

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fachbereich Ökotrophologie  
Studiengang Ökotrophologie

## **Center-Management in Einkaufszentren**

*Aufgabenfelder, Anforderungsprofil und Qualifikationen eines Center-Managers*

-Diplomarbeit-

Vorgelegt am 30.05.2005

Von Heidrun Siede

Matr.-Nr. 1570910

Betreuung:

Prof. Elke Huth

Korreferat:

Prof. Dr. Christoph Wegmann

# Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	2
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Problematik und Zielsetzung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Informationsrecherche und Datenerhebung</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Struktur der Arbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Einkaufszentren – ein allgemeiner Überblick</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Einkaufszentrum – Versuch einer Begriffsbestimmung</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Verschiedene Typen von Einkaufszentren</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Nachbarschaftszentrum (Neighbourhood Center).....	13
2.2.2 Gemeinde- bzw. Stadtteilzentrum (Community Center).....	14
2.2.3 Regionales Shopping-Center (Regional Center/Super-Regional Center).....	14
2.2.4 Passagen/Galerien/Einkaufshöfe.....	15
2.2.5 Power-Center.....	16
2.2.6 Factory-Outlet-Center.....	16
2.2.7 Off-Price-Center.....	17
2.2.8 Spezial- und Themen-Center (Speciality Center).....	17
2.2.9 Urban-Entertainment-Center (= UEC).....	19
<b>2.3 Architektur von Einkaufszentren</b> .....	<b>21</b>
<b>3. Center-Management</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Die betriebliche Organisation des Center-Managements</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Der Center-Managers als „Teamleader“</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Position des Center-Managers im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4 Abgrenzung des Center-Managements</b> .....	<b>41</b>
<b>4. Der Center-Manager</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche des Center-Managers</b> .....	<b>44</b>
4.1.1 Immobilienverwaltung.....	45
4.1.2 Vermietmanagement.....	47
4.1.3 Flächenmanagement.....	52
4.1.4 Marktforschung.....	54
4.1.5 Marketing.....	56
4.1.6 Vertragsmanagement.....	61

4.1.7 Beratung .....	64
<b>4.2 Anforderungsprofil eines Center Managers .....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Erforderliche fachliche Qualifikationen eines Center-Managers .....	66
4.2.2 Softskills .....	69
<b>4.3 Weiterbildung zum Center-Manager .....</b>	<b>71</b>
4.3.1 Ausbildungsprogramm zum Center-Manager der ECE Projektmanagement GmbH & Co KG .....	72
4.3.2 Berufsbegleitendes Intensivstudium Handelsimmobilien der ebs Immobilienakademie.....	75
<b>5. Die Marktsituation des Center-Managements in Deutschland .....</b>	<b>78</b>
5.1 Der Interessenverband German Council Of Shopping Centers e. V. (GCSC e. V.) .....	80
5.2 Zukünftige Trends und Perspektiven von Einkaufszentren in Deutschland.....	82
5.3 Berufsperspektiven im Center-Management .....	85
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>89</b>
<i>Abbildungsverzeichnis .....</i>	<i>92</i>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>93</i>
<i>Verwendete Internetquellen.....</i>	<i>98</i>
<i>Anhang .....</i>	<i>102</i>
<i>Expertenverzeichnis.....</i>	<i>103</i>
<i>Interviewleitfaden .....</i>	<i>104</i>

# 1. Einleitung

## **1.1 Problematik und Zielsetzung**

Die Anzahl der Einkaufszentren in Deutschland nimmt trotz aktueller wirtschaftlicher Schwierigkeiten weiterhin zu. Der Kunde hat die Qual der Wahl angesichts eines immer größer werdenden Angebotes von Einkaufsmöglichkeiten. Dies hat zur Folge, dass der Kunde höhere Ansprüche an den Ort seines Einkaufes stellt. Das Einkaufen soll zum „Erlebnis“ werden. Um ein Einkaufszentrum langfristig erfolgreich am Markt zu platzieren, ist ein professionelles Management erforderlich. Vor diesem Hintergrund gewinnt der Einsatz eines Center-Managements unter der Führung eines Center-Managers immer mehr an Bedeutung. Der Center-Manager nimmt eine zentrale Position bei der Leitung eines Einkaufszentrums ein. Er hat die Aufgabe das Objekt so zu managen, dass das Einkaufszentrum in einem harten Wettbewerbsumfeld dauerhaft erfolgreich ist und bleibt.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem in Deutschland noch relativ neuen Marktsegment des Center-Managements und dem daraus resultierenden komplexen Tätigkeitsfeld eines Center-Managers.

*„Ein Einkaufszentrum ist wie eine kleine Stadt. Der Center-Manager ist wie der Bürgermeister dieser Stadt“.* (Experteninterview Nr. 1, 2005).

So charakterisiert der Center-Manager des Hamburger Einkaufszentrums *Phönix-Center* sehr treffend seinen Tätigkeitsbereich. Beinahe jeder war schon einmal Kunde eines Einkaufszentrums. Doch die wenigsten von uns machen sich Gedanken darüber, wie das Management einer solchen Immobilie organisiert ist, welche Tätigkeiten für den störungsfreien Betrieb durchgeführt werden müssen und von wem.

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist die umfassende Darstellung der Aufgabenfelder eines Center-Managers. Hieraus soll darüber hinaus ein Anforderungsprofil abgeleitet werden. Desweiteren wird untersucht, welche Qualifikationen für diese Tätigkeit erforderlich sind. Außerdem sollen zukünftige Trends und Perspektiven des Center-Managements in Deutschland diskutiert werden.

Im Zusammenhang mit einer Vortragsreihe zum Thema Facility-Management am *Fachbereich Ökotrophologie der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg* stieß die Verfasserin dieser Arbeit zum ersten Mal auf das Thema Center-Management. Es weist zahlreiche Schnittstellen zu den Bereichen Facility- und Event-Management auf – beides Bereiche, mit denen sich die Verfasserin im Rahmen ihres Studiums und ihrer beruflichen Laufbahn seit längerem beschäftigt. Die Verfasserin steht kurz vor ihrem Studienabschluss und hat ein persönliches Interesse, das Tätigkeitsfeld des Center-Managers als eine potentielle Karrierechance für ihren beruflichen Werdegang zu analysieren. Nach einigen Vorgesprächen mit Frau Prof. Huth über den bisher nur wenig wissenschaftlich untersuchte Themenkomplex, wurde der Rahmen dieser Diplomarbeit festgelegt.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet (z. B. nicht: Center-ManagerIn).

## **1.2 Informationsrecherche und Datenerhebung**

Die vorliegende Diplomarbeit basiert hauptsächlich auf Quellen, welche durch Literaturrecherchen ermittelt wurden. Die Literatur stammt zu einem großen Teil aus den Fachgebieten *Stadtentwicklung, Stadtplanung* sowie *Immobilienwirtschaft* und wurde in den Katalogen zahlreicher Bibliotheken recherchiert. Weiterhin wird das Internet als Informationsquelle genutzt.

Zur Ergänzung der Literaturrecherchen in der einschlägigen Fachliteratur sowie im Internet wurden Experteninterviews durchgeführt. So findet eine Verknüpfung von theoretischen Informationen mit Erfahrungen aus der Praxis statt. Die Methode des Experteninterviews wird hier kurz vorgestellt:

Interviews zählen zu den Instrumenten der empirischen Sozialforschung. Es handelt sich dabei um eine qualitative Erhebungsmethode. Während das Ergebnis von quantitativen Erhebungen aus statistisch auswertbarem Zahlenmaterial besteht, erhält man am Ende einer qualitativen Erhebung Material in Form von verbalen Daten (Diekmann, 1999, S. 443 f.).

Bei der Durchführung von qualitativen Interviews kann situationsbezogen reagiert werden. Dies hat den Vorteil, dass der Interviewer auf die Antworten des Befragten

flexibel reagieren kann und nicht nach einem starren Fragebogen verfahren muss (Hopf, 1995, S.177). Die Befragung wird anhand eines Interview-Leitfadens (siehe Anhang) durchgeführt, der die nachträgliche Vergleichbarkeit der Interviews ermöglicht (Jahoda, 1974, S.146).

Zur Gruppe der Leitfaden-Interviews zählen das fokussierte Interview, das halbstandardisierte Interview und das Problemzentrierte Interview (Flick, 1999, S. 94 ff.). Ferner sind weitere Typen von Leitfaden-Interviews für bestimmte Anwendungsgebiete in der qualitativen Forschung entwickelt worden, wie z. B. das Experteninterview, das zur Beschaffung einiger Informationen für diese Arbeit durchgeführt wurde (Flick, 1999, S.109).

Das Ziel eines Experteninterviews ist es, durch Dokumente und Daten gewonnene Informationen zu einer bestimmten Problemstellung mit den unterschiedlichen Perspektiven der Experten zu ergänzen, und so ein abgerundetes Bild der Problematik zu schaffen (Leitner/Wroblewski, 2002, S. 248).

Im Gegensatz zu anderen Interviewformen steht der Befragte eines Experteninterviews nicht mit seiner ganzen Person im Mittelpunkt des Interesses des Interviewers. Vielmehr ist er für den Interviewer, in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld von Bedeutung. Er fungiert als Repräsentant einer ganzen Gruppe und nicht als Einzelfall (Flick, 2002, S. 139). Als Experten werden Fachleute bezeichnet, die über fundierte und verlässliche Kenntnisse zur Problemstellung der Untersuchung verfügen. Dies können beispielsweise Fachleute in Ministerien, Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen, Ingenieure in Unternehmen oder auch Händler, Großhändler oder Praktiker aus anderen Gebieten sein (Roth, 1987, S. 315 ff.). Aufgrund ihrer Kompetenz und Nähe zum Markt erhofft man sich aktuelle Informationen aus der Praxis (Bruhn, 1995, S. 122 f.).

Das Experteninterview wird - wie bereits erwähnt - mit Hilfe eines Interview-Leitfadens durchgeführt. Der Leitfaden stellt einen Themenkatalog dar, der den groben Rahmen des Experteninterviews festlegt. Er wird aufgrund der Informationen, die bereits zur Problemstellung recherchiert wurden, konstruiert (Leitner/Wroblewski, 2002, S. 250). Der Leitfaden hat eine doppelte Funktion: zum einen muss der Inter-

viewer zur Entwicklung des Leitfadens sich eingehend mit dem Forschungsgegenstand beschäftigen. So wird ausgeschlossen, dass er sich während des Interviews als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. Zum anderen stellt die Orientierung am Leitfaden sicher, dass das Interview sich nicht in Themen verliert, die mit der eigentlichen Problemstellung nichts zu tun haben (Meuser/Nagel, 1991, S. 448).

Für die vorliegende Arbeit wurden vier Center-Manager als Experten von Bremer und Hamburger Einkaufszentren in einem persönlichen Gespräch interviewt. Von den vier Managern arbeiten zwei für den Marktführer in diesem Bereich, die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG*. Die beiden anderen Befragten sind in einem Fall für einen großen Konkurrenten - *METRO Group Asset Management* - und in dem anderen Fall für ein kleineres Unternehmen - *DGAG Deutsche Grundvermögen GmbH* - tätig (siehe 3.1).

Die befragten Manager waren sehr kooperativ und nahmen sich viel Zeit für die Interviews. Die durch die Befragungen gewonnenen Informationen ähneln sich stark und können als gute Informationsquelle über die Arbeit eines Center-Managers herangezogen werden.

Die Befragungen orientierten sich an einem zuvor entwickelten Interviewleitfaden und hatten eine Dauer von jeweils ca. 60 Minuten. Das Hauptinteresse der Interviews lag darin, Informationen zu den Fragen „Was macht ein Center-Manager?“ und „Wie wird man Center-Manager?“, zu erhalten. Zur anschließenden Auswertung wurden die Interviews mit Hilfe eines Tonbandgerätes aufgezeichnet und sind so jederzeit als Datenquelle abrufbar. Die befragten Experten sind alle Center-Manager von *Regionalen Shopping-Centern* (siehe 2.2.3). Eine Übersicht der interviewten Experten ist im Anhang als Expertenverzeichnis zu finden.

### **1.3 Struktur der Arbeit**

Die vorliegende Diplomarbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Der erste Teil - die Einleitung - befasst sich mit der Problematik und Zielsetzung dieser Arbeit, der Vorgehensweise zur Informationsbeschaffung und hierzu speziell mit dem Begriff des „Experteninterviews“.

Im zweiten Kapitel wird ein allgemeiner Überblick über die verschiedenen Formen von Einkaufszentren - also des Arbeitsumfeldes des Center Managers - gegeben.

Der dritte Teil verdeutlicht die Einbettung des Center-Managements in eine Organisation, sowie in den Lebenszyklus eines Einkaufszentrums und enthält eine Abgrenzung zu benachbarten Berufs- und Arbeitsfeldern.

Im vierten Teil dieser Arbeit werden die konkreten Tätigkeitsbereiche eines Center-Managers, sein Anforderungsprofil sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung zum Center-Manager in Deutschland beschrieben.

Im nächsten Teil wird auf die Marktsituation des Center-Managements in Deutschland eingegangen, indem die „Interessengemeinschaft des Center-Managements“ sowie einige zukünftige Trends und Berufsperspektiven in diesem Bereich vorgestellt werden. Die Schlussbetrachtung enthält eine kurze Zusammenfassung der Arbeit und ein abschließendes Fazit.



## **2. Einkaufszentren – ein allgemeiner Überblick**

In diesem Kapitel wird auf das räumliche Arbeitsumfeld eines Center-Managers – das Einkaufszentrum – näher eingegangen. Hierzu erfolgt zunächst eine genauere Begriffsbestimmung, wie sie in der Fachliteratur zu finden ist. Im Anschluss daran werden die verschiedenen Arten von Einkaufszentren erklärt, indem sie durch definierte Strukturmerkmale dargestellt werden. Es folgt ein Teilkapitel über die verschiedenen baulichen Formen von Einkaufszentren. Daran schließt sich ein geschichtlicher Überblick über den Wandel von Einkaufszentren von ihrer Entstehungszeit bis in die Gegenwart an.

### ***2.1 Einkaufszentrum – Versuch einer Begriffsbestimmung***

Die Fachliteratur bietet eine große Anzahl verschiedener Definitionen des Begriffes *Einkaufszentrum* bzw. *Shopping-Center*. In diesem Kapitel soll eine kurze Darstellung einiger Erklärungen und Definitionen erfolgen und aufgezeigt werden, wie die Begriffe im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit einzuordnen sind.

Die Grundidee eines Einkaufszentrums besteht darin, dem Käufer ein warenhausähnliches (Warenhaus = großflächiger Betrieb, der viele Vollsortimente nebeneinander führt) Angebot bieten zu können, indem sich Geschäfte verschiedener Branchen unter einem Dach zusammenschließen. Der Einzelhandelscharakter bleibt dabei erhalten. Für die Einzelhändler bedeutet der Zusammenschluss mit anderen Anbietern in Form eines Shopping-Centers die Möglichkeit zur Nutzung von Synergieeffekten durch wechselseitige Unterstützung (Falk, 1997, S. 185).

In einem Einkaufszentrum sind mehrere Einzelhandelsbetriebe in einem Gebäudekomplex angesiedelt. Das Gebäude ist auf der Grundlage einer einheitlichen Planung errichtet und wird hinsichtlich dieser verwaltet (Sailer, 2001, S. 99 f.).

Die Begriffe *Einkaufszentrum* und *Shopping-Center* werden vor allem in der älteren Fachliteratur verschieden betrachtet. So bezeichnet Soldner eine

„...dichte Ansammlung von Einzelhandelsbetrieben...“ (Soldner, 1968, S. 34) als *städtisches Einkaufszentrum*. Im Gegensatz dazu unterscheidet er das *Shopping-Center* (Soldner, 1968, S. 263), das nach Beckmann (1966, S. 250) folgende Merk-

male aufweisen muss: ca. 30.000 m<sup>2</sup> Geschäftsfläche, Einzugsbereich mindestens 500.000 Einwohner im Umkreis von 20 km<sup>2</sup>, Parkfläche für 3.000 PKW, ein bis zwei Warenhäuser, zwei Supermärkte, 30 Fachgeschäfte, Gastronomie- und Unterhaltungseinrichtungen, Bank, Post, Tankstelle und Kindergarten.

Nach dieser Beschreibung können somit auch Hauptgeschäfts- und Ladenstraßen in Innenstädten als Einkaufszentren bezeichnet werden. Shopping-Center hingegen müssen gemäß dieser Begriffsbestimmung weitaus mehr Kriterien erfüllen, um als solche bezeichnet werden zu können (Bühler, 1991, S. 11).

Weiterhin muss unterschieden werden zwischen verschiedenen gewachsenen Erscheinungsformen von städtischen Einkaufs- und Geschäftszentren im Gegensatz zu bewusst geplanten Shopping-Centern, die in der vorliegenden Diplomarbeit näher betrachtet werden. Bei letzteren handelt es sich um eine künstlich geplante und gebaute Agglomeration von Einzelhandels- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben. Diese werden einheitlich verwaltet bzw. gemanagt und betrieben und stellen so ein Verbundsystem des Einzelhandels dar. Shopping-Center sind in Deutschland sowohl im unmittelbaren Innenstadtbereich in Wohnvierteln an der Stadtperipherie zu finden, als auch zwischen Städten - „auf der Grünen Wiese“ (Falk, 1998, S. 16).

In der aktuellen Fachliteratur wird häufig keine Unterscheidung mehr zwischen den Begriffen *Einkaufszentrum* und *Shopping-Center* vorgenommen und sie werden meistens synonym verwendet (Bühler, 1991, S. 11).

Mittlerweile hat sich die Definition des *Urban Land Institutes* (Washington) auch in der deutschsprachigen Fachliteratur im Wesentlichen durchgesetzt und wird seit Jahren verwendet. Danach ist ein *Shopping-Center*

*„A group of retail or other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property. On-site parking is provided. The center's size and orientation are generally determined by the market characteristics of the trade area served by the center. The two main configurations of shopping centers are malls and open-air-strip-centers“.*

(Falk, 2004, S. 762 f.)

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe *Einkaufszentrum*, *Shopping-Center* und *Center* ebenfalls synonym verwendet.

Nachdem einige mögliche Erklärungen des Begriffs *Einkaufszentrums* dargestellt wurden, folgt im nächsten Teilkapitel eine Unterscheidung der verschiedenen Shopping-Center-Typen.

## **2.2 Verschiedene Typen von Einkaufszentren**

Um den Begriff des *Einkaufszentrums* detaillierter darstellen zu können, werden die verschiedenen Typen von Einkaufszentren anhand von ausgewählten Strukturmerkmalen untersucht. Zum besseren Verständnis werden diese zunächst definiert. Bei den Merkmalen handelt es sich um:

- **die Größe der Geschäftsfläche des Centers:** Die Geschäftsfläche eines Einkaufszentrums wird auch als „gross leasable area“ (= GLA) bezeichnet. Es handelt sich dabei um die brutto vermietbare Fläche bzw. Mietfläche eines Einkaufszentrums. Darin enthalten sind neben der reinen Verkaufsfläche auch alle Nebenräume. Zu den Nebenräumen zählen sowohl Räume für die kurzfristige Lagerung von Waren als auch Aufenthaltsräume für das Personal (Hahn, 2002, S. 173).
- **die Größe des Haupteinzugsgebietes:** als Einzugsgebiet eines Einkaufszentrums wird das Gebiet der potentiellen bzw. aktuellen Kunden bezeichnet. Die Bestimmung der Größe des Einzugsgebietes ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Einige exogene - also von den äußeren Umständen beeinflusste - Bestimmungsfaktoren sind z. B. die vorhandene bzw. in Zukunft zu erwartende Wettbewerbssituation im Marktgebiet, die Verkehrsstruktur im Umfeld des Einkaufszentrums, sowie das infrastrukturelle Netz und die Mobilität der Verbraucher. Ein weiterer wichtiger endogener – in der Art des Centers bedingter - Faktor zur Bestimmung der Größe des Einzugsgebietes eines Einkaufszentrums, ist die Entfernung des Centers zum Wohnort bzw. Arbeitsplatz der potentiellen Kunden. So können beispielsweise Preisniveau, Einkaufsatmosphäre und Center-Konzeption als endogene Faktoren das Einzugsgebiet mitbestimmen (Falk, 1998, S. 529 f.).
- Ein weiteres Unterscheidungskriterium der verschiedenen Arten von Einkaufszentren ist die **Struktur des Waren- und Dienstleistungsangebots:**

dieses - auch als *Sortiment* bezeichnete - Kriterium, umfasst die Gesamtheit von Waren- und Dienstleistungen, die in dem jeweiligen Einkaufszentrum angeboten werden (Koch, 1999, S. 484 f.). Das *Sortiment* kann unter verschiedenen Gesichtspunkten differenziert werden. Für die nachfolgende Beschreibung der verschiedenen Center-Typen ist vor allem die Betrachtung des Sortiments unter den Gesichtspunkten der **Preislage**, des **Sortimentsumfanges** sowie des **Einkaufsverhaltens der Konsumenten** wichtig. Die *Preislage* beschreibt, ob die angebotenen Waren und Dienstleistungen eher teuer oder preisgünstig für den Kunden sind (Koch, 1999, S. 486). Der *Sortimentsumfang* gibt an, wie viele unterschiedliche Produktangebote es gibt, also wie viele verschiedene Läden in einem Einkaufszentrum angesiedelt sind (= Sortimentsbreite). Außerdem entscheidet der *Sortimentsumfang* über die Anzahl der angebotenen Einzelprodukte innerhalb eines *Teilsortiments*, z. B. wie viele Schuhgeschäfte in einem Einkaufszentrum welche Anzahl von verschiedenen Schuhmodellen anbieten (= Sortimentstiefe). Die Betrachtung des Waren- und Dienstleistungsangebotes bezüglich des *Einkaufsverhaltens* der Kunden gibt an, ob Waren für den kurz-, mittel- oder langfristigen Bedarf angeboten werden (Bruhn, 1995, S. 152).

- Auch die **Art des Magnetmieters** wird zur Unterscheidung der verschiedenen Arten von Einkaufszentren berücksichtigt: als *Magnetmieter (Anchor Tenant)* wird ein Mieter einer einzelhandelsgenutzten Immobilie in einem *Einkaufszentrum* bezeichnet, der eine überdurchschnittliche Anziehungskraft auf Kunden ausstrahlt (Falk, 2004, S. 556). Er soll aufgrund seiner eigenen Attraktivität Verbraucher anziehen und hat durch seine Ausstrahlung große Bedeutung für das gesamte Center und die anderen Anbieter. In der Fachliteratur werden auch die Begriffe *Magnet*, *Kundenmagnet*, *Leitbetrieb* oder *größter Center-Betrieb* genannt und meistens, wie auch in der vorliegenden Arbeit, synonym mit dem Begriff *Magnetmieter* verwendet (Bühler, 1991, S. 21 f.). Als Beispiele für Magnetmieter seien hier stellvertretend Einzelhandelsgeschäfte wie *H & M*, *Saturn Hansa* und das Warenhaus *Karstadt* genannt. Auf die Rolle des Magnetmieters beim Vermietmanagement wird im Kapitel 4.1.2 genauer eingegangen.

Auch bei der Unterscheidung der verschiedenen Shopping-Center-Typen werden in der einschlägigen Fachliteratur unterschiedliche Einteilungen vorgenommen. Im Nachfolgenden werden zunächst die „traditionellen“ Shopping-Center-Typen *Nachbarschaftszentrum* (siehe 2.2.1), *Gemeinde- bzw. Stadtteilzentrum* (siehe 2.2.2), sowie *Regionale Shopping-Center* (siehe 2.2.3) beschrieben.

Ergänzend dazu konnte in letzter Zeit eine Entwicklung von neuen Typen von Einkaufszentren beobachtet werden. Hierzu zählen beispielsweise *Spezial- und Themencenter* (siehe 2.2.8), *Factory-Outlet-Center* (siehe 2.2.6), *Power-Center* (siehe 2.2.5) sowie *Off-Price-Center* (siehe 2.2.7). Außerdem werden im Folgenden *Passagen/Galerien* und *Einkaufshöfe* (siehe 2.2.4) sowie *Urban-Entertainment-Center* (siehe 2.2.9) dargestellt.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen Typen von Einkaufszentren mit Hilfe der vorgestellten Strukturmerkmale vergleichend beschrieben.

### **2.2.1 Nachbarschaftszentrum (Neighbourhood Center)**

Das *Nachbarschaftszentrum* steht in enger räumlicher Verbindung zum Wohn- oder Arbeitsort der potentiellen Kunden (Bühler, 1991, S. 31). Das **Sortimentsangebot** umfasst Waren des täglichen Bedarfs (*Convenience Goods*). Ergänzend dazu werden Dienstleistungen wie Friseur oder Reinigung angeboten. Häufig gibt es hier einen Supermarkt, der als **Magnetbetrieb** fungiert (Hahn, 2002, S. 173). In Großbritannien sind in *Nachbarschaftszentren* außerdem Läden für Zeitungen, Tabak- und Süßwaren üblich (Jaeck, 1979, S. 62). Viele Kunden besuchen das *Nachbarschaftszentrum* zu Fuß. Das hat zur Folge, dass das Verhältnis von Parkplatz zu Verkaufsfläche meist geringer ist als bei größeren Einkaufszentren. Vom Blickpunkt der GLA aus betrachtet variiert die **Größe** eines *Nachbarschaftszentrums* zwischen 3.000 und 8.000 m<sup>2</sup> (Falk, 2004, S. 764). Das *Nachbarschaftszentrum* versorgt ein relativ kleines **Einzugsgebiet**, das eine Mindestbevölkerungszahl von 40.000 Menschen haben sollte (Hahn, 2002, S. 173). Durchschnittlich sind dort zwischen 15 und 20 Geschäfte vertreten. Die tolerierte Fahrtzeit vom Wohn- oder Arbeitsplatz des potentiellen Kunden zum Einkaufszentrum beträgt bis zu zehn Minuten (Falk, 1998, S. 17).

### 2.2.2 Gemeinde- bzw. Stadtteilzentrum (Community Center)

Auch das *Community Center* weist eine enge räumliche Verbindung zum Wohn- oder Arbeitsort der möglichen Kunden auf (Bühler, 1991, S. 31). Es wird jedoch im Vergleich zum *Neighbourhood Center* ein breiter und tiefer gestaltetes **Waren- und Dienstleistungsangebot** benötigt, da der Einzugsbereich der potentiellen Kunden größer ist. Dies macht eine größere Anzahl von Gewerbebetrieben sowie einen zusätzlichen **Magnetbetrieb** neben dem Supermarkt erforderlich (z. B. ein kleines Warenhaus) (Falk, 1998, S. 17). Das *Stadtteilzentrum* bietet Güter des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarfs, meistens kombiniert mit einem großem Supermarkt oder Discounter. Es besteht aus 15 - 40 Betrieben (u. a. Post, Bank, Restaurant) (Jaeck, 1979, S. 62). Das **Einzugsgebiet** sollte innerhalb eines Umkreises von drei bis fünf Meilen (1 Meile = 1609,34 m) eine Mindestbevölkerung von 40.000 bis 150.000 Einwohnern aufweisen (Hahn, 2002, S. 173). Die akzeptierte Fahrzeit vom Wohn- bzw. Arbeitsort des potentiellen Kunden beträgt bis zu 15 Minuten. In den USA kann die GLA zwischen 100.000 square feet und 350.000 square feet betragen (10.764 square feet = 1 m<sup>2</sup>). Die übliche **Größe** eines *Community Centers* liegt bei 150.000 square feet (ca. 14.000 m<sup>2</sup>) (Falk, 1998, S. 17).

### 2.2.3 Regionales Shopping-Center (Regional Center/Super-Regional Center)

Das *Regional Center* bietet **Waren** zur Deckung des mittel- und langfristigen Bedarfs mit wenigstens einem oder zwei Kaufhäusern (Hahn, 2002, S. 173). Sein Einzugsgebiet geht im Gegensatz zu den beiden bereits beschriebenen Shopping-Center-Typen über die Stadtgrenze selbst hinaus (Jaeck, 1979, S. 63). Das große **Einzugsgebiet** eines *Regionalen Shopping-Centers* von mindestens 150.000 Einwohnern macht ein umfassendes Angebotsspektrum erforderlich (Hahn, 2002, S. 173). Es umfasst 200 und mehr Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe (Jaeck, 1979, S. 63). In einem *Regionalen Shopping-Center* sind nicht nur viele Einzelhandelsfachgeschäfte, Dienstleistungs- und Gastronomiebetriebe, sondern neben Waren- und Kaufhäusern auch SB-Warenhäuser und Fachmärkte angesiedelt. Der Erfolg eines *Regionalen Shopping-Centers* ist von seiner zentralen Lage abhängig. Die Verkehrslage muss eine gute Erreichbarkeit des Kunden ermöglichen. Außerdem ist ein ausreichendes Parkplatzangebot erforderlich. Während in Deutschland bereits ein Shopping-Center ab einer Geschäftsfläche von 15.000 m<sup>2</sup> als *Regionales Shopping-*

*Center* eingestuft wird, ist dies in den USA erst ab einer **Größe** von 400.000 square feet (= 37.200 m<sup>2</sup>) der Fall. Als *Super-Regional-Center* wird in den USA ein Einkaufszentrum bezeichnet, das eine Größe von mindestens 800.000 square feet (= 74.400 m<sup>2</sup>) aufweist (Falk, 1998, S. 17 f.).

