

## Einzelhandel und Konsumkultur

Zur kulturraumspezifischen Funktionalität von Betriebsformensystemen des Einzelhandels, dargestellt am Beispiel ausgewählter Shopping-Center in São Paulo

### Dissertation

zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Göttingen

vorgelegt von

Ira Rückert

aus Flensburg

Göttingen, 2001

Erstgutachter Privat Dozent Dr. Dr. H.-J. Geßner .....

Zweitgutachter Professor Dr. König .....

Tag der mündlichen Prüfung 5. Dezember 2001 .....

Gleichzeitig erschienen in

(bei) ..... - .....

Bd. - .....

Heft - .....

Seite - .....

## **Inhaltsübersicht**

<b>1</b>	<b>Untersuchungskontext und -vorhaben.....</b>	<b>1</b>
1.1	Einführung in die kulturspezifische Fragestellung .....	1
1.2	Einführung in die kulturbezogene Untersuchung .....	9
<b>2</b>	<b>Kultur, Konsum und Einzelhandel.....</b>	<b>19</b>
2.1	Der Kulturbegriff.....	19
2.2	Der Konsumbegriff.....	31
2.3	Der Konsumkulturbegriff .....	38
2.4	Der Einzelhandelsbegriff.....	48
<b>3</b>	<b>Das Shopping-Center .....</b>	<b>82</b>
3.1	Der Shopping-Centerbegriff .....	82
3.2	Zum Ausdruck der Vielgestaltigkeit des Shopping-Centers .....	87
3.3	Funktionen des Centermanagements und konzeptionelle Gestaltung des Shopping-Centers .....	106
<b>4</b>	<b>Einordnung des Konsumraumes São Paulo in einen brasilianischen Kontext .....</b>	<b>146</b>
4.1	Die Metropole São Paulo.....	146
4.2	Hintergründe der Paulistaner Einzelhandelsstruktur .....	152
4.3	Der brasilianische Shopping-Centersektor .....	164
<b>5</b>	<b>Shopping-Center in São Paulo .....</b>	<b>176</b>
5.1	Die Shopping-Centerlandschaft in São Paulo .....	176
5.2	Die inhaltlichen Grundlagen der empirischen Analyse.....	178
5.3	Das soziale Umfeld des Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten.....	186
5.4	Zur kulturraumspezifischen Funktionalität Paulistaner Shopping- Center .....	206
<b>6</b>	<b>Zum kulturbedingten Wandel von Einzelhandelskonzepten.....</b>	<b>250</b>
6.1	Zur Kulturraumspezifik Paulistaner Shopping-Center .....	250
6.2	Zur Entwicklung der Paulistaner Shopping-Centerlandschaft .....	256
6.3	Kultur im Spannungsfeld des <i>international retailing</i> .....	258

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>I</b>
<b>I Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>II Anhangverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>III Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>IV Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>V Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVI</b>
<b>VI Gesprächsverzeichnis .....</b>	<b>i</b>
<b>VII Literaturverzeichnis .....</b>	<b>ii</b>
<b>Anhang</b>	

## **I Inhaltsverzeichnis**

### **1 Untersuchungskontext und -vorhaben**

Einzelhandelskonzepte im Spannungsfeld von Kultur und Konsum:  
Das Beispiel Paulistaner Shopping-Center

<b>1.1 Einführung in die kulturspezifische Fragestellung: Die Dimension Kultur im Einzelhandel .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Die kulturbezogene Ausgangssituation.....	4
1.1.2 Einordnung der Dimension Kultur in die Handels- betriebslehre.....	5
<b>1.2 Einführung in die kulturbezogene Untersuchung: Ein Überblick.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Zum Untersuchungsablauf.....	11
1.2.2 Zum spezifischen Untersuchungshintergrund.....	14
1.2.3 Zum Paulistaner Shopping-Center als Untersuchungs- gegenstand.....	15

## 2 Kultur, Konsum und Einzelhandel

Erörterung des Beziehungssystems aus einer kulturspezifischen Perspektive

### 2.1 Der Kulturbegriff:

#### **Kultur als *blueprint* menschlichen Handels in der Umwelt..... 19**

- 2.1.1 Kultur und Natur: Bausteine einer Einzelhandels-  
landschaft ..... 23
- 2.1.2 Kultur und Umwelt: Die Institutionen des Einzel-  
handels als Elemente der Umwelt..... 24
- 2.1.3 Werte und Normen: Zur Struktur von Lebensmustern  
und ihre Relevanz für den Einzelhandel ..... 27

### 2.2 Der Konsumbegriff: Konsum als eine raumbezogene und kulturell präformierte Größe ..... 31

- 2.2.1 Konsum und Mensch: Merkmale von Konsum-  
strukturen ..... 34
- 2.2.2 Konsum und Dynamik: Zur Beständigkeit von  
Konsumstrukturen..... 36

### 2.3 Der Konsumkulturbegriff: Konsummuster als internalisierter Leitfaden des Konsumenten ..... 38

- 2.3.1 Konsumkultur und Konsumraum: Zur Beziehung  
von Konsumkultur, Konsumraum und Einzelhandel..... 40
- 2.3.2 Konsumwerte und Konsumnormen: Zur Struktur  
von Konsummustern ..... 42

### 2.4 Der Einzelhandelsbegriff: Die Institutionen des Einzel- handels und ihre konzeptionelle Gestaltung vor dem Hinter- grund kultureller Sachverhalte..... 48

- 2.4.1 Betriebsform und Betriebsformensystem:  
Eine konzeptionelle Abgrenzung ..... 50
- 2.4.2 Einzelhandelskonzepte und kulturelle Gebundenheit:  
Eine komplexe Wechselbeziehung ..... 55
- 2.4.3 Einzelhandelsmanagement und kulturelle Prägung:  
Die Entscheidungsträger des Einzelhandels im Lichte  
kultureller Gegebenheiten..... 62

2.4.4	Konsumkultur und Betriebsformenkonzeptwandel: Die Integration des Konsumkulturaspektes in die theoretischen Überlegungen zur Dynamik von Einzelhandelskonzepten vor dem Hintergrund der Internationalisierung des Einzelhandels .....	71
2.4.5	Das <i>Retail Ecology Model</i> : Ein raumbezogener Ansatz zur Darstellung von Veränderungsprozessen im Einzelhandel.....	75

### **3 Das Shopping-Center**

Ein globales Einzelhandelsphänomen: Zu Begriff, Erscheinungsformen  
und kulturbezogenem Gestaltungsspektrum des Betriebsformensystems  
Shopping-Center

<b>3.1</b>	<b>Der Shopping-Centerbegriff: Zum Aspekt der Dynamik des Shopping-Centers .....</b>	<b>82</b>
3.1.1	Zum Terminus Shopping-Center aus einer klassischen Perspektive: Die Definition des <i>Urban Land Institutes</i> ...	83
3.1.2	Zum Terminus Shopping-Center aus einer raumbezogenen Perspektive: Eine inhaltlich erweiterte Darstellung der klassischen Begriffsauffassung um die Aspekte Kultur und Konsum.....	84
<b>3.2</b>	<b>Zum Ausdruck der Vielgestaltigkeit des Shopping-Centers: Kriterien zur typenbezogenen Abgrenzung .....</b>	<b>87</b>
3.2.1	Das Shopping-Center und seine traditionellen Erscheinungsformen: Ein klassischer Typisierungs- ansatz.....	92
3.2.2	Das Shopping-Center und seine modernen Erscheinungsformen: Eine erweiterte Centertypologi- sierung.....	95
3.2.3	Shopping-Center und ihre räumliche Verbreitung: Faktoren der Shopping-Centerausbreitung .....	101
<b>3.3</b>	<b>Zu den Funktionen des Centermanagements und zur inhalt- lichen Gestaltung des Shopping-Centers: Centermanage- ment und Centerkonzept im Lichte kulturspezifischer Einflüsse .....</b>	<b>106</b>

3.3.1	Die Gestaltungsebenen des Shopping-Centers: Zur Relevanz unterschiedlicher Anspruchsgruppen aus der Perspektive des Centermanagements .....	109
3.3.2	Die Funktionen des Centermanagements: Erstellung eines Bezugsrahmens.....	115
3.3.3	Die Funktionen des Centermanagements: Einordnung in einen räumlich kulturellen Kontext .....	117
3.3.3.1	Beschreibung der für das Centermanagement relevanten raumbezogenen Faktoren .....	118
3.3.3.2	Beschreibung der für den Centermanagement- stil relevanten kulturspezifischen Kriterien .....	121
3.3.4	Die inhaltliche Gestaltung des Shopping-Centers: Einordnung erfolgsrelevanter Merkmale des Shopping-Centerkonzeptes in einen kulturellen Kontext.....	122
3.3.4.1	Der Centerstandort: Inhaltliche Dimensionen und kulturelle Relevanz .....	126
3.3.4.2	Die Centerarchitektur: Determinanten und kulturelle Relevanz .....	132
3.3.4.3	Die Centerangebotsstruktur: Inhaltliche Dimensionen und kulturelle Relevanz.....	134
3.3.4.4	Die Centerattraktivität: Inhaltliche Dimen- sionen und kulturelle Relevanz.....	139
3.3.4.5	Der Centerservice: Der Serviceansatz und sein kulturspezifischer Rahmen .....	141

#### **4 Einordnung des Konsumraumes São Paulo in einen brasilianischen Kontext**

Relevante sozioökonomische, einzelhandelsbezogene Daten und generelle Aspekte des brasilianischen Shopping-Centersektors

<b>4.1</b>	<b>Die Metropole São Paulo: Geographische Einordnung und Verdeutlichung sozioökonomischer Eckdaten.....</b>	<b>146</b>
<b>4.2</b>	<b>Hintergründe der Paulistaner Einzelhandelsstruktur: Zum spezifischen Einfluß des Warenhauses und des Supermarktes auf die Entwicklung des Paulistaner Shopping-Centers.....</b>	<b>152</b>

4.2.1	Der traditionelle Paulistaner Einzelhandel: Wichtige Phasen der Entstehung .....	153
4.2.1.1	Zur Bedeutung der <i>Rua Augusta</i> und Paulistaner Straßen mit Angebotsakkumulationen.....	153
4.2.1.2	Die Rolle der <i>Atacistas</i> und Importeure .....	154
4.2.1.3	Zur Einführungsphase der Selbstbedienung ....	155
4.2.2	Der brasilianische Warenhaussektor: Die Bedeutung des Warenhauses für den Paulistaner Konsumraum.....	157
4.2.3	Der brasilianische Supermarktsektor: Die Bedeutung des Supermarktes für den Paulistaner Konsumraum .....	159
4.2.4	Das sonstige einzelhandelsrelevante Paulistaner Umfeld: Der informelle Sektor in São Paulo .....	163
<b>4.3</b>	<b>Der brasilianische Shopping-Centersektor: Grundlegende Daten und Aspekte der Shopping-Centerentwicklung in Brasilien .....</b>	<b>164</b>
4.3.1	Der brasilianische Shopping-Centersektor: Ein Überblick.....	165
4.3.1.1	Zum ökonomischen Beitrag brasilianischer Shopping-Center .....	167
4.3.1.2	Die Altersstruktur brasilianischer Shopping-Center.....	168
4.3.1.3	Die räumliche Einbindung brasilianischer Shopping-Center .....	169
4.3.1.4	Merkmale des Geschäftstypenmixes brasilianischer Shopping-Center.....	170
4.3.2	Zur weiteren Entwicklung des brasilianischen Shopping-Centersektors: Ein Ausblick.....	171



## **5 Shopping-Center in São Paulo**

Eine kulturspezifische Untersuchung Paulistaner Shopping-Center und seiner Konsumenten

<b>5.1 Die Shopping-Centerlandschaft in São Paulo: Erstellung eines raumorientierten Bezugsrahmens .....</b>	<b>176</b>
<b>5.2 Die inhaltlichen Grundlagen der empirischen Analyse: Aufbau der Untersuchung, Auswahl der Shopping-Center, Befragungshintergründe .....</b>	<b>178</b>
5.2.1 Zum Aufbau der Untersuchung: Grundsätzliche Fragestellungen .....	178
5.2.2 Zur Wahl der Shopping-Center: Auswahl-situation.....	179
5.2.3 Zur Methode der Befragung der Paulistaner Center- konsumenten und Auswahl der Befragungsorte: Hintergründe .....	183
5.2.4 Zur Methode der Befragung des Paulistaner Center- management und der Einzelhandelsexperten: Hintergründe .....	185
<b>5.3 Das soziale Umfeld des Paulistaner Shopping-Center- konsumenten: Analyse demographischer und gesellschafts- bezogener Merkmale.....</b>	<b>186</b>
5.3.1 Das Geschlecht als Referenzkriterium: Zur Verteilung.....	186
5.3.2 Das Alter als Referenzkriterium: Zur Struktur .....	188
5.3.3 Die Haushaltsgröße und das Haushaltsprofil als Referenzkriterien: Zum Umfang .....	189
5.3.4 Der ausgeübte Beruf als Referenzkriterium: Zur Gruppierung .....	191
5.3.5 Das Medienverhalten als Referenzkriterium: Zur Zeitschriftenpräferenz .....	194
5.3.6 Die soziale Schicht als Referenzkriterium: Zur Klassifizierung .....	196
5.3.7 Der Ausgabenumfang als Referenzkriterium: Zur Höhe .....	200
5.3.8 Merkmale Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten: Ergebnisse .....	202

<b>5.4</b>	<b>Zur kulturraumspezifischen Funktionalität Paulistaner Shopping-Center: Konsumbezogene Erfolgskriterien ausgewählter Shopping-Center.....</b>	<b>206</b>
5.4.1	Zur Herkunft der Centerbesucher: Analyse der Einzugsgebiete, Anfahrtswege und Parkmöglichkeiten .....	206
5.4.2	Die Besucherfrequenz Paulistaner Shopping-Center: Häufigkeit und Aufenthaltsdauer .....	211
5.4.3	Die Centerangebotsstruktur: Zur inhaltlichen Dimensionierung.....	215
5.4.3.1	Bestimmung der Angebotsstrukturen ausgewählter Paulistaner Shopping-Center .....	217
5.4.3.2	Die Nutzung der Angebotsgruppen durch den Centerkonsumenten.....	221
5.4.3.3	Die Funktion der Leitbetriebe.....	225
5.4.3.4	Zur Bedeutung von <i>Franchise</i> -Unternehmen ..	228
5.4.4	Zum Kriterium der Attraktivität Paulistaner Shopping-Center: Spezifische konsumraumbezogene Aspekte .....	229
5.4.4.1	Zum Aspekt der Sicherheit .....	233
5.4.4.2	Zum Aspekt der Freizeitangebote.....	234
5.4.4.3	Zum Aspekt der Servicequalität .....	235
5.4.5	Der Serviceauftrag in der Wahrnehmung des Centermanagements: Ansatzprägende Merkmale .....	238
5.4.5.1	Das Kriterium Centermanagement.....	239
5.4.5.2	Das Kriterium Konsumentenprofil.....	240
5.4.5.3	Das Kriterium Centeridentifikation .....	244

## **6 Zum kulturbedingten Wandel von Einzelhandelskonzepten**

Abschließende Betrachtungen

<b>6.1</b>	<b>Zur Kulturspezifik Paulistaner Shopping-Center: Die Gesellschaftsstruktur als ein prägender Aspekt der centerbezogenen Funktionalität.....</b>	<b>250</b>
6.1.1	Die <i>classe popular</i> : Zur Notwendigkeit der Integration einer zusätzlichen Anspruchsgruppe in das Paulistaner Shopping-Centerkonzept.....	252

6.1.2	Die Veränderung bestehender Anspruchsgruppen: Die Neuorientierung der Frau und die Zunahme älterer Menschen in der Paulistaner Gesellschaft .....	253
<b>6.2</b>	<b>Zur Entwicklung der Paulistaner Shopping-Centerlandschaft: Ein Ausblick.....</b>	<b>256</b>
<b>6.3</b>	<b>Kultur im Spannungsfeld des <i>international retailing</i>: Stand und Bedeutung einer kulturorientierten Diskussion in der Handelsbetriebslehre .....</b>	<b>258</b>

## II Anhangverzeichnis

A1	I und II: Fragenkataloge für die Konsumentenbefragung
A1 (a)	Vorlage zur gedanklichen Unterstützung des Konsumenten während des Interviews
A2	Interviewskizze
A3	Aufteilung São Paulos in Zonen
A4	Zeitschriftencover (a-c) ausgewählter Paulistaner Shopping-Center
A5	Werbeaktion für eine gemeinsame Kreditkarten und den Zusammenschluß von 12 Paulistaner Shopping-Centern [ <i>Rede Plaza de Shoppings</i> ]

### III Abbildungsverzeichnis .....Seite

Abb. 1.1.1-1	Interaktion bzw. Schnittstellen der Begriffe Konsum, Kultur und Einzelhandel im räumlichen Umfeld .....	4
Abb. 1.1.2-1	Vorschlag einer Einordnung des Kulturbegriffes in die Handelsbetriebslehre .....	7
Abb. 1.2.1-1	Untersuchungsablauf .....	11
Abb. 1.2.2-1	Zugrundeliegendes Fragensystem der Arbeit .....	14
Abb. 1.2.3-1	Aufbau der empirischen Studie .....	18
Abb. 2.1-1	Merkmale zur Charakterisierung und Abgrenzung unterschiedlicher Kulturen bzw. Lebensmuster.....	21
Abb. 2.1.2-1	Zur dynamischen Wechselbeziehung von Kultur und den Faktoren der externen Umwelt .....	25
Abb. 2.2-1:	Ausdrucksformen des Konsumbegriffes: Konsum als eine um die soziale und räumlich-kulturelle Perspektive erweiterte Dimension.....	33
Abb. 2.2.1-1	Merkmale von Konsumstrukturen .....	35
Abb. 2.3.2-1	<i>The List of Values</i> .....	44
Abb. 2.3.2-2	Faktoren, die die Veränderbarkeit von Konsummustern unterstützen.....	46
Abb. 2.4.2-1	Übertragungsmechanismen für Einzelhandelskonzepte .....	56
Abb. 2.4.2-2	Gründe für das Scheitern des Hypermarktkonzeptes in den USA .....	59
Abb. 2.4.3-1	Polare Verhaltensdimensionen des Managements.....	64
Abb. 2.4.4-1	Bausteine des <i>Retail Ecology Model</i> .....	76
Abb. 2.4.4-2	Konstruktionsebenen des <i>Retail Ecology Model</i> : Der natürliche Verlauf des Wandels.....	78
Abb. 2.4.4-3	Einordnung von internationalisierten Betriebsformenkonzepten in die unterschiedlichen Phasen des Wandelprozesses unter Berücksichtigung des Aspektes der Akkulturation .....	80
Abb. 3.1.2-1	Konsumbezogene Merkmale des Shopping-Centers aus der Wahrnehmung des Konsumenten.....	86
Abb. 3.2-1	Kriterien zur Typologisierung von Shopping-Centern .....	87
Abb. 3.2.2-1	Neuartig geplante Centervarianten .....	99

Abb. 3.3.1-1	Die Gestaltungsebenen und Anspruchsgruppen des Shopping-Centers: Das Shopping-Center aus der Perspektive des strategischen Anspruchsgruppenansatzes .....	109
Abb. 3.3.3.1-1	Anknüpfungspunkte des Centermanagements an kulturelle Faktoren des Raumes.....	120
Abb. 3.3.3.2-1	Kulturspezifische Dimensionen des Managementstils und mögliche, sich im Centermanagement reflektierende Ausdrucksformen.....	122
Abb. 3.3.4-1	Erfolgskriterien des Shopping-Centers.....	125
Abb. 3.3.4.3-1	Aufgliederung der Centerangebotsstruktur nach Bedarfsgruppen.....	136
Abb. 3.3.4.3-2	Geschäftstypenmix in deutschen Shopping-Centern .....	137
Abb. 3.3.4.5-1	Die fünf Dimensionen der Servicequalität und ihre inhaltliche Bedeutung für das Shopping-Center.....	143
Abb. 4.1-1	Einteilung Brasiliens in fünf Regionen .....	147
Abb. 4.1-2	Der Südosten Brasiliens mit São Paulo .....	147
Abb. 4.1-3	Einteilung der Wirtschaftsmetropole bzw. des –raumes São Paulo in 39 Bezirke.....	148
Abb. 4.2.1.3-1	Darstellung des Verhältnisses traditioneller Paulistaner Einzelhandelsgeschäfte zum System der Selbstbedienungsläden.....	156
Abb. 4.2.1.3-2	Darstellung des Umsatzvolumens traditioneller Einzelhandel vs. Selbstbedienungsläden .....	156
Abb. 4.3.1-1	Shopping-Center in Brasilien .....	165
Abb. 4.3.1.1-1	Beitrag des brasilianischen Shopping-Centersektors zum Bruttoinlandsprodukt. Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich der Shopping-Center .....	167
Abb. 4.3.1.1-2	Beitrag des brasilianischen Shopping-Centersektors zum nationalen Einzelhandelsumsatz.....	168
Abb. 4.3.1.3-1/2	Zahlenmäßige Verteilung und prozentuale Entwicklung der Shopping-Center im <i>Interior</i> .....	169
Abb. 4.3.2-1	Anzahl brasilianischer Shopping-Center nach Bruttomietfläche .....	172
Abb. 4.3.2-2	Zur Entwicklung des Shopping-Centersektors in Brasilien: Eine Prognose .....	174
Abb. 5.1-1	Entwicklung des Shopping-Centersektors in São Paulo.....	178

Abb. 5.2.1-1	Grundlegende Fragestellungen der empirischen Untersuchung.....	179
Abb. 5.2.2-1	Räumliche Zuordnung der sieben für die Untersuchung relevanten Paulistaner Shopping-Center .....	179
Abb. 5.3.1-1/2	Geschlechterverteilung in den Shopping-Centern <i>Norte</i> und <i>Morumbi</i> .....	187
Abb.: 5.3.2-1/2	Altersverteilung der Shopping-Centerbesucher.....	189
Abb. 5.3.3-1	Durchschnittliche Haushaltsgröße der Befragten beider Shopping-Center .....	190
Abb. 5.3.4-2	Einteilung nach Gruppen der von den Berufstätigen genannten Tätigkeiten.....	193
Abb. 5.3.5-1	Zeitschriftenpräferenz. Angaben in Zahlen .....	196
Abb. 5.3.6-1	Einkommensgruppen der Haushalte der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	200
Abb. 5.4.1-1	Zur Herkunft der Probanden des Shopping-Center <i>Morumbi</i> .....	207
Abb. 5.4.1.-2	Zur Herkunft der Probanden des Shopping-Center <i>Norte</i> .....	208
Abb. 5.4.1-3/4	Zufahrtswege zum Shopping-Center <i>Morumbi</i> .....	209
Abb. 5.4.1-5/6	Zufahrtswege zum Shopping-Center <i>Norte</i> .....	210
Abb. 5.4.2-1	Durchschnittliche Anzahl der Shopping-Centerbesuche pro Monat .....	211
Abb. 5.4.2-2	Analyse der Kategorie Shopping-Centerbesuche vier und mehr Mal.....	211
Abb. 5.4.2-3	Durchschnittliche Aufenthaltszeiten der Shopping-Center- besucher nach Geschlechtern getrennt (in Minuten) .....	215
Abb. 5.4.3.2-1	Das Shopping-Center als eine vornehmliche Stätte des Einkaufs und/oder des Vergnügens .....	225
Abb. 5.4.4-1	Attraktivitätsbezogene Aspekte im Hinblick auf ihre Bedeutung.....	232
Abb. 5.4.5.2-1	Darstellung der Besucher ausgewählter Shopping-Center in Einkommenskategorien .....	242

## IV Tabellenverzeichnis .....Seite

Tab. 3.2.3-1:	Shopping-Centeranzahl in ausgewählten Ländern .....	102
Tab. 4.1-1	Altersstruktur der Paulistaner Bevölkerung 1991 und 1996 .....	149
Tab. 4.1-2	Relevante sozioökonomische Eckdaten der Metropole São Paulo .....	151
Tab. 4.2.3-1	Anzahl Paulistaner Super- bzw. Hypermärkte .....	162
Tab. 4.2.3-2	Anzahl der brasilianischen Supermarktketten und der unabhängigen Geschäfte an der Gesamtzahl der Einzel- handelsgeschäfte .....	163
Tab. 4.3.1-1	Der brasilianische Shopping-Centersektor in Zahlen .....	166
Tab. 4.3.1.2-1	Alter der brasilianischen Shopping-Center.....	169
Tab. 4.3.1.3-1	Shopping-Centerzahlen nach Region .....	170
Tab. 4.3.1.4-1	Geschäftstypenmix brasilianischer Shopping-Center.....	171
Tab. 4.3.2-1	Shopping-Centertypen in Brasilien: Ein Profil der Zukunft in Zahlen .....	174
Tab. 5.2.2-1	Charakteristika ausgewählter Paulistaner Shopping- Center.....	182
Tab. 5.3.4-1:	Einteilung der genannten Berufe nach Wirtschaftssektoren: Isolation der Gruppe nicht berufstätiger Personen ( <i>Morumbi</i> ).....	192
Tab. 5.3.4-2:	Einteilung der genannten Berufe nach Wirtschaftssektoren: Isolation der Gruppe nicht berufstätiger Personen ( <i>Norte</i> ) .....	192
Tab. 5.3.6-1	Einkommensstufen der brasilianischen Gesellschaft .....	197
Tab. 5.3.6-2	Bewertung der Einkommensentstehung und –herkunft.....	197
Tab. 5.3.7-1	Ausgaben im Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	201
Tab. 5.3.7-2	Ausgabenprofil im <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> zwischen 13.00h und 14.00h .....	201
Tab. 5.4.2-1	Aufenthaltsdauer der Centerbesucher im Shopping- Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	214
Tab. 5.4.2-2	Anzahl der Stunden, die Centerbesucher gewöhnlich im Shopping-Center verbringen.....	214



Tab. 5.4.3-1	Geschäftsprofil Paulistaner Shopping-Center nach Funktionen .....	216
Tab. 5.4.3.1-1	Geschäftstypenmix der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	(217-) 219
Tab. 5.4.3.1-2	Geschäftstypenprofil der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	219
Tab. 5.4.3.2-1	Übersicht bezüglich der Kaufpräferenzen im Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	222
Tab. 5.4.3.2-2	Geschäftspräferenzen des Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten .....	224
Tab. 5.4.3.3-1	Anzahl der Leitbetriebe in sieben Paulistaner Shopping-Centern.....	226
Tab. 5.4.3.3-2	Nennung von Leitbetrieben in Shopping-Centern.....	226
Tab. 5.4.4-1	Einstufung der Relevanz attraktivitätsbezogener Aspekte hinsichtlich des Objektes Shopping-Center aus der Wahrnehmung ausgewählter Centerkonsumenten .....	232
Tab. 5.4.4.3-1	Kritikpunkte im Hinblick auf die Serviceleistung der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i> .....	236
Tab. 5.4.5.2-1	Durchschnittliches Einkommen der Besucher Paulistaner Shopping-Center nach Shopping-Centern unterteilt.....	241
Tab. 5.4.5.3-1	Aktionskalender Paulistaner Shopping-Center.....	248

## V Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abrasce	Associação Brasileira de Shopping Centers
abs.	absolut(e)
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
Emplasa	Empresa Metropolitana de Planejamento da Grande São Paulo SA
f.	folgende
ff.	folgende [Seiten]
ggf.	gegebenenfalls
FN	Fußnote
Hg.	Herausgeber
IBGE	Instituto Brasileira de Geografia e Estatística
ICSC	International Council of Shopping Centers
i.d.R.	in der Regel
i.S.d.	im Sinne der
i.S.e.	im Sinne einer/eines
i.S.v.	im Sinne von
Jg.	Jahrgang
PNAD	Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios
sog.	sogenannte
SC	Shopping-Center
SEMPLA	Secretária de Planejamento, São Paulo
SP	São Paulo
u.a.	unter anderem
US	United States
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleich(e)
Vol.	Volume

vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil

# 1            **Untersuchungskontext und –vorhaben**

Einzelhandelskonzepte im Spannungsfeld von Kultur und Konsum:  
Das Beispiel Paulistaner Shopping-Center

## 1.1           **Einführung in die kulturspezifische Fragestellung: Die Dimension Kultur im Einzelhandel**

Kultur ist eine im Rahmen der länderübergreifenden Aktivitäten des Einzelhandels relevante Dimension.<sup>1</sup> Die im Vergleich zum Sektor der Industrie bislang eher zurückhaltenden und insgesamt noch jungen absatzorientierten Internationalisierungsaktivitäten von Einzelhandelsunternehmen sind - weltweit betrachtet - erst in den achtziger Jahren in Schwung geraten.<sup>2</sup> Beispiele für einzelhandelsbezogene Internationalisierungsansätze sind die Supermarktkette *Carrefour*, das Warenhaus *Galeries Lafayette* (beide Frankreich), der Anbieter von Möbeln und Wohnaccessoires *Ikea* (Schweden) und als *Franchiseunternehmen* das Unternehmen *Benetton* (Italien).

Im folgenden ist hier von Interesse, daß die genannten Beispiele davon zeugen, nicht nur räumliche, sondern gleichzeitig auch kulturelle (Konsum-) Grenzen überwunden zu haben. Als Träger unterschiedlicher Kulturen haben sie das Spektrum an Konsummöglichkeiten wiederum fremder Kulturräume erweitert. Die auf internationaler Ebene erfolgreichen Anstrengungen einzelner Unternehmen deuten darauf hin, daß sich im Einzelhandel und seinen Konzepten, so eine Hypothese der Arbeit, Kultur manifestiert und der Einzelhandel damit gleichermaßen eine Antwort auf Kultur darstellt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Eine detaillierte Erläuterung des Kultur- sowie des Konsum- und Einzelhandels- als auch des Konzeptbegriffes erfolgt in Kapitel 2, S. 19 ff.

<sup>2</sup> Vgl. neben anderen Tietz, Bruno (1993), S. 909-911 und Zentes/Swoboda (1998), S. 4. Einen aktuellen Überblick zum Thema *Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen* gibt Schneider, Dirk (1998), S. 1325-1339.

<sup>3</sup> *Schröder* beschreibt die kulturbezogene Problematik in einer Abhandlung aus dem Bereich der geographischen Handelsforschung am Beispiel des Raumeintritts der *Galeries Lafayette* in Deutschland. Er konstatiert: „*Wie sehr hat sich die Galeries Lafayette verändern müssen, um - mehr schlecht als recht - im Berliner Markt bestehen zu können?*“ [Schröder, Frank (1999), S. 75].

Aus dem skizzierten Blickwinkel erscheint es zweckmäßig, an die Debatte über die Internationalisierungsaktivitäten des Einzelhandels eine Auseinandersetzung mit dem Thema *Kultur* anzuknüpfen.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Ausbreitung von Einzelhandelskonzepten finden sich in der Handelswissenschaft verstärkt Arbeiten, die sich mit den Fragen nach dem *warum*, dem *wie* und mit *welchen* Konsequenzen Einzelhandelskonzepte in fremde Kultur- und Konsumräume implementiert bzw. integriert werden auseinandersetzen. Die Autoren nähern sich den Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven.

In diesen Rahmen passen als frühe Beispiele *Cundiff* (1965) und *Kacker* (1988), die zunächst ohne einen bestimmten Unternehmensbezug die Marketingsysteme verschiedener Länder hinsichtlich ihrer Adaptionfähigkeiten untersucht haben.<sup>1</sup> Als ein unternehmensbezogenes Beispiel schließt sich das von *Mårtenson* (1981) an, die den speziellen Weg der Internationalisierung des schwedischen Möbelhauses *Ikea* analysiert, allerdings dem Kulturaspekt innerhalb des gesamten Prozesses (noch) keine besondere Bedeutung beigemessen hat.<sup>2</sup> *Zentes/Swoboda* (Hg.) (1998) haben neben konkreten Beispielen von Unternehmen und der Erfassung von Ausgangssituationen des Einzelhandels unterschiedlicher Kontinente strategische und managementrelevante Hintergründe des *global retailing* erfaßt. Auch in diesem Fall ist es auffallend, daß die soziale Kategorie Kultur in dem genannten Zusammenhang keine Erwähnung findet. Die Aufsatzsammlung von *Dupuis* und *Dawson* (1999) setzt sich speziell auf europäischer Ebene mit dem Thema der Internationalisierung auseinander. Anhand diverser Unternehmen (z.B. *Body Shop* und *Kookai*) und Länderbeispiele befassen sich die Autoren mit den individuellen Raumeintrittsstrategien bzw. mit den Folgen, die sich aus dem Eintritt kulturfremder Konzepte in die lokale Einzelhandelsstruktur ergeben haben.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Cundiff, Edward W. (1965), S. 59-63 und Kacker, Madhav (1988), S. 41-67.

<sup>2</sup> Vgl. Mårtenson, Rita (1981) und (1988), S. 21-31. Zum Fall *Ikea* vgl. auch den Artikel von Prime, Nathalie (1999), S. 33-48.

<sup>3</sup> Vgl. Dupuis/Dawson (Hg.) (1999).

Der Kulturspezifität wird in einigen dieser Recherchen Aufmerksamkeit geschenkt, so bezüglich der Beispiele *Aer Rianta International* (ARI) und *Ikea*.<sup>1</sup>

Nennenswert ist im Zusammenhang mit den Untersuchungen zur Internationalisierung des Einzelhandels unter dem spezifischen Aspekt der Veränderung von Raumstrukturen auch die Arbeit von *Pütz* (1998)<sup>2</sup>, der die besonderen transformatorischen Fähigkeiten internationaler Handelsunternehmen in bezug auf den polnischen Einzelhandelsraum untersucht hat.

Die genannten Quellen zeigen, daß die Erwähnung von Einzelhandel und Kultur in einem interdisziplinären Kontext, speziell vor dem Hintergrund des zunehmenden Transfers von handelsspezifischem Wissen, auf einer internationalen Ebene an Bedeutung gewonnen hat. Unter dem zuvor skizzierten kulturspezifischen Gesichtspunkt stellen sich für jene Unternehmen, die über ihren eigenen geographischen Raum hinaus aktiv sind oder werden möchten, die folgenden Fragen:

- Inwiefern können fremde Kultur- und Wirtschaftsräume mit ihren dafür immanenten (Konsum-)Mustern auf die intern gesteuerten Einzelhandelsaktivitäten Einfluß nehmen?
- Ist in diesem Zusammenhang eine *generelle* Aufhebung kultureller Differenzen im Rahmen der weltweiten Öffnung der Räume zu erwarten oder gibt es, speziell bezogen auf die Konzeptgestaltung des Einzelhandels, sensible und kulturbedeutsame Grenzen der Internationalisierung?

---

<sup>1</sup> Zum Fall *Aer Rianta International* vgl. Wilcox/O'Callaghan (1999), S. 49-68, besonders S. 57. Zum Beispiel *Ikea* vgl. Prime, Nathalie (1999), S. 33-48.

<sup>2</sup> Vgl. Pütz, Robert (1998) und Pütz, Robert (1999), S. besonders S. 112-116.

Nicht wenige der bislang untersuchten Einzelfälle demonstrieren, daß sich die Ausweitung der Aktivitäten in den globalen Raum als äußerst kompliziert darstellen kann. Selten ist der seitens der Entscheidungsträger gewählte konzeptionelle Weg zur Integration eines Einzelhandelsunternehmens in einen fremden Kulturraum der direkt richtige bzw. häufig beruht er von vornherein auf einer *trial and error*-Basis. Bei der Ursachenforschung auf der Unternehmensseite rückt der interessierende Kulturaspekt oftmals zu spät in das Bewußtsein der Verantwortlichen.<sup>1</sup>

### 1.1.1 Die kulturbezogene Ausgangssituation

Der Einzelhandel ist ein eng mit dem Begriff *Konsum* verknüpftes System. Die Angewiesenheit der Menschen auf den Konsum, an dieser Stelle zunächst als der Verbrauch von Waren und Dienstleistungen interpretiert, bedingt gewissermaßen die Existenz des Handels. Schaltet man nun eine dritte Dimension, die Kultur, zwischen beide Begriffe, dann ergibt sich eine veränderte, und zwar kulturspezifische Ausgangssituation.

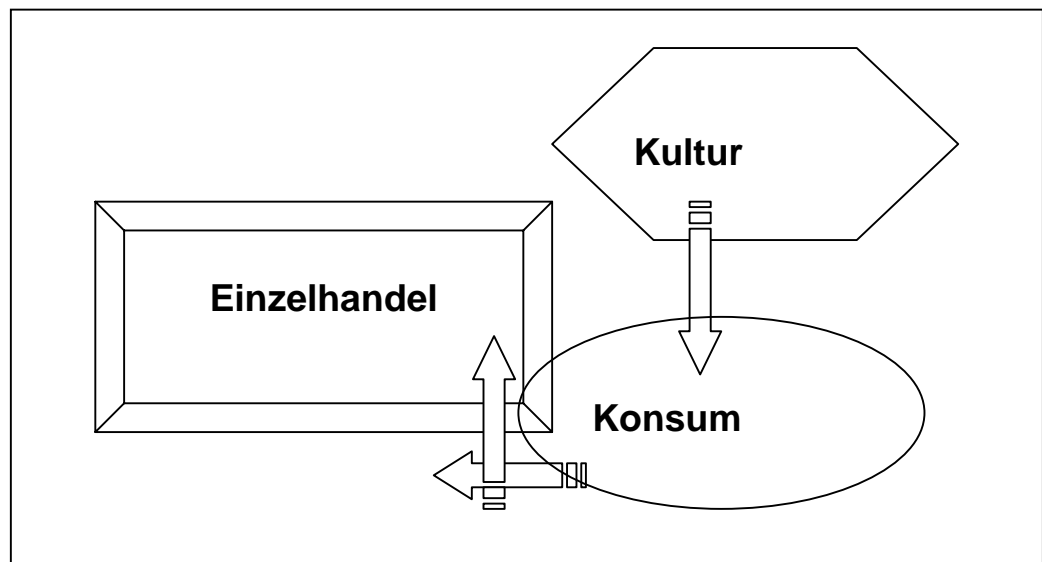


Abb. 1.1.1-1: Interaktion bzw. Schnittstellen der Begriffe Konsum, Kultur und Einzelhandel im räumlichen Umfeld

<sup>1</sup> Vgl. die verschiedenen Beispiele in Kapitel 2, Punkt 2.4.2, S. 55ff. (C&A); S. 59 (Carrefour); S. 60 (Wal-Mart) bzw. Punkt 2.4.3, S. 63 (Benetton); S. 67 (Ikea), S.69.

Auf der Basis einer kulturspezifischen Betrachtung wird sich die Arbeit unter Einbeziehung der empirisch belegbaren Internationalisierungsversuche, -gründe und -strategien einzelner, namhafter Unternehmen mit der Frage danach beschäftigen, wie sich der Einzelhandel und insbesondere die Konzepte des Einzelhandels in unterschiedlichen Kulturräumen artikulieren.

In bezug darauf wird der Aspekt des Konzepttransfers, d.h. die Übertragung eines Konzeptes von einem Raum auf ein anderen, erörtert. Damit wird gleichsam der Konzeptwandel und die Dimension Kultur als ein möglicher *Motor* bzw. Bestimmungsfaktor des Wandels angesprochen.

Die Interaktion der drei Begriffssysteme wird in bezug auf den Konzepttransfer als ein wesentlicher Faktor der erfolgreichen Konzeptumsetzung in einem fremden Kulturraum und als ein Motor der Konzeptveränderung verstanden.

Wenn Kultur an dieser Stelle als eine weitere Komponente des Einzelhandels erfaßt wird, ergibt sich daraus, daß sich das um diesen Aspekt erweiterte Beziehungsgeflecht wegen des eher weichen und wenig transparenten Charakters des Kulturbegriffes wesentlich komplexer darstellt. Die sich im globalen Rahmen abspielenden Entwicklungen des Einzelhandels sind im besonderen Maße auch durch den Transfer von Konzepten charakterisiert. Die Zunahme internationaler Handelsaktivitäten läßt erwarten, daß der Raum und mit ihm die Dimension *Kultur* durch das Handelsmanagement zunehmend in die konzeptionelle Umsetzung einbezogen werden muß, um die Funktionalität des transferierten Konzeptes im jeweiligen Kulturraum gewährleisten zu können.

### **1.1.2 Einordnung der Dimension Kultur in die Handelsbetriebslehre**

Die Handelsbetriebslehre kann den Entscheidungsträgern im Einzelhandel im Hinblick auf ihre speziell vor dem hier entwickelten, kulturellen Hintergrund zu treffenden Entscheidungen hilfreich sein, indem sie ihnen konkret an diesem Problem orientiertes Wissen zugänglich macht. Auf diese Weise können theoretisch erarbeitete Erkenntnisse über den interessierenden Wirkungs-



zusammenhang zwischen *Kultur*, *Konsum* und *Einzelhandel* u. U. dazu beitragen, Fehler im Umgang mit fremden Kulturräumen von Seiten des Einzelhandels zu vermeiden sowie anwendbare, also konzeptionell umsetzbare, Lösungsansätze zu vermitteln.

