, die Akzeptanz des FOM durch dessen Kunden zu überprüfen. Die Kundenzufriedenheit und Möglichkeiten zur Verbesserung des bisherigen Angebots sollten zu diesem Zweck mithilfe einer Umfrage unter Kunden des FOM analysiert werden. Die Durchführung einer solchen direkten Untersuchung hat den Vorteil, dass der Fragebogen individuell für das FOM erarbeitet werden kann und konkrete Maßnahmen unmittelbar abgeleitet werden können. Bedauerlicherweise kam es zu keiner Einigung mit dem Centermanagement, so dass eine Neuausrichtung des Fragebogens nötig war. Die durchgeführte Umfrage richtet sich daher an alle Personen, die schon mindestens ein Mal ein FOC besucht haben. Ziel der Untersuchung ist es, Kaufmotive und Kaufkriterien von Factory-Outlet-Kunden zu ermitteln. Da die Zielgruppe in Kapitel 2.2.5 nur unzulänglich bestimmt werden konnte, werden darüber hinaus demographische Angaben der Kunden abgefragt, um zu überprüfen, ob sich beispielsweise Alters- oder Einkommenstendenzen feststellen lassen. Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung werden allgemeingültige Aussagen hinsichtlich der Kundengruppe von FOC getroffen, die anschließend auf die Situation in Montabaur übertragen werden. So können Stärken und Defizite des FOM identifiziert werden, um daraus Handlungsimplicationen für die Zukunft abzuleiten.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Online-Fragebogens. Durch die öffentliche Bereitstellung in Form eines Google-Formulars wurde eine zufällige Teilnehmerauswahl gesichert. Die vorhandene Stichprobengröße beläuft sich auf 273 Antworten. Die erforderliche Mindestanzahl für eine repräsentative Stichprobe liegt bei 269 Antworten. Diese Zahl wurde anhand folgender Formel errechnet:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (100 - p)}{e^2} = \frac{1,64^2 \times 50 \times (100 - 50)}{5^2} = 269$$

Der erforderliche Stichprobenumfang ist durch  $n$  beschrieben. Der Faktor  $z$  gibt den Sicherheitsfaktor wieder. Durch die Einbeziehung eines Sicherheitsgrads wird angegeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit das ermittelte Ergebnis zutrifft. Für die vorliegende Untersuchung wird festgelegt, dass ein Sicherheitsgrad von 90% erreicht werden soll. Damit ist gewährleistet, dass die Aussagen mit 90%iger Wahrscheinlichkeit die wahren Verhältnisse in der Grundgesamtheit widerspiegeln. Dem Sicherheitsgrad von 90%

entspricht ein Sicherheitsfaktor  $z = 1,64$ .<sup>231</sup> Mit dem Faktor  $p$  wird beschrieben, mit welchem Anteil ein Merkmal in der Grundgesamtheit vertreten ist. Da dieser Wert in der Regel unbekannt ist, wird allgemein der ungünstigste Fall vorausgesetzt und ein Anteil von 50% angenommen. Damit gilt  $p = 50$ . Der dritte einzukalkulierende Faktor ist  $e$ . Dieser gibt den Zufallsfehler an und bestimmt damit den Genauigkeitsgrad des Ergebnisses. Um eine möglichst hohe Aussagekraft zu erreichen, wird für die vorliegende Umfrage eine Genauigkeit von  $\pm 5\%$  festgelegt. Somit gilt  $e = 5$ .<sup>232</sup>

Ist die Grundgesamtheit gering, beeinflusst sie die erforderliche Stichprobengröße. Bei einer sehr großen Grundgesamtheit dagegen ist der notwendige Stichprobenumfang unabhängig von derselben, da die statistische Genauigkeit ab einer gewissen Größe nicht mehr von ihr beeinflusst wird.<sup>233</sup> Da die Gesamtzahl aller Verbraucher, die schon einmal ein FOC besucht haben, sehr hoch ist, kann keine Vollerhebung durchgeführt werden. Folglich wird eine Teilerhebung durch die Stichprobe durchgeführt. Für die Größe der Stichprobe ist die genaue Grundgesamtheit in diesem Fall nicht entscheidend, da sie deutlich über 50.000 Personen liegt. Damit ist der notwendige Umfang für eine repräsentative Stichprobe von der Grundgesamtheit unabhängig.<sup>234</sup>

Vor der Durchführung der Umfrage wurde ein Pretest mit fünf exemplarischen Teilnehmern durchgeführt, um den Fragebogen hinsichtlich Funktionalität, Plausibilität und Verständlichkeit zu prüfen.<sup>235</sup> Die erforderlichen Korrekturen wurden vorgenommen, anschließend erfolgte die Datenerhebung im Zeitraum vom 18.07. – 10.08.2016. Der Link zu der Umfrage wurde auf Facebook veröffentlicht sowie über Smartphones versendet, und anschließend per Schneeballsystem verbreitet. Beim Design des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass die Einsendung nur bei Vollständigkeit der erforderlichen Antworten erfolgen konnte. Somit sind alle erfassten Einsendungen gültig. Zur Auswertung der Ergebnisse wurden Microsoft Excel sowie die Software IBM SPSS Statistics genutzt.

## 5.2 Aufbau des Fragebogens

Insgesamt umfasst die Untersuchung 15 Fragen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass mit leichten Einstiegsfragen begonnen wird, kompliziertere Sachverhalte anschließend abgefragt werden, und persönliche Daten erst am Schluss angegeben werden müssen. Der

---

<sup>231</sup> Vgl. Theis, H.: Handbuch Handelsmarketing: Band 3, Erfolgreiche Instrumente der Handelsmarktforschung, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2008, S. 78 ff.

<sup>232</sup> Vgl. ebd.

<sup>233</sup> Vgl. ebd.

<sup>234</sup> Vgl. ebd.

<sup>235</sup> Der vollständige Fragebogen ist im Anhang C beigefügt.

Umfang ist bewusst auf 15 Fragen begrenzt, um eine kurze Beantwortungsdauer für die Befragten sicherzustellen.

Die Umfrage ist in insgesamt drei Teilabschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt umfasst die Fragen 1 bis 4 und bildet den Einstieg in die Befragung. Hier werden allgemeine Fragen zum Einkaufsverhalten in FOC gestellt. Frage 1 zielt auf die Ermittlung der Besuchshäufigkeit in FOC ab, Frage 2 auf die Fahrbereitschaft zum Outlet Center. In Frage 3 wird die Verweildauer gemessen und Frage 4 fragt nach der Höhe der Ausgaben pro Person in Euro. Für die Beantwortung stehen bei allen vier Fragen Ordinalskalen zur Verfügung.

Abschnitt zwei beschäftigt sich mit Kaufmotiven und Kaufeinstellungen der FOC-Kunden und umfasst die Fragen 5 bis 10. Die Fragen 5 und 6 stellen mögliche Markenpräferenzen fest, wobei die Beantwortung der Frage 6 optional ist. In Frage 7 werden die Teilnehmer zu ihrer Einschätzung hinsichtlich des eigenen Kleidungsstils befragt. Die Angabe über eine Nominalskala ist nicht wertend, gibt im Ergebnis aber Aufschluss über die modische Tendenz der FOC-Kunden. In Frage 8 geht es um die Kaufmotive. Dabei werden die Kunden zu acht verschiedenen Merkmalen befragt, deren Bewertung über eine vierstufige Likert-Skala („Sehr wichtig“ bis „Nicht wichtig“) vorgenommen wird. Frage 9 zielt darauf ab, die grundsätzliche Einstellung der Kunden gegenüber FOC zu ermitteln. Dazu werden sechs Merkmale abgefragt, für die ebenfalls eine vierstufige Likert-Skala („Trifft genau zu“ bis „Trifft gar nicht zu“) zur Verfügung steht. Durch die Wahl einer geraden Anzahl an Bewertungsmöglichkeiten wird eine Tendenz zur Mitte ausgeschlossen und eine klare Beantwortung der Fragen ermöglicht. In Frage 10, die den Abschluss des Abschnitts darstellt, werden die Kunden nach ihrer Einstellung bezüglich „Made for Outlet“ befragt. Dabei werden ihnen drei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl gestellt.

Im dritten Abschnitt schließlich geht es um die Demographie der Befragten. Um Rückschlüsse über die Aussagen der Teilnehmer ziehen zu können, ist eine demographische Einordnung von Vorteil. Daher werden in den Fragen 11 bis 14 das Geschlecht, das Alter, die Erwerbsgruppe und das monatliche Nettoeinkommen abgefragt. Da Auskünfte zum Einkommen als besonders sensibel betrachtet werden, ist bei Frage 14 eine Nichtbeantwortung möglich. Frage 15 bildet den Abschluss des Fragebogens und bietet den Teilnehmern in Form eines offenen Antwortfeldes die Möglichkeit, ergänzende Kommentare und Wünsche zum Thema FOC zu machen.<sup>236</sup>

---

<sup>236</sup> Von 273 Teilnehmern gaben 5 Personen einen Kommentar ab. Aufgrund der geringen Aussagekraft so weniger Antworten wird Frage 15 in der Auswertung nicht aufgegriffen.

### 5.3 Auswertung der Umfrageergebnisse

Wie bereits erwähnt nahmen an der Umfrage 273 Personen teil.<sup>237</sup> Ein Großteil der Befragten sind Frauen, knapp ein Drittel der Teilnehmer ist männlich. Die größte Altersgruppe stellen die 26 bis 35-jährigen mit 37,7% dar, gefolgt von den 19 bis 25-jährigen mit 21,2%. 36 Jahre oder älter sind 37% der Personen. Die Altersverteilung ist nicht ganz ausgeglichen, was vermutlich der Verbreitungsmethode über Facebook und Smartphones geschuldet ist. Da der Link zur Umfrage ausgehend von einer jungen Person versendet wurde, verbreitete er sich hauptsächlich unter jüngeren Nutzern. Das Alter spielt bei der Zuordnung zur FOC-relevanten Zielgruppe der Smart Shopper jedoch nur eine untergeordnete Rolle, wie in Kapitel 2.2.5 erörtert wurde. Daher wird die Altersverteilung unter den Befragten als unproblematisch betrachtet.

		Wie alt sind Sie?					Gesamt
		14 bis 18 Jahre	19 bis 25 Jahre	26 bis 35 Jahre	36 bis 50 Jahre	Älter als 50 Jahre	
Männlich	Anzahl	2	17	26	17	13	75
	% der Gesamtzahl	0,7%	6,2%	9,5%	6,2%	4,8%	27,5%
Weiblich	Anzahl	9	41	77	28	43	198
	% der Gesamtzahl	3,3%	15,0%	28,2%	10,3%	15,8%	72,5%
Anzahl		11	58	103	45	56	273
% der Gesamtzahl		4,0%	21,2%	37,7%	16,5%	20,5%	100,0%

**Tabelle 8: Demographie der Umfrageteilnehmer**

Quelle: Eigene Darstellung.

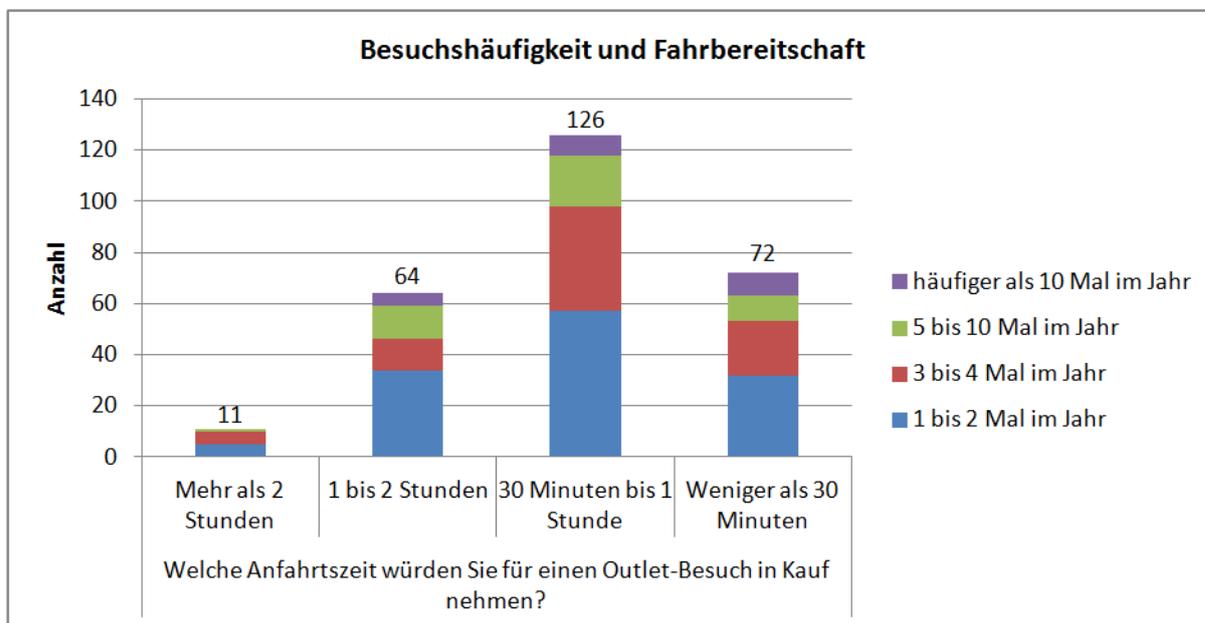
Tabelle 8 zeigt die demographische Struktur der Umfrageteilnehmer. Den größten Anteil haben demnach Frauen zwischen 26 und 35 Jahren mit 28,2%, gefolgt von Frauen über 50 Jahren (15,8%) und Frauen zwischen 19 und 25 (15,0%). Insgesamt nahmen signifikant weniger Männer als Frauen teil, aber auch unter den männlichen Teilnehmern stellen die 26 bis 35-jährigen die am stärksten vertretene Gruppe dar.

Etwa die Hälfte aller Befragten gibt an, vollzeitbeschäftigt zu sein (52,7%). Schüler, Studenten und Auszubildende stellen die zweitgrößte Gruppe mit 24,2% dar, gefolgt von Teilzeitbeschäftigten mit 14,3%. Teilnehmer in anderweitigen Beschäftigungsverhältnissen kommen zusammen auf 8,8%. Bezüglich des Nettoeinkommens ist festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten zwischen 1.000€ und 3.500€ im Monat verdient.<sup>238</sup> Von allen Teilnehmern geben 32,3% an, zwischen 1.000€ und 2.000€ zu verdienen, 24,4% erhalten 2.000€ bis 3.500€ an monatlichen Nettoeinkünften. Insgesamt befinden sich mit 67% zwei

<sup>237</sup> Die vollständigen Ergebnisdaten werden im Anhang D bereitgestellt.

<sup>238</sup> Die Frage nach dem monatlichen Nettoeinkommen war für die Teilnehmer optional. Von 273 Befragten gaben sieben Personen (2,56%) zu dieser Frage keine Auskunft.

Drittel der Befragten in einem Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigungsverhältnis. Das spricht dafür, dass prinzipiell genug verfügbares Einkommen vorhanden ist, um Geld für den Bekleidungskauf aufzuwenden.



**Abbildung 7: Besuchshäufigkeit und Fahrbereitschaft**

Quelle: Eigene Darstellung.

Um das Einzugsgebiet eines FOC zu bestimmen, ist die Fahrbereitschaft der Kunden ein wichtiger Faktor. Zu erwarten ist, dass die Besuchshäufigkeit mit steigender Fahrzeit abnimmt. Aufgrund der ordinalen Skalierung der Antwortmöglichkeiten lässt sich das aus der Umfrage nicht direkt schließen, es lassen sich aber trotzdem Rückschlüsse ziehen. Abbildung 7 stellt die Ergebnisse aus den Fragen 1 und 2 einander gegenüber, in denen Besuchshäufigkeit und Fahrbereitschaft abgefragt werden. Auffällig ist, dass nur elf Personen (4%) bereit sind, mehr als zwei Stunden Anfahrtszeit in Kauf zu nehmen. Daraus folgt, dass das Einzugsgebiet eines FOC faktisch auf maximal 120 Fahrminuten begrenzt ist. 23,4% würden ein FOC auch besuchen, wenn dafür 60 bis 120 Minuten Fahrzeit nötig wären (64 Personen). Die überwiegende Mehrheit der Kunden jedoch nimmt maximal 60 Minuten Fahrzeit für einen Outlet Besuch in Kauf (198 Personen / 72,5%). Interessant ist, dass die meisten Kunden 30 bis 60 Fahrminuten akzeptieren. Ein Einzugsgebiet mit einer Reichweite von 60 Fahrminuten ist daher als realistisch einzustufen. Gleichzeitig lässt sich ablesen, dass die meisten Besucher ein bis zwei Mal pro Jahr ein FOC aufsuchen (46,9%). 28,9% gehen immerhin drei bis vier Mal im Jahr ins Outlet, nur 24,2% kommen häufiger und wenn, dann stammen sie meist aus der regionalen Umgebung. Das Ergebnis zeigt, dass Outlet-Kunden eine Fahrt in ein FOC eher selten vornehmen. Dies legt die Annahme nah, dass es

sich dabei in der Regel nicht um spontane Besuche, sondern um geplante Ausflüge handelt. Ob diese Aussage zutrifft, wird in Frage 9 überprüft.