#### 2.2.4 Passagen/Galerien/Einkaufshöfe

*Einkaufspassagen* werden teilweise auch als *Einkaufsgalerien* bezeichnet. Sie zählen zu den Spezialformen von Einkaufszentren. Dabei handelt es sich um Standortkooperationen von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben. Sie können entweder sowohl juristisch als auch wirtschaftlich selbständige Einbetriebsunternehmen, Franchisebetriebe oder Filialen von Mittel- bzw. Großunternehmen des Einzelhandels sein (Mändle/Galonska, 1997, S. 643). Sowohl zur Erweiterung von innerstädtischen Geschäftszentren, als auch zur Ergänzung von bereits bestehenden Fußgängerzonen, sind in den letzten Jahren viele Einkaufszentren in Innenstädten als Passagen, Galerien und Einkaufshöfe konzipiert worden. Ein Beispiel hierfür sind die *Hackeschen Höfe* in Berlin. Dabei ist die Idee nicht neu. Bereits 1845 entstand als erste *Passage* in Deutschland der Hamburger *Sillem's Bazar*. *Passagen* neueren Datums sind die *Calwer Passage* in Stuttgart oder das *Hanse-Viertel* in Hamburg. In den 1990er Jahren entstanden rund 80 % der gegenwärtig in Deutschland existierenden etwa 500 *Galerien/Passagen*. Auch für die kommenden Jahre wird eine weitere Zunahme erwartet (Falk, 2000, S. 610).

Um eine *Galerie/Passage* gewinnbringend zu betreiben, müssen zahlreiche Kriterien berücksichtigt werden, was diese Art von Einkaufszentren sehr managementintensiv macht (Falk, 2000, S. 610). Ein wichtiges Erfolgskriterium ist die Qualität des Standortes. Für *Galerien/Passagen* muss eine innerstädtische/hochzentrale Lage gefunden werden. Außerdem sind die attraktive Architektur der *Galerie/Passage* sowie ein optimal an den Standort angepasster **Handels-, Dienstleistungs- und Gastronomie-Mix**, kombiniert mit einem hohen Erlebniswert und einer entsprechenden Aufenthaltsdauer entscheidende Kriterien für den Erfolg derartiger Immobilien (Falk, 1998, S. 18). Einzelhandelsgeschäfte und Gastronomie werden durch Büros/Praxen und/oder Wohnungen in den oberen Etagen ergänzt und steigern so die Attraktivität dieses Typs von Einkaufszentren (Falk, 2000, S. 611).

Als *Passage* wird ursprünglich eine für Fußgänger geschaffene, glasüberdachte Verbindung von zwei Verkehrszonen bezeichnet, die auf beiden Seiten von Reihen einzelner Läden gesäumt ist. Im Gegensatz dazu weisen *Galerien* mehrere – meist drei bis vier - Verkaufsebenen auf. Mittlerweile wird diese bauliche Unterscheidung im Sprachgebrauch aber nur noch selten gemacht und die Begriffe *Galerie* und *Passage* werden meist synonym verwendet sowie auch die Bezeichnungen *Arcaden* (z. B. *Harburg Arcaden*), *Bazar*, *Colonnade* oder *Galleria*. (Falk, 2000, S. 610).

### 2.2.5 Power-Center

In einem *Power-Center* gibt es mindestens drei **Magnetbetriebe**. Diese Magnetbetriebe haben dort eine wesentlich größere Flächendominanz als in einem traditionellen *Shopping-Center*. Während die Magnetbetriebe in einem *Power-Center* 60 - 90 % der gesamten Geschäftsfläche einnehmen, sind es in einem *Regionalen Shopping-Center* lediglich zwischen 45 und 60 %. Die **Gesamtgröße** dieser Center-Art variiert zwischen 250.000 und 600.000 square feet (ca. 23.000 - ca. 56.000 m<sup>2</sup>). Die Mieter in einem *Power-Center* sind meist discountorientierte Fachmärkte. Typische Beispiele für einen Magnetmieter in *Power-Centern* der USA sind der Spielwarenhändler *Toys ,R' Us* oder der Büroartikelanbieter *Staples* (Falk, 1998, S. 18). Die Baukosten für ein *Power-Center* sind im Vergleich zu *Regionalen Shopping-Centern* niedrig. Diese Tatsache sowie die sehr große Auswahl an preisgünstigen Waren für den Kunden haben dazu geführt, dass *Power-Center* mittlerweile für die traditionellen Einkaufszentren eine große Konkurrenz darstellen. Um *Power-Center* gewinnbringend zu betreiben, ist ein großes **Einzugsgebiet** potentieller Kunden erforderlich. Häufig werden sie daher in Ballungszentren an Standorten mit einer sehr guten überregionalen Verkehrsanbindung angesiedelt. Diese Art von Einkaufszentrum ist in den USA geläufiger als in Deutschland (Falk, 2000, S. 620).

### 2.2.6 Factory-Outlet-Center

Ein *Factory-Outlet-Center* ist ein Fabrikverkaufszentrum, in dem sich mindestens fünf Markenartikelhersteller zusammengeschlossen haben, um ihre Waren direkt ab Werk zu verkaufen (Hahn, 2002, S. 172). Die Gesamtverkaufsfläche beträgt über 3.000 m<sup>2</sup>. Die einzelnen Hersteller mieten und betreiben eigene Ladeneinheiten – *Outlet Stores* - in den Centern (Vogels/Will, 1999, S. 12). Die Hersteller bieten dem Endverbrau-



cher in den *Outlet Stores* preisreduzierte Produkte zum Kauf an. Bis zu 70 % der Mieter sind Markenhersteller aus der Bekleidungsbranche. Die angebotenen hochwertigen Markenartikel stammen aus Musterkollektionen und Produktionsüberhängen oder sind Auslaufmodelle, Zweite-Wahl-, Letzte-Saison-/Alt- und Retourwaren. Die **Magnetfunktion** geht von Markenherstellern mit einem hohen Bekanntheitsgrad aus (z. B. *adidas*, *Tommy Hilfiger*, *Marc' O Polo*, *Nike* im *Factory-Outlet-Center Ochtum-Park* im Bremer Süden). Die einzelnen Verkaufsflächen der Mieter sind klein und liegen zwischen 50 und 500 m<sup>2</sup>. Ein amerikanisches *Factory-Outlet-Center* weist eine **Größe** von mindestens 50.000 square feet (= 4.650 m<sup>2</sup>) auf (Falk, 1998, S. 19). Die beiden wesentlichen Merkmale der Philosophie eines *Factory-Outlet-Centers* bestehen zum einen in der Vermarktung von Markenartikeln direkt vom Hersteller und zum anderen in der Preisreduzierung dieser Markenartikel (Falk, 2000, S. 267).

### 2.2.7 Off-Price-Center

*Off-Price-Center* sind eng mit den unter 2.2.6 beschriebenen *Factory-Outlet-Centern* verwandt. Die Anbieter in einem *Off-Price-Center* werden häufig auch als *Off-Price-Retailer* bezeichnet (Falk, 2000, S. 600). Während in einem *Factory-Outlet-Center* die **preisreduzierten Markenwaren** direkt vom Hersteller angeboten werden, ist es in einem *Off-Price-Center* der Einzelhändler, der die Ware verkauft. Teilweise kaufen die Einzelhändler die Ware postenweise bei den Herstellern ein (Falk, 1998, S. 19). In *Off-Price-Stores* verkaufen Einzelhändler ausschließlich oder vorwiegend preisreduzierte Waren an die Endverbraucher (Germelmann, 2003, S. 3). *Off-Price-Center* sind kostengünstig und einfach konzipiert. Sie verfolgen das Ziel, dem Kunden mehr Ware bei gleichem Ausgabevolumen zu bieten (Bühler, 1991, S. 20).

### 2.2.8 Spezial- und Themen-Center (Speciality Center)

In *Spezial- und Themencentern* sind verschiedene Einzelhandels- und/oder Dienstleistungsbetriebe zu einem bestimmten Thema angesiedelt (Germelmann, 2003, S. 3). *Spezial- oder Themen-Center* - auch als *Ein-Branchen-Center* bezeichnet - sind vor allem in Innenstädten zu finden und bieten meist ein Mittel- oder Oberschicht-Angebot an **Waren** und **Dienstleistungen** (Bühler, 1991, S. 20). Der Erfolg dieser Centerart ist sehr unterschiedlich.

Ein weniger erfolgreiches, aber sehr bekanntes Beispiel eines *Themen-Centers* ist das Öko-Zentrum *Rommelmühle*. Es öffnete am 24. September 1998 in Bietigheim-Bissingen als „erstes Öko-Kaufhaus Europas“ seine Pforten in einem knapp 100 Jahre alten, denkmalgeschützten Backsteingebäude, das ehemals eine Mühle war. Das Konzept sollte ein zukunftsweisendes Modell für die Verknüpfung von Wohnen und Arbeiten darstellen. Auf mehr als 6.000 m<sup>2</sup> sollten eine Vielzahl von **Dienstleistungen und Waren** mit dem „Ökolabel“ angeboten werden (u. a. Mode und Naturtextilien, Kosmetikprodukte und eine Biometzgerei) (<http://www.rommelmuehle.postpromotion.de/index.php>; abgerufen am: 11.04.2005). Im Zentrum des gesamten Konzeptes stand das Leitbild der Nachhaltigkeit, das sich in der Auswahl des angebotenen Sortiments, in der Architektur sowie auch in allen anderen Aspekten des Konzeptes widerspiegeln sollte (Kahlau, 1999, S. 3). Doch bereits bei der Konzeption unterliefen den Planern zahlreiche Fehler, die schließlich im Jahr 2003 zur Insolvenz führten. So war man beispielsweise von einer täglichen Besucherzahl von 100.000 Besuchern ausgegangen, was deutlich überhöht erscheint. Als **Einzugsgebiet** war an einen Bereich bis Frankfurt gedacht worden, was sich jedoch als unrealistisch herausstellte. Ein widersinniger Aspekt für das Öko-Konzept bestand außerdem darin, dass das Themen-Center nur mit dem Auto erreichbar war ([http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/461474/artikel\\_bildlinks\\_druck](http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/461474/artikel_bildlinks_druck); abgerufen am: 11.04.2005).

Im Juli 2005 beginnt nun endgültig der Verkauf des Gebäudes. Statt des *Themen-Centers* werden weitere Wohnungen entstehen. Lediglich der Öko-Supermarkt des ursprünglichen Konzeptes wird auch in Zukunft dort angesiedelt bleiben ([http://www.bietigheimerzeitung.de/html/news/artikel\\_wirtschaft\\_region.php4?artikel=14](http://www.bietigheimerzeitung.de/html/news/artikel_wirtschaft_region.php4?artikel=14); abgerufen am: 12.04.2005).



Ein erfolgreiches Beispiel für das Konzept eines *Themen-Centers* scheint hingegen das *stilwerk* im Hamburger Hafen zu sein. Wie auch die *Rommelmühle* befindet sich das Hamburger *stilwerk* in einem historischen Backsteingebäude (einer ehemaligen Mälzerei). Es wurde im April 1996 eröffnet. Unter der Philosophie „Kooperation statt Konkurrenz“ haben sich hier 20 verschiedene Anbieter von **Waren** und **Dienstleis-**

**tungen** aus den Bereichen Einrichtung und Wohndesign zusammengeschlossen. Das **Sortiment** umfasst hoch preisige Markenangebote verschiedener internationaler Hersteller und wird auf einer **Gesamtfläche** von 11.000 m<sup>2</sup> präsentiert. Die einzelnen Ladenflächen haben eine Größe von 50 bis 1.200 m<sup>2</sup>. Die Läden der Einzelhändler verteilen sich über mehrere Etagen und sind rund um einen überdachten Innenhof angeordnet. Zum Serviceangebot des *Themen-Centers* zählt ein Kinderhort, in dem die Kinder der Kunden während des Einkaufs unter Aufsicht spielen können. Außerdem gibt es ein Gastronomieangebot. Regelmäßig werden Ausstellungen zu den Themen Einrichtung und Design vom *stilwerk* initiiert. Des Weiteren können die Räumlichkeiten auch von externen Veranstaltern gemietet werden, um dort beispielsweise Vorträge, Symposien, Firmenpräsentationen, Pressekonferenzen, Ausstellungen oder Seminare stattfinden zu lassen. 1999 wurde *stilwerk* in Berlin eröffnet, 2000 folgte die Eröffnung in Düsseldorf. Beide Center haben dasselbe Konzept wie das *stilwerk* in Hamburg ([http://www.stilwerk.de/ueber/content\\_ueber.htm](http://www.stilwerk.de/ueber/content_ueber.htm); abgerufen am: 28.05.2005).

### **2.2.9 Urban-Entertainment-Center (= UEC)**

Bei einem *Urban-Entertainment-Center* handelt es sich um das Konzept einer Freizeitimmobilie. Diese Art von *Shopping-Center* weist einen hohen Anteil von erlebnisorientierten Einzelhändlern sowie ein großes Freizeitangebot auf (Hahn, 2002, S. 174). Das Konzept verbindet Unterhaltung, Erlebnis, Handel und Kommunikation miteinander. *Urban-Entertainment-Center* befinden sich meist in innerstädtischen Lagen, mit touristischer Kapazität und hohem regionalen Kaufkraftpotential (Germelmann, 2003, S. 3). Das Konzept des *Urban-Entertainment-Centers* wurde Mitte der 1990er Jahre in den USA entwickelt. Es sollten künstliche Innenstädte entstehen. Dazu wurde eine Gliederung des Erlebnischarakters eines *Urban-Entertainment-Centers* entworfen:

- Das *Ambient Entertainment* eines *Urban-Entertainment-Centers* beinhaltet das durch die architektonische Gestaltung geprägte Ambiente sowie ein besonders attraktives Handelskonzept.

- Das *Impulse Entertainment* schließt Karussells, Videospiele und ähnliche Attraktionen, die den Besucher zum Mitmachen animieren, in das Konzept mit ein.
- Das *Destination Entertainment* ist ein Konzept mit *Ankerfunktion* wie z. B. ein Kino-Center, das die potentiellen Kunden Ziel gerichtet in ein *Urban-Entertainment-Center* kommen lässt (Walzel, 2003, S. 94).

Wie sich der Trend der *Urban-Entertainment-Center* in Deutschland entwickeln wird, ist schwierig einzuschätzen, da noch keine langfristigen Erfahrungswerte und Zahlen vorliegen.



Ein Beispiel ist das *Urban-Entertainment-Center* im zukünftigen *Europaviertel* in Frankfurt am Main. Es soll eine Mischung aus modernem Marktplatz mit lebendiger Stadtteilstruktur und Großstadtflair entstehen. Der geplante Komplex soll aus einem Bürohochhaus, einem Hotelurm und einem Einkaufs- und Erlebnisbereich bestehen (<http://www.vivico.com/deutsch/Immobilien/Objekte/Europaviertel/UEC/Projektbeschreibung/index.php>; abgerufen am: 12.04.2005). Auf einer **Brutto-**

**geschoßfläche** von rund 270.000 m<sup>2</sup> sind Wohnungen, Designerboutiquen, Cafés, Bars und Restaurants, Wellness- und Fitnesscenter, Kinos, Musikklubs, Diskotheken und ein Hotel geplant (Germelmann, 2003, S. 3). Es soll „eine Stadt in der Stadt“ entstehen (siehe Abb. 2).



**Abb. 3: Space Center Bremen**  
**Quelle: [www.space-center-bremen.de](http://www.space-center-bremen.de)**

Ein Beispiel für ein nicht erfolgreiches Konzept eines *Urban-Entertainment-Centers* stellt das am 12. Februar 2004 eröffnete *Space Center Bremen* dar. Das Center war der größte europäische Indoor-Erlebnispark, der auf einer Gesamtfläche von 22.000 m<sup>2</sup> Entertainment zu Raumfahrt und Technik im Weltall bot. So konnte beispielsweise die Ariane 4-

Trägerrakete, die teilweise in Bremen entwickelt wurde, als originalgetreues Modell bestaunt werden oder eine Fahrt im weltweit ersten und einzigen Indoor Rollercoaster für virtuelle Lichtgeschwindigkeit gemacht werden. Auch ein Hotel wurde direkt neben dem *Space Center Bremen* für potentielle Besucher errichtet. (Pressemappe unter [www.space-center-bremen.de](http://www.space-center-bremen.de); abgerufen am: 12.04.2005).

Doch trotz aller Attraktionen war es schwierig, für die ins Konzept des *Space Centers Bremen* integrierten Ladengeschäfte solvente Mieter zu finden und viele Geschäftsflächen blieben leer. In der Zeit von Februar bis September 2004 kamen rund 500.000 Besucher ins *Space Center Bremen*. Das waren etwa zwei Drittel weniger als ursprünglich veranschlagt (<http://www.taz.de/pt/2004/10/01/a0299.nf/textdruck>; abgerufen am: 12.04.2005). In der Folge wurde das *Space Center Bremen* am 26. September 2004 wieder geschlossen. Was mit den Gebäudeflächen in Zukunft geschehen wird, ist ungewiss

([http://www.space-center-bremen.de/sc/news/print.jsp?id\\_news=36](http://www.space-center-bremen.de/sc/news/print.jsp?id_news=36); abgerufen am 12.04.2005).

Der Center-Typ *Urban-Entertainment-Center* kann noch in einige weitere Unterarten gegliedert werden. Diese können jedoch im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht weiter erläutert werden (Falk, 1998, S. 45 ff.).

Ein weiteres Kriterium zur Einteilung von Einkaufszentren ist ihre bauliche Gestaltung, die im folgenden Teilkapitel genauer beschrieben wird.

### **2.3 Architektur von Einkaufszentren**

Die bauliche Erscheinungsform spielt für den Erfolg eines Einkaufszentrums eine immer bedeutendere Rolle. Architekten sehen sich auch durch die Kombination der Angebote von Konsumgütern, Unterhaltung und Erholung „unter einem Dach“ bei der

Gestaltung von Shopping-Centern größer werdenden Herausforderungen gegenüber (Falk, 1998, S. 185). Für den Erfolg eines Shopping-Centers ist wichtig, dass es sich nicht um ein architektonisches Standardkonzept handelt, welches für die „Grüne Wiese“ entwickelt wurde. Vielmehr muss eine individuelle Konzeption erarbeitet werden, die der jeweiligen Umgebung und Situation angepasst ist (Experteninterview Nr. 4, 2005).

Das individuelle architektonische Erscheinungsbild eines Einkaufszentrums hängt zum größten Teil von Form, Lage und Größe des jeweiligen Grundstücks ab (Bühler, 1991, S. 23). Dennoch können die meisten realisierten Bauten von Shopping-Centern auf Grundschemas zurückgeführt werden, die so oder in abgewandelter Form Anwendung finden. In den USA wurden zunächst fünf Grundstrukturen entwickelt. Es handelt sich hierbei um die *Stripe*-, *L*-, *U*-, *Mall*- und *Cluster-Form* (Rappel, Neumeier, 1973, S. 140). In neuerer Zeit ist außerdem die *Knochen-Form* hinzugekommen. Im Folgenden werden die sechs verschiedenen Grundstrukturen von Einkaufszentren graphisch dargestellt und erklärt.

### **Stripe-Form**

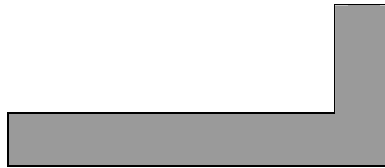


**Abb. 4: Stripe-Form**  
Quelle: Rappel, Neumeier, 1973, S. 140

Ein Einkaufszentrum, das in der *Stripe-Form* gebaut wird, ist eine gerade Ladenzeile (siehe Abb. 4). Vor den einzelnen Ladengeschäften kann es eine überdachte Fußgängerzone geben. Die Fußgängerzone ist meistens von der Straße zurückgesetzt, an der das EKZ erschlossen wird, dazwischen befinden sich Parkplätze. Wenn ein bestehendes EKZ erweitert werden soll, ist ein Anbau in *Stripe-Form* am günstigsten. Ein *Stripe* ist im Allgemeinen ca. 100 m lang. Die *Stripe-Form* ist die kostengünstigste Grundstruktur für ein Shopping-Center. Des Weiteren ist sie außerdem auch am einfachsten zu erweitern und fügt sich am unkompliziertesten in die örtlichen Gegebenheiten ein (Rappel, Neumeier, 1973, S. 140). Die Warenanlieferung erfolgt an der Rückseite des Centers. Die Form des Einkaufszentrums als *Stripe* ist nur für kleinere Center (*Nachbarschaftszentren*, siehe 2.2.1) sinnvoll, da andernfalls der Vorteil der

Angebotsagglomeration durch die lang gezogenen Ladenfronten verloren gehen würde (Mayr, 1980, S. 25).

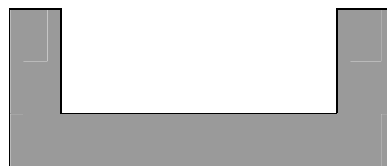
## L-Form



**Abb. 5: L-Form**  
Quelle: Rappel, Neumeier, 1973, S. 141

Die *L-Form* ist eine abgewinkelte Form des *Stripes* (siehe Abb. 5). Diese Grundstruktur eines Shopping-Centers wird gewählt, wenn sonst ein zu langer *Stripe* entstehen würde und Ladenstraße zu lang werden würde. Außerdem kann die bessere Anpassung an die bereits bestehende Erschließungsstraße ein Grund für die Wahl der *L-Form* sein. Die *L-Form* stellt eine konzentriertere Form als der *Stripe* dar. Der Bau ist kostenintensiver, das Ergebnis wirkt in sich jedoch geschlossener (Rappel, Neumeier, 1973, S. 141). Diese Form ist für *Nachbarschafts-* und *Gemeindezentren* geeignet (siehe 2.2.1 und 2.2.2) (Mayr, 1980, S. 26).

## U-Form

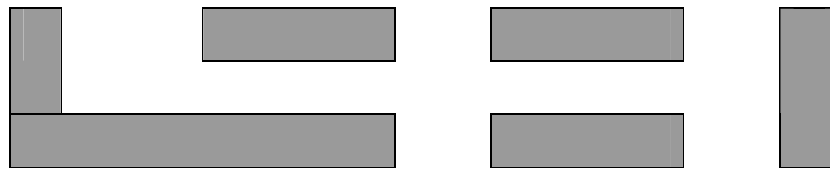


**Abb. 6: U-Form**  
Quelle: Rappel, Neumeier, 1973, S. 141

Shopping-Center, die in der *U-Form* gebaut werden, haben bessere Kommunikationsflächen, als Shopping-Center, welche in den vorher genannten Formen entstehen. Die *U-Form* ist eine erweiterte Abknickung der *L-Form* (siehe Abb. 6). Sie wirkt platzbildend (Rappel, Neumeier, 1973, S. 141). Die *U-Form* wird auch als *Court-Form* bezeichnet, da durch die beiden Abknickungen in der Mitte eine Art Hof entsteht. Ursprünglich sollte dieser Innenhof für Parkplätze genutzt werden. Es wurde jedoch

festgestellt, dass sich in der Praxis die Vermischung von ruhendem (= Fußgänger-) und fließendem (= Auto-) Verkehr negativ auf die Kaufatmosphäre auswirkt. Deshalb ist bei vielen Einkaufszentren, die in *U-Form* gebaut werden, stattdessen im Innenhof eine Fußgängerzone entstanden (Mayr, 1980, S. 26). Die *U-Form* eignet sich vor allem für *Nachbarschafts-* und *Gemeindezentren* (siehe 2.2.1 und 2.2.2) (Greipl, 1972, S. 24 f.).

## Mall-Form



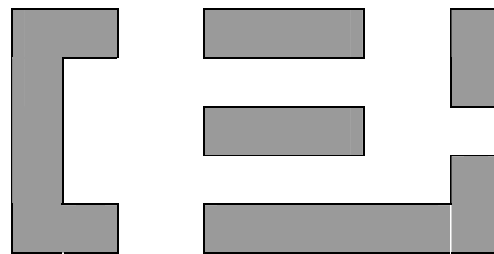
**Abb. 7: Mall-Form**  
Quelle: Rappel, Neumeier, 1973, S. 141

Das Konzept der *Mall-Form* (Mall = schattige Promenade, Allee) eignet sich besonders gut für den Typ des *Regionalen Shopping-Centers* (siehe 2.2.3). Es setzt sich aus zwei gegenüberliegenden *Stripes* oder *L's* zusammen (siehe Abb. 7) (Rappel, Neumeier, 1973, S. 142). Zwischen den Ladenzeilen entstehen Räume, die als Fußgängerzonen gestaltet werden und offen oder überdacht sein können (Gasser, 1960, S. 97). Bei Überdachung ist eine Klimatisierung notwendig. Bereits bestehende Zentren können in diese Bauweise gut integriert werden. Die *Mall-Form* eignet sich besonders gut für den Bau eines zweigeschossigen Einkaufszentrums. Um jedoch eine gleichmäßige Verteilung der Kunden über beide Geschosse zu sichern, müssen ausreichend Treppen, Rolltreppen und Personenaufzüge mit eingeplant werden (Rappel, Neumeier, 1973, S. 142). Für den Kunden bedeutet diese Bauart eine Distanzverkürzung seines Einkaufsweges. Er passiert ein Ladengeschäft nach dem anderen, was die Frequenz von Spontaneinkäufen fördert. Dies ist wiederum ein Vorteil aus der Sicht der Ladner. Die Flächen, die zwischen den Ladenzeilen entstehen, eignen sich sehr gut für die Ausrichtung von Events innerhalb des Einkaufszentrums, wie z. B. Modenschauen, Tanzveranstaltungen (z. B. „Tanz in den Mai“ im *Quarree Einkaufszentrum Wandsbek-Markt*, Hamburg) oder Ausstellungen. Außerdem können hier Ruhezonen, Cafés oder Grünanlagen angelegt werden, welche die Attraktivität des Shopping-Centers weiter steigern können (Vogel, 1978, S. 39 ff.). Die Warenanliefe-



zung bei dieser Bauweise erfolgt entweder über spezielle Ladehöfe oder über ein Tunnelsystem, das mit einer Tiefgarage verbunden sein kann (Bühler, 1991, S. 25). Bei der *Mall-Form* ist es sinnvoll, den *Magnetmieter* in der Mitte des Einkaufszentrums zu platzieren, um so einen optimalen Kundenfluss zu garantieren (Rappel, Neumeier, 1973, S. 143).

## Cluster-Form



**Abb. 8: Cluster-Form**  
Quelle: Rappel, Neumeier, 1973, S. 142

Die *Cluster-Form* (Cluster = Traube, Büschel) ist zwar die architektonisch anspruchsvollste Bauart eines Shopping-Centers, aber aus dem Blickwinkel der Kunden gesehen auch die unübersichtlichste Anordnung der Ladengeschäfte (Rappel, Neumeier, 1973, S. 143). Ein Einkaufszentrum in Form eines *Clusters* ist eine Kombination von geraden und abgewinkelten Ladenzeilen, die um einen Mittelpunkt positioniert sind (siehe Abb. 8) (Jaeck, 1978, S. 47). In diesem Mittelpunkt sollte sich wiederum der Magnetmieter befinden. Es könnte sich dabei beispielsweise um einen großen Supermarkt mit Non-Food-Abteilung (= z. B. Bekleidung, Spielzeug, Sportartikel, Elektronik) handeln (Rappel, Neumeier, 1973, S. 143). Für den Erfolg eines in *Cluster-Form* erbauten Shopping-Centers ist entscheidend, dass die überdachten Plätze und Verbindungswege ausgewogen und attraktiv gestaltet werden. Für abseits gelegene Geschäfte können Nachteile entstehen. Die Bauweise in *Cluster-Form* erfordert hohe Investitionen und eine große Anzahl von Mietern. Deshalb eignet sie sich vor allem für die Realisierung von *Regionalen Shopping Centern* (siehe 2.2.3) (Bühler, 1991, S. 26).

## Knochen-Form



**Abb. 9: Knochen-Form**

Quelle: Eigener Entwurf; in Anlehnung an Experteninterview Nr. 3, 2005.

Shopping-Center, die in *Knochen-Form* – auch *Hundeknochen-Form* genannt - gebaut sind, verfügen über einen lang gestreckten Baukörper, an dessen beiden Enden jeweils Großflächen angebaut sind (siehe Abb. 9). Die Endpositionen sind prädestiniert für großflächige *Magnetmieter* wie z. B. Fachmärkte. Die *Magnetmieter* haben eine Anziehungskraft auf die Kunden und sorgen so dafür, dass der Kundenfluss gleichmäßig verteilt ist. Im Baukörper sind kleinere und mittlere Ladengeschäfte angesiedelt. Auf dem Weg von einem *Magnetmieter* zum anderen - räumlich betrachtet also von einem Ende des Shopping-Centers zum anderen - flaniert der Kunde an den kleinen und mittleren Läden vorbei und wird so zum Kauf animiert. In der Mitte der Vorderseite des Centers in *Knochen-Form* befinden sich Parkmöglichkeiten. Die Warenanlieferung erfolgt auf der Rückseite des Gebäudes (Kraus, 2003, S. 37).

Neben den vorgestellten architektonischen Bauformen von Einkaufszentren gibt es noch weitere bauliche Formen, darunter z.B. *X-*, *Y-* oder *Kreuzform*, die aber im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit nicht weiter dargestellt werden (Legnaro/Birenheide, 2005, S. 109).