Nach dem Einfluß von kulturellen Elementen auf den Einzelhandel wurde bislang auf einer theoretischen Ebene nicht ausdrücklich gefragt. Die Einordnung des Kulturbegriffes in die Handelsbetriebslehre und eine Auseinandersetzung damit, ist im deutschsprachigen Raum bislang nur am Rande erfolgt.

*Oberparleiter* hat in diesem Zusammenhang den Gedanken der „*Fremdheit*“<sup>1</sup> aufgegriffen, der sich aus der Situation der Arbeitsteilung und des Tauschhandels zwischen unterschiedlichen, voneinander entfernten „*Konsumwirtschaften*“<sup>2</sup> ergibt.<sup>3</sup>

*Schenk* schafft eine Verbindung zwischen den Begriffen Handel und Kultur. Die Betonung liegt auf der speziell „*kulturellen Leistung des Handels*“<sup>4</sup>, womit der interkulturelle Gütertransfer angesprochen wird. Nur kurze Erwähnung findet hingegen der grenzüberschreitende Handel, der eine Begegnung mit neuen Kulturräumen bedingt und dem Kulturbegriff eine andersartige Dimension, nämlich die der kulturbedingten Unterschiede zwischen Räumen verleiht.

Auch im speziellen Bereich der geographischen Handelsforschung mangelt es an theoretischen Beiträgen und empirischen Belegen zum Aspekt der Kultur und darauf zurückführbare Unterschiede von Einzelhandelsräumen bzw. -strukturen. Vor diesem Hintergrund greift die Arbeit *Schröders* auf einen Ansatz des Jahres 1974 zurück, der ihm als Grundlage einer vergleichenden Studie von drei europäischen Einzelhandelslandschaften dient.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Oberparleiter, Karl (1930), S. 11.

<sup>2</sup> Oberparleiter, Karl (1930), S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. die weiteren Ausführungen zur räumlichen Überwindung des Handels (räumliche Funktion des Handels) von Oberparleiter, Karl (1930), S. 11 ff.

<sup>4</sup> Schenk, Hans-Otto (1991), S. 33.

<sup>5</sup> Vgl. Schröder, Frank (1999), S. 13-38.

Der die Internationalisierung charakterisierende Transfer von Einzelhandels-*know-how* steht besonders auch für eine Auseinandersetzung mit dem Terminus Kultur. An diesem Punkt möchte die Arbeit ansetzen.

Im Rahmen der auf handelstheoretischer Ebene stattfindenden Internationalisierungsdebatte ist es erforderlich, den Kulturbegriff in einen offensichtlichen Bedeutungszusammenhang zum Einzelhandel zu stellen. Im folgenden wird der Aspekt des Wandels von Einzelhandelskonzepten vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturräume von besonderem Interesse sein. Eine Ursache für die strukturelle Transformation des Einzelhandels per se, insbesondere aber auch seiner Konzepte, könnte die Konfrontation mit den Kulturelementen fremder Räume sein. Aus einer solchen Perspektive ist eine Einreihung des Kulturbegriffes in ein theoretisches Gerüst der Handelsbetriebslehre wie folgt dargestellt denkbar.

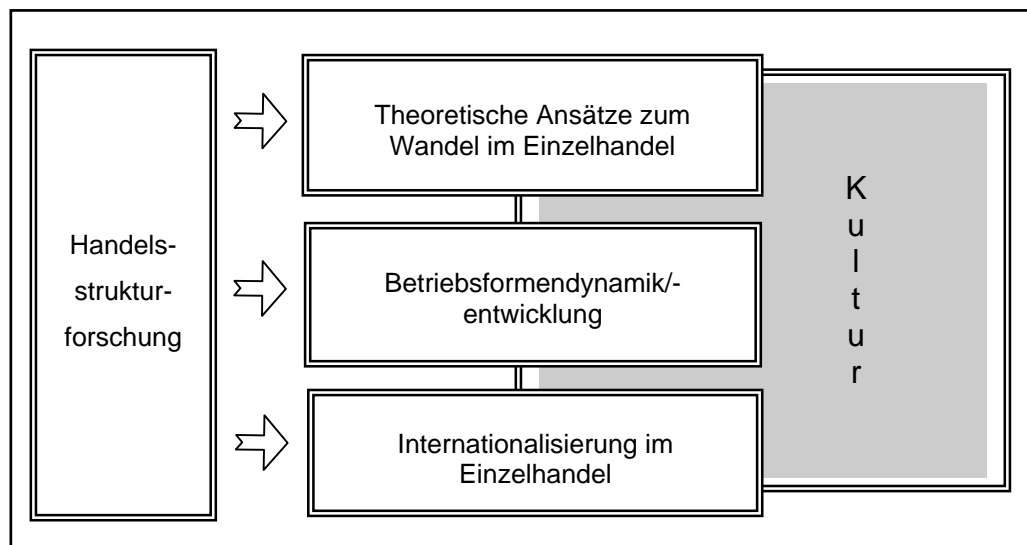


Abb. 1.1.2-1: Vorschlag einer Einordnung des Kulturbegriffes in die Handelsbetriebslehre

Insgesamt lassen sich die theoretischen Ansätze zum Wandel im Einzelhandel unter den Begriff der Handelsstruktur-forschung fassen. Das noch neuere Thema der Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen kann diesem Bereich ebenso untergeordnet werden, da es die Dynamik und damit Veränderung des Sektors auf einer globalen Ebene berührt. Die Dimension Kultur wird im

Rahmen der Strukturforschung als eine *black box* verstanden, über deren Anordnung und inneres Programm man hinsichtlich der Wandelprozesse im Einzelhandel bislang nur wenig weiß. Das mag zum einen in der Gegebenheit der *Codes* begründet liegen, deren Entschlüsselung wegen der mannigfaltigen Beispiele aus der Realität äußerst komplex ist und zum anderen an dem Gegenstand Kultur selbst, der ein großes Spektrum an Inhalten umfaßt. Das Wissensdefizit liegt demnach im Umfang und der Vielseitigkeit vorhandener Kenntnisse begründet.

Eine Handelsstruktur stellt im wesentlichen die jeweils in einem Kulturraum vorherrschende Einzelhandelslandschaft dar. Im Vordergrund der empirischen Forschungsarbeit steht u.a. die Untersuchung der spezifischen Zusammensetzung ihrer Erscheinungsformen und die Ursachenanalyse im Hinblick auf ihre Veränderung über bestimmte Zeiträume hinweg. In diesem Zusammenhang wird die Dimension Kultur dem Thema Wandel aus einer raumübergreifenden, globalen Perspektive zugeordnet. Erst unter zusätzlicher Berücksichtigung des betrachteten kulturellen Umfeldes erhält eine Einzelhandelslandschaft ihren spezifischen Erklärungsgehalt. Daraus wächst schließlich eine geeignete, weil auch den Aspekt Kultur integrierende Basis für die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Einzelhandelslandschaften.

Kultur bzw. ihr Einfluß auf Handelsstrukturen ist damit ein Bestandteil des Prozesses der Dynamik im Einzelhandel. Besonders im Kontext des Transfers von Handelskonzepten auf die unterschiedlichsten Kulturräume sollte der genannte Aspekt zunehmend Berücksichtigung auch in den theoretischen Überlegungen zu diesem Thema finden. Die lediglich nachgeordnete Erwähnung ist schon allein deshalb unbefriedigend, weil sie nicht den tatsächlichen Stellenwert wiedergibt, den die Kultur in der Realität, so auch in der des Einzelhandels, einnimmt. Die Auseinandersetzung mit Kultur kann einen vorhandene Ansätze ergänzenden und gleichsam erweiternden Beitrag zu den einzelhandelsbezogenen Themen der Ursachen des Wandels und der Dynamik im Ein-

zelhandel leisten. Insofern entsteht die Möglichkeit, eine zusätzliche Richtungslinie der existierenden Diskussionsplattform zu schaffen.

## **1.2 Einführung in die kulturbezogene Untersuchung: Ein Überblick**

Im Mittelpunkt der kulturspezifischen Untersuchung steht das Shopping Center. Denkt man an Shopping-Center, hier mit dem deutschsprachigen Begriff Einkaufszentrum gleichgesetzt, dann werden häufig Assoziationen wie *Konsumtempel*, *Konsumgigant* u.ä. hervorgerufen. Ob negativ oder positiv gewichtet, Shopping-Center werden offenbar enger als andere Erscheinungsformen des Einzelhandels mit dem Terminus Konsum in Verbindung gebracht.

Shopping-Center können als konzeptionell geplante Agglomerationsformen des Einzelhandels mit ihrem Angebot ein extrem weites Spektrum an Konsumäußerungen abdecken. Sie sind, betrachtet man ihre weltweite Entwicklung, das zur Zeit international erfolgreichste Konzept des Einzelhandels. Ein wesentlicher Baustein seines globalen Erfolges ist die konzeptionelle Vielseitig- bzw. Vielschichtigkeit und die damit verbundenen Konsummöglichkeiten, welche eine Anziehungskraft auf die Menschen unterschiedlichster Kulturkreise hat. Über die bloße Bereitstellung von Einkaufsmöglichkeiten bietet es Konsumräume an, deren Schwerpunkte nicht rein warenorientiert, sondern sehr stark auf den erlebnis- bzw. ereignisorientierten Konsum ausgerichtet sind.

Seine Jahreskonferenz 1995 widmete der *International Council of Shopping Centers* (ICSC) dem Thema: *“Think global(ly), act local(ly)”*<sup>1</sup>. Im Vordergrund der Diskussion stand die Frage nach der Problematik der Integration des Shopping-Centerkonzeptes in unterschiedliche Kulturräume. Man betrachtete das Element Kultur als eine exogen gegebene Einflußvariable des Raumes und erörterte dessen Bedeutung für die Etablierung und inhaltliche Darstellung des Shopping-Centerkonzeptes. Dabei wurde konstatiert, daß das Denken - vor allem aber das Handeln - in kulturbezogenen Kategorien in der Shopping-

Center-Managementpraxis unterentwickelt ist. Ebenso wurde erkannt, daß eine Konzeptlösung des Einzelhandels, die in einem Teil der Erde erfolgreich ist, sich nicht automatisch in einem anderen Teil der Erde als funktionsfähig erweisen muß. *Altoon* unterstreicht: "*For me it is crystal clear. General retail concepts, but not all retail concepts, translate across borders, across oceans, across cultures. But even more clearly, specific solutions do not!*"<sup>2</sup>.

Im Hinblick auf den Ansatz von *Altoon/Riordan* ist zu bemerken, daß sie auf einer breiten Ebene versucht haben, eine Brücke zwischen Kultur und Einzelhandels-, namentlich Shopping-Centerkonzept zu konstruieren. In diesem Zusammenhang zeigte sich jedoch ein Defizit hinsichtlich der Erkenntnistiefe. Es mangelte an empirisch und gleichsam gehaltvollen Belegen, die Aussagen über speziell kulturbedingte Differenzen der konzeptionellen Inhalte von Shopping-Centern reflektieren.

Zu einem Ergebnis, den (auch) theoretischgeleiteten Wirkungszusammenhang der hier angesprochenen Begriffsinhalte Konsum, Kultur und Einzelhandel bzw. Einzelhandelskonzept betreffend, kam man auf der Konferenz nicht. Entsprechend konnten nur mit Einschränkungen kulturbezogene Handlungsempfehlungen, dafür aber Anregungen an das Centermanagement gegeben werden. Dazu gehörte u.a. der Vorschlag zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, um eine universelle Verständigung im Hinblick auf das Shopping-Centergeschäft zu schaffen, die gleichermaßen den Aspekt Kultur als einen Sprachbaustein einbezieht und bezogen auf die Konzeptumsetzung inhaltlich begreifbar macht.<sup>3</sup> Die Experten rieten ebenfalls dazu, kulturelle Kontraste anzuerkennen, sie als ein Erfolgselement eines jeweiligen Konzeptes zu verstehen und sie entsprechend bei der individuellen Konzeptplanung zu berücksichtigen.<sup>4</sup> Die vorliegende Arbeit wird anhand des Beispiels ausgewählter Shop-

---

<sup>1</sup> Vgl. ICSC-Europe (1995), Zusammenfassung der *Speakers's Speeches*, besonders der Artikel von *Altoon/Riordan* (1995), S. 63-108.

<sup>2</sup> Vgl. *Altoon/Riordan* (1995), S. 67.

<sup>3</sup> Vgl. *Altoon/Riordan* (1995), S. 68 ff.

<sup>4</sup> Vgl. *Altoon/Riordan* (1995), S. 76.

ping-Center in São Paulo das Problem der fehlenden Betrachtungstiefe erneut aufnehmen.

### 1.2.1 Zum Untersuchungsablauf

In der Realität, darauf wurde bereits hingewiesen, gibt es eine große Anzahl von Shopping-Centern, allerdings kaum Belege für den speziellen Gesichtspunkt ihrer kulturellen Originalität. Die Stadt São Paulo bot sich als Untersuchungsraum für die Studie der Arbeit nicht nur deshalb an, weil sie im Vergleich zu anderen lateinamerikanischen Metropolen die höchste Konzentration an Shopping-Centern aufweist, sondern auch, weil der Verfasser der Arbeit während seines 18-monatigen Aufenthaltes nahezu tagtäglich mit dieser Erscheinungsform konfrontiert wurde. Ob Einkauf, Kinobesuch, Sport oder ein Wochenendtreffen mit den brasilianischen Kommilitonen *der Fundação Getúlio Vargas* - nahezu alle Aktivitäten fanden in einem der Paulistaner Shopping-Center statt. Aus dieser sich darstellenden Situation bot es sich an, die letzten beiden Kapitel der Arbeit dem Shopping-Centersektor in São Paulo zu widmen.

Zur Aufschlüsselung des komplexen Untersuchungsgegenstandes wurde die Arbeit in drei Schritte unterteilt:

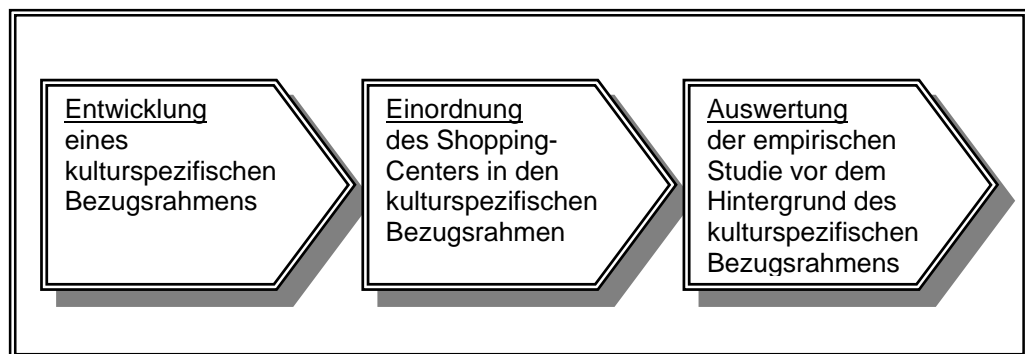


Abb. 1.2.1-1: Untersuchungsablauf

Eine Klärung der Komponente Kultur soll auf einer ersten Stufe eine Basis für die daran anschließende Diskussion über den Einfluß speziell kulturspezifischer Konsumäußerungen auf den Einzelhandel schaffen. Dabei geht es darum, die inhaltlichen, besonders für den Einzelhandel bedeutsamen Schwerpunkte

des Begriffes herauszuarbeiten. Darauf aufbauend werden die beiden übrigen relevanten Aspekte *Konsum und Einzelhandel* in den kulturbezogenen Kontext eingebunden, so daß ein für die Arbeit zweckmäßiges Beziehungssystem zwischen den drei Gesichtspunkten entsteht. Dem Konsumbegriff wird eine um die kulturelle Perspektive erweiterte inhaltliche Dimension gegeben, die letztlich zur Ableitung und Erläuterung des Konsumkulturbegriffes führt. Von besonderem Interesse sind in bezug auf den Einzelhandel dessen konzeptionelle Ausprägungsformen sowie das Einzelhandelsmanagement. In bezug auf beide gilt es zu prüfen, inwieweit sie unmittelbar durch das *Phänomen* (Konsum-) Kultur tatsächlich berührt werden bzw. selbst durch (Unternehmens-) Kultur präformiert sind.

Das dargestellte Begriffssystem hat einen dynamischen Charakter. Veränderungen der drei individuellen Systeme sowie in ihrer Wechselbeziehung untereinander betrachtet, ergeben fortlaufend neue Ausgangssituationen. Schließlich aber ist die Konsequenz aus dem Prozeß der Veränderung bezogen auf den Einzelhandel ein Wandel innerhalb der Einzelhandelsstrukturen. In der Handelstheorie hat in bezug darauf der Wandel konzeptioneller Grundlagen von Betriebsformen Beachtung gefunden. Vor dem Hintergrund der interessierenden spezifischen kulturellen Dimension wird das Thema des Konzeptwandels im Rahmen eines offenen, umwelt- bzw. raumbezogenen Ansatzes diskutiert.

Daran anschließend beschäftigt sich die Arbeit mit dem Gegenstand Shopping-Center. Das Shopping-Center eignet sich für eine kulturspezifische Betrachtung, da es sich aufgrund seiner Gestaltungsweise besonders eng innerhalb eines kultur- und konsumspezifischen Kontextes bewegt: Als ein Angebotssystem mit vielen Variationen bildet es mit dem Konsumraum eine außergewöhnliche Beziehung. Diese ist durch einen hohen Grad an Raum- bzw. Flächenbindung, die Einflußnahme auf einen großen Aktionsradius des Konsumraumes und durch eine einzigartige flexible Kombination aus Konsumsektionen gekennzeichnet.

Shopping-Center sind heute ein Bestandteil vieler, sehr unterschiedlicher Kultur- und Konsumräume. Sie haben sich besonders auch in wirtschaftlich instabilen Ländern als eine zuverlässige, weil gewinnbringende Investition herausgestellt. Hinsichtlich ihres konzeptionellen, einzelhandelsbezogenen Inhaltes erscheinen viele Center zunächst, von außen betrachtet, nahezu identisch. Berücksichtigt man jedoch die verschiedenartigen Erscheinungsorte von Shopping-Centern, dann erhält die Frage danach, wovon sich die Konsumenten einzelner Kulturräume leiten lassen, einen besonderen Stellenwert für das Centermanagement. So mag es prinzipiell unterschiedliche Beweggründe dafür geben, warum sie Shopping-Center besuchen. Zwischen konzeptioneller, globaler Planung und konzeptioneller, lokaler Umsetzung könnte man eine *kulturbedingte Lücke* vermuten. Bislang gibt es jedoch nur wenige Beispiele, die einen empirischen Beleg für die Existenz dieser Lücke darstellen. Auf sie greift die Arbeit zurück, um die Schwierigkeit der Handhabung, die sich für das Centermanagement aus dem Charakter des Kulturbegriffes ergibt, zu veranschaulichen.

Dem Centermanagement wird im Verlaufe der Arbeit eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da es als der *key factor* im internen Shopping-Centerprozess bezeichnet werden kann. Die Beziehung zwischen Centermanagement und Shopping-Center ist wegen ihrer Vielschichtigkeit äußerst komplex. Für das Management geht es einerseits darum, Raumeinheiten bezogen auf das Objekt Shopping-Center gewinnbringend zu vermieten. Andererseits ist es elementar für den Erfolg des Shopping-Centers, eine für den Kulturraum optimale Mischung von Geschäftseinheiten unter Erlangung einer ganz darauf abgestimmten Konsumatmosphäre zusammenzustellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, ein Verständnis gleichsam für den Kulturraum und für das Shopping-Centersystem zu entwickeln.

Demgemäß definiert die individuelle Beschaffenheit der einzelnen gewählten Geschäftseinheiten die Brauchbarkeit der Agglomeration für die Konsumenten eines Kulturraumes. Sie bestimmt maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg ei-



nes Shopping-Centers. Die Arbeit des Centermanagements steht im Fokus vieler unterschiedlicher Interessen der an einem Shopping-Centerprojekt beteiligten Personen. Ihr Zusammenspiel kann ebenso wie das der Konsumenten von kulturellen Eigenschaften geprägt sein. Dies gilt es im Hinblick auf mögliche Konsequenzen für das Objekt Shopping-Center zu hinterfragen.

### 1.2.2 Zum spezifischen Untersuchungshintergrund

Die vorliegende Untersuchung geht generell von der Hypothese aus, daß das Paulistaner Konzept der Shopping-Center aus einem Prozeß von Anpassung und Veränderung an ein bzw. von einem kulturspezifischen Konsummuster hervorgegangen ist. Der Arbeit liegt das folgende Fragensystem zugrunde:

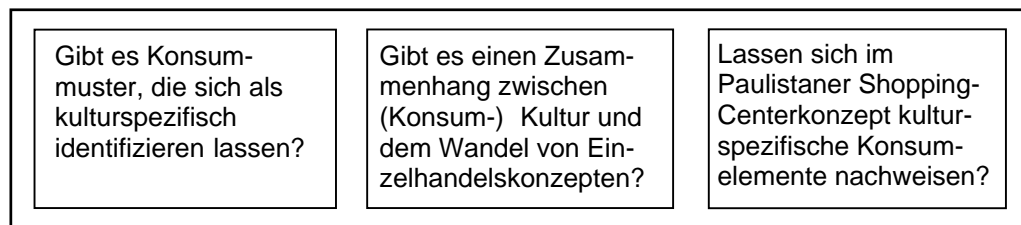


Abb. 1.2.2-1: Zugrundeliegendes Fragensystem der Arbeit

Mittels der Erarbeitung der Fragestellungen soll im folgenden der Charakter der Wechselbeziehung zwischen der in einem Raum vorherrschenden Kultur und der andererseits im Raum vorhandenen Einzelhandelskonzepte dargestellt werden. Im Hinblick auf den Aspekt Kultur geht es besonders darum, ihn in einen engen Zusammenhang zum dritten, hier genannten Begriff zu stellen, dem Konsum.

Als Beispiel zur Überprüfung der zunächst theoretisch geleiteten Annahmen dienen ausgewählte Shopping-Center in São Paulo. In bezug darauf geht es speziell darum, die sich aus der Beziehung *Konsumkultur - Einzelhandelskonzept* ergebenden möglichen Konsequenzen für das Konzept - womit konkret der Konzeptwandel angesprochen wird - zu hinterfragen.

Mit der Untersuchung soll der Blick für eine kulturspezifische Perspektive in die handelswissenschaftliche Diskussion über den Wandel im Einzelhandel

unter besonderer Berücksichtigung des Konzepttransfers verstärkt werden bzw. ein Beitrag zur Verringerung des hier skizzierten Verständnisproblems geleistet werden.

Im Hinblick auf die Erreichbarkeit des genannten Zieles muß wegen des abstrakten Inhaltes und der überwiegend versteckten Merkmale von Kultur, die deswegen oftmals als *soft factor* und „*Hintergrundphänomen*“<sup>1</sup> beschrieben wird, auf die Komplexität des Themas hingewiesen werden. So wird nicht allein mittels theoretischer Grundgerüste und Erkenntnisse, sondern auch mit Hilfe von Beispielen der Ansatz unternommen, den Blick speziell für kulturimmanente Elemente von Einzelhandelskonzepten als auch von Konsum zu öffnen sowie den dahinter stehenden Prozeß von Anpassung und Variation bzw. Veränderung zu erklären.

Im Fokus der empirischen Studie stehen ausgesuchte Paulistaner Shopping-Center, Shopping-Centerexperten sowie Konsumenten. Unter Verfolgung der eingangs genannten Zielsetzung geht es darum, mit Hilfe der ausgewählten Shopping-Center und Centerkonsumenten das Einzelhandelskonzept innerhalb seines speziellen räumlichen, kulturellen Umfeldes zu durchleuchten und konzeptionelle Eigenschaften, die sich u.U. aus der Wechselbeziehung Kultur/Konzept/Konsum(ent) ergeben, offenzulegen.

### **1.2.3 Zum Paulistaner Shopping-Center als Untersuchungsgegenstand**

Brasilien stellt mit einer Einwohnerzahl von etwa 166 Millionen einen auf den ersten Blick für den Einzelhandelssektor gewaltigen Absatzmarkt dar. Die starken, vor allem geographisch, entwicklungspolitisch und auch ökonomisch bedingten Differenzen zwischen den einzelnen brasilianischen Bundesstaaten reduzieren dagegen die Aktionsmöglichkeiten des Einzelhandels auf die großen Städte des Landes, allen voran auf die Metropole São Paulo.

---

<sup>1</sup> Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 542.

Im Bundesstaat São Paulo leben nahezu 35 Millionen Menschen. Zum enger gefaßten sogenannten Wirtschaftsraum gehören siebzehn Millionen. Die Einwohner São Paulos, die Paulistaner, sind besonders bezogen auf ihr Einkommen, aber ebenso ihre ethnische Herkunft und das Bildungsniveau betreffend, eine heterogene Gesellschaft. Ein Teil der Paulistaner Gesellschaft lebt in einer hochmodernen, industrialisierten und zivilisierten Stadt, der andere, größere Teil demgegenüber in Rand- und Elendsgebieten São Paulos [favelas]. Viele der Bewohner der Randgebiete und *favelas* sind Migranten. Diese Gruppe der Paulistaner Gesellschaft zeichnet sich durch einen gut funktionierenden, parallel zum formellen Einzelhandel organisierten Einzelhandelssektor aus. Er stellt einen bedeutenden Teil des *informellen Sektors* São Paulos dar. Unter einem informellen Sektor wird folgend ein Wirtschaftszweig verstanden, der im Schatten, d.h. außerhalb offizieller, legaler wirtschaftlicher Aktivitäten eines Landes steht. Er gehört zu dem Bestandteil einer Wirtschaft, die im Untergrund arbeitet [underground economies]. Der informelle Sektor ist ein Phänomen und gleichsam ein wichtiger Zweig für das Überleben vieler Menschen in den (Groß-)Städten von Entwicklungsländern.

Zu den modernen Merkmalen São Paulos gehört ein hervorragend entwickelter und unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten bedeutsamer Einzelhandelssektor. Die Stabilisierung der Währung bzw. die Eindämmung der Inflation durch die brasilianische Regierung in den vergangenen zehn Jahren, hat nicht zuletzt dazu geführt, daß die Steuereinnahmen durch steigende Umsätze des Einzelhandels erhöht, sondern auch Arbeitsplätze von Seiten des Einzelhandels geschaffen werden konnten. Innerhalb des Paulistaner Einzelhandelsraumes hat sich vor allem eine Erscheinungsform in den letzten zwanzig Jahren auffallend hervorgetan, nämlich das Shopping-Center.

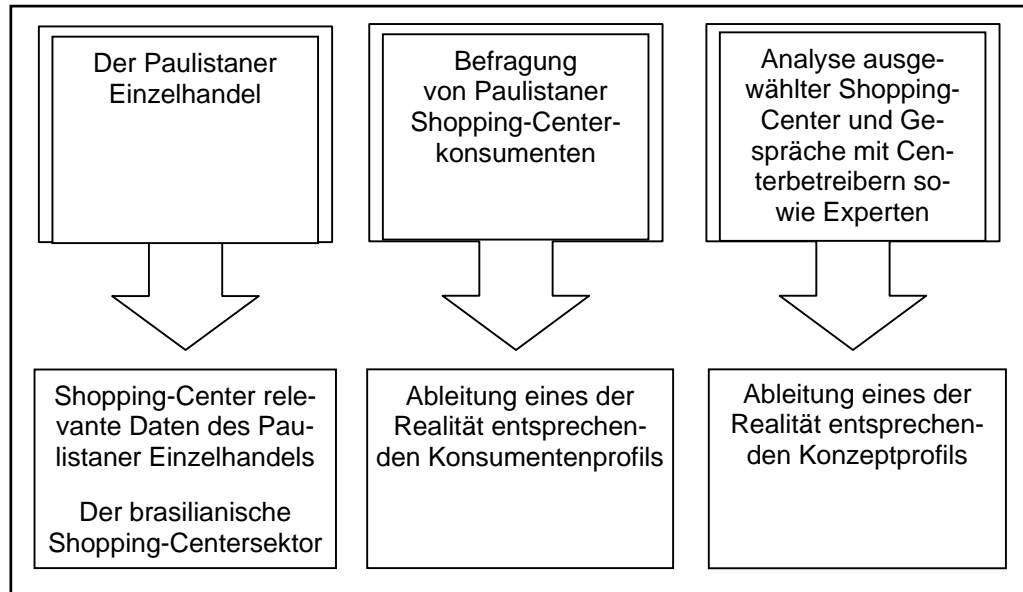
Über den Paulistaner Einzelhandelsraum und die Entwicklung des brasilianischen sowie speziell des Paulistaner Shopping-Centersektors liegen bislang keine empirisch gehaltvollen Informationen in der deutschsprachigen Literatur vor. Für die eigentliche Feldstudie erscheint es deshalb von Relevanz, einen geschichtlichen, auf den Gegenstand Shopping-Center ausgerichteten Rahmen

des Paulistaner Einzelhandelsraums zu erstellen. Mit der Entwicklung eines zeitlichen, räumlich- und entwicklungsorientierten Einzelhandelskontextes soll bereits eine Einordnung des Paulistaner Shopping-Centers in eine kulturbezogene Ebene vorgenommen werden.

Shopping-Center werden im allgemeinen Sprachgebrauch als „*der Strand der Paulistaner*“ bezeichnet. Daß dies in dieser Form nicht der Realität entspricht, wird im Verlaufe der Arbeit wiederholt gezeigt werden. Aus der Sicht nahezu aller Centerbetreiber ist das Shopping-Center heute ein Symbol für eine Paulistaner Lebensart. Interviews mit Shopping-Centerkonsumenten sollten dazu verhelfen, ein Bild des für Shopping-Center relevanten Konsumraumes und seiner kulturbedeutsamen Merkmale zu entwerfen.

Ferner wurde die Beziehung Paulistaner Centerkonsument und Shopping-Center beleuchtet. Gespräche mit Experten der Paulistaner Einzelhandelsszene und Managern diverser Shopping-Center sollten auf der anderen Seite einen Beitrag zum Verständnis des in São Paulo vorliegenden Konzeptes *Shopping-Center* leisten, wobei typische, kulturspezifische Attribute im Vordergrund der Gespräche standen. Beide Schritte der empirischen Untersuchung werden im Anschluß daran auf sichtbare Verständnisdivergenzen, also merkbare Kontraste hin überprüft. Damit wird auf Diskrepanzen abgestellt, die sich möglicherweise aus der faktischen Auslegung des Shopping-Centerkonzeptes und der vorliegenden gesellschaftlichen Konstellation zukünftig ergeben könnten.

Die Klärung etwaiger Defizite bzw. der Verweis darauf wäre im Hinblick auf einen *idealen* konzeptionellen Kurs des Paulistaner Shopping-Centersektors von Nutzen, da sie in die Lösungsansätze mit einfließen könnten. Folgend stellt ein Schaubild noch einmal komprimiert den phasenmäßigen Ablauf der Feldstudie dar.



*Abb. 1.2.3-1: Aufbau der empirischen Studie*

## 2 **Kultur, Konsum und Einzelhandel**

Erörterung des Beziehungssystems aus einer kulturspezifischen Perspektive

### 2.1 **Der Kulturbegriff: Kultur als *blueprint* menschlichen Handelns in der Umwelt<sup>1</sup>**

Die Überschrift *Kultur, Konsum und Einzelhandel* drückt die Spannbreite des Kapitels aus. Innerhalb dieses Rahmens gilt es, die Inhalte der drei Dimensionen isoliert betrachtet und im Hinblick auf mögliche Wirkungszusammenhänge zu ergründen. Die Frage, was Kultur ist, läßt sich nicht auf einer generellen Ebene beantworten. Das Problem liegt in der bestehenden Vagheit des Begriffes begründet. So sind die meisten Kulturdefinitionen von einem fachspezifischen Erkenntnishorizont begrenzt und stellen damit jeweils nur einen Ausschnitt des Komplexes Kultur dar. Diese Situation führt zu Schwierigkeiten im Hinblick auf die Entscheidung für eine inhaltliche Auslegung des Kulturbegriffes, da sie, eben je nach Perspektive, immer nur mehr oder weniger befriedigend sein kann. Die folgende Erörterung des Kulturbegriffes reflektiert einen letztlich auf den konsum- und einzelhandelsbezogenen Zweck der Arbeit ausgerichteten Inhalt.

Unter Kultur soll hier ein offenes System spezifischer Lebensmuster verstanden werden, durch das sich Menschen an ihre Umwelt anpassen bzw. diese gestalten.

Kultur, Umwelt und Mensch sind unabdingbar miteinander verbunden. So erfährt jeder Raum erst seine individuelle Bedeutung durch eine kulturelle Grundlage. *McCracken* verwendet zwar nicht den Begriff der Umwelt oder des Raumes, drückt die beschriebene Beziehung jedoch in dem auch hiergemeinten Sinne aus: "*Culture constitutes the world by supplying it with meaning.*"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Im folgenden werden die Begriffe *Umwelt* und *Raum* synonym verwendet.

<sup>2</sup> *McCracken, Grant (1988), S. 73.*

Im Raum sind es wiederum Individuen bzw. Menschen, auch Menschengruppen (Lehrer, Studenten, Manager, Politiker)<sup>1</sup>, die einer Kultur ihre Vitalität und gleichsam Beständigkeit verleihen, in dem sie diese nutzen und leben. Nochmals soll in diesem Zusammenhang auf *McCracken* zurückgegriffen werden, der das Verhältnis Mensch und Kultur anschaulich darstellt: "*Culture is the lens through which all phenomena are seen. It determines how these phenomena will be apprehended and assimilated.*" Er führt weiter aus: "*Culture is the blueprint of human activity. It determines the co-ordinates of social action and productive activity, specifying the behaviors and objects that issue from both. As a lens, culture determines how the world is seen. As a blueprint, it determines how the world will be fashioned by human effort*"<sup>2</sup>.

Aus der gezeigten Perspektive ist Kultur ein Raum- bzw Umweltfaktor, der nicht losgelöst, sondern fest verbunden mit dem Begriff des Individuums, aber auch mit dem einer Gesellschaft ist. Unter einer Gesellschaft soll im Sinne von *Wiswede* „die Form des Zusammenlebens von Menschen“<sup>3</sup> und „die besondere Art dieser Verbundenheit“<sup>4</sup> verstanden werden. Die Mitwirkenden einer Gesellschaft sind über die ihnen zugrundeliegenden Kulturelemente miteinander verbunden und ihr Handeln wird entsprechend von den Elementen gesteuert.<sup>5</sup>

Innerhalb eines gemeinsamen Raumes bietet Kultur einer Gesellschaft einen Orientierungsrahmen, der aus identischen, wenngleich oftmals vielschichtigen Denk- sowie Verhaltensmustern besteht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hofstede, Geert (1998), S. 15.

<sup>2</sup> McCracken, Grant (1988), S. 73.

<sup>3</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 21.

<sup>4</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 21.

<sup>5</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 543. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, daß *Taylor* der erste anthropologische Wissenschaftler war, der den menschlichen Lebensstil [civilization] dem Kulturbegriff in der englischen Sprache gleichsetzte. Er überträgt und bindet damit ein bestimmtes Bündel von Verhaltensweisen auf bzw. an eine Gesellschaft [vgl. Taylor, E.B. (1871), S. 358]. Viele der nachfolgenden Kultur-Definitionen im soziologischen Bereich haben sich an *Taylor's* Konzept des Kulturbegriffes orientiert. Interessant erscheint in bezug darauf die Vermutung, daß eine allgemeine Akzeptanz und Übernahme von *Taylor's* Begriffsauffassung keineswegs von diesem beabsichtigt war. *Leopold* führt aus: "*Taylor's definition of culture in Primitive Culture became a standard one, much copied and modified by leading anthropologists in the twentieth century. But it was probably not intended as a program for his or others' work and was not applied literally by Taylor in practice*" [Leopold, Joan (1980), S. 106].

Die Muster umfassen sämtliche Lebensbereiche der Menschen und bilden ein Gefüge bzw. System spezifischer Lebensmuster ab.<sup>1</sup> Anhand der Analyse der einzelnen, zu einem Muster zusammenfügbaren Bereiche lassen sich Kulturen im wesentlichen charakterisieren sowie voneinander differenzieren.

Die Identifikation von Lebensmustern gestaltet sich schwierig, da viele der die einzelnen Bereiche kennzeichnenden Merkmale einen eher verborgenen Charakter haben. Der Katalog von *Harris und Moran* zur Erkennung von Kulturmerkmalen soll hier als eine Möglichkeit verstanden werden, das geschilderte Problem zu reduzieren. Er eignet sich deshalb, weil er wesentliche, die einer Kultur - und übertragen auf die Lebensbereiche ihrer Gesellschaft - innewohnenden Elemente von Handlungsmustern enthält.

- Kommunikation und Sprache
- Kleidung und Aussehen
- Nahrung und Eßgewohnheiten
- Zeitbewußtsein
- Belohnung und Anerkennung
- Soziale Beziehungen
- Werte und Normen
- Selbstgefühl und Raumerleben
- Mentale Prozesse und Lernen
- Überzeugungen und Einstellungen

*Abb. 2.1-1: Merkmale zur Charakterisierung und Abgrenzung unterschiedlicher Kulturen bzw. Lebensmuster*  
*Quelle: Harris/Moran (1996), S. 125-129*

Untereinander bestehen zwischen den einzelnen Merkmalen Wechselwirkungen. Indem eine Gesellschaft auf diese und ihre konkreten Ausprägungen reagiert, d.h., sie in ihrer Bedeutung stärkt oder schwächt, verändert sie ihre Kultur, vielmehr die dahinterstehenden Lebensmuster. Damit verleiht sie dem System aus Lebensmustern einen dynamischen, evolutionären Charakter. Evolutionär insoweit, als daß letztlich nur solche von Menschen geschaffene Neue-

<sup>1</sup> Vgl. zu dem Begriff Lebensmuster Punkt 2.1.3, S. 27.



rungen durchsetzungsfähig sind, die sich besser als das Herkömmliche an die Umwelt anpassen bzw. in sie einfügen. Ihre rezeptiv-adaptiven Fähigkeiten ermöglichen es ihr, sich neuen Sachlagen zu stellen und damit ihre eigene Entwicklung zu sichern. Folglich unterliegen Kulturen einem ständigen Prozeß der Veränderung, der es ihnen ermöglicht neue und lebensmusterrelevante Objekte aufzunehmen bzw. vorhandene abzustoßen.

Kultur in Zeiten eines akzelerierten und transkulturellen Austausches als autonom und unberührbar aufzufassen, gäbe ein verzerrtes Bild der Realität wieder. Die Ebene, auf der bis zu diesem Zeitpunkt kulturelle Aspekte diskutiert werden, hat durch die grenzüberschreitenden Tätigkeiten nicht nur der Medien, sondern auch durch den Austausch von Gütern und Dienstleistungen sowie durch die Mobilität der Menschen einen erweiterten Rahmen erhalten. Neben den Beziehungen innerhalb eines Kultursystems (Innen- und Intrarelationen) bestehen auch Beziehungen zu anderen Kulturen (Außen- bzw. Interrelationen). Sie stellen - abstrakt formuliert - offene Systeme dar, zwischen denen ein steter Informationsaustausch stattfindet, der Rückwirkungen auf die einzelnen Kulturen hat. *Welsch* beschreibt die Veränderung als einen Übergang von der theoretisch angenommenen Homogenität und Isoliertheit von Kulturen zu einer Transkulturalität, die durch eine Öffnung der klassischen kulturellen Grenzen gekennzeichnet ist.<sup>1</sup> *Welsch* schließt aus dieser Tendenz: "*There is no longer anything absolutely foreign.*"<sup>2</sup>

Das bedeutet keineswegs, daß durch die Aufnahme neuer Kulturelemente die einer Gesellschaft eigenen verloren gehen bzw. im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer Umwelt nicht mehr von Relevanz sind. Der Rahmen, innerhalb dessen solche dynamischen Austauschprozesse vor sich gehen, wird durch die gegebene Struktur der individuellen Kulturen definiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. *Welsch, Wolfgang* (1999), S. 197.

<sup>2</sup> *Welsch, Wolfgang* (1999), S. 198.