Sind die Kunden im Outlet Center angekommen, ist es vorteilhaft, eine möglichst hohe Verweildauer zu erreichen, um mehr Käufe generieren zu können. Demnach ist zu erwarten, dass die Pro-Kopf-Ausgaben der Kunden steigen, je länger sie in einem FOC bleiben. Die Umfrageergebnisse stützen diese Aussage tendenziell. Tabelle 9 stellt die Verweildauer den Pro-Kopf-Ausgaben gegenüber. Insgesamt bleibt die Mehrheit der Besucher ein bis zwei Stunden in einem FOC und gibt dabei zwischen 50€ und 100€ aus. Grün hervorgehoben sind jeweils die höchsten Anteile pro Zeile. Es zeigt sich folgendes Ergebnis: die meisten der Leute, die nur sehr kurz in einem Outlet sind, geben nicht mehr als 50€ aus. Bei einer Besuchsdauer von ein bis zwei Stunden geben die meisten der Kunden zwischen 50€ und 100€ aus. Bleiben sie drei Stunden oder länger steigt der durchschnittliche Wert des Warenkorbs auf 100€ bis 200€. Für FOC bedeutet dies, dass Kunden ihren Aufenthalt so gestalten können sollten, dass sie möglichst lange im Outlet Center bleiben. Umso länger sie sich dort aufhalten, umso mehr Umsatz kann das FOC tendenziell generieren.

Wie lange bleiben Sie durchschnittlich in einem FOC?		Wie viel Geld geben Sie durchschnittlich pro Person bei einem Besuch in einem FOC aus?					Gesamt
		0€ bis 50€	50€ bis 100€	100€ bis 200€	200€ bis 500€	Mehr als 500€	
Weniger als 1 Stunde	Anzahl	12	7	1	0	0	20
	% der Gesamtzahl	4,4%	2,6%	0,4%	0,0%	0,0%	7,3%
1 bis 2 Stunden	Anzahl	32	75	39	9	0	155
	% der Gesamtzahl	11,7%	27,5%	14,3%	3,3%	0,0%	56,8%
3 bis 4 Stunden	Anzahl	3	27	42	8	1	81
	% der Gesamtzahl	1,1%	9,9%	15,4%	2,9%	0,4%	29,7%
Mehr als 4 Stunden	Anzahl	1	5	7	4	0	17
	% der Gesamtzahl	0,4%	1,8%	2,6%	1,5%	0,0%	6,2%
Gesamt	Anzahl	48	114	89	21	1	273
	% der Gesamtzahl	17,6%	41,8%	32,6%	7,7%	0,4%	100,0%

**Tabelle 9: Verweildauer und Pro-Kopf-Ausgaben**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fragen 5 und 6 dienen dazu, eventuelle Markenpräferenzen der Kunden festzustellen. Dabei soll geklärt werden, ob Kunden von ganz bestimmten Marken angezogen werden und wenn ja, um welche Hersteller es sich dabei handelt. Auf die Frage 5 „Gibt es Marken, die Sie bevorzugt in FOC einkaufen?“ antworteten 48,4% der Befragten mit „Ja“, 51,6% antworteten mit „Nein“. Das heißt, rund die Hälfte der Kunden besucht ein FOC aufgrund der Magnetwirkung bestimmter Marken. Daran schließt sich Frage 6 an, in der die Befragten aufgefordert waren, diese Marken zu benennen. Diese Frage war optional und wurde von 117 (42,9%) der Befragten beantwortet. Die Antwort konnte in ein Kommentarfeld eingefügt

werden, so dass die Angabe mehrerer Marken möglich war. Insgesamt wurden 247 gültige Einzelnennungen erfasst. Genannt wurden 63 verschiedene Marken, von denen 50 jedoch weniger als fünf Mal angegeben wurden.<sup>239</sup> Folgende Tabelle umfasst die 13 Marken, die am häufigsten genannt wurden:

Marke	Nennungen	Anteil in %
Nike	49	19,8%
Esprit	20	8,1%
Adidas	17	6,9%
S. Oliver	15	6,1%
Converse	11	4,5%
Fossil	10	4,0%
Hugo Boss	9	3,6%
Levis	9	3,6%
Tommy Hilfiger	9	3,6%
Ralph Lauren	6	2,4%
Comma	5	2,0%
Desigual	5	2,0%
Tom Tailor	5	2,0%
Sonstige	77	31,2%
<b>Gesamt</b>	<b>247</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle 10: Markenpräferenzen**

Quelle: Eigene Darstellung.

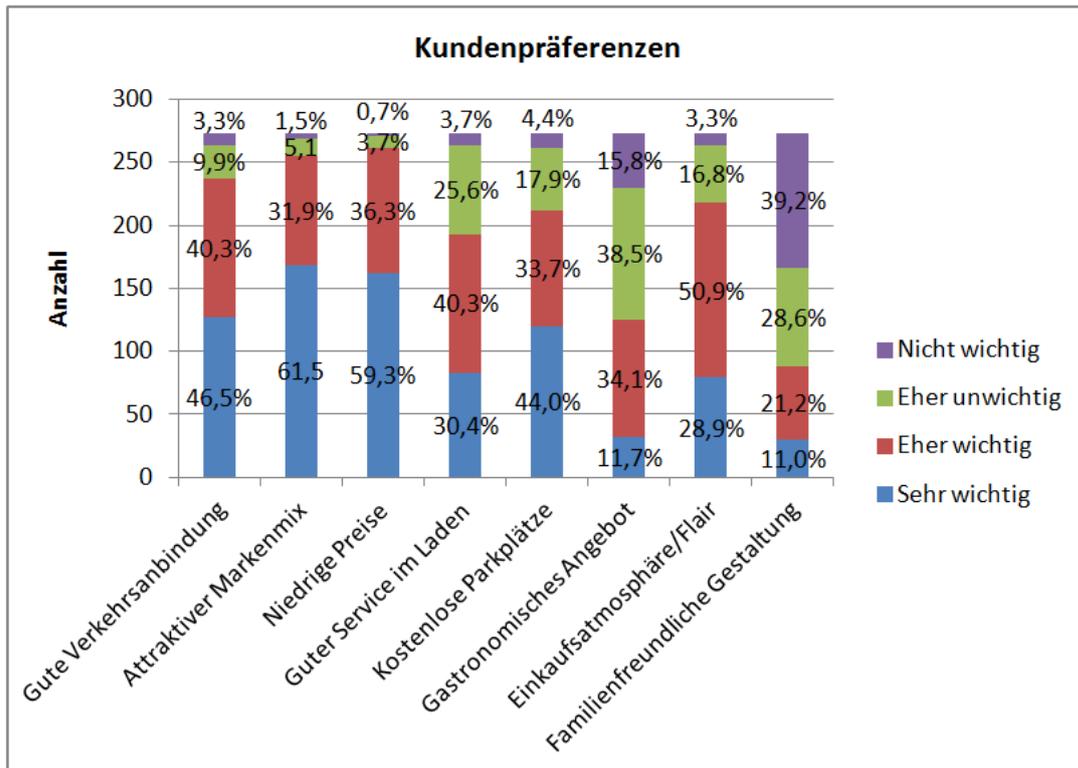
Auffällig ist, dass ein Fünftel der Kunden Nike als die Marke benennen, die für sie einen Grund darstellt, ein FOC zu besuchen. Mit einem Anteil von 19,8% liegt Nike klar vor Esprit auf Platz zwei mit 8,1% der Nennungen und Adidas mit 6,9%. Fast ebenso viele Stimmen erhält S. Oliver mit 6,1%, alle weiteren Marken erreichen weniger als 5%. Neben der Beliebtheit einzelner Marken in FOC gibt die Tabelle auch Auskunft über die Zielgruppe. Bemerkenswert ist, dass hochpreisige Designerlabels so gut wie gar nicht genannt wurden.

Für hochwertigere Mode stehen bei den häufiger angegebenen Marken Hugo Boss und Ralph

Lauren, die aber beide unter der 5%-Marke bleiben. Die übrigen Hersteller, mit Ausnahme der Sportmarken Nike und Adidas, bedienen eher den konsumigen Mainstream als den hochaktuellen Trendsetter. Für den Markenmix in FOC bedeutet das, dass die Kunden weniger nach Designer-Schnäppchen suchen, als nach Mode, die zu ihrem alltäglichen Kleidungsstil passt. Dies bestätigt sich auch im Ergebnis der Frage 7, in der die Kunden nach ihrem Kleidungsstil gefragt wurden. 43,2% der Personen bezeichnen ihren eigenen Kleidungsstil als „Sportlich-lässig, unkompliziert“. Als „Modern und trendbewusst“ schätzen sich 29,3% ein, und als „Praktisch und bequem“ 15%. 11% der Befragten beschreiben sich selbst als „Klassisch-elegant, zeitlos“, und gerade einmal 1,5% als hochmodisch, was die Ergebnisse aus Frage 6 unterstreicht.

Wie bereits festgestellt wurde, erhöht eine längere Verweildauer der Kunden die Umsätze. Folglich ist es entscheidend, die Wünsche der Kunden bestmöglich zu erfüllen. Daher wurden in Frage 8 verschiedene Aspekte von FOC angegeben, welche die Kunden anhand einer vierstufigen Likert-Skala bewerten sollten („Sehr wichtig“ bis „Nicht wichtig“).

<sup>239</sup> Drei Antworten wurden als ungültig gewertet und nicht in die Berechnung aufgenommen.

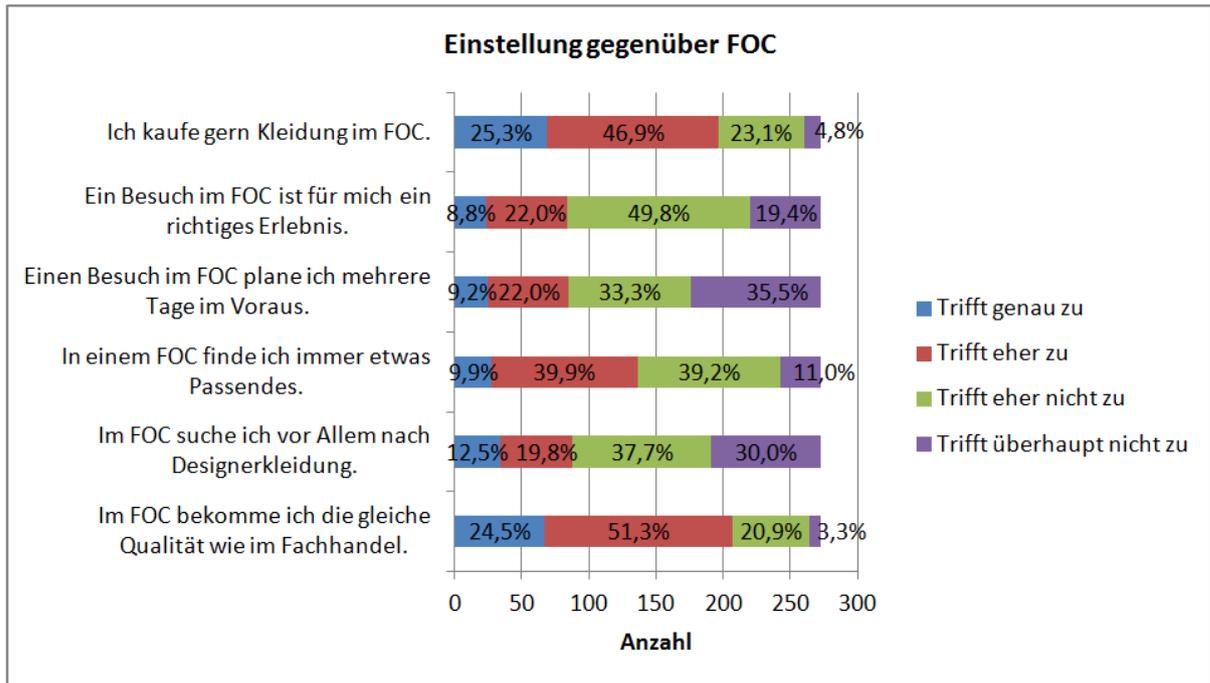


**Abbildung 8: Beurteilung von FOC-Aspekten aus Kundensicht**

Quelle: Eigene Darstellung.

Obiges Säulendiagramm fasst die Ergebnisse der Frage 8 zusammen. Die wichtigsten Merkmale eines FOC sind demnach ein attraktiver Markenmix, niedrige Preise und eine gute Verkehrsanbindung. Kostenlose Parkplätze beurteilen immerhin noch 44% der Kunden als sehr wichtig. Als eher wichtig gelten laut Umfrageergebnissen guter Service im Laden sowie die Einkaufsatmosphäre bzw. das Flair im FOC. Bei der Frage nach dem gastronomischen Angebot sind die Befragten eher geteilter Meinung. 34,1% bewerten es als eher wichtig, 38,5% jedoch als eher unwichtig. Als unwichtig wird von den meisten Befragten eine familienfreundliche Gestaltung, beispielsweise in Form von Kinderspielplätzen, angesehen.

Ebenfalls abgefragt wurde die Kaufeinstellung der Kunden in Bezug auf Factory Outlet Center (siehe Abb. 9). Das Ergebnis zeigt, dass die grundsätzliche Einstellung gegenüber FOC positiv ist. Die überwiegende Mehrheit gibt an, gern in Factory Outlet Centern einzukaufen. Entgegen der These, dass ein FOC-Besuch ein im Voraus geplantes Ereignis mit Erlebnischarakter darstellt, sagen die Kunden jedoch mehrheitlich, dass dies nicht der Fall ist. 49,8% bewerten die Aussage „Ein Besuch im FOC ist für mich ein richtiges Erlebnis.“ mit „Trifft eher nicht zu“, weitere 19,4% lehnen die Aussage gänzlich ab. Zudem scheinen FOC-Besuche eher spontane als geplante Ereignisse zu sein.



**Abbildung 9: Einstellung der Kunden gegenüber FOC**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Aussage „Einen Besuch im FOC plane ich mehrere Tage im Voraus.“ trifft für 33,5% der Kunden überhaupt nicht und für weitere 33,3% eher nicht zu. Dieses Ergebnis widerspricht der Einordnung von FOC als Ausflugsdestination und deutet eher auf einen Kundenkreis aus dem näheren, regionalen Umfeld hin. Offensichtlich besteht hier noch Potential, das besser ausgeschöpft werden kann. Eine gezieltere Ausrichtung auf den entsprechenden Kundenkreis inklusive eines adäquaten Marketings muss demnach die Folge sein.

Mit dem Sortiment hingegen sind die Kunden relativ zufrieden. Das Ergebnis aus den drei übrigen Teilfragen zeigt ein gemischtes Bild. Der Aussage „In einem FOC finde ich immer etwas Passendes.“ stimmen 39,9% eher zu, fast ebenso viele (39,2%) stimmen eher nicht zu. Auch die Extremwerte „Trifft genau zu“ und „Trifft überhaupt nicht zu“ erreichen mit 9,9% bzw. 11% fast gleich hohe Anteile. Es wird jedoch auch die These bestätigt, dass die meisten Kunden eher keine Designerkleidung suchen. Eine klare Mehrheit (67,7%) findet die entsprechende Aussage eher unzutreffend bis überhaupt nicht zutreffend. Die Qualität der Ware in FOC wird positiv bewertet. 75,8% unterstützen die Aussage „Im FOC bekomme ich die gleiche Qualität wie im Fachhandel.“ mit einem Anteil von 51,3% für „Trifft eher zu“ und 24,5% für „Trifft genau zu“. Auch kritische Meinungen bezüglich des Themas „Made for Outlet“ können, zumindest aus Kundensicht, nicht eindeutig bestätigt werden. 41,8% der Befragten geben an, dass es ihnen egal ist, wenn Ware speziell für den Verkauf in FOC produziert wird. 25,3% wünschen sich eine Kennzeichnung, haben grundsätzlich aber nichts

gegen die gezielte Outlet-Produktion. Dennoch ist der Anteil der Kunden, die „Made for Outlet“ ablehnen, mit 33% relativ hoch. Daher wird das Thema wohl auch in Zukunft sowohl vom Handel als auch von der Verbraucherseite aus kritisch betrachtet werden.

Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse sowohl Stärken als auch Schwächen von FOC auf. Daraus ergeben sich Handlungsperspektiven für das FOM, welches ein Jahr nach der Eröffnung Wege finden muss, seinen anfänglichen Erfolg weiter auszubauen. Wie dies gelingen kann ist Thema des folgenden Kapitels.

#### **5.4 Handlungsimplicationen für das Fashion Outlet Montabaur**

Grundsätzlich ist das FOM nach Ablauf des ersten Betriebsjahres gut aufgestellt. Die Wahl des Standortes zahlt sich bisher aus, ebenso wie die Zusammenarbeit mit der Stadt Montabaur und das professionelle Management durch Stable International. Um zukünftig eine noch größere Kundengruppe zu erreichen und weiter zu wachsen, braucht das FOM eine klare Strategie, welche auf den vorhandenen Stärken aufbaut und Chancen für die Entwicklung des Standortes nutzt. Aus den Ergebnissen der durchgeführten Online-Umfrage lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, die Teil einer solchen Strategie sein können.