Nachdem die verschiedenen Typen von Einkaufszentren sowie die Grundform derselben beschrieben sind, folgt als kurze Zusammenfassung ein tabellarischer Überblick über die genannten Shopping-Centertypen, ihre Merkmale und Bauformen (siehe Abb. 10).

Hier wird die Tabelle „Verschiedene Typen von Einkaufszentren und ihre Merkmale“  
eingefügt

## 2.4 Einkaufszentren im Wandel der Zeit

Nach dem 2. Weltkrieg hatte die Zahl der Einzelhandelsbetriebe in Deutschland aufgrund der steigenden Einkommen und der wachsenden Konsumwünsche bis etwa 1960 stetig zugenommen. Es folgte ein Rückgang der eigenständigen Betriebe, welche mit der Zunahme der Zahl von Filialbetrieben verbunden war. Diese Veränderungen brachten außerdem die Konzentration von Geschäften an einem Ort mit sich. Die Konzentration von zahlreichen Handelsbetrieben „auf der grünen Wiese“ war direkt an die gestiegene Mobilität breiter Bevölkerungsschichten gekoppelt. Denn nur dadurch, dass der Individualverkehr der Bevölkerung mit dem eigenen Auto zunahm, konnte die Erreichbarkeit der Einkaufszentren in Stadtrandlagen - und damit ihre Rentabilität - gewährleistet werden (Wollmann, 1999, S. 1).

Die ursprüngliche Idee für das Konzept des *Shopping-Centers* stammt aus den USA (Sailer et al., 2001, S. 244). Über den genauen Eröffnungstermin des ersten amerikanischen *Shopping-Centers* gibt es in der einschlägigen Fachliteratur unterschiedliche Meinungen. Die Angaben schwanken zwischen Frühjahr 1920 und gehen bis in das Jahr 1927. Als gesichert gilt aber, dass es sich dabei um das *Country Club Plaza Center* handelte. Es wurde von Jesse Clyde Nichols in Kansas-City, Missouri eröffnet (Jaeck, 1979, S. 12 f.).

Die Entstehung von Einkaufszentren in Deutschland nach amerikanischem Vorbild begann erst wesentlich später. Am 2. Mai 1964 war es dann soweit: mit Böllerschüssen, Blasmusik und Luftballons wurde zwischen den beiden Städten Frankfurt am Main und Höchst das *Main-Taunus-Zentrum* eröffnet; das erste deutsche *Regional-Center* „auf der grünen Wiese“ (Bühler, 1991, S. 51).

In der Entwicklung der *Shopping-Center* in Deutschland sind mehrere Entwicklungsphasen bzw. Generationen feststellbar (Falk, 1998, S. 20). Die **erste Generation** der *Shopping-Center* in Deutschland bzw. ihre erste Entwicklungsphase vollzog sich etwa in den Jahren von 1964 - also dem Eröffnungsjahr des *Main-Taunus-Zentrums* - bis ins Jahr 1973. Charakteristika der ersten Generation von Centern waren u. a. Standorte auf der „grünen Wiese“ oder an der Stadtperipherie, relativ große Objekte, ausschließlich Kauf- und Warenhäuser in der Funktion des *Magnetbetriebes*, sowie möglichst Anschluss an eine Autobahn (Falk, 1998, S. 20). Ein Beispiel für diese erste Generation von *Centern* in Deutschland ist der *Ruhr-Park-Bochum*. Als zweites deutsches Einkaufszentrum wurde am 13.11.1964, einige Monate nach dem *Main-*

*Taunus-Zentrums*, der *Ruhr-Park-Bochum* eröffnet. Im letzten Jahr feierte dieses Einkaufszentrum bereits sein 40-jähriges Bestehen. Es entstand am Bochumer Stadtrand und hatte zu Beginn eine Geschäftsfläche von 24.000 m<sup>2</sup> mit insgesamt 35 Mietern. Der größte *Ankermieter* war das Kaufhaus *Quelle*. Der Standort war verkehrsmäßig gut angebunden, und am heutigen Autobahnkreuz der A 43 und A 40/B1 gelegen (Stoll, 2004, S. 86).

Die **zweite Generation** bzw. Entwicklungsphase von *Shopping-Centern* vollzog sich in den Jahren 1973 bis 1982. Die *Center* dieser Generation waren nicht mehr am Stadtrand, sondern überwiegend in den Innenstädten gelegen. Während die *Center* der ersten Generation ausschließlich Handelszwecken dienten, wurde jetzt eine mehrfunktionale Nutzung des Gebäudes durch die Einrichtung von Büros, Wohnungen, Praxen und Freizeitanlagen etc. erreicht. Die Größe der Betriebe nahm ab, da es an passenden Grundstücken in Innenstadtlage mangelte. Die Architektur der *Shopping-Center* wurde etwas anspruchsvoller im Vergleich zu jener der ersten Generation.

Von 1982 bis 1992 entwickelte sich die **dritte Generation** von Einkaufszentren in Deutschland. Sie ist u. a. charakterisiert durch nahezu ausschließlich innerstädtische Standorte, eine zunehmend immer anspruchsvoller werdende Architektur der Gebäude, die wachsende Bedeutung von *Image* und *Corporate Identity* und die vermehrte Verbindung von Shopping und Freizeit. Teilweise übernehmen bereits Fachmärkte die Funktion des *Magnetmieters* (Falk, 1998, S. 20 ff.). In dieser Zeit wurde, um den Freizeitwünschen der Kunden zu entsprechen, im *Ruhr-Park-Bochum*, das damals größte deutsche Multiplex-Kino mit 18 Kinosälen und 4.400 Sitzplätzen gebaut. Einer der *Magnetmieter* des Centers wurde außerdem ein Möbelmarkt (Stoll, 2004, S. 86).

Von Beginn der 1990er Jahre bis in die Gegenwart hat sich die **vierte Generation** von Einkaufszentren in Deutschland entwickelt. Einerseits ist die Anzahl von innerstädtischen Einkaufspassagen, Galerien und Einkaufshöfen steigend. Andererseits werden in den östlichen Bundesländern wieder zahlreiche großflächige *Shopping-Center* auf der „grünen Wiese“ errichtet (Falk, 1998, S. 22 f.). Die Verbindung von Shopping und Freizeit - der „Erlebniskauf“ - tritt dabei immer mehr in den Vorder-

grund (Wollmann, 1999, S. 1). Shopping-Center der ersten und zweiten Generation werden außerdem revitalisiert. Dies geschieht beispielsweise durch Umbaumaßnahmen und Flächenexpansion, sowie Integration von Entertainment-Einrichtungen in das bestehende Center-Konzept (Falk, 1998, S. 23 f.).

Während die 1960er Jahre noch von der Deckung eines aufgestauten Bedarfs, der starken Zunahme der Motorisierung sowie dem Trend zum *One-stop-shopping* (=alle Einkäufe werden in einem einzigen Geschäft getätigt) geprägt waren, ist es heute notwendig, Bedürfnisse des Kunden auf immer größeren Verkaufsflächen zu wecken und seinem Erlebnisstreben durch immer spektakulärere Freizeitangebote Rechnung zu tragen.

Der *Ruhr-Park-Bochum* umfasst heute auf einer Verkaufsfläche von rund 125.000 m<sup>2</sup> 119 Geschäfte. Er hat zwei weitere Mieter aus dem Freizeit- und Entertainmentbereich in sein Konzept mit aufgenommen und bietet 13 verschiedene Gastronomieeinrichtungen in der so genannten *Via Bartolo*. Die Besucherzahlen dieses Einkaufszentrums liegen bei über 16 Mio. Personen pro Jahr (Stoll, 2004, S. 86 f.).

Der Wettbewerb zwischen den einzelnen Standorten wird immer härter: So gab es im Jahr 1990 in Deutschland lediglich 95 großflächige Einkaufszentren (> 10.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche), bis 2003 hatte sich diese Zahl mehr als verdreifacht. Die Zahl der *Shopping-Center* mit einer Verkaufsfläche von mindestens 5.000 m<sup>2</sup> lag 2003 sogar schon bei 435 Centern. In einigen Innenstädten können die Kunden bereits zwischen drei oder vier verschiedene Einkaufszentren wählen. Der Bau von weiteren *Shopping-Centern* ist in Planung (Germelmann, 2003, S. V).

Vor diesem Hintergrund muss sich ein erfolgreiches Konzept eines Einkaufszentrums zwei wesentlichen Herausforderungen stellen: zum einen muss es dem *Shopping-Center* gelingen, attraktive und leistungsstarke Mieter zu finden und zu halten. Zum anderen ist für den langfristigen Erfolg entscheidend, durch ein fundiertes Marketing-Konzept genügend Kunden anzuziehen und dauerhaft zu binden. Beides ist nur durch ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis möglich (Germelmann, 2003, S. V).

Die Komplexität dieser Aufgabe macht deutlich, dass unter heutigen Bedingungen zum erfolgreichen Betreiben eines Einkaufszentrums viele umfassende Management-Kenntnisse erforderlich sind. Deshalb wird heute in den meisten *Shopping-Centern* eine spezifische Verwaltungseinheit eingeführt - das *Center-Management*. Dieses wird im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

### **3. Center-Management**

Worin unterscheidet sich die Aufgabenstellung des Managements eines Shopping-Centers von dem anderer Immobilienverwaltungen? Die Antwort auf diese Frage macht deutlich, wie wichtig qualifiziertes Center-Management für den Erfolg der Immobilie Einkaufszentrum ist. Die übliche Immobilienverwaltung hat meistens kaum Auswirkungen auf den Erfolg oder Misserfolg der in dem Objekt angesiedelten Gewerbebetriebe, Dienstleistungsbetriebe oder Büros. Ganz anders stellt sich hingegen die Situation eines Shopping-Centers dar. Hier beeinflusst das Center-Management sogar in sehr starkem Maße den Erfolg der im Einkaufszentrum untergebrachten Mieter, und dies nicht nur kurz- und mittelfristig, sondern auch langfristig (Vielberth, 1982, S. 282). Zum Management eines Einkaufszentrums zählen - wie zur Immobilienverwaltung anderer Objekte auch - die kaufmännisch-wirtschaftliche Verwaltung sowie die technische Hausverwaltung. Darüber hinaus beinhaltet das Center-Management vor allem die Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung der Immobilie z. B. durch Beratung der im Einkaufszentrum etablierten Center-Betriebe (siehe 4.1.7), Öffentlichkeitsarbeit (siehe 4.1.5) oder die Leitung der Werbegemeinschaft (siehe 4.1.5). Hierin unterscheidet sich das Center-Management von der Immobilienverwaltung anderer Objekte (Falk, 2004, S. 198 f.).

Die Qualität des Center-Managements ist dafür verantwortlich, ob der Wert der Immobilie Einkaufszentrum mittel- und langfristig fällt, gleich bleibt oder steigt. Aus diesem Grund erscheint es unabdingbar, in einem Einkaufszentrum ein qualifiziertes Center-Management einzusetzen (Vielberth, 1982, S. 282).

Das vorhergehende Kapitel gibt bereits einen Einblick in die Komplexität, welche die Bewirtschaftung der Gewerbeimmobilie Einkaufszentrum mit sich bringt: Die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Mieter, sowie die der Kunden müssen erkannt, berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden. Das Gebäude selbst muss in Stand gehalten, und den sich wandelnden Anforderungen angepasst werden. Viele verschiedene Aufgabenbereiche sind mit dem erfolgreichen Betreiben eines Einkaufszentrums verbunden. Diese mit dem Management von Einkaufszentren verbundenen Aufgaben werden als *Center-Management* bezeichnet (Sailer, 2001, S. 82).



Die Komplexität der erforderlichen Arbeiten macht deutlich, dass eine solch umfassende Aufgabenstellung ein zentrales Management erfordert. Nur so kann die Handelsimmobilie Einkaufszentrum erfolgreich sein und bleiben. Die Aufgabe des *Center-Managements* vor Ort übernimmt ein Team, dessen Leiter der *Center-Manager* ist (Falk, 2004, S.198).

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die Position des Center-Managements innerhalb des „Konzeptes Einkaufszentrum“ geben. Hierzu wird zunächst die Einbettung des Center-Managements in die Organisationsstruktur einer Betreibergesellschaft dargestellt und der Mitarbeiterstab des Center-Managers beschrieben (siehe 3.1). Im Anschluss daran soll die zentrale Stellung des Center-Managers in der Organisation des Einkaufszentrums verdeutlicht werden (siehe 3.2).

Abschließend folgt in diesem Kapitel eine Abgrenzung des Center-Managements zu verwandten Berufs- und Aufgabenfeldern (siehe 3.3).

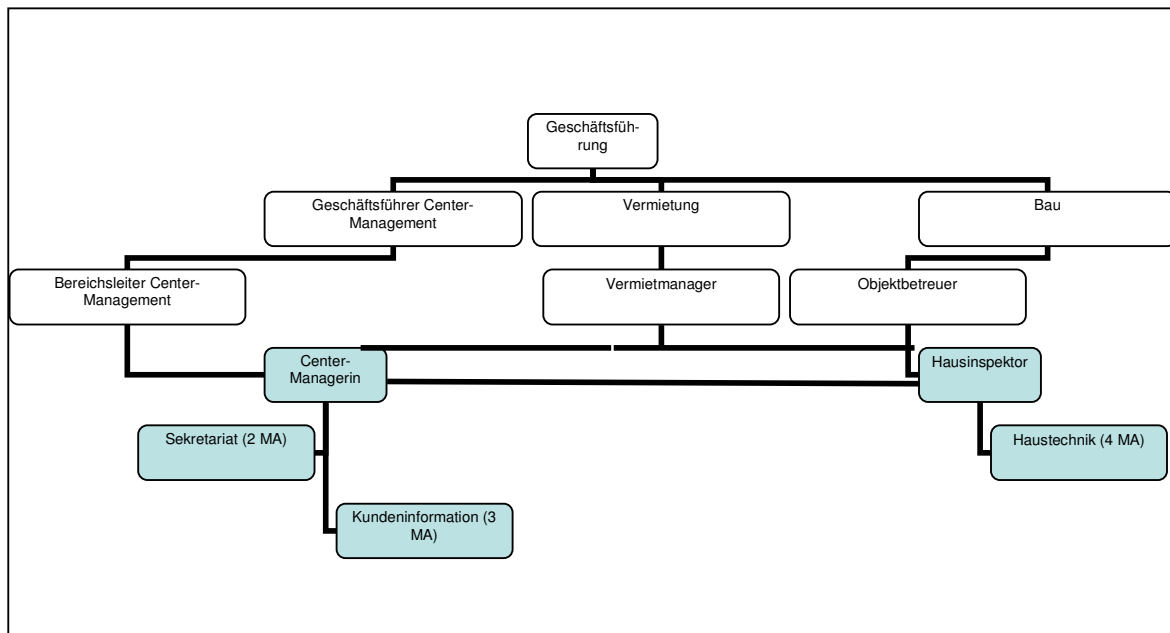
### **3.1 Die betriebliche Organisation des Center-Managements**

Ob ein Immobilien-Eigentümer ein eigenes Management für sein Einkaufszentrum aufbaut oder sich dabei auf ein externes Unternehmen verlässt, ist von Objekt zu Objekt unterschiedlich. Eigentümer, die nur eine kleine Anzahl von Objekten besitzen, bevorzugen meistens die Fremdvergabe des Managements der Immobilien an eine Betreibergesellschaft. Immobiliengesellschaften, in deren Besitz sich eine größere Anzahl von Gewerbeimmobilien befindet, bauen hingegen häufig eine eigene Managementgesellschaft für ihre Objekte auf. Der Marktführer in diesem Bereich ist die *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG*, deren Firmenzentrale in Hamburg ist (Falk, 1997, S. 16) (siehe Kapitel 5).

Nicht in jedem Einkaufszentrum, das von *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* betrieben wird, ist das Unternehmen auch gleichzeitig der Investor. In vielen Fällen schließt *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* mit dem Investor einen Geschäftsbesorgungsvertrag ab und ist dann für das wirtschaftliche Betreiben des Centers zuständig (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Weitere Anbieter im Bereich Center-Management sind u. a. *METRO Group Asset Management*, *mfi – Management für Immobilien AG* oder *sec GmbH* (German Council Report, Herbst 2004, S. 112 f.).

Aufgrund der herausragenden Marktposition von *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* am Markt scheint es sinnvoll, dieses Unternehmen als stellvertretendes Beispiel zu wählen, um einen Ausschnitt aus den internen Organisationsbeziehungen des Center-Managements zu geben. Die hier dargestellten Strukturen beruhen auf einem Interview mit der Center-Managerin des von der *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* betriebenen Einkaufszentrums *Roland-Center Bremen*. Die Strukturen anderer Einkaufszentren sind ähnlich. Die Abbildung 11 zeigt lediglich einen Ausschnitt aus der gesamten Organisationsstruktur des Unternehmens:



**Abbildung 11: Organisation des Center-Managements im Roland-Center Bremen**

Quelle: eigen erstellt; in Anlehnung an Experteninterview Nr. 3, 2005.

Zum Center-Management im *Roland-Center Bremen* gehören im Einkaufszentrum insgesamt elf Angestellte. Die Abteilungen, die vor Ort arbeiten, sind in der obigen Darstellung dunkel hinterlegt (siehe Abb. 11). Für die Leitung des Center-Managements im *Roland-Center Bremen* ist eine *Center-Managerin* verantwortlich. Sie ist dem *Bereichsleiter Center-Management* unterstellt, der auch für weitere Einkaufszentren zuständig ist und das strategische Management für diese Center übernimmt. Die höchste Stufe über dem *Bereichsleiter Center-Management* ist – abgesehen vom *Geschäftsführer* des gesamten Unternehmens - der *Geschäftsführer Center-Management*. Es wird deutlich, dass die Organisation in diesem Fall auf flache

Hierarchien aufgebaut ist. Dies erleichtert einen raschen Informationsfluss und lässt schnelles Reagieren auf neue Gegebenheiten zu.

Die *Center-Managerin* deckt zusammen mit dem *Hausinspektor* im Einkaufszentrum den Bereich des Facility Managements (siehe 3.4) ab. Der *Hausinspektor* ist dem *Objektbetreuer* unterstellt, der ebenfalls - wie der *Bereichsleiter Center-Management* - für mehrere Objekte verantwortlich ist. Aus diesem Grund sind der *Objektleiter* und der *Bereichsleiter Center-Management* zwar regelmäßig, aber nicht permanent im *Roland-Center Bremen* vor Ort. Auch der *Vermietmanager* (siehe 3.4), mit dem die *Center-Managerin* eng zusammen arbeitet, betreut mehrere Einkaufszentren und kann deshalb nicht zum permanenten Mitarbeiterstamm vor Ort gezählt werden.

Der *Hausinspektor* hat vier Mitarbeiter: die *Haustechniker*. Sie zählen ebenso wie der *Hausinspektor* zum Center-Management vor Ort.

Der *Center-Managerin* im *Roland-Center Bremen* sind im *Sekretariat* zwei Mitarbeiterinnen unterstellt. Weiterhin zählen drei Mitarbeiter der *Kundeninformation* zu ihrem Team.

Die *Center-Managerin* arbeitet darüber hinaus auch mit Fremdfirmen zusammen, welche für die Reinigung und Überwachung der Immobilie zuständig sind (Experteninterview Nr. 3, 2005).

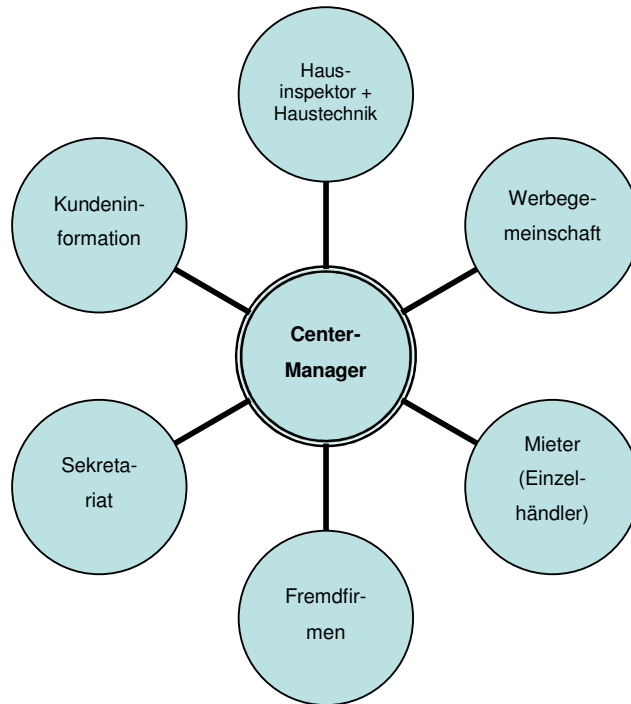
Die Organisation in anderen Centern ist ähnlich (Experteninterviews Nr. 1, 2, 4, 2005). In einigen Fällen arbeitet ein Center-Manager mit einem Assistenten zusammen (<http://www.quarree.de/index.php?s=e&sc=e01>; abgerufen am 10.05.2005). Die Center-Managerin des *Roland-Center Bremen* hat jedoch keine Assistentin. Einige Assistenzaufgaben werden jedoch vom Sekretariat übernommen (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Häufig wird auch das Management der Parkhäuser an eine Fremdfirma abgegeben (Experteninterview Nr. 2, 2005). Dies ist im *Roland-Center Bremen* nicht nötig, da kein Parkhaus vorhanden ist, sondern kostenlose Stellplatzflächen, die keines externen Managements bedürfen (Experteninterview Nr. 3, 2005).

### **3.2 Der Center-Managers als „Teamleader“**

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist ein Einkaufszentrum mit einer kleinen Stadt vergleichbar, deren „Bürgermeister“ der Center-Manager ist (siehe Einleitung). Er nimmt die zentrale Position in der Organisation eines Einkaufszentrums ein und ist

der „Teamleader“ der verschiedenen Abteilungen (Experteninterview Nr. 1, 2005). Die internen Beziehungen des Center-Managers zu seinem Team sowie seine Rolle als Leiter dieses Teams sollen in der folgenden Darstellung veranschaulicht werden:



**Abb. 12: Der Center-Manager als Teamleader**

Quelle: eigen erstellt; in Anlehnung an Experteninterviews Nr. 1 – 4, 2005.

Im Kapitel 4.1 wird auf die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche des Center-Managers detailliert eingegangen. Hier soll zunächst beschrieben werden, welche Aufgaben der Center-Manager in seiner Funktion als Leiter seines Teams zu erfüllen hat.

Eine wichtige Aufgabe des Center-Managers als *Teamleader* ist die **Organisation** und **Kontrolle** der Arbeit seiner Mitarbeiter in der Haustechnik, im Sekretariat, an der Kundeninformation sowie der beauftragten Fremdfirmen (ggf. Reinigung, Sicherheitsdienst, Parkhausmanagement) (siehe Abb. 12).

Weiterhin wird durch den Center-Manager der **Informationsfluss** innerhalb des Teams gesichert. Dies geschieht vor allem während des täglichen Rundganges des Center-Managers durch das Einkaufszentrum. Er findet vormittags statt und dauert ein bis zwei Stunden. Einige Center-Manager machen den Rundgang gemeinsam mit dem Leiter der Haustechnik. Wenn dabei im Gebäude Mängel technischer Art erkannt werden, kann der Center-Manager mit dem Hausinspektor sofort notwendige

Maßnahmen besprechen. Der Hausinspektor leitet die Informationen dann an die Haustechniker weiter. So ist der Informationsfluss zwischen Center-Management und den Haustechnikern stets gegeben und der Center-Manager wird seiner zentralen Position gerecht (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Ein erfolgreiches Shopping-Center lebt davon, dass es sich dem Kunden als eine Einheit präsentiert. Um diese einheitliche Präsentation nach außen hin zu gewährleisten, werden die Mieter meistens mit Abschluss des Mietvertrages Mitglieder einer *Werbegemeinschaft* (siehe 4.1.5). Abhängig von der Größe des jeweiligen Geschäftes zahlt jeder Mieter einen Beitrag für die *Werbegemeinschaft*. Die Gemeinschaft führt - finanziert durch die Beiträge - für das gesamte Einkaufszentrum gemeinschaftliche Werbemaßnahmen durch (Scholz, 1997, S. 185 f.). In ECE-Einkaufszentren gehört der Center-Manager automatisch zur **Geschäftsführung der Werbegemeinschaft**. So nimmt er auch hier eine zentrale Position ein (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Eine weitere sehr wichtige Aufgabe kommt dem Center-Manager in der Funktion als **Ansprechpartner der Mieter** des Einkaufszentrums zu. Die Einzelhändler und Dienstleister wenden sich mit ihren Wünschen, Problemen oder Kritik an ihn.

Auf der anderen Seite vertritt der Center-Manager aber auch die Interessen des gesamten Einkaufszentrums und damit der Betreibergesellschaft. Er hat somit auch die Aufgabe, einzelne Mieter ggf. darauf anzusprechen, falls sie durch ihr Handeln dem gemeinsamen Konzept schaden. Dies könnte z. B. der Fall sein, wenn ein Ladner Kunden verärgert, indem er sich nicht an die für alle geltenden Öffnungszeiten hält und sein Geschäft früher schließt bzw. später öffnet. Hier hat der Center-Manager in der Beziehung zum Mieter eine **Kontrollfunktion** inne (Experteninterview Nr. 4, 2005).

Der tägliche Rundgang durch das Einkaufszentrum ist wichtig, um als **Ansprechpartner für alle Beteiligten** so häufig wie möglich präsent zu sein, und so der zentralen Position eines Teamleaders gerecht zu werden. Der Center-Manager geht durch die Ladenstraße und vereinbart mit den Mietern ggf. spätere Gesprächstermine. Außerdem kontrolliert er das Gebäude auf offensichtliche Mängel wie vorhandener Schmutz oder bauliche bzw. technische Defekte. Er kann ggf. sofort Maßnahmen ergreifen und die Aufgaben an das Reinigungsteam oder die Haustechnik weiterleiten.

Der Center-Manager informiert sich auf dem Rundgang auch über das Voranschreiten etwaiger Baustellen und bespricht sich mit der Kundeninformation, damit diese stets über alle aktuellen Vorgänge unterrichtet ist. Auf der anderen Seite gibt die Kundeninformation wichtige Neuigkeiten an den Center-Manager weiter. Auch mit den Mitarbeitern des Sekretariats tauscht der Center-Manager zu Beginn seines Arbeitstages aktuelle Vorkommnisse aus, bevor er mit ihnen die Einteilung der Tagesaufgaben bespricht.

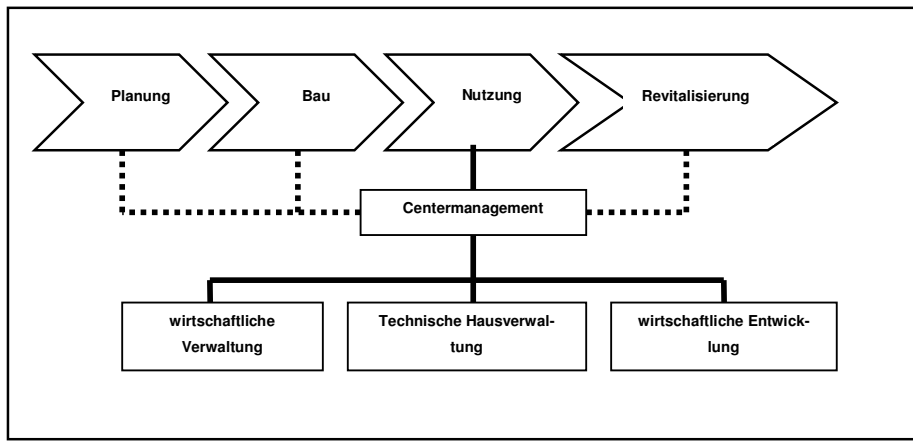
Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass dem Center-Manager in der Funktion als Teamleiter die Aufgaben der Organisation und Kontrolle der Arbeit seiner Mitarbeiter, der Sicherstellung des Informationsflusses zwischen allen Beteiligten und die Rolle als Ansprechpartner für alle Teammitglieder zukommt. Er nimmt also die zentrale Stellung im Beziehungssystem des Teams ein (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Nachdem die Position des Center-Managers als Teamleader dargestellt wurde, folgt im nächsten Teilkapitel die Einordnung der Arbeit des Center-Managers in den Lebenszyklus der Immobilie eines Einkaufszentrums.

### ***3.3 Position des Center-Managers im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum***

Der „Life Cycle“ beschreibt die verschiedenen Phasen im Lebenszyklus einer Immobilie. Jede Phase im Lebenszyklus erfordert spezifische Maßnahmen und deren Ausführung. Die entsprechenden Arbeiten dienen dem Werterhalt der Immobilie. Sie sichern so eine nachhaltige Rendite und die Anpassung der Immobilie an neue Nutzenbedürfnisse ([http://www.sueess-gmbh.ch/philosophie\\_life\\_cycle.html](http://www.sueess-gmbh.ch/philosophie_life_cycle.html); abgerufen am: 13.05.2005).

Die nachfolgende Darstellung beschreibt die Position des Center-Managers im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum (siehe Abb. 13):



**Abb. 13: Position des Center-Managers im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum**

Quelle: eigen erstellt; in Anlehnung an <http://www.itelligence.ch/ch/108.php>, abgerufen am: 13.05.2005.