Im Zusammenhang mit dem Kulturbegriff bleiben für den zu untersuchenden Gegenstand noch drei Aspekte offen: Kurz soll im Anschluß auf die Wechselbeziehung zwischen Kultur und Natur eingegangen werden, um den eigenen Charakter des Kulturbegriffes hervorzuheben. Ebenso soll der Begriff der Umwelt erläutert werden, als dessen Bestandteil auch der Einzelhandel gesehen werden kann. Schließlich kann auf eine Betrachtung des Inhaltes von Lebensmustern nicht verzichtet werden, womit insbesondere die Rolle von Werten angesprochen wird. Lebensmuster beinhalten und reflektieren im hohen Maße für den Einzelhandel verwertbare Konsumbedingungen. Gleichzeitig sind Lebensmuster ein Indikator für die Vielfalt und Differenzierung von Kulturen, die es trotz zunehmender transkultureller Ströme und abnehmender sichtbarer Raumgrenzen gibt.

### **2.1.1 Kultur und Natur: Bausteine einer Einzelhandelslandschaft**

Die Definition von Kultur gewinnt an Schärfe, wenn man eine Abgrenzung des Begriffspaares Kultur und Natur vornimmt. Kultur ist im Gegensatz zur Natur nicht etwas gegebenes, sondern etwas geschaffenes. Sie ist der Teil der vom Menschen manipulierten Umwelt, "*the man-made part of environment*"<sup>1</sup>. Anders ausgedrückt beeinflusst die Natur eines Landes den Spielraum einer Kultur und damit auch direkt die Lebensweisen der Menschen. Einflußfaktoren der Natur sind dabei hauptsächlich die vorhandenen natürlichen Ressourcen und die naturräumlichen Konstellationen.

Das Verhältnis von Natur und Kultur, häufig als Antagonismus problematisiert, ist folglich kein *Entweder-Oder*, sondern ein *Sowohl-als-Auch*. Es handelt sich um eine komplementäre Beziehung beider Begriffe, um „*keine Addition, sondern eine Interaktion ... das Verhältnis von Material und Ausführung*“<sup>2</sup>. Demzufolge setzt Kultur Natur voraus.<sup>3</sup> Die Entwicklung von Kulturen ist letztlich nicht gegen, sondern nur auf Basis der natürlich gegebenen Voraussetzungen möglich. Das Ergebnis einer Einzelhandelslandschaft ist gleichermaßen, wenn

---

<sup>1</sup> Terpstra/Sarathy (1991), S. 96.

<sup>2</sup> Hansen, Klaus (1995), S. 26.

<sup>3</sup> Fuchs-Heinritz/Lautmann u.a. (1994), S. 379; vgl. auch Keesing/Keesing (1971), S. 21.

auch in unterschiedlichen Proportionen, auf die Natur und Kultur eines Raumes zurückzuführen. Aspekte wie die Zusammensetzung von Erscheinungsformen, deren räumliche Anordnung, die Kombination von Waren oder auch die Art ihres Auftrittes im Raum stehen in einer Verbindung mit beiden Faktoren. In der Realität hat sich gezeigt, daß von beiden Faktoren der Kulturfaktor der dominierende ist.<sup>1</sup>

### **2.1.2 Kultur und Umwelt: Die Institutionen des Einzelhandels als Elemente der Umwelt**

Unter dem Begriff Umwelt soll ein externer Raum, einem offenen System gleich, verstanden werden. Die Umwelt unterliegt bereits im Moment der Planung einer kulturellen Prägung, weil sie durch die spezifischen Lebewesen eines Raumes strukturiert wird: Wirtschaftliche, soziale, politische, rechtliche und technologische Faktoren werden zu einem Raum kombiniert. Auch die genannten natürlichen Faktoren werden bezüglich ihrer Grenzen und Möglichkeiten der Nutzbarkeit durch den Menschen in eine Beziehung zur Umwelt gebracht. Die Lebensäußerungen der Menschen sind jeweils vor dem Hintergrund dieser spezifischen Raumkonstellation zu interpretieren.<sup>2</sup> Der Aspekt der Berücksichtigung der Natur gewinnt um so mehr an Bedeutung, je stärker eine Abhängigkeit zwischen den einzelnen strukturprägenden, oben genannten Faktoren und der Natur selbst besteht bzw. je gravierender sich der Einsatz von bspw. natürlichen Ressourcen auf die Struktur der Umwelt auswirkt. In diesem Zusammenhang deutet die kontroverse ökologischorientierte Diskussion durch Umweltbewegungen, Politik und Wirtschaft in vielen Ländern darauf hin, daß einer wirksamen Interaktion von Kultur und Umwelt ein besonderer Stellenwert beigemessen wird.

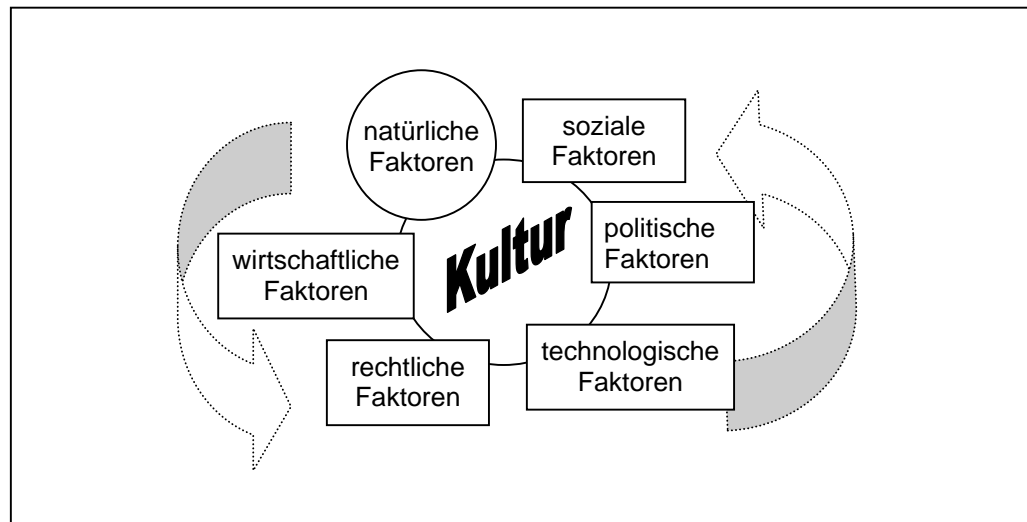
Die unterschiedlichen Faktoren befinden sich in einem permanenten Prozeß der Veränderung. Ihr Zusammenspiel bewirkt, daß die Gerüste individueller Kulturen zwar im wesentlichen erhalten bleiben, ihre Inhalte jedoch reformuliert werden, sich also über Zeiträume hinweg ändern. *Dülfer* führt einen derartigen

---

<sup>1</sup> Wiswede spricht in bezug darauf von einer „kulturellen Überformung“ [Wiswede, Günter (2000), S. 217].

<sup>2</sup> Vgl. Geßner, Hans-Jürgen (1982), S. 19.

Prozeß bezogen auf das Beispiel des Kulturraumes Iran an. Dort ging einem politischen Umbruch eine partielle Neudefinition kultureller Werte voraus.<sup>1</sup> Er kategorisiert die Kultur eines Raumes bzw. einer Umwelt anhand der in der nachstehenden Graphik genannten, umweltbezogenen Faktoren, die eine Kultur und damit die Rahmen-bedingungen eines Raumes maßgeblich determinieren.



*Abb. 2.1.2-1: Zur dynamischen Wechselbeziehung von Kultur und den Faktoren der externen Umwelt  
In Anlehnung an Dülfer, Eberhard (1999), S. 226-227*

Es wurde zu Beginn des Kapitels darauf verwiesen, daß Kultur das Resultat aus einer menschlichen und kontinuierlichen Interaktion mit der Umwelt ist. Betrachtet man nun einen Raum genauer, dann kann er in eine materielle und eine soziale Komponente unterteilt werden.<sup>2</sup> Beide füllen das Konstrukt des Raumes bzw. der Umwelt aus. Die räumliche Aufteilung, so das Straßensystem, die Art seiner Nutzung und die Vielfalt und Form der Gebäude geben jedem Raum eine unverwechselbare Identität. Diese erlaubt es, einen Vergleich zu der Situation anderer Räume zu ziehen, der die Ermittlung des Aspektes der Andersartigkeit bzw. der Fremdheit ermöglicht.

<sup>1</sup> Vgl. Dülfer, Eberhard (1999), S. 227.

<sup>2</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 541 ff.

Die von dieser Seite einer Kultur hervorgebrachten Elemente beschreiben die materielle physische Seite des Raumes.<sup>1</sup> Die Institutionen des Einzelhandels finden in diesem Bereich von daher ihre kulturelle Bedeutung als sie sich im interkulturellen Vergleich durch eine abweichende Einzelhandelsarchitektur abgrenzen. Auch wenn es nicht immer gelingt, findet man selbst bei neuartigen Einzelhandelsprojekten wie Shopping-Centern das Bemühen um eine stilmäßige Anpassung bzw. Integration an die räumlichen, materiellen Gegebenheiten. Dies kann als ein kulturbezogenes Kriterium bewertet werden, welches sich aus der Raumbezogenheit ergibt.

Kultur erklärt auch den Teil der Umwelt, der das Leben der Menschen untereinander betrifft. *Kroeber-Riel/Weinberg* bezeichnen sie als „soziale Umwelt“<sup>41</sup>. Dahinter verbergen sich zahlreiche Lebenssituationen, mit denen Menschen tagtäglich konfrontiert werden. Der Umgang mit solchen Situationen wird durch die kulturell konditionierte Lebensart der Menschen vereinfacht. Ihre Kommunikation mit den spezifischen Elementen der jeweiligen persönlichen Umwelt unterliegt einer kulturellen Prägung.

Überträgt man derartige Überlegungen auf den Einzelhandel, dann kann gesagt werden, daß Einzelhandelsinstitutionen nicht allein einen materiellen Stellenwert im Raum einnehmen, sondern als Kommunikationspartner der Menschen ebenso ein wichtiger Bestandteil der sozialen Umwelt sind. Sie bieten einen Ort bzw. einen internen Raum inmitten der besonders gearteten sozialen Umwelt an, der eine Lebenssituation und -möglichkeit von vielen innerhalb des Kulturraumes darstellt. Erfasst man schließlich sämtliche Situationen und die darauf folgenden Reaktionen, dann bildet sich ein Bündel konsumbezogener Lebensmuster ab, das einer Kultur zugrunde gelegt werden kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Relation Umwelt und Kultur liegt in der Eigenschaft der Kultur, nach Integration zu streben. Verlassen Menschen ihren geographisch bestimmten (Aktions-)raum, dann sind ihre Handlungen und Le-

---

<sup>1</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* (1996), S. 542.

bensäußerungen zunächst auf den Mustervorrat ihrer Kultur angewiesen. Auf dessen Grundlage versuchen sie, auch in der Fremde nach den bewährten Mustern ihrer ursprünglichen Umwelt zu leben. Dies wird eindrucksvoll, bezogen auf Wirkungstiefe und -umfang des kulturellen Faktors, am Beispiel insbesondere der ersten Generation von Immigranten belegt. Sie setzen in der Fremde ihre eigene externe Umwelt (Schulen, Versammlungsgebäude, Wohnsiedlungen und nicht zuletzt auch Einkaufsmöglichkeiten) einer anders strukturierten externen Umwelt gegenüber.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Werte und Normen: Zur Struktur von Lebensmustern und ihre Relevanz für den Einzelhandel**

Lebensmuster stellen verbindliche, kodierte Verhaltensregeln und -daten bereit, mit deren Hilfe sich Menschen mehr intuitiv als bewußt orientieren und auf denen die überwiegende Anzahl ihrer Handlungen beruht.<sup>3</sup> Das Wesen einer Kultur wird erst dann durchdringbar, wenn es gelingt, die dazugehörigen Elemente der Lebensmuster transparent werden zu lassen. Dazu gehören auch Konsummuster, die hierarchisch gesehen unter den Lebensmustern stehen. So können einem Lebensmuster bestimmte Konsummuster zugeordnet werden. Auf ihre Bedeutung wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen.<sup>4</sup> Folgend geht es zunächst darum, die durchschnittlichen Lebensäußerungen bzw. akkumulierten Erfahrungen von Menschen innerhalb einer bestimmten Kultur durch Lebensmuster abzubilden.

Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Gedanke, individuelle, sondern allgemeine Muster im Sinne kollektiv gelebter und Generationen überdauernder Denk- und

---

<sup>1</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 541 ff.

<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang läßt sich *Bustiners'* Aussage verstehen. Er bemerkt: "*Each of us comes into the world preprogrammed. We are all products of the culture we are reared*" [Bustiner, Irving (1986), S. 210].

<sup>3</sup> *Hitzler* spricht in diesem Zusammenhang nicht konkret von Lebensmustern, sondern von Konventionen, durch deren Übernahme Menschen „ihr soziales - und vielleicht auch individuelles - Überleben sichern. Diese Konventionen erscheinen wohlsozialisierten Einzelnen mehr oder minder als selbstverständliche Orientierungswerte und Handlungsanweisungen“ [Hitzler, Ronald (1988), S. 74].

<sup>4</sup> Zum Begriff von Konsummustern vgl. Punkt 2.3.2, S. 42 ff.

Verhaltensmuster zu ordnen.<sup>1</sup> Die Erkennung und Charakterisierung von Lebensmustern kann mit Hilfe einzelner Merkmale erfolgen, die ein Muster wesentlich kennzeichnen. In diesem Zusammenhang eignet sich der bereits erwähnte Merkmalskatalog von *Harris/Moran*.<sup>2</sup> Er deckt die Bereiche ab, die das tägliche Leben von Menschen eines Raumes berühren. Mit Hilfe der einzelnen Merkmale kann letztlich ein durchschnittliches Lebensmuster, speziell bezogen auf einen Raum, abgebildet werden. Sie dienen einer Gesellschaft als normative Orientierungsmaßstäbe. *Williams* definiert normative Orientierungen als "*conceptions of preferred and obligatory conduct and of desirable and undesirable states of affairs*."<sup>3</sup> Er bemerkt weiterhin: "*Such normative orientations are highly diverse across different societies, and are concretely very complex*."<sup>4</sup> Die maßgeblichen Elemente aus der Gruppe dieser für eine Gesellschaft normativen Orientierungen sind Werte und Normen. Sie bilden den Kern einer Kultur.<sup>5</sup> In ihnen sind implizit alle übrigen genannten Merkmale enthalten.

Werte sind „... grundlegende menschliche Zielvorstellungen“<sup>6</sup> bzw. „... Vorstellungen vom Wünschenswerten, von grundlegenden Zielvorstellungen, die eine Vielzahl von Motiven und Einstellungen und in Abhängigkeit davon eine Vielzahl von beobachtbaren Verhaltensweisen bestimmen.“<sup>7</sup> Sie „bilden den Bezugsrahmen für die soziale Organisation der Kultur.“<sup>8</sup> Normen bilden sich hingegen aus existierenden Wertsystemen heraus. Sie sind nach *Homans* „Idee[n] in den Köpfen der Gruppenmitglieder..., die in die Form einer Aussage

---

<sup>1</sup> Zum Wertebegriff vgl. Rokeach, Milton (1973), S. 5. Andere Auffassungen des Wertebegriffes weisen überwiegend eine klare Koinzidenz mit der von *Rokeach* auf, pauschalisieren jedoch den Wertebegriff, ohne ihn zu unterteilen. Vgl. z.B. Staehle, Wolfgang H. (1994), S. 472; Mahatoo, Winston H. (1985), S. 257; Reichardt, Robert (1979), S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. Abb. 2.1-1, S. 21.

<sup>3</sup> Williams, Robin M. Jr. (1979), S. 15.

<sup>4</sup> Williams, Robin M. Jr. (1979), S. 15.

<sup>5</sup> Vgl. Wiswede, Günter (1998), S. 220.

<sup>6</sup> Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 544.

<sup>7</sup> Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 548. Die Wertedefinition der Autoren schließt sich im wesentlichen an die von *Rokeach* an. Danach sind Werte „*an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence*“ [Rokeach, Milton (1973), S. 7 ff.].

<sup>8</sup> Wiswede, Günter (1998), S. 220.

*darüber gebracht werden kann, was andere Menschen tun sollten und tun müßten, was man unter gewissen Umständen von ihnen erwartet.“<sup>1</sup>*

Beide, Werte und Normen konstituieren, durchdringen und stabilisieren Lebensmuster und präformieren Denkstrukturen. Tief im Inneren des Menschen verankert, gelten sie als höchst beständig und sind nur langsam veränderbar. Sie werden aufgrund von Traditionen erhalten, von Generation zu Generation weitergegeben und von Menschen als allgemeingültige Kodexe akzeptiert.<sup>2</sup> Beide, wobei Normen in abgeschwächter Form, nehmen sowohl auf die soziale als auch auf die materielle Umwelt Einfluß. Indem sich eine Gesellschaft ihrer als WahrnehmungsfILTER bedient, kommen sie im konkreten Handeln mit der Umwelt zum Ausdruck.

In der Realität lassen sich Werte und Normen nur schwer voneinander trennen. Entsprechend problematisch ist ihre Dimensionierung. Im Unterschied zu Normen dienen Werte einer „*inneren sozialen Kontrolle*“<sup>3</sup>. Normen hingegen „*werden durch die äußere soziale Kontrolle geschützt*“<sup>4</sup>. Sie finden allein von außen Zugang zu Menschen und legen ihnen bestimmte Lebensweisen oder -regeln auf. Der überwiegende Anteil der Menschen ist sich seiner kulturellen Normen bewußt und reagiert dementsprechend in Übereinstimmung mit diesen, nicht zuletzt um Erwartungshaltungen anderer im Raum zu erfüllen. Die Ausprägungsmerkmale von Wert- und Normensystemen sind für einen bestimmten Raum verbindlich.

Die raumbezogene Verbindlichkeit der Systeme ist insofern für den Einzelhandel von Bedeutung, als die Institutionen durch sie ihre Legitimation im Raum erhalten. Von den Systemen direkt berührt werden die Managementstrukturen und besonders die Art des Erscheinungsbildes einer Institution. Ihr Auftritt im Raum wird in einem bedeutenden Umfang vom kulturgeprägten Wertesystem

---

<sup>1</sup> Homans, George Casper (1978), S. 136.

<sup>2</sup> Loudon unterstreicht: *(core) values* sind Werte, „*which are dominant or basic cultural values that people accept with little question*“ [Loudon, David L. (1988), S. 168].

<sup>3</sup> Reichardt, Robert (1979), S. 25.

<sup>4</sup> Reichardt, Robert (1979), S. 25.



definiert. Dies bezieht sich auf Entscheidungen, das Sortiment (z.B. Art der Waren), die Preisbildung (Preisniveau), die Werbung (z.B. laut und kennzeichnend vs. leise und bescheiden, modern vs. traditionell), die Dekoration (z.B. bunt und vs. dezent und schlicht) betreffend. In derartig formulierten Entscheidungen finden Werte ihren Ausdruck. Gleichzeitig können Werte geformt bzw. hervorgerufen werden. Die Menschen in ihrer Rolle als Konsumenten möchten im Erscheinungsbild einer Institution eine Konformität mit den eigenen, speziell konsumbezogenen Werteorientierungen finden. Tietz beschreibt dies mit einer kontinuierlichen „Suche nach Identität“<sup>1</sup>, die dem Verbraucher anlastet. Die Institutionen des Einzelhandels sind somit als Orte, die zur Identitätsfindung beitragen können, in die vom Lebensmuster geprägte Umwelt unmittelbar eingebunden. Dies kommt bspw. in der vom Konsumenten geforderten Erlebnisorientierung des Einzelhandels zum Ausdruck. Das Erlebnis stellt einen subjektiven, stark gefühlsbetonten, innenorientierten Konsumwert<sup>2</sup> dar, der durch ein Empfinden zu einer qualitativen Bereicherung des in der Kultur verankerten Lebens des Konsumenten beitragen soll. Er wird durch vom Menschen empfundene und gleichsam mithin kulturbelastete Sinnesempfindungen ‚wie ‚*Schönheit, Spannung, Interessantheit ... Faszination, Angst ... Eifersucht, Ekel*“<sup>3</sup> reflektiert.

Die in Lebensmustern enthaltenen Werte und Normen können dem Einzelhandel wichtige Informationen über durchschnittliche, kollektive Verhaltensweisen von Menschengruppen eines Umfeldes geben. Als problematisch stellt sich die Konzeptionalisierung eines generell für den Einzelhandel nützlichen Wertegerüsts dar. Aufgrund der einerseits Unklarheit bezogen auf die Dimension und der andererseits mangelnden Transparenz des Wertespektrums ist die Entwicklung eines auf den spezifischen Bereich des Beziehungssystems Kulturraum/Konsum/Einzelhandel abgesteckten Wertemusters ratsam. Von zentraler Bedeutung ist deshalb neben dem Faktor Kultur der Konsumfaktor. In ihm sind alltägliche (Konsum-) Eigenschaften der Menschen verborgen, wel-

---

<sup>1</sup> Tietz, Bruno (1983), S. 248.

<sup>2</sup> Zur begrifflichen Erläuterung des Konsumwertes vgl. Punkt 2.3.2, S. 44.

<sup>3</sup> Hennings, Gerd (2000), S. 60.

che wiederum ein Indikator für bestimmte, konsumspezifische Werte sein können. Neben der reinen Identifizierung solcher Werte kann durch eine Filterung der überwiegend konsumbezogener Elemente eine Reduzierung des gesamten Wertesystems auf die für den Einzelhandel relevanten Aspekte erreicht werden.

## **2.2 Der Konsumbegriff: Konsum als eine raumbezogene und kulturell präformierte Größe**

Konsum wird traditionell als ein Akt des Ver- bzw. Gebrauchs von Gütern und Dienstleistungen beschrieben. Mit dieser engen begrifflichen Auslegung bleiben die den Konsum charakterisierenden unterschiedlichen Verhaltenskategorien sowie deren spezielle soziale und kulturelle Bedeutung unerwähnt. Aus dieser Situation heraus erscheint eine erweiterte Perspektive bezüglich des Verständnisses der Größe Konsum nützlich.

In vielen Räumen finden Konsumprozesse auf einer ausdrücklich sozialen vermittelnden und mit dem Raum fest verbundenen Ebene statt. Das heißt, die Prozesse berühren nicht allein die Dimension Konsum zum Zwecke der reinen Grundversorgung (Nutzengedanke). Vielmehr rückt die spezifische Dimension des Konsumausdruckes, also die Art und Weise *wie* Konsum ge- und erlebt wird in den Betrachtungsmittelpunkt. Wenngleich alle konsumbezogenen Dimensionen problemlösende Elemente beinhalten, haben sich dennoch die Verhaltensweisen der Konsumenten und demgemäß die Ausdrucksformen des Konsums verändert. Das führt dazu, daß nicht mehr nur der Aspekt der Versorgung maßgeblich für eine Betrachtung der Größe Konsum ist. Er wird insofern zu einem Hintergrundphänomen bzw. zu einer Begleiterscheinung eines von sozialen Komponenten dominierten Konsumvorganges.

*Wiswede* spricht in diesem Zusammenhang von einer „*sozialen Überformung*“<sup>1</sup> des Konsums. Entsprechend tendiert das Konsumverständnis von *Wiswede* in eine Richtung, die auf die Gesellschaft, ihre Lebensverhältnisse und das Verhalten abstellt. Konsum wird aus diesem Blickwinkel als „*sämtliche Verhal-*

---

<sup>1</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 25.

*tensweisen, die auf die Erlangung und private Nutzung wirtschaftlicher Güter und Dienstleistungen gerichtet ist*<sup>1</sup> definiert.

Einen im Vergleich zu *Wiswede* differenzierteren Beitrag zum Konsumverständnis gibt *Shields*. Er betont die Komponente der Aktivität, die hinter dem Konsumbegriff steht: Der handelnde, verursachende Mensch bzw. die aktive Gesellschaft eines Raumes rückt bei *Shields* in den Blickpunkt des Ablaufes von Konsumvorgängen. Konsum ist aus der Sicht *Shields* "*an active, committed production of self and society*"<sup>2</sup>. Daran knüpft die Aussage *Schneiders* an, der Konsum „*als ein eigenständiges gesellschaftliches Teilsystem*“<sup>3</sup> sieht, hinter dem ein gleichsam „*manipulierter und aktiver, kreativer Prozeß*“<sup>4</sup> steht.

Einen dritter, speziell um den kulturbezogenen Aspekt inhaltlich erweiterter Gesichtspunkt bezüglich des Konsumbegriffes führt noch dichter an jene Darstellungsform heran, die der Größe im Hinblick auf diese Arbeit verliehen werden soll. Sie ergibt sich aus der Überlegung, daß hinter einem Konsumvorgang Güter und Dienstleistungen stehen, die wegen ihres räumlich kulturellen Bezugs auf eine ganz bestimmte Art und Weise hergestellt, erworben und verwendet werden. Auf diese Weise beschreibt *McCracken* eine Wechselwirkung zwischen Mensch, Konsum und Kultur. Er hebt hervor: "*Consumption is shaped, driven, and constrained at every point by cultural considerations.*"<sup>5</sup>

Die Einflußnahme von Kultur auf Konsumprozesse sieht *McCracken* als ein wesentliches Element des Konsumbegriffes an.<sup>6</sup> Im Mittelpunkt seiner Untersuchung stehen Konsumgüter und ihre kulturelle Bedeutung aus der Sicht der Konsumenten eines Raumes. Die kulturelle Bedeutung besitzt eine gewisse Formung, ist aber gleichzeitig durch menschliche Einflüsse verformbar, d.h.,

---

<sup>1</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 24.

<sup>2</sup> Shields, Rob (1992), S. 2.

<sup>3</sup> Schneider, Norbert (2000), S. 17.

<sup>4</sup> Schneider, Norbert (2000), S. 16.

<sup>5</sup> McCracken, Grant D. (1988), S. xi. Vgl. auch Terpstra/Sarathy (1991), S. 96. Die Autoren unterstreichen: "*It is not enough to say that consumption is a function of income [...]. Consumption is a function of... cultural influences as well.*"

<sup>6</sup> Vgl. McCracken, Grant D. (1988), S. xi.

ihr liegt ein dynamischer Charakter zugrunde.<sup>1</sup> Ihre Entstehung ist auf das voran beschriebene Werte- und Normensystem zurückzuführen und auf äußere Einflüsse. Aus diesem Blickwinkel ist Konsum ein eng mit den räumlichen, kulturellen Bedingungen verbundener sozialer und dynamischer Akt des Ver- bzw. Gebrauchs von Gütern und Dienstleistungen.

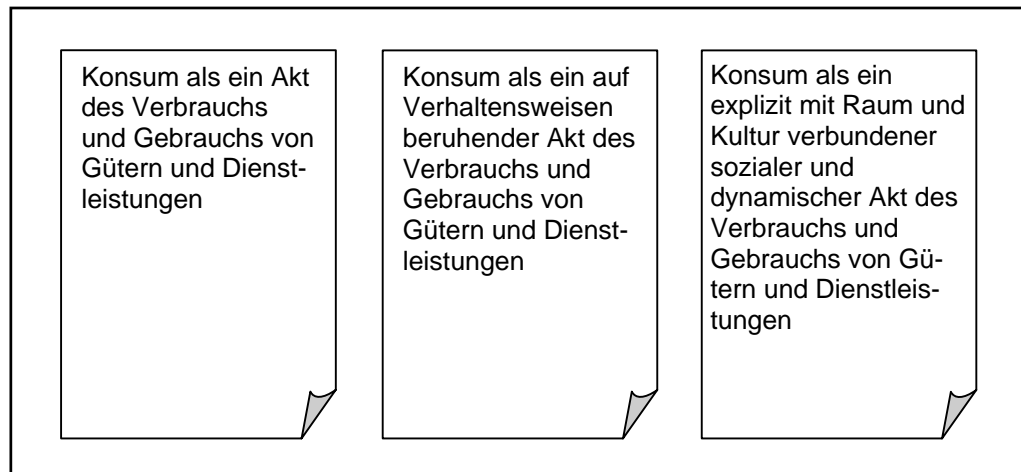


Abb. 2.2-1: Ausdrucksformen des Konsumbegriffes: Konsum als eine um die soziale und räumlich-kulturelle Perspektive erweiterte Dimension

Die Raumverbundenheit von Konsum wird nicht zuletzt durch die Institutionen des Einzelhandels reflektiert. Sie stellen im Raum reale Orte des Konsums dar, in denen die Güter und Dienstleistungen ge- und benutzt werden können.

Sack beschreibt aus der Sicht eines Geographen die Stellung der Handelsinstitutionen innerhalb des Raumes und in bezug auf konsumorientierte Prozesse wie folgt: "*Commodities, stores, and clusters of stores become landscapes that advertise both particular goods and consumption, in general*"<sup>2</sup>.

Mit dem Beispiel Shopping-Center weist der Autor auf die Spannbreite der Beziehung Einzelhandelsstätte und Konsum hin. So stellt das Shopping-Center als ein *cluster of stores* einen Ort dar, an dem Güter konsumiert werden können. Gleichzeitig ist es ein Platz, dessen räumliches Umfeld [landscape] derartig gestaltet wird, daß es zum Konsum motiviert. Auf diese Weise wird das

<sup>1</sup> Vgl. McCracken, Grant D. (1988), S. 71.

<sup>2</sup> Sack, Robert D. (1992), S. 135.

Shopping-Center als isolierter, gebündelter Raum selbst zu einem konsumierbaren Element für den Konsumenten.<sup>1</sup>

Die unterschiedlichen Betrachtungsebenen zeigen die Differenziertheit des Konsumbegriffes und dessen Auslegungsmöglichkeiten ansatzweise. Sie geben einen Hinweis auf die unterschiedlichen Ebenen der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Erkenntnisobjekt. Die vorab manifestierte Begriffsauslegung geht von einer Kulturbezogenheit und Raumgebundenheit vieler, den Akt des Konsums betreffenden Elemente aus. Wenn hier eine Einschränkung bezüglich des Elementumfangs vorgenommen wird, dann deshalb, weil gerade in bezug auf die Internationalisierungsbestrebungen des Handels ein wesentliches Argument dafür die vermeintliche Homogenisierung der (Konsum-) Räume ist. Obwohl eine Annäherung von Konsumpräferenzen bestimmten Gütern gegenüber ( z.B. bei Bekleidung) gegeben ist, sollte damit nicht unweigerlich auf eine übergreifende Angleichung zwischen den einzelnen Räumen geschlossen werden. In diesem Zusammenhang sprechen auch *Zentes/Swoboda* verhalten von einer „*relativen Anpassung*“<sup>2</sup>. Konsumäußerungen werden insofern im folgenden als vom Raum und von der Kultur geformte Ausdrücke betrachtet.

### **2.2.1 Konsum und Mensch: Merkmale von Konsumstrukturen**

Menschen sind in ihrer Stellung als Konsumenten der vermittelnde und wesentliche Faktor zwischen dem konsumtiven Umfeld und dem Einzelhandel. Die das konsumtive Umfeld charakterisierenden Strukturen werden nicht allein durch kulturelle Eigenschaften determiniert. Vielmehr gibt es weitere, das Umfeld bestimmende Faktoren, die besonders im Hinblick auf ein speziell kulturbezogenes Verständnis von Relevanz sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Sack, Robert D. (1992), S. 2.

<sup>2</sup> Zentes/Swoboda (1998), S. 17.

Die nachstehende Abbildung lehnt sich an *Tietz* an, der Konsumstrukturen als das Ergebnis sich gegenseitig beeinflussender äußerer und innerer Merkmale versteht.

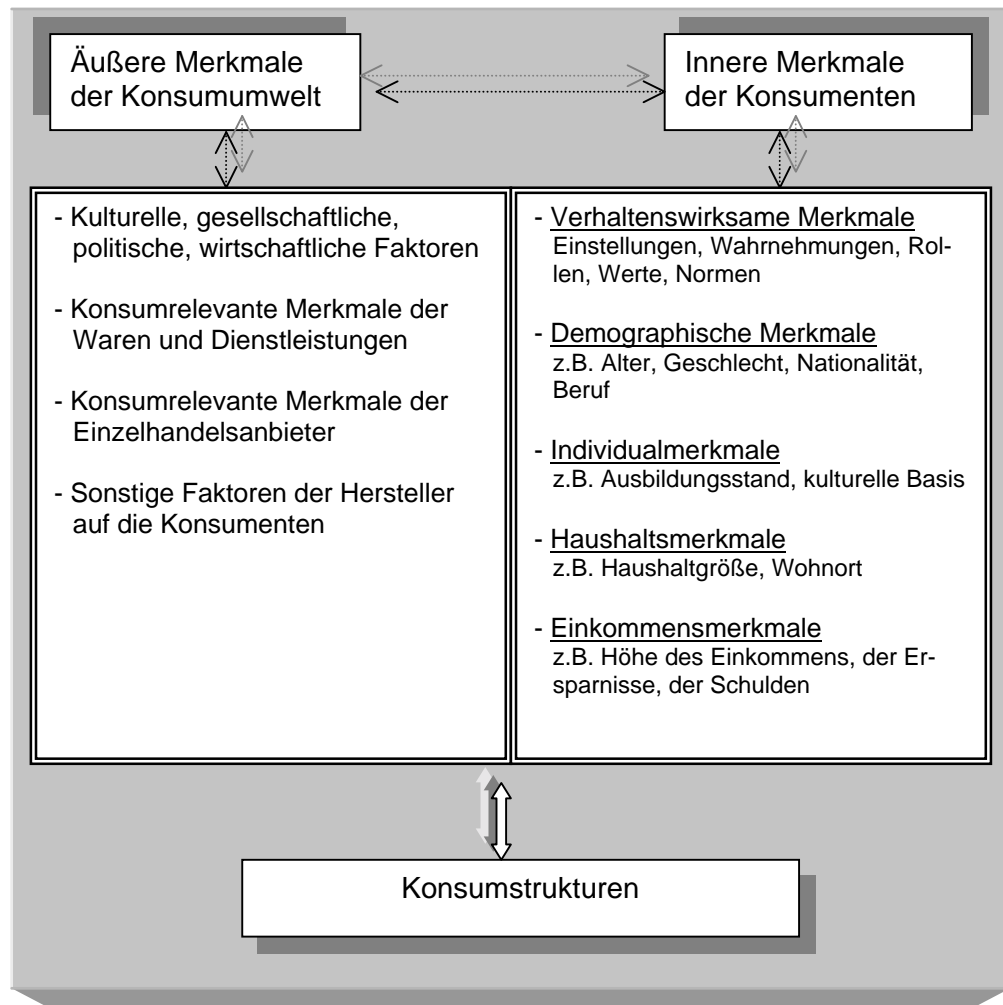


Abb. 2.2.1-1: Merkmale von Konsumstrukturen  
In Anlehnung an Tietz, Bruno (1983), S. 229-230

Zu den äußeren Merkmalen gehören solche, die auf den Konsumenten und seine Verhaltensweisen im konsumtiven Umfeld einwirken. Die inneren Merkmale sind überwiegend im Konsumenten und Umfeld verankert und von außen nur mittel- bis langfristig zu beeinflussen.<sup>1</sup> Insgesamt geben die Merkmale den im Raum vorfindbaren Konsumstrukturen ein individuelles Aussehen und sind ein Medium zur konsumbezogenen Gestaltung des Alltags der Menschen.

<sup>1</sup> Vgl. Tietz, Bruno (1983), S. 229-234.

Neben kulturellen Aspekten gibt es äußere Einflußfaktoren, welche die Beziehung Konsum und Mensch definieren. So nimmt z.B. der Einzelhandel selbst als Teil des sozialen, konsumtiven Umfeldes gestalterisch Einfluß auf den Konsumenten und damit auf Konsumstrukturen. Die *Do-it-Yourself* Geschäfte sind ein Beleg dafür: Bei dieser Idee vermittelte der Einzelhandel dem Konsumenten ein Konzept mit Eigenbeteiligung, das sich aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und gleichzeitig als eine Möglichkeit zum Freizeitvertreib für eine genügend große Anzahl an Haushalten in vielen Ländern Europas (z.B. Deutschland, Frankreich, Italien, Schweden) in die Einzelhandelslandschaft und Konsumrealität eingefügt hat. Konsumstrukturen sind daher auf ein Bündel von sich wechselseitig beeinflussenden Merkmalen zurückzuführen, das durch den Konsumenten entscheidend bezüglich seines Inhaltes beeinflusst wird.

### **2.2.2 Konsum und Dynamik: Zur Beständigkeit von Konsumstrukturen**

Die Konsumstrukturen eines Raumes sind keine statischen, starren Gerüste. Ihr dynamischer Charakter ist in einem zeitlich längeren Zusammenhang zu sehen. Finden entscheidende Veränderungen der Umwelt statt, z.B. in bezug auf den externen Faktor Wirtschaft, dann werden auch Konsumstrukturen davon berührt. So hat die Öffnung der Grenzen eines Landes und das damit einhergehende, nachhaltige und veränderte Export- und Importprofil Konsequenzen für die Konsumoptionen der Menschen. Parallel dazu kann oftmals das Erscheinen neuer Einzelhandelsideen registriert werden, die unter diesem Aspekt als ein Teil neuer Import- und Exportströme gewertet werden können. Aktuelle Beispiele für einen solchen wirtschaftlich und politisch induzierten Wandel sind u.a. Länder wie (Süd-)China, Israel, Polen, Tschechien, Ungarn und Südafrika. Die erwähnten Räume haben, den Einzelhandelssektor betreffend, von der Öffnung ihrer Wirtschafts- und gleichermaßen Kulturräume profitiert.

Mit der Etablierung neuer Konzepte, wie dem Discount- oder Fachmarkt-Konzept<sup>1</sup>, besonders aber auch dem Konzept Shopping-Center<sup>2</sup> sowie der Einführung moderner Einzelhandelstechnologien (z.B. Kassen-, Verwaltungs- und Warenwirtschaftssysteme) wurden den Konsumenten neue Konsumdimensionen eröffnet.

Die Dynamik und gleichsam der Wandel von Konsumstrukturen soll hier noch unter einem weiteren Blickwinkel verdeutlicht werden. Einleitend wurde bemerkt, daß Konsum als ein problemlösender Faktor viele Facetten hat. Geht es im Hinblick auf den Konsumakt zwar auch heute noch darum, ein Gut zu erwerben bzw. eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, dann steht dabei aber besonders in modernen Konsumgesellschaften zunehmend weniger die materielle Seite der konsumtiven Handlung im Vordergrund. Dafür ist um so mehr die soziale Komponente des Konsums hervorgetreten. Konsum hat als hedonistischer und gefühlsbetonter Erlebnisnutzen eine zunehmende Bedeutung gegenüber dem reinen rationalen Gebrauchsnutzen erhalten.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang sind die Bemühungen des Einzelhandels zur Kombination beider Elemente zu sehen. Man denke an Einzelkonzepte wie *Eat and Read*, Bekleidung mit integriertem Coffee-Shop oder das Cyber-Coffee und wiederum insbesondere auch an das Shopping-Center, welches vielfach als ein auf das Vergnügen ausgerichteter Konsumtempel bezeichnet wird. Eine weitere Form und

---

<sup>1</sup> Unter *Discount*-Geschäften, sind solche Erscheinungsformen des Einzelhandels zu fassen, die „ein enges, auf raschen Umschlag ausgerichtetes Warensortiment (Lebensmittel und Nicht-Lebensmittel) unter weitgehendem Verzicht auf Kundendienstleistungen zu vergleichsweise niedrigen Preisen anbiet(en)“ [Geßner, Hans-Jürgen (1992 c), S. 214]. Das *Fachmarktkonzept* ist bspw. in den Branchen Drogerie, Garten, Bau- und Heimwerkbedarf, Möbel und Spielwaren zu finden. Dabei handelt es sich um eine Betriebsform mit einer eher großen Verkaufsfläche, „die vielfach an verkehrsorientierten Standorten ... ein spezialisiertes Sortiment im Non-Food-Bereich in großer Breite und Tiefe überwiegend in Selbstbedienung anbietet“ [Geßner, Hans-Jürgen (1992 d), S. 305-306]. Zur Problematik der Differenziertheit des Fachmarktes in der Realität vgl. Geßner, Hans-Jürgen (1992 d), S. 306-308.

<sup>2</sup> Zur begrifflichen Abgrenzung des Shopping-Centers vgl. Kap. 3, Punkt 3.2.1, S. 92 ff und Punkt 3.2.2, S. 94 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Schneider, Norbert F. (2000), S. 15. Vgl. ebenso. Batra/Ahtola (1990) und Babin/Griffin (1994). *Babin/Griffin* verwenden die Unterscheidung zwischen Erlebnis- und Gebrauchsnutzen, um den Begriff *shopping value* zu erklären.



gleichermaßen Veränderung des Erlebnisnutzens geht nicht zuletzt vom *store-less-retailing*, vom *e-tail-* bzw. *e-commerce-Sektor* aus.<sup>1</sup>

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, daß Konsumstrukturen erkennbar Veränderungen unterliegen. Ihr Motor sind die von außen bewirkten raumfremden und von innen veranlaßten raumeigenen Einflüsse. Wenngleich Tendenzen in bezug auf Veränderungen der Strukturen raumübergreifend erfaßbar sind, kann über deren konkreten Inhalt und über die genaue Richtung des Wandels der Strukturen und die einzelnen Strukturelemente relativ wenig gesagt werden. Die Hauptursache ist vermutlich in der beschriebenen Verwurzelung der Strukturen mit dem (Konsum-)Raum und der (Konsum)Kultur zu sehen. Eine besondere Rolle spielen dabei die im Raum manifestierten Konsummuster, auf die der folgende Abschnitt nun gesondert eingehen wird.