**Abschöpfung des Kaufkraftpotentials im Einzugsgebiet:** Die Umfrage ergibt, dass das Einzugsgebiet eines FOC maximal 120 Fahrminuten umfasst, die meisten Kunden jedoch höchstens 60 Fahrminuten aufwenden. Im direkten, regionalen Umfeld erreicht das FOM bereits einen hohen Bekanntheitsgrad, aber gerade in den benachbarten Bundesländern Hessen und NRW besteht noch ungenutztes Potential. Besonders der Taunus verfügt über eine hohe Kaufkraft, von der das FOM profitieren kann. Daher sollten Werbemaßnahmen im Einzugsgebiet bis 100 km Entfernung verstärkt in kaufkräftigen Zentren wie Köln und Frankfurt am Main, sowie in Bad Homburg und Wiesbaden platziert werden. Zusätzlich kann Werbung entlang der Autobahn A3 und an Bahnhöfen entlang der ICE-Strecke Köln-Frankfurt angebracht werden. Die sehr gute Erreichbarkeit des Centers ist dabei ein großer Vorteil, da so auch der Fernverkehr besser abgeschöpft werden kann.

**Ausrichtung des Markenmixes an Kundenpräferenzen:** Anhand der Untersuchungsergebnisse kann festgestellt werden, dass FOC-Kunden eine bestimmte Vorstellung vom idealen Markenmix haben. Von den am häufigsten genannten Herstellern bei der Frage nach den beliebtesten Outlet-Marken fehlen im FOM lediglich Hugo Boss und Ralph Lauren. Zwar ist die Aufnahme dieser beiden Marken bisher nicht angekündigt, aber mit der Eröffnung des Joop!-Stores im Herbst 2016 bedient das FOM durchaus den Wunsch nach dem Angebot hochwertiger Mode. Die übrigen freien Flächen müssen ebenso mit

Bedacht vermietet werden. Hochpreisige Designerlabels passen nicht in die vorhandene Markenstruktur und werden von den Kunden auch nicht nachgefragt. Bei der Auswahl an Schuh- und DOB-Herstellern besteht allerdings noch Verbesserungspotential, so dass sich hier eine Möglichkeit bietet, das Gesamtangebot noch attraktiver zu gestalten.

**Fokussierung auf Kundenbedürfnisse:** FOC wünschen sich zufriedene Kunden, die lange bleiben und dabei möglichst viel Geld ausgeben. Um das zu erreichen, müssen alle Entscheidungen im Rahmen der Center-Strategie stets im Sinne des Kunden getroffen werden. Bezüglich der drei laut Umfrage wichtigsten Faktoren Markenmix, Preisstrategie und Verkehrsanbindung ist das FOM gut auf seine Kunden eingestellt. Als fast ebenso wichtig wurden kostenlose Parkplätze eingestuft, die im FOM jedoch bald abgeschafft werden sollen. Dies stellt ein potentiell Risiko dar. Um die Kunden, die sich nun bereits an das kostenlose Angebot gewöhnt haben, nicht zu verärgern, sollten daher Alternativen in Betracht gezogen werden. Denkbar wäre zum Beispiel ein Bon-System, bei dem Kunden die Parkgebühren bei ihrem nächsten Einkauf erstattet bekommen. Eine andere Möglichkeit wäre die direkte Entwertung des Parktickets im Geschäft sobald ein Einkauf getätigt wird. Vorstellbar wäre auch eine Zusammenarbeit mit der Stadt Montabaur, die daran interessiert ist, Outlet-Kunden in die Innenstadt zu führen. Hier bestünde die Möglichkeit, den Besuchern bei Zahlung des Parktickets im Outlet einen kostenlosen Bustransfer in die Innenstadt anzubieten oder weitere Parkgebühren im Stadtzentrum zu erlassen.

**Etablierung des FOM als Shopping-Destination:** Die Umfrage zeigt, dass sich FOC bisher noch nicht in dem Maße als Ausflugsziel instituieren konnten, wie es in der Literatur häufig beschrieben wird. Das bedeutet, dass dieses Potential bisher noch nicht ausgeschöpft wurde. Durch verschiedene Veranstaltungen und Sale-Aktionen hat das FOM schon im ersten Jahr versucht, dieses Potential zu nutzen. In Zukunft sollten Aktionen wie Late-Night-Shoppings, Familienfeste und medienwirksame Testimonial-Besuche wiederholt und ausgebaut werden, zudem sollte die Werbung für die Veranstaltungen verbessert werden. Bisher nutzt das FOM dazu hauptsächlich seine Facebook-Seite sowie den eigenen Internetauftritt. Werbetafeln am FOM, die von der Autobahn A3 direkt eingesehen werden können, würden für zusätzliche Aufmerksamkeit sorgen. Der nahe gelegene ICE-Bahnhof, der täglich von mehr als 2.000 Pendlern frequentiert wird, bietet eine weitere attraktive Werbeplattform, genau wie die ICE-Bahnhöfe Siegburg-Bonn, Flughafen Köln-Bonn, Köln Hauptbahnhof, Limburg, Flughafen Frankfurt und Frankfurt Hauptbahnhof. Um das Einkaufserlebnis attraktiver zu gestalten ist zudem die Entwicklung des FOM hin zu einem Multichannel-Outlet möglich. Dadurch ließen sich weitere Synergieeffekte erzielen, z.B.

durch die Einführung eines Kundenbindungsprogramms mittels einer App oder durch erweiterte Serviceangebote. Eine differenziertere Auseinandersetzung mit diesem Thema folgt in Kapitel 6.4.

Durch die Begrenzung der Verkaufsfläche auf 10.000 m<sup>2</sup> entsteht dem FOM im Vergleich zu anderen FOC ein Nachteil, da diese häufig größer sind und mehr Shops beherbergen. Deutlich größere Center wie das Designer Outlet Roermond in den Niederlanden oder das Wertheim Village beispielsweise befinden sich nur knapp zwei Fahrstunden entfernt vom Fashion Outlet Montabaur. Ein weiteres Defizit ist die Beschränkung auf vier Sonntagsöffnungen im Jahr. Für andere FOC gibt es Sonderregelungen, und auch im Wettbewerb mit dem wachsenden Online-Handel, der rund um die Uhr verfügbar ist, ist das FOM dadurch benachteiligt. Um die Auswirkung solcher Risiken möglichst gering zu halten, ist es wichtig, dass sich das Centermanagement auf die Stärken des Standortes FOM konzentriert. Der Dialog mit der Stadtverwaltung und dem Werbeverein in Montabaur wird auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen, wenn man das gemeinsame Ziel von zwei Millionen Besuchern und knapp 60 Millionen Euro Umsatz pro Jahr erreichen will. Umfragen wie die vorliegende empirische Untersuchung sollten daher in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um einerseits Schwächen und Risiken zu identifizieren, und um andererseits Stärken und Chancen aufzeigen zu können.

## **5.5 Kritische Reflexion der empirischen Untersuchung**

Ziel der Umfrage war es, Aufschluss über Kaufmotive und Kaufkriterien von FOC-Kunden zu ermitteln, um aus den Ergebnissen Handlungsvorschläge für das FOM zu erarbeiten. Dieses Ziel wurde erreicht. Es konnten sowohl Stärken als auch Schwächen identifiziert werden, auf deren Basis Möglichkeiten zur Verbesserung der aktuellen Situation aufgezeigt werden konnten. Ein weiteres Ziel bestand darin, ein demographisches Profil der Zielgruppe zu erstellen, indem entsprechende Daten abgefragt wurden. Im Ergebnis konnte keine eindeutige Segmentierung aus den Ergebnissen abgeleitet werden. Aufgrund der zuvor erarbeiteten Definition der Kunden als Smart Shopper, nach der demographische Faktoren keine signifikante Rolle spielen, kann das Fehlen einer solchen Zuordnung jedoch als Bestätigung für die Einordnung als Smart Shopper betrachtet werden.

Grenzen der Untersuchung liegen unter anderem in der Art und Weise der Datenerhebung. Da die Verbreitung des Fragebogens online und über Smartphones erfolgte, liegt zwar keine geographische, jedoch eine technische Restriktion vor. Voraussetzung für die Teilnahme war ein stationärer oder mobiler Internetzugang, wodurch nicht die vollständige Grundgesamtheit angesprochen werden konnte. Die Weiterverbreitung durch das Schneeballverfahren hat

zudem zur Folge, dass die Umfrage hauptsächlich im erweiterten Freundes- und Bekanntenkreis der Autorin zirkulierte. Eventuelle, sich daraus ergebende soziodemographische Besonderheiten können Einfluss auf die Ergebnisse gehabt haben.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Tatsache, dass Handlungsempfehlungen aufgrund von Ableitungen aus den allgemeinen Umfrageergebnissen ausgesprochen werden. Eine direkte Befragung von Kunden des FOM würde verlässlichere Informationen liefern, welche die reale Situation dort widerspiegeln. Trotz mehrfacher Anfragen war das Management des FOM dazu jedoch nicht bereit, so dass es keine Alternative zu der gewählten Befragungsstrategie gab. Darüber hinaus ist ein Sicherheitsgrad von 90% zwar ausreichend, aber nicht ideal. Gängig ist in der Marktforschungspraxis ein Sicherheitsgrad von 95,5%. Dem entspräche der Sicherheitsfaktor  $z = 2$ ,<sup>240</sup> wodurch die erforderliche Stichprobengröße auf 400 Teilnehmer steigen würde. Dies konnte im Rahmen der durchgeführten Untersuchung nicht erreicht werden.

Das übergeordnete Ziel der Umfrage bestand letztlich darin, mögliche Handlungsoptionen für das FOM zu identifizieren, um die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Dies ist grundsätzlich gelungen. Da eine umfassende, repräsentative Studie den Rahmen dieser Arbeit übersteigt, wird eine individuelle Erhebung unter FOM-Kunden vor einer Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen dringend empfohlen. Dabei sollten aktuelle Entwicklungen im Handelsumfeld in die Betrachtung mit einbezogen werden. Welche Veränderungen sich derzeit im Einzelhandel, insbesondere im Bekleidungsmarkt, vollziehen ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Darin werden die strukturellen Umwälzungen des Einzelhandels beleuchtet und Perspektiven für den Betriebstyp Factory Outlet Center aufgezeigt.

---

<sup>240</sup> Vgl. Theis, H. (2008), S. 80.

## 6 Zukunftsperspektive der Factory Outlet Center

### 6.1 Strukturwandel im Einzelhandel

Bei einem Umsatzvolumen von 472,4 Milliarden Euro erzielte der deutsche Einzelhandel im engeren Sinne<sup>241</sup> 2015 ein nominales Umsatzplus von 3,1% gegenüber dem Vorjahr. Damit wies das vergangene Jahr das stärkste Wachstum seit über 20 Jahren auf, wozu in erster Linie die günstigen Rahmenbedingungen in der deutschen Wirtschaft beigetragen haben. Besonders der Beschäftigungsanstieg, die geringe Inflation und das reale Lohn-Plus sorgten für eine starke Umsatzentwicklung, die vor allem durch den Online-Handel beflügelt wurde. Dieser legte im Vergleich zum Vorjahr um zwölf Prozent zu.<sup>242</sup> Von dieser positiven Entwicklung profitierte auch der Handel mit Bekleidung sowie Haus- und Heimtextilien. Laut BTE stiegen die Umsätze der Branche 2015 um rund 2% gegenüber dem Vorjahr auf 62 Milliarden Euro. Auch hier konnte besonders der Online-Handel zulegen. Der Umsatz wuchs um 8% auf knapp 10 Milliarden Euro und steigerte den Marktanteil der Online-Shops auf 16%. Der gesamte Umsatz des Distanzhandels, zu dem neben den Online-Shops auch das Kataloggeschäft und das Teleshopping zählen, stieg damit auf 12 Milliarden Euro und 20% Marktanteil. Auf den stationären Handel entfallen insgesamt 57% des Umsatzes mit Bekleidung und Textilien. Diese setzen sich aus rund 30,5 Milliarden Euro im Bekleidungsfachhandel sowie weiteren fünf Milliarden Euro im Fachhandel für Haus- und Heimtextilien zusammen. Die verbleibenden 23% erwirtschafteten Warenhäuser, Lebensmitteldiscounter und andere Handelsformate, was einem Textilumsatz von rund 14,5 Milliarden Euro entspricht.<sup>243</sup> Generell verlief das Jahr 2015 also positiv für den deutschen Bekleidungseinzelhandel, und auch für das laufende Jahr 2016 prognostiziert der BTE ein Umsatzwachstum, mindestens aber ein Pari gegenüber 2015. Betrachtet man die Situation etwas differenzierter stellt man jedoch fest, dass die Branche trotz der stabilen Wirtschaftslage vor einigen Herausforderungen steht. Das Wachstum kommt nicht bei allen Marktteilnehmern im gleichen Maße an. So kämpfen mittelständische Unternehmen gegen die rückläufige Kundenfrequenz und gegen die Konkurrenz durch den Online-Handel. Die Zahl der spontanen Lustkäufe verringert sich, da der Einkauf vom heimischen Computer aus jederzeit getätigt werden kann. Daher konnten mittelständische Boutiquen und Modehäuser ihre Umsätze im Schnitt zwar halten, aber nicht steigern. Ihren Umsatz ausbauen konnten

---

<sup>241</sup> Einzelhandel im engeren Sinne: Einzelhandel ohne KfZ, Tankstellen, Brennstoffe und Apotheken.

<sup>242</sup> Vgl. o. V. – HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.): Handel mit stärkstem Wachstum seit 20 Jahren, Pressemitteilung, [<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellemeldungen/item/126180-handel-mit-staerkstem-wachstum-seit-20-jahren>], (Erstelldatum: 29.01.2016; Verfügbarkeitsdatum: 29.07.2016).

<sup>243</sup> Vgl. o. V. – Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (Hrsg.): BTE-Pressemitteilung zum Textilumsatz 2015, Pressemitteilung, [<http://www.bte.de/Presse/Aktuelle-Meldungen/BTE-Pressemitteilung-zum-Textilumsatz-2015>], (Erstelldatum: 03.03.2016; Verfügbarkeitsdatum: 29.07.2016).

hingegen vertikale Modeketten, die um rund 2% zulegen. Dieses Wachstum konnte jedoch hauptsächlich durch weiteren Flächenausbau generiert werden und nicht durch eine höhere Flächenproduktivität.<sup>244</sup> In diesem Gesamtbild zeigen sich die Folgen des Strukturwandels, der sich seit rund einer Dekade im europäischen Einzelhandel vollzieht. Dieser befindet sich weiter im Umbruch – die Vertikalisierung, der wachsende Online-Handel und die anhaltende Flächenexpansion erhöhen den Druck auf die traditionellen Anbieter. Gleichzeitig schreitet die Digitalisierung weiter voran, was zu einer immer höheren Vernetzung der Vertriebskanäle einerseits und zur Entstehung neuer Betriebstypen andererseits führt.<sup>245</sup>

Besonders zu kämpfen haben Kauf- und Warenhäuser sowie kleine, unabhängige Fachhändler. Einerseits dringen zunehmend Designermarken in deren Kundensegment ein, indem sie ihr eigenes Angebot durch Submarken auch für eine breitere Masse attraktiv machen. Andererseits wandern Kunden zu Textildiscountern ab, bei deren Preisen die traditionellen Händler nicht mithalten können. Ein weiterer Faktor sind die vertikalen Größen wie beispielsweise H&M oder Zara. Durch die Vorwärtsintegration ihrer Wertschöpfungsketten sind sie schneller, preislich attraktiver und weisen eine höhere Trendkompetenz auf als die traditionellen Händler. Hinzu kommen die Auswirkungen des Onlinegeschäfts. Durch das Angebot im Netz ändert sich das Einkaufsverhalten der Kunden nicht nur dahingehend, dass sie die Waren statt im Laden im Online-Store kaufen. Sie sind auch besser informiert und haben differenzierte Erwartungen an die Händler bezüglich Preis, Marken und Qualität.<sup>246</sup> Dass der Druck sich immer weiter erhöht liegt zudem daran, dass die europäischen Märkte weitgehend gesättigt sind. Marktanteile können nur über Verdrängung gewonnen werden, was den Wettbewerb unter den Marktteilnehmern verschärft. Häufig müssen kleinere Unternehmen schließen, wodurch die Gesamtzahl der Marktteilnehmer sinkt. Großunternehmen dagegen können weiter expandieren und ihre Marktanteile ausbauen, wodurch die Konzentration im Markt steigt.<sup>247</sup> Um sich im Markt zu behaupten ist es daher von hoher Bedeutung, eigene Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. Vertikalen Unternehmen gelingt dies, indem sie die gesamte Wertschöpfungskette selbst kontrollieren. So können Kollektionszyklen deutlich verkürzt werden, was einerseits zu einer verbesserten Kostenstruktur führt, und andererseits den Nachschub an neuen Produkten für die anspruchsvollen Kunden sichert.<sup>248</sup> In diese Entwicklung passt die Nachfrage an

---

<sup>244</sup> Vgl. ebd.