Die **Planungsphase** beinhaltet u. a. die Standortbeschaffung für das neue Einkaufszentrum. Dies reicht von der Akquisition bis hin zur baureifen Bereitstellung des Grundstückes.

Während der *Planungsphase* werden die Vorlagen für die sich anschließende **Bauphase** erarbeitet. Die Hauptaufgabe der Beteiligten der *Bauphase* ist das Sicherstellen der qualitativ hochwertigen, termin- und kostengerechten Realisierung des Objektes Einkaufszentrum. (Schliebe, 1998, S. 105).

Im Idealfall wird der Center-Manager in diese beiden Phasen mit einbezogen. So ist beispielsweise beim Marktführer *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* der Center-Manager des jeweiligen Projektes bereits 1 - 1,5 Jahre vor der eigentlichen Eröffnung des Centers vor Ort. Das ist nicht in jedem Unternehmen üblich (dies wird in Abb. 13 durch die gestrichelte Linie dargestellt). Verschiedene Gründe sprechen aber für die frühe Einbindung des Center-Managers bereits vor Betriebsaufnahme: Er kann aus seiner Praxis heraus die Funktionalität für den laufenden Betrieb sehr gut beurteilen. Außerdem stellt er während der Vorbereitungsphasen sein späteres Personal für das Center ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt der frühzeitigen Einbeziehung des Center-Managers ist die Möglichkeit, erste Kontakte zum Umfeld zu knüpfen. Denn er ist schon während der Entstehungsphasen für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Außerdem sucht der Center-Manager bereits vor der Eröffnung nach einer geeigneten Werbeagentur, mit der er auch im laufenden Betrieb zusammenarbeiten wird (Experteninterview Nr.1, 2005).

An die *Bauphase* schließt sich die **Nutzungsphase** an. Sie stellt im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum die längste Phase dar ([http://www. itelligence.ch/ch/108.php](http://www.itelligence.ch/ch/108.php), abgerufen am: 13.05.2005). Die *Nutzungsphase* beginnt ab der offiziellen Eröffnung des Centers. Sie ist der Zeitraum, in der der Center-Manager hauptverantwortlich für den laufenden Betrieb, die Werbung und Verkaufsförderung des Einkaufszentrums ist (Schliebe, 1998, S. 105). In dieser Phase liegt das Hauptaufgabenfeld des Center-Managers, wie es im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird (siehe Kapitel 4). Die Aufgaben des Center-Managers können dabei grob in die kaufmännisch-wirtschaftliche Verwaltung, die technische Hausverwaltung sowie die Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung des Einkaufszentrums eingeteilt werden (Falk, 2004, S. 198 f.).

Abschließend ist die Phase der **Revitalisierung** im Lebenszyklus eines Einkaufszentrums zu nennen. Die *Revitalisierung*, auch als *Refurbishment* bezeichnet, beinhaltet die Anpassung der Ausstattung und Qualität des Einkaufszentrums an geänderte Marktverhältnisse. Dabei bleibt die Nutzungsart bestehen. Jede Immobilie, so auch ein Einkaufszentrum, unterliegt Alterungsprozessen, den so genannten *Erosionserscheinungen*.

Vor allem Handelsimmobilien wie ein Einkaufszentrum unterliegen vergleichsweise schnellen *Erosionserscheinungen*. So kann hier bereits nach 10 bis 15 Jahren die Notwendigkeit der Revitalisierung bestehen.

Die Gründe für die *Revitalisierung* eines Einkaufszentrums sind zahlreich. Sie können objektbezogen sein, wie z. B. bauliche Abnutzungserscheinungen oder insgesamt Fehler bei der Objektkonzeption.

Es kann aber auch Gründe für die Revitalisierung eines Centers geben, die nicht direkt beeinflussbar sind aber eine entsprechende Reaktion erfordern. Dazu zählen z. B. die Entstehung von attraktiven Konkurrenzobjekten oder andere Marktveränderungen, beispielsweise in der Verbraucherstruktur oder im Verbraucherverhalten.

Die Revitalisierung unterscheidet sich nur gering von der Neukonzeption eines Shopping-Centers (Falk, 2004, S.730 f.). Der Center-Manager ist auch für die Umbauarbeiten verantwortlich, das Konzept für die *Revitalisierung* wird jedoch im Team erstellt (Experteninterview Nr. 1, 2005).



Nachdem die Position des Center-Managers in der Organisation einer Betreibergesellschaft und in einem Einkaufszentrum dargestellt wurde, folgt nun die Abgrenzung der Inhalte des Center-Managements zu ähnlichen Aufgaben- und Arbeitsfeldern.

### **3.4 Abgrenzung des Center-Managements**

Bevor im folgenden Kapitel der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich des Center-Managers ausführlich beschrieben wird, erscheint es wichtig, zu benachbarten Berufen und Arbeitsfeldern des Center-Managements eine Abgrenzung vorzunehmen. Die Tätigkeit eines Center-Managers zeigt Überschneidungen zu einigen Berufen und Aufgabenfeldern. Hierzu zählen das **Facility Management**, das Berufsbild des **Vermietmanagers**, das **Projektmanagement** sowie das Aufgabengebiet des **City-Managers**.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wurden die verschiedenen Formen von Einkaufszentren vorgestellt. Für alle Formen ist der Einsatz eines Center-Managers denkbar und wünschenswert. Doch gerade bei kleineren Objekten wie den *Nachbarschaftszentren* (siehe 2.2.1) und den *Gemeinde- bzw. Stadtteilzentren* (siehe 2.2.2), sind dem Einsatz eines professionellen Center-Managements oft aus wirtschaftlichen Gründen Grenzen gesetzt (Probst, 1982, S. 260).

Vor diesem Hintergrund wird das Berufsfeld des Center-Managers, wie es in dieser Arbeit beschrieben wird, in der Praxis vorwiegend in *Regionalen Shopping-Centern* (siehe 2.2.3), *Galerien* oder *Passagen* und evtl. in *Spezial- und Themencentern* (siehe 2.2.8) anzutreffen sein.

Die Management-Intensität von *Power Centern* (siehe 2.2.5), *Factory-Outlet-Centern* (siehe 2.2.6), *Off-Price-Centern* (siehe 2.2.7) sowie *Urban-Entertainment-Centern* (siehe 2.2.8) ist noch größer als die eines *Regionalen Einkaufszentrums*. Die Managementleistungen, die hier erbracht werden müssen, gehen weit über die eines herkömmlichen Center-Managers in einem Einkaufszentrum hinaus (Falk, 1997, S. 31 f.). Das Aufgaben- und Anforderungsprofil, das ein Manager einer solchen Immobilie hätte, bleibt in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt, da für jede genannte Unterart ein eigenes Profil beschrieben werden müsste und dies den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen würde.

Der Einsatzort des Center-Managers, wie er hier beschrieben wird, ist also hauptsächlich ein *Regionales Shopping-Center*, auch, wenn viele seiner Aufgabengebiete

für die erfolgreiche Bewirtschaftung von anderen Formen des Einkaufszentrums ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Die für diese Arbeit interviewten Experten sind alle Center-Manager von *Regionalen Einkaufszentren*.

Eng mit den Tätigkeiten des Center-Managers ist das Aufgabenfeld des **Facility Managements** verknüpft. Zum besseren Verständnis folgt hier zunächst eine Definition des Facility Managements gemäß *GEFMA e. V. Deutscher Verband für Facility Management*:

*„Facility management (FM) is a management discipline which fulfils people’s basic requirements at work, supports **core company processes** (...) and increases return on capital by result-oriented use of **facilities** (...) and **services** (...) within the framework of planned, managed and controlled **facility processes** (...) . This is based on the permanent analysis and optimization of cost-related processes for structural and technical plants, facilities and services rendered within the company which do not belong to core business.“*

(<http://www.gefma.de/Gefma/Downloads/Definitions%20fm%engl.pdf>; abgerufen am 27.05.2005)

Eine klare Abgrenzung fällt hier schwer. Gerade die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge der baulichen und technischen Einrichtung eines Einkaufszentrums gehören ebenfalls zu den Aufgaben eines Center-Managers. Bereits während der Ausbildungsphase lernt er viel über die Technik der Immobilie sowie deren Anforderungen (Experteninterview Nr. 4). Ihm stehen dabei jedoch stets Haustechniker und in einigen Organisationsformen auch ein Objektleiter zur Seite, die Experten im Bereich *Facility Management* sind (siehe 3.1.). Den Center-Manager auch als *Facility Manager* zu bezeichnen, ist deshalb zu weit gegriffen. Aber den Grundgedanken, wie ihn die Definition darstellt, wird er bei seiner Arbeit immer mit berücksichtigen (Experteninterview Nr. 1).

Auch zum Berufsfeld des **Vermietmanagers** müssen die Aufgaben des Center-Managers abgegrenzt werden. Gerade in der *Erstvermietungsphase* eines Einkaufszentrums, also wenn es neu erbaut wird und noch keine Mietverträge vorhanden

sind, ist es vor allem die Aufgabe des Vermietmanagementteams, einen Masterplan zu erstellen und entsprechende Mieter zu akquirieren. Der Center-Manager ist darin nur wenig involviert (Experteninterview Nr. 1, 2005). Erst in der *Hauptnutzungsphase* ist der Center-Manager stark in das *Vermietmanagement* (siehe 4.1.2) hinein bezogen (siehe 3.3). Der Beruf des *Vermietmanagers* stellt ein eigenständiges Berufsfeld dar. Es wird partiell auch vom Center-Manager abgedeckt, jedoch steht ihm bei seiner Arbeit auch immer ein *Vermietmanager* zur Seite (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Es ist empfehlenswert, den Center-Manager in das **Projektmanagement** eines neu zu bauenden Einkaufszentrums miteinzubeziehen. So kann er beispielsweise die Funktionalität des Gebäudes aus der Praxis gut beurteilen. Außerdem hat er durch seine Einbindung die Möglichkeit, frühzeitig Kontakte zu knüpfen und mit der Öffentlichkeitsarbeit zu beginnen, und evtl. um Befürworter für das geplante Einkaufszentrum zu werben. Aber nicht immer ist der Center-Manager in das Projektmanagement miteinbezogen (Experteninterview Nr. 1, 2005) und so ist hier ebenfalls eine Abgrenzung vorzunehmen.

Auch die Tätigkeit des **City-Managers** muss vom Centermanagement abgegrenzt werden. Das City-Management ist direkt von der Idee des Center-Managements abgeleitet. Innenstädte sollen anhand bestimmter Leitvorstellungen gemanagt und ggf. wieder belebt werden. Der City-Manager hat hierbei die Funktion, Verwaltung, Handel, Kulturschaffende und Bürger zusammenzubringen. Er übernimmt - wie der Center-Manager - koordinierende, initiierende und moderierende Aufgaben (Falk, 2004, S. 699). Der Center-Manager hält zum City-Management Kontakt, sofern ein City-Management vorhanden ist. Er arbeitet eventuell auch bei einigen Belangen der Öffentlichkeitsarbeit mit dem City-Manager zusammen. Doch das Aufgabenfeld des City-Managers ist ein eigenständiges und muss daher vom Center-Management abgegrenzt werden (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Nachdem die Arbeit des Center-Managers sowohl im organisatorischen Gefüge eines Einkaufszentrums, als auch im zeitlichen Kontext des Lebenszyklus der Immobilie dargestellt wurde, sowie eine Abgrenzung zu verwandten Aufgaben- und Berufsfeldern vorgenommen wurde, folgt im nächsten Kapitel die Beschreibung des konkreten Aufgaben- und Anforderungsprofil eines Center-Managers.

## **4. Der Center-Manager**

Das Center-Management befindet sich heutzutage in einer Situation des „doppelten Wettbewerbs“. Einerseits muss es ihm gelingen, attraktive Mieter für sein Objekt zu gewinnen. Auf der anderen Seite muss durch ein optimales Marketing-Konzept gewährleistet werden, dass auf lange Sicht ausreichend Kunden gebunden werden können, um den Erfolg des Einkaufszentrums sicher zu stellen (Germelmann, 2003, S. V). In diesem Spannungsfeld befindet sich die anspruchsvolle Arbeit eines Center-Managers.

Welche konkreten Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sind damit verbunden (siehe 4.1)? Und welche Qualifikationen und sozialen Kompetenzen lassen sich daraus für das Anforderungsprofil eines Center-Managers ableiten (siehe 4.2)? Mit diesen Fragen setzt sich das vorliegende Kapitel auseinander.

Außerdem soll ein Überblick über die Weiterbildungsmöglichkeiten zum Center-Manager in Deutschland gegeben werden (siehe 4.3).

### ***4.1 Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche des Center-Managers***

Die Kernaufgabe des Center-Managers besteht im zentral gesteuerten professionellen Management eines Shopping-Centers. Dazu benötigt dieser weitreichende Kompetenzen. Zu den Detailaufgaben des Center-Managers zählen u. a. die technische Verwaltung der Immobilie, das kaufmännisch-wirtschaftliche Management des Centers sowie die Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung des Einkaufszentrums (Sailer, 2001, S. 82).

„Hell, sicher, sauber, stets freundlich“ – unter dieser Leitphilosophie steht die Arbeit des erfolgreichen Center-Managements. Dabei spiegelt „hell“ den technischen Part der Arbeit des Center-Managers wider. „Sicher“ beinhaltet sowohl die Sicherheit des Gebäudes durch Wachpersonal, als auch die Sicherheit des Gebäudes unter dem Aspekt der Unfallverhütung. Das Attribut „sauber“ erklärt sich von selbst. Und „freundlich“ beschreibt den Servicegedanken, der der Arbeit des Center-Managers zu Grunde liegt. Die Umsetzung dieser Leitphilosophie im Einkaufszentrum ist Aufgabe des Center-Managers mit seinem Team (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Eine genaue Beschreibung der Aufgaben eines Center-Managers gibt es nicht, da das Aufgabenspektrum von Center zu Center variieren kann. Anhand der geführten Expertengespräche und intensiver Literaturrecherche lassen sich jedoch folgende Aufgabenbereiche des Tätigkeitsfeldes eines Center-Managers formulieren: die *Immobilienverwaltung* (siehe 4.1.1), das *Vermietmanagement* (siehe 4.1.2), das *Flächenmanagement* (siehe 4.1.3), die *Marktforschung* für das Center (siehe 4.1.4), *Marketingaktivitäten* (siehe 4.1.5), *Vertragsmanagement* (siehe 4.1.6) sowie die *Beratung* von Mietern (siehe 4.1.7).

#### **4.1.1 Immobilienverwaltung**

Die fortlaufende Erhaltung sowie die wirtschaftliche Nutzung einer Immobilie wird als *Immobilienverwaltung* bezeichnet (Falk, 2004, S. 893). Auch zu den Merkmalen eines Einkaufszentrums zählt die Verwaltung des Objektes als Ganzes (Vielberth, 1973, S. 41).

Die Aufgaben der *Immobilienverwaltung* können in zwei wesentliche Bereiche unterschieden werden: auf der einen Seite gibt es die kaufmännisch-wirtschaftliche Verwaltung der Immobilie und auf der anderen Seite gehört die technische Hausverwaltung zu den Aufgaben der *Immobilienverwaltung* (Falk, 2004, S. 894). Zahlreiche Aufgaben sind mit der Verwaltung eines Einkaufszentrums verbunden, von denen die wichtigsten hier kurz dargestellt werden sollen.

Zunächst werden die Verwaltungsaufgaben im Rahmen der **kaufmännisch-wirtschaftlichen Verwaltung** beschrieben. Hierzu zählen u. a. Verhandlung, Abschluss und Beendigung von Mietverträgen sowie die Mietvertragsverwaltung (Wagner, 1998, S. 721 f.). Inwieweit der Center-Manager in diesen Bereich involviert ist, ist unterschiedlich. Häufig arbeitet er in diesem Bereich eng mit einem Vermietmanager zusammen. Da der Center-Manager jedoch später direkter Ansprechpartner des Mieters ist, sollte er bei dieser Verwaltungsarbeit stark mit eingebunden sein (Experteninterview Nr. 3, 2005). Auf das *Vertragsmanagement* wird unter 4.1.6 noch genauer eingegangen.

Zur kaufmännisch-wirtschaftlichen Verwaltung eines Einkaufszentrums zählen außerdem Mietkassos bzw. die Kontrolle der Zahlungseingänge von Mietern und Nebenkosten, sowie die Abwicklung des gesamten Zahlungsverkehrs bzw. die Begleichung von Rechnungen. Auch die Abrechnung der Nebenkosten zählt zu den Aufgaben

der kaufmännisch-wirtschaftlichen Verwaltung eines Shopping-Centers (Wagner, 1998, S. 722). Bei den genannten Aufgaben wird der Center-Manager durch die Zentralen der Betreibergesellschaften stark unterstützt, muss jedoch stets einen Überblick über die genannten Vorgänge haben. Hierfür wird er regelmäßig mit aktuellen Zahlen aus der Firmenzentrale versorgt. Der Center-Manager ist zwar auch für die Abrechnung verantwortlich, übernimmt dabei aber eher eine Kontrollfunktion, da am Ende die Zahlen der Firmenzentrale ausschlaggebend sind (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Ein weiterer Punkt im Aufgabenfeld der kaufmännisch-wirtschaftlichen Verwaltung ist die Budgetierung (Wagner, 1998, S. 722). Der Center-Manager hat die Budgetverantwortung für das Shopping-Center und muss infolgedessen das kaufmännische Budget ggf. in Zusammenarbeit mit dem Bereichsleiter erstellen (Experteninterview Nr. 2, 2005).

Darüber hinaus hat der Center-Manager die Funktion eines permanenten Ansprechpartners für Mieter, Eigentümer, Behörden, Presse etc. Hierzu zählen auch die Vorbereitung und Durchführung von entsprechenden Sitzungen und Veranstaltungen (Falk, 2004, S. 894).

Bei der **technischen Hausverwaltung** eines Shopping-Centers arbeitet der Center-Manager eng mit seinem Hausinspektor bzw. Haustechniker sowie mit Experten aus der Firmenzentrale der Betreibergesellschaft zusammen (z. B. Facility Manager). Unabdingbare Voraussetzung für dieses Aufgabengebiet ist das technische Grundwissen des Center-Managers (Experteninterviews Nr. 1-4, 2005). Zu den wichtigsten Aufgaben im Bereich der technischen Hausverwaltung eines Einkaufszentrums zählen u. a. die Aufstellung und Veranlassung von Wartungs- und Instandsetzungsprogrammen sowie deren Kontrolle. Auch die Instandhaltung, Feststellung von Reparaturbedarf oder durchzuführender Baumaßnahmen sowie die Beauftragung von Handwerkern gehören zur technischen Hausverwaltung (Falk, 2004, S. 894). Bei seinen täglichen Rundgängen durch das Center - ggf. zusammen mit dem Hausinspektor - achtet der Center-Manager darauf, ob bauliche Schäden zu beseitigen sind oder informiert sich über das Voranschreiten von Bauvorhaben im Einkaufszentrum bei den Handwerkern (Experteninterview Nr. 4, 2005). Auch die Mängelverfolgung während der Gewährleistungszeit zählt zu den wichtigen Aufgaben der technischen Hausverwaltung (Wagner, 1998, S. 722). Bei Verhandlung, Abschluss und Beendi-

gung der technischen Versorgungs- und Dienstleistungsverträge ist der Center-Manager zwar federführend, erhält aber Unterstützung durch die Firmenzentrale. So werden bei der *ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG* beispielsweise die Verträge mit Energielieferanten nicht vom Center-Manager ausgehandelt, sondern von der Firmenzentrale für mehrere Objekte (Experteninterview Nr. 3, 2005). Weiterhin muss der Center-Manager für die technische Hausverwaltung und für die kaufmännisch-wirtschaftliche Verwaltung ein Budget erstellen (Wagner, 1998, S. 772).

#### **4.1.2 Vermietmanagement**

Die Zusammensetzung des *Branchenmixes* eines Einkaufszentrums stellt ein zentrales Kriterium für den Erfolg der Immobilie dar (Martin, 1998, S. 699). Als *Branchenmix* wird ein funktionaler Mix bezeichnet, der verschiedene Branchen wie beispielsweise Einzelhandel, Freizeit oder Dienstleistungen für eine Immobilie definiert und die Geschäfte und Dienstleister, welche in einem Einkaufszentrum vertreten sind, beschreibt (Koerver, 1997, S. 503 f.).

Das *Vermietmanagement* in einem Einkaufszentrum umfasst den gesamten Lebenszyklus der Centerimmobilie. Sowohl die erstmalige Konzeption des *Branchenmixes* als auch ihre kontinuierliche Weiterentwicklung gehören zum *Vermietmanagement* (Martin, 1998, S. 699). Die Qualität des *Vermietmanagements* wirkt sich nachhaltig auf die jährlichen Erträge des Centers aus (Falk, 1997, S. 24). Dies ist dadurch begründet, dass die Rendite des Einkaufszentrums nicht nur von den eingenommenen Mieten abhängt, sondern entscheidend von der Akzeptanz des Standortes durch die Kunden und dem damit verbundenen Umsatz (Koerver, 1997, S. 501). Die richtige Auswahl der Mieter und ihre Betreuung sind somit von großer Bedeutung für den Erfolg des Centers. Das *Vermietmanagement* nimmt hierbei eine komplexe Gesamtfunktion ein. Nicht der kurzfristige Abschluss eines Mietvertrages ist entscheidend, sondern dass der Mieter langfristig zum positiven Gesamtimage des Einkaufszentrums beiträgt (Martin, 1998, S. 699).

Die mit dem *Vermietmanagement* verbundenen Aufgaben und Aktivitäten sind vielfältig und zeitintensiv. So werden ungefähr 1.000 Gespräche mit potentiellen Mietern geführt, bis in einem Einkaufszentrum mit ca. 60 Geschäften alle Ladenflächen vermietet sind (Martin, 1998, S. 709).

Angesichts dieser Zahlen wird deutlich, dass der Center Manager das *Vermietmanagement* - gerade in der Erstvermietungsphase, wenn ein Einkaufszentrum neu eröff-

net wird - nicht alleine bewältigen kann. Er hat weder das dafür notwendige Know-how noch die erforderliche personelle Ausstattung (Koerver, 1997, S. 512). Deshalb wird die *Erstvermietungsphase* von einem professionellen Team von Spezialisten durchgeführt. Die Teammitglieder können betriebseigene Personen wie Projektmanager der Betreibergesellschaft oder betriebsfremde Personen wie Makler oder Beratungsgesellschaften sein. Bei der Vermietung durch einen Makler fällt eine Provision an, die vom Vermieter gezahlt werden sollte (Rinne, 1982, S. 308).

Inwieweit der Center-Manager bei der Erstvermietung mit eingebunden wird, ist sehr unterschiedlich. Im Idealfall sollte er die *Erstvermietungsphase* auf jeden Fall begleiten, da er nach dem Abschluss der Mietverträge die zentrale Rolle im *Vermietmanagement* spielt (Koerver, 1997, S. 512).

Die Beteiligung des Center-Managers in der *Bauphase* findet in der Praxis bei einigen bereits Unternehmen statt, ist aber leider noch nicht selbstverständlich (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Die eigentliche Arbeit im *Vermietmanagement* beginnt für den Center-Manager erst in der *Hauptvermietungsphase*, d. h. wenn die *Erstvermietungsphase* bereits abgeschlossen ist und das Einkaufszentrum seinen Betrieb aufgenommen hat. Aufgrund der zentralen Bedeutung des idealen *Branchenmixes* für den Erfolg des Einkaufszentrums wird nachfolgend die Vorgehensweise in der *Erstvermietungsphase* beschrieben (siehe Abb. 14):

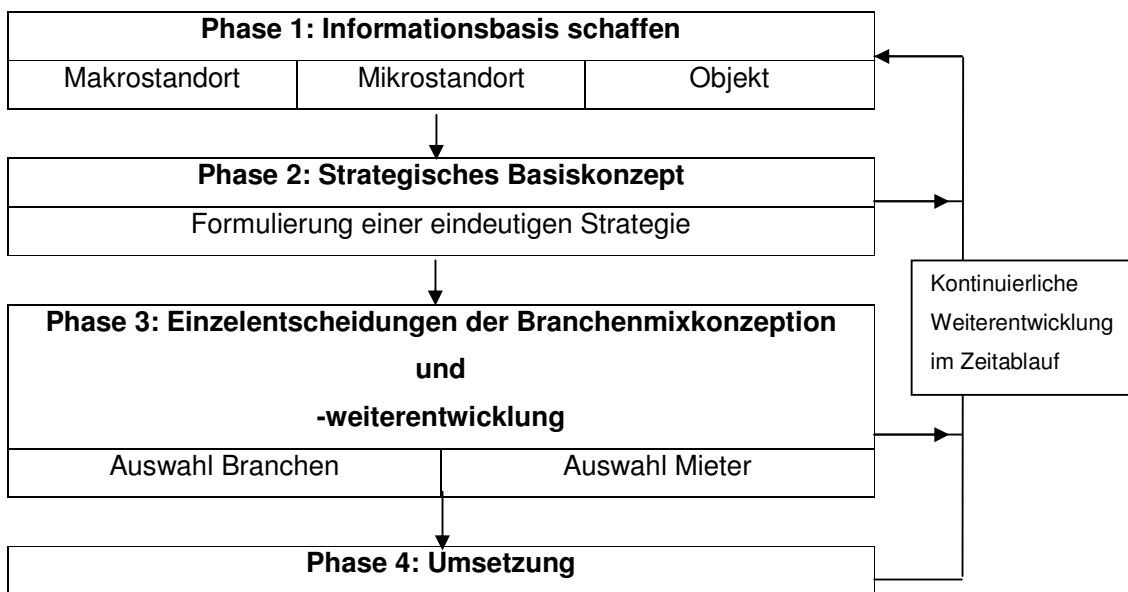


Abb. 14: Regelkreis des Vermietmanagements für Shopping-Center

Quelle: Martin, 1998, S. 700



Der Vorgang der *Erstvermietung* von Ladeneinheiten in einem Einkaufszentrum kann in vier Hauptphasen unterteilt werden (siehe Abb. 14), in denen der Center-Manager, wie bereits erwähnt, von Fall zu Fall unterschiedlich stark involviert ist.

Um einen idealen *Branchenmix* für das jeweilige Shopping-Center zu definieren, muss in der **ersten Phase** zunächst eine breite Informationsbasis in Form einer **Standortanalyse** geschaffen werden. Dazu werden Daten über den *Mikrostandort*, den *Makrostandort* und - falls es sich nicht um ein neu erbautes sondern lediglich grundlegend renoviertes Shopping Center handelt - über das Objekt selbst ermittelt. Auf die verschiedenen Instrumente der Datenermittlung kann hier nicht weiter eingegangen werden. Der *Makrostandort* ist die Region, aus der der hauptsächliche Teil der tatsächlichen oder potentiellen Kunden stammt, also das Einzugsgebiet des Einkaufszentrums. Für die Analyse werden Nachfragepotentiale und die Wettbewerbssituation betrachtet. Für die *Mikrostandortanalyse* werden dieselben Merkmale untersucht, allerdings wird der Fokus auf das Einkaufszentrum selbst, sowie sein unmittelbar angrenzendes Umfeld zentriert (Martin, 1998, S. 702 f.).

In der **zweiten Phase** muss anhand der gewonnenen Informationen über die potentiellen Kunden des Shopping-Centers ein **Basiskonzept** entwickelt werden, das die Strategie des *Vermietmanagements* klar definiert. Hier wird konkret festgelegt, ob eine preisorientierte oder eine qualitätsorientierte Strategie verfolgt werden soll (Martin, 1998, S. 705).

In der **dritten Phase** werden die Detailvorgaben des *Branchenmixes* aufgrund der vorhandenen Daten und der festgelegten Strategie formuliert. Dazu werden zunächst die **Branchenfelder** festgelegt, welche von den Mietern abgedeckt werden sollen. Im Anschluss daran werden die Einzelhändler ausgesucht, die im Einkaufszentrum als neue Mieter gewünscht sind (Martin, 1998, S. 707). Dabei ist es wichtig, zunächst den/die *Magnetmieter* (siehe 2.2) zu bestimmen. Ein *Magnetmieter* wirkt centerprägend (Rinne, 1982, S. 304 f.). Da der *Magnetmieter* eine große Anziehungskraft sowohl auf die Kunden als auch auf andere Mieter ausüben soll, ist seine Auswahl von besonderer Bedeutung (Bühler, 1991, S. 21 f.). Dabei wird davon ausgegangen, dass der *Magnetmieter* aufgrund seiner überragenden Eigenschaften die Kunden verstärkt anlockt und die auf diese Art zusätzlich entstehenden Verbraucher- und

Nachfrageströme auch in die anderen Geschäfte des Einkaufszentrums fließen (Bühler, 1991, S. 225).

Die **vierte Phase** beinhaltet die **Umsetzung** der vorher geplanten Schritte mit dem Ziel, die vorher entwickelten Vorgaben - so weit möglich - detailgetreu umzusetzen. Ist die Marktlage schwierig und es zeigt sich, dass die gewünschten Mieter nicht zu finden sind, ist ein akzeptables Maß an Flexibilität erforderlich. Dabei müssen jedoch stets die erarbeiteten strategischen Vorgaben darüber entscheiden, ob eine Konzeptmodifikation vertretbar ist oder nicht. Eine schwierige Marktlage kann es außerdem erforderlich machen, dass verschiedene vermietungsunterstützende Maßnahmen, z. B. in Form von Anzeigen oder Vermietungsbroschüren, ergriffen werden müssen (Martin, 1998, S. 708).