### **2.3 Der Konsumkulturbegriff: Konsummuster als internalisierter Leitfaden des Konsumenten**

Die nachstehenden Überlegungen beziehen sich auf einen Ausschnitt des Kulturaspektes. Der bisherige Blickwinkel wird auf die hypothetische Schnittmenge von Kultur und Konsum verengt. Diese wird nachstehend als Konsumkultur bezeichnet.

Zunächst wird versucht, eine im Hinblick auf das Thema verwertbare Klärung des Konsumkulturbegriffes zu finden. Daran anschließend erfolgt eine inhaltliche Spezifizierung der wichtigsten Begriffselemente. Im Vordergrund steht dabei die Auseinandersetzung mit dem Kern der (kulturellen) Prägung und der Bedeutung von Konsummustern.

Es wird im folgenden davon ausgegangen, daß Konsummuster als ein wesentlicher Bestimmungsfaktor von Konsumkulturen latent im Konsumenten angelegt sind. Sie dienen als Hilfe bei der Bewältigung konsumbezogener Probleme und sind deshalb ein relevanter Faktor für den Einzelhandel. Innerhalb des

---

<sup>1</sup> Zu den Entwicklungen des *e-shopping* in Deutschland vgl. die Ausführungen von Schnetkamp, Gert (2000), S. 29-50.

wechselseitigen Systems Konsum/Kultur stellt z.B. die Wahl der Einkaufsstätte ein Element des konsumtiven Entscheidungsprozesses dar. Darüber hinaus ist das Ausmaß der Formung bzw. der Grad der Kulturgebundenheit von Konsummustern eine wichtige Determinante bei der räumlichen Umsetzung von Einzelhandelskonzepten. Die kulturelle Bindungsstärke der Inhalte von Konsummustern gibt dem Einzelhandel einen Hinweis darauf, in welchem Umfang sie bei der konzeptionellen Planung einer Einzelhandelsidee zu berücksichtigen ist.

Eine eindeutige inhaltliche Erklärung des Konsumkulturbegriffes gibt es nicht. Der Begriff hat in den neunziger Jahren besonders im englischsprachigen Raum u.a. durch Arbeiten von *Bacock, Featherstone, Lee, McCracken und Shields*<sup>1</sup> an Bedeutung gewonnen. Im weiteren Sinne beziehen sich die Autoren auf die in modernen, kapitalistischen Gesellschaften organisierten Konsumabläufe und die sich dahinter verbergenden Ausdrucksweisen des Konsums. In den Konsumabläufen und -produkten tritt, dies zeigen Forschungsansätze, die Symbolik und damit verknüpft die kulturelle Identität des Konsums hervor.<sup>2</sup> Vertreter dieser Richtung sind z.B. *McCracken* und *Featherstone*.<sup>3</sup>

In bezug auf den Einzelhandel wirft der Bildband von *Hansen/Blüher* ein interessantes Licht auf den Aspekt Konsumkultur. *Hansen/Blüher* ziehen eine Verbindung zwischen den im Handel angebotenen physischen Produkten, deren Symbolgehalt und den sozialen Verhaltensweisen der Menschen bestimmter sog. Konsumkulturen. Sie unterscheiden weiterhin länderbezogene Konsumkulturen von speziell gruppenbezogenen wie z.B. *Grufties* oder *Punks*. In diesem Zusammenhang sehen die beiden Autoren den spezifischen kulturellen Bezugspunkt nicht separiert von der einer Gesellschaft übergeordneten

---

<sup>1</sup> Vgl. Bacock, Robert (1993); Featherstone, Mike (1991), Lee, Martyn (1993), McCracken, Grant (1988) und Shields, Rob (Hg.) (1992).

<sup>2</sup> So sieht *McCracken* die Bedeutung von Konsumgütern in ihrer Fähigkeit, kulturbezogene Eigenschaften eines Raumes zu transportieren und kommunizieren. [McCracken, Grant (1988), S. 71].

<sup>3</sup> Vgl. McCracken, Grant (1988); Featherstone, Mike (1991).

Konsumkultur<sup>1</sup>, sondern direkt daran angelehnt. Konsumkulturen sind aus dieser Perspektive ein wichtiges Hilfsmittel zur Gestaltung des Konsumalltags.<sup>2</sup>

Die oben angestellten Überlegungen entsprechen im wesentlichen der Auffassung von Tietz. Er sieht den Begriff Konsumkultur im Kontext einzelhandelsbezogener Waren, Dienstleistungen und auch Betriebstypen, welche allesamt „in einem Netz sozialer und kultureller Werte,<sup>3</sup> stehen. Er unterscheidet, wie auch Hansen/Blüher, Konsumkulturen nach Regionen und spricht im Zusammenhang mit Westeuropa von einer nordischen, einer kontinentalmitteleuropäischen und einer mediterran-südeuropäischen Konsumkultur.<sup>4</sup> Diesen schreibt er bestimmte Gewohnheiten, so etwa bezüglich des Essens, des Arbeitens oder auch der Freizeitgestaltung zu, die letztlich auf die Inhalte der drei genannten Bereiche Waren, Dienstleistungen und Betriebstypen Einfluß nehmen. Tietz nimmt mit der vorgenommenen Aufteilung eine Abgrenzung von Konsumräumen vor, innerhalb derer Konsumprozesse durch soziale und kulturelle Faktoren im hohen Maße mitbestimmt werden. Im Konsumraum stehen die Erscheinungsformen des Einzelhandels dem Konsumenten als Mittler von Konsumoptionen gegenüber. Die Institutionen, als Teil der sozialen Umwelt und des Konsums gekennzeichnet, werden nachstehend enger im Zusammenhang mit den Aspekten Konsumkultur und -raum betrachtet.

### **2.3.1 Konsumkultur und Konsumraum: Zur Beziehung von Konsumkultur, Konsumraum und Einzelhandel**

Die Umwelt des Menschen zeigt sich multifunktional. Räume bestehen aus einem Netz vielzähliger kleiner Subräume, die - jeder für sich - eine bestimmte Rolle innerhalb des gesamten Kulturraumes wahrnehmen.

---

<sup>1</sup> Sinngemäß nach Hansen/Blüher (1993), S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Hansen/Blüher (1993). Die Autorinnen bemerken: „Deutungen entstehen dadurch, daß Erscheinungsformen der Umwelt symbolisch verstanden werden und damit einen zusätzlichen Aussagewert erhalten. [...] Menschen nehmen also die Welt über ein Netz von Symbolen und Bedeutungen wahr. Die physische Realität tritt in dem Maße zurück, wie die Symbolhaftigkeit an Raum gewinnt“ [Hansen/Blüher (1993), S. 8].

<sup>3</sup> Tietz, Bruno (1983), S. 252.

<sup>4</sup> Vgl. Tietz, Bruno (1983), S. 254.

Zwischen den einzelnen Subräumen gibt es mannigfaltige, systematische Austauschprozesse. Menschen leben in ihrem räumlichen Umfeld. Sie nutzen tagtäglich kleine autonome, gedanklich separierbare Räume, um den unterschiedlichsten Aktivitäten nachzugehen. Dazu gehören neben dem Besuch des Arbeitsplatzes auch der Besuch eines Restaurants, eines Schwimmbads und diverser Stätten des Einzelhandels. Aus der Nutzungsvielfalt des Raumes gilt das Interesse nun besonders jenem Raumausschnitt, innerhalb dessen sich Konsumabläufe abspielen bzw. innerhalb dessen der spezielle Kommunikationsprozeß zwischen Konsumenten und Einzelhandelsinstitutionen als Orte des Konsums stattfindet. Sie werden folgend als Konsumräume bezeichnet.

Konsumräume sind ein durch viele Akteure in Beziehung stehendes System. Maßgeblich für die Entwicklung und Veränderung von Konsumräumen ist eine kontinuierliche Wechselseitigkeit der Beziehung zwischen den einzelnen Akteuren. Vorab wurde festgestellt, daß Konsumkulturen den Konsumenten bei der Gestaltung ihrer und bei der Anpassung an die Konsumumwelt helfen. Die Elemente einer Konsumkultur sind danach ein Verständigungsmittel. Insbesondere für den international agierenden Einzelhandel und seine Institutionen ist die inhaltliche Auseinandersetzung und Deutung von Konsumkulturen zum Zwecke einer raumadäquaten Konzeptplanung und -umsetzung unvermeidbar. Auf diese Weise ist feststellbar, inwieweit ein bereits in einem Konsumraum erfolgreiches Konzept möglicherweise auf einen anderen Konsumraum übertragen werden kann.

Bezogen auf den einzelhandelsorientierten Konzepttransfer können Probleminhalte mit kultureller Prägung in der Fremdheit der Erscheinungsform liegen, wenn das Konzept erstmalig in eine Einzelhandelslandschaft mit stark tradierten, vom Konsumenten verinnerlichten Strukturen eingeführt wird. Ebenso kann der Marktauftritt aufgrund einer Unternehmenspräsentation im Raum fehlschlagen, die nicht den gewohnten Formen entspricht. Dies kann z.B. die zur Präsentation verwendete Symbolik oder die Sprache betreffen. Bezüglich des Konzeptinhaltes kann u.a. die Mischung des Sortiments an der Realität des

Konsumraumes vorbeigehen. Ein weiteres Problem kann sich im Management und seinen Methoden ergeben, wenn der Managementstil von vorhandenen Arbeitswerten und Regeln abweicht (z.B. individueller Führungsstil vs. *teamwork*). Die Beziehung zwischen Konsumraum und Einzelhandel stellt sich vor diesem Hintergrund je nach Ausprägungsgrad der genannten Problembereiche unterschiedlich stark als kulturell gebunden dar.<sup>1</sup>

Die eine Konsumkultur kennzeichnenden Muster können dem Einzelhandel Ansatzpunkte im Hinblick auf eine zweckmäßige Raumbearbeitung geben. Sie vermitteln Informationen über die Beschaffenheit von Konsumwerten und -normen, zeigen wo sich diese von anderen Kultur- und Konsumräumen unterscheiden und wo Ähnlichkeiten vorhanden sind. Erkenntnisse darüber sind bezüglich einer konzeptionellen Richtungsentscheidung genau dann von Vorteil, wenn es sich um eine Neueinführung des Konzeptes handelt. Eine Klärung dessen, was Konsummuster beinhalten, erscheint hier deshalb erforderlich.

### **2.3.2 Konsumwerte und Konsumnormen: Zur Struktur von Konsummustern**

Konsumkulturen sind in einem bedeutenden Umfang das Ergebnis räumlicher Konsumbedingungen. Ihren Ausdruck finden sie in Konsummustern. Solche Muster reflektieren weitestgehend das Konsumprofil eines Raumes.

Sie sind jener Teil eines Lebensmusters, der speziell konsumrelevante Elemente beinhaltet. Das bedeutet, die Elemente kommen konkret in den unterschiedlichsten Konsumprozessen zum Tragen und sind im jeweiligen konsumtiven Umfeld bezogen auf ihren Charakter anerkannt.

Konsummuster lassen sich als eine erlernte Verhaltens- und Einstellungsvorlage der Konsumenten eines Kultur- und Konsumraumes beschreiben. Sie werden „*durch soziale Bedingungen und Einflußgrößen geformt*“<sup>2</sup>. Sie sind, so Wiswede weiter: „*Ausdruck einer sozialen Prägeform, die für bestimmte sozio-*

---

<sup>1</sup> Vgl. Schuh, Arnold (1997), S. 79. *Schuh* weist auf kulturbezogene Probleme hin, die sich aus dem Blickwinkel des Produktmarketing ergeben können, wenn bspw. ein Produkt in einem fremden Kulturraum eingeführt werden soll.

<sup>2</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 25.

*kulturelle Strukturbedingungen und Wertvorstellungen als typisch angesehen werden kann.*<sup>1</sup> Dabei sind die Elemente des Verhaltens anhand ausgewählter Segmente beobachtbar (z.B. Ladentreue, Wegwahl innerhalb eines Geschäftes, Aufenthaltsdauer in einem Geschäft). Einstellungen als angeeignete und versteckte Prädispositionen der Konsumenten gegenüber Objekten<sup>2</sup> im Konsumraum werden hingegen erst durch eine intensive Raumrecherche sicht- und interpretierbar.<sup>3</sup>

Verhalten und Einstellungen der Konsumenten wirken gegenseitig aufeinander ein<sup>4</sup> und determinieren die innere Struktur eines Konsummusters. Beide werden zusätzlich im starken Umfange von Konsumwerten und -normen berührt.<sup>5</sup>

Konsumwerte haben sich in *cross-cultural-studies* als konstruktiv für raumbezogene Vergleiche erwiesen.<sup>6</sup> Die Untersuchungen gehen davon aus, daß die Persönlichkeit des Konsumenten besonders von Konsumwerten geprägt wird. Für eine Erhebung mit amerikanischen Konsumenten bestimmter ethnischer Gruppen hat in diesem Zusammenhang *Kahle u.a.* in Anlehnung an *Rokeach* einen Werteindex [list of values] entwickelt. Dieser stellt darauf ab, Konsumenten und ihr Handeln im Raum vor dem Hintergrund persönlicher und kultureller Werthaltungen zu identifizieren und Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten zwischen Konsumenten- (gruppen) zu erforschen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Wiswede, Günter (2000), S. 25.

<sup>2</sup> Die Grundlage für Einstellungen sind stets Gegenstände des Raumes, wie z.B. Produkte Service-Leistungen oder auch die Institutionen des Einzelhandels. *Kroeber-Riel/Weinberg* bezeichnen sie auch als „Denkgegenstände“ [Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 168].

<sup>3</sup> Zum Aspekt des Verhaltens vgl. Wilkie, William L. (1994), S. 91. Zum Aspekt der Einstellung vgl. Wilkie, William L. (1994), besonders S. 290-284.

<sup>4</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 172 f.

<sup>5</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 548.

<sup>6</sup> Vgl. Goldsmith/Freiden/Kilsheimer (1993), S. 399-412. Die drei Autoren haben die Bedeutung von Werten im Hinblick auf namhafte Marktführer in Damenmoden verglichen mit weniger bedeutsamen Modeherstellern in zwei unterschiedlichen Kulturräumen (Großbritannien und USA) untersucht. Vgl. auch die Studie von Griffin/Babin/Modianos (2000), die Konsumwerte von russischen Konsumenten untersucht und denen US-amerikanischer gegenübergestellt hat.

<sup>7</sup> Vgl. Kahle/Kennedy (1989), S. 5-11, besonders S. 6-8.

- ◆ Self-respect
- ◆ Sense of Accomplishment
- ◆ Being Well Respected
- ◆ Security
- ◆ Warm Relationship with Others
- ◆ Sense of Belonging
- ◆ Fun and Enjoyment
- ◆ Self-Fulfillment
- ◆ Excitement

Abb. 2.3.2-1: *The List of Values*

Quelle: Kahle/Kennedy (1989), S. 6

In bezug auf die vielen unterschiedlichen ethnischen Gruppen in den USA<sup>1</sup> spielt die Entschlüsselung von Wertekodizes der einzelnen Gemeinschaften eine wichtige Rolle. Dies gilt auch für die Gestaltung von Einzelhandelssortimenten und -einrichtungen. Interessant ist im Zusammenhang mit der genannten Studie, daß innerhalb der unterschiedlichen Gruppen besonders Afro-Amerikaner eine sehr starke Präferenz dafür zeigen, innerhalb ihrer eigenen ethnischen Gruppen einzukaufen. Sie bevorzugen deutlich solche Stätten des Einzelhandels, die von Afro-Amerikanern geführt werden.<sup>2</sup> Die durch *Kahle/Kennedy* erfaßten und in der Übersicht abgebildeten Werte kommen - wenngleich in der Realität selten in transparenter Gestalt - im Konsum zum Ausdruck.

Man weiß heute, daß Werte eine *Sockelfunktion* bei der Wahl eines Produktes besitzen und bei der Auswahl einer Konsumstätte durch den Konsumenten einfließen. Im Kontext einzelhandelsspezifischer Überlegungen interessieren Konsumwerte und -normen nicht allein deshalb, weil sie sich konzeptionell auf

<sup>1</sup> Man denke an die Gruppen der *Hispanics*, Chinesen oder der Afro-Amerikaner.

<sup>2</sup> Vgl. Herche, Joel; Balasubramanian, Siva (1994), S. 65-80. Eine ähnliche Tendenz stellten *Miller/Jackson/Thrift* u.a. in Großbritannien fest. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von zwei britischen Shopping-Centern und seiner Konsumenten stießen die Autoren auf eine Vielzahl ethnischer Gruppen (Britten afrikanischer, indischer, jüdischer, spanischer Herkunft). Eine genauere Analyse der einzelnen Gruppen ergab, daß besonders West-Afrikaner einen eher geringen Bezug zum Shopping-Center, dafür aber eine intensive Beziehung zu Einkaufsstätten haben, deren Besitzer ebenfalls West-Afrikaner sind [vgl. *Miller/Jackson/Thrift* (1998), S. 163, vgl. ebenso den Abschnitt "*Englishness and other Ethnicities*", S. 159-184].

den Konsumraum ausgerichtet verarbeiten lassen. Vielmehr sind sie durch den Einzelhandel bezogen auf ihren Inhalt weitestgehend erreichbar.<sup>1</sup> Auf diese Weise bietet sich ihm die Möglichkeit, Konsumwerte in bezug auf die individuellen, unternehmensinternen Ziele zu beeinflussen.

Das Ausmaß des Einflusses steht in einer engen Beziehung zu dem Bedeutungsgrad und Stellenwert, den die unterschiedlichen Elemente eines Konsummusters innerhalb einer Konsumkultur einnehmen. Dies wird z.B. durch das wertorientierte Element *Zeitorientierung* manifestiert. So steht der Leitspruch "*time is money*" vieler US-Amerikaner in einem klaren Kontrast zur zeitlichen Gelassenheit vieler Lateinamerikaner - ausgedrückt durch das häufig gehörte und gelebte "*mañana, mañana*". Gleiches gilt für die chinesische Auffassung des Abwartens, bei der das Verstreichen lassen von Zeit ein wichtiger Bestandteil der Lebensphilosophie darstellt. Der Zeitfaktor kann demnach als ein kultureller Bestandteil interpretiert werden, der Konsummuster jeweils unterschiedlich stark hinsichtlich seiner Wirkung auf dieselben berührt.

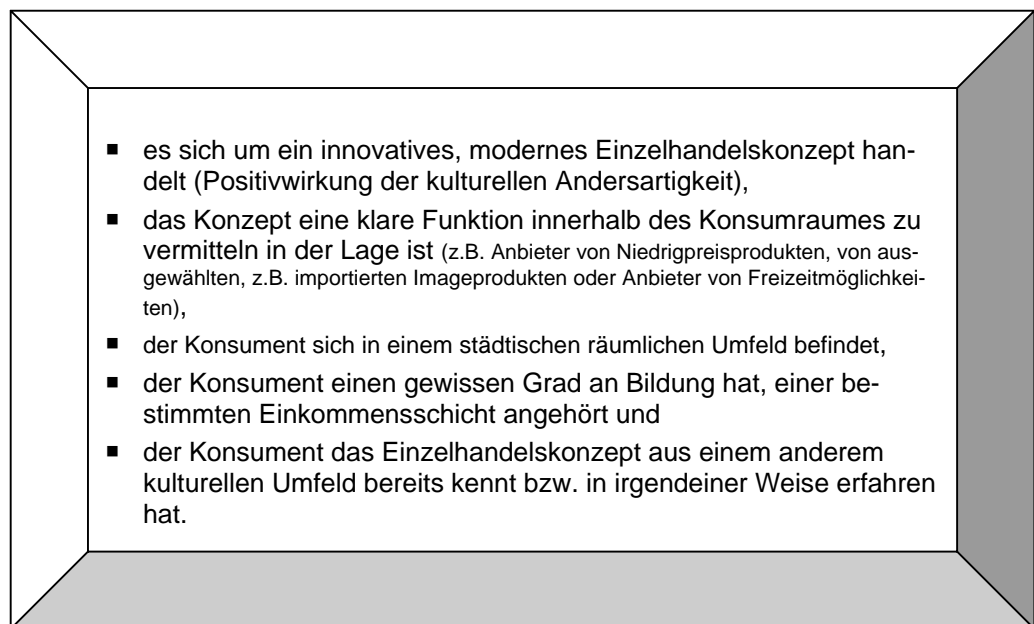
Werte im allgemeinen und Konsumwerte im speziellen haben einen starken, nur mit Einschränkung und auf längere Sicht hin steuerbaren Charakter. Im Kontext mit den Internationalisierungsbestrebungen von Einzelhandelsideen ist es von Interesse, welchen Grad an kultureller Bezogenheit die Elemente von Konsummustern aufweisen. Daraus ergeben sich letztlich Entscheidungen im Hinblick auf die Transferfähigkeit eines Konzeptes. Es kann davon ausgegangen werden, dass je tradierter die konsumrelevanten Elemente sind, desto geringer die Möglichkeit für den Einzelhandel ist, ein Konzept in unveränderter Form erfolgreich in einen Konsumraum zu implementieren. Von daher ist es von großer Wichtigkeit, einerseits Konsumwerte- und normen im Hinblick auf ihren Inhalt zu spezifizieren. Genauso entscheidend ist es aber, sich andererseits aus der Perspektive des Einzelhandels die Frage zu stellen, inwiefern die Beschaffenheit des eigenen Konzeptes möglicherweise Einfluß auf vorhandene Konsummuster nehmen kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 483.



So hat *Schuh* für den Bereich des Industriemarketings festgestellt, daß das Ausmaß der Beeinflussung von Konsummustern u.a. davon abhängig ist, inwieweit das Produkt als innovativ, modern und zweckmäßig zu beurteilen ist, woher der Konsument kommt (städtischer vs. ländlicher Raum) bzw. bis zu welchem Grad er in der Lage ist, das Produkt zu verstehen und es zu erwerben.<sup>1</sup> Übertragen auf den Einzelhandel wäre ein Einfluß auf die Inhalte von Konsummustern demzufolge dann denkbar, wenn:



*Abb. 2.3.2-2: Faktoren, die die Veränderbarkeit von Konsummustern unterstützen*

*In Anlehnung an Schuh, Arnold (1997), S. 87*

Eine neuere Untersuchung des japanischen Konsumraumes verweist darauf, in welchem Umfang der Einfluß kulturfremder Konsumwerte auf ein vorhandenes Wertegerüst bzw. auf die Struktur eines Konsummusters sein kann.

Es wurde festgestellt, daß Japaner, „*obwohl [sie] kontinuierlich an [ihren] eigenen kulturellen Konsumwerten festhalten, schon immer eine Sympathie gegenüber kulturfremden Ideen hatte[n], die [sie] in eine, auf [ihren] Kulturraum*

<sup>1</sup> Vgl. Schuh, Arnold (1997), S. 87 f.

*angepaßte Form [localizing] - bisweilen ohne sich dies bewußt zu machen - in [ihr] Wertegerüst integrierte.“<sup>1</sup>*

Im Falle des Kulturraumes Japan sind es vornehmlich US-amerikanische Konsum-, so auch Einzelhandelsformen, die in das Alltagsleben der Japaner übernommen wurden. Im Hinblick auf die Untersuchung bleibt allerdings offen, welcher Art die inhaltlich vorgenommenen Veränderungen bestimmter Bausteine der japanischen Konsummuster sind. Es kann jedoch vermutet werden, daß die Untersuchung sich ausschließlich auf großstädtische Bereiche in Japan bezieht und besonders Konsumwerte die Familienausrichtung, den Nahrungsmittelkonsum, den Bekleidungsstil und die Freizeitorientierung betreffend, anspricht. Die Einführung von Innovationen aus Fremdkulturen, wie z.B. *Fast-Food*-Restaurants, importierten Modemarken oder Freizeitparks trifft vor diesem Hintergrund auf eine hohe Anzahl international bereister, mit einem guten Einkommen ausgestatteten, jüngeren und für neue, fremde Ideen offene Japaner zu.

Die Ausweitung der Aktivitäten des Einzelhandels auf globaler Ebene dokumentieren, daß sich in vielen Konsumräumen mit unterschiedlicher kultureller Basis gleichartige Typen des Einzelhandels integriert haben. Das traditionelle Warenhaus, den modernen Discounter<sup>2</sup> oder die Agglomeration von gemischten und auch gleichen Geschäftstypen zu Shopping-Centern kann man gleichermaßen in Asien, Europa und Lateinamerika finden.

Die auf globaler Ebene erfolgte Streuung von Einzelhandelskonzepten könnte eine damit gleichsam erfolgte Angleichung der Konsummuster vermuten lassen. In diesem Zusammenhang gilt es jedoch vorsichtig zu beurteilen, denn betrachtet wird oftmals lediglich die *Verpackung* eines Konzeptes, die übertra-

---

<sup>1</sup> Sinngemäße Übersetzung - "*Aside from the obvious fact that the Japanese remain solidly based in a vast cultural domain or their own, however, it's important to note that they have always excelled at taking a foreign idea and localizing it, sometimes beyond recognition*" [Virginia, Kouyoumdijan (1998), S. 19]. Die in "[ ]" gefaßten Buchstaben bzw. Worte wurden durch die Verfasserin ergänzt.

<sup>2</sup> Zum Begriff discount vgl. Punkt 2.2.2, S. 37, FN 1.

gen wurde und die sich scheinbar als praktikabel in mehreren Kultur- und Konsumräumen erwiesen hat. Die Frage nach dem Konzeptinhalt bleibt damit aber offen. Mit diesem Problem wird sich der folgende Punkt auseinandersetzen.

#### **2.4 Der Einzelhandelsbegriff: Die Institutionen des Einzelhandels und ihre inhaltliche Gestaltung vor dem Hintergrund kultureller Sachverhalte**

Kulturbezogene Problemstellungen ergeben sich hauptsächlich dann für den Einzelhandel, wenn es um den Aspekt des Konzepttransfers in fremde Kulturräume geht. In das Zentrum des Interesses werden in diesem Kontext die Institutionen des Einzelhandels und ihre spezielle inhaltliche Komponente gerückt. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Institutionen ihr Leistungsprofil und den inhaltsbezogenen Leistungskern an den im Raum anzutreffenden Merkmalen ausrichten. Gleichzeitig handeln sie aber in der Erwartung darauf, vor dem Hintergrund betriebsinterner Interessen gestaltend auf ihr Umfeld Einfluß nehmen zu können. Aus dieser Perspektive stellt sich der Einzelhandel als ein offenes System spezifischer Leistungsmuster<sup>1</sup> dar, durch das sich die Institutionen des Einzelhandels an Kultur- und im engeren Sinne an Konsumräume anpassen und diese in derselben Weise gestalten.

Die Funktionalität eines Leistungsmusters und einer umfassenden Einzelhandelsstruktur, bestehend aus einem Bündel von Leistungsmustern, ergibt sich folglich aus der individuellen Wechselbeziehung zwischen Konsumraum und Leistungsmustersystem. Die Interaktion ist auf der räumlichen Seite durch direkt an den Raum gebundene Faktoren gekennzeichnet. Dazu gehören z.B. das Klima, die Infrastruktur, politische, rechtliche sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die raumindividuelle Kultur. Auf Seiten des Einzelhandels wirken Faktoren auf den Raum ein, die sich aus der bloßen Existenz der einzelnen Institutionen ergeben und solche, durch die der konzeptionelle Auftritt im Raum definiert wird. Man denke in diesem Zusammenhang an die Vielfalt und Größe der Institutionen, das Sortimentsgefüge und Managementverhalten. Diese Faktoren unterliegen einer internen kulturellen Prägung.

---

<sup>1</sup> Zum Begriff des Leistungsmusters vgl. Punkt 2.4.1, S. 50 f.

Aus dem Aufeinandertreffen beider genannten Faktorgruppen läßt sich ein raumindividueller Rahmen erstellen, der Grenzen und Möglichkeiten hinsichtlich der Vielfalt und Entwicklung von Einzelhandelsinstitutionen beschreibt.

Das Beziehungssystem ist insofern schwer faßbar, als die exakte Natur der Verbindung(en) bislang nur am Rande auf einer empirischen Ebene analysiert und diskutiert wurde. So wird zunehmend in bezug auf das Zusammenwachsen der einzelnen europäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union die Frage nach den Möglichkeiten einer kulturellen Verschmelzung im Rahmen der Europäisierung des Einzelhandels gestellt, etwa in den Bereichen der Architektur, Sortimentsstruktur, der Kombination von Betriebstypen und Typenelementen oder auch hinsichtlich des Verhältnisses von Objektgröße und Verkaufsfläche.<sup>1</sup> Eine intensive, speziell kulturbezogene Auseinandersetzung mit dem Thema hat auf dieser Ebene nur unzureichend stattgefunden. Dies gilt sowohl für die praktische als auch für die theoretische Seite.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund kann ein Informations-, Kommunikations- und Verständnismangel konstatiert werden.<sup>3</sup>

Nachfolgend wird mit Unterstützung von Beispielen gezeigt, daß die Unterbewertung des Faktors Kultur im internationalen Kontext des Einzelhandels keineswegs allein ein europäisches, sondern vielmehr ein globales Problem dar-

---

<sup>1</sup> Vgl. Hallier, Bernd (2000), S. 1.

<sup>2</sup> Eine Ausnahme bildet Douglas, Susan P. (1976), S. 12-20. *Douglas* untersuchte speziell den Fall berufstätiger gegenüber nicht-berufstätiger Frauen in zwei unterschiedlichen Ländern. Das Hauptanliegen der Studie war, "to assess whether working wives facing similar problems in the two countries such as constraints on the time available for shopping would tend to adopt similar purchasing strategies, different from those of their non-working counterparts, or whether differences in behavior patterns between the two countries would tend to be greater" [Douglas, Susan P. (1976), S. 12]. Die Autorin kommt auch zu dem Ergebnis: "while cross-national differences are, on the surface, greater than within country differences between working and non-working wives, a closer examination shows that observed differences probably reflect differences in the retail environment" [Douglas, Susan P. (1976), S. 19]. *Mårtenson* hat im Kontrast zu *Douglas* den Aspekt kulturübergreifender Gemeinsamkeiten bzw. Gegensätze im Hinblick auf die Internationalisierungsaktivitäten des Einzelhandels am Beispiel des schwedischen Möbelherstellers *IKEA* untersucht [Vgl. *Mårtenson*, Rita (1988), S. 21-32]. Sie kommt in diesem Fall wie *Douglas* zum Schluß, daß die in einem Raum vorhandenen Einzelhandelsstrukturen die Unterschiede zwischen den Konsumenten unterschiedlicher Länder mit begründen.

<sup>3</sup> Vgl. Hallier, Bernd (2000), S. 1.

stellt. Ein Klärungsbedarf besteht aber vorab hinsichtlich der Fragen, inwieweit insbesondere vor dem kulturellen Hintergrund eine begriffliche Abgrenzung der Institutionen des Einzelhandels möglich bzw. sinnvoll ist und welche Merkmale sich für eine Unterscheidung anbieten könnten. Überdies geht es darum, einen direkten Zusammenhang zwischen Einzelhandelskonzept, Einzelhandelsmanagement und möglicher kultureller Dependenz zu schaffen. Daran werden sich Überlegungen zum Wandel von Einzelhandelskonzepten aufgrund denkbarer kultureller Einflüsse anschließen.

#### **2.4.1 Betriebsform und Betriebsformensystem: Eine konzeptionelle Abgrenzung**

Hinter dem neutralen Begriff der Einzelhandelsinstitution stehen Betriebsformen, die jeweils durch ähnliche Merkmale miteinander verglichen bzw. voneinander unterschieden werden können (Aspekt der Zusammenfassung gleichartiger Betriebsformen). Betriebsformen weisen alternative konzeptionelle Inhalte bzw. Leistungsmuster auf. Dadurch können Betriebsformen im Hinblick auf die Qualität und Quantität ihrer Aktivitäten charakterisiert werden<sup>1</sup> (Aspekt der „realisierten Konzeption“<sup>2</sup>).

In der Handelsbetriebslehre gibt es eine Anzahl von Ansätzen, die in der Realität anzutreffenden Betriebsformen und deren Inhalte zu ordnen und daran gebunden entsprechend zu definieren.<sup>3</sup>

*Glöckner-Holme* verweist bezüglich der diversen Versuche auf das Problem, daß durch die Fokussierung auf einen bestimmten Aspekt bzw. ein charakteristisches Merkmal der Betriebsformen lediglich Termini in jeweils spezifischer Form entstanden sind, „d.h. im Hinblick auf konkrete Erscheinungsformen im Einzelhandel“<sup>4</sup>, nicht aber eine normierende Definition mit einem einheitlichen

---

<sup>1</sup> Mit dieser Differenzierung soll auf die institutionelle und auf die funktionelle Sichtweise des Betriebsformen-Begriffes hingewiesen werden [vgl. Bereikoven, Ludwig (1995), S. 16 und Glöckner-Holme, Irene (1988), vgl. insbesondere S. 22].

<sup>2</sup> Glöckner-Holme, Irene (1988), S. 22.

<sup>3</sup> Zur Ordnung vgl. Punkt 2.4.4, S. 72. Zu unterschiedlichen Definitionsansätzen vgl. die Zusammenstellung von Glöckner-Holme, Irene (1988), S. 21.

<sup>4</sup> Glöckner-Holme, Irene (1988), S. 17.

Charakter.<sup>1</sup> Demgemäß spricht *Geßner* in bezug auf den Gegenstand der Betriebsformen vom „*umfassendste(n), wenn auch umbestimmteste(n) Entscheidungstatbestand des Handelsmarketing*“<sup>2</sup>.

Betrachtet man die mannigfaltigen Eigenarten des Einzelhandels, dann kann behauptet werden, daß eine klare, präzise Abgrenzung der Betriebsformen des Einzelhandels auch wegen der Überschneidungswahrscheinlichkeit betriebsformenorientierter Merkmale unmöglich, weil konträr zur Realität ist: Die Variationsbreite der Leistungsmuster der Betriebsformen hat zur Konsequenz, daß sie zwar identifiziert, nicht aber entsprechend ihrer mithin auch dynamischen Realität mit einem Anspruch auf Vollständigkeit typologisiert werden können. Ihre gedankliche Erfassung ist außerdem deshalb problematisch, weil die theoretisch unter einem Typ subsummierten Betriebsformen in der Praxis deutlich voneinander divergierende Elementekombinationen aufweisen können. Eine Typenbeschreibung entspricht deshalb stets lediglich einer sinnvollen Form der abstrakten Darstellung von Betriebsformen zum Zwecke einer gemeinsamen Verständigung.<sup>3</sup>

Die Mannigfaltigkeit der Betriebsformen und ihre Wandelfähigkeit wird durch die Entwicklungen der letzten Jahre unterstrichen. So ist das Konzept des *Hypermarktes* nur ein Beispiel für die Zunahme an Erscheinungsformen, bestehend aus einer Mischung verschiedener Merkmale bereits existierender Betriebsformen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Glöckner-Holme, Irene (1988), S. 17.

<sup>2</sup> Geßner, Hans-Jürgen (1992), S. 109.

<sup>3</sup> Vgl. Geßner, Hans-Jürgen (1992), S. 110 f.

<sup>4</sup> Ein *Hypermarkt* kann sehr allgemein gefaßt als eine Kombination aus Supermarkt und Warenhaus beschrieben werden. Eine konsensfähige Begriffsauslegung existiert nicht. Das kann mit dem länder- und kontinentebezogenen unterschiedlichen Verständnis dessen begründet werden, was flächenbezogene Größe und das Sortiment (Breite, Tiefe bzw. Verhältnis *Food*-, *Non-Food*-Artikel) betrifft. Auf einer weiten Ebene kann das Konzept *Hypermarkt* in die Umgebung der SB-Warenhäuser, aber auch der Non-Food und Food-Discounter eingeordnet werden. *Geßner* sieht folgende Kriterien als charakteristisch für einen Hypermarkt an: Eine Mindestgröße von 4000 qm und einen Standort außerhalb der Innenstadt gelegen. „*Hauptkriterium ist mithin das (vergleichsweise breite) Sortiment und die damit korrespondierende (vergleichsweise ausgedehnte) Verkaufsfläche, nicht aber die Preisstellung*“ [Geßner, Hans-Jürgen (2000), o.S.].

Ebenso entscheidend für die inhaltliche Diskussion des Betriebsformenbegriffes ist die Veränderung der Betriebsformendimension, womit die Verbindung von Betriebsformen zu verschiedenartigen Betriebsformensystemen angesprochen wird. Durch die Kombination einzelner Betriebsformen zu einer Betriebsformenagglomeration wurde der bisherigen Definitionsebene eine neue Komponente hinzugefügt.

Das hier im Fokus stehende Betriebsformensystem ist das Shopping-Center.<sup>1</sup> Shopping-Center gehören nicht in die Kategorie der Einzelbetriebsformen, da ihre konzeptionelle Gestaltung einen anderen Hintergrund hat. Gegenüber den traditionellen Einzelbetriebsformen haben sich nach dem Zweiten Weltkrieg in den unterschiedlichsten Kulturräumen konzeptionell agglomerierte Betriebsformensysteme durchgesetzt. Sie bestehen aus einer Anzahl von geplant miteinander verbundenen Einzelbetriebsformen. Vor diesem Hintergrund werden sie häufig auch Verbundsysteme des Handels genannt [„*purpose-built*“<sup>2</sup> group of businesses].

Shopping-Center sind demnach konzeptionell geplante und explizit raumbundene Agglomerationsformen des Einzelhandels mit einem breiten Spektrum an Realisationsmöglichkeiten.

Betriebsformensysteme besitzen grundlegende qualitative Merkmale, die sie eindeutig von Einzelbetriebsformen und anderen Gruppen von Einzelbetriebsformen abgrenzen:

---

<sup>1</sup> Das Shopping-Center konnte sich in der heutigen Version aus den USA kommend international erfolgreich durchsetzen. Kulturen übergreifend wird von der „Shopping-Centerindustrie“ [shopping-center-industry] gesprochen. Zu weiteren Formen und inhaltlichen Erläuterungen vgl. Kapitel 3, ab S. 86.

<sup>2</sup> Reynolds, Jonathan (1992), S.50. Falk spricht von „Gewerbezentren“ [Falk, Bernd (1995), S. 809].

- Betriebsformensysteme sind keine zufällige Erscheinungsform, wie beispielsweise Geschäftsstraßen [shopping districts], sondern ein artifizielles Gebilde im Konsumraum.
- Betriebsformensysteme treten als eine aus vielen einzelnen Elementen bestehende konzeptionelle Einheit [*“operating unit“*<sup>1</sup>] im Raum auf. Sämtliche mit der betrieblichen Organisation in Verbindung stehenden Einzelheiten (z.B. Angebotspalette oder Führungsstil) und die äußere Darstellungsform (z.B. Größe oder Architektur) eines Betriebsformensystems werden ex ante formuliert und dienen den Entscheidungsträgern als eine verbindliche Leitlinie.
- Betriebsformensysteme stellen keine reine Einzelhandelsform dar. Neben dem Bezug auf die Dimension Einzelhandel richten sie sich an der Ressource Immobilie aus. Darin reflektieren sich andersartige Geschäftsprinzipien, welche konkret die Interessen privater Geschäftsbetreiber und Investoren betreffen.
- Im Vergleich zu Einzelbetriebsformen zeichnen sich Betriebsformensysteme dadurch aus, daß sie einen verhältnismäßig großen Teil der Einzelhandelsfläche beanspruchen [large-scale-retail-institutions<sup>2</sup>]. Die Verfügbarkeit von einem Mindestmaß an Fläche erweist sich folglich als eine Grundvoraussetzung für die Errichtung und den Erfolg von Betriebsformensystemen.
- Ein gehobenes Maß an ökonomischer und räumlicher Entwicklung zur Etablierung eines Betriebsformensystems ist nicht zwingend erforderlich, erweist sich in jedem Fall aber als nützlich. Das trifft insbesondere für die Bereiche Staat (rechtliche, politische Fähigkeiten), Einzelhandel (Umgang mit Einzelhandels-*know-how*) und Konsummöglichkeiten des Konsumenten (Einkommenshöhe) zu.

---

<sup>1</sup> Urban Land Institute (ULI) (1977), S. 1, Gosh/McLafferty (1991), S. 254.

<sup>2</sup> Bloch/Ridgway/Dawson (1994), S. 26.