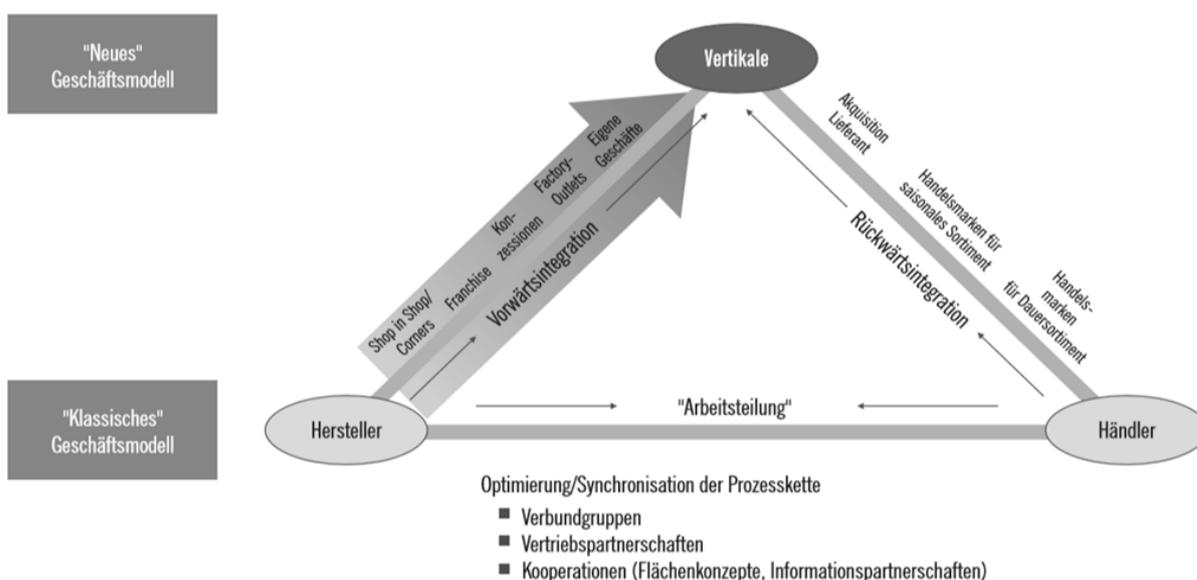
<sup>245</sup> Vgl. Gittenberger, E. / Lienbacher, E. / Ziniel, W.: Handel 2020 – Aktuelle Entwicklungen in ausgewählten Bereichen des Handels in Österreich, Wien 2013, S. 4 ff.

<sup>246</sup> Vgl. ebd., sowie o. V. – Boston Consulting Group GmbH (Hrsg.): Die vertikale Verlockung – Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchsgüterhersteller?, München 2005, S. 7.

<sup>247</sup> Vgl. Gittenberger, E. / Lienbacher, E. / Ziniel, W. (2013), S. 5 f.

<sup>248</sup> Vgl. Boston Consulting Group GmbH (2005), S. 9.

Outletflächen. Sie ermöglichen einen schnellen, kontrollierten Abfluss von Rest- und Saisonbeständen, so dass Platz für neue Ware geschaffen wird.<sup>249</sup> Das ist jedoch nicht der einzige Vorteil, den Händler in FOC sehen. Obwohl die Hersteller zum Thema „Made for Outlet“ meist keine genauen Auskünfte geben, gilt es doch als sicher, dass gezielt Ware für die Outletflächen produziert wird. Viele Marken verfolgen bereits eigene Outlet-Strategien und bewirtschaften den für sie äußerst profitablen Vertriebskanal sehr professionell.<sup>250</sup> Die Integration von Outlet Stores kann also Teil des organischen Vertriebsnetzes sein. Abbildung 10 veranschaulicht, welche Formate Hersteller nutzen, um durch Vorwärtsintegration Kontrolle über ihre Vertriebswege zu erlangen.



**Abbildung 10: Vorwärtsintegration – Hersteller agieren als Vertikale**

Quelle: o. V. – Boston Consulting Group GmbH (Hrsg.): Die vertikale Verlockung – Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchsgüterhersteller?, München 2005, S. 7.

Factory Outlet Center bieten Herstellern die Möglichkeit, Überproduktionen, Artikel zweiter Wahl und Restanten kontrolliert abfließen zu lassen, und dabei trotzdem noch Gewinne zu generieren. Mit lieblosen Resterampen in schmucklosen Fabrikhallen hat das Geschäft jedoch längst nichts mehr zu tun. Ebenso wie sich das Handelsumfeld insgesamt verändert, vollzieht sich auch im Bereich der FOC ein Wandel der betrieblichen Strukturen. Teil dieses Wandels ist die neue Kundenorientierung. FOC werden immer öfter als Ausflugsdestination gesehen und nicht mehr als Ort der reinen Bedarfsdeckung.<sup>251</sup> Auf diesen Trend hin zum Erlebniseinkauf stellen sich Betreiber und Hersteller ein.

<sup>249</sup> Vgl. ebd.

<sup>250</sup> Vgl. Nowicki, J.: Im Reich der Reste, in: Textilwirtschaft 11/2010, S. 38.

<sup>251</sup> Vgl. Schwanenflug, C.: Die letzte Bastion gegen den Onlinehandel, in: Immobilien Zeitung 29/2016, S. 11.

## 6.2 Trend zum Erlebniseinkauf

Das Konsumverhalten und die Ansprüche der Verbraucher an den Einzelhandel haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark verändert. Seit den 1990er Jahren sind Konsumenten zunehmend hybrider, was bedeutet, dass sie Kaufentscheidungen nicht mehr nach dem Prinzip „entweder/oder“ fällen, sondern unter der Prämisse „sowohl/als auch“. Die Wahl der Einkaufsstätte spiegelt immer seltener den sozialen Status wieder. Einkommensschwache Käuferschichten streben nach Luxusgütern, während auch solvente Kunden ihre Lebensmittel im Discounter kaufen. Zudem sind die Kunden durch das Internet so gut informiert wie nie zuvor.<sup>252</sup> Neben dieser Veränderung schlägt sich auch der Individualisierungsdrang der Gesellschaft im Kaufverhalten der Verbraucher nieder. Die Kunden fordern vielfältige, sich ständig erneuernde Sortimente. Sie möchten aus der Masse herausstechen und suchen das Besondere, das ihren Lebenswert steigert. Gleichzeitig hegen sie den Wunsch nach Geselligkeit und suchen bei ihren stationär getätigten Einkäufen nach menschlichem Kontakt. Dabei spielt die zunehmende Zahl der Singles eine große Rolle. Um der Vereinsamung und der Anonymisierung im Alltag zu entgehen, legt insbesondere die wachsende Gruppe der über 50-Jährigen zunehmend mehr Wert auf die soziale Komponente beim Einkauf. Zwar wächst der Online-Handel weitaus stärker als der stationäre Handel, doch ihm fehlt der persönliche Aspekt. Gerade deshalb wird die Beratungs- und Servicequalität im stationären Geschäft zukünftig noch stärker darüber entscheiden, was und wie viel offline gekauft wird.<sup>253</sup> Auch bei der jüngeren Zielgruppe spielen soziale Erfahrungen beim Einkauf eine immer größere Rolle. Das Motiv der sogenannten Generation Y, der etwa zwischen 1977 und 1994 Geborenen, ist jedoch etwas anders gelagert. Bei ihnen steht nicht das Entfliehen von Anonymität und Einsamkeit im Vordergrund, stattdessen suchen sie soziale Kontakte und Aktivität. Der Einkauf soll ihnen die Möglichkeit bieten, Shopping und Freizeit miteinander zu verbinden. Daher bevorzugen sie Einkaufsstätten, die ihnen über Freizeitmöglichkeiten wie Essens- oder Sportangebote einen Mehrwert bieten. Der persönliche Lebensraum wird auf das Einzelhandelsumfeld ausgedehnt, welches möglichst das Lebensgefühl und die Selbstwahrnehmung der Konsumenten widerspiegeln soll. Der gesamte Vorgang wird nicht als Bedarfsdeckung wahrgenommen, sondern als ganzheitliches Einkaufserlebnis.<sup>254</sup> Dabei steht der Spaßfaktor im Vordergrund. Nicht gezielte Käufe sind das Motiv, sondern Inspiration und emotionale Anregung, die das Selbstwertgefühl steigern und für Lebensqualität stehen. Versorgungseinkäufe dagegen werden eher als Pflicht oder Gewohnheit angesehen. Sie

---

<sup>252</sup> Vgl. Nitt-Drießelmann, D.: Einzelhandel im Wandel, Hamburg 2013, S. 43.

<sup>253</sup> Vgl. ebd.

<sup>254</sup> Vgl. ebd., S. 44.

sind notwendig, aber in der Regel mit weitaus weniger Emotionen verknüpft.<sup>255</sup> Auf diese Kundenanforderungen muss sich der stationäre Einzelhandel einstellen. Dazu gehören eine ansprechende Ladenausstattung und freundliches, kompetentes Personal. Der Kunde soll sich wohlfühlen, sobald er den Laden betritt.<sup>256</sup> Durch eine kundengerechte Warenpräsentation werden Themenwelten geschaffen, in welche die Kunden eintauchen und sich so mit der Marke und dem Produkt identifizieren können. Besonders ausgeprägt kann man dies bei den sogenannten „Showrooms“ beobachten. Die NikeTown Stores in den USA beispielsweise sind futuristisch gestaltet, Musik und Beleuchtung sind in das Gesamtkonzept eingebunden und regelmäßig finden dort Sportveranstaltungen statt, die die Marke Nike für die Kunden erlebbar machen. Durch Markenvideos, Zitate berühmter Sportler und interaktive Displays werden sie in die Welt von Nike eingeschlossen, sie können neue Produkte und Entwicklungen anschauen und ausprobieren.<sup>257</sup> Abgesehen von diesen „Showrooms“ bieten Shoppingcenter exzellente Möglichkeiten für die Schaffung von Erlebniswelten. Durch die Einbindung von Gastronomie- und Dienstleistungsangeboten werden dort Synergieeffekte erzeugt, die die Verweildauer im Center erhöhen. Eine weitere Option ist die Integration von Bildungs- oder Kulturangeboten, so dass die Center auch außerhalb der Ladenöffnungszeiten genutzt werden können. Dadurch werden die Center stärker als öffentlicher Raum wahrgenommen und als Teil der Lebenswelt begriffen.<sup>258</sup> Bislang ist eine solch ausgeprägte Form des Erlebnisshoppings in Factory Outlet Centern nicht üblich. In Zukunft könnte sich das jedoch ändern, wenn unprofitable Shopping Center zu FOC umgewandelt werden.<sup>259</sup> Experten sehen einen hohen Revitalisierungsbedarf bei einer großen Anzahl bestehender Fachmarkt- und Shoppingzentren, was zukünftige Konzeptvariationen im Bereich FOC begünstigen wird. Elemente der Outlet Center, zum Beispiel doppelte Preisauszeichnung oder durchgängige Rabattierung, werden mit solchen der Fachmarktzentren, zum Beispiel Mischung von Hersteller- und Handelsmarken oder Einbindung von Bedarfsgütern, verknüpft.<sup>260</sup> So könnten mittelfristig vermehrt Mischformen in den Markt drängen.

Um einen Erlebnischarakter zu erzeugen lassen sich FOC auch heute schon einiges einfallen. Das Designer Outlet Wolfsburg beispielsweise veranstaltete im Sommer 2015 mit großem Erfolg sein erstes Street Food Festival – laut Centermanager Michael Ernst war das

---

<sup>255</sup> Vgl. Theis, H. (2007), S. 53 f.

<sup>256</sup> Vgl. Lux, W.: Innovationen im Handel – Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?, Heidelberg 2012, S. 145 ff.

<sup>257</sup> Vgl. Theis, H. (2007), S. 54 f.

<sup>258</sup> Vgl. Nitt-Drießelmann, D. (2013), S. 62.

<sup>259</sup> Vgl. ebd.

<sup>260</sup> Vgl. Will, J. (2012), S. 372.

Wochenende zu diesem Zeitpunkt eines der umsatzstärksten des ganzen Jahres.<sup>261</sup> In England ist man noch weiter, was den Freizeit- und Eventcharakter angeht. In Portsmouth, 90 Fahrminuten von London entfernt, liegt das Gunwharf Quays Premium Retail Outlet. Es befindet sich direkt am Hafen der Stadt und beherbergt unter anderem zahlreiche Bars und Restaurants, ein Kino, ein Fitnesscenter, eine Kunstgalerie, ein Kasino, eine Bowlingbahn und ein Hotel. Sowohl lokale Besucher als auch Touristen finden genug Angebote, um einen ganzen Tag in und um das Outlet Center herum zu verbringen.<sup>262</sup> Inwiefern ein solches Konzept sich in Deutschland verwirklichen ließe, ist schwer zu sagen. Fest steht jedoch, dass sich FOC weiter verändern werden, denn der Einzelhandel, und der Textil- und Bekleidungsmarkt im Besonderen, zählt zu den dynamischsten Wirtschaftsfeldern überhaupt.

### **6.3 Crosschannel- und Omnichannel-Shopping**

Die veränderten Kundenerwartungen und die strukturellen Umwälzungen im Einzelhandel stellen sowohl die Hersteller als auch die Händler vor eine Reihe an Herausforderungen, die es zu meistern gilt. In den vergangenen 15 Jahren wuchs vor allem der Druck auf den nicht filialisierten Fachhandel, der Marktanteile an Discounter, Fachmärkte und Filialisten abtreten musste. Zudem mussten sich die traditionellen Fachhändler mit der Eröffnungswelle der FOC und der zunehmenden Vertikalisierung der Hersteller auseinandersetzen. Die größte Veränderung aber brachten der Online-Handel, der stetig weiter wächst, und die fortschreitende Digitalisierung, die immer neue Möglichkeiten für den e-Commerce eröffnet.<sup>263</sup> Kunden können sich heute auf vielen verschiedenen Wegen informieren und/oder einkaufen. Dabei spielt sich der Einkaufsprozess vom anfänglichen Kaufwunsch über die Informationsphase und den Kauf bis zur Nachkaufphase häufig über mehr als einen Kanal ab. Dieses Verhalten wird als Crosschannel-Shopping bezeichnet. Diese Käufergruppe macht im Bereich des Non-Food Einzelhandels knapp 54% aus, während die Gruppe der reinen Offline-Käufer nur mehr 46% einnimmt. Zudem sind die Crosschannel-Shopper die wertvollere Kundengruppe, denn sie tätigen 71% der Einkäufe im Bereich Non-Food. Bei Mode und Bekleidung ist dieses Verhalten besonders ausgeprägt. Der Anteil an Kunden, die Bekleidung kanalübergreifend kaufen, lag laut GfK Consumer Panel 2015 bei 35%. Damit stellt die Mode die Warengruppe, in der Kunden am häufigsten zwischen allen verfügbaren Kanälen wechseln.<sup>264</sup>

---

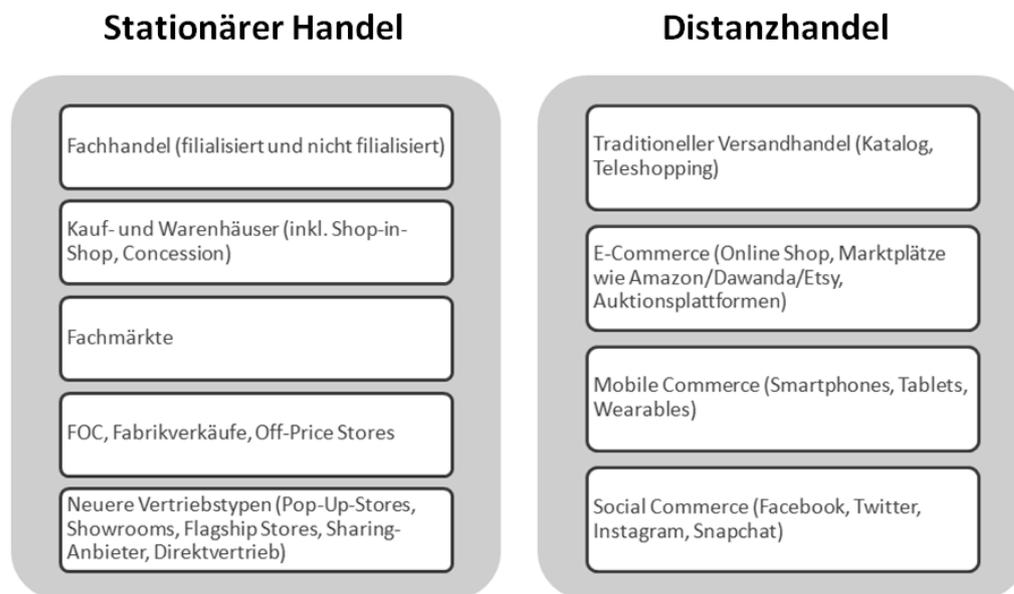
<sup>261</sup> Vgl. o. V. – ICSC (Hrsg.): Designer Outlets Wolfsburg mixes tenants, food and kids, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 21.

<sup>262</sup> Vgl. Driscoll, M.: A Great Day Out!, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 14 f.

<sup>263</sup> Vgl. Nitt-Drießelmann, D. (2013), S. 46.

<sup>264</sup> Vgl. o. V. – HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.): Handel digital – Online-Monitor 2016, Berlin 2016, S. 17 ff.

Die Begrifflichkeiten, die im Zuge der Thematik verwendet werden, sind mitunter schwer voneinander abzugrenzen. Neben *Crosschannel* und *Omnichannel* werden häufig *Multichannel-Handel* und *No-Line-Handel* im gleichen Zusammenhang genannt. Heinemann klassifiziert das Omnichanneling als Kundenverhaltensmuster, bei dem verschiedene Medien und Vertriebskanäle simultan zur Information und zum Kauf genutzt werden. Es handelt sich also nicht um eine Kanalstrategie, die sich auf die Aktivitäten des Händlers beziehen würde. Als Multichannel-Händler bezeichnet Heinemann einen Anbieter, der seine Produkte über verschiedene Absatzkanäle vertreibt. Dabei muss der Kunde zwischen mindestens einem stationären und einem Online-Kanal wählen können. Diese können optional durch weitere Vertriebswege, wie zum Beispiel durch den Kataloghandel, ergänzt werden. Unter Crosschannel-Management versteht man die Verknüpfung der Kanäle untereinander, indem alle Aktivitäten eines Händlers auf die Abstimmung, Harmonisierung und/oder Integration derselben ausgerichtet werden. Ist die maximal mögliche Verknüpfung und Integration aller vorhandenen Kanäle erreicht, spricht man vom No-Line-Handel. Stationärer Handel, Online-Handel und Mobile Services sind dabei so miteinander vernetzt, dass der Kunde simultan zwischen allen Kanälen wechseln oder diese parallel nutzen kann. Ein Beispiel hierfür wäre ein Händler, der es seinen Kunden ermöglicht, über mobile Endgeräte den Barcode eines Produkts im Laden zu scannen, um weitere Informationen über den Artikel zu erhalten.<sup>265</sup> Abbildung 11 führt die möglichen Vertriebskanäle des Bekleidungseinzelhandels auf.