Bei den genannten Phasen handelt es sich um einen **permanenten Regelkreislauf**, denn auch nach der erfolgreichen *Erstvermietung* müssen die Arbeitsschritte der einzelnen Phasen immer wieder hinterfragt, erneuert und optimiert werden.

Während die Aufgaben und Arbeiten, die in Verbindung mit der *Erstvermietungsphase* stehen, von einem Team von Spezialisten durchgeführt werden, trägt in der *Haupt- oder Nachvermietungsphase* vor allem der Center-Manager die Verantwortung für das erfolgreiche *Vermietmanagement*. Dabei ist es wichtig, dass der *Branchenmix* flexibel und nicht statisch betrachtet wird. Denn nur so kann das Einkaufszentrum rechtzeitig auf Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse reagieren (Martin, 1998, S. 699). Voraussetzung dafür sind flexible Mietverträge. Somit wird der Mietvertrag zum Steuerungsinstrument des *Vermietmanagements*.

Das *Vermietmanagement* hat nicht die einmalige Vermietung zum Ziel, sondern beinhaltet auch die permanente Mieterbetreuung durch den Center-Manager. Indem der Center-Manager stets den Kontakt zu seinen Mietern pflegt, kann er Wünsche nach Flächenerweiterung bzw. -verkleinerung rechtzeitig wahrnehmen und ihnen entsprechen (Falk, 1997, S. 24).

Der Center-Manager hat außerdem die Aufgabe, den bestehenden *Branchenmix* fortlaufend zu überwachen und sicherzustellen, dass alle Mieter den im *Branchenmix* vorgesehenen Ansprüchen gerecht werden und die im Mietvertrag vereinbarten Bedingungen (z. B. Ladenöffnungszeiten) eingehalten werden. Im Falle von Unstimmig-

keiten zwischen Mieterparteien hat der Center-Manager außerdem die Rolle des Konfliktmanagers (Koerver, 1997, S. 514 f.).

Bei der Optimierung des *Branchenmixes* muss darauf geachtet werden, dass nicht nur Filialisten für das Center gewonnen werden. Auch wenn von vielen eine *Magnetfunktion* ausgeht, so sind doch die individuellen Einzelhändler „das Salz in der Suppe“ und geben dem Einkaufszentrum ein unverwechselbares Profil, das Kunden anlockt und bindet (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Im Vermietgefüge eines Shopping-Centers gibt es immer wieder Fluktuationen von Mietern, welche neue Überlegungen bezüglich eines Nachmieters erforderlich machen. Auch bei auslaufenden Mietverträgen stellt sich die Vermietungsfrage neu und es ergibt sich die Möglichkeit, den *Branchenmix* zu ändern oder zu ergänzen.

Eine weitere Aufgabe des Center-Managers im Bereich des *Vermietmanagements* besteht in der Kontaktpflege zu interessanten/potentiellen Mietern. Dazu werden Mietinteressentenlisten geführt, die ständig aktualisiert werden müssen. Diese Listen enthalten alle Daten der potentiellen Mieter, wie z. B. Flächenbedarf und mögliche Eröffnungszeiten. Im Idealfall hat der Center-Manager bei einem sich andeutenden Mieterwechsel sofort eine Nachfolgerlösung bereit.

Um den *Branchenmix* stets weiter optimieren zu können, ist es wichtig in regelmäßigen Abständen Standortgutachten zu erstellen (Koerver, 1997, S. 514 f.).

Es wird deutlich, dass der Bereich des *Vermietmanagements* in Einkaufszentren eine sehr komplexe Aufgabe ist. Zusammenfassend sollen hier deshalb die Anforderungen kurz dargestellt werden, die an das Team des *Vermietmanagements* und damit auch an den Center-Manager gestellt werden.

Entscheidend für die Qualität des *Vermietmanagers* ist seine Fähigkeit, die individuellen Probleme, Wünsche und Anforderungen jedes einzelnen Mietinteressenten zu erkennen und ihm eine passgenaue individuelle Problemlösung dafür anzubieten. Das setzt sehr gute Fachkenntnisse über die Betriebsabläufe sowie die Marketing- und Vertriebsnotwendigkeiten der vertretenen Branchen des Einzelhandels, des Gastgewerbes sowie der Freizeitindustrie voraus (Koerver, 1997, S. 510). So kann es sehr hilfreich beim Einstieg in das Berufsfeld des Center-Managers sein, wenn bereits weitgehende Erfahrungen im Bereich des Einzelhandels vorliegen, z. B. in

Form einer in dieser Branche absolvierten Berufsausbildung (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Die Fähigkeit, die Anforderungen des Shopping-Centers mit denen der Mietinteressenten zu vereinbaren, ist die Basisanforderung an den Vermietmanager.

Ein sehr wichtiges Instrument, um die Wunschmieter für das eigene Shopping-Center zu begeistern, ist die Kontaktpflege zu entscheidenden Führungskräften der potentiellen Mieter. Diese setzt ein gutes Kommunikationsvermögen und ggf. verhandlungssichere Fremdsprachenkenntnisse voraus.

Abschließend sei eine der Grundvoraussetzungen des erfolgreichen *Vermietmanagements* genannt: die Fähigkeit, eine Verhandlung zielgerichtet und sicher führen zu können (Koerver, 1997, S. 510 f.).

Auf weitere Fähigkeiten, über die ein Center-Manager verfügen sollte, wird im Teilkapitel 4.2 eingegangen.

#### **4.1.3 Flächenmanagement**

Als *Flächenmanagement* wird die quantitativ- und qualitativ-optimierte Nutzung aller Flächen einer Immobilie bezeichnet (Falk, 1997, S. 25).

Professionelles *Flächenmanagement* ermöglicht es, eine einzelhandelsorientierte Gewerbeimmobilie langfristig gewinnbringend am Markt zu positionieren (Raesch, 1998, S. 218).

Das Ziel des *Flächenmanagements* besteht einerseits darin, bestehende Flächen zu optimieren und andererseits darin, durch die Entwicklung von neuen Nutzungskonzepten wirtschaftliche und marktgerechte Immobilien zu erschaffen bzw. zu erhalten (Raesch, 1998, S. 199). So soll eine höhere *Flächenproduktivität* bzw. eine Wertsteigerung der Immobilie erreicht werden (Falk, 1997, S. 25). Die *Flächenproduktivität* bezeichnet dabei den Umsatz bzw. den Deckungsbeitrag, der pro Quadratmeter Verkaufsfläche in einem Einkaufszentrum erzielt wird (Meffert, 2000, S. 1182).

Für die Qualität des *Flächenmanagements* ist entscheidend, dass es als ein fortwährender Prozess verstanden wird. Das bedeutet, dass immer wieder aufs Neue die verfügbaren Flächen auf Optimierungsmöglichkeiten überprüft werden müssen.

Es gibt zahlreiche Gründe, welche aktives *Flächenmanagement* zwingend erforderlich machen. Dabei ist wohl der offensichtlichste Grund das Auslaufen eines bestehenden Mietvertrages. In diesem Fall stellt sich die Frage, was mit der frei werden-

den Verkaufsfläche geschehen soll und das Flächenmanagementkonzept muss neu überdacht werden. Auch die Sanierung oder Erneuerung von Teilen des Shopping-Centers oder seiner technischen Infrastruktur aus baulichen oder technischen Gründen erfordert aktives *Flächenmanagement*. Wenn ein Mieter des Centers nur unzureichende Flächenumsätze erzielt, hat das durch die vereinbarten Umsatzmieten einen direkten negativen Einfluss auf den Gewinn des Einkaufszentrums. Auch dann ist das Flächenkonzept zu überdenken und die Verkaufsfläche des Ladengeschäfts muss der Situation angepasst werden. Weiterhin erfordert eine Veränderung der Handelsbetriebstypen eine Anpassung durch neue Flächenzuschnitte. Außerdem beinhaltet eine mögliche notwendige Attraktivierung des gesamten bestehenden Shopping-Center-Konzeptes auch ein neues Managementkonzept der verfügbaren Flächen (Raesch, 1998, S. 215).

Um das Flächenmanagementkonzept zu optimieren, muss zunächst eine Ist-Analyse durchgeführt werden. Dazu werden die jeweiligen Flächenstrukturen, die Belegung der Räume sowie ihre Lage ermittelt. Im Anschluss daran wird der Soll-Zustand der Flächenbelegung definiert, wobei bisherige Flächenstrukturen in Frage gestellt werden. Dadurch sollen bestehende Reserven und noch nicht ausgeschöpfte Flächenpotentiale erkannt werden, welche dann durch geeignete Maßnahmen erschlossen werden (Falk, 1997, S. 25 f.).

Die Optimierung kann durch unterschiedliche Maßnahmen konkretisiert werden. Ein wichtiger Punkt ist hierbei die Umwandlung von nicht oder unwirtschaftlich genutzten Funktions- oder Nebenräumen zu vermietbaren Verkaufsflächen. Außerdem können Teilflächen der Ladenstraße neu genutzt werden und dadurch Miete erwirtschaften. Hier können beispielsweise Verkaufsstände, gastronomische Kioske oder bewegliche Verkaufsstände (z. B. für Speiseeis) ihren Platz finden. Weiterhin können nicht genutzte Flächen unter Rolltreppen oder freiliegenden Treppenhäusern - beispielsweise durch Theaterkassen - genutzt werden. Wird das Konzept eines Shopping-Centers dahingehend verändert, so dass eine Spezialisierung des Angebotes auf bestimmte Kundengruppen (z. B. junge Leute) oder auf bestimmte Sortimentssegmente (z. B. Bekleidung und Accessoires) stattfindet, hat das auch Flächenoptimierungsmaßnahmen zur Folge. Die Verkaufsflächen der einzelnen Läden werden dem neuen Konzept angepasst und erhalten ein neues zeit- bzw. produktgemäßes Design (Raesch, 1998, S. 216).

Für erfolgreiches *Flächenmanagement* müssen die Umsätze des Einkaufszentrums ständig u. a. im Hinblick auf die Höhe der durchschnittlichen Kundenbons ausgewertet werden. Außerdem müssen die branchenspezifischen Quadratmeterumsätze den Durchschnittswerten und vergleichbaren Objekten gegenübergestellt werden. Um die Kundenfrequenz in den einzelnen Läden festzustellen, werden Zählungen und Kundenbefragungen durchgeführt. Wichtig ist auch immer der Vergleich mit der Wettbewerbssituation und die allgemeine Marktentwicklung, die evtl. Umstrukturierungen im *Flächenmanagement* erfordert (Raesch, 1998, S. 215).

Inwieweit der Center-Manager für die Ermittlung, der für das *Flächenmanagement* benötigten Daten allein zuständig ist, hängt stark von der Betreiberfirma ab. Oftmals muss er die Daten nicht selber erheben, sondern erhält sie von der Firmenzentrale (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Aufgaben des Center-Managers im Bereich des *Flächenmanagements* in der Optimierung der Raum- und Flächenstrukturen bestehen. Weiterhin ist er für den Wechsel von Beleuchtungskonzepten im Shopping-Center zuständig. Außerdem führt er die Instandhaltungsplanung des Einkaufszentrums durch und ist für die anschließende Kontrolle der Umsetzung zuständig (Falk, 1997, S. 31).

#### **4.1.4 Marktforschung**

Als *Marktforschung* wird die systematische betriebene Erforschung der Märkte (= Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage) bezeichnet, wobei insbesondere die Analyse der Fähigkeit dieser Märkte, Umsätze hervorzubringen, von Interesse ist (Meffert, 2000, S. 93).

Für das erfolgreiche Gesamtkonzept eines Einkaufszentrums sind umfangreiche Marktanalysen sehr wichtig, denn nur wer den Markt kennt, kann hier erfolgreich agieren (Ansorg, 1998, S. 763).

Die *Marktforschung* in der Immobilienwirtschaft weist im Vergleich zur Marktforschung in anderen Gebieten einige Besonderheiten auf. Dies betrifft vor allem die absolute Standortgebundenheit. Die Immobilität des Objektes hat zur Folge, dass die Immobilie bei einer möglichen Nachfrageverschiebung nicht in ein anderes Bedarfsgebiet umgesetzt werden kann. Hieraus resultiert neben einer räumlichen Zuordnung des Marktes auch eine räumliche Abgrenzung. Das macht eine umfassende Erfor-

schung des Marktes in jeder Phase des Lebenszyklus (siehe 3.4) eines Einkaufszentrums erforderlich, um ein optimales Shopping-Center-Konzept zu gewährleisten. Die aus der Marktforschung gewonnenen Erkenntnisse stellen eine wesentliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen dar. Die realistische Markteinschätzung aufgrund von aktuellen Marktforschungsergebnissen können Fehlinvestitionen verhindern helfen und Risiken eindämmen. Außerdem können noch nicht genutzte Potentiale des Einkaufszentrums sowie Marktnischen erkannt werden (Falk, 2004, S. 582 ff.).

Die Marktforschungsaufgaben im Center-Management werden je nach Umfang entweder von Experten der jeweiligen Betreibergesellschaft, von externen Marktforschungsinstituten oder vom Center-Manager selbst wahrgenommen (Falk, 1997, S. 31).

Die *Marktforschung* in der Immobilienwirtschaft umfasst die Untersuchung bestehender Strukturen und Potentiale, aber auch die Abgabe von Prognosen für künftige Entwicklungen und Trends. Es gibt dabei unterschiedliche Anwendungsbereiche. Die *Marktanalyse* untersucht den *Makrostandort* der Immobilie (siehe 4.1.2). Sie findet meistens in der *Planungsphase* eines Objektes statt. Die Untersuchung des *Mikrostandortes* wird als *Standortanalyse* bezeichnet und findet ebenfalls in der *Planungsphase* statt (siehe 4.1.2). Bei diesen beiden Marktforschungsaufgaben ist der Center-Manager nur selten beteiligt (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Die *Objektanalyse* untersucht den unmittelbaren Standort des Einkaufszentrums. Sie betrachtet u. a. die Architektur, die Parkflächen, die Konzeption, den Mietermix (siehe 4.1.3), sowie das Image des Einkaufszentrums (Falk, 2004, S. 583) Auch die Servicequalität, die Bewertung der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, sowie die Rentabilität und Wirtschaftlichkeit gehören zu einer *Objektanalyse* (Falk, 1998, S. 539 f.). Der Center-Manager hinterfragt hierzu ständig aufs Neue das bestehenden Konzept des Objektes Einkaufszentrum. (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Einmal im Jahr werden von den Center-Managern der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* in den jeweiligen Einkaufszentren „Steckaktionen“ durchgeführt. Dazu werden die Besucher des Einkaufszentrums gebeten, auf einer Landkarte mit ei-

ner Stecknadel ihren Wohnort zu markieren. So erhalten die Center-Manager Informationen über die Größe des *Einzugsgebietes* (siehe 2.2) ihres Centers und können ihre Marketingaktivitäten (siehe 4.1.5) gezielt darauf ausrichten (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Kundenbefragungen finden in den Centern regelmäßig mit Hilfe von standardisierten Fragebögen statt. Die Auswertung übernimmt dabei entweder die Zentrale oder ein externes Unternehmen. Die Durchführung wird zwar vom Center-Manager mit organisiert, er ist jedoch nicht direkt daran beteiligt. Die Ergebnisse zeigen dem Center-Manager Ansatzpunkte, an denen er sein Management optimieren kann. So gehört es auch zu den Aufgaben des Center-Manager, die Besucherfrequenzen auszuwerten und Rückschlüsse für seine Arbeit daraus zu ziehen (Experteninterviews Nr. 1-4, 2005).

#### **4.1.5 Marketing**

Nach der klassischen Interpretation

*„...bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“*

(Meffert, 2000, S. 8)

Auch für die erfolgreiche Bewirtschaftung eines Einkaufszentrums ist das *Marketing* als ein einheitlicher Prozess zu sehen, in dem Kundenwünsche identifiziert, für die Zukunft rechtzeitig erkannt und letztendlich profitabel befriedigt werden müssen (Falk, 2004, S. 577). Für ein optimales Marketing-Konzept ist es erforderlich, dass alle, die an der Entwicklung und Realisierung eines Einkaufszentrums beteiligt sind, ihre Arbeit nach marktorientierten und kundenbezogenen Gesichtspunkten ausführen. Die Beteiligten sind die Ressorts *Objektentwicklung, Planung, Bau, Vermietung* und *Center-Management*. Sie alle müssen ihre Arbeit auf das Ziel ausrichten, den Wettbewerb zu bestehen und zu gewinnen (Schliebe, 1998, S. 105 f.).

Aufgrund der heutigen Anforderungen, die sich aus Markt und Wettbewerb ergeben, ist die Qualität des *Marketings* für ein Einkaufszentrum als sehr wichtiger Faktor für



den Erfolg oder Misserfolg eines Shopping-Centers zu betrachten. In der derzeitigen Marktsituation hat der Kunde mehr denn je die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Einkaufsalternativen zu wählen. Deshalb ist das *Marketing* ein wichtiger Faktor, um den Kunden in seiner Wahlmöglichkeit zu beeinflussen und für das eigene Einkaufszentrum im Idealfall als Stammkunden zu gewinnen (Schliebe, 1998, S. 101 f.).

Aufgrund der herausragenden Bedeutung des *Marketings* für ein Einkaufszentrum verbringt der Center-Manager einen großen Teil seiner Arbeitszeit mit Marketingaktivitäten. Welche Aufgaben das *Marketing* für ein Einkaufszentrum für den Center-Manager mit sich bringt, soll in diesem Kapitel dargestellt werden. Dabei interessieren vor allem die Marketinginstrumente, die vom Center-Manager für ein stimmiges Marketingkonzept seines Einkaufszentrums eingesetzt werden. Hierzu können u. a. die *Sortimentspolitik*, die *Preispolitik*, die *Servicepolitik* sowie die *Kommunikationspolitik* gezählt werden (Wolf, 1982, S. 118). Die einzelnen Marketinginstrumente werden im Folgenden erklärt:

#### Sortimentspolitik

„Alles von A (Apotheke) bis Z (Zoo) unter einem Dach“ – so lautete früher der Leitsatz zur Gestaltung des Sortiments in einem Einkaufszentrum. Er wird den heutigen differenzierten Kundenwünschen jedoch nicht mehr gerecht. Einkaufszentren stehen im direkten Wettbewerb mit Einzelhandelsagglomerationen. Die Verkaufsfläche eines Einkaufszentrums ist stark begrenzt. Um besser zu sein als die Konkurrenz, muss der Umgang mit dieser knappen Ressource genau geplant sein. Das erfordert spezifische Einzelhandelskenntnisse für die Konzeption (Schliebe, 1998, S. 115). Der Center-Manager muss ein Experte auf dem Gebiet des Einzelhandels sein und sich genau mit den Wünschen der Kunden auseinandersetzen. Das Sortiment des Einkaufszentrums muss den Nachfrageverhältnissen im Einzugsgebiet und der Struktur der anzusprechenden Zielgruppen entsprechen (Wolf, 1982, S. 118). Dazu muss der Center-Manager auch „über den Tellerrand“ blicken und sich die Konkurrenz ansehen. Nur so kann er einen optimalen Mix der Geschäfte und deren Sortimentsangebote für sein Einkaufszentrum gewährleisten (Experteninterview Nr. 1 + 4, 2005).

### Preispolitik

Zum Bereich der Preispolitik zählt nicht nur die Entscheidung über die Höhe des Preises (= Preisfixierung) einer Leistung, sondern auch die Bedingungen der Entgeltentrichtung (= z. B. Gewährung von Rabatten) (Fritz/von der Oelsnitz, 2001, S. 145 f.). Hinsichtlich dieses Marketinginstruments muss darauf geachtet werden, dass keiner der Mieter eine Preispolitik betreibt, welche dem gesamten Preisimage zuwider läuft. Der Center-Manager muss die Preispolitik der Mieter sorgfältig beobachten und analysieren, da sie der grundsätzlichen Preispolitik des Einkaufszentrums als Ganzes entsprechen muss. Gilt ein Geschäft z. B. als sehr teuer und widerspricht damit dem Gesamtkonzept, kann das dem Image des gesamten Einkaufszentrums schaden (Wolf, 1982, S. 118). Eine aktive Preispolitik der einzelnen Mieter, wie sie in den Innenstädten betrieben wird, erscheint für die Mieter eines Einkaufszentrums nicht wünschenswert. Dies könnte zu einem Preiskampf innerhalb des Einkaufszentrums führen, was der Idee eines Einkaufszentrums widerspräche, sich dem Kunden als einheitliches Gesamtbild zu präsentieren (Peemöller, 1973, S. 223 ff.).

### Servicepolitik

Die Servicepolitik kann viel zum positiven Image eines Einkaufszentrums beim Kunden beitragen. Vor allem die Serviceeinrichtungen eines Einkaufszentrums, die nicht direkt im Zusammenhang mit dem Warenabsatz stehen, haben einen starken Einfluss auf das positive Center-Image. Zu diesen Einrichtungen zählen z. B. Parkplätze, Rolltreppen, Aufzüge, Klimaanlage, Waschräume, Ruhebänke etc. Der Center-Manager muss bei seiner Arbeit beachten, dass es gerade diese Serviceeinrichtungen sind, die eine positive Einkaufsatmosphäre schaffen und das Einkaufen zum Erlebnis werden lassen (Wolf, 1982, S. 119). Aber auch die fachlich fundierte Beratung und die freundliche Bedienung in den Geschäften gehören zur erfolgreichen Servicepolitik eines Einkaufszentrums (Schliebe, 1998, S. 117).

### Kommunikationspolitik

Ein Einkaufszentrum kann einen optimalen *Branchenmix* und eine ansprechende Architektur haben und auch in sonstiger Hinsicht optimal den Kundenwünschen entsprechen - ist dies dem potentiellen Kunden nicht bekannt, weiß der Kunde eventuell noch nicht einmal von der Existenz des Einkaufszentrums, so wird das Center keinen Erfolg haben. Hier setzt die Kommunikationspolitik an. Ihre Aufgabe ist es, Informati-

onen über das Unternehmen zu vermitteln und den Empfänger dieser Informationen im Sinne des Marketings zu beeinflussen. Die Beeinflussung besteht darin, dass die Informationen mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten *kommuniziert* werden (Fritz/von der Oelsnitz, 2001, S. 184 f.). Welche kommunikationspolitischen Instrumente für das Marketing eines Einkaufszentrums eingesetzt werden, soll hier nachfolgend dargestellt werden.

Eines dieser Instrumente ist die *Werbung*. Für das Konzept eines Einkaufszentrums ist entscheidend, dass für das Center als Ganzes geworben wird. Von den so angezogenen Kundenströmen profitiert jeder einzelne Ladenmieter. Es ist daher nahe liegend, dass die Werbung für ein Einkaufszentrum einheitlich organisiert und durchgeführt und die entstehenden Kosten gemeinschaftlich getragen werden (Scholz, 1998, S. 810). Deshalb wird in den meisten Einkaufszentren – wie bereits unter 3.2 erwähnt - eine *Werbegemeinschaft* gegründet. Mit Abschluss des Mietvertrages wird der Mieter Mitglied der *Werbegemeinschaft* des Einkaufszentrums. Das Budget der *Werbegemeinschaft* setzt sich aus monatlichen Beiträgen der einzelnen Mieter zusammen. Für erfolgreiche Werbung wird viel Geld ausgegeben. So verfügt das *Phönix-Center* in Hamburg-Harburg, das im Herbst letzten Jahres eröffnete, über einen Werbeetat von 1,2 Millionen Euro (<http://www.abendblatt.de/daten/2005/01/13/386331.html>; abgerufen am 25.04.2005).

In Einkaufszentren, die von der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* betrieben werden, ist der Center-Manager automatisches Mitglied der Geschäftsführung der *Werbegemeinschaft* (Experteninterview Nr. 1, 2005). In anderen Fällen arbeitet er mit der Geschäftsführung eng zusammen (Experteninterview Nr. 2, 2005). Einmal im Jahr muss der Center-Manager den Mitgliedern der *Werbegemeinschaft* einen Rechenschaftsbericht vorlegen. Wie auch immer sich die organisatorische Position des Center-Managers bezüglich der *Werbegemeinschaft* darstellt, er übernimmt stets die komplette Kommunikationspolitik eines Einkaufszentrums. Diese Arbeit nimmt einen sehr großen Teil seiner täglichen Arbeitszeit ein, daher wird dieser Bereich hier ausführlich beschrieben (Experteninterviews Nr. 1 - 4, 2005). Die wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik, welche der Center-Manager anwendet, um ein positives Center-Image zu schaffen, sind die klassische *Werbung*, *Öffentlichkeitsarbeit* und *Event-Marketing*. Diese werden nachfolgend erklärt:

- **Werbung:** Die zielgerichtete Information und Beeinflussung von Menschen durch bestimmte *Werbemittel* wird als *Werbung* bezeichnet. *Werbemittel* können z. B. Zeitungsanzeigen, Hörfunk- und Fernsehspots, Plakate oder Werbriefe sein (Fritz/von der Oelsnitz, 2001, S. 185 ff.). Die befragten Center-Manager arbeiten in diesem Bereich alle mit einer Werbeagentur zusammen, die vor allem für den Bereich der Printmedien (= Zeitungen, Zeitschriften, Handzettel etc.) zuständig ist. Der Center-Manager ist bei der Konzeption einer Werbekampagne aber stets mit eingebunden. In einigen Bereichen ist er auch allein für die Durchführung zuständig.

So wird in den von der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* betriebenen Einkaufszentren einmal monatlich eine *Centerzeitung* mit der Tageszeitung an die Kunden im Einzugsgebiet verteilt. Die *Centerzeitung* des *Roland-Centers* in Bremen hat z. B. eine Auflage von 151.000 Exemplaren pro Ausgabe. Sie hat einen Umfang von 8 - 10 Seiten und enthält Berichte über die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG*, über die Mieter des *Roland-Centers* und über seine Besucher. In der *Centerzeitung* wird die Möglichkeit genutzt, dem Einkaufszentrum ein positives Image zu geben. Sie ist das wichtigste *Werbemittel* für *ECE-Center*. Für die Erstellung der Zeitung ist der Center-Manager zuständig (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Weitere Werbemittel, die von den Center-Managern in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur genutzt werden, sind u. a. Hörfunkspots und Zeitungsanzeigen (Experteninterview Nr. 1, 2005).

- **Öffentlichkeitsarbeit:** *Öffentlichkeitsarbeit* oder *Public Relations* (= PR) hat die Aufgabe, durch allgemeines Werben ein positives Erscheinungsbild des Unternehmens und öffentliches Vertrauen für das Unternehmen zu schaffen (Fritz/von der Oelsnitz, 2001, S. 192 f.).

Auch die Aufgabe der Präsentation des Einkaufszentrums nach außen zählt zu den Aufgaben des Center-Managers. Dazu muss er Kontakte zu unterschiedlichen Einrichtungen aufnehmen, halten und pflegen. Er muss persönliche Beziehungen zu Vereinen, Verbänden, Institutionen, Politik, Öffentlichkeit, Medien, Stadt und Wirtschaft aufbauen und dort überall das Center präsentieren. Ist ein City-Manager involviert, muss auch mit diesem Kontakt gepflegt werden (Experteninterviews Nr. 1 - 4, 2005). Der Center-Manager des *Ein-*

*kaufszentrums Wandsbek-Markt* in Hamburg engagiert sich darüber hinaus im Stadtteilmanagement und präsentiert auch hier sein Einkaufszentrum (Experteninterview Nr. 4, 2005).

- **Event-Marketing:** Das *Event-Marketing* kreiert erlebnisorientierte Inszenierungen von unternehmensbezogenen Ereignissen (Meffert, 2000, S. 685). Die Planung, Organisation und Durchführung von Aktionen in der Ladenstraße liegt allein in der Hand des Center-Managers und ist sehr zeitintensiv. Das Einkaufszentrum will sich durch Aktionen als „Marktplatz des Stadtteils“ darstellen. Um auch den Stammkunden eines Einkaufszentrums einen Anreiz zu geben, das Center häufig zu besuchen, muss immer wieder etwas Neues geboten werden. Die Kunden wollen nicht nur einkaufen, sondern auch etwas erleben. So werden z. B. Frühjahrs- und Weihnachtsaktionen, Radtouren oder Verkaufs- und Informationsveranstaltungen der Mieter vom Center-Manager organisiert. Fast jede Woche findet eine andere Aktion in den Einkaufszentren statt. Die Veranstaltungen werden in Jahresplänen organisiert. Im *Roland-Center* in Bremen dauert eine Aktion maximal neun Tage. So werden zwei Wochenenden mit einbezogen, an denen eine große Kundenzahl die Veranstaltungen besuchen kann. Es werden aber auch kurzfristigere Veranstaltungen, wie z. B. Modenschauen durchgeführt. Im *Einkaufszentrums Wandsbek-Markt* werden an ca. 48 Wochen pro Jahr Aktionen durchgeführt. Der Center-Manager organisiert sämtliche Veranstaltungen und ist auch für die Durchführung verantwortlich. Wird eine neue Aktion eröffnet, findet die Eröffnung meistens durch den Center-Manager statt. Damit die Kunden durch die Presse auch rechtzeitig von den Aktionen erfahren, gehört es außerdem zu den Aufgaben des Center-Managers, Presseinformationen zu schreiben und an die Presse herauszugeben (Experteninterview Nr. 1 – 4, 2005).