Der vorab angesprochene konzeptionelle Unterschied zwischen traditionellen Einzelhandelsformen und Betriebsformensystemen kommt besonders auch in der Nutzung des einzelhandelsbezogenen Raumes zum Ausdruck: Während die traditionelle Idee der Betriebsform ihrem Typ angemessen die Ware bzw. das Sortiment in den Vordergrund stellt, vermarkten Betriebsformensysteme einen abgeschlossenen, intern gebildeten Konsumraum über die dargebotenen Waren hinaus. Der Raum ist eine wesentliche Komponente des Gesamtkonzeptes von Betriebsformensystemen. Dem Konsumenten wird ein Einzelhandelsobjekt zur Nutzung angeboten, das ihn gleichermaßen als potentiellen Bedarfsträger und Käufer von Konsumgütern sowie als einen *Raumverwerter* erfasst. Der Raum wird auf diese Weise gleichsam zu einer Ware und zu einem Konsumgut. Der Konsument wird bewußt enger und die Zeit betreffend länger mit einer Angebotsform des Einzelhandels verknüpft. Die Komplexität, besonders hinsichtlich ihrer Handhabung in unterschiedlichen Kulturräumen, ist aufgrund dieser Bipolarität ungleich höher als bei Einzelformaten. Sie drückt sich u.a. durch die Schwierigkeit aus, Kenntnisse über den Zusammenhang und das Ausmaß der Wechselwirkung zwischen Raum und Geschäftseinheiten bzw. Raum und Ware zu erlangen.

Betriebsformensysteme der hier interessierenden Art dominieren gegenwärtig in vielen Kulturräumen die Einzelhandelslandschaft. Allen voran kann eine Prägung der Einzelhandelslandschaft durch Shopping-Center in den USA konstatiert werden. Zunehmend ist aber auch in einigen Regionen Asiens, Lateinamerikas und im südlichen Afrika ein klarer Trend zur *Centerisierung* der Räume zu beobachten. In West- und Osteuropa, wo Shopping-Center (bislang) Seite an Seite mit einem ausgeprägten traditionellen Einzelhandel existieren, haben sie zu einer Neuordnung der Einzelhandelsstrukturen geführt.

Die weltweite Verbreitung von Betriebsformen und Betriebsformensystemen läßt zunächst die Hypothese zu, daß der Transfer und die Multiplizierbarkeit der ihnen zugrundeliegenden grundsätzlichen Ideen zwischen unterschiedlichen Kultur- und Konsumräumen problemlos ist. Fraglich ist hingegen, ob die

Hypothese parallel auf ihre Leistungsmuster als der inhaltliche konzeptionelle Kern von Betriebsformen und -systemen anwendbar ist. Die leistungsmusterimmanenten Merkmale können, dies eine weitere Annahme, nicht nur von Betriebsform zu Betriebsform, sondern ebenfalls im Sinne von *different spaces - different responses* von Kultur- zu Kulturraum variieren. Ein Grund dafür könnte sein, daß Leistungsmuster einen offenen, dynamischen und zweckorientierten Charakter haben und sie darüber hinaus in einem ständigen, direkten und wechselseitigen Kontakt zu den Konsumräumen stehen.<sup>1</sup>

In diesem Zusammenhang unterstreicht Dawson: "*There are many examples of retailers failing to appreciate the difference in cultures between superficially similar retail environments.*"<sup>2</sup> Vor dem Hintergrund kultureller Sachverhalte stellt sich den Entscheidungsträgern des Einzelhandels in ihrer Rolle als Dienstleister daher die schwierige, weil oftmals wenig transparente Aufgabe, den Konsumenten eines Kulturraumes die konzeptionellen Inhalte einer transferierten Betriebsform, respektive eines -systems zugänglich zu machen. Der folgende Abschnitt wird veranschaulichen, daß bei der inhaltlichen Gestaltung von Einzelhandelsobjekten die im Verlauf diskutierte räumlich-kulturelle Dimension eine gewichtige Rolle spielt. Dies gilt bezogen auf eine zweckmäßige Raumeintritts- und Durchdringungsstrategie und auf das Ziel der langfristigen Sicherung einer Wettbewerbsposition im gewählten räumlichen Umfeld.

#### **2.4.2 Einzelhandelskonzepte und kulturelle Gebundenheit: Eine komplexe Wechselbeziehung**

Durch die Aufgliederung von Einzelhandelsstrukturen in ihre einzelnen Bestandteile erhält man einen Überblick über die in einem Konsumraum vorhandenen Betriebsformen und der ihnen unterstellten Leistungsmuster bzw. Einzelhandelskonzepte.

Die Anzahl von modernen Konzepten, die zwischen den einzelnen Kulturräumen übertragen worden sind, ist hoch. Zu denken ist hier an das Discount-,

---

<sup>1</sup> Vgl. Evans/Barnes/Slacter (1993), S. 82.

<sup>2</sup> Dawson, John (1993), S. 37.

DIY-, Franchising- oder das Hypermarktsystem.<sup>1</sup> In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob vor dem Hintergrund räumlich bedingter kultureller Differenzen Konzepte ohne Veränderung übernommen wurden [concept transfer/concept multiplication]. Fraglich ist ebenso, ob Maßnahmen zur Konzeptkorrektur im Sinne einer auf den kulturellen räumlichen Hintergrund abgestellten, leicht veränderten Übersetzung des Konzeptes [concept translation] bzw. ein neuer, d.h. vollkommen modellierter Konzeptansatz [concept modification] notwendig waren.

Die drei genannten Transfermodi sagen etwas über die Stärke der Wirkungsbeziehung zwischen den Kulturelementen eines Konsumraumes und Einzelhandelskonzepten aus. Gleichzeitig sind sie ein Indikator für den dynamischen Wandelprozess von Einzelhandelskonzepten.

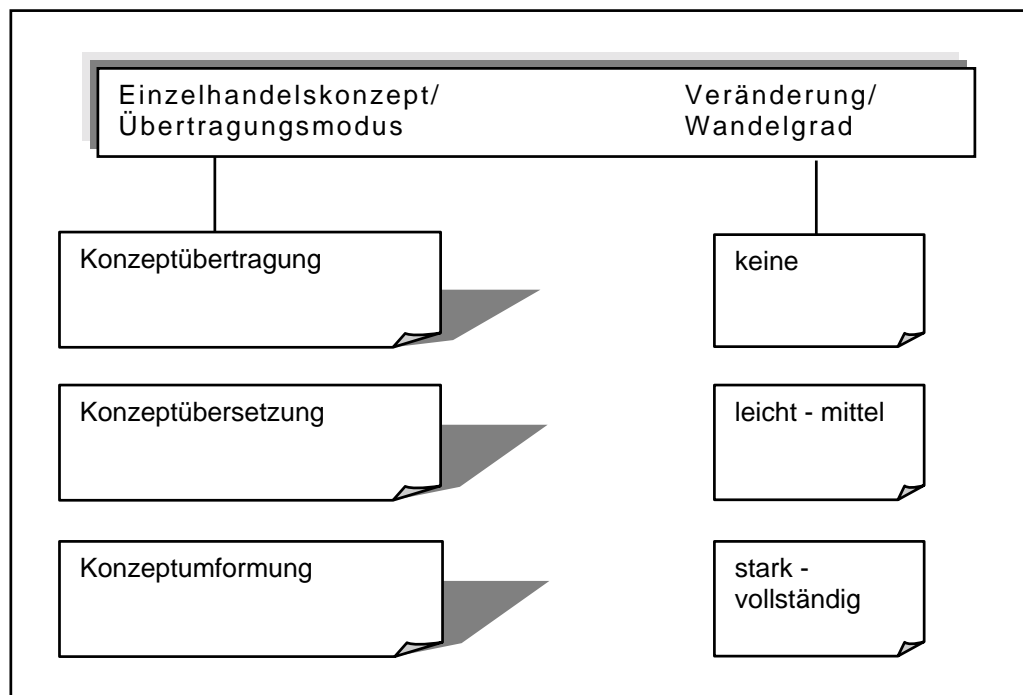


Abb. 2.4.2-1: Übertragungsmechanismen für Einzelhandelskonzepte

<sup>1</sup> DIY = *Do It Yourself*. Einen klärenden Beitrag zur Globalisierung des US-Franchise-Systems und zu seinen Transferqualitäten liefert Kaynak, Erdener (1988 c), S. 43-50. Zum Begriff des *Discounters* vgl. Punkt 2.2.2, S. 37; zum *Hypermarkt* vgl. Punkt 2.4.1, S. 50.

Mit Hilfe der nachstehenden Beispiele soll verdeutlicht werden, daß es sich bei der Dimension Kultur bezogen auf den Einzelhandel nicht um ein Randphänomen handelt, sondern vielmehr um eine in das entscheidungspolitische Kalkül des Managements konkret einzubeziehende Größe. Die Beispiele zeigen, daß eine bewußte Auseinandersetzung mit dem Kulturaspekt bislang nur unzureichend stattgefunden hat.<sup>1</sup> Zwar wurde dieser als ein Einflußparameter des Einzelhandels erkannt, aber nicht speziell hinsichtlich seiner Wirkung auf Einzelhandelskonzepte untersucht.

Im Einzelhandel ist es wegen der Offenheit der Operationen und Aktivitäten im Vergleich zum Industriesektor relativ unproblematisch, technische Konzeptbestandteile zu kopieren und zu transferieren. Das bedeutet, daß dem Raumauftritt, u.a. charakterisiert durch die gewählte Internationalisierungsform und deren strategische Komponenten u.U. eine (zu) geringe Bedeutung beigemessen wird. Häufig wird mehr unbewußt als bewußt ignoriert, daß sich die Überlegungen zur konzeptionellen Ausgestaltung eines Handelsbetriebes auf einen bestimmten Zielraum beziehen, der weit weniger von technischen als vielmehr von Verhaltens- und Umfeldaspekten der Menschen im Raum abhängt. Die Neigung, ein in einem Raum funktionsfähiges Rezept als eine *scheinbare* Lösung zu exportieren, wird daher nicht zwingend zum erwarteten Erfolg in einem kulturfremden Raum führen.<sup>2</sup>

Die nachfolgenden Beispiele zeigen im Hinblick auf die Wahl der Internationalisierungsform eine klare Tendenz zur ausländischen Direktinvestition und der Eingliederung von Töchtern in die Unternehmensgruppen. Joint-Ventures, Strategische Allianzen oder andere Kooperationsformen im Rahmen der Internationalisierungsmöglichkeiten des Einzelhandels scheinen bislang eher wenig als eine Alternative zur Direktinvestition genutzt zu werden.

---

<sup>1</sup> So weist auch *Schuh* auf die überwiegend „*anekdotische Form*“ [Schuh, Arnold (2000), S. 77] hin, von der die praktische Diskussion der Beziehung Kultur und Marketing geprägt scheint.

<sup>2</sup> Vgl. Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi (1996), S. 5 ff. So weisen auch *Harris/Moran* darauf hin: "Awareness of cultural influences is essential for transferring concepts, technology, or ideas" [Harris/Morran (1996), S. 43].

Ein Beispiel für die Unterbewertung kultureller Sachverhalte im Hinblick auf die konzeptionelle Umsetzung im Rahmen von Internationalisierungsaktivitäten ist die Kaufhauskette C&A. Sie teilte mit, daß sie ihre Töchter in England und Irland aufgrund fehlender Umsätze schließen müsse. Die hinter dem Umsatzverlust und dem Scheitern liegenden Gründe brachte ein britischer Journalist auf den Punkt: "*In particular, a recent move to centralise buying procedures across Europe had backfired. Home-grown tastes, alas, failed to match the designs coming with out the Continental warehouses. By going global, or at any rate European, the company had mysteriously stopped being British.*"<sup>1</sup>

Bezogen auf den Fall C&A hat offenbar die mit der Internationalisierung parallel betriebene strategische Zentralisierung des Einkaufs und raumübergreifenden Homogenisierung der Sortimente zu einer Kluft zwischen zwei Kulturraumwirklichkeiten und einem wesentlichen Baustein des Einzelhandelskonzeptes, dem Sortiment, geführt.

In diesen Kontext kann auch der fehlgeschlagene Raumeintrittsversuch amerikanischer Projektentwickler, im konkreten Fall den der Gruppe *Carrefour* genannt werden, das in Europa und Lateinamerika erfolgreiche *Hypermarkt*konzept auf den US-amerikanischen Markt zu transferieren.<sup>2</sup> Zwar gab es in diesem Fall eine amerikanisch-französische Kooperation hinsichtlich der Umsetzung und Implementierung der Idee - die Gründe, die zum Scheitern des Konzeptes führten, können aber auf kulturspezifische Aspekte zurückgeführt werden. Das belegen vier der sechs nachfolgend, durch eine Konsumentenbefragung abgeleiteten Punkte.

---

<sup>1</sup> Taylor, D.J. (2000), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Konarski III, John (1995), S. 456-457 und Rapoport/Martin (1995), S. 3-4.

- Hypermärkte entsprechen nicht dem Wunsch des Amerikaners nach Zeitersparnis
- Amerikaner möchten nicht in ein und dem selben Geschäft Möbel und Lebensmittel kaufen (Wert- vs. Imageproblem)
- Es besteht ein stark ausgeprägtes nationalistisches Verhalten gegenüber dem kulturfremden Konzept
- Es existieren Unterschiede bezogen auf Nahrungsmittelzubereitung und Eßgewohnheiten
- Fehlendes Wissen und Aufklärung des amerikanischen Konsumenten hinsichtlich des neuen Konzeptes
- Die amerikanische Rezession zum Zeitpunkt der Einführung

Abb. 2.4.2-2: Gründe für das Scheitern des Hypermärktkonzeptes in den USA  
 Quelle: Konarski III, John (1995), S. 456-457

Die ersten vier von *Konarski* genannten Argumente zeigen, daß das Konzept des *Hypermarktes* im wesentlichen unvereinbar mit bestimmten Konsumwerten vieler Amerikaner ist. Es kann folglich von einer starken kulturellen Gebundenheit des Konzeptes ausgegangen werden. Der Autor weist mit dem fünften Grund aber auch darauf hin, daß die Vermittlung des Konzeptes in den amerikanischen Konsumraum nicht gelungen ist. Daraus kann geschlossen werden, daß nicht die Konzeptidee an sich gescheitert ist, sondern der gewählte Transfermodus (Eins-zu-Eins-Übertragung) und analog dazu die vermutlich nicht auf den amerikanischen Raum ausgerichteten Kommunikationsmethoden.<sup>1</sup> Bei Betrachtung der Kulturräume, in denen die Gruppe *Carrefour* heute vorrangig tätig ist (Lateinamerika und südliches Europa), dann wird der Ein-

<sup>1</sup> Die *Carrefour*-Gruppe bestätigte später, daß sich der für amerikanische Verhältnisse bescheidene Marktauftritt (es wurden lediglich zwei *Hypermärkte* eröffnet) an der amerikanischen Konsumrealität des "*big is beautiful*" vorbeibewegt hat. Bezüglich der unternehmensbezogenen Präsentation in der Öffentlichkeit fällt auf, daß ein Punkt gesondert dem Aspekt Kultur gewidmet wurde. Dieser unterstreicht die Bedeutung von Anpassungsmaßnahmen des Konzeptes an die unterschiedlichen Konsum- und Kulturräume.<sup>1</sup> [vgl. Rapoport/Martin (1995), S. 2-3]. Die Meinung teilt auch *George*, der im Rahmen einer Untersuchung über die Internationalisierungsstrategien von europäischen Einzelhandelsunternehmen den kulturellen Aspekt im Zusammenhang mit der Wahl der Zielmärkte erwähnt [vgl. George, Gert (1997), S. 206-210]. *Zentes* bezeichnet das Konzept des *Global Players Carrefour* als ein „globales Konzept mit nationaler/ regionaler Anpassung“ [Zentes, Joachim (2000), S. 50].

druck erweckt, daß die bewußte Wahl kulturell zumindest verwandter Länder einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Unternehmens darstellt.<sup>1</sup>

US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen kommen nach Aussagen von Experten insgesamt schwerer als europäische mit dem Erkennen von kulturellen Unterschieden und entsprechend mit der Wahl der Transferform von Konzepten zurecht.<sup>2</sup> Ein Experte der US-Szene problematisiert: "*Do North American retailers know the shopping patterns of other countries? Do they know what will click?*"<sup>3</sup> Ein anderer vermutet, daß überwiegend die langsamere „Gangart“ anderer Kulturen, insbesondere in Asien und Lateinamerika, die US-Amerikaner verunsichert. Ebenso fällt es ihnen bspw. in Europa schwer, auf die Konsumvorstellungen anderer Kulturen einzugehen.<sup>4</sup>

*Dawson/Henley*, haben die Aktivitäten westeuropäischer Einzelhändler in Polen beobachtet.<sup>5</sup> Sie stellen für diesen ebenfalls europäischen Kultur- und Konsumraum fest, daß das Engagement der Westeuropäer kurzfristig gesehen aufgrund des Mangels an einer einheimischen Alternative erfolgsversprechend ist. Die langfristige Etablierung der Konzepte würde allerdings davon abhängig sein, inwieweit die konzeptionellen Inhalte an den polnischen Raum und Konsumenten tatsächlich angepaßt werden. Ihren aktuellen Eindruck der Situation beschreiben sie wie folgt: "*Tailoring of assortments seems to be following a relatively expensive pattern of trial-and-error. Many store managers have been surprised by the strength and variety of regional tastes and continuing consumer loyalty to national and regional brands*"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rapoport/Martin (1995), S. 1-7.

<sup>2</sup> Vgl. die Artikel von McCloud, John (1998) und Richards, Geoffrey (1999).

<sup>3</sup> McCloud, John (1998), S. 5. Richards, Geoffrey (1999), S. 1-11. So beobachtet Richards: "*But the most problems encountered by American companies working overseas are simple cultural differences in how business is transacted. The fact doesn't make resolving those differences any easier*" [Richards, Geoffrey (1999), S. 8].

<sup>4</sup> Vgl. Richards, Geoffrey (1999), S. 8 und 10.

<sup>5</sup> Vgl. den Artikel von Dawson/Henley (1999).

<sup>6</sup> Dawson/Henley (1999), S. 47. Beide Autoren haben besonders den Eintritt des *Hypermarktkonzeptes* in den polnischen Konsumraum verfolgt. Auch die US-Gruppe *Kmart* hat durch den Kauf von 13 tschechischen und slowakischen, ehemals verstaatlichten Warenhäusern einen Einstieg in den osteuropäischen Raum gewagt. In einem Erfahrungsbericht haben sie die Problematik der kulturellen Unterschiede in den Vordergrund gestellt [vgl. Sellario/Maskulka (1997), besonders S. 5-8].

Der Raumauftritt der *Wal-Mart*-Kette in Deutschland zeigt, daß sich die interne Verwertung kultureller Sachverhalte sowie die Kenntnis über deren Ursachen positiv auf die Konzeptbildung auswirken<sup>1</sup> und die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Die Gruppe hat sich das Ziel gesetzt, ein auf die deutsche Konsummentalität sowie auf die amerikanische Einstellung zum Service ausgerichtetes Konzept im kulturfremden Konsumraum durchzusetzen. Als Internationalisierungs- und gleichsam Einstiegsstrategie wählte *Wal-Mart* den Weg der direkten, kapitalintensiven Unternehmensakquisition von 95 Geschäften der Gruppe *Wertkauf* sowie von 74 Geschäften der *Spar*-Gruppe. Damit unterstreicht *Wal-Mart* deutlich den amerikanischen Wert der Größe.<sup>2</sup> Die gewählte Internationalisierungsform könnte vor diesem Hintergrund als eine Möglichkeit gewertet werden, eine noch unbekanntere Unternehmens- und Konsumkultur zu erwerben. Gleichsam könnte aber ebenso der Eindruck erweckt werden, daß den erworbenen Geschäftseinheiten eine fremde Unternehmens- und Konsumkultur "übergestülpt" wurde. Das Unternehmen versucht nach eigenen Aussagen, mit einer Mischung aus kulturfremden amerikanischen Inhalten und lokalen deutschen Konzept- und Managementelementen den deutschen Konsumenten und seine Mitarbeiter langfristig an die *Wal-Mart*-Idee „*Service + Dauerniedrigpreise*“ zu binden.<sup>3</sup>

Der gewählte Ausgangspunkt, den Aspekt Konsumkultur als ein Kriterium der einzelhandelsbezogenen Konzeptgestaltung auf einer internationalen Ebene darzulegen, ermöglicht, eine zweckmäßige und auf den konkreten Fall anwendbare Verbindung von zwei Kultur- und enger gefasst von zwei Konsumräumen herzustellen. Dadurch entsteht eine Situation bei der die in der Realität anzutreffenden Fälle von Konzepttransfers zumindest im Hinblick auf ihren Modus überprüfbar werden. Die sich daraus ableitenden Ergebnisse könnten die Qualität der Aussagen über die Art und die Stärke der Beziehung erhöhen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Roth/Klein (1993), S. 171. Die Autoren betonen: "*The best that decision makers can do is to understand the existing structure's causal forces. Such an understanding will, it is hoped, increase the probability of success, as the causal factors become better understood by the decision maker*".

<sup>2</sup> Kahn, Jeremy (1999), S. 4ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kahn, Jeremy (1999), S. 5 ff.



Aus dieser Perspektive sind deshalb besonders empirische Untersuchungen, die gezielt die Wechselwirkung beider Aspekte berücksichtigen, wünschenswert.

### **2.4.3 Einzelhandelsmanagement und kulturelle Prägung: Die Entscheidungsträger des Einzelhandels im Lichte kultureller Gegebenheiten**

Das Einzelhandelsmanagement steht als eine konkret personenbezogene Kategorie in einer Wechselbeziehung zum Kulturraum: Es wirkt auf eine Kultur ein und wird von ihr gleichermaßen geprägt.<sup>1</sup> Das bedeutet, Kulturraumabhängigkeit und die Managementpraktiken sind nicht ohne weiteres zwischen Kulturräumen übertragbar.<sup>2</sup> So kann auch in bezug auf das im Verlaufe der Arbeit noch zu hinterfragende Kriterium Centermanagement davon ausgegangen werden, daß es durch den jeweiligen Kulturraum begründbare Unterschiede hinsichtlich des centerbezogenen Managementstils und dessen Eigenschaften gibt. Aufgrund der gegenseitigen Dependenz folgert Dawson: "*Within the retail sector a key issue in the internationalization process is the need for adoption of management practices in response to the cultural character of the host country*".<sup>3</sup> Dieser Aussage soll im folgenden nachgegangen werden, da sich nicht zuletzt auch durch das Management des Einzelhandels das Wirken allgemein und die Art und Weise des Wirkens von Betriebsformen bzw. -systemen in Konsumräumen begründen lässt.

In multi-kulturellen Studien und in *cross-cultural-studies* wird von Seiten der Wissenschaft versucht, entsprechend dem jeweiligen Forschungsschwerpunkt Managementgemeinsamkeiten, Managementunterschiede oder sich aus Managementpraktiken ergebene Synergien anhand von Vergleichen aus unterschiedlichen Kulturräumen zu sammeln.

---

<sup>1</sup> Vgl. Punkt 2.1, S. 19.

<sup>2</sup> "*Management practices in a country are culturally dependent, and what works in one country does not necessarily work in another*" [Hofstede, Geert (1998), S. 15].

<sup>3</sup> Dawson, John (1993), S. 40.

Mit Hilfe der Studien sollen kulturelle Kategorien des Managements abgebildet und Anleitungen bzw. Ansätze für ein verstärkt kulturorientiertes Management entwickelt werden.<sup>1</sup> Eine Studie auf europäischer Ebene stützt die vorstehend von Dawson reflektierte Aussage. Sie kommt zu dem Ergebnis, daß es - entgegengesetzt zu vorherigen Annahmen - in Teilbereichen des Managements beachtliche kulturspezifische Abweichungen hinsichtlich des Managementstils<sup>2</sup> zwischen den einzelnen europäischen Kulturräumen gibt. Diese Situation macht wahrscheinlich, daß die zur Erfüllung der einzelnen Funktionen gewählten Lösungsansätze teils konkrete kulturspezifische Merkmale, teils aber auch lediglich gering erkennbare Nuancen aufweisen. Zu ihrer Identifizierung bedarf es - wie oben angedeutet - eines theoretischen Hilfskonstruktes, das die Erfassung kultureller Managementeigenschaften ermöglicht. Zu diesem Zweck wird auf das von Dülfer<sup>3</sup> entwickelte Modell zurückgegriffen, das die wesentlichen Raumfaktoren in ihrer wechselseitigen, dynamischen Beziehung zur Kultur eines Raumes zeigt. Die Faktoren bilden als zugleich prägende und geprägte Bestandteile eines Kulturraumes die Rahmenbedingungen ab, innerhalb dessen auch das Centermanagement agiert:

---

<sup>1</sup> Ember/Ember haben in diesem Zusammenhang unterschiedliche Methoden des *Cross-Cultural Research* und Möglichkeiten des *Cross-Cultural-Vergleiches* betrachtet und zusammengetragen [vgl. Ember/Ember (1998), S. 647-687]. Kumar/Hoffmann erörtern vor dem Hintergrund der allgemeinen Erkenntnis, daß das Management als eine Form menschlichen Verhaltens kulturgebunden ist [*"management in terms of human behavior is culture-bound"* Kumar/Hoffmann (1999), S. 344], einen konzeptionellen Ansatz zur Bewältigung kulturbedingter Konflikte [Concept of Cross-Cultural Understanding] zwischen Managern unterschiedlicher Kulturräume [vgl. Kumar, Brij N.; Hoffmann, Karen (1999), S. 343-359]. Zur Umsetzung des Begriffes in der Praxis vgl. Dülfer, Eberhard (1999), der als eine entscheidende Aufgabe der Lehre vom Internationalen Management die Erfassung von Eigenschaften, also „*inhaltlich-materieller Informationen*“ [Dülfer, Eberhard (1999), S. 205], unterschiedlicher Umweltsysteme sieht. Vgl. ebenso Hasenstab, Michael (1998), der eine Bestandsaufnahme bisheriger Ansätze zum „Interkulturellen Management“ anbietet oder Harris/Moran (1996) sowie Hofstede, Geert (1993), die praktische Anleitungen zum Management von kulturellen Unterschieden bereitstellen.

<sup>2</sup> Unter einem Managementstil wird *"a recurring set of characteristics that are associated with the decisional process of the firm"* [Albaum/Herche (1999), S. 8] verstanden. Vgl. den im Artikel vorgestellten, konzeptionalisierten Merkmalsrahmen, durch den kulturelle Unterschiede mittels des Managementstil offengelegt wurden [Albaum/Herche (1999), S. 9-12]. Im Managementstil kommen im Gegensatz zur Managementmethode kulturelle Aspekte zum Ausdruck.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1.2, Abbildung 2.1.2-1, S. 25, vgl. Dülfer, Eberhard (1999), S. 227. Die natürlichen Faktoren werden hier nicht erwähnt, da sie in bezug auf die kulturspezifische Betrachtung nicht von Bedeutung sind.

- rechtliche Faktoren
- wirtschaftliche Faktoren
- politische Faktoren
- soziale Faktoren
- technologische Faktoren

Der nachstehende Katalog von *Albaum/Herche* zeigt aus einer anderen Perspektive Verhaltensdimensionen des Managements und dient speziell der Konzeptionalisierung des Managementstils. Er stellt folgend einen Leitfaden zur Bestimmung kulturspezifischer Managementmerkmale dar. Der Katalog geht von acht, den Managementstil prägenden Dimensionen aus:<sup>1</sup>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhaltens- versus Technologieorientierung</li> <li>▪ Planung versus Improvisation</li> <li>▪ Innovation versus Imitation</li> <li>▪ Risikoakzeptanz versus Risikovermeidung</li> <li>▪ Form der Informationsgewinnung, d.h. Intuition und informeller Empirismus versus Rationalismus und statistischer Empirismus</li> <li>▪ Komplexitätsstreben versus Vereinfachungsstreben</li> <li>▪ Individual- versus Gruppenentscheidungsprozesse</li> <li>▪ Bereitschaft zur Nutzung von Informationen aus dem Bezugsraum</li> </ul> |
|---|

*Abb.2.4.3-1: Polare Verhaltensdimensionen des Managements*  
*Quelle: Albaum/Herche (1999), S. 9-12*

Die aufgeführten Dimensionen entstammen einer Studie aus dem Bereich der Industrieunternehmen. Die Sachinhalte und -fragen, mit denen sich die Entscheidungsträger des Einzelhandels im Vergleich zu den Entscheidungsträgern der Industrie auseinandersetzen haben, sind teilweise sehr unterschiedlich. Entsprechend stellen sich die zugrundeliegenden Fragestellungen im Hinblick auf den einzelhandelsbezogenen Managementstil abweichend von denen der Industrie dar.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sinngemäße Übersetzung nach Albaum/Herche (1999), S. 9-12.

<sup>2</sup> Zu industriebezogenen Beispielen bezüglich der einzelnen Dimensionen vgl. Albaum/Herche (1999), S. 9-12.

Für den den Einzelhandel geht es nicht darum, ein industrielles Erzeugnis bzw. ein Produkt zwischen Räumen zu transferieren, sondern eine Einzelhandelsidee (z.B. das *franchise*-System) oder ein –format (z.B. das Fachmarkt-Konzept). Die unterschiedlichen Sichtweisen haben zur Konsequenz, daß sich Abweichungen bezogen auf die Inhalte besonders auch in der Andersartigkeit der zu transferierenden Technologien zeigen. Aufgrund des geringeren Komplexitätsgrades einzelhandelsrelevantes *know-how* zu transferieren, ist es dem Einzelhandel möglich, Konzepte von einem Kulturraum auf einen anderen Kulturraum zu übermitteln, wobei allein die Konzept- und die Managementidee, nicht aber zwingend das Management bzw. die Entscheidungsträger aus fremden Kulturräumen importiert werden müssen.<sup>1</sup>

Dadurch entsteht eine Situation, bei der im Rahmen des Transfers eines Konzeptmusters einem lokalen Management die volle Verantwortung für die Umsetzung des Konzeptes übergeben wird. Das bedeutet, das Konzept wird nicht nur völlig aus seinem bisherigen kulturellen Umfeld, sondern auch aus seinem managementbezogenen Kontext herausgelöst. Bekannt ist diese Vorgehensweise bei *Franchise*-Konzepten, wie z.B. *Mc Donalds* oder *Benetton*. Dem lokalen Management obliegt die Aufgabe, eine auf den Kulturraum bezogene Kommunikationsebene zu schaffen, die das importierte Einzelhandelskonzept mit den Konsumenten des Raumes zusammenführt.

Daß diese Aufgabe nicht immer gelingt, veranschaulicht der Fall *Benetton*. Die Unternehmensgruppe investierte Ende der achtziger Jahre im bedeutenden Umfange in den US-amerikanischen Raum, um das Konzept *Benetton* in Form eines *Franchise* und das Sortiment an unabhängige lokale Einzelhändler zu vermarkten.

---

<sup>1</sup> Darauf verweist Hollander bereits 1970 mit dem Beispiel des *know-how-flows* für das Warenhauskonzept [vgl. Hollander, Stanley C. (1970), S. 20f]. Vgl. auch als neuere Quelle Dawson, John (1993), S. 16.

Nach einem am Umsatz gemessen positiven Einstieg scheiterte das Unternehmen schließlich an einer zu raschen, zu wenig koordinierten Ausbreitung und an einer lückenhaften Kommunikationsebene zwischen dem italienischen Stammhaus und der US-amerikanischen Unternehmermentalität.<sup>1</sup> In diesem Fall war es u.a. nicht gelungen, dem lokalen Management die grundlegende konzeptionelle Idee zu vermitteln.

Es kann gesagt werden, daß kulturelle Aspekte dort weniger von Bedeutung sind, wo von vornherein gestalterische Sachzwänge existieren. Man denke in diesem Zusammenhang an kostenpolitische oder etwa an solche Entscheidungen, welche den juristischen Bereich des Unternehmens betreffen. Ebenso wenig werden managementbezogene Einzelhandelstechnologien wie Informations- und Abrechnungssysteme von kulturellen Faktoren direkt berührt. All jene Organisationsbereiche aber, die direkt auf den Menschen ausgerichtet sind, die Ausdrucks- und Umgangsformen innerhalb eines Raumes betreffen, unterliegen einem kulturellen Einfluß. Dazu gehören demgemäß die angesprochenen Managementmethoden und darüber hinaus sämtliche, die organisatorischen Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens betreffende Aspekte. Unternehmensbezogene Aktivitäten sind folglich genau wie die konsumbezogenen Aktivitäten kulturell konditioniert<sup>2</sup>, da sie sich stets aus einem bestimmten kulturellen Umfeld heraus entwickeln.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Rapoport/Martin (1995), S. 3. Weitere Beispiele zum fehlgeschlagenen Engagement europäischer Einzelhändler in den USA bzw. in Canada sind *Galeries Lafayette* sowie *Marks & Spencer*. Beide Unternehmen bestätigten, besonders den kulturellen Unterschieden zu wenig Bedeutung beigemessen zu haben. [vgl. Barth/Karch/ McLaughlin/Smith Shi (1996). S. 5-6].

<sup>2</sup> Vgl. Harris/Moran (1996), S. 15.

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang gilt es den Begriff der Unternehmenskultur anzusprechen, worunter man jenes Konstrukt aus Werte Normen und Einstellungen verstehen kann, das sich aus dem Unternehmen heraus entwickelt.

Probleme innerhalb des Unternehmens ergeben sich vornehmlich dann, wenn sich die einzelnen Entscheidungsträger aufgrund voneinander abweichender Lebens- und Führungsstile<sup>1</sup>, unterschiedlicher Einstellungen zum Faktor Zeit<sup>2</sup> oder verschiedenartiger Vorstellungen über bestimmte innerorganisatorische Abläufe<sup>3</sup> nicht auf derselben Kommunikationsplattform mit den übrigen Personen ihres internen Aufgabenumfeldes befinden. Damit wird ein, dem Kulturbegriff untergeordneter Aspekt angesprochen, die Unternehmenskultur.

Ihre werteorientierten Grundlagen bezieht ein Unternehmen aus dem Kulturraum. Gleichzeitig entwickelt es zusätzlich eigene, unternehmensbezogene Wertekodexe, die Einfluß auf einen Kulturraum nehmen können.

Die durch ein Unternehmen geschaffene interne Kultur zielt darauf ab, das Verhalten der Mitarbeiter derartig zu steuern, daß sie gemeinsame Werte- und Handlungsmuster gegenüber dem Unternehmen annehmen und auf diesem Wege Teil der Unternehmenskultur werden.<sup>4</sup>

Die Kompatibilität zwischen Unternehmenskultur und Kulturraum kann in einem internationalen Kontext zu Problemen führen, wenn bspw. die Internationalisierung eines Einzelhandelskonzeptes angestrebt wird. Das Handelsunternehmen *Ikea* machte diese Erfahrung, als es zur Einführung seines Konzeptes auf dem US-amerikanischen Markt ein schwedisches Management entsandte und auf diese Weise auch eine eigene Unternehmenskultur, die sich in einem individuellen, kulturgebundenen Managementstil zeigte. Das schwedische Management war mit den US-räumlichen Gegebenheiten nicht vertraut. Es unterliefen ihm bereits in der Anfangsphase des Konzeptestiegs bedeutsame, für den Konzepterfolg konsequenzenreiche Fehler. *Prime* hat im Rahmen der Untersuchung dieses Falles drei von der Unternehmensgruppe mißachtete Prinzi-

---

<sup>1</sup> Dazu gehören u.a. Form der Anrede sowie Art und Weise der Kooperation, Kleidungsstil, Diskussionsebenen und Flexibilität.

<sup>2</sup> Dazu gehören u.a. formlose Pausen, Arbeitsbeginn und -ende sowie Verabredungen/ Pünktlichkeit.

<sup>3</sup> Dazu gehören u.a. interne und externe *meetings* oder Präsentationen.

<sup>4</sup> Vgl. Schreyhögg, Georg (2000), S. 783.

pien im Hinblick auf dessen Internationalisierungsaktivitäten im us-amerikanischen Raum identifiziert<sup>1</sup>:

- Betrete einen Konsumraum erst im Anschluß an nachhaltige Studien.
- Berücksichtige die lokal vorherrschenden Konsummuster bestmöglich, basierend auf dem transnationalen Gedanken "*think globally, act locally*".
- Gewinne Erfahrung im fremden Kulturraum durch die Implementation eines *lokalen* Partners (z.B. durch eine Akquisition, *Joint-Ventures* oder *Franchising*)

Im Hinblick auf den Managementstil drückte sich das Fehlverhalten von *Ikea* bei der Informationsgewinnung und -nutzung sowie bei der Risikoeinschätzung aus. Dem Management unterliefen Fehler in den unternehmenspolitischen Bereichen Geschäftsgröße, Sortiments- Service- und Vermarktungspolitik.<sup>2</sup> Eine Richtungskorrektur erfolgte, nachdem das kulturfremde Management durch US-amerikanische Manager ausgetauscht worden war. Das Beispiel dokumentiert, daß auf managementbezogene interne, gleichsam kulturbedingte Probleme nur direkt zugegriffen und eine Lösung gefunden werden kann, wenn eine konsequente Erfassung des externen Konsumumfeldes und der managementrelevanten Aspekte erfolgt ist. Aufgrund des weichen Charakters von Kultur sind deren spezifischen Elemente nur schwer antizipierbar. Das heißt, sie sind nicht von Beginn an in ein Konzept bzw. eine Managementstrategie integrierbar, sondern können erst im beständigen Kontakt mit dem Konsumraum ermittelt werden. Nach außen hat das Unternehmen über die Interaktion mit den Konsumenten und Lieferanten hinaus je nach Kulturraum eine ebenso intensive wie

---

<sup>1</sup> Vgl. Prime, Nathalie (1999), S. 42.

<sup>2</sup> Die Geschäftsgröße war in den Augen der US-Konsumenten zu klein. Die angebotenen Produkte entsprachen nicht ihrem Geschmack und waren besonders hinsichtlich der Maße nicht akzeptabel. "*Ikea did not sell the matching suites that Americans like. Its kitchen cupboards were too narrow for the large dinner plates needed for pizza*" [Prime, Nathalie (1999), S. 42.] Weiterhin wurden schnellere Kassensysteme, großzügigere Umtauschmöglichkeiten und ein "*next-day delivery service*" eingeführt, um dem amerikanischen Zeitbegriff zu entsprechen. Die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens war trotz eines für europäische Verhältnisse aufwendigen Umfangs zu farblos und gering bezogen auf die US-Gesellschaft [vgl. Prime, Nathalie (1999), S. 41-43].

notwendige Beziehung zur breiten Öffentlichkeit zu pflegen. Dies ist bspw. in den USA besonders ausgeprägt.

Ein Einzelhandelskonzept erfolgreich in einen fremden Konsumraum zu implementieren, bedeutet nicht die vollständige Aufgabe eigener konzeptioneller Vorstellungen. Vielmehr setzt es voraus, das *Eigene* unter Einbeziehung des *Fremden* zu vervollständigen und so für jeden Raum, unter Bezugnahme auf die räumlichen Rahmenbedingungen, einen individuellen Ansatz zu entwickeln. Die Art und Weise, mit welcher dieses Ziel erreicht wird, ist aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen vielfältig.<sup>1</sup> Die dargestellten Beispiele deuten darauf hin, daß die Möglichkeit einer Eins-zu-Eins-Konzeptübertragung [concept-multiplication] in der Realität kaum in Frage kommt. Es konnte festgestellt werden, daß die Einbeziehung des Kulturaspektes in die zu treffenden konzeptionellen Entscheidungen von Relevanz im Hinblick auf eine erfolgreiche Konzeptimplementation in den Raum ist.<sup>2</sup> Konkret wurden hier zwei gehbare Ansätze vorgestellt:

1. Die Übernahme lokaler Einzelhandelsunternehmen und die Implementation eines angepassten, d.h. kulturell gemischten Konzeptes. Dies zeigte das Beispiel *Wal Mart*.
2. Der Transfer von vollständigen Konzeptideen und daran anschließende, vorausschauende Anpassungsmaßnahmen. Dieses Verhalten zeigten speziell *Franchise*-Unternehmen.

Auf einen dritten möglichen Ansatz weisen *Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi* hin.<sup>3</sup> Er bezieht sich auf den alleinigen *know-how*-Transfer von Managementfähigkeiten. Dabei wurden bestimmte unternehmensbezogene Vorteile [assets] bzw. Eigenschaften auf einen fremden Kulturraum übertragen (z.B. der Name des Unternehmens, die Operationsmethode, die Möglichkeit, mit Stammzulieferern zusammenzuarbeiten).

---

<sup>1</sup> Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi (1996), S. 7-8.

<sup>2</sup> Vgl. auch Dawson, John (1994), S. 268. "*Retailers are required, if they are to be successful, to respond to the culture of their customers. Any move towards multi-store operations has to acknowledge that culture varies through space.*"

<sup>3</sup> Vgl. die Studie von Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi (1996).