**Abbildung 11: Vertriebskanäle des Bekleidungseinzelhandels**  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>265</sup> Vgl. Heinemann, G.: Der neue Online-Handel – Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 7. Aufl., Wiesbaden 2016, S. 141.

Die Vernetzung im Zuge des Crosschannel-Managements bezieht sich nicht allein auf den Kauf, sondern auf die gesamte Purchase Journey. Da sich der Omnichannel-Kunde sowohl stationär als auch online bewegt, verschwimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Vertriebsformen zunehmend. Gleichzeitig erwarten die Käufer ein kanalübergreifend vergleichbares Angebot an Qualität und Service.<sup>266</sup> Dazu zählt auch der naht- und drahtlose Zugang über mobile Endgeräte wie Smartphones, Tablets, oder Wearables. Das Vertrauen der Kunden in diese Technik, die beispielsweise drahtloses Bezahlen ermöglicht, wächst, auch wenn sich deutsche Kunden in einer Studie des Handelsverbands Deutschland (HDE) skeptischer zeigten als die Befragten aus anderen Ländern.<sup>267</sup>

Welche Folgen die Verschmelzung der Kanäle für den stationären Handel hat, ist eine der spannendsten Zukunftsfragen der Bekleidungsbranche. Es ist davon auszugehen, dass Ladenflächen künftig kleiner und/oder durch Showrooms abgelöst werden. Aus Kostengründen werden Lagerflächen aller Voraussicht nach minimiert bzw. eliminiert, stattdessen werden Kunden im Laden zusätzlich Produkte aus dem Online-Angebot ordern können. Da ein Einkaufserlebnis im Sinne des Anschauens, Anfassens und Austestens eines Produkts aber auch in Zukunft nur stationär wirklich erlebbar bleibt, werden stationäre Geschäfte auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Das Ziel der Kanalverflechtung muss sein, den Einkauf für den Kunden so unkompliziert und flexibel wie möglich zu gestalten. Gelingt diese Harmonisierung, sind Verbraucher sogar bereit, für die „Multichannel-Leistungen“ höhere Preise zu zahlen. Das ergab eine Studie der Hochschule Niederrhein in Zusammenarbeit mit der Consultingagentur Accenture.<sup>268</sup> Divergiert das Offline-Angebot zu stark vom Online-Angebot, wird der Kunde dagegen nicht mehr erreicht, was zu Verunsicherung und Kundenabwanderung führt.<sup>269</sup> Generell bestehen einige Risiken beim Omnichannel-Handel. Zum einen droht Kontrollverlust, da die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse eine enorme Komplexitätszunahme mit sich bringt. Sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern des Unternehmens kann eine nicht ausreichend ausgereifte Positionierung zu Verwirrung und Überforderung führen. Weiterhin sind Kannibalisierungseffekte und eventuelle Absatzkanalkonflikte nicht auszuschließen. Da die Digitalisierung nicht aufzuhalten sein wird, sollten sich Händler aber vor allem auf die Chancen des No-Line-Commerce konzentrieren. Durch eine kanalübergreifende Kundenkommunikation können eine höhere Marktabdeckung und die Erschließung neuer Zielgruppen erreicht werden. Zudem ergeben sich verbesserte Mittel zur Kundenbindung

---

<sup>266</sup> Vgl. o. V. – HDE Handelsverband Deutschland (2016), S. 17.

<sup>267</sup> Vgl. ebd., S. 21 f.

<sup>268</sup> Vgl. Heinemann, G. (2016), S. 142.

<sup>269</sup> Vgl. Jäger, R.: Multi-Channel im stationären Einzelhandel – Ein Überblick, Wiesbaden 2016, S. 27.

durch die vermehrten Möglichkeiten der Erreichbarkeit auf allen Kanälen. Anhand der Daten, die mithilfe der neuen Technologien gesammelt werden können, gelingt es außerdem, den Kunden mittels Cross-Selling passgenaue Zusatz- und Folgeangebote zu unterbreiten. Insgesamt steigen dadurch Umsatz- und Gewinnchancen.<sup>270</sup>

Betreiben Hersteller Outlet Stores in FOC, so stellt dies stets einen zusätzlichen Verkaufskanal im Vertriebsnetz des Unternehmens dar. In der Regel handelt es sich bei den Mietern in FOC um namhafte Hersteller, die nicht nur stationären Retail und Wholesale betreiben, sondern auch über einen Online-Shop verfügen. Somit gehören sie zu den Multichannel-Unternehmen und sollten ihr Vertriebsnetz verstärkt in Richtung No-Line-Handel ausrichten. Da solch ein Konzept die Verzahnung aller Vertriebswege anstrebt, sollten natürlich auch die Outlets Teil dieser Strategie sein. Das folgende Kapitel befasst sich daher mit der Frage, wie FOC in ein Multichannel-Konzept eingebunden werden können.

#### **6.4 Factory Outlet Center als Bestandteil einer Multichannel-Strategie**

Vor der Entwicklung einer Multichannel-Strategie für ein FOC muss zunächst das Potential des Online-Kanals hinsichtlich der Eignung für den Vertrieb von Outlet-Ware überprüft werden. Ferner gilt es, Möglichkeiten der Integration von FOC in bestehende Multichannel-Systeme der Hersteller zu identifizieren. Dabei müssen Chancen und Risiken individuell bewertet werden, bevor eine solche Strategie implementiert werden kann. Dazu gehört auch, die damit einhergehenden Herausforderungen zu erkennen und Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Potential für Online-Outlets lässt sich am besten beurteilen, indem man sich die Entwicklung der Online-Shopping-Clubs anschaut. Diese spezielle Form des Online Shops entspricht in etwa dem Konzept eines stationären Outlet Centers, denn dort wird Markenware zu besonders günstigen Preisen angeboten. Dabei handelt es sich in der Regel um Überproduktionen von Direkthändlern, Produzenten oder Lizenznehmern, die die Shopping-Clubs zu Niedrigpreisen anbieten.<sup>271</sup> Die Besonderheit des Geschäftsmodells besteht darin, dass das Angebot zeitlich limitiert ist und nur an registrierte Mitglieder verkauft wird. Die Begrenzung der sogenannten Flash-Sales auf wenige Tage erhöht beim Kunden den Kaufdruck, gleichzeitig suggeriert die geschlossene Community Exklusivität, auch wenn die Mitgliedschaft in den Clubs kostenfrei und jederzeit kündbar ist.<sup>272</sup> Für den Handel ist der Vertrieb von Altware und Überproduktion durch Shopping-Clubs von großem Vorteil. Auch wenn die Margen durch die massiven Abschritten niedrig sind, lässt sich durch den massenhaften Verkauf der Artikel Gewinn machen. So rechnet sich die Überproduktion,

---

<sup>270</sup> Vgl. Jäger, R. (2016), S. 16 ff.

<sup>271</sup> Vgl. Lewandowski, L.: Restposten – Alte Ware in neuem Glanz, in: Darmstädter Echo, 22.03.2016, S. 6.

<sup>272</sup> Vgl. ebd.

denn verpasste Umsätze aufgrund fehlender Stückzahlen wären ein viel größerer Verlust. Zudem haben die Hersteller ein Interesse daran, ihre Preise im Vollpreisgeschäft zu schützen. Durch die Begrenzung des Verkaufs auf wenige Tage und die Geschlossenheit der Clubs wird eine Unterwanderung der regulären Preise im eigenen Handel vermieden.<sup>273</sup> Die Strategie scheint aufzugehen. Aus einer kürzlich veröffentlichten Studie von Ernst & Young (EY) geht hervor, dass jeder fünfte Internetkäufer in Deutschland Mitglied bei mindestens einem Online-Shopping-Club ist. 60% der Nutzer sind Frauen, von denen 46% über ein Nettohaushaltseinkommen von über 2.500€ monatlich verfügen. Die Kundinnen sind zudem überdurchschnittlich gut gebildet und enorm Online-Shopping-affin. Der Befragung zufolge haben 58% der Kundinnen einen Hochschulabschluss und 92% von ihnen kaufen regelmäßig im Internet ein. EY schätzt das Volumen des deutschen Shopping-Club-Marktes 2015 auf 780 Millionen Euro, was einen Zuwachs von 22% gegenüber 2014 bedeutet.<sup>274</sup> Bekannte Beispiele für Shopping-Clubs sind vente-privee, brands4friends oder Best Secret.

Im Zusammenhang mit der EY-Studie ist ein Ergebnis besonders interessant. Sie kommt zu dem Schluss, dass Shopping-Club-Kunden keine typischen Schnäppchenjäger sind. Vielmehr handelt es sich um online-affine Smart Shopper, die vor allem auf hochwertige Marken-Schnäppchen aus sind, aber nicht unbedingt auf das billigste Angebot aus dem Discount-Bereich.<sup>275</sup> Grundsätzlich sprechen FOC und Shopping-Clubs also den gleichen Kundentyp an, was für das Erfolgspotential eines Online-Outlets spricht. Wie könnte demnach ein Multichannel-System für ein FOC aussehen? Zunächst einmal würde das Online-Outlet die Erweiterung des stationären Kanals um den Online-Vertrieb bedeuten. Das heißt, dass das Online-Outlet und alle damit zusammenhängenden Marketing- und Kommunikationsinstrumente auf die Corporate Identity des FOC abgestimmt sein müssen. Auch die Preispolitik sollte kongruent sein, um ein einheitliches Bild zu schaffen. Fände der Kunde online dieselben Produkte wie im FOC zu günstigeren Preisen wieder, wäre eine einseitige Verlagerung der Umsätze in das Online-Outlet zu befürchten. Die Sortimente sollten sich zudem gegenseitig ergänzen. Eine absolute Deckungsgleichheit ist nicht erforderlich, denn der Kunde soll den Eindruck haben, dass er durch die Nutzung beider Kanäle ein insgesamt breiteres Angebot vorfindet. Im Optimalfall wäre eine zusätzliche Erweiterung durch mobile Services vorteilhaft. Mittels einer App zum Beispiel wäre es dem Kunden möglich, jederzeit alle verfügbaren Services zu nutzen. Die Abrufung von Produkt-

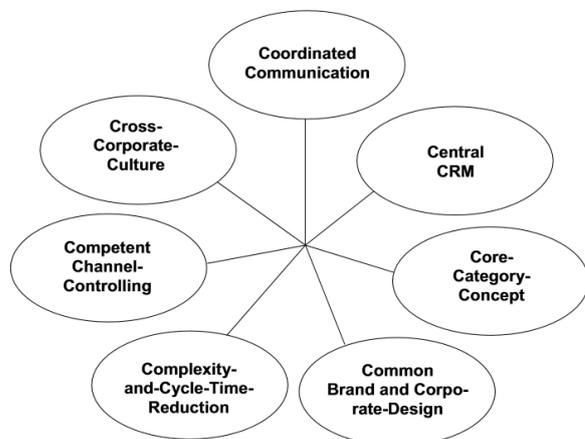
---

<sup>273</sup> Vgl. Lewandowski, L.: Gutes von gestern, in: Leipziger Volkszeitung, Muldental, 16.03.2016, S. M8.

<sup>274</sup> Vgl. Rösch, B.: In Kauflaune, in: Textilwirtschaft 16/2016, S. 4.

<sup>275</sup> Vgl. Giusto, L.: Nur für kurze Zeit erhältlich, [[https://www.wiso-net.de/document/AGZ\\_\\_7EE1CFA5B38A9E68A76FD01C2303FCF3](https://www.wiso-net.de/document/AGZ__7EE1CFA5B38A9E68A76FD01C2303FCF3)], (Erstelldatum: 02.04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 05.08.2016).

und Angebotsinformationen, mobiles Shopping, persönliche Rabattgutscheine, die Einbindung eines Kundenbindungsprogramms und mobiles Bezahlen sind mögliche Anwendungsgebiete.



**Abbildung 12: 7C-Erfolgsfaktoren des Crosschannel-Managements im Handel**

Quelle: Heinemann, G.: Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 72.

Allgemein stellt Heinemann sieben Erfolgsfaktoren das Crosschannel-Management heraus, die sich auf ein Multichannel-FOC übertragen lassen (siehe Abb. 12). Neben den bereits genannten Aspekten zählen ein kanalübergreifendes Customer-Relationship-Management, ein gemeinsamer Markenauftritt und ein integriertes Controlling zu den Erfolgselementen.<sup>276</sup> Genau diese

Faktoren aber stellen die größte Herausforderung dar, wenn es um die

Implementierung eines Multichannel-Outlets geht. Da FOC eine Agglomeration von Stores unterschiedlicher Hersteller darstellen, ist die Komplexität allein aus diesem Umstand heraus sehr hoch. Um den stationären mit dem Online-Kanal zu vernetzen, müssten sowohl Frontend- als auch Backend-Systeme harmonisiert werden. Erforderlich wären integrierte Warenwirtschafts- und Informationssysteme, die allen Beteiligten die gleichen Daten zur Verfügung stellen, um Synergien und Cross-Selling-Potentiale maximal ausschöpfen zu können.<sup>277</sup> Ein solch umfangreicher Informationsaustausch dürfte bei den Herstellern allerdings ein hohes Maß an Skepsis hervorrufen. Dass sich die Hürden dennoch meistern lassen, beweist die Outletcity Metzingen (OCM). Diese eröffnete 2012 ihren eigenen Online-Shop und begründete damit das erste Multichannel-Outlet in Deutschland.<sup>278</sup> Wie in einem Shopping-Club müssen sich Kunden registrieren, um Zugang zum Angebot zu erhalten. Exklusive Vorteile sollen Kunden an das Online-Outlet binden und die Vernetzung der beiden Kanäle fördern. Inwieweit Front- und Backendprozesse im Fall der OCM bereits synchronisiert werden konnten, lässt sich von außen nicht beurteilen. Eine umfassende Untersuchung des Best-Practice-Beispiels OCM und die Ausarbeitung einer Multichannel-Strategie für FOC übersteigen den Rahmen dieser Arbeit. Anhand der angeführten

<sup>276</sup> Vgl. Heinemann, G.: Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 72 f.

<sup>277</sup> Vgl. Heinemann, G. (2011), S. 46 ff.

<sup>278</sup> Vgl. Outletcity Metzingen GmbH (2016).

Argumente lässt sich jedoch ableiten, dass der Bereich Multichannel-Outlet ein großes Wachstumspotential aufweist. Perspektivisch bieten sich dadurch Möglichkeiten zum Ausbau von FOC, ohne weiteres stationäres Flächenwachstum zu fördern. Daher ist zukünftig damit zu rechnen, dass weitere FOC eigene Online-Outlets eröffnen werden.

## **6.5 Multichannel-Perspektiven für das Fashion Outlet Montabaur**

Das Beispiel der OCM zeigt, wie ein Multichannel-Outlet mit einem stationären und einem online betriebenen Kanal wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden kann. In der Zukunft kann dieser Weg auch für das FOM eine Option darstellen, die eigene Reichweite zu erhöhen und zusätzliche Umsätze zu generieren. Voraussetzung dafür ist eine erfolgreiche Etablierung des FOM am Markt. Sofern der Erfolg des ersten Jahres aufrecht erhalten oder bestenfalls ausgebaut werden kann, wäre mittel- bis langfristig zu überlegen, eine solche Strategie für das FOM zu entwickeln. Insbesondere die Tatsache, dass eine Erweiterung der bestehenden Verkaufsfläche von 10.000 m<sup>2</sup> aufgrund des Widerstands in der Region vorerst ausgeschlossen ist, macht eine Online-Version des FOM attraktiv, ebenso wie die Einschränkung auf vier verkaufsoffene Sonntage pro Jahr. Während andere Outlets an erheblich mehr Sonntagen ihre Türen öffnen dürfen, wurde eine solche Ausnahmeregelung für das Fashion Outlet Montabaur abgelehnt. Mit einem Online-Outlet könnte dieser Nachteil, zumindest teilweise, kompensiert werden. Das Angebot wäre für die Kunden dann rund um die Uhr verfügbar. Die Entwicklung, Implementierung und Unterhaltung eines Multichannel-Konzepts wäre allerdings mit einem hohen Arbeits- und Kostenaufwand verbunden, daher wäre eine übereilte Reaktion kontraproduktiv. Möglichkeiten, sich in die Richtung eines Multichannel-Outlets zu bewegen, bietet kurz- bis mittelfristig die Entwicklung einer App. Durch verschiedene Serviceanwendungen könnte für die Kunden ein Mehrwert und zusätzlicher Anreiz für den Besuch des FOM geschaffen werden, indem beispielsweise mobiles Zahlen ermöglicht wird und Informationen zu Marken, Rabattaktionen und Events bereitgestellt werden. Darüber hinaus sind location-based Services denkbar, also Angebote, die sich auf den Standort des Nutzers beziehen. So könnten zum Beispiel Elemente des Stadtmarketings integriert werden, die die Besucher in die Innenstadt locken, oder Navigationstools eingebunden werden, welche die Kunden durch das FOM und durch die Innenstadt Montabours führen. Bei allen Maßnahmen sollten grundsätzlich der Kunde und dessen Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Die Entscheidung, welchen Weg das Fashion Outlet Montabaur in Zukunft einschlägt, sollte sich daher immer an den Erwartungen der Kunden ausrichten, um deren den Einkauf so angenehm wie möglich zu machen und ihnen genau die Produkte und Services zu präsentieren, die sie sich wünschen.

