

# Einkaufszentren im Vergleich

Produktivität von Einkaufszentren basiert auf mehr als Umsatz und Verkaufsfläche



Servicequalität und Kundenzufriedenheit zahlen sich aus.

Die Flächenproduktivität ist eine ebenso einfache wie wichtige Kennzahl in der Beurteilung von Einkaufszentren. Sie setzt den erzielten Umsatz als Output ins Verhältnis zur Verkaufsfläche, dem Input. Hohe Beachtung findet sie etwa in der jährlich von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) publizierten Liste der 20 produktivsten Zentren im schweizerischen Shoppingcenter-Markt.

Weil dieser Markt aber vor vielfältigen Herausforderungen steht – Stichworte hierzu sind Einkaufstourismus, Überangebot an Verkaufsflächen, Nachfrage-Sättigung, Revitalisierungsbedarf in älteren Zentren und ganz besonders der wachsende Online-Handel –, muss die Aussagekraft der Flächenproduktivität überdacht werden.

Die Produktivität beziehungsweise die Effizienz eines Einkaufszentrums ist von mehreren Faktoren getrieben. Auf der Input-Seite sind dies sowohl betriebliche als auch umfeldbedingte Faktoren. Unter die betrieblichen

Faktoren fallen neben der Verkaufsfläche die Anzahl Parkplätze, der Branchenmix, die Anzahl Mieter, die Art des Ankermieters, die Zahl der Mitarbeiter oder die Menge der Verkaufstage.

Die umfeldbedingten Faktoren fangen Eigenschaften ein wie Kaufkraft, Lage (Stadtzentrum, Peripherie, Grüne Wiese), Erreichbarkeit (zu Fuss, mit dem öffentlichen Verkehr oder dem motorisierten Individualverkehr) sowie das demografische und sozio-ökonomische Umfeld.

Bei den Output-Faktoren lassen sich die monetären (Umsatz oder Mietertrag) und die schwieriger zu erfassenden nichtmonetären Faktoren wie Kundentreue und -zufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit oder Servicequalität unterscheiden.

## Umhüllte Zentren

Der direkte Effizienzvergleich von Einkaufszentren ist erschwert, wenn

mehrere Outputs und mehrere Inputs unterschiedlicher Art zugleich in einer Effizienzkennzahl einzubeziehen sind. Ein möglicher Ansatz ist die sogenannte Data Envelopment Analysis (DEA), eine Methode aus der Unternehmensforschung. Sie erlaubt die simultane Berücksichtigung mehrerer Output- und mehrerer Input-Faktoren, ohne dass deren Gewichtung zuvor fixiert werden muss, und grenzt die effizienten von den ineffizienten Zentren ab. Der Begriff «Envelopment» (Umhüllung) kommt daher, dass die Einkaufszentren auf der effizienten Grenze die ineffizienten Einkaufszentren «umhüllen».

Die DEA-Methode orientiert sich an den jeweils Besten; im Vergleich dazu richtet sich die Regressionsanalyse am Durchschnitt aus. Ausgehend

von verschiedenen Input- und Output-Faktoren evaluiert die DEA-Methode diejenigen Einkaufszentren, welche die Faktoren effizient kombinieren.

Zudem zeigt sie auf, an welchen Einkaufszentren sich ineffiziente Einkaufszentren orientieren sollen, etwa durch Erhöhung beziehungsweise Reduktion einzelner Faktoren. Die Effizienz wird dabei in einem Vergleich zu allen anderen Einkaufszentren einer Vergleichsgruppe gemessen.

Für eine konkrete Analyse hat der Immobilien-Dienstleister Wincasa Daten zu insgesamt 60 Handelsimmobilien zur Verfügung gestellt. Um der Definition eines Einkaufszentrums möglichst nahezukommen, wurden Warenhäuser, Spezialfälle und Liegenschaften mit weniger als fünf Mietern nicht berücksichtigt. Zudem wurden Einkaufszentren aus der Liste genommen, die Flächen von unter 3000 Quadratmeter aufweisen. Die Datenbasis umfasste 21 Einkaufszentren aus der Deutschschweiz und der Romandie.

In den angewandten Modellen bildeten unter anderem Fläche, Anzahl Parkplätze, Bruttomietzins und Quotient von Bruttomiete zu Umsatz die Input-Faktoren; Umsatz, Flächenproduktivität und Quotient von Umsatz

zu Bruttomiete waren die Output-Faktoren. Fläche und Umsatz weisen einen hohen Erklärungsgehalt auf. Die Quotienten als Faktoren offenbaren dabei neue Effizienzerkenntnisse: Das Einkaufszentrum mit der höchsten Flächenproduktivität muss nicht unbedingt effizient sein.

Ein DEA-Modell mit Quotienten stellt eine mögliche Alternative zur einfachen Kennzahl Flächenproduktivität dar – mit dem Vorteil, dass mehrere Ziele (hohe Flächenproduktivität, nachhaltiges Verhältnis von Umsatz zu Bruttomiete) gleichzeitig in die Effizienz-Beurteilung einbezogen werden. Sie bieten so mehr Informationen in einer Verhältniskennzahl. Entscheidend für den Erfolg eines Einkaufszentrums ist der Mietermix – und dabei insbesondere der Gastronomie-Anteil. Die Differenzierung der Faktoren bezüglich Gastronomie- und Verkaufsumsatz bzw. -fläche ist eine Möglichkeit, die Effizienz des Branchenmix zu beurteilen.

### **Faktoren zur Effizienz-Steuerung**

Bisher fokussierten solche Analysen bei Handelsimmobilien stets auf Supermärkte. Die Effizienzanalyse für Einkaufszentren in der Schweiz ist eine neue Anwendung und zeigt das Potenzial der DEA-Methode als Benchmarking-Instrument auf. Die Wahl der Faktoren zur Steuerung der Effizienz ist im Hinblick auf die Entwicklung im Detailhandel – vor allem angesichts des wachsenden Online-Handels – zu überdenken.

Unabhängige Effizienzanalysen bedingen eine zentrale Datenbank eines neutralen Anbieters. Als Vorbild können diejenige der Real Estate Investment Data Association (Reida) oder des Swiss Real Estate Datapools (**Sred**) dienen. Hilfreich wäre zudem die Ausweitung der Analyse auf ausländische Zentren, etwa für einen Quervergleich und die Effizienz-Beurteilung sehr grosser Einkaufszentren.

*Alexandra Bay*

Die Autorin ist Senior Researcher bei Wincasa. Der Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit zum Master of Advanced Studies UZH in Real Estate.