Das Management entstammt dem für das Konzept kulturfremden Raum. Diese Möglichkeit wird von US-amerikanischen und asiatischen Unternehmen bisweilen praktiziert.<sup>1</sup> Die Autoren bezeichnen die drei genannten Transferarten entsprechend als:

- superior operator
- concept exporter
- skills exporter

Das Beispiel *Ikea* zeigt in diesem Zusammenhang, daß eine Kombination bzw. Mischung der drei Transferarten möglich ist. Das Unternehmen stellt sich hinsichtlich seines US-amerikanischen Engagements als ein *concept exporter* (Möbel zum Zusammenbauen) und *skills exporter* (Organisationsstruktur) dar.

Im Rahmen der Internationalisierung des Einzelhandels zeigt sich die Verflechtung von raumeigenen, raumfremden und gleichermaßen globalen Konzeptelementen zu einem raumkompatiblen, zweckmäßigen Konzeptmix als eine neue Dimension der Konzeptgestaltung.

Nahezu unabhängig davon, welchen Ansatz die Entscheidungsträger zur Internationalisierung eines Einzelhandelskonzeptes wählen, wird er stets einen Wandel in der Struktur des Konzeptes bewirken. Die sich aus dem Prozess der reziproken Anpassung entwickelnde Dynamik führt ebenso zu Veränderungen auf Seiten des Konsumraumes. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels wird sich mit dem speziellen Verlauf der Veränderungen auseinandersetzen. Besonders interessieren in diesem Zusammenhang die sich aus der Beziehung ergebenden Konsequenzen für neue, in fremde Konsumräume transferierte Betriebsformenkonzepte. Folgend wird sich auf einer theoretischen Ebene mit dem speziellen Begriff und Inhalt des Konzeptwandels unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes Kultur befaßt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi (1996), S. 8.

#### **2.4.4 Konsumkultur und Betriebsformenkonzeptwandel: Die Integration des Konsumkulturaspektes in die theoretischen Überlegungen zur Dynamik von Einzelhandelskonzepten vor dem Hintergrund der Internationalisierung des Einzelhandels**

Eines der am häufigsten in der Einzelhandelstheorie untersuchten Phänomene ist die Dynamik bzw. der Wandel des Einzelhandels und seiner Betriebsformenkonzepte. So zeigt sich seine Dynamik speziell auch in der Vielzahl der existierenden Shopping-Centervarianten.

Die unterschiedlichen zum Thema Wandel existierenden Erklärungsansätze bekunden, daß es kein auf alle, den Wandel betreffende Fragestellungen anwendbares Lösungsfundament bzw. -muster geben kann. Sie zeigen vielmehr, daß die gewählte Forschungsdimension die Wahl eines Erklärungsansatzes begründet. Im Zentrum des hier gewählten Bezugsrahmens steht nun die Frage nach dem wandelbezogenen Einfluß von Konsumkultur auf Betriebsformenkonzepte des Einzelhandels. Innerhalb der existierenden Theorienvielfalt wurde der Stellenwert des Aspektes Konsumkultur bislang nicht explizit diskutiert. Im Zusammenhang mit der Einordnung von Konsumkultur als eine mögliche Ursache des Konzeptwandels gilt es folglich, einen zweckmäßigen Ansatz zur Integration und Erklärung dieses denkbaren Wandelphänomens auszuwählen. Die hinsichtlich ihrer Aussagekraft bedeutendsten wandelorientierten Ansätze und Theorien sind<sup>1</sup>

- die Verdrängungstheorien
- die Marktlückentheorien
- die lebenszyklustheoretischen Ansätze
- die Betriebsformenpolarisierungsansätze
- die Gegenmachtstheorien
- die makroanalytischen Ansätze
- die evolutionstheoretischen Ansätze
- die Anpassungstheorien/kybernetische Ansätze
- der ganzheitliche Ansatz
- die ökologischen Ansätze

---

<sup>1</sup> Die Aufzählung orientiert sich an Berekoven, Ludwig (1995), S., 18-21; Tietz, Bruno (1993), S. 1318-1327 und Glöckner-Holme (1988), S. 60-89.

Der dritte und vierte sowie die vier zuletzt genannten Ansätze weisen eine hervorgehobene Raumorientierung auf. Der charakteristische Erklärungsschwerpunkt für den Wandel liegt bei diesen betont offenen Ansätzen in ihrer Umweltbezogenheit. Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Stärke der Formulierung des umweltbezogenen Aspektes. Die Konsumkultur soll als ein raumprägender Faktor folgend als eine additive Komponente in die raum- bzw. umweltorientierten Erklärungsmuster für den Wandel im Einzelhandel einbezogen werden.

Mit der historisch bedingten Veränderung von Einzelhandelsinstitutionen, u.a. vor dem Hintergrund raumspezifischer Einflüsse, ist *Gist* als ein wichtiger Vertreter des evolutionstheoretischen Ansatzes zu nennen.<sup>1</sup> Der von ihm auf den Einzelhandel transferierte dialektische Ansatz kann als ein eng mit der Realität verknüpfter und das bei anderen Ansätzen festgestellte Problem des Reduktionismus<sup>2</sup> lösender Erklärungsansatz interpretiert werden. Er orientiert sich an dem Gedankengut *Hegels*, wonach aus zwei Betriebsformen (These und Antithese) eine neue, sich auf einem höheren Niveau befindliche Betriebsform (Synthese) hervorgeht.<sup>3</sup> Diesem Ansatz zufolge ist aus der Begegnung des Supermarkt- und Warenhauskonzeptes die Idee des Hypermarktes entstanden.

Die Aussagekraft des evolutionstheoretischen Ansatzes ist in bezug auf den Kulturaspekt insofern von Relevanz, weil er mögliche Konsequenzen aufzeigt, die sich aus der Begegnung zweier Leistungsmuster des Einzelhandels in einem Raum ergeben. Der Ansatz beschreibt damit eine mögliche Ursache der Betriebsformendynamik. Problematisch daran erscheint allerdings, besonders bezogen auf den hier verfolgten kultur- und raumspezifischen Ansatz, daß er sich auf nur einer Ebene bewegt, d.h., die Unterschiedlichkeit der Räume folglich nicht als ein Kriterium des Wandel- bzw. Veränderungsergebnisses Be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Gist, Ronald R. (1968), besonders S. 106-112.

<sup>2</sup> *Gist* entfernt sich von dem Gedanken, daß der Wandelprozeß allein innerhalb der Betriebsformenebene stattfindet.

<sup>3</sup> Vgl. Gist, Ronald R. (1968), S. 107.

rücksichtigung findet. Durch die unterstellte Linearität können Wirkungszusammenhänge nicht eruiert und werden.<sup>1</sup>

Von hervorgehobener Bedeutung sind für den hier raumbezogenen Hintergrund die umweltorientierten Ansätze. Danach ist die Grundlage der Prosperität von Einzelhandelsinstitutionen und ihres Niederganges die Adaptionfähigkeit der Institutionen an die unterschiedlichen Raumstrukturen.<sup>2</sup> Bei diesen Ansätzen wird im Gegensatz zu dem oben genannten von der grundsätzlich unterstellten Linearität und Gleichheit abgewichen und auf die unterschiedlichen in der Realität vorkommenden unterschiedlichen Ebenen abgestellt. Die Überlegungen beruhen auf dem Grundgedanken *Darwins*, daß nur solche Arten das Überleben in ihrem Raum sichern können, die in der Lage sind, sich flexibel und schnell an neue, andersartige Gegebenheiten anzupassen und gleichzeitig adäquat auf sie einzuwirken [survival of the fittest].<sup>3</sup>

Daran lehnt sich u.a. der anpassungstheoretische/kybernetische Ansatz an. *Moser*, ein Vertreter des Ansatzes, geht von einer zweckorientierten Wechselwirkung zwischen den offenen adaptiven Systemen Raum und Einzelhandel aus. Der Verlauf des Wandels basiert nach *Moser* auf einem dreistufigen Prozeß der Konzepterfindung, -diffusion und -adaption (Verlauf nach *Schumpeter*), wobei auf der letzten Stufe die konzeptionellen Veränderungen stattfinden.<sup>4</sup>

*Moser* hebt in bezug auf die räumliche Konzepttauglichkeit hervor: „Die Marktadäquanz ist abhängig von den zwecksetzenden Umwelten. Da sich diese in einem dynamischen Entwicklungsprozeß befinden, ist für den Erfolg der Betriebsform ... die Antizipierung der Umweltentwicklung notwendig. Die Entscheidung über die Adaption ist daher von den erreichbaren a priori Informa-

---

<sup>1</sup> Auch *Glöckner-Holme* kritisiert als Vertreterin eines ganzheitlichen Ansatzes am evolutionsorientierten Ausgangspunkt dessen die zur Realität konträr laufende Linearität und die fehlende Erklärungskraft, was den vor diesem Hintergrund betreffenden Wandel der Betriebsformen angeht [vgl. *Glöckner-Holme, Irene* (1988), S. 62].

<sup>2</sup> Vgl. *Brown, Stephen* (1987), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. *Darwin/Wallace* (1958).

<sup>4</sup> Vgl. *Moser, Dieter* (1974), S. 125 ff.

tionen abhängig“<sup>1</sup>. Der Autor geht noch einen abstrakten Schritt weiter. Er weist konkret auf den kulturspezifischen Charakter des Raumes bezüglich der Übertragung von Betriebsformen auf kulturfremde Räume hin. Moser unterstellt den Räumen eine kulturelle Konditionierung, die sich nachhaltig auf die Adaptionsfähigkeiten einer Betriebsform auswirkt, da sie auf die Gestaltungs- und dadurch auf die Transfermöglichkeiten des Konzeptes Einfluß nimmt. Danach liegt „die Problematik der Adaption systemextern entstandener Betriebsformen (liegt) in ihrer Übertragbarkeit. Das Anspruchsniveau des Adapters kann durch die Adaption nur erfüllt werden, wenn die Innovation<sup>2</sup> mit den kulturspezifischen Normen der eigenen Gesellschaft kompatibel ist“<sup>3</sup>. Den genannten Aspekt führt der Autor allerdings nicht weiter aus. Dem Ansatz kann deshalb eine gewisse Enge hinsichtlich der Perspektive vorgeworfen werden. Er stellt den Einzelhandel als ein sich anpassendes, nicht aber im Raum ebenso agierendes und beeinflussendes Wesen dar.

Die Relevanz der umweltbezogenen Ansätze liegt trotz ihres am Beispiel von Moser beschriebenen Mangels in der Möglichkeit, den Wandel von Betriebsformen bzw. -konzepten unter Bezugnahme auf jeweils individuelle räumliche und kulturelle Bedingungen zu untersuchen und demgemäß näher zu begründen. Auf diese Weise haben sie, insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Thema der Internationalisierung von Einzelhandelskonzepten, eine Aussagekraft. Der ganzheitliche Ansatz von Glöckner-Holme integriert die ausgeführte anpassungstheoretische Basis. Er stellt den Raum als eine generelle dynamische Determinante des Überlebens einer Betriebsform bzw. eines Konzeptes in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>4</sup> Der ganzheitliche Ansatz verweist in bezug auf die Einzelhandelsdynamik, vielmehr den Wandel von Betriebsformen auf die einen Konsumraum charakterisierenden Gegebenheiten, welche die Rahmenbedingungen für sämtliche wirtschaftlichen Aktivitäten darstellen.

---

<sup>1</sup> Moser, Dieter (1974), S. 150.

<sup>2</sup> Moser spricht von einer *Innovation* und beschreibt damit den Umstand, daß aus der Perspektive des Raumes die übertragene Betriebsform eine Innovation darstellt.

<sup>3</sup> Moser, Dieter (1974), S. 151.

<sup>4</sup> Vgl. Roth/Klein (1993), S. 179.

Sie sind Kennzeichen der jeweiligen Raumstruktur, in die der Einzelhandel bereits standardisierte oder innovative Technologien einzufügen hat.<sup>1</sup>

Der *ecological approach* stellt wie die beiden voran genannten umweltbezogenen Ansätze auf das spezifische Beziehungsmuster Raum und Einzelhandel ab. In den Mittelpunkt rückt bei diesem Ansatz aber im Gegensatz zu den übrigen explizit der *Prozeß der natürlichen Selektion* als ein grundlegendes Element von Einzelhandelsstrukturen. In diesem Ansatz kommt die Beschaffenheit des Zusammenspiels der von einem Konsumraum ausgehenden vielseitigen Aktionen und der vom Einzelhandel und seinen Institutionen an diesen Raum abgegebenen Handlungen zum Ausdruck.

Das *Retail Ecology Model* von *Etgar* beschreibt diesen wechselseitigen raumbezogenen Prozess, bei dem es zur Veränderung von Betriebsformenkonzepten kommt, als einen auf unterschiedlichen Ursache-, Wirkungsebenen stattfindenden Ablauf. Nachstehend wird dieser Ansatz unter spezieller Berücksichtigung des kulturellen Aspektes beleuchtet.

#### **2.4.5 Das *Retail Ecology Model*: Ein raumbezogener Ansatz zur Darstellung von Veränderungsprozessen im Einzelhandel**

Das raumorientierte Modell *Etgars* ist von drei wesentlichen Annahmen geprägt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Glöckner-Holme, Irene (1988). *Brown* unterstreicht in diesem Zusammenhang: "The sheer variety of social, political, cultural, legal and historical forces at work within individual countries, indicates that institutional diversity rather than uniformity is the hallmark of retail evolution" [Brown, Stephen (1987), S. 7]. Vgl. zur Bedeutung der historischen Komponente den Artikel von *Savitt*, der sich speziell mit der Entwicklung des Einzelhandels und seiner Institutionen in den USA auseinandersetzt [vgl. *Savitt*, Ronald (1989), S. 326-351]. Vgl. zur Kombination der genannten Faktoren ebenso das Beispiel von *Bromley/Thomas*, die sich mit der britischen Einzelhandelsstruktur und -dynamik auseinandersetzen [vgl. *Bromley/Thomas* (1993), S. 2-13].

- Das Modell unterstellt eine direkte wechselseitige Verbindung zwischen den Systemen Raum, i.S.v. lebensbezogener Umwelt und Einzelhandel.
- Das Modell geht von einem Zusammenhang zwischen den Adaptionsfähigkeiten von Betriebsformen speziell vor dem Hintergrund externer, sich wandelnder Raumbedingungen aus.
- Das Modell betrachtet den Raum und die Einzelhandelsinstitutionen als offene Systeme, wodurch auch menschliche Handlungsweisen i.S.e. *human factors* im Raum berücksichtigt werden können.

Abb. 2.4.4-1: Bausteine des Retail Ecology Model

Quelle: Etgar, Michael (1984), S. 41-44

Nach Etgar drückt sich der raumbezogene Wandel des Einzelhandels bzw. seiner Konzepte durch geplante oder ungeplante Aktionen und Reaktionen [responses] seitens des Einzelhandels auf Chancen und Risiken aus (auch i.S.v. *responses*). Diese wirken vom Konsumraum auf die einzelnen Betriebsformkonzepte und folglich insgesamt auf die Einzelhandelsstrukturen.<sup>1</sup> Der Vorgang des wechselseitigen Transfers der *responses* kann schließlich den Wandel eines Konzeptes bewirken.<sup>2</sup> Die Ursache(n) der Veränderung, ihre Geschwindigkeit und das gesamte Wandelergebnis können wegen der individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten von Konsumräumen auf die *responses* des Einzelhandels zu reagieren sehr unterschiedlich sein.

Unabhängig von der Qualität des Resultates gilt jedoch übergreifend für alle Konsumräume, daß sich der Konzeptwandel als ein kontinuierlicher Prozeß [process of responses] darstellt. Der Ablauf ist durch die Anpassung bzw. Abgrenzung von Leistungsmustern des Einzelhandels an einen bestimmten bzw. von einem bestimmten Konsumraum gekennzeichnet.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> In Anlehnung an Etgar, Michael (1984), S. 59.

<sup>2</sup> Da hier allein die Perspektive des Konzeptwandels von Bedeutung ist, wird auch nur diese betrachtet. Es ist davon auszugehen, daß auch die Konsummuster von der Einführung eines kulturfremden Konzeptes langfristig berührt werden.

<sup>3</sup> Diese Definition lehnt sich im wesentlichen an die Etgars an: "*Retail changes are seen as planned or unplanned adaptive responses to threats and opportunities embedded in the environment surrounding the pertinent retailing structure.*" [Etgar, Michael (1984), S. 49].

Der auf diese Weise theoretisch dargestellte dynamische Wandelprozeß ist in der Lage, den konkret für den Wandel relevanten, einflußnehmenden Faktoren Kontur zu verleihen bzw. diese transparent werden zu lassen. Damit trägt er dazu bei, sich den verschiedenartigen Ursachen, die den Wandel bewirken können, anzunähern.<sup>1</sup> Der Ansatz eignet sich aus diesem Grunde dafür, die den Wandelmechanismus betreffenden Fragen *warum* und *wie* es zur Veränderung von Betriebsformenkonzepten kommt und *inwieweit* innerhalb dieses Prozesses der kulturspezifische Aspekt als eine mögliche treibende Kraft des Wandels Einfluß auf Konzepte des Einzelhandels nimmt, zu untersuchen.

Die Frage nach dem *warum* liegt in der zugrundegelegten Raumbezogenheit des Wandelprozesses begründet. Danach ist davon auszugehen, daß die Struktur eines Konsumraumes auf einer jeweils einzigartigen Kombination von Raumfaktoren basiert. Dazu gehören generelle politische, rechtliche, historische, ökonomische, soziale und kulturelle Faktoren. Zur letzten Kategorie gehören die Konsumenten, die im Verlaufe dieses Kapitels als Träger bestimmter kultureller Eigenschaften dargestellt wurden. Dringt vor diesem Hintergrund ein neuartiges Konzept in einen Konsumraum ein, wird es mit den Gegebenheiten der Raumstruktur konfrontiert - und umgekehrt der Raum mit einem fremden Einzelhandelskonzept. Der o.g. Schritt entspricht der ersten von drei Stufen des Phasenmodells von *Etgar*, den neue Betriebsformenkonzepte innerhalb eines Raumes durchlaufen müssen, bis sie sich in eine gegebene Einzelhandels- und Konsumlandschaft erfolgreich einfügen können.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit der Frage nach den Wandelursachen muß erwähnt werden, daß nicht alle auf den Wandel wirkenden Faktoren erklärbar sind. Vielmehr gibt es auch treibende Kräfte des Wandels, die dem Zufall zuzuordnen sind, sog. stochastische Wandel-elemente. Diese stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Konsumraumprofil, dessen Werten und Normen. *Dawson* spricht in bezug darauf von "*non-retail-aspects*" [*Dawson, John* (1993), S. 37], die keinen direkten Bezug zum Einzelhandel haben und somit außerhalb dessen Handlungsspielraumes liegen. Solche Aspekte basieren auf verhaltensbezogenen Inhalten. Bezugnehmend auf den Transfer von Konzepten aus West-nach Osteuropa betont er: "*While a technology gap may be bridged relatively easily, the non-retail-aspects of the acceptance of innovation limit the transferability of the retail concept*" [*Dawson, John* (1993), S. 37].

<sup>2</sup> Vgl. *Etgar, Michael* (1984), S. 50. *Roth/Klein* teilen den Phasenverlauf des Wandels im Gegensatz zu *Etgar* in zwei Schritte ein, wobei sie den ersten wie auch *Etgar* als *variation* betiteln und den zweiten als *selection of variation stage*. Die von *Etgar* bezeichnete *retention stage* ist bei *Roth/Klein* Teil des zweiten Schrittes [vgl. *Roth/Klein* (1993), S. 179 f.].



Ebenen	Anforderung
Einordnung	Das neue Konzept hat sich mit Unterstützung der Entscheidungsträger zunächst in die Mannigfaltigkeit von Konzepten des Konsumraumes eingefügt [variation].
Orientierung	Das neue Konzept hat sich innerhalb der konzeptionellen Vielfalt des Konsumraumes vergleichsweise besser als andere Konzepte an das Konsumraumprofil, speziell auch unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten angepasst [selection].
Stabilisierung	Das Konzept wurde binnen eines bestimmten längeren Zeitraumes durch den Konsumraum/Konsumenten bestätigt und sein Überleben bzw. seine Erhaltung scheint vor diesem zeitlichen Hintergrund vorerst gesichert [retention].

Abb. 2.4.4-2: Konstruktionsebenen des Retail Ecology Models: Der natürliche Verlauf des Wandels [„natural selection process“<sup>1</sup>]  
 Quelle: Etgar, Michael (1984), S. 50-52

Die Begegnung hat für beide „Seiten“, Konzept und Konsumraum, insofern Konsequenzen, als sie von fremden kulturellen Inhalten nicht nur berührt, sondern infolge des in der Skizze reflektierten prozessartigen Wandelablaufes auch durchdrungen werden. Der Faktor Konsumkultur spielt demgemäß auf allen Stufen eine aktive Rolle hinsichtlich des Konzeptwandels. Auf jeder einzelnen Stufe kommt es zu einem wechselseitigen Austausch von sog. *responses*, die sich an unterschiedlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen zur Überwindung bzw. Erfüllung einer jeweiligen Stufe orientieren.

Die drei Phasen beantworten die Frage nach dem *Warum* und geben gleichermaßen Anhaltspunkte, *wie* es zum konzeptionellen Wandel kommt. Jede Stufe erlangt per se, teils vom Raum initiiert, teils bewußt durch die mit einem Betriebsformenkonzept verbundenen Entscheidungsträger ausgelöste Mechanismen, eine Dynamik [change mechanisms]. Auf allen Stufen kann es zu einem Ausscheiden des Konzeptes wegen einer mangelnden Kompatibilität mit den vorherrschenden Regeln des Konsumraumes kommen. In der letzten Phase gehen die wesentlichen Impulse zur Bestätigung bzw. Ablehnung des Konzep-

<sup>1</sup> Etgar, Michael (1984), S. 49.

tes, sei es eine Innovation oder die Einführung durch einen Konzepttransfer, von den Konsumenten aus. Entsprechend steigt auf der Stufe die Bedeutung der Qualität der Konzeptmodifikationen. Während auf den ersten beiden Stufen besonders wettbewerbpolitische, ökonomische und technologische Faktoren zur räumlichen Durchsetzung des Konzeptes im Vordergrund stehen<sup>1</sup>, dominieren auf der letzten Stufe die sozialen Faktoren.<sup>2</sup> Mit ihrer Hilfe werden die konsumbezogenen Wertemuster einer Kultur vermittelt. Sie nehmen in dieser Phase darauf Einfluß, ob und gegebenenfalls auf welcher Basis (Grad der Veränderung) ein neues Konzept im Konsumraum etabliert wird.<sup>3</sup> Folglich ist dem Faktor Konsumkultur besonders auf der letzte Stufe eine hohe Bedeutung beizumessen. Im Falle des positiven Verlaufs jeder einzelnen Stufe kommt es simultan zum Eintritt in die nächste Phase zu einer kulturellen Anpassung des Konzeptes bzw. von einzelnen Elementen. Damit vollzieht sich auf allen Ebenen ein hinsichtlich seiner Stärke und Qualität variierender Prozeß der räumlichen Akkulturation. Besonders im Zusammenhang mit den laufenden Internationalisierungsaktivitäten von Einzelhandelsunternehmen erhält dieser Aspekt eine Bedeutung. Die nachstehende Graphik zeigt Beispiele aus der internationalen Einzelhandelszene und ordnet sie den drei Wandelphasen jeweils unter dem spezifischen Aspekt des Überlebens einer Phase bzw. dem Ausscheiden in einer bestimmten Phase zu.

---

<sup>1</sup> Vgl. Etgar, Michael (1984), S. 50-58.

<sup>2</sup> So betont Etgar: "The adoption of an innovation is a social process taking place in a given community. As a result, retention mechanisms are basically social processes reflecting the patterns of interaction prevalent in the specific community" [Etgar, Michael (1984), S. 58]. Vgl. auch Roth/Klein (1993), s. 179.

<sup>3</sup> Etgar geht in bezug auf den Grad der konzeptionellen Veränderung von drei Möglichkeiten aus [Etgar, Michael (1984), S. 58-60]. (1) keine Veränderung [concept diffusion]; (2) Vermischung unterschiedlicher Konzeptelemente zu einem neuen Konzept [dialectic interaction]; (3) Veränderung des Konzeptes durch internes Wachstum [Internal Growth].

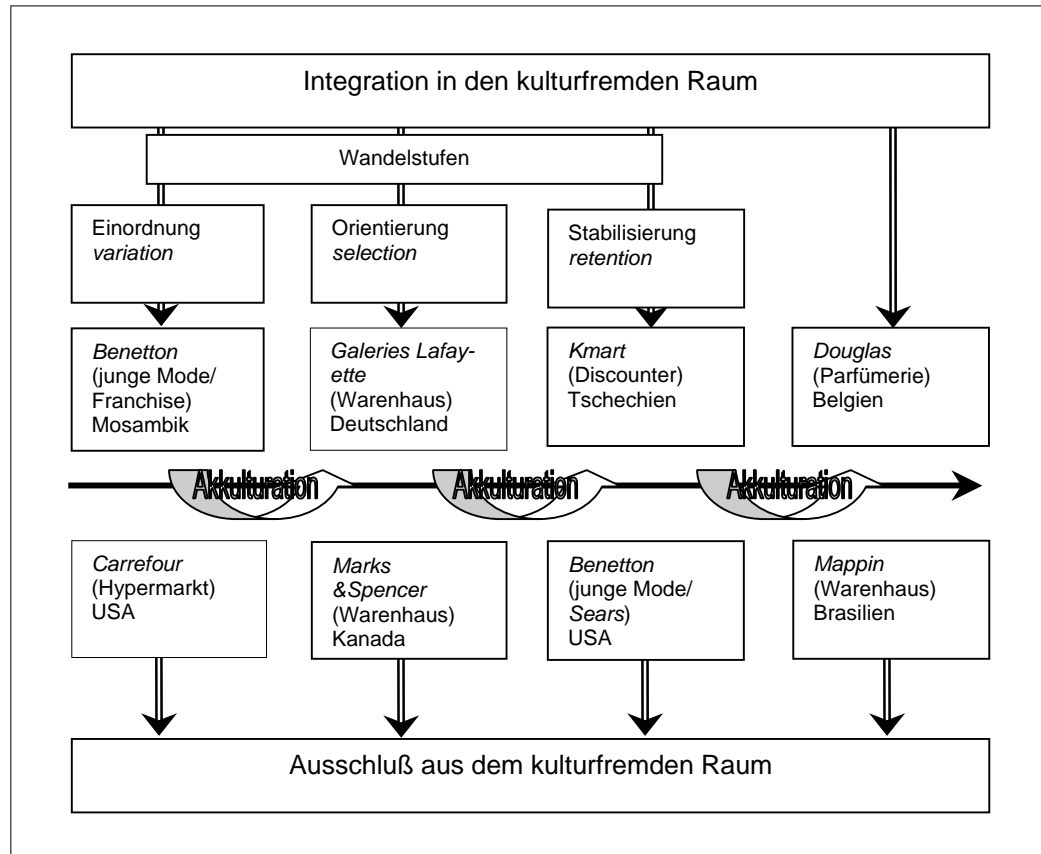


Abb. 2.4.4-3: Einordnung von internationalen Betriebsformenkonzepten<sup>1</sup> in die unterschiedlichen Phasen des Wandelprozesses unter Berücksichtigung des Aspektes der Akkulturation  
Quelle: Vgl. FN 1

Für das Einzelhandelsmanagement bietet sich mit Hilfe des skizzierten Stufenplanes die Möglichkeit, eine Einschätzung der eigenen konzeptionellen Situation vorzunehmen und damit schneller und gezielter im dynamischen Konsumraum durch passende *responses* zu kontern.

<sup>1</sup> Das Benetton-Konzept wurde 1997 als *franchise* nach Mosambik/Maputo transferiert. Es wurde dort in ein *Strip-Center* (vgl. zum Begriff Kap. 3, Punkt 3.1.1, S. 84) integriert [Quelle: die Autorin lebte zum Zeitpunkt der Konzeptführung in Maputo]. Zum Bsp. Marks & Spencer vgl. Barth/Karch/McLaughlin/Smith Shi (1996), S. 6. Zum Bsp. Mappin Brasilien vgl. Gespräch mit Vosso, Jose (07.12.1995). Die Parfümerie-Kette Douglas ist in acht europäischen Ländern und in den USA (Ostküste) vertreten. Um sich schnell in die kulturellen Gegebenheiten des Landes einfügen zu können, ist das Unternehmen bewußt dezentral ausgerichtet, sowohl auf regionaler als auch auf internationaler Basis. Das äußert sich in der Wahl der Architekten, die die Ladenlokale entwerfen und in der Wahl der ausschließlich, also auf allen Hierarchieebenen lokalen Mitarbeiter, die für das Unternehmen „den wichtigsten Erfolgsfaktor“ darstellen [Rotermund, Michael (2000), S. 1]. Die übrigen Beispiele wurden Kapitel 2 entnommen.

Der vorgestellte umweltbezogene Ansatz bietet sich im kulturfremden Konsumraum als ein Handlungskonstrukt an.<sup>1</sup> Die gedankliche Implementation des Kulturaspektes als ein zentraler Wirkungsmechanismus des Wandels im Einzelhandel kann in diesem Zusammenhang von Seiten des Handelsmanagements als ein wesentlicher Gestaltungsparameter bezüglich des konzeptionellen Erfolgs einer Betriebsform verstanden werden. Infolgedessen ist es möglich, die noch offene Frage, warum ähnlich oder gleich strukturierte Konsumräume unterschiedliche Leistungsmuster aufweisen<sup>2</sup> aus einer kulturbezogenen Perspektive zu analysieren.

Der vorgestellte Ansatz besitzt eine Erklärungskraft hinsichtlich des Aspektes der Etablierung und der Veränderung neuartiger Konzepte in kulturfremden Konsumräumen. Er ist in der Lage, von Fall zu Fall Antworten auf die Frage geben, worauf der Wandel von Einzelhandelskonzepten in der Realität basiert.

Wegen des Charakteristikums der Offenheit des Ansatzes werden viele, sich jeweils mit der zugrundeliegenden Ausgangssituation begründende Antworten zugelassen. In bezug darauf ermöglicht die Integration speziell des sozialen Faktors eine plausible Erweiterung um den Baustein bzw. den Gesichtspunkt Konsumkultur auf einer theoretischen Ebene. Im Raum identifizierte, konkret auf den Kulturaspekt zurückführbare Konsumbedingungen können so die Hypothese fundieren, daß kulturspezifische Konsummuster auf die Konzepte des Einzelhandels einwirken.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brown, Stephen (1987), S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Roth/Klein (1993), S. 171.

### **3 Das Shopping-Center**

Ein globales Einzelhandelsphänomen: Zu Begriff, Erscheinungsformen und kulturbezogenem Gestaltungsspektrum des Betriebsformensystems Shopping-Center

#### **3.1 Der Shopping-Centerbegriff: Zum Aspekt der Dynamik des Shopping-Centers**

Shopping-Center sind ein festes Element der Einzelhandelslandschaft vieler Kulturräume und bieten dem Konsumenten im Hinblick auf ihre Angebotsstruktur eine Möglichkeit des *Multi-Purpose-* und *One-Stop-Shopping*. Das gemeinsame charakteristische Merkmal von Shopping-Centern ist der geplante, ortsgebundene, räumliche Verbund von einzelhandelsbezogenen Geschäftseinheiten zu einem Betriebsformensystem.

Die Dynamik des Handels zeigt sich u.a. auch in der Vielzahl der Shopping-Centervarianten. Die in der Empirie ermittelbaren Shopping-Centertypen weichen bezüglich ihrer inhaltlichen Merkmale z.T. erheblich voneinander ab. Ein Abstellen auf weitere generelle centerbezogene Eigenschaften erweist sich deshalb als praxiskonträr. Rückblickend auf die im vorangegangenen Kapitel diskutierte Ebene der räumlich, kulturell- und konsumbedingten inhaltlichen Unterschiede innerhalb identischer Erscheinungsformen des Einzelhandels, ergibt sich neben der bestehenden Variationenbreite eine zusätzliche Variations-tiefe innerhalb der einzelnen Erscheinungsformen.

Im folgenden wird vor dem zuvor skizzierten Hintergrund zunächst an den vom *Urban Land Institute*, Washington, im internationalen Raum verwendeten und gebräuchlichsten Shopping-Center-Definitionsansatz angeknüpft. Im Anschluß daran wird dem Ansatz ein den räumlichen und kulturellen Aspekt berücksichtigender Ausgangspunkt gegenübergestellt, der sich um einen substantielleren und insofern näheren Bezug zur Mannigfaltigkeit der Erscheinungsform Shopping-Center bemüht.

### 3.1.1 Zum Terminus Shopping-Center aus einer traditionellen Perspektive: Die Definition des *Urban Land Institute*

Zur Differenzierung des Shopping-Centers von anderen Einzelhandelsangebotsformaten gibt es diskrepante Ansätze.<sup>1</sup> Aus der hier relevanten internationalen Perspektive bietet sich zum Zwecke einer länderübergreifenden Verständigung die Definition des *Urban Land Institute (ULI)*, Washington, an. Danach sind Shopping-Center<sup>2</sup> "a group of retail and other commercial establishments that is (on purpose- and artificially built) 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 Center are malls and open-air strip Center."<sup>3</sup>

Die *ULI*-Definition faßt konstitutive Merkmale des Shopping-Centers zusammen und zeigt, welche Prägung den Durchschnittstyp eines Shopping-Centers ausmacht. Durch die abstrakte Darstellung des Begriffes wird allerdings der Eindruck erweckt, daß sämtliche existierende Shopping-Center mit Hilfe der angeführten Merkmale, allen voran dem Merkmal der standortbezogenen Agglomeration, identifizierbar seien.

---

<sup>1</sup> Vgl. Falk, Bernd (1975), S. 29 ff., Bühler, Thomas (1990), S. 11 ff., Reynolds, Jonathan (1993), S. 71 f.

<sup>2</sup> Die Begriffe Einkaufszentrum und Geschäftszentrum werden hier mit dem Shopping-Centerbegriff gleichgestellt.

<sup>3</sup> ULI (1977), S. 1. Shopping-Center lassen sich hinsichtlich ihrer Gestalt in *Mallcenter* und *Stripcenter* unterteilen. *Mallcenter*, oftmals sprachlich mit dem *Regional-Center* gleichgesetzt (vgl. Punkt 3.2.1, FN 1, S. 94) unterscheiden sich von *Stripcentern* dadurch, daß sie mehrgeschossig sind [multi-level-center] und aus mehr als nur einer, verbundenen Ladenzeile bestehen, während *Stripcenter* eine ebengeschossige, grad-, L- oder U-förmige Kette von Läden darstellen (eine Ladenzeile). In Europa, Lateinamerika und den USA haben *Malls* zumeist 2 bis 3 Stockwerke. In Asien haben *Malls* dagegen immer mehr als 3 Stockwerke, was vor allem mit der Knappheit der bebaubaren Fläche zu begründen ist. Wesentliches Unterscheidungskriterium ist die Geschlossenheit der *Mall*, d.h., sie ist eine nach außen hin geschlossene, überdachte Einrichtung. *Stripcenter* sind hingegen offene [open-air-center], bisweilen mit einem Vordach die einzelnen Geschäftseinheiten verknüpfende Objekte. Zum definitorischen Inhalt von *Mall* und *Stripcenter* vgl. auch ICSC (1995), S. 75 bzw. 127.

Anhaltspunkte über bzw. Verweise auf die Bandbreite der einzelnen Kriterien, durch die die Shopping-Centervielfalt und deren individuelle Ausdrucksformen im Konsumraum begründet werden können, findet man in der Begriffsauslegung des *ULI* nicht. Eine derartig vom Konsumraum losgelöste theoretische und singularische Darstellung des Shopping-Centers führt zu einer verzerrten, weil sehr einförmigen Wahrnehmung der räumlichen Wirklichkeit. Die Begriffsauslegung läßt besonders auch aus der hier relevanten kulturraum- und konsumorientierten Perspektive, eine Bezugsnähe zu den faktischen Gegebenheiten des Betriebsformensystems Shopping-Center vermissen. Sie soll deshalb nicht ohne eine die räumliche Perspektive einbeziehende Erweiterung übernommen werden.

### **3.1.2 Zum Terminus Shopping-Center aus einer raumbezogenen Perspektive: Eine inhaltlich erweiterte Darstellung der klassischen Begriffsauffassung um die Aspekte Kultur und Konsum**

Die im Hinblick auf die Begriffsauffassung des *ULI* konstatierte Beziehungslosigkeit soll durch die Einordnung des Shopping-Centers in den Raum bzw. in die Umwelt aufgehoben werden. Das Shopping-Center wird in die vorab gedanklich entwickelte konsumraum- und kulturbezogene Perspektive als ein mit seiner Umwelt in einer wechselseitigen Beziehung stehender, vielgestaltiger Gegenstand aufgenommen. Der Raum und die ihm immanente Kultur werden in diesem Zusammenhang als ein Bestimmungsfaktor der Shopping-Centerstruktur verstanden.

Durch die nach außen hin demonstrierte Geschlossenheit von Shopping-Centern unterscheidet sich ihr Auftreten im Raum wesentlich von dem anderer Einzelhandelsformen. Shopping-Center sind in der Lage, räumliche Strukturen zu imitieren und von sich heraus solche zu schaffen, die nicht dem tatsächlichen Umfeld entsprechen.

Auf diese Weise können sie urbane Züge nachempfinden, ohne daß diese in der von ihnen abgebildeten Dimension faktisch vorhanden sind. Man denke in die-

sem Zusammenhang speziell an Shopping-Center, die sich außerhalb eines städtischen, zentralen Umfeldes befinden.<sup>1</sup>

Hieraus ergibt sich, daß sich die Charakterzüge eines Shopping-Centers aus dem generellen räumlichen und insbesondere konsumtiven Umfeld sowie der centereigenen Dynamik heraus erklären lassen. Aus dieser veränderten Perspektive sind Shopping-Center als konzeptionell geplante Agglomerationsformen des Einzelhandels multifunktionale Orte des Konsums, die auf den kulturspezifischen Hintergrund des Raumes und die darin immanenten Konsummuster abstellen.

Neben dem Kriterium Raum sind an dieser Stelle außerdem die raumprägenden Kriterien Konsum und Kultur zur Shopping-Centerdarstellung genannt worden. Konsum ist ein zentraler, centerrelevanter Aspekt, da alle centerpolitischen Bemühungen darauf ausgerichtet sind, den gebildeten Verbund konsum- und umsatzwirksam werden zu lassen. Die konsumbezogene Anziehungskraft ist im Vergleich zu Einzelbetriebsformen bzw. zu nicht-agglomerierten Formen des Einzelhandels<sup>2</sup> größer, weil sie durch eine gezielte, in vielen Bereichen kontrollierbare Form des inneren Verbundes gekennzeichnet ist. Auf diese Weise haben Shopping-Center der Dimension Konsum einen neuen Ausdruck verliehen: Shopping-Center konzentrieren eine hohe Anzahl an Konsumkategorien unter einem Dach.

Bezogen auf das Shopping-Center kann gesagt werden, daß nicht allein der Konsum von Produkten und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen wesentliche Beweggründe für einen Shopping-Centerbesuch sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Punkt 3.2., S. 87 ff.

<sup>2</sup> Zu den nicht-agglomerierten Formen zählen z.B. Geschäftsstraßen oder Ladenzeilen [vgl. Falk, Bernd (1995), S. 809].