## 7 Fazit

Ziel der Arbeit war es, das Fashion Outlet Montabaur hinsichtlich seiner Chancen auf einen langfristigen Erfolg am Markt zu analysieren. Im Zuge dessen wurden die Voraussetzungen dafür überprüft und es konnte aufgezeigt werden, dass das FOM insgesamt alle nötigen Qualifikationen für eine erfolgreiche Fortentwicklung des Standortes aufweist. Die Diskussion um das FOM, die den Bau des Centers lange verzögert hat, wurde ausführlich beschrieben und die Bedenken gegen das Vorhaben erörtert. Nach der Analyse des ersten Betriebsjahres konnte festgestellt werden, dass die im Vorfeld geäußerte Kritik sich zum größten Teil nicht bestätigt hat. Der Einzelhandel in der Region konnte sich entgegen der Befürchtungen gegen das Outlet behaupten, und in Montabaur selbst erlebte der Einzelhandel sogar eine positive Entwicklung, was durch die gute Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen der Stadt und des Centermanagements erreicht wurde. Ein weiteres Ziel der Arbeit war die Erschließung von Kundenerwartungen an FOC, um Handlungsempfehlungen für das FOM ableiten zu können. Anhand der Ergebnisse der durchgeführten Online-Umfrage konnten Stärken und Schwächen von FOC identifiziert werden, auf deren Grundlage sich anschließend Maßnahmen zur Stärkung des FOC Montabaur erarbeiten ließen. Durch die Erörterung der Möglichkeit, ein Multichannel-Konzept einzuführen, wurde darüber hinaus die Frage nach einer langfristigen Erfolgsstrategie für FOC beantwortet. Dabei wurden die Grenzen einer solchen Strategie ebenso berücksichtigt, wie die Chancen, die sich daraus ergeben. Für das FOM lässt sich abschließend festhalten, dass die Einführung einer kostenintensiven Multichannel-Strategie zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht wäre. Die nächsten zwei bis drei Jahre werden zeigen, inwiefern das noch ungenutzte Potential ausgeschöpft werden kann. Obwohl das Center regional sehr gut angenommen wird, ist die überregionale Bekanntheit noch gering. Das Ergebnis des ersten Betriebsjahres kann als solide bezeichnet werden, jedoch wurden die Erwartungen an Umsatz- und Besucherzahlen nicht voll erfüllt. Um langfristig den Zulauf zu sichern wird es daher darauf ankommen, dass das Centermanagement die enge Zusammenarbeit mit der Stadt Montabaur weiterführt. Besonders im Bereich Erlebnismarketing bieten sich für das FOM noch viele Chancen, die genutzt werden müssen, um mehr Aufmerksamkeit im potentiellen Kundenkreis zu generieren. Die Unterstützung durch den exzellent vernetzten Unternehmer Ralph Dommermuth ist dabei ein großer Vorteil, da dieser den Wirtschaftsstandort Montabaur in Zukunft weiter ausbauen möchte. Gelingt es, weiterhin die Interessen aller Beteiligten zu wahren, sind die Chancen auf einen langfristigen Erfolg des Vertriebsformats Factory Outlet Center in Montabaur aber überaus hoch.

## Quellenverzeichnis

### Monographien, Sammelbände, Zeitschriften, Zeitungen

*Ahlert, Dieter / Große-Bölting, Kristin / Heinemann, Gerrit:* Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, Frankfurt am Main 2009.

*Ahlert, Dieter / Kenning, Peter:* Handelsmarketing – Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsunternehmen, Berlin/Heidelberg 2007.

*Becker, Stephan / Berentzen, Johannes:* Handelsagglomerationen – Makrostrategierahmen für Sortimentsentscheidungen im Handel, in: Ahlert, Dieter et al. (Hrsg.): Sortimentsstrategien in Industrie und Handel, Frankfurt am Main 2009.

*Beermann, Petra / Leuninger, Stefan:* Factory Outlet – Weiterer Bedeutungsverlust für die Innenstädte?, in: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie 2/1998, S. 21 – 26.

*Bernecker, Michael:* 30 Minuten Basiswissen Marketing, 2. Auflage, Offenbach 2012.

*Börschig, Daniel / Sturfels, Dirk:* Betriebsformen, Zentren- und Lagetypen, in: Soethe, Robert / Rohmert, Werner (Hrsg.): Einzelhandelsimmobilien, Freiburg 2010.

*Burmann, Christoph et. al.:* Kompakt-Lexikon Marketingpraxis, Stichwort Fabrikverkauf, Wiesbaden 2013.

*Czech-Winkelmann, Susanne:* Lexikon Sortimentspolitik: Gestaltung – Schnittstellen – Management – Kennzahlen, Frankfurt am Main 2010.

*Diehl-Wobbe, Elsbeth:* Bond Street vor den Toren der Stadt, in: Textilwirtschaft 34/2007, S. 22 ff.

*Driscoll, Marie:* A Great Day Out!, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 14-16.

*Feinen, Klaus / Feinen, Thomas P. J.:* Factory Outletcenter – eine eigenständige Asset-Klasse, in: Immobilien & Finanzierung 9/2006, S. 294 ff.

*Ferdinand, Thorsten:* FOC zieht Massen an – Bilanz 52 000 Besucher an den ersten drei Tagen, in: Rhein-Zeitung, 07.08.2015, S. 21.

*Ferdinand, Thorsten:* FOC verknappt kostenlosen Parkraum, in: Rhein-Zeitung, 18.08.2015, S. 18.

*Ferdinand, Thorsten:* Modehaus Blum verlegt Firmensitz nach Montabaur, in: Westerwälder Zeitung 25/2016, S. 13.

*Ferdinand, Thorsten:* Werbegemeinschaft sieht noch mehr Vermarktungspotenzial, in: Westerwälder Zeitung, 29.01.2016, S. 21.

*Ferdinand, Thorsten:* FOC rechnet im ersten Jahr mit weniger Kunden, in: Westerwälder Zeitung 151/2016, S. 17.

*Ferdinand, Thorsten:* FOC siegt endgültig vor Gericht, in: Westerwälder Zeitung 173/2016, S. 11.

*Fernie, John / Fernie, Suzanne I.:* The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres, in: International Journal of Retail & Distribution Management 11/1997, S. 342 – 350.

*Fickel, Franz Wilhelm:* Optimale Standortwahl im Einzelhandel – Den Wettbewerb um den Kunden gewinnen, Wiesbaden 1997.

*Gerden, Eugene:* CEE and CIS regions: Outlets' new frontier?, in: International Outlet Journal 5/2015, S. 8 f.

*Germelmann, Claas Christian / Neder, Pablo:* Shopping-Center, in: Zentes, Joachim et al. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

*Hallermann, Verena:* Europapremiere im FOC Montabaur, in: Rhein-Zeitung, 23.12.2015, S. 18.

*Heinemann, Gerrit:* Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Auflage, Wiesbaden 2011.

*Heinemann, Gerrit:* Der neue Online-Handel – Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 7. Auflage, Wiesbaden 2016.

*Howe, Ulrike:* Die Wiege der Fabrikverkaufszentren, in: Textilwirtschaft 34/2007, S. 22 ff.

*Humphers, Linda:* Betting on Outlets – 2015 State of the Outlet Industry, in: Value Retail News 2/2015, S. 10 ff.

*Jacobs, Holger M.:* Erfolg auf der grünen Wiese, in: fvw 20/2007, S 56.

*Jäger, Reingard*: Multi-Channel im stationären Einzelhandel – Ein Überblick, Wiesbaden 2016.

*Kleine, Klaus / Offermanns, Thomas*: In Deutschland geplante Factory Outlet Center, in: *Raumforschung und Raumordnung* 58/2000, S. 35-46.

*Lewandowski, Laura*: Gutes von gestern, in: *Leipziger Volkszeitung, Muldental*, 16.03.2016, S. M8.

*Lewandowski, Laura*: Restposten – Alte Ware in neuem Glanz, in: *Darmstädter Echo*, 22.03.2016, S. 6.

*Lux, Wolfgang*: Innovationen im Handel – Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?, Heidelberg 2012.

*Metzner, Martina*: Verkaufsfabrik Fabrikverkauf, in: *Textilwirtschaft* 34/2007, S. 22 ff.

*Müller, Silke*: Montabaurer Handel profitiert vom neuen Outletcenter, in: *Rhein-Lahn-Zeitung*, 09.11.2015, S. 15.

*Müller, Silke*: FOC: 634 000 Kunden in 100 Tagen, in: *Rhein-Zeitung*, 21.11.2015, S. 21.

*Nowicki, Jörg*: Im Reich der Reste, in: *Textilwirtschaft* 11/2010, S. 38.

*Nowicki, Jörg*: Mode, Marken, Margen, in: *Textilwirtschaft* 17/2013, S. 24-28.

o. V. – *ICSC (Hrsg.)*: Designer Outlets Wolfsburg mixes tenants, food and kids, in: *International Outlet Journal* 5/2015, S. 21.

o. V. – *Immobilien Zeitung (Hrsg.)*: Metzingen liegt vorn, in: *Immobilien Zeitung* 49/2015, S. 9.

o. V. – *Westerwälder Zeitung (Hrsg.)*: Fashion Outlet Center feiert das einjährige Bestehen, in: *Westerwälder Zeitung*, 23.07.2016, S. 14.

*Pepels, Werner*: Basiswissen Marketing, e-Book-Ausgabe, München 2009.

*Pfeiffer, Elmar*: Betriebstypen und Zentren, in: Everling, Oliver / Jahn, Olaf / Kammermeier, Elisabeth (Hrsg.): *Rating von Einzelhandelsimmobilien – Qualität, Potenziale und Risiken sicher bewerten*, Wiesbaden 2009.

*Pietersen, Frank*: Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): *Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster*, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

*Poth, Ludwig G. / Poth, Gudrun S. / Pradel, Marcus:* Gabler Kompakt-Lexikon Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.

*Riekhof, Hans-Christian:* Strategische Herausforderungen für das Retail Business, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

*Rösch, Bert:* In Kauflaune, in: Textilwirtschaft 16/2016, S. 4.

*Schwänenflug, Christoph von:* Kartellamt prüft die Radiusklausel, in: Immobilien Zeitung 32/2013, S. 9.

*Schwänenflug, Christoph von:* Kartellamt verwirft Radiusklauseln, in: Immobilien Zeitung 45/2013, S. 15.

*Schwänenflug, Christoph von:* Kartellamt beschränkt FOC-Radiusklauseln deutlich, in: Immobilien Zeitung 10/2015, S. 9.

*Schwänenflug, Christoph von:* Die letzte Bastion gegen den Onlinehandel, in: Immobilien Zeitung 29/2016, S. 11.

*Seibert, Hans-Dieter:* Englische Wirtschaftsbegriffe – Bedeutung und Zusammenhänge, Freiburg 2012.

*Sommer, Rudolf:* Consumer's Mind – Die Psychologie des Verbrauchers, Frankfurt am Main 2007.

*Theis, Hans-Joachim:* Handbuch Handelsmarketing: Band 1, Erfolgreiche Strategien und Instrumente im Handelsmarketing, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2007.

*Theis, Hans-Joachim:* Handbuch Handelsmarketing: Band 3, Erfolgreiche Instrumente der Handelsmarktforschung, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2008.

*Will, Joachim:* Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, in: Zentes, Joachim et al. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

*Will, Joachim:* Factory Outlet Center – Lage, Trends und Wertermittlung, in: Der Immobilienbewerter - Zeitschrift für die Bewertungspraxis 3/2013, S 3-5.

*Wolf, Sebastian:* Gegen alle Widerstände, in: Textilwirtschaft 32/2015, S. 28.

## Internetquellen:

*Bernard, Andreas:* Das Prinzip Outlet, [<http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/24400/Outlet>], (Erstelldatum: 2008; Verfügbarkeitsdatum: 13.05.2016).

*Buchsteiner, Sven:* Factory Outlet Center in Deutschland und Europa, [<https://www.heuer-dialog.de/aktuell/08.10.2010>], (Erstelldatum: 08.10.2010; Verfügbarkeitsdatum: 07.04.2016).

*Ferdinand, Thorsten:* 75 Läden im Factory Outlet Center Montabaur geplant, [[http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-75-laeden-im-factoryoutletcenter-montabaur-geplant-\\_arid,421564.html](http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-75-laeden-im-factoryoutletcenter-montabaur-geplant-_arid,421564.html)], (Erstelldatum: 08.05.2012; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).

*Ferdinand, Thorsten:* Ein Schnitt für Montabaur: FOC erfolgreich eröffnet, [[http://www.rhein-zeitung.de/region\\_artikel,-ein-schnitt-fuer-montabaur-foc-offiziell-eroeffnet-\\_arid,1349128.html](http://www.rhein-zeitung.de/region_artikel,-ein-schnitt-fuer-montabaur-foc-offiziell-eroeffnet-_arid,1349128.html)], (Erstelldatum: 31.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

*Ferdinand, Thorsten:* Pendler bevorzugt: Parken am ICE-Bahnhof kostet bald, [[http://www.rhein-zeitung.de/region\\_artikel,-pendler-bevorzugt-parken-am-icebahnhof-montabaur-kostet-bald-\\_arid,1416579.html](http://www.rhein-zeitung.de/region_artikel,-pendler-bevorzugt-parken-am-icebahnhof-montabaur-kostet-bald-_arid,1416579.html)], (Erstelldatum: 22.12.2015; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

*Fluck, Dieter:* Limburg gibt auf: FOC-Streit beendet, [[http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-limburg-gibt-auf-focstreit-beendet-\\_arid,297910.html](http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-limburg-gibt-auf-focstreit-beendet-_arid,297910.html)], (Erstelldatum: 30.08.2011; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

*Gassmann, Michael:* Eine Mittelalterstadt wird zum Mega-Outlet-Center, [<http://www.welt.de/wirtschaft/article131200646/Eine-Mittelalterstadt-wird-zum-Mega-Outlet-Center.html>], (Erstelldatum: 14.08.014; Verfügbarkeitsdatum: 22.04.2016).

*Giusto, Lina:* Nur für kurze Zeit erhältlich, [[https://www.wiso-net.de/document/AGZ\\_\\_7EE1CFA5B38A9E68A76FD01C2303FCF3](https://www.wiso-net.de/document/AGZ__7EE1CFA5B38A9E68A76FD01C2303FCF3)], (Erstelldatum: 02.04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 05.08.2016).

*Hackenberg, Andrea:* FOC: Deutschland ist „unterversorgt“, [[http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Deutschland-ist-unterversorgt\\_97334.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Deutschland-ist-unterversorgt_97334.html)], (Erstelldatum: 28.05.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.07.2016).

*Hecking, Mirjam / Lange, Kai:* United Internet auf Rekordhoch, [<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/united-internet-dommermuths-firma-ist-mehr-als-10-milliarden-euro-wert-a-1063193.html>], (Erstelldatum: 17.11.2015; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016).

*Heidersdorf, Joachim:* 75-Millionen-Projekt – FOM eröffnet mit 60 Shops, [[http://www.fnp.de/lokales/limburg\\_und\\_umgebung/75-Millionen-Projekt-ndash-FOM-oeffnet-mit-60-Shops;art680,1499683](http://www.fnp.de/lokales/limburg_und_umgebung/75-Millionen-Projekt-ndash-FOM-oeffnet-mit-60-Shops;art680,1499683)], (Erstelldatum: 18.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).

*Hover, Richard:* FOC: Keine zusätzlichen verkaufsoffenen Sonntage, [[http://www.ihk-koblenz.de/produktmarken/IHK\\_Geschaefsstelle\\_Montabaur/Archiv\\_Aktuelles/FOC\\_Keine\\_verkaufsoffenen\\_Sonntage/1481206](http://www.ihk-koblenz.de/produktmarken/IHK_Geschaefsstelle_Montabaur/Archiv_Aktuelles/FOC_Keine_verkaufsoffenen_Sonntage/1481206)], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

*Jahn, Sabiene:* 15 verkaufsoffene Sonntage fürs FOC Montabaur? CityRing und Stadt Limburg wollen sich wehren, [<http://www.der-lokalanzeiger.de/index.php/articles/6648/15-verkaufsoffene-sonntage-furs>], (Erstelldatum: 14.11.2013; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

*Klees, Nadine:* Ein Jahr Outlet in Bad Münstereifel – Stadt belebt, Kritik bleibt, [<http://www.general-anzeiger-bonn.de/news/wirtschaft/region/Stadt-belebt-Kritik-bleibt-article1694576.html>], (Erstelldatum: 06.08.2015; Verfügbarkeitsdatum: 26.04.2016).