#### **4.1.6 Vertragsmanagement**

Ein Vertrag ist eine einvernehmliche Regelung von unterschiedlichen Interessen und Zielen. Voraussetzung für das Zustandekommen eines Vertrages sind Willenserklärungen der beiden Vertragspartner. Macht ein Vertragspartner ein Angebot, welches der andere Vertragspartner erklärterweise annimmt, ist ein Vertrag zustande gekommen (Falk, 2004, S. 891).

Das *Vertragsmanagement* befasst sich mit allen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Vertragsschluss stehen. Darüber hinaus umfasst es die Steuerung und Kontrolle des Vertrages über seine gesamte Laufzeit (Falk, 2004, S. 889 f.).

In Verbindung mit dem *Lebenszyklus* (siehe 3.4) eines Einkaufszentrums kommt es zu einer großen Anzahl von Vertragsabschlüssen, die gemanagt werden müssen (z. B. Verträge mit Grundstückseigentümern und Bauunternehmern).

In diesem Rahmen interessiert vor allem, welche Aufgaben im Bereich des *Vertragsmanagements* der Center-Manager hat. Da sich sein Arbeitsgebiet vor allem auf die Phase der *Nutzung* bezieht, handelt es sich bei den Vertragspartnern, mit denen der Center-Manager zu tun hat, vor allem um beauftragte Fremdfirmen sowie um die Mieter der Ladengeschäfte.

Das *Vertragsmanagement* lässt sich in unterschiedliche Phasen einteilen. Der Center-Manager ist vor allem in die Phasen *Vertragsverhandlung*- und *-organisation* sowie *Vertragsdurchführung* involviert.

Die Phase der *Vertragsverhandlung*- und *-organisation* bestimmt die Leitlinien des Vertrages, die später in der *Vertragsdurchführung* umgesetzt werden müssen (Falk, 2004, S. 889 f.).

Vor der Eröffnung eines Einkaufszentrums hat der Center-Manager in einigen Fällen die Aufgabe, ein Reinigungsunternehmen, ein Sicherheitsunternehmen, eine Werbeagentur und evtl. eine Firma, die für die Pflege der Grünpflanzen im Einkaufszentrum verantwortlich ist, zu beauftragen, mit denen er in der Nutzungsphase zusammenarbeiten wird (Experteninterview Nr. 1, 2005). Dabei richtet er sich meistens nach vorgegebenen Kriterien der Firmenzentrale (Experteninterview Nr. 3, 2005). Für die Aushandlung der Verträge selbst, ist die Rechtsabteilung der Firmenzentrale zuständig, der Center-Manager ist dabei jedoch mit eingebunden. Dies ist dadurch begründet, dass er für die anschließende *Vertragsdurchführung* mitverantwortlich ist.

So zählt es zu seinen Aufgaben, zu überprüfen, ob beispielsweise die mit der Reinigungsfirma vereinbarten Sauberkeitsstandards auch tatsächlich erfüllt werden. Dies geschieht während seines täglichen Rundganges durch das Center. Werden die vereinbarten Standards nicht erfüllt, muss der Center-Manager aktiv werden (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Die Haupttätigkeit im Bereich des *Vertragsmanagements* liegt in der Phase der *Vertragsdurchführung* in Bezug auf die Mietverträge der Ladeninhaber.

Zwar schaltet sich der Center-Manager häufig in die *Vertragsverhandlung* und –*organisation* mit ein, die Hauptrolle hierbei spielt jedoch der Vermietmanager, mit dem er eng zusammenarbeitet. Die Mieter schließen meistens Mietverträge über eine Laufzeit von zehn Jahren ab. Da der Center-Manager während dieses langen Zeitraumes als Hauptansprechpartner bei Wünschen, Fragen und Problemen fungiert, ist es wichtig, dass er die Mietverträge der einzelnen Mieter genau kennt. Aus diesem Grund liegt es in seinem eigenen Interesse, bereits bei den Verhandlungen dabei zu sein (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Der Mietvertrag regelt eine Vielzahl von Kriterien. Die Hauptaufgabe des Center-Managers im *Vertragsmanagement* besteht darin, zu kontrollieren, ob die vertraglich geregelten Bedingungen durch die Mieter eingehalten werden. Der Center-Manager muss dafür sorgen, dass die Vereinbarungen erfüllt werden, um so das erfolgreiche Konzept des Einkaufszentrums zu gewährleisten. Einige wichtige Punkte des Mietvertrages sollen hier kurz dargestellt werden.

Im Mietvertrag ist der **Mietzweck** vertraglich geregelt. Hier wird festgelegt, welche Art von Geschäft der Mieter betreiben wird. Auf dessen Einhaltung hat der Center-Manager zu achten. So ist es beispielsweise nicht möglich, dass ein im Mietvertrag definierter Textilist sein Konzept ändert und stattdessen z. B. Haushaltswaren verkauft. Dazu bedürfte es einer Änderung des Mietvertrages (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der mietvertraglich festgelegt wird, ist das **Sortiment** des Mieters. Hier muss nicht nur definiert werden, was der Mieter führen *darf*, sondern auch, was er führen *muss*. Die Einhaltung wird wiederum durch den Center-Manager bei seinen täglichen Centerrundgängen überprüft. Nur so kann der optimale *Branchenmix* des Einkaufszentrums sichergestellt werden (Vielberth, 1982, S. 288).

Der Mieter ist per Mietvertrag außerdem dazu verpflichtet, dass er sein Geschäft während der vertraglich vereinbarten **Öffnungszeiten** auch wirklich geöffnet hält (Vielberth, 1982, S. 288). Die gleichen Öffnungszeiten aller Geschäfte eines Einkaufszentrums sind ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Standorten. Deshalb muss durch intensive Kontrolle des Center-Managers sicher gestellt sein, dass der Kunde auch wirklich zu den vereinbarten Ladenöffnungszeiten die Geschäfte besuchen kann (Experteninterview Nr. 2, 2005).

Als ein weiterer wichtiger Punkt eines Mietvertrages muss die **Hausordnung** erwähnt werden. Der Mieter verpflichtet sich per Mietvertrag zur Einhaltung der Hausordnung des Einkaufszentrums. Der Mieter muss alles unterlassen, was die anderen Mieter beeinträchtigen könnte. Außerdem verpflichtet er sich, alles zu unterlassen, was die Sauberkeit und Funktionsfähigkeit des Einkaufszentrums beeinträchtigen könnte (Vielberth, 1982, S. 288). Es gehört zur Philosophie eines Einkaufszentrums, dass die Kunden bequem durch die Ladenstrasse bummeln und flanieren können. Um dies zu gewährleisten, ist in der Hausordnung häufig festgelegt, dass die Mieter keine Waren in der Ladenstrasse platzieren dürfen. Der Center-Manager muss darauf achten, dass dies durchgesetzt wird (Experteninterview Nr. 1, 2005).

#### **4.1.7 Beratung**

Betreiberesellschaften und Investoren eines Einkaufszentrums sind durch Umsatzmieten direkt vom Erfolg oder Misserfolg eines Mieters betroffen. Deshalb ist es wichtig, den Mieter bei seiner Geschäftskonzeption ggf. beratend zu unterstützen.

Zum Aufgabengebiet eines Center-Managers gehört auch die Beratung. Wie stark dieser Aspekt erfüllt wird, ist von Betreiberesellschaft zu Betreiberesellschaft unterschiedlich (Experteninterviews Nr. 1 – 4, 2005).

Mieter eines von *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* bewirtschafteten Einkaufszentrums, erwarten ein „Komplettpaket“ vom Center-Management. Dazu gehört auch die Beratung durch den Center-Manager (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Grundlage der Beratung sind die Umsatzzahlen eines Mieters. Während des ersten Jahres des Mietvertrages erhält der Center-Manager die Umsatzzahlen des Mieters monatlich, danach Quartalsweise. Die Besprechung der Zahlen findet in regelmäßigen *Mietergesprächen* statt, die der Center-Manager mit dem Mieter durchführt. Damit der Mieter sich darauf gründlich vorbereiten kann und für sich seine Umsatzzahlen aufbereitet, ist es wichtig, dass der Center-Manager den Termin für das Mietergespräch rechtzeitig vereinbart (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Zur Aufgabe des Center-Managers gehört ebenfalls, sich über die aktuellen durchschnittlichen Umsätze einer Branche stets zu informieren. Nur, wenn er die aktuellen Vergleichszahlen kennt, kann er die Zahlen seines Mieters im Kontext richtig beurteilen und ihn kompetent beraten (Experteninterview Nr. 3, 2005).



Sind die Umsatzzahlen sehr gut, wird analysiert, was der Mieter geändert hat. So können die erfolgreichen Maßnahmen für die Zukunft noch weiter optimiert werden. Sind die Umsatzzahlen schlecht, wird zunächst berücksichtigt, ob es sich dabei um einen aktuellen Branchentrend handelt. Dann besteht vielleicht noch kein Grund zur Unruhe. Ist dies jedoch nicht der Fall oder die Umsatzzahlen des Mieters sind bereits seit längerer Zeit nicht mehr zufrieden stellend, besteht Handlungsbedarf.

Dieser wird zunächst in Form von Beratung durch den Center-Manager vorgenommen. Der Center-Manager analysiert zunächst zusammen mit dem Mieter die gesamte Konzeption des Geschäftes. Dabei wird alles überprüft, was der Grund für die negativen Umsatzzahlen sein könnte. Hierzu zählen u. a. die Form und Stil des Ladenbaus. Ist er zu klein/zu groß, besteht Renovierungsbedarf usw. Auch die Anzahl der Mitarbeiter des Mieters wird kritisch überprüft und das Sortiment analysiert. Der gesamte Geschäftsentwurf wird kritisch hinterfragt.

Im Anschluss daran erarbeitet der Center-Manager zusammen mit dem Mieter einen Maßnahmenkatalog, den der Mieter umsetzen soll. Das Ergebnis einer Beratung durch den Center-Manager kann z. B. darin bestehen, dass der Mieter sein Ladengeschäft baulich umgestaltet oder dass er sein Sortiment umstellt (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Wichtig für die „Mieterpflege“ und damit auch für eventuelle Beratungsgespräche ist, dass der Center-Manager ständig den Kontakt zu seinen Mietern hält. Das ist vor allem auf seinen täglichen Rundgängen durch das Einkaufszentrum möglich. Hier erfährt er auch Informationen aus dem Privatbereich, die sich auf den Geschäftserfolg auswirken können. Gibt es beispielsweise Probleme mit der Generationsnachfolge und die Nachkommen eines Mieters wollen das von ihm aufgebaute Geschäft nicht weiterführen. Oder Mieter lassen sich scheiden und es ergibt sich die Frage, wer das gemeinsame Geschäft weiterführen soll. All diese Probleme kann der Center-Manager nur dann frühzeitig erkennen und entsprechend handeln, wenn er den Kontakt zu seinen Mietern pflegt (Experteninterview Nr. 2, 2005).

Abschließend muss angemerkt werden, dass es sich vermutlich meistens um die Individualisten unter den Einzelhändlern handelt, die die Beratung durch den Center-Manager in Anspruch nehmen. Filialisten haben meistens einen großen Konzern im Hintergrund, der diesen Bereich bereits abdeckt und haben daher wenig Bedarf an der beratenden Tätigkeit des Center-Managers.

In diesem Kapitel sind die Aufgabenfelder eines Center-Managers ausführlich dargestellt worden. Aus diesen Aufgaben soll im folgenden Kapitel ein Anforderungsprofil abgeleitet werden, das ein erfolgreicher Center-Manager benötigt.

## **4.2 Anforderungsprofil eines Center Managers**

Die Ausführungen in Kapitel 4.1 zeigen deutlich wie weit reichend die Aufgabenfelder eines Center-Managers sind. Erfolgreiches Center-Management erfordert einen qualifizierten Center-Manager. In diesem Kapitel soll nun aus den beschriebenen Aufgaben ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt werden.

Das Anforderungsprofil kann in zwei Bereiche unterteilt werden: zum einen in die erforderlichen **fachlichen Qualifikationen** und zum anderen in die so genannten **Softskills** ([http://www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/softskills/softskills.html? PARTNER=content](http://www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/softskills/softskills.html?PARTNER=content) abgerufen am: 20.05.2005).

Was sich hinter diesen Begriffen verbirgt und welche fachlichen Qualifikationen und *Softskills* ein Center-Manager benötigt, soll in diesem Kapitel dargestellt werden. Die ausgewählten Kriterien des Anforderungsprofils sind aus der Auswertung einiger Stellenanzeigen (siehe Anhang) für die Position des Center-Managers aber vor allem aus den geführten Experteninterviews abgeleitet.

### **4.2.1 Erforderliche fachliche Qualifikationen eines Center-Managers**

Ein Anforderungsprofil in diesem Bereich kann unterschieden werden in *Bildungsprofil*, *Berufserfahrungsprofil* sowie einige *ergänzende Profilkomponenten* (Weuster, 2004, S. 40).

#### Das Bildungsprofil eines Center-Managers

Das *Bildungsprofil* setzt sich aus dem **Schulprofil**, dem **Berufsausbildungsprofil**, dem **Studienprofil**, sowie dem **Kenntnis- und Weiterbildungsprofil** zusammen (Weuster, 2004, S. 41 ff.).

Das **Schulprofil** spielt eher bei der Auswahl von künftigen Auszubildenden eine Rolle und wird deshalb hier nicht weiter beschrieben (Weuster, 2004, S. 41).

Das **Berufsausbildungsprofil** gibt an, ob und wenn, welche Berufsausbildung für die Aufgabe erforderlich ist (Weuster, 2004, S. 42). Eine spezifische Berufsausbildung ist für die Position als Center-Manager nicht zwingend erforderlich, wenn stattdessen ein Hochschulstudium absolviert wurde. Ist dies nicht der Fall, sollte eine Berufsausbildung im Einzelhandel nachgewiesen werden können. Eine vorherige Berufsausbildung in dieser Branchen mit einem anschließenden Hochschulstudium sind Idealvoraussetzungen für die Position als Center-Manager (Experteninterview Nr. 1 - 4, 2005).

Das **Studienprofil** gibt an, welche Form eines Hochschulabschlusses erforderlich ist (Weuster, 2004, S. 42 f.). Ein Hochschulstudium ist für die Position als Center-Manager nicht zwingend erforderlich, wenn eine Berufsausbildung im Einzelhandel absolviert und im späteren Berufsleben bereits Führungspositionen in dieser Branche bekleidet wurden.

Für den Einstieg als Trainee (siehe 4.3) ist ein Hochschulstudium allerdings Voraussetzung. Erforderlich ist ein Studienabschluss in den Fächern BWL, VWL, Immobilienwirtschaft oder ein anderes Studium mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt. Ob das Studium an einer Fachhochschule oder an einer Universität absolviert wurde, spielt keine Rolle (Experteninterviews Nr. 1-4, 2005).

Das **Kenntnis- und Weiterbildungsprofil** beinhaltet die für die Position erforderlichen Fachkenntnisse und ggf. in Weiterbildungsmaßnahmen erworbene zusätzliche Kenntnisse (Weuster, 2004, S. 43 f.).

*„Der Center-Manager ist ein Generalist und in einigen Bereichen ein Spezialist“ (Experteninterview Nr. 1, 2005).*

Ein Center-Manager muss Spezialist im Bereich der **Betriebswirtschaft** sein. Wichtig sind hier u. a. Kenntnisse in den Bereichen **Vertrieb** und **Planung und Controlling**. Diese Grundvoraussetzungen benötigt er z. B. für die Budgetplanung und –kontrolle. Besonders für die Auswertung von Statistiken benötigt er ein gutes **Zahlenverständnis**. Sehr wichtig sind auch **Marketing-Kenntnisse**, um das Einkaufszentrum erfolgreich am Markt zu positionieren, sowie Kenntnisse im Bereich **Marktforschung**. Weiterhin benötigt ein Center-Manager **juristische Grundkenntnisse**

für die Verhandlung und den Umgang mit Mietpartnern, sowie ein **technisches Grundverständnis** für die technische Instandhaltung des Einkaufszentrums. Ein sicherer Umgang mit **gängiger Software** (MS-Office-Programme) gehört selbstverständlich ebenfalls zum Anforderungsprofil eines Center-Managers. Außerdem benötigt er gute **Englischkenntnisse** in Wort und Schrift z. B. für die Korrespondenz und Verhandlungen mit ausländischen Mietparteien.

#### Das Berufserfahrungsprofil eines Center-Managers

Das *Berufserfahrungsprofil* gibt an, ob einschlägige Berufserfahrung für die Position unabdingbar ist. Es wird unterteilt in Positions- und **Funktionserfahrung**, **Aufgabenerfahrung** und die **Unternehmens- und Branchenerfahrung**.

Die **Positions- und Funktionserfahrung** benötigt vor allem ein Quereinsteiger, also ein Bewerber ohne Hochschulstudium. Er muss auf jeden Fall bereits in einer leitenden Position tätig gewesen sein, um als Center-Manager erfolgreich sein zu können. Das Kriterium **Aufgabenerfahrung** ist ebenfalls vor allem für Quereinsteiger erforderlich. Sie sollten bereits Erfahrung mit Managementaufgaben in ihrer vorherigen Funktion gesammelt haben.

**Unternehmens- und Branchenerfahrung** stellt für Bewerber für eine Trainee-Stelle als Center-Manager einen sehr großen Vorteil dar. Erfahrungen im Einzelhandel – z. B. durch eine Nebentätigkeit während des Studiums in diesem Bereich - sind hier besonders gewünscht. Quereinsteiger müssen auf jeden Fall gute Kenntnisse der Einzelhandelsbranche durch ihre Berufserfahrung in diesem Bereich vorweisen können.

#### Ergänzende Profilkomponenten eines Center-Managers

Zu den ergänzenden Profilkomponenten eines Center-Managers zählt u. a. seine **zeitliche Verfügbarkeit**. Ein wichtiger Aspekt für den Stelleninhaber kann sein, dass die Arbeitszeit in ihrem Umfang von der normalen Arbeitszeit abweicht (Weuster, 2004, S.53). Die Arbeit eines Center-Managers ist auf jeden Fall sehr zeitintensiv. Häufig ist er sechs Tage pro Woche in seinem Einkaufszentrum anzutreffen und bis zu zwölf Stunden pro Tag im Einsatz. Ist der Center-Manager bereits bei der *Bauphase* eines Objektes dabei, so kann die Wochenstundenzahl in dieser Zeit bis zu 100 Stunden betragen (Experteninterviews 1 - 4, 2005).

Ein weiteres Kriterium der ergänzenden Profilkomponenten ist die **Reisebereitschaft**. Ein Bewerber muss willens und in der Lage sein, längere Reisen und Abwesenheitszeiten in Kauf zu nehmen (Weuster, 2004, S. 53). Dies trifft auch auf das Profil des Center-Managers zu. Er muss häufig zu Terminen und Konferenzen z. B. mit der Zentrale reisen (Experteninterviews Nr. 1 - 4, 2005).

Auch die **Räumliche Mobilität** ist ein wichtiges Kriterium. Gerade während der Ausbildungszeit reist ein Center-Manager durch das Bundesgebiet zu verschiedenen Stationspunkten. Aber auch als erfolgreicher Center-Manager ist eine Verweildauer von 3 – 5 Jahren pro Objekt vorgesehen. Das setzt eine sehr große Mobilität voraus (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Außerdem muss ein Center-Manager den **physischen und psychischen Belastungen**, die die Arbeit im Center-Management u. a. durch die langen Arbeitszeiten, mit sich bringt, gewachsen sein (Experteninterview Nr. 2, 2005).

#### 4.2.2 Softskills

Neben den eben dargestellten Qualifikationsanforderungen spielen die *Soft Skills* für das Anforderungsprofil einer Position eine immer größer werdende Rolle. Eine Definition des Begriffes *Softskills* fällt jedoch schwer. Als *Softskills* können alle die Eigenschaften und Kompetenzen eines Bewerbers bezeichnet werden, welche über die fachliche Qualifikation hinausgehen (<http://www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/soft-skills/softskills.html?PARTNER=content>; abgerufen am: 20.05.2005).

Die Bedeutung dieser Eigenschaften und Kompetenzen bei der Auswahl eines Bewerbers, nimmt für die Personalentscheidenden immer mehr zu. So hat eine aktuelle Umfrage der Bundesagentur für Arbeit erfragt, welche „weichen Faktoren“ Personaler bei Kandidaten am meisten schätzen. Mit 57 % stand dabei Teamfähigkeit, gefolgt von Kommunikationstalent (41 %) auf der Prioritätenliste ganz oben ([http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/bm\\_artikel/bmpara/1012/bmpara/415254205374616e64617264/id/127/id/111128/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/index.html](http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/bm_artikel/bmpara/1012/bmpara/415254205374616e64617264/id/127/id/111128/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/index.html) abgerufen am: 20.05.2005).

Welche *Softskills* ein Center-Manager haben sollte, wird in diesem Teilkapitel beschrieben. Die Auswahl begründet sich ebenfalls, wie die Auswahl der Qualifikationsanforderungen, durch die Einschätzung der befragten Experten sowie die ausgewerteten Stellenanzeigen. Die Reihenfolge der genannten Kriterien stellt keine Rang-

folge dar. Eine Einteilung der erforderlichen *Soft Skills* nach Priorität ist schlecht möglich.

*„Centermanager ist kein Beruf sondern eine Lebenseinstellung“.*

(Experteninterview Nr. 3, 2005).

Diese Aussage der Center-Managerin des *Roland-Center* Bremen macht deutlich, dass die Arbeit im Center-Management vor allem viel **Engagement** erfordert (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Gerade für die Aufgabe des *Vermietmanagements* (siehe 4.1.2) benötigt der Center-Manager sicheres und zielgerichtetes **Verhandlungsgeschick**. Handelt es sich bei den Verhandlungspartnern um internationale Konzerne, benötigt der Center-Manager daneben außerdem auch **interkulturelle Kompetenz**. Diese kann ggf. auch für den Umgang mit ausländischem Personal der beauftragten Fremdfirmen wichtig sein (Koerver, 1997, S. 510).

Als absolute Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Center-Managers kann die **Teamfähigkeit** bezeichnet werden. Der Center-Manager wechselt häufig den Standort und muss dann ein ihm noch unbekanntes Team führen und muss dann in der Lage sein, von dem Wissen des Teams zu profitieren. Das setzt Teamfähigkeit voraus (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Aufgrund seiner zentralen Stellung muss der Center-Manager in der Lage sein, ein Team zu führen. Neben der **Führungskompetenz** benötigt er außerdem **Durchsetzungsfähigkeit** (z. B. bei Interessenskonflikten mit Mietern oder Besuchern) (Experteninterview Nr. 4, 2005).

Außerdem muss er in der Lage sein, selbständig zu arbeiten. Die **selbständige Arbeitsweise** ist erforderlich, da in den meisten Fällen kein Ansprechpartner vor Ort ist und der Center-Manager alleine schnell Entscheidungen treffen muss.

Eine weitere wichtige Anforderung an das Profil eines Center-Managers ist die **Flexibilität**. Diese besteht zum einen darin, dass der Center-Manager, wie bereits erwähnt, örtlich flexibel sein muss. Zum anderen muss er in der Lage sein, sich schnell und flexibel auf neue Situationen einzustellen. Das Spektrum reicht z. B. vom Empfang mit dem Bürgermeister über ein Mietergespräch aufgrund schlechter Umsatzzahlen, bis hin zur Erteilung eines Hausverbotes für einen Besucher. Jedes mal

muss der Center-Manager hier schnell und flexibel reagieren (Experteninterview Nr. 1 + 2, 2005).

Der Center-Manager ist den ganzen Tag mit den unterschiedlichsten Menschen konfrontiert und benötigt dazu ausgeprägtes **Kommunikationstalent**.

Für die Konzipierung von neuen Events und Marketingaktivitäten sind **Kreativität** und **Organisationstalent** des Center-Managers besonders wichtig.

Abschließend ist anzumerken, dass sämtliches Tun und Handeln des Center-Managers auf der Basis der **Dienstleistungsmentalität** beruhen muss. Der Kunde muss stets im Mittelpunkt des Geschehens stehen.

Nachdem in diesem Kapitel das Anforderungsprofil des Center-Managers beschrieben worden ist, erfolgt im nächsten Kapitel ein Überblick über die Weiterbildungsmöglichkeiten zum Center-Manager in Deutschland.

### ***4.3 Weiterbildung zum Center-Manager***

Einen einheitlichen Weg oder typischen Werdegang für das Berufsbild des Center-Managers gibt es in Deutschland nicht. Es handelt sich bei der Berufsbezeichnung „Center-Manager“ auch nicht um einen staatlich anerkannten Titel. Der Beruf des Center-Managers ist weder durch eine Berufsausbildung noch durch ein Studium an einer Fachhochschule oder Universität in Deutschland erlernbar. Dies ergaben Nachfragen bei der Handelskammer Hamburg, Recherchen in Bibliotheken und im Internet, sowie die durchgeführten Experteninterviews.

Die Frage, wie man Center-Manager werden kann, ist nicht allgemeingültig zu beantworten. Es muss unterschieden werden zwischen der Weiterbildung von Hochschulabsolventen auf der einen Seite und bereits im Handel tätigen Führungskräften auf der anderen Seite, die beide Center-Manager werden können (Experteninterview Nr. 2, 2005).

Die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* hat für die Ausbildung ihrer Center-Manager ein eigenes Kolleg gegründet. Hier gibt es unterschiedliche Levels des Berufseinstieges für Center-Manager (Experteninterview Nr. 1, 2005).

Die *ebs Immobilienakademie* hat in Zusammenarbeit mit dem *German Council Of Shopping Centers* (siehe 5.1) ein berufsbegleitendes Studium konzipiert, das mit dem Titel *Certified Shopping Center Manager (ebs/GCSC)* abschließt

(<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/index.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

In diesem Kapitel werden zunächst die Ausbildungs- und Berufseinstiegsmöglichkeiten bei *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* dargestellt (4.3.1). Im Anschluss daran wird das Konzept des Aufbaustudienganges der *ebs Immobilienakademie* vorgestellt (4.3.2).

#### 4.3.1 Ausbildungsprogramm zum Center-Manager der ECE Projektmanagement GmbH & Co KG

Der Marktführer im Bereich Center-Management in Deutschland, die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG*, betreibt als einziges Unternehmen in dieser Branche ein eigenes Kolleg für die Ausbildung seiner Center-Manager. Das Ausbildungsprogramm beinhaltet mehrere Stufen. Auf welchem Level der Center-Manager in das Ausbildungsprogramm einsteigt, richtet sich nach seinen Vorkenntnissen (Experteninterviews Nr. 1, 3, 4, 2005) (siehe Abb. 15).

	Ausbildungsphasen		
	1. Stufe:	2. Stufe:	3. Stufe:
Titel:	„Center-Manager Trainee“	„Center-Manager zur Ausbildung“	„Center-Manager zur Einarbeitung“
Voraussetzungen:	Hochschulstudium: BWL, VWL, Immobilienwirtschaft	Vorheriges Trainee-Programm; oder Quereinsteiger aus dem Einzelhandel mit Führungserfahrung	1. + 2. Stufe absolviert; oder bereits weitreichende Einzelhandelserfahrung vorhanden
Dauer:	12 - 18 Monate	Flexibel; ca. 2 Jahre	Flexibel
Ausbildungsinhalte:	Zusammenhänge/Abläufe eines Centers kennen lernen; mögliche Ausbildungsstationen: Sekretariat, Kundeninformation, Parkhausbüro, Haustechnik etc.; Mitarbeit bei Sonderaktionen; Theorie: Kolleg I	Immer mehr selbstständige Aufgaben; Theorie: Kolleg II	Noch mehr eigenverantwortliche Aufgaben

Abb. 15: Ausbildungsstufen des ECE-Center-Manager-Kollegs

Quelle: eigen erstellt, in Anlehnung an Experteninterviews Nr. 1, 3, 4, 2005.



Die erste Stufe des Ausbildungsprogramms richtet sich an Hochschulabsolventen aus wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, wie z. B. BWL, VWL oder Immobilienwirtschaft.

Ein großer Pluspunkt für die Bewerbung als *Center-Manager Trainee* sind bereits vorhandene Erfahrungen im Einzelhandel. Diese können durch eine Berufsausbildung, Praktika oder Nebenjobs neben dem Studium erworben worden sein. Bevor es zum Abschluss eines Arbeitsvertrags kommt, muss der Trainee-Bewerber eine Runde von drei Vorstellungsgesprächen bestehen. Diese haben jedes Mal nur ein Ziel: herauszufinden, ob der Bewerber für die anspruchsvolle Position des Center-Managers wirklich geeignet ist.

Hat der Bewerber überzeugt, so beginnt er seine Ausbildung als *Center-Manager Trainee*. Er erhält zunächst einen befristeten Arbeitsvertrag für die Dauer dieser ersten Ausbildungsphase, die 12 - 18 Monate umfasst. Die Vergütung beträgt € 3.100 pro Monat.

Während dieser ersten Ausbildungsstufe ist der *Trainee* in verschiedenen *ECE-Centern* im gesamten bundesdeutschen Gebiet stationiert. Durch die praktische Arbeit vor Ort lernt er die Abläufe und Zusammenhänge eines Einkaufszentrums kennen. Um sich ein genaues Bild über die Strukturen zu machen, die er später selbstständig managen soll, gilt die Devise „learning by doing“. Und so gehört auch die Arbeit im Sekretariat, an der Kundeninformation, im Parkhausbüro oder bei der Haustechnik zu den Ausbildungsstationen eines *Trainees*. Außerdem wirkt der *Trainee* bereits an einigen Sonderaktionen mit, wie z. B. *erster Spatenstich* oder *Grundsteinlegung* eines neuen Centers.