Vielmehr spielen die speziell centerbezogenen Aktivitäten, der reine Zeitvertreib und besonders die Konsumtion des physischen Raumangebotes *Shopping-Center*<sup>1</sup> eine entscheidene Rolle hinsichtlich des Aufsuchens eines Shopping-Centers. Die Konsumspezifika eines Shopping-Centers drücken sich nach *Bloch/Ridgway/Dawson* durch sechs identifizierbare, für die Konsumenten erlebbare Merkmale aus:

- **Ästhetik des Centers**  
Architektur und Design des Centerraumes
- **Geborgenheit, die das Center vermittelt**  
Flucht aus Routine, Langeweile, Einsamkeit u.ä.
- **Entdeckung des Centerinneren**  
Spaß am Aufspüren neuer Produkte oder Geschäfte während des Herumgehens im Center
- **Relativierung des Zeitfaktors im Centerinneren**  
Zeit wird zu einem fließenden Faktor im *cocooning* des Centers
- **Informationsbroker-Funktion des Centers**  
Antworten des Shopping-Centers auf Fragen nach Trends und Neuheiten
- **Geselligkeitsfunktion des Centers**  
Shopping-Center als ein im Verhältnis zu Einzelbetrieben betont ausgeprägter physischer Raum für soziale Belange

*Abb. 3.1.2-1: Konsumbezogene Merkmale des Shopping-Centers aus der Wahrnehmung des Konsumenten*  
Quelle: *Bloch/Ridgway/Dawson (1994), S. 38*

Die Studie ist von Belang, da durch sie eine Möglichkeit gegeben wird, explizit centerbezogene Konsumprozesse zu analysieren und diese dadurch bis zu einem gewissen Grad transparent werden. Daraus wird deutlich, daß sich diese im Hinblick auf ihre Vielfalt und Inhalte im Vergleich zu Einzelbetriebsformen abheben. Die aufgeführten konsumrelevanten Shopping-Centereigenschaften weisen auf neue, aus dem Format des Shopping-Centers heraus entstandene Aspekte des Konsums hin. Die Perzeption und der daraus resultierende Stellenwert der einzelnen Punkte durch den Centerkonsumenten können zu Aussa-

---

<sup>1</sup> “Not only can visitors consume products and services in a variety of ways within the mall, the mall itself offers experiences that are consumable” [Bloch/Ridgway/Dawson (1994), S. 34]. Die Autoren identifizierten in bezug auf den von ihnen untersuchten US-amerikanischen Raumausschnitt vier unterschiedliche Konsumentengruppen im Hinblick auf die Art und Weise, wie diese den Centerraum für sich beanspruchten (Enthusiasten, Traditionalisten, grazers [„Herumstreuner“] und Minimalisten) [Bloch/Ridgway/Dawson (1994), S. 38].

gen mit kulturellem Gewicht führen. Aus dieser Perspektive bieten die genannten Punkte eine geeignete Basis für kulturspezifische Überlegungen im Bereich der Shopping-Centeranalyse.

### 3.2 Zum Ausdruck der Vielgestaltigkeit des Shopping-Centers: Kriterien zur typenbezogenen Abgrenzung

Shopping-Center stellen sich im Raum auf sehr unterschiedliche Art und Weise dar. Im Zusammenhang mit den diversen Darstellungsformen ist es zweckdienlich, eine theoretische Abgrenzung der einzelnen Centertypen entsprechend ihrer spezifischen Funktionalität vorzunehmen. Einen in bezug auf die Abgrenzung des Shopping-Centers einheitlichen Kriterienkatalog gibt es in der Literatur indes nicht.<sup>1</sup> Die folgende Abbildung lehnt sich an die von *Falk* und *Geßner* zusammengestellten Kriterien an:

Kriterien	Ausprägungsmerkmale
Centerstandort	Stadtperipher (nicht integriert)/ vorortintegriert/stadtteilintegriert/ innenstadtintegriert
Centergröße	Gesamtfläche/Bruttomietfläche/ Nettomietfläche
Betriebsstruktur/ Centerangebotsstruktur	Mieterstruktur/Branchenvielfalt/ Sortiments- und Dienstleistungs- profil/Leitbetriebe
Centerpositionierung	Centerzentralität, -hierarchie/ Konsu- mentenausrichtung/Erlebniswert
Centermanagement	Trägerschaft/Koordinationsleis- tungen/Leistungsstil/Marktauftritt
Centerbauart	Anordnung der Centereinhei- ten/Baukörper/Baustil

Abb. 3.2-1: Kriterien zur Typologisierung von Shopping-Centern

In Anlehnung an Falk, Bernd (1999), S. 5; Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), S. 15

<sup>1</sup> Zu unterschiedlichen Ansätzen hinsichtlich der Typisierung von Shopping-Centern vgl. Eckert, Werner (1978), S. 58; Tietz, Bruno (1983), S. 886; Falk, Bernd (1999), S. 5, auch in Falk (1998), S. 13f, auch Falk, Bernd (1975), S. 43.

Der **Standort** eines Shopping-Centers gibt Auskunft über die Integrationsintensität, d.h. darüber, in welchem räumlichen Bezug das Shopping-Center zu einer Region, einer Stadt oder einem Stadtteil steht. Gleichzeitig drückt die Lage des Shopping-Centers etwas über die Funktion aus, welche es innerhalb eines bestimmten Raumes wahrnimmt.

Während ein Innenstadtcenter der integrierte Teil eines Stadtzentrums bzw. -mittelpunktes ist, findet sich demgegenüber ein peripheres Center außerhalb der städtischen Bebauungszone - etwa auf der *Grünen Wiese* und damit einer Stadt vorgelagert und nicht-integriert. Entsprechend ihrer räumlichen Lage liegen den Shopping-Centern unterschiedliche und abweichend dimensionierte Einzugsgebieten zugrunde. So ist ein Innenstadtcenter primär auf die in und um eine Stadt herum lebenden Konsumenten ausgerichtet. Peripher gelegene Shopping-Center werden i.d.R. von Konsumenten aus mehreren Regionen genutzt.

Stadtteilintegrierte Shopping-Center sind repräsentativ für Großstädte. Sie dienen den Stadtteilen als ein dem eigentlichen Stadtzentrum untergeordneter räumlicher Versorgungs- und Erlebnismittelpunkt. Das vorortintegrierte Shopping-Center befindet sich noch innerhalb des Stadtgebietes, allerdings weit entfernt vom eigentlichen Stadtkern und den einzelnen Stadtteilen gelegen. Im Zusammenhang mit den aufgeführten räumlichen Abgrenzungen von Shopping-Centerstandorten ist einzuräumen, daß ihre Bedeutung von Land zu Land variiert, was im wesentlichen auf den Charakter und die Dimensionen der Städte zurückzuführen ist.

Die **Centergröße** umfaßt die Gesamtgröße, die Brutto- und die Nettomietfläche eines Shopping-Centers. Die Gesamtgröße vermittelt eine ungefähre Idee darüber, in welches Standort- und Funktionsraster ein Shopping-Center einzuordnen ist. Auf internationaler Ebene gibt es dagegen keine eindeutige Verständigungsgrundlage hinsichtlich der flächenbezogenen Größe eines Shopping-

Centers und dem korrespondierenden Centertyp.<sup>1</sup> So wird als Mindestgröße eines *Regionalcenters*<sup>2</sup> in Großbritannien eine Fläche von etwa 5.000 qm, in den USA demgegenüber von 15.000 qm und in Deutschland eine Mindestgröße von 10.000 qm vorausgesetzt, ohne daß dabei allerdings konkret auf den regionalen Typus verwiesen wird.<sup>3</sup> Die unterschiedlichen Dimensionen reflektieren eine deutliche Raumbezogenheit der einzelnen Shopping-Centertypen, hier des Regionalcenters.

Die **Centerangebotsstruktur** informiert über die Formation der Geschäftseinheiten eines Shopping-Centers. Sie beschreibt einen wesentlichen Charakterzug der vorliegenden Shopping-Centertypen. Die Struktur bringt die Zusammensetzung der Mieter, der Branchen und den jeweils flächenbezogenen Anteil der einzelnen Geschäftseinheiten, der die Stellung der einzelnen Unternehmen im Shopping-Center andeutet zum Ausdruck. Es lassen sich Unternehmen identifizieren, die eine Leitfunktion innerhalb des Shopping-Centers einnehmen, sei es bezogen auf ihren Umsatz und ihre Fläche oder sei es bezogen auf die von ihnen ausgehende Anziehungskraft im Hinblick auf das Shopping Center. Derartige Geschäftseinheiten werden als Centermagneten, *traffic puller* oder Magnet- bzw. Leitbetriebe oder Anker [anchor stores<sup>4</sup>] bezeichnet. In bezug auf die Anzahl und die typen-, branchenbezogene Abgrenzung (z.B. Waren- und Kaufhaus, Super- oder Fachmarkt) der Geschäftseinheiten, die eine solche Position einnehmen, gibt es im internationalen Rahmen keine Übereinstimmung. Die Anzahl und der Typ der Magnetbetriebe kann vor allem im Zusammenhang mit der Größe und der Ausstrahlungskraft sowie der konzeptionellen Ausrichtung des Centers gesehen werden. Während man in Deutschland in kleiner dimensionierten Shopping-Centern zumeist mit einem Leitbetrieb arbeitet, fin-

---

<sup>1</sup> Vgl. dieses Kapitel, Punkt 3.2.1, S. 92.

<sup>2</sup> Zum Begriff des *Regionalcenters* vgl. Punkt 3.2.1, S. 92, FN 1.

<sup>3</sup> Vgl. Tubridy, Michael (2000), S. 1 und Reynolds, Jonathan (1993), S. 71-72.

<sup>4</sup> Unter einem *anchor store* versteht man "a major store in a shopping center having substantial economic strength and occupying a large square footage." - "The stores and other uses that occupy the largest spaces in a center and serve as the primary traffic generators" [ICSC (1995), S. 4].

det man in den USA, Lateinamerika und auch Asien Shopping-Center mit mehreren, hinsichtlich ihrer leitenden Funktion, gleichrangigen Geschäften.<sup>1</sup>

Die **Centerpositionierung** beschreibt u.a. die Einordnung des Shopping-Centers in sein geographisches, räumliches Umfeld. In Verbindung damit steht die Frage nach der Stellung des Shopping-Centers innerhalb des Raumes, womit der Aspekt der Zentrenhierarchie berührt wird. Zur Erklärung der rangmäßigen Abstufung unterschiedlicher Zentren kann die *Theorie der zentralen Orte* von Christaller herangezogen werden. Sie setzt die Stadt als jenen Ort voraus, der durch den Begriff der Zentralität geprägt ist, weil dort das Zusammenwirken zwischen Menschen und lebensschaffenden Inhalten besonders zum Tragen kommt.<sup>2</sup> Christaller interpretiert die Zentralität eines Ortes als dessen „relative(n) Bedeutung ... in bezug auf das ihn umgebende Gebiet, oder den Grad, in dem die Stadt zentrale Funktionen ausübt“<sup>3</sup>. Greipl hat sich, die Theorie von Christaller aufgreifend, mit der Funktionalität des Shopping-Centers im Hinblick auf seine Stellung im Raum auseinander gesetzt. Ihre Bedeutung und Aufgabenwahrnehmung bestimmt sich danach aus der räumlichen Position, die ein Shopping-Center im Raum einnimmt.

Bedenkt man die modernen mannigfaltigen Darstellungsformen des Shopping-Centers, ihre gesamtäumliche Verbreitung und ihre Rolle als Zentrengestalter, dann kann eine Funktionsverschiebung der städtischen Raumstrukturen festgestellt werden. Dies betrifft konkret die Zentrenhierarchien, genauer deren Struktur und Bedeutung. Das bedeutet, daß Shopping-Center den Begriff der Zentralität relativiert haben.<sup>4</sup> Die durch Shopping-Centert demonstrierte nahe-

---

<sup>1</sup> Vgl. Ai Nah, Kee (2000), S. 1 und Tubridy, Michael (2000), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Christaller, Walter (1968), S. 27.

<sup>3</sup> Christaller, Walter (1968), S. 27.

<sup>4</sup> Romeiß-Stracke konstatiert in diesem Zusammenhang bezugnehmend auf die Errichtung von Urban Entertainment Centern: „Das Urban Entertainment Center (UEC) bietet kein ‚Herz‘ und stiftet keine Identität. Es muß auch nicht im Zentrum stehen, es kann sich irgendwo auf einem passenden Grundstück ansiedeln. Damit sprengt es die liebge-wonnene Zentrenhierarchie.“ Sie führt weiter aus: „Die eindeutige Zentren-Hierarchie ist in vielen Räumen Europas einer Band-Netz-Struktur oder einem Raster relativ gleichwertiger Siedlungsräume gewichen“ [Romeiß-Stracke, Felizitas (2000), S. 78-79]. Zum Begriff des UEC vgl. Punkt 3.2.2, S. 96.

zu Standortunabhängigkeit ist nicht zuletzt ein Ausdruck veränderter Konsuminhalte und -ausrichtungen. Besonders sind es Konsumwerte, auf denen die Veränderungen basieren. Das *Erlebnis* beim Einkaufen oder beim Besuch einer Einkaufsstätte ist in diesem Zusammenhang eine vom Konsumenten u.a. ausdrücklich nachgefragte Komponente.<sup>1</sup> Shopping-Center haben sich in bezug auf die Vermittlung von Erlebnissen als Akteure und Anbieter von Erlebnisräumen auf der Ebene des Einzelhandels spezialisiert.

Vom **Centermanagement** hängt es ab, ob das bereitgestellte Angebot im Raum Akzeptanz findet. Zumeist handelt sich dabei um den Typ einer Managementgesellschaft, welche die Organisation der centerspezifischen Angebotsstruktur übernimmt. Die Gesellschaft ist ferner für die Kommunikation zwischen allen am Shopping-Center beteiligten Personen verantwortlich. In bezug auf die Art und Weise, wie das Management nach außen im Raum auftritt und wie es nach innen hinein das Shopping-Center führt, spielen kulturelle Lebensmuster eine Rolle. Sie werden durch den Managementstil reflektiert werden. Wenngleich dieser Aspekt bezogen auf den Gegenstand des Shopping-Centers bislang nicht untersucht wurde, können gedankliche Grundlagen aus dem Bereich des Industriemanagements verwendet werden. Dazu gehören insbesondere die Arbeiten von *Hofstede*<sup>2</sup>, die sich ausdrücklich mit dem Beziehungsmuster Kultur, Unternehmen und Management vor dem Hintergrund internationaler Unternehmenstätigkeiten auseinandersetzen.

Die **Centerbauart** vermittelt die unterschiedlichen Dimensionen der architektonischen Gestaltung eines Shopping-Centers. Auch in diesem Bereich finden sich länderspezifische Problemlösungsansätze. Die Anordnung der Centereinheiten ist z.B. vor dem Hintergrund der Flächenknappheit in einigen Räumen zu bewältigen (vertikale vs. horizontale Lösung). In anderen Fällen ist es von Bedeutung, einen Baustil zu finden, der das Klima oder historische Bauelemente berücksichtigt. Ein auch unter baulichen Gesichtspunkten zu bewertender

---

<sup>1</sup> Zur Begrifflichkeit des Wortes Erlebnis vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1.3, S. 30.

<sup>2</sup> Vgl. Hofstede, Geert (1990); Hofstede, Geert (1998).

Ansatz ist die Umgestaltung bereits vorhandener Gebäude, wie z.B. Bahnhöfe oder Fabrikhallen.

Unter Bezugnahme auf die genannten Merkmale soll im folgenden ein Rahmen erstellt werden, der die Ausdrucksvielfalt des Shopping-Centers aus einem traditionellen und zugleich aus einem modernen Blickwinkel erfaßt.

### **3.2.1 Das Shopping-Center und seine traditionellen Erscheinungsformen: Ein klassischer Typisierungsansatz**

Durch die in Anlehnung an die im amerikanischen Sprachraum vorgenommene Differenzierung des Shopping-Centers in

- ◆ Nachbarschaftszentren [neighborhood center]
- ◆ Gemeindezentren/Stadtteilzentren [community center] und
- ◆ Regionalzentren [regional center]

erreicht man eine Typisierung, die sich aus der waren- und dienstleistungsbezogenen Ausstrahlung des Shopping-Centers sowie aus dem Grad ihrer räumlichen Einbindung ergibt.<sup>1</sup>

Danach haben Regionalzentren die größte und Nachbarschaftszentren die geringste räumliche Anziehungskraft. Allen drei Centertypen liegen entsprechend

---

<sup>1</sup> Im Unterschied zu Regionalzentren sind Gemeinde- und Nachbarschaftscenter Versorger kleiner und mittlerer Einzugsgebiete (10.000 - 40.000 Einwohner). Sie siedeln sich vorwiegend in Innenstadtnähe an [on-town-center]. Zwischen fünfzehn und dreißig Geschäften - darunter zumeist ein Supermarkt und auch Warenhaus als Leitbetriebe - bieten Güter und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs an. Da bei einem derartigen Center-Typ, besonders bei den Nachbarschaftszentren, die Erreichbarkeit zu Fuß eine entscheidende Rolle spielt, ist eine große Anzahl von Parkplätzen nicht zwingend erforderlich. Wenngleich Gemeinde- und Nachbarschaftszentren nicht im Zentrum einer Stadt liegen, befinden sie sich innerhalb des Konsumraumes an einem zentralen Standort. Sie konkurrieren folglich mit natürlich entstandenen Geschäftsstraßen und sogenannten Innenstadt- bzw. Citycentern. Regionalcenter liegen je nach räumlicher Bedingungs-lage als nicht-integrierte Objekte am Stadtrand bzw. zwischen zwei oder mehreren Städten, (auf der *Grünen Wiese*) oder alternativ integriert in Stadtteilen. Sie stellen den flächen- und angebotsbezogen größten Centertyp dar. Hinsichtlich der Geschäftsfläche gibt es für diesen Typ keine Einheitlichkeit zwischen den unterschiedlichen Räumen. Neben Waren des täglichen Bedarfs werden Güter wie Bekleidung, Möbel und Dienstleistungen angeboten, die weder einer regelmäßigen Nachfrage, noch des Bedarfes nach ständiger Erneuerung unterliegen. Als Magnetbetrieb(e) dient(en) in der Regel ein Warenhaus, ein Fachmarkt oder ein SB-Warenhaus. [vgl. Falk, Bernd (1999), S. 5 und 6; zum Begriff des SB-Warenhauses vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000), S. 40].

unterschiedlich dimensionierte Einzugsgebiete und Versorgungsfunktionen zugrunde. In bezug auf die Aufteilung sollte jedoch darauf hingewiesen werden, daß die US-amerikanischen flächenbezogenen Ausmaße der Agglomerationen keine Ähnlichkeit etwa zu den deutschen aufweisen. So weisen Regionalcenter in den USA im Durchschnitt eine Mindestgröße von 37.200 qm auf, in Deutschland dagegen zwischen 10.000 qm und 15.000 qm.<sup>1</sup> Eine Befragung für den europäischen Raum hat ergeben, daß die Zunahme von Regionalcentern über 30.000 qm, besonders vor dem Hintergrund regulativer Eingriffe durch die Städtepolitik in die gegebenen Raumsituationen als eher unwahrscheinlich beurteilt werden kann.<sup>2</sup>

Hinsichtlich der derzeit 279 Shopping-Center in Deutschland zeigt sich beim Kriterium der räumlichen Einbindung bzw. der Zentralität eine Dominanz sogenannter Stadtteilcenter.<sup>3</sup> In den letzten Jahren verstärkte sich der Trend zur Integration der Shopping-Center in die Innenstädte (Citycenter). Durch die Vereinigung Deutschlands ergibt sich bezüglich der Entstehung von Shopping-Centern auf der sogenannten *Grünen Wiese* ein etwas täuschendes Bild. Vielfach wurden nach 1990 in den neuen Bundesländern Shopping-Center im städtischen Umland installiert, um den bestehenden Nachfrageüberhang möglichst vieler Regionen befriedigen zu können. Dies begründet den Anteil von 25 Prozent peripherer Shopping-Center (1964-1995) an der Gesamtanzahl von deutschen Shopping-Centern.<sup>4</sup> Insgesamt kann seither eine Abnahme der von Projekten auf der *Grünen Wiese* in Deutschland beobachtet werden.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Falk, Bernd (1999), S. 6; Reynolds, Jonathan (1993), S. 71-72.

<sup>2</sup> Vgl. Joye, Charles (1999), S. 69.

<sup>3</sup> Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), Tabelle 1 (Entwicklung der Shopping Center in Deutschland) und Tabelle 2 (Shopping Center nach Standortlagen in Deutschland) zitiert nach EHI-EuroHandelsinstitut, Köln.

<sup>4</sup> Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), Tabelle 2.

<sup>5</sup> Knapp 36% aller deutschen Shopping-Center befinden sich in einer Innenstadtlage, 42% in Stadtteilen und annähernd 22% im Umland, d.h. auf der *Grünen Wiese* [vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), Tabelle 2].



Betrachtet man die Entwicklung von Einzelhandelsagglomerationen bzw. Betriebsformensystemen auf einer europäischen Ebene sind an dieser Stelle auch die Einkaufspassagen und -galerien zu erwähnen. Diese bilden eine wichtige Komponente vieler traditionell geformter europäischer Innenstädte. Wenngleich oftmals wegen ihres geplanten Verbundcharakters sinngleich verwendet, unterscheiden sich die beiden Formen. Einkaufspassagen verbinden auf einer Konstruktionsebene mindestens zwei Verkehrsgebiete miteinander. Bei einer Galerie verteilen sich Geschäftseinheiten über mehrere Stockwerke verteilen.

Passagen und Galerien eignen sich für die klassischen Muster der europäischen Innenstädte, da sie als eine relativ leicht in die vorhandenen Strukturen integrierbare Einzelhandelsform eine Alternative zu den unterschiedlichen großflächigen (ab 10.000 qm) Shopping-Centern darstellen.<sup>1</sup> Aufgrund ihres qualitativ gehobenen Angebotsprofils und der zunehmenden Berücksichtigung erlebnisorientierter Elemente stellen sie auf die gewandelten sowie gesteigerten Konsuminteressen und -inhalte der Menschen ab.<sup>2</sup>

Allein in Deutschland gab es 1999 nahezu 200 Passagen und 50 Galerien. Zählt man kleinere Einkaufscenter, also Center mit einer Größe von weniger als 10.000 qm zur Kategorie von flächenmäßig kleinen Verbundssystemen, kommt man auf eine Zahl von insgesamt 500 registrierten Centersystemen.<sup>3</sup> Die Agglomerationsform beider Typen lehnt sich an historische Vorbilder aus der europäischen Einzelhandelsgeschichte an. Ein direkter Bezug, die heutige Gestaltung betreffend, ist jedoch nicht immer zu finden. Dadurch wird der ursprüngliche inhaltliche Gedanke der Passage und der Galerie in dem einen oder anderen Fall wenig überzeugend wiedergegeben.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund sind Passagen und Galerien zur Revitalisierung einzelner Gebäude, wie z.B. Innenstadtgebäude und Markthallen gewählt worden.

<sup>2</sup> Vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000 b), S. 14 und Falk, Bernd (1999), S. 7.

<sup>3</sup> Geßner, Hans-Jürgen (2000 b), zitiert nach EHI-Köln, Tabelle 1 (Galerien, Passagen und kleinere Einkaufscenter)

<sup>4</sup> Vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000 b), S. 14.

### **3.2.2 Das Shopping-Center und seine modernen Erscheinungsformen: Eine erweiterte Centertypologisierung**

Die Unterscheidungskriterien der drei vorgestellten Centertypen sind die von ihnen durch das Waren- und Dienstleistungsangebot ausgehende Anziehungskraft, die Versorgungszentralität und das Ausmaß der jeweiligen Raumbindung.

Im Hinblick auf ihren Raumauftritt haben Shopping-Center in den vergangenen Jahren einen hohen Grad an Wandelungsfähigkeit demonstriert. Davon zeugt die große Vielfalt an konzeptionell erweiterten und neuen Centermustern, die sich an die Seite der traditionellen Centertypen gesetzt haben. Die Entwicklung innovativer Shopping-Centervarianten ist raumübergreifend in der Dynamik des Konsumraumes und seiner Elemente zu sehen. Im Zusammenhang mit der unterstellten raumbezogenen Beziehung zwischen Shopping-Center und konzeptioneller Entfaltung sei auf die folgenden Aspekte hingewiesen, die neben anderen ein Motiv für den Centerwandel darstellen:

#### **Der Konsument als ein Impuls neuer Shopping-Centertypen**

- Ausrichtung des Konsumenten auf Erlebnis, Unterhaltung und Freizeit
- (Um-)Orientierung der Konsumenten am Preis-Wert-Verhältnis bei gleichzeitig steigenden und umfassenderen Ansprüchen bezogen auf die vom Einzelhandel zu erbringenden Serviceleistungen
- Themenorientierung und degressive Geschäftstreue der Konsumenten

#### **Der Konsumraum als ein Impuls neuer Shopping-Centertypen**

- Wachstum der Städte und infolgedessen der Konsumräume, woraus sich nachstehende Probleme ergeben:
  - Steigende Kriminalität
  - Umweltverschmutzung
  - Mangel an Freizeiträumen
  - Isolationstendenzen

## Die "Shopping-Centerindustrie" als Motor neuer Shopping-Centertypen und Konsumraumstrukturen

- Erweiterte Umsatzperspektiven durch innovative und zeitgemäße, am Konsumenten ausgerichtete Konsummöglichkeiten schaffen
- Möglichkeit, innovative, spezialisierte oder branchenintegrierende Konzepte durch neue Betreiber zu realisieren

Das international veränderte Nachfrageverhalten der Konsumenten ist ein grundlegendes Argument für die Entstehung neuer Kategorien von Shopping-Centertypen. Im Vordergrund der Erwartungshaltung der Konsumenten gegenüber dem Einzelhandel steht die Kombination von Waren- und Dienstleistungen mit den Faktoren Erlebnis und Freizeit. Shopping-Center sind in der Lage, Erlebnisräume in besonderen Dimensionen zu schaffen. Dies zeigen in besonderer Form die inzwischen auch in Deutschland etablierten *Urban-Entertainmentcenter* bzw. zusammengesetzte *Freizeit-Einkaufs- und Erlebniscenter*. *Opaschowski* spricht in diesem Zusammenhang provokativ von den „*neuen Kathedralen des 21. Jahrhunderts*“<sup>1</sup>.

*Urban-Entertainmentcenter* vereinen die Eigenschaften „*Unterhaltung, Erlebnis, Shopping und Kommunikation*“<sup>2</sup> zu einem Gesamtkonzept. Eine genaue, also engere Abgrenzung im Hinblick auf inhaltliche und standortspezifische Kriterien gibt es nicht. Vielmehr findet man die unterschiedlichsten Realisationsformen mit jeweils, zum Teil deutlich voneinander abweichenden, unterhaltungsbezogenen Schwerpunkten.<sup>3</sup> Wegen der Schwierigkeit, die gesamte Anzahl an bestehenden Kombinationsmöglichkeiten zu erfassen, differenziert *Franck Entertainmentcenter* nach dem Kriterium des Ausmaßes der von den Centern angebotenen Freizeit-, Erlebnis- und Unterhaltungselemente.

---

<sup>1</sup> Opaschowski, Horst W. (2000), S. 45.

<sup>2</sup> Falk, Bernd (1999), S. 9. Zu den Kombinationsmöglichkeiten und Erhebungskriterien bezüglich der *Entertainment*-Komponenten vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. Franck, Jochen (2000), besonders S. 28-32.

Daraus ergibt sich eine Kategorisierung vom Shopping-Center mit entsprechend unterschiedlich gewichteten unterhaltungsorientierten Angeboten, über z.B. *Entertainmentcenter* mit vorwiegend Einzelhandels-elementen bis hin zum Multiplex-Kino und dem *Factory-Outletcenter* mit Freizeitbestandteilen.<sup>1</sup>

*Factory-Outletcenter* gehören einer anderen Kategorie von innovativen Shopping-Centertypen an: Sie haben bezogen auf die Betreiberseite eine neue, das Preis-Wert-Verhältnis betonende Möglichkeit der Konzeptumsetzung geschaffen. So sind es in diesem Fall die Hersteller selbst, die ihre Ware direkt und damit unter Umgehung des Einzelhandels an den Verbraucher zu sogenannten Fabrikpreisen anbieten. *Factory-Outletcenter* verzeichnen auf internationaler Ebene hohe Wachstumsraten.<sup>2</sup> Durch die zunehmende Ergänzung dieser Centervariante um Freizeit- und Erlebniselemente haben sich *Factory-Outletcenter* von ihrer ursprünglichen Idee entfernt und vielfältige konzeptionelle Formen entwickelt.

Eine andere Form der discountorientierten Centerform sind *Off-Price-Center*. Hierbei handelt es sich um Einzelhändler, die preisreduzierte Waren anbieten. Das Raumpotential für diesen Centertyp ist besonders gut dort, wo es eine hohe Konzentration von Konsumenten gibt.

Eine weitere moderne Centerkategorie stellen *Power-Center* dar. Darunter sind Betriebsformensysteme zu fassen, die in relativ einfachen und standardisierten Gebäuden in branchenspezialisierter Form Waren und Dienstleistungen auf einer überdurchschnittlich großen Verkaufsfläche anbieten. Sie werden deshalb häufig auch unter dem Begriff Big-Box Einzelhandel<sup>3</sup> zusammengefaßt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Franck, Jochen (2000), S. 28-30.

<sup>2</sup> Vgl. Geßner, Hans-Jürgen (2000 a), S. 16 und Geßner, Hans-Jürgen (2000 c), S. 25.

<sup>3</sup> Das Power-Center und der Big-Box Einzelhandel werden im amerikanischen Sprachgebrauch auch häufig unter dem Begriff *superstore* gefasst, womit ein bestimmter Größenrahmen, die Anzahl der Geschäftseinheiten betreffend definiert wird (ab 250.000 square foot) [vgl. New Rochelle (2002), S. 1-5].

Hinter diesem Begriff stehen hauptsächlich Discount-Warenhäuser, sog. Category Killer und Warehouse Clubs<sup>1</sup>. Auch der Typ des Fachmarktzentrums gehört der Kategorie *Power-Center* an. Diese fassen an einem Standort Fachmärkte, auch unterschiedlicher Branchen, mit tiefen und breiten Sortimenten, zumeist aus dem Nicht-Lebensmittelbereich zusammen. *Power-Center* zielen darauf ab, die hohe Anziehungskraft durch die Zusammenfügung von Fachmärkten zu nutzen.<sup>2</sup> Man denke in diesem Zusammenhang an Fachmärkte der Bau-, Garten-, Drogerie-, Möbel-, Elektro- oder auch Spielwarenbranche<sup>3</sup>, die sich in die deutsche Einzelhandelslandschaft integriert haben. In England kann vergleichbar mit den Fachmarktzentren die Entwicklung von *retail-warehouse-parks* beobachtet werden, in Frankreich - wenn auch weit weniger erfolgreich - die sogenannter *centres de magasins d'usine*.<sup>4</sup>

Zuletzt bilden Shopping-Center, die an ein bestimmtes Thema gebunden sind oder sich in irgendeiner Weise spezialisiert haben, eine vierte Kategorie. *Themencenter* bekunden eine Ausrichtung auf eine Waren- und Dienstleistungsbranche wie bspw. Ausstattungs-, Design-Center und Möbel-Center. Thematisiert werden inzwischen darüber hinaus vor allem auch Erlebniswelten, wie Restaurant- oder Sportthemen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Discount Warenhäuser verkaufen ein für Warenhäuser typisches Sortiment zu niedrigen Preisen, so z.B. Wal-Mart. Category Killer spezialisieren sich hingegen auf eine Nische des Sortiments, kaufen aber ein überdurchschnittlich großes Volumen, so daß sie zu Niedrigpreisen anbieten können. Man denke in diesem Zusammenhang an Toys R Us. Warehouse Clubs richten sich speziell an ihre Mitglieder und bieten ein breites Spektrum an unterschiedlichen Waren – allerdings dem Umfang nach wesentlicher begrenzter als das von Discount Warenhäuser - zu Großhandelspreisen an. Dieser Kategorie kann die Gruppe Price-Costco zugeordnet werden [vgl. New Rochelle (2002), S. 2].

<sup>2</sup> Vgl. Falk, Bernd (1999 a), S. 1090.

<sup>3</sup> Vgl. Tietz, Bruno (1992), S. 308; Geßner, Hans-Jürgen (1992 b), S. 306.

<sup>4</sup> Vgl. Reynolds, Jonathan (1993), S. 79.

<sup>5</sup> Vgl. Franck, Jochen (2000), S. 34 f.

Von *Themencentern* sind *Spezialcenter* abzugrenzen. Sie knüpfen an nur ein Merkmal an, so z.B. Reiseumcenter an den Bahnhof oder Flughafen als besonders stark frequentierte Standorte. *Fashioncenter*, in den USA weit verbreitet, sind im Gegensatz zu *Spezialcentern* auf den Bereich Mode konzentrierte Shopping-Center.

<b>Discount-Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Off-Price-Center</li> <li>▶ Factory-Outletcenter</li> </ul>
<b>Power-Center / Big-Box Einzelhandel/ ab einer bestimmten Größe Superstore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Discount-Warenhaus</li> <li>▶ Category Killer</li> <li>▶ Warehouse Clubs</li> <li>▶ Fachmarktzentrum</li> <li>▶ Retail-Warehouse</li> </ul>
<b>Themencenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Designcenter</li> <li>▶ Möbelcenter</li> <li>▶ Sportcenter</li> <li>▶ Food-Center</li> </ul>
<b>Spezialcenter / Fashioncenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bahnhofcenter</li> <li>▶ Flughafencenter</li> <li>▶ Modecenter</li> </ul>
<b>Urban-Entertainmentcenter</b>	▶ Focus auf Unterhaltung in Kombination mit Einzelhandel

Abb. 3.2.2-1: Neuartig geplante Centervarianten

Die Entwicklung der unterschiedlichen Erscheinungsbilder der Shopping-Center ist nicht allein auf den Konsumenten und seine veränderten Konsumgewohnheiten zurückzuführen, sondern kann gleichermaßen als eine Antwort auf jeweils hinsichtlich ihrer Ausprägungen individuelle und insgesamt veränderte Raumsituationen verstanden werden. Im Hinblick darauf spielt besonders das Phänomen des Wachstums der Städte (Problem der *Mega-Cities*) und damit verbunden der Konsumräume eine wichtige Rolle, aus der sich spezielle Probleme ergeben. Dazu gehört die steigende Kriminalität in den Städten, die letztlich u.a. dazu führt, daß die Konsumenten bezogen auf ihre von einander abweichend geformten Konsumvorhaben eine räumlich gewährleistete Sicherheit suchen.

Einen weiteren Aspekt stellt die zunehmende Verschmutzung der räumlichen Umwelt dar, die zur Verlagerung konsumbezogener Aktivitäten in künstlich geschaffene, nachgebildete Räume führt. Damit ist ebenso die Verknappung von Subräumen für die Freizeitgestaltung in Verbindung zu bringen, welche eine Eingliederung dieser Lebenselemente der Konsumenten in geschlossene Räume zur Konsequenz hat. Ein wesentlicher Punkt der Shopping-Centerentwicklung ist dem explosionsartigen Wachstum nicht nur eines hauptsächlichlichen, sondern vieler suburbaner (Konsum-)Räume zu zuschreiben. Dieses trägt zur Isolation und Vereinsamung städtischer Bewohner bei. Shopping-Center wirken diese, Phänomen durch die Bereitstellung einer inszenierten menschlichen, sozialen Wärme und einer programmierten Unterhaltung entgegen. Sie bieten sich von daher innerhalb der strukturell veränderten, speziell urbanen Lebensbedingungen als professionelle, kommerzialisierte und multifunktionale Orte des Konsums an.

In dem vorab skizzierten Zusammenhang sind schließlich Shopping-Center selbst als ein Parameter der typenbezogenen Veränderung und Entstehung zu sehen. Die veränderten Konsumraumkonstellationen dienen als Anhaltspunkte zur Umsetzung neuer Ideen, sei es im Hinblick auf konzeptionelle Inhalte, sei es bezogen auf das Spektrum der Betreiber von Shopping-Centern, wie die erwähnten *Factory-Outletcenter* demonstrieren. An dieser neuen Situation orientieren sich auch *Mix-Use-Center*<sup>1</sup>, die dem Konsumenten die Möglichkeit geben, sich aus dem Centerangebot eine gewünschte individuelle Mischung zusammenzustellen<sup>2</sup>. Der genannten Centerform liegt ein Leitbetrieb aus den Bereichen, z.B. Fitness, Einzelhandel oder Service (dabei kann es sich auch um ein Krankenhaus oder ein Hotel handeln) zugrunde. Dieser wird möglicherweise mit einer *Urban-Entertainment*-Sektion oder einem speziellen Themenbereich (z.B. Möbel) kombiniert.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. den Artikel von Steinecke, Albrecht (2000), S. 11-27.

<sup>2</sup> Vgl. Steinecke, Albrecht (2000), S. 18.

<sup>3</sup> Vgl. Steinecke, Albrecht (2000), S. 19.

### **3.2.3 Shopping-Center und ihre räumliche Verbreitung: Faktoren der Shopping-Centerausbreitung**

Die Frage, welche der vorab vorgestellten Shopping-Centertypen in welchen Konsumräumen vertreten und dominant sind, ist folgend von Interesse, weil daraus u.a. auch Hinweise auf mögliche Kultur- und Konsumraumspezifika abgeleitet werden können. Im Hinblick darauf gilt es zunächst zwei Dimensionen zu erwähnen, die Einfluß auf die Shopping-Centerausbreitung nehmen; zum einen die Größe Zeit und zum anderen die Größe Konsumraum: Zwischen den einzelnen Konsumräumen existieren zeitliche Unterschiede in bezug auf die Einführung des Shopping-Centers. Die Dominanz, aber genauso die Nichtexistenz des einen oder anderen Centerformates muß folglich auch mit dem Zeitpunkt des Raumeintritts des Shopping-Centers per se gesehen werden. Weiterhin spielt die Konsumraumgröße bezogen auf die Anzahl und Verbreitung bestimmter Centertypen eine Rolle. Flächen- und bevölkerungsbezogen kleinere Konsumräume geben andere Ausgangsbedingungen für bestimmte, auf bspw. eine hohe Konsumenten-konzentration angewiesene Shopping-Centertypen als entsprechend größere.

Letztlich, und damit zurückkommend auf die einführende Überlegung, ist der vielgestaltige Charakter des Konsumraumes, mit dem auch der kulturspezifische Aspekt angesprochen wird, von Relevanz, da er über den konzeptionellen Raumauftritt eines Shopping-Centers mitbestimmt.

Die Ausbreitung des Shopping-Centers als eine Erscheinungsform des Einzelhandels liegt einer weltweiten Tendenz zugrunde. Das Shopping-Center hat sich als eine spezifische Angebotsform des Einzelhandels weltweit durchgesetzt. Darüber hinaus ist seine wirtschaftliche Bedeutung speziell für den Immobiliensektor vieler Länder hoch einzuschätzen. Die nachstehenden Angaben zur Anzahl von Shopping-Centern in ausgesuchten Ländern geben eine Vorstellung über die Stärke des Sektors.



Länder	Anzahl der Erscheinungsform Shopping-Center in ausgewählten Ländern	Umsatzanteil der Shopping-Center am Gesamtumsatz des Einzelhandels
<b>USA</b>	43.600 (1999) <sup>1</sup>	55%
<b>Canada</b>	4.332 (2001) <sup>2</sup>	o.A.
<b>Asien</b> <sup>3</sup>		o.A.
Australien	ca. 70 (1995) <sup>4</sup>	
China	ca. 12	
Japan	ca. 20	
Hong Kong	ca. 26	
Indonesien	ca. 12	
Malaysia	ca. 37	
Singapur	ca. 56	
<b>Europa</b> <sup>5</sup>		o.A.
Dänemark	Mehr als 20 (1998)	
Deutschland	279 (2000) <sup>6</sup>	
Frankreich	etwa 603 (1994) <sup>7</sup>	
Polen	Raumeintritt 1997	
Portugal	Mehr als 15	
Schweden	Mehr als 10 (1990)	
Spanien	150 (1992) <sup>8</sup>	
Tschechien	Mehr als 3 (1998) <sup>9</sup>	
Türkei	Etwa 12 (Istanbul 1999) <sup>10</sup>	
Ungarn	Mehr als 20	
U.K.	270 (2002) + 43 (bis '03) <sup>11</sup>	
<b>Lateinamerika</b>		
Argentinien	44 (1999) <sup>12</sup>	- o.A.
Brasilien	214 (1999)/220 (2000) <sup>13</sup>	ca. 18%
Chile	28+ (1999)	ca. 51%
<b>Nahost</b>		
Israel	Etwa 100 (Dez. 1998) <sup>14</sup>	40%
<b>Afrika</b>		
Südafrika	165 (Dez. 1995) <sup>15</sup>	- o.A.

Tab. 3.2.3-1: Shopping-Centeranzahl in ausgewählten Ländern

Die Tabelle kann Kontraste, die zwischen den einzelnen Konsumräumen und den konzeptionellen Inhalten der Shopping-Center bestehen, nur ungenügend

<sup>1</sup> ICSC (June 1999), S. 1.

<sup>2</sup> Tubridy, Michael (2001), S.2.

<sup>3</sup> Quellen: ICSC-Europe (1999) sowie ICSC (1999).

<sup>4</sup> Vgl. Clarke, Richard (1995), S. 383.

<sup>5</sup> Vgl. zur Entwicklung der Shopping-Center in Europa Joye, Charles (1998), S. 49-78.

<sup>6</sup> EHI (1999), S. 1.

<sup>7</sup> Chenaud, Jean-Louis (1995), S. 347.

<sup>8</sup> Reynolds, Jonathan (1993), S. 73.

<sup>9</sup> Vgl. D-T-IHK (Hg.) (1999), S. 6-7.

<sup>10</sup> Anfrage bei der D-Tü-IHK (Hg.) (1999).