*Kratzer, Markus / Müller, Silke:* Ansturm aufs Outlet: 15000 Besucher strömen am ersten Tag nach Montabaur, [[http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald\\_artikel,-ansturm-aufs-outlet-15-000-besucher-stroemen-am-ersten-tag-nach-montabaur-mit-fotos-und-video-\\_arid,1348560.html](http://www.rhein-zeitung.de/region/lokales/westerwald_artikel,-ansturm-aufs-outlet-15-000-besucher-stroemen-am-ersten-tag-nach-montabaur-mit-fotos-und-video-_arid,1348560.html)], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

*Lichtner, Cornelia:* Zentralität – Gute Handelsimmobilien machen Mittelstädte erfolgreich, [<http://www.gfk.com/de/insights/news/zentralitaet-gute-handelsimmobilien-machen-mittelstaedte-erfolgreich/>], (Erstelldatum: 25.06.2014; Verfügbarkeitsdatum: 19.05.2016).

*Lichtner, Cornelia:* German consumers rarely shop close to home, [<http://www.gfk.com/insights/news/gfk-studies-on-retail-turnover-purchasing-power-and-centrality/>], (Erstelldatum: 10.06.2015; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

Müller, Susanne: Fashion Outlet Montabaur hat Geburtstag, [[http://www.hi-heute.de/factory-outlet-center-/news/fashion-outlet-montabaur-hat-geburtstag/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=1e9570314de3af92d3def3a225dd340c](http://www.hi-heute.de/factory-outlet-center-/news/fashion-outlet-montabaur-hat-geburtstag/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=1e9570314de3af92d3def3a225dd340c)], (Erstelldatum: 26.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

o. V. – *Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (Hrsg.)*: BTE-Pressemitteilung zum Textilumsatz 2015, Pressemitteilung, [<http://www.bte.de/Presse/Aktuelle-Meldungen/BTE-Pressemitteilung-zum-Textilumsatz-2015>], (Erstelldatum: 03.03.2016; Verfügbarkeitsdatum: 29.07.2016).

o. V. – *Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (Hrsg.)*: BTW-Apell: Nur Alt- und B-Ware in FOCs anbieten!, [<http://www.bte.de/BTE-Appell%3A-Nur-Alt--und-B-Ware-in-FOCs-anbieten%21>], (Erstelldatum: 11.04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 13.05.2016).

o. V. – *Deal Magazin (Hrsg.)*: Wieviel Platz ist da noch? Deutschland im Fokus der Outlet-Investoren, [<http://www.deal-magazin.com/news/5/41072/Wieviel-Platz-ist-da-noch-Deutschland-im-Fokus-der-Outlet-Investoren>], (Erstelldatum: 01.08.2014; Verfügbarkeitsdatum: 09.06.2016).

o. V. – *Deal Magazin (Hrsg.)*: Kommt in Deutschland jetzt die Welle der City-Outlet-Center?, [<http://www.deal-magazin.com/news/5/49138/Kommt-in-Deutschland-jetzt-die-Welle-der-City-Outlet-Center>], (Erstelldatum: 15.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 22.04.2016).

o. V. – *ecostra GmbH / Magdus (Hrsg.)*: Outlet stores are the brands' most profitable distribution channel, Pressemitteilung, [[http://www.businessimmo.com/system/datas/65166/original/ecostra\\_press\\_release\\_focpre-2014\\_english.pdf?1416222709](http://www.businessimmo.com/system/datas/65166/original/ecostra_press_release_focpre-2014_english.pdf?1416222709)], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

o. V. – *EHI Retail Institute (Hrsg.)*: Umsatz im Einzelhandel mit Bekleidung und Textilien in Deutschland (2003 – 2015); [<http://www.handelsdaten.de/textilien-und-bekleidung/umsatz-im-einzelhandel-mit-bekleidung-und-textilien-deutschland-zeitreihe>]; (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).

o. V. – *Fritz Meyer GmbH (Hrsg.)*: Fashion Outlet Montabaur – Eines der modernsten Outlet Center Deutschlands, [<http://www.meyer-bauunternehmung.com/projekt/fashion-outlet-montabaur.html>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 21.07.2016).

- o. V. – *HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.)*: Handel mit stärkstem Wachstum seit 20 Jahren, Pressemitteilung, [http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/aktuellemeldungen/item/126180-handel-mit-staerkstem-wachstum-seit-20-jahren], (Erstelldatum: 29.01.2016; Verfügbarkeitsdatum: 29.07.2016).
- o. V. – *IFH Retail Consultants GmbH (Hrsg.)*: Factory Outlets und FOCs, [http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Betriebsform/Sonderformen/Factory\_Outlets\_FOC], (Erstelldatum: 2014; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2016).
- o. V. – *IHK Stade (Hrsg.)*: Merkblatt Definition Factory Outlet Center, [http://www.stade.ihk24.de/blob/stdihk24/standortpolitik/downloads/1697092/9afc6df302d1730b99febbce014d0911/Merkmale\_eines\_Factory-Outlet-Centers-data.pdf], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2016).
- o. V. – *Montabaur Outlet Management GmbH (Hrsg.)*: Fashion Outlet Montabaur, [http://www.fashionoutletmontabaur.de/], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016).
- o. V. – *Montabaur Outlet Management GmbH (Hrsg.)*: Fashion Outlet Montabaur bei Facebook, [https://www.facebook.com/fashionoutletmontabaur/?fref=ts], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).
- o. V. – *Moses AG (Hrsg.)*: Filiale Bad Neuenahr-Ahrweiler, [http://www.moses.ag], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).
- o. V. – *Outletcity Metzingen GmbH (Hrsg.)*: Über uns, [http://www.outletcity.com/de/metzingen/ueber-uns/], (Erstelldatum: k. A., Verfügbarkeitsdatum: 05.08.2016).
- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.)*: Aubachviertel im ICE-Park Montabaur, [http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/Aubachviertel/], (Erstelldatum: k. A., Verfügbarkeitsdatum: 15.07.2016).
- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.)*: Die Region im südlichen Westerwald, [http://www.montabaur.de/montabaur/de/STADT%20&%20POLITIK/Stadtgeschichte/Infos%20zur%20Region/], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.07.2016).

- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.): Fashion Outlet Montabaur hat eröffnet*, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/ICE-Park%20Montabaur/Fashion%20Outlet%20Montabaur/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).
- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.): ICE-Bahnhof – Regionalbahnhof*, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/WIRTSCHAFT%20&%20WOHNEN/Wirtschaft/ICE-Park%20Montabaur/ICE-Bahnhof%20-%20Regionalbahnhof/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 16.07.2016).
- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.): Montabaur – auf einem guten Weg*, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/AKTUELLES/Pressearchiv/Montabaur%20-%20auf%20einem%20guten%20Weg/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 25.07.2016).
- o. V. – *Stadt Montabaur (Hrsg.): Stadt & Stadtteile*, [<http://www.montabaur.de/montabaur/de/STADT%20&%20POLITIK/Stadt%20&%20Stadtteile/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 17.08.2016).
- o. V. – *Statista (Hrsg.): Anzahl der Outlet-Center (FOC) in Europa nach Ländern im Jahr 2015*, [<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261592/umfrage/outlet-center-foc-in-europa-nach-laendern/>], (Erstelldatum: 2016, Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2016).
- o. V. – *Statista (Hrsg.): Umsatz von Adidas im konzerneigenen Einzelhandel in den Jahren 2008 bis 2015*, [<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/254743/umfrage/umsatz-der-einzelhandelssparte-von-adidas/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).
- o. V. – *Statista (Hrsg.): Umsatzverteilung von Adidas im konzerneigenen Einzelhandel weltweit nach Vertriebsformat in den Jahren 2009 bis 2014*, [<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158792/umfrage/umsatzanteile-des-adidas-einzelhandels-nach-vertriebsformat-seit-2009/>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.07.2016).
- o. V. – *SWR (Hrsg.): Outlet-Shopping in Montabaur: Das FOC ist eröffnet*, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/am-donnerstag-eroeffnet-das-factory-outlet-center-in-montabaur/-/id=1642/did=15921094/nid=1642/1l36gt3/>], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 12.07.2016).

o. V. – SWR (Hrsg.): Landesschau aktuell Rheinland-Pfalz: FOC Montabaur – Erste Bilanz, Video, [<http://www.ardmediathek.de/tv/Landesschau-aktuell-Rheinland-Pfalz/FOC-Montabaur-erste-Bilanz/SWR-Rheinland-Pfalz/Video?bcastId=205724&documentId=30031384>], (Erstelldatum: 12.08.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

o. V. – SWR (Hrsg.): FOC belebt Innenstadt, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/foc-montabaur-belebt-auch-den-einzelhandel-in-der-stadt/-/id=1642/did=17870280/nid=1642/13nse6p>], (Erstelldatum: 29.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).

o. V. – SWR (Hrsg.): Ein Jahr Fashion Outlet in Montabaur, [<http://www.swr.de/landesschau-aktuell/rp/koblenz/ein-jahr-foc-in-montabaur-an-der-a3/-/id=1642/did=17865940/nid=1642/wk58cd/>], (Erstelldatum: 30.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 06.08.2016).

o. V. – VF Outlet Center (Hrsg.): VF Outlet Center History, [<http://www.vfoutletcenter.com/vf-outlet-center-history>], (Erstelldatum: 2013; Verfügbarkeitsdatum: 27.06.2016).

o. V. – Vohl & Meyer GmbH (Hrsg.): Vohl & Meyer – Gut Aussehen, [<http://www.vohlundmeyer.de/mode/vohlmeyer/startseite>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.08.2016).

o. V. – Westerwald Touristik-Service (Hrsg.): Westerwald – Ganz nach deiner Natur, [<http://www.westerwald.info>], (Erstelldatum: k. A.; Verfügbarkeitsdatum: 25.07.2016).

o. V. – WW-Kurier (Hrsg.): Innenstadt Montabaur wird attraktiver, [<http://www.ww-kurier.de/artikel/39937-innenstadt-montabaur-wird-attraktiver>], (Erstelldatum: 15.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 22.07.2016).

Schaaf, Edmund: Information des Bürgermeisters, Pressearchiv VG Montabaur, [[http://www.vg-montabaur.de/vg\\_montabaur/Aktuelles/Presse-Archiv/Pressearchiv\\_2011/Information%20des%20B%C3%BCrgermeisters/](http://www.vg-montabaur.de/vg_montabaur/Aktuelles/Presse-Archiv/Pressearchiv_2011/Information%20des%20B%C3%BCrgermeisters/)], (Erstelldatum: 18.08.2011; Verfügbarkeitsdatum: 26.07.2016).

Spließ, Christian Heiko: HDE Stellungnahme zum FOC: Vernichtendes Fazit, [<http://www.xtranews.de/2010/03/20/hde-stellungnahme-zum-foc-vernichtendes-fazit-id3913599.html>], (Erstelldatum: 20.03.2010; Verfügbarkeitsdatum: 28.07.2016).

*Will, Joachim*: Dynamic growth in Factory Outlet Centres in Europe is hindered in Germany by restrictive planning permission, [[https://www.wiso-net.de/document/GRER\\_\\_20080515302919694](https://www.wiso-net.de/document/GRER__20080515302919694)], (Erstelldatum: 15.08.2008; Verfügbarkeitsdatum: 13.06.2016).

*Wolf, Sebastian*: FOC Montabaur: Großer Andrang bei Eröffnung, [[http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Montabaur-Grosser-Andrang-bei-Eroeffnung\\_98339.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/FOC-Montabaur-Grosser-Andrang-bei-Eroeffnung_98339.html)], (Erstelldatum: 30.07.2015; Verfügbarkeitsdatum: 08.08.2016).

### **Weitere Quellen**

*Gittenberger, Ernst / Lienbacher, Eva / Ziniel, Wolfgang*: Handel 2020 – Aktuelle Entwicklungen in ausgewählten Bereichen des Handels in Österreich, Wien 2013.

*Nitt-Drießelmann, Dörte*: Einzelhandel im Wandel, Hamburg 2013.

*o. V. – BBE Handelsberatung GmbH / Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.)*: Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel 2010, München 2011.

*o. V. – Boston Consulting Group GmbH (Hrsg.)*: Die vertikale Verlockung – Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchsgüterhersteller?, München 2005.

*o. V. – ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG (Hrsg.)*: ECE Marktreport 2015, Hamburg 2015.

*o. V. – ecostra GmbH (Hrsg.)*: Outlet Centres in Europe, Wiesbaden 2016.

*o. V. – HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.)*: Handel digital – Online-Monitor 2016, Berlin 2016.

*o. V. – Stable International Development Germany GmbH (Hrsg.)*: Fashion Outlet Montabaur, Broschüre, Düsseldorf 2012.

*Will, Joachim et. al.*: The big ecostra Outlet Center Handbook Europe 2011, Wiesbaden 2011.

## Anhang

**Anhang A:** Standortfaktoren von FOC und anderer großflächiger Einzelhandelsformate

**Anhang B:** Fotos des Fashion Outlet Montabaur und der Innenstadt

**Anhang C:** Fragebogen der Online-Umfrage

**Anhang D:** Ergebnisse der Online-Umfrage

**Anhang E:** Centerplan des Fashion Outlet Montabaur

### Anhang A: Standortfaktoren von FOC und anderer großflächiger Einzelhandelsformate

Factory Outlet Center	Andere großfläche Einzelhandelsformate
Vermeidung von größeren Städten oder Ballungszentren, stattdessen Ansiedlung in kleineren bis mittelgroßen Städten.	Innerstädtisch oder an Hauptverkehrsadern in Ballungsräumen gelegen.
Sehr gute Erreichbarkeit mit dem Auto, bevorzugt an stark frequentierten Autobahnen gelegen. Zahlreiche Parkplätze vorhanden, bestenfalls alle ebenerdig.	Sehr gute Erreichbarkeit, auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Anzahl der verfügbaren Parkplätze je nach Standort.
Allein stehend auf „Grüner Wiese“, wenn möglich in der Nähe beliebter Freizeiteinrichtungen.	Bevorzugt im Umfeld weiterer Einzelhandelsstandorte.
Weitreichendes Einzugsgebiet von bis zu 90 Fahrminuten, damit höhere Absatzreichweite.	Begrenztetes Einzugsgebiet.

## Anhang B: Fotos des Fashion Outlet Montabaur und der Innenstadt



Frontalansicht des FOM



Innenansichten des FOM



Fußgängerzone und Großer Markt mit historischem Rathaus



„Mon-Stiletto“ in der Fußgängerzone

## Anhang C: Fragebogen der Online-Umfrage

### Umfrage zum Thema Factory Outlet Center

Liebe/r Teilnehmer/in,

im Rahmen meiner Masterarbeit an der HAW Hamburg führe ich eine Umfrage zum Thema Factory Outlet Center (FOC) durch. Dazu werden Ihnen gleich einige Fragen bezüglich Ihres Einkaufsverhaltens gestellt.

Unter einem Factory Outlet Center versteht man großflächige Einkaufscenter, in denen Hersteller ihre eigene Ware zu stark reduzierten Preisen anbieten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

\*Erforderlich

#### **1. Wie häufig besuchen Sie ein Factory Outlet Center?\***

- 1 bis 2 Mal im Jahr
- 3 bis 4 Mal im Jahr
- 5 bis 10 Mal im Jahr
- Häufiger als 10 Mal im Jahr

#### **2. Welche Anfahrtszeit würden Sie für einen Outlet-Besuch in Kauf nehmen?\***

- Weniger als 30 Minuten
- 30 Minuten bis 1 Stunde
- 1 bis 2 Stunden
- Mehr als 2 Stunden

#### **3. Wie lange bleiben Sie durchschnittlich in einem FOC?\***

- Weniger als 1 Stunde
- 1 bis 2 Stunden
- 3 bis 4 Stunden
- Mehr als 4 Stunden

**4. Wie viel Geld geben Sie durchschnittlich pro Person bei einem Besuch in einem FOC aus?\***

- 0€ bis 50€
- 50€ bis 100€
- 100€ bis 200€
- 200€ bis 500€
- Mehr als 500€

**5. Gibt es Marken, die Sie bevorzugt in FOC einkaufen?\***

- Nein
- Ja

**6. Falls ja: Folgende Marken kaufe ich bevorzugt im FOC:**

---

**7. Wie würden Sie Ihren Kleidungsstil beschreiben?\***

- Klassisch- elegant, zeitlos
- Praktisch und bequem
- Sportlich-lässig, unkompliziert
- Modern und trendbewusst
- Topmodisch und stylisch, ausgefallen

**8. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte eines FOC's?\*** (Eine Antwort pro Zeile)

	<b>Sehr wichtig</b>	<b>Eher wichtig</b>	<b>Weniger wichtig</b>	<b>Nicht wichtig</b>
<b>Gute Verkehrsanbindung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Attraktiver Markenmix</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Niedrige Preise</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Guter Service im Laden</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kostenlose Parkplätze</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gastronomisches Angebot</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einkaufsatmosphäre / Flair</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Familienfreundliche Gestaltung, z.B. Spielplatz</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie zu?\*** (Eine Antwort pro Zeile)

	<b>Trifft genau zu</b>	<b>Trifft eher zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>	<b>Trifft überhaupt nicht zu</b>
<b>Ich kaufe gern Kleidung im FOC.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ein FOC-Besuch ist für mich ein richtiges Erlebnis.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einen Besuch im FOC plane ich mehrere Tage im Voraus.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>In einem FOC finde ich immer etwas Passendes.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>In FOC suche ich vor Allem Designerkleidung.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Im FOC bekomme ich die gleiche Qualität wie im Fachhandel.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Als „Made for Outlet“ bezeichnet man Kleidung, die speziell für den Verkauf in  
Factory Outlets produziert wurde. Wie stehen Sie dazu?\***

- Mir ist es egal, ob etwas speziell für FOC produziert wurde oder nicht.
- Ich finde es okay, wenn Artikel extra für FOC produziert wurden, solange diese gekennzeichnet sind.
- Im FOC möchte ich Teile aus regulären Kollektionen zu günstigen Preisen kaufen. „Made for Outlet“ lehne ich ab.