Parallel zur praktischen Ausbildung findet auch eine theoretische Ausbildung des *Trainees* im firmeninternen *ECE-Center-Manager-Kolleg* in der Hamburger Zentrale statt. Das *Kolleg I* während der 1. Ausbildungsphase umfasst insgesamt sechs Seminare, die jeweils drei Tage dauern. Die *Kollegs* werden von internen Dozenten, z. B. von erfahrenen Center-Managern/Bereichsleitern oder Mitarbeitern aus der Personalabteilung, durchgeführt. Diese vermitteln den theoretischen Hintergrund der Aufgaben eines Center-Managers. Die genauen Studieninhalte konnten von der Verfasserin nicht in Erfahrung gebracht werden. Das *Kolleg* ist nicht nur für die theoretische Ausbildung von Bedeutung. Vielmehr lernt der angehende Center-Manager Kollegen kennen und kann so bereits viele wichtige Kontakte als Grundstock für das später so wichtige Networking knüpfen.

Die Anzahl der weiblichen *Trainees* ist mittlerweile höher als die Anzahl der männlichen.

Die zweite Stufe der Ausbildung trägt den Titel *Center-Manager zur Ausbildung*. Voraussetzung hierfür ist entweder das vorher erfolgreich absolvierte Trainee-Programm oder Berufserfahrung im Einzelhandel mit Führungserfahrung. Die Führungserfahrung kann beispielsweise als Filialleiter im Einzelhandel erworben worden sein.

Die Dauer der zweiten Ausbildungsstufe ist flexibel und kann bis zu zwei Jahre betragen. Ist ein „Quereinsteiger“ bereits sehr berufserfahren, dauert für ihn die zweite Stufe ca. sechs Monate.

Ab der zweiten Ausbildungsstufe erhält der *Center-Manager zur Ausbildung* einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Ausbildungsinhalte entsprechen denen der ersten Ausbildungsstufe. Es kommen aber zusätzlich immer mehr eigenverantwortliche Aufgaben hinzu. Der theoretische Part wird durch das *Kolleg II* abgedeckt, das vier Seminare à drei Tage umfasst. Auch während der zweiten Stufe wird man an unterschiedlichen Standorten in Deutschland eingesetzt und nimmt an Sonderaktivitäten teil.

Die dritte Stufe nennt sich *Center-Manager zur Einarbeitung*. Ihre Dauer ist flexibel. Voraussetzung sind die bereits erfolgreich durchlaufenen Stufen 1 + 2. Außerdem können Quereinsteiger mit weitreichender Einzelhandelserfahrung auf dieser Stufe einsteigen, dazu zählen z. B. Leiter eines Warenhauses.

Wenn das Ausbildungsprogramm erfolgreich durchlaufen wurde, leitet man als *Kommissarischer Center-Manager* ein kleines Objekt. Diese Probephase dauert 6 - 12 Monate. Wird die Probephase erfolgreich bestanden, folgt die Ernennung zum *Bestätigten Center-Manager*. Der Einsatz in den Einkaufszentren erfolgt dann über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren.

Die Darstellung des Ausbildungssystems der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* erfolgte auf Grundlage der Experteninterviews Nr. 1, 3, 4, 2005.

Welche weiteren Aufstiegschancen es bei der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* gibt, wird in Kapitel 5.3 beschrieben.

### 4.3.2 Berufsbegleitendes Intensivstudium Handelsimmobilien der ebs Immobilienakademie

Die *ebs Immobilienakademie* führt in Kooperation mit dem *German Council Of Shopping Centers* (siehe 5.1) ein berufsbegleitendes *Intensivstudium Handelsimmobilien* durch.

Das Ziel des Aufbaustudiums ist die Vermittlung von immobilienwirtschaftlichem Fachwissen sowie handelsbezogenen Spezialkenntnissen über die Entwicklung und das Management von einzelhandelsgenutzten Immobilien (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/index.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

Das Studium richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft, die sich mit der einzelhandelsgenutzten Immobilie befassen. Es wurde vor allem für Center-Manager, Entwickler, Berater und Makler, aber auch für City-Manager konzipiert (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/zulassung.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

Die Studieninhalte beschäftigen sich mit den Erscheinungsformen der einzelhandelsgenutzten Immobile in Form von Ladenpassagen, Einkaufsgalerien, innerstädtischen Einkaufszentren und Shopping-Center vor den Toren der Städte.

Durch zahlreiche Exkursionen zu verschiedenen Handelsimmobilien soll ein Überblick über das Center-Management und seine Möglichkeiten vermittelt werden. Die in der Theorie behandelten Problemstellungen werden durch die Exkursionen zu verschiedenen Center vor Ort illustriert und Problemlösungen analysiert (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/inhalte.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

<b>Modulbezeichnung:</b>	<b>Dauer:</b>
Grundlagen der Handelswirtschaft	2,5 Tage
Grundlagen der Immobilienökonomie	2,5 Tage
Projektentwicklung, Architektur und Design für Handelsimmobilien	4 Tage
Center-Management	4 Tage
Entwicklung und Trends für Handelsimmobilien	1,5 Tage
Center-Management an Beispielobjekten	2,5 Tage

**Abb. 16: Studienbausteine des Intensivstudiums Handelsimmobilien der ebs Immobilienakademie**

Quelle: eigen erstellt; in Anlehnung an <http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/inhalte.htm>; abgerufen am: 17.05.2005.

Die Vorlesungen werden von Dozenten aus Wissenschaft und Immobilienpraxis abgehalten. Die Studienbausteine sind in sechs Module gegliedert, die sich berufsbeleitend über 18 Tage (+ zwei Prüfungstage) in fünf Monaten verteilen. Neben der Zeit für eigenständiges Lernen sind Präsenzzeiten in vier Blockphasen von je vier bis fünf Tagen im Studienprogramm enthalten.

Nach erfolgreich abgelegten Prüfungen ist der Absolvent berechtigt, den international anerkannten Titel *Certified Shopping Center Manager (ebs/GCSC)* zu tragen (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/index.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

Über die Zulassung eines Bewerbers entscheidet der wissenschaftliche Leiter des *Intensivstudiums Handelsimmobilien* (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/zulassung.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

Für das *Intensivstudium Handelsimmobilien* wird eine Studiengebühr von € 7.950 zzgl. Mehrwertsteuer erhoben (<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/Hi/preise.htm>; abgerufen am: 17.05.2005).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die meisten ausgebildeten Center-Manager ihre Ausbildung durch die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* erhalten (Experteninterview Nr. 3, 2005). Die Mitbewerber im Bereich Center-Management werben die dort ausgebildeten Center-Manager häufig ab. So hat der Center-Manager des *QUARREE Einkaufszentrum Wandsbek-Markt* zunächst eine Ausbildung bei *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* durchlaufen und wurde später von einer anderen Betreibergesellschaft über einen Headhunter für seine jetzige Position abgeworben (Experteninterview Nr. 4, 2005).

Es bestehen aber auch sehr gute Einstiegschancen als Center-Manager für führungserfahrene Bewerber aus dem Einzelhandel, die sich das Aufgabenfeld eines Center-Managers durch „Learning on the Job“ aneignen. Die Center-Managerin des *Weserpark Bremen* hat als Quereinsteigerin über den Beruf der Sekretärin, dann als Assistentin einer Tageszeitung, später als Wahlkampforganisatorin eines Bundestagsabgeordneten und als Managerin eines Entertainment-Centers schließlich die komplexe Aufgabe als Center-Managerin erhalten (Experteninterview Nr. 2, 2005).

Es lässt sich ein Trend zum Berufseinstieg als Trainee auch in anderen Unternehmen als der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* feststellen. So sucht beispielsweise die *H.F.S. HYPO-Fondsbeteiligungen für Sachwerte GmbH* einen *Junior-Centermanager-Trainee* (<http://www.jobscout24.de/Stellenangebote/JobAngebot-EintragFrame.asp?ID=162117&SAID=162117&SUCH=Junior-Centermanager&FROM=>; abgerufen am: 17.05.2005).

Auch die *Metro Group Asset Management* bietet den Einstieg ins Center-Management als *Junior-Center-Managerin* an, der unter Anleitung eines erfahrenen Center-Managers auf die eigenverantwortliche Übernahme eines Einkaufszentrums vorbereitet ([http://www.metro-mam.de/karriere/kar\\_bp\\_centermanager.htm](http://www.metro-mam.de/karriere/kar_bp_centermanager.htm); abgerufen am 18.05.2005).

Die Einrichtung eines eigenständigen Studienganges Center-Management oder eines Aufbaustudiums Center-Management an einer deutschen Hochschule in absehbarer Zukunft ist eher unwahrscheinlich. Dazu wäre der Bedarf an Center-Managern in Deutschland wohl nicht hoch genug (Experteninterview Nr. 4, 2005).

In diesem Kapitel wurden zunächst die Aufgabenfelder des Center-Managers ausführlich beschrieben (siehe 4.1). Im Anschluss daran wurde aus den Aufgaben das Anforderungsprofil eines Center-Managers abgeleitet (siehe 4.2). Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung der Weiterbildungsmöglichkeiten zum Center-Manager in Deutschland (siehe 4.3). Im folgenden Kapitel wird die Marktsituation des Center-Managements in Deutschland betrachtet.

## **5. Die Marktsituation des Center-Managements in Deutschland**

Aktuelle Zahlen zur Marktsituation des Center-Managements in Deutschland zu finden ist schwierig, da es zum Teil widersprüchliche Angaben gibt. Um im Rahmen dieser Diplomarbeit dennoch einen Überblick über die derzeitige Marktsituation geben zu können, hat die Verfasserin sich nach eingehenden Recherchen zur Verwendung der nachfolgenden Angaben entschlossen.

Gemäß einer Erhebung des *Instituts für Gewerbezentren* vom März 2003 gibt es in Deutschland **455 Shopping-Center**, die eine **Geschäftsfläche von mindestens 8.000 m<sup>2</sup>** aufweisen. Die **gesamte Geschäftsfläche** dieser Shopping-Center beläuft sich auf eine Größe von rund **11,357 Mio. m<sup>2</sup>** (Falk, 2004, S. 765). Eine Nachfrage beim *German Council Of Shopping Centers e. V.* (siehe 5.1) hat ergeben, dass es in Deutschland aktuell ca. **320 Center** mit einer jeweiligen **Geschäftsfläche von mehr als 10.000 m<sup>2</sup>** gibt. Diese verfügen alle über ein eigenes Center-Management. Hinzu kommen ca. 70 kleinere Center, die wahrscheinlich auch einen eigenen Center-Manager einsetzen. Darüber kann das *German Council Of Shopping Centers e. V.* allerdings keine gesicherte Auskunft geben, da diese Einkaufszentren dort nicht in der Statistik erfasst werden (*GCSC e. V.*, Riese, per Mail an die Verfasserin dieser Arbeit, 19.05.05). Ebenfalls auf Angaben des *German Council Of Shopping Centers e. V.* stützt sich die Information, dass in Deutschland von ca. **10 - 15 größeren Firmen** die Dienstleistung **Center-Management angeboten** wird. Hinzu kommen noch weitere kleine Unternehmen, die lediglich 1 - 3 Center betreuen (*GCSC e. V.*, Riese, per Mail an die Verfasserin dieser Arbeit, 19.05.05).

Eine Übersicht der größten Betreibergesellschaften von Shopping-Centern in Deutschland (Stand: 2000) zeigt die nachfolgende Tabelle. Bereits im Jahr 2000 war laut Tabelle die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* Marktführer unter den Betreibergesellschaften in Deutschland. Im Anschluss an die Übersicht (siehe Abb. 17) wird deshalb auf dieses Unternehmen näher eingegangen.

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

**Abb. 17: Die größten Betreibergesellschaften von Shopping-Centern in Deutschland (Stand: 2000)**

Quelle: in Anlehnung an Hahn, 2002, S. 154, Tab. 32

Wie bereits erwähnt, ist der derzeitige Marktführer auf dem Gebiet der Betreibergesellschaften von innerstädtischen Shopping-Centern die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* aus Hamburg. Die Gesellschaft wurde vor fast 40 Jahren von Prof. Dr. Werner Otto, dem Gründer des Versandhandelsunternehmens *Otto Versand*, ins Leben gerufen (<http://www.faz.net/s/RubEEA0C7B62FCD44BF9E9BC78CDA1E1A8>

3/Doc~EEA3DA522E47C40DBBE4E1A20A1ED4865~ATpl~Ecommon~Scontent.html; abgerufen am: 17.05.2005).

In Deutschland werden durch die *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* mehr als 60 Shopping-Center betreut. Zusammen mit Einkaufszentren in anderen europäischen Ländern beläuft sich die Zahl der bewirtschafteten Objekte mittlerweile auf insgesamt 80 Einkaufszentren. Erklärtes Ziel des Unternehmens ist die Erweiterung auf insgesamt 100 Einkaufszentren (<http://www.ece.de/de/news/content1st.jsp?id=162>; abgerufen am: 17.05.2005).

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation des Center-Managements in Deutschland zu geben. Zunächst wird dazu der Interessenverband der einzelhandelsorientierten Gewerbeimmobilien- und Shopping-Center-Branche *German Council Of Shopping Centers e.V. (GCSC e. V.)* vorgestellt (siehe 5.1). Daran schließt sich ein Blick auf die zukünftigen Trends und Perspektiven von Einkaufszentren in Deutschland an (siehe 5.2). Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Berufsperspektiven im Center-Management ab (siehe 5.3).

### **5.1 Der Interessenverband German Council Of Shopping Centers e. V. (GCSC e. V.)**

Unter dem Namen *German Council Of Shopping Centers e.V. (GCSC e. V.)* haben sich Unternehmen aus den Bereichen Handelsimmobilien, Handel, Entertainment, Kreditwirtschaft, Marketing und insbesondere dem Management von Einkaufszentren zu einem Interessenverband zusammengeschlossen (Sailer, 2001, S. 129).

Der *GCSC e. V.* wurde im Juli 1993 gegründet und zählt mittlerweile über 500 Mitglieder namhafter Managementgesellschaften. 25 % der Mitglieder sind Einzelhandelsunternehmen ([http://www.gcsc.de/news/Shoppingcenter\\_weiter\\_auf\\_Wachstumskurs.htm](http://www.gcsc.de/news/Shoppingcenter_weiter_auf_Wachstumskurs.htm); abgerufen am: 18.05.2005).

Die Mitglieder nutzen den *GCSC e. V.* zum Erfahrungsaustausch und als Diskussionsplattform aktueller Themen. Den Mitgliedern stehen verschiedene Aktivitäten und Dienstleistungen zur Verfügung.

- Auf regionalen Treffen werden Shopping-Center und andere Handelsimmobilien besichtigt. So besteht die Möglichkeit des Ideenaustausches sowie Aufbau und Pflege von Geschäftskontakten.



- Es werden regelmäßig Treffen der *German Council Foren* u. a. zu den Themen Architektur, Recht und Beratung, Marketing, Center-Management und Facility-Management organisiert.
- Der *GCSC e. V.* ist Organisator des *German Council Congress*, der im Jahr 2004 zum vierten Mal stattfand. Dort trafen sich 300 Teilnehmer aus Handel und Immobilienwirtschaft zu Präsentationen und Diskussionsrunden, die alle unter dem Motto „Europa handelt: Retail International diskutiert“ standen.
- Für Mitglieder des *GCSC e. V.* werden Fachstudienreisen ins Ausland angeboten.
- In Zusammenarbeit mit der *European Business School (ebs) Immobilienakademie GmbH* bietet der *GCSC e. V.* Weiterbildungsstudiengänge an (siehe 4.3.2).
- Mehrmals pro Jahr erscheint die Mitgliederzeitung *German Council Report*. Hier werden aktuelle Trends und Entwicklungen im nationalen und internationalen Shopping-Center-Geschäft diskutiert, Termine von Centereröffnungen, Umstrukturierungen, Erweiterungen und Veranstaltungen bekannt gegeben und Sonderthemen behandelt (*German Council Report*, Herbst 2004, S. 114 f.).

Der europäische Dachverband – *ECSC* - hat seinen Sitz in London, der *International Council Of Shopping Centers (ICSC)* hat seinen Sitz in New York (Sailer, 2001, S. 129). Mit beiden Einrichtungen arbeitet der *GCSC e. V.* zusammen und steht in enger Verbindung (*German Council Report*, Herbst 2004, S. 115).

Der *GCSC e. V.* stellt eine wichtige Kommunikationsplattform in Deutschland für Unternehmen der Branche dar. Im September 2004 wurde das 500. Mitglied begrüßt. Ziel ist es, dem *GCSC e. V.* als Interessenverband der einzelhandelsorientierten Gewerbeimmobilien- und Shopping-Center-Branche, ein stärkeres öffentliches und politisches Gewicht zu verleihen. Er soll zum *Center Of Competence* für Grundsatzfragen der Shopping-Center-Industrie werden (*German Council Report*, Herbst 2004, S. 109).

## **5.2 Zukünftige Trends und Perspektiven von Einkaufszentren in Deutschland**

Bei der Betrachtung der zukünftigen Trends und Perspektiven von Einkaufszentren in Deutschland können mehrere Aspekte unterschieden werden. Vor allem gilt es, die Punkte *Wachstum der Anzahl von Einkaufszentren, EU-Osterweiterung, Änderung der Shopping-Center-Konzepte* sowie *Ladenöffnungszeiten* zu betrachten.

- Obwohl in Deutschland bereits über 450 Shopping-Center existieren, ist ein weiteres **Wachstum der Anzahl von Einkaufszentren** zu erwarten. So sind bisher 31 Projekte im gesamtdeutschen Raum bekannt, deren Eröffnungen für die Jahre von 2005 bis 2008 in Deutschland geplant sind (German Council Report, Herbst 2004, S. 72 f.).

Allein bei der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* befinden sich derzeit verteilt auf den deutschen und europäischen Raum 13 weitere Shopping-Center in Bau und Planung (<http://www.ece.de/de/wir/index.jsp>; abgerufen am: 19.05.2005). Angestrebtes Ziel der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* ist die Zahl von 100 Shopping-Centern in naher Zukunft (Experteninterview Nr. 3, 2005).

Der Kunde wird also immer mehr die Auswahl haben, wo er sein Geld ausgeben möchte. Folglich wird es einen weiter verschärften Wettbewerb zwischen den Shopping-Centern geben, der nur bestanden werden kann, wenn die Konzepte stimmig sind. In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass es nicht nur einen Trend zu Neueröffnungen von Einkaufszentren gibt, sondern, dass bestehende Objekte auch verstärkt umstrukturiert werden, um so wettbewerbsfähig zu bleiben. Mindestens elf verschiedene geplante Umstrukturierungen in vorhandenen Einkaufszentren sind bereits bis zum Jahr 2007 geplant. Weitere werden sicher hinzukommen (German Council Report, Herbst 2004, S. 74).

- Im Zuge der **EU-Osterweiterung** hat sich auch für die Shopping-Center-Branche ein neuer Markt eröffnet. In den baltischen Ländern Estland, Lettland und Litauen haben Skandinavien und Finnland die Entwicklungsmöglichkeiten bereits erkannt und mittlerweile Fuß gefasst (Falk, 1998, S. 70 f.).

Aber auch in anderen osteuropäischen Ländern wurden bereits einige Projekte realisiert. In Polen beispielsweise ist eine steigende Konkurrenz zwischen den Shopping-Centern zu erkennen, die eine stärkere Differenzierung der einzelnen Center immer zwingender werden lässt, so dass einige Shopping-Center bereits revitalisiert werden.

Auch in der Tschechischen Republik ist langsam ein Sättigungsprozess festzustellen. Hier wird bei neuen Objekten nicht mehr vorrangig die Größe des Shopping-Centers in den Mittelpunkt gestellt, sondern vor allem die qualitative Ausstattung und das Entertainment-Angebot.

In Ungarn spielt insbesondere das Late-Night-Shopping eine besondere Rolle. Die Expansion von Moskau in andere Großstädte Russlands, bereitet allerdings weiterhin Schwierigkeiten. Diese sind u. a. in der schwer sicher zu stellenden Logistik, wenig qualifizierten Personal und einem geringen Pro-Kopf-Einkommen begründet.

Aber auch andere Länder bieten noch interessante Möglichkeiten für Center-Investoren und –Projektentwickler. So rückt die Türkei immer mehr in den Fokus, und auch Indien und China werden zunehmend interessanter (German Council Report, Herbst 2004, S. 74).

- Bedingt durch den härter werdenden Konkurrenzkampf zwischen den Einkaufszentren wird eine **Änderung der Shopping-Center-Konzepte** nicht ausbleiben. So kommt dem Bereich Marketing eine ständig größer werdende Bedeutung zu. Die „Marke Einkaufszentrum“ muss klar strukturiert und kommuniziert werden. Das stellt an den Center-Manager die Herausforderung, sein Einkaufszentrum gegenüber anderen Mitbewerbern durch stets wieder neue, Besucher anziehende Aktionen, herauszustellen.

Durch ein optimales Konzept kann die Verweildauer eines Besuchers im Einkaufszentrum gesteigert werden. Dies kann beispielsweise durch ein entsprechendes **Entertainmentangebot** zusätzlich zu Gastronomie, Dienstleistung und Einzelhandel im Einkaufszentrum erfolgen. Bereits heute wird kaum noch ein neues Objekt konzipiert, ohne ein integriertes Kino. Der Besucher will nicht nur einkaufen, er will etwas erleben. Das macht ein zunehmendes Angebot von Unterhaltungseinrichtungen in Einkaufszentren wahrscheinlich (Experteninterview Nr. 2, 2005). Im Einkaufszentrum *CentrO Oberhausen* ist die Verbin-

derung von Handel und Entertainment bereits Realität. Das Objekt wurde 1996 eröffnet und bietet neben einem zweistöckigem Einkaufszentrum mit 90.000 m<sup>2</sup> Mietfläche ein weitreichendes Entertainment-Angebot (Hahn, 2002, S. 153). Das Entertainment-Angebot bietet u. a. ein Multiplex-Kino, einen Freizeitpark, eine Mehrzweckhalle – *Arena* – mit bis zu 11.500 Sitzplätzen, sowie eine Gastronomiestraße mit 30 Restaurants, Kneipen, Cafés und Bars (Falk, 1998, S. 24).

Ein weiterer Trend, der die Anpassung eines bestehenden Konzeptes beinhaltet, ist die **Revitalisierung von Bahnhöfen** zu Einkaufs- und Kommunikationszentren (Falk, 1998, S. 23). Ein Beispiel hierfür ist der Leipziger Hauptbahnhof. Er wurde 1997 von der *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* als Promenaden Hauptbahnhof Leipzig wieder eröffnet. Auf ca. 30.000 m<sup>2</sup>, verteilt auf drei Ebenen entstanden 140 Fachgeschäfte, Lebensmittel-Fachhändler, Dienstleistungsbetriebe, gemütliche Cafés und Bistros „mit Gleisanschluß“ (<http://www.ece.de/de/shopping/center/phl/phl2.jsp> abgerufen am: 26.05.2005).

Auch wird wohl eine stärkere **Differenzierung** nötig werden. Dies kann durch Themenorientierung eines Konzeptes geschehen. Im Herbst 2006 wird in Hamburgs Innenstadt die *Europa Passage Hamburg* ihren Betrieb aufnehmen. Hier soll durch ein europäisch geprägtes Branchen- und Gastronomiekonzept sowie die Umsetzung eines Erlebnis- und Unterhaltungskonzeptes zu unterschiedlichsten Themen aus europäischen Ländern, dem Namen *Europa Passage Hamburg* Rechnung getragen werden (German Council Report, Herbst 2004, S. 82 f.).

- Das Thema **Ladenöffnungszeiten** wird in Deutschland schon seit langem diskutiert. Würde es zu einer kompletten Freigabe der Ladenöffnungszeiten kommen, könnten die Einkaufszentren vielleicht profitieren. Je nach Standortgegebenheiten bestünde die Möglichkeit, die Öffnungszeiten der Kundennachfrage anzupassen. Verlierer wären dabei die kleinen Einzelhändler, die es sich vielfach aus Personalkostengründen nicht leisten könnten, ihre Geschäfte länger zu öffnen.

Ob längere Ladenöffnungszeiten wirklich zu höheren Gewinn der Einkaufszentren führen würden, ist nicht eindeutig. Viele Einkaufszentren haben bereits montags bis samstags von 10.00 Uhr bis 20.00 Uhr geöffnet. Das Kerngeschäft findet aber meistens zwischen 10.00 Uhr und 16.00 Uhr statt. Die zusätzliche Kundenanzahl müsste signifikant höher sein, um die mit den längeren Öffnungszeiten zusätzlich verbundenen Kosten zu kompensieren. Die befragten Center-Manager waren sich einig, dass es einige Zeit dauern würde, bis verlängerte Ladenöffnungszeiten von den Verbrauchern akzeptiert und wahrgenommen werden würden.

Die an einigen Sonntagen im Jahr bereits stattfindenden „verkaufsoffenen Sonntage“ haben jedoch gute Ergebnisse erzielt. Bei einer regulären Freigabe der Ladenöffnungszeiten wäre allerdings der „Reiz des Besonderen“ hier nicht mehr gegeben, da dann ja jeder Sonntag „verkaufsoffen“ wäre.

Es bleibt also abzuwarten, wohin die Entwicklung in diesem Punkt gehen wird (Experteninterviews Nr. 1 - 4, 2005).

### **5.3 Berufsperspektiven im Center-Management**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Berufsperspektiven, die es im Bereich Center-Management in Deutschland gibt. Zunächst wird der Frage nachgegangen, ob es einen weiteren *Bedarf* an Center-Managern gibt. Im Anschluss daran wird auf die *Aufstiegsmöglichkeiten* als Center-Manager eingegangen. Dann folgt ein kurzer Überblick über *Berufsfelder*, die für einen Center-Manager als Umstieg interessant sein könnten. Der letzte Teil des Kapitels beschreibt kurz, wo *Stellenangebote* für Center-Manager ggf. zu finden sind.

Die Frage nach weiterem **Bedarf** an neuen Center-Managern in Deutschland wurde von allen befragten Center-Managern bejaht. Dies wird zum einen damit begründet, dass es immer frei werdende Stellen geben wird, weil Center-Manager in den Ruhestand gehen oder in andere Branchen abwandern. Zum anderen ist der Bedarf dadurch begründet, dass neue Objekte geplant und hier weitere Center-Manager benötigt werden. Wie bereits erwähnt, plant allein die *ECE Projektmanagement GmbH & Co* ihren Bestand an Shopping-Centern auf 100 auszuweiten (siehe 5.2).

Auch durch neue Formen des Einkaufszentrums kann ein weiterer Bedarf an Center-Managern in Zukunft entstehen. Wenn weitaus größere Objekte errichtet werden, die

ggf. 24 Stunden am Tag geöffnet sind, werden möglicherweise zwei Center-Manager pro Objekt benötigt.

Auch die Expansionspläne ins Ausland (siehe 5.2) bringen weiteren Bedarf an Center-Managern mit sich. Allerdings werden hier Bewerber aus dem jeweiligen Land bevorzugt, da sie die Gegebenheiten vor Ort besser kennen.

Der Bedarf ist nicht unendlich, aber durchaus vorhanden. Dabei werden Hochschulabsolventen der Fachrichtungen BWL, VWL oder Immobilienwirtschaft genauso gerne eingestellt, wie Quereinsteiger mit Führungserfahrung aus dem Einzelhandel.

Die **Aufstiegsmöglichkeiten** eines Center-Managers bestehen vor allem darin, dass er in anspruchsvolleren Projekten eingesetzt wird. Eine Steigerung kann beispielsweise in der Größe eines Einkaufszentrums sowie in der Anzahl der dort vertretenen Mieter bestehen. Häufig ist der erste Einsatzort eines Center-Managers eine kleine Ladenpassage mit wenigen Mietern. Der folgende Einsatzort ist größer, der darauf folgende ebenfalls usw.

Ein weiterer Karriereschritt des Center-Managers kann darin bestehen, dass er nicht nur für die Nutzungsphase eines Einkaufszentrums verantwortlich ist, sondern auch weitere Phasen des Lebenszyklus der Immobilie begleitet (siehe 3.4). Ist sein Einsatz zunächst auf die Nutzungsphase beschränkt, kann daraufhin beispielsweise das Projekt der Revitalisierung eines Einkaufszentrums unter seiner Verantwortung folgen. Die höchste Stufe hat ein Center-Manager in dem Bereich erreicht, wenn er bereits an der Entstehungsphase und der anschließenden Eröffnung eines Einkaufszentrums teilnimmt und sie mitverantwortet.

Ein Center-Manager kann sich auch weiterentwickeln, indem er sich als Ausbilder für andere Center-Manager qualifiziert. Er kann einerseits Ausbilder z. B. für Trainees in Deutschland werden, aber er kann sich auch als Coach für neue Projekte im Ausland qualifizieren.