**11. Sind Sie\***

- Männlich
- Weiblich

**12. Wie alt sind Sie?\***

- 14 bis 18 Jahre
- 19 bis 25 Jahre
- 26 bis 35 Jahre
- 36 bis 50 Jahre
- Älter als 50 Jahre

**13. Welcher Erwerbsgruppe gehören Sie an?\***

- Schüler/Studenten/Auszubildende
- Vollzeitbeschäftigt
- Teilzeitbeschäftigt
- Geringfügig beschäftigt (Minijob)
- Rentner
- Sonstiges (FSJ, erwerbsunfähig, etc.)

**14. Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?**

- Unter 500€
- 500€ – 1000€
- 1000€ – 2000€
- 2000€ – 3500€
- 3500€ – 5000€
- Über 5000€

**15. Haben Sie weitere Kommentare oder Wünsche zum Thema FOC?**

## Anhang D: Ergebnisse der Online-Umfrage

### Frage 1 und 2: Wie häufig besuchen Sie ein Factory Outlet Center? / Welche Anfahrtszeit würden Sie für einen Outlet-Besuch in Kauf nehmen?

			Fahrzeit				Gesamt
			Weniger als 30 Minuten	30 Minuten bis 1 Stunde	1 bis 2 Stunden	Mehr als 2 Stunden	
Besuchshäufigkeit	1 bis 2 Mal im Jahr	Anzahl	32	57	34	5	128
		% der Gesamtzahl	11,7%	20,9%	12,5%	1,8%	46,9%
	3 bis 4 Mal im Jahr	Anzahl	21	41	12	5	79
		% der Gesamtzahl	7,7%	15,0%	4,4%	1,8%	28,9%
	5 bis 10 Mal im Jahr	Anzahl	10	20	13	1	44
		% der Gesamtzahl	3,7%	7,3%	4,8%	0,4%	16,1%
	häufiger als 10 Mal im Jahr	Anzahl	9	8	5	0	22
		% der Gesamtzahl	3,3%	2,9%	1,8%	0,0%	8,1%
Gesamt		Anzahl	72	126	64	11	273
		% der Gesamtzahl	26,4%	46,2%	23,4%	4,0%	100,0%

### Frage 3 und 4: Wie lange bleiben Sie durchschnittlich in einem FOC? / Wie viel Geld geben Sie durchschnittlich pro Person bei einem Besuch in einem FOC aus?

			Pro-Kopf-Ausgaben					Gesamt
			0€ bis 50€	50€ bis 100€	100€ bis 200€	200€ bis 500€	Mehr als 500€	
Verweildauer	Weniger als 1 Stunde	Anzahl	12	7	1	0	0	20
		% der Gesamtzahl	4,4%	2,6%	0,4%	0,0%	0,0%	7,3%
	1 bis 2 Stunden	Anzahl	32	75	39	9	0	155
		% der Gesamtzahl	11,7%	27,5%	14,3%	3,3%	0,0%	56,8%
	3 bis 4 Stunden	Anzahl	3	27	42	8	1	81
		% der Gesamtzahl	1,1%	9,9%	15,4%	2,9%	0,4%	29,7%
	Mehr als 4 Stunden	Anzahl	1	5	7	4	0	17
		% der Gesamtzahl	0,4%	1,8%	2,6%	1,5%	0,0%	6,2%
Gesamt		Anzahl	48	114	89	21	1	273
		% der Gesamtzahl	17,6%	41,8%	32,6%	7,7%	0,4%	100,0%

### Frage 5: Gibt es Marken, die Sie bevorzugt in FOC einkaufen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	132	48,4	48,4	48,4
	Nein	141	51,6	51,6	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Frage 6: Falls ja: Folgende Marken kaufe ich bevorzugt im FOC:**

Marke	Nennungen	Anteil in %
Nike	49	19,8%
Esprit	20	8,1%
Adidas	17	6,9%
S. Oliver	15	6,1%
Converse	11	4,5%
Fossil	10	4,0%
Hugo Boss	9	3,6%
Levis	9	3,6%
Tommy Hilfiger	9	3,6%
Ralph Lauren	6	2,4%
Comma	5	2,0%
Desigual	5	2,0%
Tom Tailor	5	2,0%
Sonstige	77	31,2%
<b>Gesamt</b>	<b>247</b>	<b>100,0%</b>

**Frage 7: Wie würden Sie Ihren Kleidungsstil beschreiben?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Klassisch-elegant, zeitlos	30	11,0	11,0	11,0
	Modern und trendbewusst	80	29,3	29,3	40,3
	Praktisch und bequem	41	15,0	15,0	55,3
	Sportlich-lässig, unkompliziert	118	43,2	43,2	98,5
	Topmodisch-stylisch, ausgefallen	4	1,5	1,5	100,0
	<b>Gesamt</b>	<b>273</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Frage 8: Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte eines FOC's?**

**Gute Verkehrsanbindung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	27	9,9	9,9	9,9
	Eher wichtig	110	40,3	40,3	50,2
	Nicht wichtig	9	3,3	3,3	53,5
	Sehr wichtig	127	46,5	46,5	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Attraktiver Markenmix**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	14	5,1	5,1	5,1
	Eher wichtig	87	31,9	31,9	37,0
	Nicht wichtig	4	1,5	1,5	38,5
	Sehr wichtig	168	61,5	61,5	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Niedrige Preise**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	10	3,7	3,7	3,7
	Eher wichtig	99	36,3	36,3	39,9
	Nicht wichtig	2	0,7	0,7	40,7
	Sehr wichtig	162	59,3	59,3	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Guter Service im Laden**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	70	25,6	25,6	25,6
	Eher wichtig	110	40,3	40,3	65,9
	Nicht wichtig	10	3,7	3,7	69,6
	Sehr wichtig	83	30,4	30,4	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

### Kostenlose Parkplätze

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	49	17,9	17,9	17,9
	Eher wichtig	92	33,7	33,7	51,6
	Nicht wichtig	12	4,4	4,4	56,0
	Sehr wichtig	120	44,0	44,0	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

### Gastronomisches Angebot

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	105	38,5	38,5	38,5
	Eher wichtig	93	34,1	34,1	72,5
	Nicht wichtig	43	15,8	15,8	88,3
	Sehr wichtig	32	11,7	11,7	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

### Einkaufsatmosphäre/Flair

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	46	16,8	16,8	16,8
	Eher wichtig	139	50,9	50,9	67,8
	Nicht wichtig	9	3,3	3,3	71,1
	Sehr wichtig	79	28,9	28,9	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

### Familienfreundliche Gestaltung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Eher unwichtig	78	28,6	28,6	28,6
	Eher wichtig	58	21,2	21,2	49,8
	Nicht wichtig	107	39,2	39,2	89,0
	Sehr wichtig	30	11,0	11,0	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Frage 9: Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

**Ich kaufe gern Kleidung im FOC.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	63	23,1	23,1	23,1
	Trifft eher zu	128	46,9	46,9	70,0
	Trifft genau zu	69	25,3	25,3	95,2
	Trifft überhaupt nicht zu	13	4,8	4,8	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Ein Besuch im FOC ist für mich ein richtiges Erlebnis.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	136	49,8	49,8	49,8
	Trifft eher zu	60	22,0	22,0	71,8
	Trifft genau zu	24	8,8	8,8	80,6
	Trifft überhaupt nicht zu	53	19,4	19,4	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Einen Besuch im FOC plane ich mehrere Tage im Voraus.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	91	33,3	33,3	33,3
	Trifft eher zu	60	22,0	22,0	55,3
	Trifft genau zu	25	9,2	9,2	64,5
	Trifft überhaupt nicht zu	97	35,5	35,5	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**In einem FOC finde ich immer etwas Passendes.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	107	39,2	39,2	39,2
	Trifft eher zu	109	39,9	39,9	79,1
	Trifft genau zu	27	9,9	9,9	89,0
	Trifft überhaupt nicht zu	30	11,0	11,0	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Im FOC suche ich vor Allem nach Designerkleidung.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	103	37,7	37,7	37,7
	Trifft eher zu	54	19,8	19,8	57,5
	Trifft genau zu	34	12,5	12,5	70,0
	Trifft überhaupt nicht zu	82	30,0	30,0	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Im FOC bekomme ich die gleiche Qualität wie im Fachhandel.**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Trifft eher nicht zu	57	20,9	20,9	20,9
	Trifft eher zu	140	51,3	51,3	72,2
	Trifft genau zu	67	24,5	24,5	96,7
	Trifft überhaupt nicht zu	9	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

**Frage 10: Als „Made for Outlet“ bezeichnet man Kleidung, die speziell für den Verkauf in Factory Outlets produziert wurde. Wie stehen Sie dazu?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich finde es okay, wenn Artikel extra für FOC produziert wurden, solange diese gekennzeichnet sind.	69	25,3	25,3	25,3
	Im FOC möchte ich Teile aus regulären Kollektionen zu günstigen Preisen kaufen. „Made for Outlet“ lehne ich ab.	90	33,0	33,0	58,2
	Mir ist es egal, ob etwas speziell für FOC produziert wurde oder nicht.	114	41,8	41,8	100,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

### **Frage 11 und 12: Sind Sie männlich oder weiblich? / Wie alt sind Sie?**

			Wie alt sind Sie?					
			14 bis 18 Jahre	19 bis 25 Jahre	26 bis 35 Jahre	36 bis 50 Jahre	Älter als 50 Jahre	Gesamt
Sind Sie	Männlich	Anzahl	2	17	26	17	13	75
		% der Gesamtzahl	0,7%	6,2%	9,5%	6,2%	4,8%	27,5%
	Weiblich	Anzahl	9	41	77	28	43	198
		% der Gesamtzahl	3,3%	15,0%	28,2%	10,3%	15,8%	72,5%
Gesamt	Anzahl		11	58	103	45	56	273
	% der Gesamtzahl		4,0%	21,2%	37,7%	16,5%	20,5%	100,0%

### **Frage 13: Welcher Erwerbsgruppe gehören Sie an?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Schüler/Studenten/ Auszubildende	66	24,2	24,2	29,7
	Vollzeitbeschäftigt	144	52,7	52,7	100,0
	Teilzeitbeschäftigt	39	14,3	14,3	47,3
	Geringfügig beschäftigt (Minijob)	8	2,9	2,9	2,9
	Rentner	7	2,6	2,6	5,5
	Sonstiges (FSJ, erwerbsunfähig, etc.)	9	3,3	3,3	33,0
	Gesamt	273	100,0	100,0	

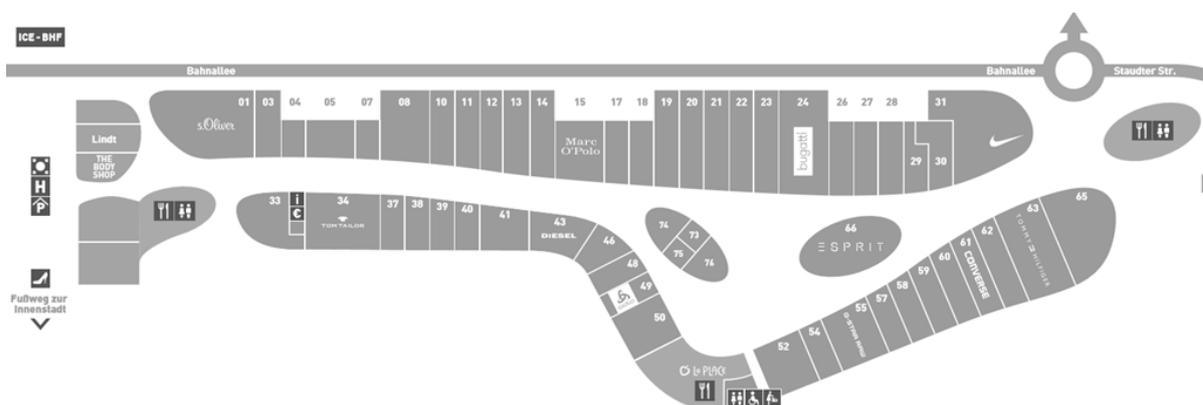
### **Frage 14: Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angabe	7	2,6	2,6	2,6
	Unter 500€	43	15,8	15,8	100,0
	500€ bis 1000€	46	16,8	16,8	81,3
	1000€ bis 2000€	86	31,5	31,5	34,1
	2000€ bis 3500€	65	23,8	23,8	57,9
	3500€ bis 5000€	18	6,6	6,6	64,5
	Über 5000€	8	2,9	2,9	84,2
	Gesamt	273	100,0	100,0	

## Frage 15: Haben Sie weitere Kommentare oder Wünsche zum Thema FOC?

1	Die Qualität der Artikel im FOC sollte nicht unter den niedrigeren Preisen leiden. Insbesondere bei "Made for Outlet".
2	Seit sich das FOC in Montabaur (ca. 10 km Entfernung) befindet, besuche ich erst ein FOC. Vorher hatte ich keinen Bezug bzw kein Interesse an einem Outlet Center.
3	Mir fehlen einige Marken, die Auswahl der Kleidung beschränkt sich meines Erachtens eher auf die Altersklasse 30 plus
4	Überdachtes Areal ist wünschenswert, damit man auch bei Regen im Trockenen shoppen kann.
5	Es wäre schön, wenn es auch für die Ü-65-Jährigen ein (größeres) Angebot gäbe!

## Anhang E: Centerplan des Fashion Outlet Montabaur



### DAMENMODE

Benetton	22
Better Rich	76
Bruno Banani	17
Betty Barclay	5
Comma	3
Desigual	52
Diesel	43
Esprit	66
Gastra	50
Garcia	21
G-Star	55
Juvia	39
Kunert	4
Levi's	62
Marc O'Polo	15
Mustang	8
O'Neill	27
rich & royal	48
s.Oliver	1
Schneiders	54
Stefanel	59
Tom Tailor	34
Tommy Hilfiger	63
True Religion	46

### HERRENMODE

Better Rich	76
Bruno Banani	17
bugatti	24
Camel Active	10
Carl Gross	57
Desigual	52
Diesel	43
Eduard Dressler	23
Esprit	66
Gastra	50
Garcia	21
G-Star	55
Levi's	62
Marc O'Polo	15
Marvelis	11
Mustang	8
s.Oliver	1
Schneiders	54
The Society Shop	41
Tom Tailor	34
Tommy Hilfiger	63
True Religion	46

### KINDERMODE

Benetton	22
Desigual	52
Gastra	50
Garcia	21
O'Neill	27
s.Oliver	1
Tom Tailor	34
Vingino	60
True Religion	46
LINGERIE	
Bruno Banani	17
Hunkem ller	38
Kunert	4
Triumph	14

### SCHUHE

Asics	26
bugatti	24
Converse	61
Clarks	19
G-Star	55
Marc O'Polo	15
Melvin	74
& Hamilton	40
Mustang	8
Nike	31
Salamander	20
The Society Shop	41
Tommy Hilfiger	63
SPORT & OUTDOOR	
Asics	26
Camel Active	10
Columbia	18
Converse	61
Nike	31
Odlo	49
O'Neill	27
True Religion	46

### TASCHEN

bugatti	24
Comma	3
Fossil	28
Tommy Hilfiger	63
HOME & LIFESTYLE	
Bassetti	13
Estella	40
M ve	58
WMF	12
ACCESSOIRES	
Fossil	28

### UHREN & SCHMUCK

Fossil	28
Michel Herbelin	75

### ESSEN & TRINKEN

La Place	
Olea	
Pano Caf	

- Parkplatz / parking
- Parkhaus / car park
- Information & Service Center / info & service center
- Geldautomat / cash mashine
- Restaurants & Caf s
- Toiletten, behindertengerecht / toilets / disabled toilets
- Wickeltisch / Baby changing facilities / changeant
- Flucht-/Sammelpunkt / evacuation point
- ICE Bahnhof / ICE train station
- Bushaltestelle / bus station
- Stilettoweg zur Innenstadt / stiletto path to the citycenter

## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Betriebstyp Factory Outlet Center als Vertriebsstrategie im Bekleidungshandel und untersucht dabei im Besonderen den Fall des 2015 eröffneten Fashion Outlet Montabaur. Zunächst erfolgt dazu eine fundierte Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, indem der Begriff Factory Outlet Center definiert und FOC-relevante Merkmale ausführlich beschrieben werden. Darauf aufbauend wird das Format gegenüber anderen Vertriebsformen abgegrenzt und die internationale Entwicklung der Vertriebsform beleuchtet, bevor das Fashion Outlet Montabaur einer umfassenden Standortanalyse unterzogen wird. Zur Untersuchung der Wahrnehmung von FOC aus Kundensicht wird eine empirische Umfrage durchgeführt, aus deren Ergebnissen allgemeingültige Erfolgsfaktoren für Factory Outlet Center abgeleitet und auf das Fashion Outlet Montabaur übertragen werden. Anschließend werden der Strukturwandel im Einzelhandel und die Zukunftsperspektive der FOC in Deutschland erörtert, indem Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Betriebstyps aufgezeigt werden. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst.

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich versichere auch, dass ich diese Arbeit weder im In- noch im Ausland einem Beurteiler oder einer Beurteilerin in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiterhin erkläre ich mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Masterthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

---

Ort, Datum

Unterschrift