Eine weitere Aufstiegsmöglichkeit besteht darin, *Distriktleiter* oder *Bereichsleiter* für mehrere Einkaufszentren in einer Region zu werden. Diese Position beschäftigt sich vor allem mit dem strategischen Management. Ein Distrikt- oder Bereichsleiter kennt alle Einkaufszentren seines Bereiches genau und erarbeitet Strategien, welche die Kompetenzen und Anforderungen der einzelnen Einkaufszentren bündelt. Dazu gehören z. B. gemeinsame Veranstaltungen oder gemeinschaftliche und dadurch günstigere Investitionen im baulichen/technischen Bereich der Objekte.

Die letzte Aufstiegsmöglichkeit über dem *Distrikt-* oder *Bereichsleiter* ist die Position des *Geschäftsführers Center-Management*.

Ein erfahrener Center-Manager hat auch die Möglichkeit, in andere Berufsfelder zu wechseln, wie z. B., in die Objektentwicklung einer Betreibergesellschaft.

Auch der Bereich des Event-Managements kann ein neues Aufgabengebiet für den Center-Manager darstellen.

Direkt aus dem Center-Management ist das City-Management (siehe 3.3) entstanden, das somit auch ein potentielles Berufsfeld für den Center-Manager sein kann.

Eine weitere Möglichkeit ist die Übernahme einer Führungsposition im Einzelhandel (z. B. Leiter eines Warenhauses).

Auch eine freiberufliche Tätigkeit als Center-Manager ist denkbar. So könnten mehrere kleine Objekte einen Center-Manager als Freelancer beschäftigen, die zwar den Bedarf eines zentralen Managements haben, aber der Umfang dieser Arbeit nicht so groß ausfällt, dass ein eigener Center-Manager benötigt wird.

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen noch einige Hinweise darauf gegeben werden, wo mögliche freie Stellenangebote für Center-Manager inseriert werden.

Die Befragung der Center-Manager zu diesem Punkt hat ergeben, dass es verschiedene sinnvolle Bewerbungsstrategien für eine Position als Center-Manager gibt.

Der „klassische“ Weg dabei ist immer noch die Bewerbung auf eine Stellenanzeige in Tageszeitungen und Fachzeitschriften (z. B. *Textilwirtschaft* oder *Lebensmittelzeitung*). Freie Stellen für Center-Manager werden u. a. auch in *FAZ*, *Junge Karriere* und *Hamburger Abendblatt* inseriert.

Einige Betreibergesellschaften akquirieren ihren Managementnachwuchs auf Bewerbermessen, die regelmäßig im gesamten Bundesgebiet angeboten werden.

Auch die Suche über verschiedene Bewerberportale im Internet ist sinnvoll. Eine Suche im Rahmen dieser Diplomarbeit über einen Zeitraum von zwei Wochen ergab zumindest ein passendes Stellenangebot für die Position als *Junior Center-Manager* (<http://www.jobscout24.de/Stellenangebote/JobAngebotEintragFrme.asp?ID=162117&SAID=162117&SUCH=Junior-Centermanager&FROM=>; abgerufen am: 17.05.2005).

Einige Betreibergesellschaften werben um Center-Manager auf ihren Homepages. Dort kann der Bewerber sich direkt online bewerben ([http://www.metro-mam.de/karriere/kar\\_bp\\_centermanager.htm](http://www.metro-mam.de/karriere/kar_bp_centermanager.htm); abgerufen am 18.05.2005 und

<https://www.ece.de/de/jobs/p04.xml?vacid=830&search=&pageakt=1 &catid=83>; abgerufen am: 19.05.2005).

Eine weitere wichtige Quelle, aus der die Betreibergesellschaften Center-Manager rekrutieren, sind Empfehlungen von ihren eigenen Center-Managern. Hier hilft also nur die intensive Kontaktpflege.

Zwei der interviewten Center-Manager wurden im Auftrag von Betreiberfirmen von Headhuntern kontaktiert und haben so ihr Stellenangebot erhalten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in Deutschland ein Bedarf an gut qualifizierten Center-Managern besteht. Das Berufsfeld Center-Management kann eine interessante Perspektive für Bewerber mit sehr großer Einsatzbereitschaft, Führungskompetenz und Flexibilität darstellen und wird sich mittelfristig noch weiterentwickeln.



## **6. Zusammenfassung und Ausblick**

In dieser Arbeit wurden die Aufgabenfelder, das Anforderungsprofil sowie die Qualifikationen eines Center-Managers untersucht. Als Informationsquellen hierfür dienten die einschlägige Fachliteratur zahlreicher Bibliotheken sowie Internetrecherchen. Um diese theoretischen Quellen durch Informationen aus der Praxis zu ergänzen, wurden Center-Manager in Experteninterviews mit Hilfe eines Interviewleitfadens befragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen waren sehr umfangreich und konnten als qualitative Informationsquelle einen guten Einblick in den Tätigkeitsbereich eines Center-Managers vermitteln.

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Zu Beginn wurden im ersten Kapitel die Problematik und Zielsetzung dieser Arbeit sowie die Vorgehensweise bei der Informationsrecherche und Datenerhebung aufgezeigt.

Im anschließenden Teil wurde der Begriff „Einkaufszentrum“ definiert und die verschiedenen Typen von Einkaufszentren sowie deren historische Entwicklung bis zur Gegenwart dargestellt. Es wurde deutlich, dass das Management von modernen Einkaufszentren eine sehr komplexe Aufgabe ist, welche den Einsatz eines Center-Managements erforderlich macht. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass immer mehr Einkaufszentren professionelles Center-Management unter der Leitung eines Center-Managers einsetzen werden.

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wurde die Einbettung des Center-Managers in die Organisationsstruktur einer Betreibergesellschaft dargestellt, sowie die Position des Center-Managers als Teamleader des Center-Managements beschrieben. Besonderes Augenmerk wurde auf die Position des Center-Managements im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum gelegt. Hier wurde deutlich, dass die Arbeit des Center-Managers sich bisher hauptsächlich auf den laufenden Betrieb eines Einkaufszentrums beschränkt. Es wäre wünschenswert, wenn der Center-Manager bereits in die Planungs- und Bauphase mit einbezogen werden würde, da er durch seine praktische Erfahrung wertvolle Informationen zur erfolgreichen Konzeption eines neuen Centers geben könnte.

Das vierte Kapitel stellt das Kernstück dieser Arbeit dar. Hier wurden die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche des Center-Managers untersucht. Als hauptsächliche Aufgabengebiete wurden die Bereiche Immobilienverwaltung, Vermietmanagement, Flächenmanagement, Marktforschung, Marketing, Vertragsmanagement sowie die Mieterberatung identifiziert. Darüber hinaus wurde aus den Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen abgeleitet, welches Anforderungsprofil und welche Qualifikationen ein Center-Manager benötigt. Anschließend wurden die Weiterbildungsmöglichkeiten zum Center-Manager dargelegt. Das Tätigkeitsfeld des Center-Managers kristallisierte sich als eine sehr komplexe Aufgabe heraus, die unter der Leitphilosophie „hell, sicher, sauber und stets freundlich“ steht. Aus der Untersuchung ging hervor, dass der Center-Manager bezüglich seines Qualifikationsprofils ein Generalist sein muss und in einigen Bereichen ein Spezialist. Einschlägige Fachkenntnisse benötigt er vor allem in den Bereichen Marketing und Vertrieb. Als die wichtigsten Softskills eines Center-Managers erwiesen sich vor allem Teamfähigkeit, Kommunikationstalent und Flexibilität. Center-Manager ist in Deutschland kein anerkannter Ausbildungsberuf und es gibt bisher auch kein Hochschulstudium mit dem Schwerpunkt Center-Management. Eine Vorreiterrolle in der Ausbildung von Center-Managern nimmt die Betreibergesellschaft *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* ein, die in einem internen Ausbildungsprogramm ihre Center-Manager selbst ausbildet. Nach Abschluss des Programms werden dort ausgebildete Manager häufig von Mitbewerbern abgeworben.

Abschließen wurde die Marktsituation des Center-Managements in Deutschland untersucht. Hierzu wurde zunächst eine Übersicht der größten Betreibergesellschaften in Deutschland gegeben und die Interessengemeinschaft *German Council Of Shopping Centers e. V.* vorgestellt. Darauffolgend wurden zukünftige Trends und Perspektiven von Einkaufszentren in Deutschland diskutiert, um abschließend die Berufsperspektiven im Center-Management beurteilen zu können. Die Betreibergesellschaft *ECE Projektmanagement GmbH & Co KG* nimmt die Position des absoluten Marktführers im Bereich des Center-Managements ein. Für die Zukunft strebt das Unternehmen die Erweiterung von derzeit 80 auf insgesamt 100 bewirtschaftete Einkaufszentren an. In Deutschland gibt es lediglich 15 große Betreibergesellschaften auf diesem Gebiet gibt. Die meisten von ihnen sind im *German Council Of Shopping Centers e. V.* Mitglied und nutzen diesen als Informations-, Diskussions- und Kontaktplattform. Der Trend im Bereich Center-Management geht vor allem in die Rich-

tung eines größeren Entertainmentangebotes in den Einkaufszentren. Die Anzahl der Zentren wird weiterhin zunehmen, was u. a. durch die Erschließung neuer Märkte in Osteuropa und Asien forciert wird. Die beruflichen Zukunftsperspektiven eines Center-Managers sind positiv zu bewerten. Einerseits besteht der aktuelle Bedarf an kompetenten Center-Managern auch über die Grenzen des Bundesgebietes hinaus. Andererseits besteht die Möglichkeit, in verwandte Tätigkeitsfelder wie Event-Management, City-Management oder in eine Führungsposition in den Einzelhandel zu wechseln.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Einsatz eines Center-Managers unabdingbar ist, wenn ein Einkaufszentrum auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen soll. Der Center-Manager schafft Synergien und spart hierdurch Kosten. Wie ein „Bürgermeister“ nimmt er eine zentrale Position in der Organisation der „Stadt Einkaufszentrum“ ein und ist Ansprechpartner für alle Beteiligten. Durch den Trend zu einem erweiterten Entertainmentangebot wird seine Arbeit im Bereich des Event-Managements noch zunehmen. Außerdem wird er in Zukunft vor allem Marketingexperte sein müssen, um „sein“ Einkaufszentrum im immer härter werdenden Wettbewerb erfolgreich zu vermarkten.

Die Schaffung einer staatlich anerkannten Zusatzqualifikation als Center-Manager ist wünschenswert, da auf diese Weise die zukünftigen Stelleninhaber optimal auf ihre Aufgaben vorbereitet werden können.

Da der Bedarf an engagierten und gut ausgebildeten Center-Managern weiter wachsen wird, stellt dieses Aufgabenfeld eine attraktive Berufsperspektive für Hochschulabsolventen dar.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stilwerk Hamburg	S. 18
Abbildung 2:	Urban Entertainment Center Frankfurt am Main	S. 20
Abbildung 3:	Space Center Bremen	S. 21
Abbildung 4:	Stripe-Form	S. 22
Abbildung 5:	L-Form	S. 23
Abbildung 6:	U-Form	S.23
Abbildung 7:	Mall-Form	S. 24
Abbildung 8:	Cluster-Form	S. 25
Abbildung 9:	Knochenform	S. 26
Abbildung 10:	Verschiedene Typen von Einkaufszentren und ihre Merkmale	S. 27
Abbildung 11:	Organisation des Center-Managements im Roland Center Bremen	S. 34
Abbildung 12:	Der Center-Manager als Teamleader	S. 36
Abbildung 13:	Position des Center-Managers im Lebenszyklus der Immobilie Einkaufszentrum	S. 39
Abbildung 14:	Regelkreis des Vermietmanagements für Shopping-Center	S. 48
Abbildung 15:	Ausbildung des ECE-Center-Manager-Kollektivs	S. 72
Abbildung 16:	Studienbausteine des Intensivstudiums Handelsimmobilien der ebs Immobilienakademie	S. 75
Abbildung 17:	Die größten Betreibergesellschaften von Shopping-Centern in Deutschland (Stand: 2000)	S. 79

## Literaturverzeichnis

Ansorg, Karl-Ulrich: „Instrumente der Revitalisierung von Shopping-Centern – dargestellt an deutschen Projekten“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Beckmann, G.: „Einkaufszentren – Chance und Risiko“, in: „Die Absatzwirtschaft“, 9. Jg., Nr. 5, S. 250-254.

Bogner, Alexander, Menz, Wolfgang: „Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnissinteresse, Wissensformen, Interaktion“. In: Menz, Wolfgang (Hrsg.): „Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung“. Opladen, 2002.

Bruhn, Manfred: „Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis“. Wiesbaden, 1995.

Bühler, Thomas: „City-Center. Erfolgsfaktoren innerstädtischer Einkaufszentren“. Wiesbaden, 1991.

Diekmann, Andreas: „Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen“. Reinbek bei Hamburg, 1999.

Falk, Bernd (Hrsg.), Haber, Günter, Spitzkopf, Horst Alexander, Winden, Stefan, de Witt, Siegfried: „Fachlexikon Immobilienwirtschaft“. Köln, 2004.

Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Immobilien-Management“. Landsberg/Lech, 1997.

Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Falk, Bernd (Hrsg.): „Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management“. Landsberg/Lech, 1982.

Falk, Bernd: "Immobilien-Management – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven". in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Immobilien-Management“. Landsberg/Lech, 1997.

Falk, Momme Torsten: „Research für Shopping-Center: Markt-, Standort- und Tragfähigkeitsanalysen“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Flick, Uwe: „Qualitative Forschung. Theorie, Methode, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften“. Reinbek bei Hamburg, 1999.

Flick, Uwe: „Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung“. Reinbek bei Hamburg, 2002.

Fritz, Wolfgang, von der Oelsnitz, Dietrich: „Marketing. Elemente marktorientierter Unternehmensführung“. Stuttgart, Berlin, Köln, 2001.

Gasser, T. P.: „Das Shopping-Center in Amerika – Einkaufszentren in Europa“. Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handelshochschule St. Gallen. Bern, 1960.

German Council Of Shopping Centers e. V.: „German Council Report“. 8. Jahrgang, Herbst 2004.

Germelmann, Claas Christian: "Kundenorientierte Einkaufszentregestaltung". Wiesbaden, 2003

Greipl, E.: "Einkaufszentren in der Bundesrepublik Deutschland, Bedeutung sowie Grundlagen und Methoden ihrer ökologischen Planung". Schriftenreihe des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, Nr. 79. Berlin, 1972.

Hahn, Barbara: „50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Marktanpassung“. Passau, 2002.

Hopf, Christel: „Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick“. In: Wolff, Stephan (Hrsg.): „Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen“. München, 1991.

Jaeck, Horst-Joachim: „Das Shopping Center“. Erster Band. Berlin, 1978.

Jaeck, Horst-Joachim: „Das Shopping Center“. Zweiter Band. Berlin, 1979.

Jahoda, Maria, Morton-Cook, Stuart W.: „Die Technik der Auswertung: Analyse und Interpretation“. In: König, René (Hrsg.): „Das Interview. Formen-Technik-Auswertung“. Köln, 1974.

Kahlau, Hans: „Rommelmühle: Europas erstes Öko-Einkaufszentrum“; Referat; in: „Den Kunden erreichen.“ Internationale Ladentagung 1999 im Gottlieb Duttweiler Institut. Rüslikon, 1999.

Koch, Jörg: „Marketing: Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung“. München, Wien, 1999.

Koerver, Thomas: „Vermiet-Management für Shopping-Center“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Immobilien-Management“. Landsberg/Lech, 1997.

Kraus, Michael: „Centermanagement, Einkaufszentren, Gewerbepark: Universitätslehrgänge für Immobilienmanagement“. Wien, 2003.

Legnaro, Aldo, Birenheide, Almut: „Stätten der späten Moderne. Reiseführer durch Bahnhöfe, shopping malls, Disney Land Paris“. Wiesbaden, 2005.

Leitner, Andrea, Wroblewski, Angela: „Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation“. In: Menz, Wolfgang (Hrsg.): „Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung“. Opladen, 2002.

Mändle, Eduard, Galonska, Jürgen: "Wohnungs- und Immobilienlexikon". Hamburg, 1997.

Martin, Andreas: „Vermietmanagement für Shopping-Center“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Mayr, A.: "Entwicklung, Bedeutung und planungsrechtliche Problematik der Shopping-Center in der Bundesrepublik Deutschland"; in: Heineberg, H. (Hrsg.): „Einkaufszentren in Deutschland – Entwicklung, Forschungsstand und –probleme mit einer annotierten Auswahlbiographie“. Münstersche Geographische Arbeiten, Heft 5. Paderborn, 1980.

Meffert, Heribert: „Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele“. Wiesbaden, 2000.

Meuser, Michael, Nagel, Ulrike: „ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“. In: Menz, Wolfgang (Hrsg.): „Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung“. Opladen, 2002.

Meuser, Michael, Nagel, Ulrike: „ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“. In: Kraimer, K. (Hrsg.): „Qualitativ-empirische Sozialforschung“. Opladen, 1991.

Peemöller, Volker: „Die Marketing-Konzeption im Shopping-Center“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Shopping Center Handbuch“. München, 1973.

Probst, Franz: „Das Center Management – Voraussetzungen und Funktionen“. in: Bernd, Falk (Hrsg.): „Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management“. Landsberg/Lech, 1982.

Raesch, Dieter: "Flächenmanagement: Flächenrecycling von Shopping-Centern". in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.



Rappel, Manfred, Neumeier, Josef: "Architektur und Konstruktion des Shopping-Centers"; in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Shopping Center Handbuch“. München, 1973.

Rinne, Rolf: „Vermietmanagement in Einkaufszentren – ein Marketingansatz“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management“. Landsberg/Lech, 1982.

Roth, Erwin: „Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis“. München, 1987.

Sailer, Erwin et al.: „Immobilienfachwissen von A-Z. Das Lexikon mit umfassenden Antworten auf Fragen aus der Immobilienwirtschaft“. Kiel, 2001.

Schliebe, Klaus: „Einkaufscenter-Management ist Marketing-Management. Das Einkaufscenter als Markenartikel“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Scholz, Alexander: „Vertrags-Management für Immobilien“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Immobilien-Management“. Landsberg/Lech, 1997.

Soldner, H.: „Die City als Einkaufszentrum im Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft.“ Berlin, 1968.

Stoll, Christoph: „Ruhr-Park Bochum feierte sein 40-jähriges Bestehen. Ein Center-Riese im Wandel der Zeit“. In: German Council Report. 8.Jahrgang, Herbst 2004.

Vielberth, Johann: „Erscheinungsformen des Einkaufszentrums“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Shopping Center Handbuch“. München, 1973.

Vielberth, Johann: „Funktionen des Managements von Shopping-Centers“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management“. Landsberg/Lech, 1982.

Vogel, H.: „Das Einkaufszentrum als Ausdruck einer kulturlandschaftlichen Innovation, dargestellt am Beispiel des Böblinger Regionalzentrums“. Forschungen zur Landeskunde, Band 209. Trier, 1978.

Vogels, Paul-Heinz, Will, Joachim: „Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory-Outlet-Center. Grundlagenuntersuchung im Rahmen des Forschungsfeldes „Zentren“ des experimentellen Wohnungs- und Städtebau im Auftrag des Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Bonn“. Basel, Boston, Berlin, 1999.

Wagner, Henny: „Betriebskosten-Controlling bei Shopping-Centern“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Das große Handbuch Shopping-Center“. Landsberg/Lech, 1998.

Weuster, Arnulf: „Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch“. Wiesbaden, 2004.

Wolf, Jakob: „Das Center-Image – Zentrales Instrument des Managements von Einkaufszentren“. in: Falk, Bernd (Hrsg.): „Einkaufszentren. Planung, Entwicklung, Realisierung und Management“. Landsberg/Lech, 1982.

Wollmann, Hellmut (Hrsg.): „Raumordnerische und städtebauliche Auswirkungen von Factory-Outlet-Center. Grundlagenuntersuchung im Rahmen des Forschungsfeldes „Zentren“ des experimentellen Wohnungs- und Städtebau im Auftrag des Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau, Bonn“. Basel, Boston, Berlin 1999.

## **Verwendete Internetquellen**

Bietigheimer Zeitung:

[http://www.bietigheimerzeitung.de/html/news/artikel\\_wirtschaft\\_region.php4?artikel=14](http://www.bietigheimerzeitung.de/html/news/artikel_wirtschaft_region.php4?artikel=14)  
abgerufen am: 12.04.2005

EBS Immobilienakademie:

<http://www.ebs-immobilienakademie.de/Weiterbildung/HL/zu-lassung.htm>

abgerufen am: 17.05.2005

ECE Projektmanagement GmbH & Co KG:

<http://www.ece.de/de/news/content1st.jsp?id=162>.

abgerufen am: 10.05.2005

Frankfurter Allgemeine:

<http://www.faz.net/s/RubEEA0C7B62FCD44BF9E9BC78CDA1E1A83/Doc~EEA3DA522E47C40DBBE4E1A20A1ED4865~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

abgerufen am: 17.05.2005

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e. V.:

<http://www.gefma.de/Gefma/Downloads/Definitions%20fm%engl.pdf>

abgerufen am: 27.05.2005

German Council Of Shopping Centers e. V.:

[http://www.gcsc.de/news/Shoppingcenter\\_weiter\\_auf\\_Wachstumskurs.htm](http://www.gcsc.de/news/Shoppingcenter_weiter_auf_Wachstumskurs.htm)

abgerufen am: 18.05.2005

Hamburger Abendblatt:

Peschel, Manfred

<http://www.abendblatt.de/daten/2005/01/13/386331.html>

abgerufen am: 25.04.2005

Itelligence AG Schweiz:

<http://www.itelligence.ch/ch/108.php>

abgerufen am: 13.05.2005

Jobpilot.de:

<http://www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/soft-skills/softskills.html?PARTNER=content>

abgerufen am: 20.05.2005

Jobscout 24:

[http://www.jobscout24.de/Stellenangebote/JobAngebot-EintragFrame.asp?ID=162117&SAID=162117&SUCH=Junior-Centermanager& FROM=](http://www.jobscout24.de/Stellenangebote/JobAngebot-EintragFrame.asp?ID=162117&SAID=162117&SUCH=Junior-Centermanager&FROM=)  
abgerufen am: 17.05.2005

Metro Asset Management:

[http://www.metro-mam.de/karriere/kar\\_bp\\_centermanager.htm](http://www.metro-mam.de/karriere/kar_bp_centermanager.htm)  
abgerufen am: 18.05.2005

Ökokaufhaus Rommelmühle:

<http://www.rommelmuehle.pos-promotion.de/index.php>  
abgerufen am: 11.04.2005

Quarree Einkaufszentrum Wandsbek-Markt:

<http://www.quarree.de/index.php?s=e&sc=e01>  
abgerufen am: 10.05.2005

Space Center Bremen:

[http://www.space-center-bremen.de/sc/news/print.jsp?id\\_news=36](http://www.space-center-bremen.de/sc/news/print.jsp?id_news=36)  
abgerufen am: 12.04.05

Spiegel Online:

<http://www.spiegel.de/spiegelspecial/0,1518,337457,00.html>  
abgerufen am: 09.05.2005

stilwerk:

[http://www.stilwerk.de/ueber/content\\_ueber.htm](http://www.stilwerk.de/ueber/content_ueber.htm)  
abgerufen am: 28.05.2005

Stuttgarter Zeitung:

[http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/461474/artikel\\_bildlinks\\_druck](http://www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/461474/artikel_bildlinks_druck)  
abgerufen am: 11.04.2005

Süß GmbH:

[http://www.sueess-gmbh.ch/philosophie\\_life\\_cycle.html](http://www.sueess-gmbh.ch/philosophie_life_cycle.html)

abgerufen am: 13.05.2005

Taz – die Tageszeitung:

<http://www.taz.de/pt/2004/10/01/a0299.nf/textdruck>

abgerufen am: 12.04.2005

Themencenter Stilwerk:

[http://www.stilwerk.de/ueber/content\\_ueber.htm](http://www.stilwerk.de/ueber/content_ueber.htm)

abgerufen am: 08.04.2005

Vivico Real Estate:

<http://www.vivico.com/deutsch/Immobilien/Objekte/Europaviertel/UEC/Projektbeschreibung/index.p>

abgerufen am: 12.04.2005

Wirtschaftswoche:

[http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/bm\\_artikel/bmpara/1012/bmpara/415254205](http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/bm_artikel/bmpara/1012/bmpara/415254205)

[374616e64617264/id/127/id/111128/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/index.html](http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/bm_artikel/bmpara/1012/bmpara/415254205/374616e64617264/id/127/id/111128/fm/0/artprint/1/SH/0/depot/0/index.html)

abgerufen am: 20.05.2005

## Anhang

- Expertenverzeichnis
- Interview-Leitfaden

## **Expertenverzeichnis**

### Experteninterview Nr. 1:

Herr Dirk Otto  
Center Manager Phoenix-Center Hamburg-Harburg  
Hannoversche Straße 86  
21079 Hamburg  
Zentrale: ECE Projektmanagement GmbH & Co KG  
Hamburg, den 30.04.2005

### Experteninterview Nr. 2:

Frau Monika Mehrtens  
Center Managerin Weserpark Bremen  
Hans-Bredow-Straße 19  
28307 Bremen  
Zentrale: METRO Group Asset Management  
Bremen, den 07.05.2005

### Experteninterview Nr. 3:

Frau Kathrin Landsmann  
Center Managerin Roland-Center Bremen  
Alter Dorfweg 30-50  
28259 Bremen  
Zentrale: ECE Projektmanagement GmbH & Co KG  
Bremen, den 07.05.2005

### Experteninterview Nr. 4:

Herr Olaf Warzecha  
Center Manager QUARREE Einkaufszentrum Wandsbek-Markt  
Quarree 8-10  
22041 Hamburg  
Zentrale: DGAG Deutsche Grundvermögen GmbH  
Hamburg, den 11.05.2005

## **Interviewleitfaden**

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen für dieses Interview. Mein Name ist Heidrun Siede. Ich studiere Ökotrophologie an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Hamburg und schreibe gerade meine Diplomarbeit bei Frau Prof. Huth. Das Thema meiner Diplomarbeit lautet „Centermanagement in Einkaufszentren“ und befasst sich mit den Aufgabenfeldern, Anforderungsprofil und Qualifikationen eines Center Managers. Hierzu möchte ich Sie als Experten aus der Praxis gerne befragen.

### **Zur Person**

- Wie ist Ihr beruflicher Werdegang? Wie sind Sie Center Manager geworden?
- Seit wann sind Sie in dieser Funktion tätig?
- Wie sind Sie an die Stelle gekommen? Welche Informationen hatten Sie, wie war Ihr Bewerbungsverhalten?

### **Das Berufsbild des Center Managers**

- Was sind Ihre Aufgaben als Center Manager?
- Tagesablauf?
- Wo sehen Sie Abgrenzung vom Center Management zum Facility Management?
- Seit wann gibt es das Berufsbild des Center Managers? Wie ist es entstanden?
- Welche Qualifikationen braucht ein Center Manager (Ausbildung, Abschluss)?
- Welche Kenntnisse benötigt ein Center Manager?
- Welche Ausbildungsmöglichkeiten zum Center Manager gibt es? Wo?
- Welche Eigenschaften braucht ein Center Manager (Softskills)?
- Welche Aufstiegschancen gibt es?
- Welche unterschiedlichen Formen gibt es, als Center Manager tätig zu sein (freiberuflich, für eine Betreibergesellschaft, für eine Mietervereinigung)?



### **Zum Einkaufszentrum**

- Von welchem Unternehmen wird dieses Einkaufszentrum betreut (Wer ist der Eigentümer?)?
- Wie viele Mitarbeiter zählen zum Center Management?
- Wie ist das Center Management organisiert? Aufbau des CM (Wem weisungsberechtigt, Wem wird berichtet, Wer trifft Entscheidungen? Organigramm?)
- Nach welchen Gesichtspunkten suchen Sie Ihre Mieter aus? Wer sind Ihre Magnetmieter?
- In welcher Form betreiben Sie Marktforschung für Ihr Einkaufszentrum (Kaufkraft-/Konkurrenzanalyse; Beobachtung, Befragung)?
- Welche Marketingstrategien verfolgen Sie in den Bereichen Preispolitik, Kommunikationspolitik (Werbung) und Servicepolitik?
- Arbeiten Sie mit Fremdfirmen zusammen (Reinigung, Wachdienst)?
- Werden die Gebäude Ihres Einkaufszentrums auch nach Ladenschluss genutzt (Veranstaltungen, Gastronomie)?

### **Aktuelle Situation**

- Wie hoch schätzen Sie den aktuellen Bedarf an Center Managern ein?
- Werden die bisherigen Ausbildungsformen den Anforderungen in der Praxis gerecht? Was sollte geändert werden?
- Wo werden Stellenanzeigen für Center Manager inseriert? Immobilienzeitung?

### **Zukünftige Entwicklung**

- Sehen Sie einen weiteren Bedarf an neuen Einkaufszentren?
- Wie beurteilen Sie den Nutzen von längeren Ladenöffnungszeiten für Ihr Einkaufszentrum? Mehr Kunden oder gleiche Anzahl, nur über längeren Zeitraum verteilt?
- Welche Trends sehen sie für die zukünftige Entwicklung von Einkaufszentren (UEC, FOC)?
- Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie für die Zukunft der Einkaufszentren?
- Glauben Sie der Trend geht hin zu immer mehr Entertainment in Einkaufszentren? Verlangt das mehr Event Management vom Center Manager?

**Eidesstattliche Erklärung**

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

Heidrun Siede