<sup>11</sup> Vgl. Retail Intelligence (2002), S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Domínguez, Gabriela (2000), S. 1

<sup>13</sup> Vgl. ABRASCE (1999a/2000 b), S.7, S. 2. Vgl. Mantovani, Marina (2000), S. 13.

<sup>14</sup> Vgl. Warson, Albert (1998), S. 2.

<sup>15</sup> Shopping-Center über 10.000 m<sup>2</sup>, Old Mutual (1999), S. 1; SCD (1993), S. 1.

reflektieren. Die Tatsache, daß es sich im Gegensatz zu den nicht-agglomerierten Einzelhandelsinstitutionen bei Shopping-Centern um künstlich gestaltete Konsum- und zugleich Erlebnisräume handelt, berechtigt zur Annahme, diese seien so weit von den Realitäten natürlich gewachsener Konsumräume entfernt, daß sie zwischen Konsumkulturen problemlos austauschbar wären. Die Deutung wird nicht zuletzt immer wieder auch im Zusammenhang mit dem Pauschalmerkmal der stattfindenden Standardisierung des Konsums, gefördert durch die Internationalisierung des Einzelhandels, der Industrie- und Medienprodukte sowie des veränderten Reise- und Freizeitverhaltens der Konsumenten gestärkt. Die Empirie gibt dennoch Anlaß zu der Annahme, daß dieses Szenario differenzierter, so auch kultur- bzw. insbesondere wertorientiert betrachtet und diskutiert werden sollte.<sup>1</sup>

Innerhalb der Fülle von Informationen, die es über die globale Entfaltung der *Shopping-Centerindustrie* gibt, findet man bislang wenige länderspezifische empirische Hintergrundarbeiten, die Rückschlüsse auf die Entwicklung des Shopping-Centers und auf die Diversifizierung des Konzeptes in unterschiedlichen Kulturräumen zulassen.

Bezogen auf die bestehende Shopping-Centeranzahl in West-Europa kann nicht von einem Phänomen des *malling of Europe* gesprochen werden, wie man es in den achtziger Jahren bezüglich des US-amerikanischen Raumes tat.

Gleichwohl kann konstatiert werden, daß sich das Shopping-Center in der westeuropäischen Einzelhandelslandschaft durchgesetzt und im osteuropäi-

---

<sup>1</sup> *Hofstede* bemerkt zu der Frage, ob Kulturen in der modernen Welt sich zunehmend ähnlicher würden?: "The evidence cited is usually taken from the level of practices: people dress the same, buy the same products, and use the same fashionable words (symbols), they see the same TV shows and motion pictures (heroes), they perform the same sports and leisure activities (rituals). These rather superficial manifestations of culture are sometimes mistaken for all there is; the deeper, underlying level of values, which moreover determine the meaning to people of their practices, is overlooked" [Hofstede, Geert (1998), S. 19].

schen Raum partiell etabliert hat.<sup>1</sup> Besonders den osteuropäischen Raum betreffend, besteht ein Bedarf an empirischen Analysen aus dem Bereich des Einzelhandels im Hinblick auf die derzeitig stattfindenden Wandlungsprozesse und Kriterien, anhand derer kulturelle Eigenarten festgemacht werden können. Vor diesem Hintergrund wird folgend lediglich kurz auf Untersuchungen aus Westeuropa Bezug genommen.

Etwa 290 Millionen West-Europäer besuchen jede Woche ein Shopping-Center.<sup>2</sup> Die Zahl deutet darauf hin, daß die Entfaltung des Shopping-Centers in West-Europa insgesamt erfolgreich verlaufen ist, wobei der Verlauf in den einzelnen Ländern weder gleichzeitig noch einheitlich erfolgt ist. Hinsichtlich der europäischen Situation der Shopping-Center gibt es vergleichende Studien, die über die rein zahlenmäßige Erfassung hinaus spezielle Forschungsaspekte berühren.

Studien, die den Prozeß der Shopping-Centerentstehung dokumentieren, sind u.U. in der Lage, unterschiedliche kulturelle Ausgangssituationen bzw. Wurzeln transparent werden lassen. Dadurch können Entwicklungsmuster und -zeiträume skizziert werden<sup>3</sup>, die speziell auch den Aspekt der prozessartigen Veränderung von vom Ursprung, d.h. vom Zeitpunkt der Implementation an identischen traditionellen Centertypen in unterschiedlichen Kulturräumen be-

---

<sup>1</sup> Man denke in diesem Zusammenhang an die bestehende Notwendigkeit von Privatisierungs- und Dezentralisierungsmaßnahmen vieler Länder, die eine Voraussetzung für die Etablierung von Shopping-Centern sind (z.B. in vielen ehemaligen *Ostblock*-Staaten wie Tschechien, Polen, Ungarn).

<sup>2</sup> Joye, Charles (1998), S. 59-60.

<sup>3</sup> Die Shopping-Centerentwicklung in Deutschland begann bereits in den 60er Jahren, in Spanien erst zu Beginn der 80er Jahre [vgl. Reynolds, Jonathan (1993), S. 75-80]. Betrachtet man die flächenmäßige Entwicklung bezogen auf den Konsumenten, erhält man ein interessantes Bild. Obwohl Frankreich, England als *early starter* und Italien als *late starter* die höchsten Flächenanteile auf sich konzentrieren, führen kleinere Konsumräume wie Schweden und die Niederlande (beide *late starter*), was den Flächenanteil pro 1000 Konsumenten betrifft. Von 58 Mio. qm Gesamtfläche entfallen 23 Prozent auf Frankreich, 22,7 Prozent auf England und 12,3 Prozent auf Deutschland. Schweden bietet, auf 1000 Konsumenten bezogen, 350 qm Centerfläche an, die Niederlande, Frankreich und England sowie Irland 200-250 qm, Deutschland in einer Gruppe mit Portugal und Italien 70-90 qm [vgl. Joye, Charles (1998), S. 60-64].

rühren.<sup>1</sup> Ebenso besteht die Möglichkeit, inhaltliche kulturraumspezifische Differenzen zu identifizieren.<sup>2</sup>

Grundlegende Arbeiten zum Thema Shopping Center und deren Entwicklung sind im deutschsprachigen Raum seit 1970 kontinuierlich von *Falk* erschienen.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang ist die vom Autor vorgenommene Aufgliederung des Entwicklungsverlaufes der deutschen Shopping-Centerindustrie in vier Generationen zu erwähnen. Diese deutet auf einen kulturbezogenen Wandel des deutschen Shopping-Centerkonzeptes hin. *Falk* unterstellt, daß im Hintergrund des phasenartigen Verlaufes ein Prozess der Loslösung vom zunächst dominierenden US-amerikanischen Konzept zu einem, den deutschen Konsumraum berücksichtigenden Konzept stattgefunden hat. So erfolgte eine Verlagerung des Centerstandortes von der *Grünen Wiese* (Grüne-Wiese-Center) in die innerstädtischen Zonen (City- bzw. Innenstadt-Center).<sup>1</sup> Damit wurde u.a. eine Konsumeigenschaft (Bevorzugung der Innenstadt als ein Ort des Konsums) des deutschen Centerkonsumenten berücksichtigt und gleichsam der Problematik der teilweise konstatierten Unterversorgung der Innenstädte entgegen gewirkt.

In einigen Studien, so z.B. bei *Reynolds* findet man Belege dafür, daß sich die Konzeptfindung entsprechend der Existenz unterschiedlicher Kulturräume den speziellen Vorgang der individuellen Konzeptfindung für den gesamten westeuropäischen Raum. In diesem Kontext wird auf die Leitbetriebspolitik der Franzosen sowie auf die individuell im europäischen Raum entwickelten Fachmarktzentren bzw. *retail warehouse parks* oder auch auf die andersartige

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. die frühe Arbeit von Dawson, John A. (1983) und die Untersuchungen von Reynolds, Jonathan (1993), S. 70-87, auch Reynolds, Jonathan (1992), S. 48-60.

<sup>2</sup> Vgl. Reynolds, Jonathan (1993), S. 79 f. In bezug darauf weist Reynolds auf die mangelhafte Dokumentation der Shopping-Centerentwicklung in vielen westeuropäischen Ländern hin, so daß eine Vergleichbarkeit der einzelnen Konsumräume und die Identifizierung von Konsumraummerkmalen sich als eher schwierig erweist [vgl. Reynolds, Jonathan (1993), S. 86].

<sup>3</sup> Vgl. Falk, Bernd (z.B. 1973, 1980, 1982, 1983).

Dimensionierung und inhaltliche Auslegung der Freizeitkomponente Großbritanniens Shopping-Centern<sup>2</sup> verwiesen.

Wenngleich es also Arbeiten gibt, die auf räumliche Gegensätze im Hinblick auf die Shopping-Centerentwicklung hindeuten, so ist dem ungeachtet ausschlaggebend, daß es an empirischen Belegen fehlt, die einen konkreten Nachweis speziell kulturbedingter Unterschiede erbringen. Würde man neben den unterschiedlichen Raumeintrittszeitpunkten und Konsumraumgrößen zusätzlich die Erfolgs- und Erscheinungsmuster der verschiedenen Shopping-Centertypen individuell und kontrastierend untersuchen, dann könnten daraus gegebenenfalls Raumelemente mit kultur- und konsumspezifischen Wurzeln ermittelt und damit kulturraumspezifische Aussagen abgeleitet werden.

### **3.3 Zu den Funktionen des Centermanagements und zur inhaltlichen Gestaltung des Shopping-Centers: Centermanagement und Centerkonzept im Lichte kulturspezifischer Einflüsse**

Die Wandlungsfähigkeit des Shopping-Centers und die Flexibilität dieser Erscheinungsform kann anhand seiner Typenvielfalt (Centervarianten) und seines Übertragungsmechanismus in die unterschiedlichen Kulturräume hinterfragt werden. Die zahlreiche Präsenz des Shopping-Centers auf internationaler Ebene gibt Anlaß zu der Überlegung, daß sich die inhaltlichen Anforderungen an die einzelnen Konzeptelemente nicht allein aus den unternehmensinternen, sondern anlehnend an die modelltheoretischen Überlegungen außerdem aus den kulturbezogenen Gegebenheiten der Konsumräume heraus ergeben.

---

<sup>1</sup> Vgl. EHI (2000), S. 1 und Falk, Bernd (1995), S. 813-816. Zu den Entwicklungsphasen vgl. auch Falk, Bernd (1999) bzw. (1999a), S. 9 ff bzw. S. 1088-1091.

<sup>2</sup> Reynolds konstatiert: "*Despite the common assumption that European experiences in peripheral shopping-centre development are likely to be largely in line with those of the USA, it appears that a number of US development types have failed to work in the European context and that a number of "home-grown" development types have emerged that are not part of the US experience*" [Reynolds, Jonathan (1993), S. 86, vgl. auch S. 79f].

Ursprünglich transferierte konzeptionelle Inhalte bleiben nicht formelhaft erhalten, sondern werden über einen Zeitraum hinweg den Konsumraumspezifika angepaßt.

Auf der Grundlage des Gedankens sollen in diesem Abschnitt nun im Hinblick auf die, das Shopping-Center berührende Gestaltungsfrage relevante und namentlich kulturimmanente Kriterien ermittelt werden, denen eine direkte Einflußnahme auf die konzeptionellen Eigenschaften des Shopping-Centers unterstellt werden kann. Zu diesem Zwecke wurden zwei Betrachtungskategorien gebildet:

1. Die inhaltliche Planung des Shopping-Centers sowie deren raumkompatible Umsetzung obliegt dem Shopping-Centermanagement. Aus diesem Grunde interessieren erstens, die Stellung des Centermanagements im personenbezogenen wie auch zweitens, die hinsichtlich ihrer Art verschiedenen Managementfunktionen im kulturellen räumlichen Kontext. Beiden Managementkomponenten liegt die im Vergleich zu Einzelbetriebsformen besondere Gestalt des Shopping-Centers zugrunde, die sich insofern als komplex darstellt, als sie durch unterschiedliche Ebenen zum Ausdruck kommt. In ihnen reflektiert sich der Umstand, daß die centerpolitischen Maßnahmen zur Steuerung bzw. Leitung der gesamten Agglomeration vom Centermanagement bestimmt werden. Gleichzeitig wird das Centermanagement von den Interessen und Handlungen einzelner, mit dem Shopping-Center potentiell in Berührung stehenden Anspruchsgruppen eines Konsumraumes beeinflusst. Aus diesem Blickwinkel gilt es im folgenden zunächst, die Gestaltungsebenen des Shopping-Centers aufzuzeigen und die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Hinblick auf die speziellen Eigenschaften ihrer Beziehung zum Centermanagement zu identifizieren.

2. Im Zusammenhang mit der weltweiten Verbreitung des Shopping-Centers scheint es, daß das konzeptionelle Gerüst schnell und flexibel in die unterschiedlichsten räumlichen kulturellen Ausgangssituationen integriert werden kann. Während man den Übertragungserfolg an den Shopping-Centerzahlen festzumachen vermag, interessiert man sich demgegenüber bislang kaum für die speziell kulturraumbezogene, inhaltliche Konkretisierung des Shopping-Centerkonzeptes und dessen Erfolgsgrundlagen. Der Mangel liegt dabei weniger in einer vermutlichen Erkenntnislücke über konzeptionelle Erfolgsfaktoren des Systems Shopping-Center begründet, als vielmehr in einer gleichsam zu globalen, generellen und zu wenig detaillierten, differenzierten Betrachtung der Faktoren und Einflüsse.

Dieser Abschnitt wird nun näher auf den Gesichtspunkt eingehen, daß der inhaltliche einzelhandelsbezogene Ansatz des Shopping-Centers *generelle* und *spezielle* Elemente enthält. Die generellen Elemente lassen sich relativ leichter, d.h. ohne eine notwendige Transformation zwischen Kulturräumen transferieren. Die speziellen Elemente unterliegen hingegen stärker als andere einer kulturellen Prägung, d.h. die Übersetzung spezieller Elemente von einem Raum auf den anderen funktioniert nicht automatisch bzw. kann sich als schwierig vor dem Hintergrund kultureller Differenzen erweisen. In bezug auf das Beispiel westeuropäischer Länder wurde auf diese Problematik bereits hingewiesen. Eine kriterienorientierte Zuordnung einzelner kulturrelevanter Aspekte erfolgte in diesem Zusammenhang aber nicht.<sup>1</sup> Infolgedessen wird sich der nachstehende Abschnitt mit relevanten Kriterien der inhaltlichen Gestaltung des Shopping-Centers zu beschäftigen haben, aufgrund derer ein Shopping-Centerkonzept besonders auch im Hinblick auf seine Kulturspezifik beurteilt werden kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Reynolds, Jonathan (1993).

### 3.3.1 Die Gestaltungsebenen des Shopping-Centers: Zur Relevanz unterschiedlicher Anspruchsgruppen aus der Perspektive des Centermanagements

Gestaltungsebenen des Shopping-Centers	Eigentumsebene/ Investitionsebene	Raumebene/ Objektebene
Centermanagement-relevante Anspruchsgruppen	<p><i>shareholder-Gruppen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anonyme Anleger (z.B. Fonds, Trusts)</li> <li>▪ Banken</li> <li>▪ Versicherungen</li> <li>▪ Öffentliche Investoren</li> <li>▪ Objekt-, Immobilienbetreiber als Kapitalgeber</li> <li>▪ Mieter als Anleger</li> </ul>	<p><i>Interne stakeholder-Gruppen (innerhalb der unternehmensbezogenen Einzelhandelsebene):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mieter</li> <li>▪ Marketingexperten/Manager</li> <li>▪ Konkurrenten (andere SC-Gesellschaften)</li> <li>▪ <i>shareowners</i><sup>1</sup></li> </ul> <p><i>externe stakeholder-Gruppen (außerhalb der unternehmensbezogenen Einzelhandelsebene):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsumenten</li> <li>▪ Gewerkschaften</li> <li>▪ Organisationen auf kommunaler Ebene</li> <li>▪ Einzelhandelsverbände</li> <li>▪ Medien</li> <li>▪ Verbraucherschutzorganisationen</li> <li>▪ Kirchen</li> <li>▪ Interessengemeinschaften, z.B. Umweltschutzgruppen oder Seniorenvereine</li> </ul>

Abb. 3.3.1-1: Die Gestaltungsebenen und Anspruchsgruppen des Shopping-Centers: Das Shopping-Center aus der Perspektive des strategischen Anspruchsgruppenansatzes nach Freeman/Reed (1983)  
In Anlehnung an Freeman/Reed (1983)

Shopping-Center lassen sich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Das bedeutet, ein Shopping-Center stellt sich als das Produkt aus zwei Gestaltungsebenen dar, und zwar einer Raum- und einer Eigentumsebene. Die vorab stehende Abbildung stellt die Situation vereinfacht gezeigt dar. Grundla-

<sup>1</sup> *Shareowner* sind Anteilseigner an einem Unternehmen.



ge der Darstellung ist der im Rahmen der *Strategischen Managementlehre* von *Freeman* in die Diskussion gebrachte strategische *Anspruchsgruppen-Ansatz*, auch als *Stakeholder-Ansatz* bezeichnet<sup>1</sup>. Den beiden Ebenen können jeweils in bezug auf den Charakter der Beziehung zum Shopping-Center unterschiedliche personenbezogene Anspruchsgruppen zugeordnet werden. Sie bestimmen den Management- und Gestaltungsprozeß des Shopping-Centers auf unterschiedlichen Ebenen mit.<sup>2</sup> Der Ansatz *Freemans* erfaßt methodisch die unternehmerische Umwelt und deren Anspruchsgruppen und zielt darauf ab, eine Gegenorientierung zum rein unternehmenswertbezogenen *Shareholder-Value-Ansatz*<sup>3</sup> zu schaffen.

Unter einer strategischen Anspruchsgruppe [stakeholder] können jene individuellen Vereinigungen verstanden werden, die Einfluß auf ein Unternehmen ausüben bzw. vom Unternehmen berührt werden (können).<sup>4</sup> Im Mittelpunkt der Perspektive steht eine veränderte institutionelle Sichtweise des Unternehmens. Darin dominieren nicht die von substantiellen Renditezielen geprägten Interessen der Anteilseigner, also Investoren oder Eigentümer eines Unternehmens [shareholder]. Vielmehr werden durch die Berücksichtigung der unternehmerischen Umwelt konkrete und potentielle Ansprüche der raum- i.S.v. umweltbezogenen Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen in den Vordergrund der Betrachtung gestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, daß nur

---

<sup>1</sup> Vgl. den Aufsatz von Freeman/Reed (1983).

<sup>2</sup> Vgl. zu vier der genannten Personengruppen London, Marc (1999), S. 3.

<sup>3</sup> Der *Shareholder-Ansatz* basiert im Unterschied zum *Stakeholder-Ansatz* auf der nachdrücklichen Berücksichtigung der Interessen der Anteilseigner [shareholder] an einem Unternehmen. Damit handelt es sich um einen auf die Wertschöpfung eines Unternehmens ausgerichteten Ansatzes (Unternehmenswertkonzept). Im Vordergrund steht der Aspekt des Investments des Anteilseigners und dessen Amortisation [vgl. zum *Shareholder-Ansatz* Rappaport, Alfred (1986)].

<sup>4</sup> Vgl. die Definition von *Freeman*, die zwei Typen von *stakeholdern* unterscheidet: (1) The Wide Sense of Stakeholder: "Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives (Public interest groups, Protest groups, government agencies etc.);" (2) The Narrow Sense of Stakeholder: "Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival (Employees, customer segments, certain suppliers ... shareowners etc.)" [Freeman/Reed (1983), S. 91]. Wenn im folgenden von einer Anspruchsgruppe gesprochen wird, dann ist damit auch stets ihre strategische Intention bezüglich der Durchsetzung ihrer Ansprüche gemeint.

unter Einbeziehung der genannten Gruppen in das unternehmerische Handeln das Überleben des Unternehmens in der Umwelt gesichert scheint.<sup>1</sup>

Der den Gruppen eigene Anspruchscharakter ist im wesentlichen durch die Einflußnahme auf die unternehmerischen Entscheidungen geprägt, mit dem Ziel, eine, unter Vermeidung von Zielkonflikten, für alle Anspruchsgruppen „optimale Anspruchsgruppen-Zufriedenheit zu erreichen“<sup>2</sup>. Die strategische Komponente des Ansatzes ergibt sich aus dem Zielhorizont, das vom Unternehmen ausgehende Bedrohungspotential zu verringern und idealerweise im gleichen Zuge die Position der Anspruchsgruppen zu festigen.<sup>3</sup>

Die Investitions- bzw. Eigentumsebene berührt den finanziellen, ökonomischen, unternehmenswertbezogenen Aspekt des Shopping-Centers als Immobilie. Auf der einen Seite gilt es im Hinblick darauf, das für die Umsetzung des Shopping-Centerprojektes notwendige Kapital zu erwirken. Dem steht auf der anderen Seite das Interesse der Kapitalgeber bzw. der *shareholder* gegenüber, eine für sie gewinnbringende Investition im Immobiliensektor zu tätigen. Die Investitionsebene beinhaltet u.a.

- Entscheidungen über denkbare Kapitalgeber und Finanzierungsmöglichkeiten der Immobilie Shopping-Center
- Entscheidungen über die Machtverteilung bzw. die Einflußnahme der Kapitalgeber in bezug auf das Shopping-Center (rein finanzielle Funktion oder finanzielle Funktion und Managementfunktion)

Zu den Anspruchsgruppen auf der Investitionsebene zählen alle Personen und Gesellschaften, die durch den Einsatz von Kapital einen Anteil an einem Shopping-Center erwerben. Dazu gehören anonyme Kapitalgeber, die aufgrund des Erwerbs von Aktien, Fonds oder anderen Wertpapieren eine Beteiligung erhalten, wie auch namentlich transparente Kapitalgeber, bspw. Banken, Städte und

---

<sup>1</sup> Vgl. Janisch, Monika (1993), S. 120-121.

<sup>2</sup> Vgl. Janisch, Monika (1993), S. 122.

<sup>3</sup> Vgl. Janisch, Monika (1993), S. 140.

Gemeinden, die Shopping-Centerbetreibergesellschaft selbst<sup>1</sup> und in seltenen Fällen die Mieter der Geschäftseinheiten des Objektes.

Je größer die Mischung der an der Finanzierung beteiligten Personen, desto vielfältiger ist das Interessenspektrum im Hinblick auf das Shopping-Centerprojekt und desto komplexer ist entsprechend das vom Centermanagement aufzubauende Kommunikationsnetz.

Übertragen auf die Institution Shopping-Center kommen im strategischen *Anspruchsgruppen-Ansatz* speziell die im Hinblick auf die raumbezogene Centerentwicklung und auf die Centerstellung beeinflussenden Kräfte zum Ausdruck. Die Raumebene beschreibt jenen Bereich der Shopping-Centergestaltung, der den einzelhandelsrelevanten, auf die Vermarktung und das Profil des Shopping-Centers abzielenden Aspekt berührt. Dahinter verbergen sich Inhalte, wie:

- Die Bestimmung der Mietflächengröße und -aufteilung
- Die Entscheidung über die Qualität und Zusammensetzung der potentiellen Mieter
- Der in bezug auf andere Shopping-Center mögliche Raumauftritt (Stellung im Raum)
- Die Wahl der Architektur
- Die Definition der Beziehung und Kommunikation zwischen den Konsumenten und dem Shopping-Center (z.B. das Shopping-Center als *Freund der Familie* oder als *Treffpunkt für junge Menschen*)

---

<sup>1</sup> In einigen Ländern, so in Deutschland sind die Geschäftsführer/Entscheidungsträger und Eigentümer eines Shopping-Centers üblicherweise *eine Person*. Vor diesem Hintergrund ist es möglich, daß das Management gleichzeitig eine *shareholder*-Gruppe repräsentiert.

Aus dem Blickwinkel der einzelhandelsbezogenen Anspruchsgruppen kommt es auf dieser Ebene zu Interessenberührungen zwischen den Einzelhändlern, den Mietern, den Marketingexperten, den Konsumenten, den Wettbewerbern und den Anteilseignern mit dem Centermanagement bzw. den Projektbetreibern/-verwaltern.<sup>1</sup>

Die Objektebene reflektiert insbesondere das Beziehungsgeflecht zwischen Shopping-Center und bestehenden sowie potentiellen Anspruchsgruppen. Sie basiert auf der Kommunikation des Shopping-Centers mit den Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens. Von der Funktionsfähigkeit dieser Ebene hängt, bezogen auf den vorgestellten Ansatz, der langfristige Unternehmenserfolg im Raum ab. Der Personenkreis, der hinter den Anspruchsgruppen steht, besteht aus Gruppen oder Individuen, die mit dem Shopping-Center in Berührung kommen könnten und die demzufolge eine zunächst nur latente Beziehung zum Objekt haben. Dazu gehören in erster Linie die Centerkonsumenten, gefolgt von anderen Gruppen wie z.B. den Berufsverbänden der im Shopping Center tätigen Arbeitnehmer und Einzelhandelsverbänden. Man denke auch an politische Interessenverbände, die Shopping-Center, sofern eine Beteiligung öffentlicher Gelder vorliegt, möglicherweise als ein umstrittenes Objekt in bezug auf die Vergabe öffentlicher Gelder betrachten könnten. Nicht zuletzt zählen dazu aber auch Kirchen oder Umweltverbände, die das Shopping-Center als ein eher kritisches Objekt in bezug auf den arbeitsfreien Sonntag bzw. als einen Verursacher des erhöhten Verkehrsaufkommens in Wohngebieten sehen.

Die getrennte Darstellung der beiden unterschiedlichen Ebenen dient einer zweckbezogenen Abgrenzung hinsichtlich ihrer Bedeutungsinhalte. In der Realität sind die Ebenen jedoch miteinander verbunden. Der Gesamtwert eines Shopping-Centers ergibt sich aus der Beschaffenheit der zugrundeliegenden Verknüpfung der Ebenen. Von Bedeutung ist letztlich, welcher Ebene das Centermanagement einen höheren Stellenwert verleiht.

---

<sup>1</sup> Oftmals wirken das Centermanagement und die Centerbetreiber zusammen bzw. stellt das Centermanagement einen Bereich der Betreibergesellschaft dar.

Die Position der *stakeholder* ist raumorientiert, wobei sich hinter den Anspruchsgruppen zum Teil stark voneinander abweichende Interessenlagen verbergen, die es im Hinblick auf eine vorteilhafte Shopping-Centerresonanz im Konsumraum unter Synergiegesichtspunkten zu koordinieren gilt. Die Position der *shareholder* hingegen ist unternehmensorientiert und eindimensional. In dieser Gegensätzlichkeit, d.h. in der Andersartigkeit der Wertevorstellungen zwischen den *share-* und den *stakeholdern* existiert ein Konfliktpotential. Basiert der Schwerpunkt des *shareholder*-Denkens in der auf das Investitionsobjekt liegenden Opportunität, liegen dem *stakeholder*-Denken viele durch die jeweilige Interessenlage der Anspruchsgruppen begründete raumbezogene Dimensionen zugrunde. Die Entscheidung zwischen beiden Positionen definiert infolgedessen das Handeln des Centermanagements und die Ausrichtung des Shopping-Centers.

Bei einem Shopping-Center handelt es sich, nicht allein seiner Größe, sondern vor allem seiner vielseitigen Ausstrahlung wegen, um einen stark mit dem Raum verflochtenen Gegenstand. Deshalb ist es realistisch anzunehmen, daß sich um das Projekt herum unterschiedliche und kontroverse Anspruchsgruppen bilden. Für das Centermanagement bedeutet das, eine einerseits für die Investorensseite langfristige Rentabilität der Immobilie zu erzielen und andererseits eine für die *stakeholder*-Seite in möglichst jeder Beziehung raumverträgliche Konzeptlösung zu schaffen, um das von dieser Seite ausgehende Sanktionenpotential so niedrig wie möglich zu halten. Von einer erfolgreichen Unternehmensintegration kann vor dem Hintergrund des gewählten Betrachtungsansatzes dann gesprochen werden, wenn sich zu dem Aspekt des auf die Immobilie Shopping-Center fokussierten Leitgedankens der finanziellen Wertentwicklung ein langfristiger Vorteil auch in bezug auf das Objekt Shopping-Center aus der räumlichen Perspektive ergibt. Der im Zusammenhang mit dem Shopping-Center stehende Problemlösungsgedanke stellt sich folglich für das Centermanagement als raumdependent dar.

### 3.3.2 Die Funktionen des Centermanagements: Erstellung eines Bezugsrahmens

Die Funktionen des Centermanagements ergeben sich aus dem oben beschriebenen raumorientierten Beziehungssystem und der gewählten Organisationsstruktur<sup>1</sup> für das Shopping-Center. Sie beinhalten alle im Zusammenhang mit der raumbezogenen Zukunftssicherung des Objektes stehenden Aspekte.<sup>2</sup>

Das Verhältnis des Centermanagements zu den *shareholdern* basiert primär auf dem Merkmal der finanziellen Unternehmenssicherung und u.U. auf der Einflußnahme der Anteilseigner in bezug auf den Prozess der Unternehmensgestaltung. Das Ausmaß der möglichen Einflußnahme definiert den Freiheitsgrad hinsichtlich der Entscheidungen des Centermanagements. In bezug darauf stellt die Abstimmung einzelhandels- bzw. objektbezogener Ziele mit den Zielsetzungen der Kapitalgeber eine integrierende Centermanagementfunktion dar. Zu den erstgenannten Zielen gehören u.a. die Erweiterung der Mietfläche, die Veränderung der Mieterstruktur, die Redefinition von Mietzahlungen, die Ausweitung der Öffentlichkeitsarbeit oder die Entscheidung über Modernisierungsmaßnahmen. Zu den kapitalorientierten Zielsetzungen zählen z.B. die Veränderung der Machtverhältnisse und eine gesteigerte Gewinnausschüttung.

Auf der einzelhandelbezogenen *stakeholder*-Seite steht im Mittelpunkt das Centermanagement-Mieter-Verhältnis. Es kann beispielhaft durch die Betreuung der Mieter und die Koordination der Mietflächen charakterisiert werden. Dazu gehört neben einem beständigen Informationsaustausch zwischen beiden

---

<sup>1</sup> Vgl. Probst, Franz (1992), S. 261. Die Organisationsstruktur ist davon abhängig, wie viele Shopping-Center einer Betreibergesellschaft unterliegen. Sind es mehrere, so ist das Centermanagement bzw. der verantwortliche Centermanager in der Regel hinsichtlich seiner Handlungskompetenzen eingeschränkt. Der Centermanager eines Shopping-Centers erhält vom zentralen Centermanagement einer Betreibergesellschaft mehrerer Shopping-Center im Hinblick auf seine Entscheidungsbefugnisse und Aufgabengebiete Vorgaben, die ihm gewisse Grenzen auferlegen [vgl. Probst, Franz (1992), S. 261].

<sup>2</sup> In Anlehnung an Probst, wonach sich die Funktionen des Centermanagements auf „die Bearbeitung aller Fragen [beziehen], die im Zusammenhang mit der Existenz und dem Betrieb des Bauwerks relevant sind oder werden“ [Probst, Franz (1992), S. 261 f.].

Parteien<sup>1</sup> u.U. auch eine beratende Tätigkeit seitens des Managements im Hinblick auf die Sortiments-, Kunden- und Preispolitik. Die kritische Überwachung der Geschäftseinheiten und die sich daraus ergebende Erhaltung bzw. eventuelle Änderung der festgelegten Mieterstruktur kann als eine die Existenzsicherung und Entwicklungsfähigkeit des Shopping-Centers kennzeichnende Funktion im Rahmen des Centermanagements bezeichnet werden.

Im Hinblick auf den Konsumenten gilt es, innerhalb des definierten räumlichen Einzugsgebietes und darüber hinaus, das Shopping-Center als einen im Vergleich zu potentiellen Konkurrenten bevorzugten Ort des Konsums in all seinen Facetten darzustellen. Damit verbunden sind Aufgaben der Sortimentssicherung, der Sicherheitsgewährleistung, der Standortqualitätserhaltung und der Servicedarbietung.<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang steht die Vermarktungsfunktion durch das Centermanagement im Vordergrund des Handelns.

In bezug auf die Wettbewerber kann die Aufgabe des Centermanagements als eine sowohl beobachtende wie auch gestaltende beschrieben werden. Durch das laufende *monitoring* der Konkurrenzunternehmen können konzeptionelle Stärken und Schwächen erfaßt und ggf. gestalterisch umgesetzt.

Der anspruchgruppenorientierte Ansatz hat seinen Schwerpunkt in der Berücksichtigung des raumbezogenen Gesellschaftsasketes. Analog dazu stellt sich die Aufgabe des Centermanagements als eine charakteristisch auf den Raum ausgerichtete Gesellschaftsfunktion dar. Sie berührt speziell die im Raum wirkenden Anspruchsgruppen zusätzlich zu den vorab beschriebenen, aus sich heraus auf das Shopping-Center bezogenen Anspruchsgruppen. Auch die außerhalb der Einzelhandelsebene agierenden Anspruchsgruppen werden in die unternehmerische Planung und konzeptionelle Umsetzung konkret miteinbezogen. Diesem Vorgang hat eine, bezüglich der Identität und Bedeutung der

---

<sup>1</sup> Zumeist existiert innerhalb des Shopping-Centers eine Mietervereinigung, die die wichtigsten Ansprüche der Mieter als Gruppe gegenüber dem Shopping-Center vorbringt.

<sup>2</sup> Auf diese Bereiche wird im Punkt 3.3.4, S. 122 ff. unter Berücksichtigung des kulturellen Aspektes näher eingegangen.

Gruppen, Analyse voranzutreiben, da es von zentraler Relevanz ist zu erfahren, welcher Gruppe welche Ansprüche gegenüber dem Unternehmen zuzuordnen sind. Eine Kategorisierung der Anspruchsgruppen nach Bedeutungsgraden, z.B. *primäre* und *sekundäre* oder *interne* und *externe* Anspruchsgruppen<sup>1</sup>, ermöglicht eine Einschätzung seitens des Centermanagements hinsichtlich der Notwendigkeit der Einbeziehung bestimmter Anspruchsgruppen in managementrelevante Entscheidungsprozesse. Auf diese Weise kann möglichen Aktionen durch Reaktionen rechtzeitig und effizient in bezug auf die managementeigenen Interessen begegnet werden.

### **3.3.3 Die Funktionen des Centermanagements: Einordnung in einen räumlich kulturellen Kontext**

Der zuvor entwickelte Bezugsrahmen hat wichtige Funktionen des Centermanagements, die sich aus der Verbindung mit den einzelnen Anspruchsgruppen ergeben, herausgearbeitet. Nimmt man die Beziehung Centermanagement und Konsument als Beispiel, dann steht die durch das Management zu erbringende Vermarktungsfunktion im Vordergrund. Diese setzt eine intakte Kommunikationsbasis zwischen dem Konsumenten und dem Management voraus, da andernfalls eine auf die Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten abgestimmte Vermarktung des Shopping-Centers nicht möglich wäre. Eine raumgerechte Aufgabenumsetzung bedingt folglich in jedem Fall ein ebenso raumgerechtes Centermanagement und eine mit den räumlichen Bedingungen kompatible Managementmethode.

Es wurde erläutert, daß sich eine Managementmethode durch den Managementstil ausdrückt und insofern darin vorstellbare, gleichsam kulturimmanente Aspekte des Managements transparent werden (können).<sup>2</sup> Demgemäß kann auch in bezug auf das Kriterium Centermanagement davon ausgegangen werden, daß es durch den Kulturraum begründbare Unterschiede hinsichtlich des centerbezogenen Managementstils und dessen Eigenschaften gibt. Es ist wahrscheinlich, daß die zur Erfüllung der einzelnen Funktionen gewählten Lö-

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Kategorisierung der Anspruchsgruppen Stoner/Freeman (1995), S. 64 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.4.3, S. 62.



sungsansätze teils konkrete kulturspezifische Merkmale, teils aber auch lediglich gering erkennbare Nuancen aufweisen. Zu ihrer Identifizierung bedarf es eines theoretischen Hilfskonstruktes, das die Erfassung kultureller Managementeigenschaften ermöglicht. Zu diesem Zweck wird auf das von *Dülfer*<sup>1</sup> entwickelte Modell zurückgegriffen, das die wesentlichen Raumfaktoren in ihrer wechselseitigen, dynamischen Beziehung zur Kultur eines Raumes zeigt. Die Faktoren bilden als zugleich prägende und geprägte Bestandteile des Raumes die Rahmenbedingungen ab, innerhalb dessen auch das Centermanagement agiert:

- rechtliche Faktoren
- wirtschaftliche Faktoren
- politische Faktoren
- soziale Faktoren
- technologische Faktoren

Gleichzeitig wird nochmals auf den Kriterienkatalog von *Albaum/Herche* Bezug genommen, der auf die Identifizierung grundlegender kulturspezifischer Eigenschaften des Managements abstellt.<sup>1</sup>

Nachstehend wird unter Bezugnahme auf die raum- und die managementbezogene Faktoren- bzw. Kriterienzusammenstellung eine für das Centermanagement funktionale Darstellung der einzelnen Punkte angestrebt. In bezug darauf geht es vornehmlich darum, kulturrelevante Kategorien zu finden, die als eine Grundlage zur Beurteilung und empirisch belegbaren Differenzierung des Centermanagementstils in unterschiedlichen Kulturräumen dienen können.

### **3.3.3.1 Beschreibung der für das Centermanagement relevanten raumbezogenen Faktoren**

Die einzelnen Faktoren betreffend, kann eine unterschiedliche Beschaffenheit der Beständigkeit festgestellt werden. Es kann davon ausgegangen werden, daß die rechtlichen und politischen Normen verhältnismäßig fest in einem Kultur-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1.2, Abbildung 2.1.2-1, S. 25, vgl. Dülfer, Eberhard (1999), S. 227. Die natürlichen Faktoren werden hier nicht ausdrücklich erwähnt, da sie in bezug auf die kulturspezifische Betrachtung nicht von bezeichnender Bedeutung sind.

raum verankert sind und in einem engen Bezug zueinander stehen. Wirtschaftliche und technologische Aspekte besitzen indes einen vergleichsweise dynamischen Charakter. Die Kategorie der sozialen Faktoren kann ebenfalls als nahezu beständig charakterisiert werden, da sich in ihr kulturbedingte, besonders wertebezogene Aspekte finden lassen.

Die rechtlich-politischen Faktoren, hier wegen ihres engen Bezuges zusammengefaßt, charakterisieren den grundsätzlichen Ordnungsrahmen eines Kulturraumes. Dieser determiniert den Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Centermanagements und definiert den Abhängigkeitsgrad des Unternehmens vom Raum.

Je stärker das politische Umfeld mit dem wirtschaftlichen Umfeld verflochten ist, desto größer ist die wechselseitige Abhängigkeit. Ein wesentlicher Indikator stellt dabei die Klärung und vor allem die Bedeutung des Eigentumsbegriffes dar. Bei Verhandlungen um Grundstücke wird häufig die geschilderte Beziehung zwischen Politik und Einzelhandel transparent. Der Transformationsprozeß in den osteuropäischen Kulturräumen<sup>2</sup> ist ein aktuelles Beispiel für die politisch motivierte Einflußnahme auf die Privatisierung im Einzelhandel.

Der Faktor Wirtschaft ist ein umfassender Begriff. Er bezieht sich ausgehend von der in einem Raum zugrundeliegenden Wirtschaftsform, auf den ökonomischen Entwicklungsgrad eines Kulturraumes und den Charakter des Wirtschaftsraumes, in dem das Centermanagement agiert. Die Managementinhalte orientieren sich an der vorgegebenen Infrastruktur, z.B. an der Verkehrssituation eines Raumes betreffend.

Der soziale Faktor bezieht sich auf die im Raum vorherrschenden gesellschaftlichen Strukturen. Sie setzen sich aus vielen Teilaspekten des Lebens einer Gesellschaft im Raum zusammen und unterliegen einer Werteorientierung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.4.3, S. 62.

<sup>2</sup> Vgl. Standl, Harald (1998).

Die Bildungs- und Einkommensstufe sind weitere Indikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung eines Raumes. Sie setzen dem Centermanagement Grenzen z.B. bezüglich der Kommunikationsmodi (Verständigungsniveau) und der Zusammenstellung der Geschäftseinheiten (Preisniveau).

Schließlich spielen auch technologische Standards eine Rolle in bezug auf die Realisationsmöglichkeiten der centerbezogenen Konzeption.

<b>Kulturbezogene Raumfaktoren</b>	<b>Mögliche Berührungspunkte mit dem Centermanagement</b>
Politisch-rechtliche Faktoren	Regierungsform Eigentumsverhältnisse Verflechtungsgrad/Bindungsgrad
Wirtschaftliche Faktoren	Wirtschaftsform/Charakter des Wirtschaftsraumes Entwicklungsgrad des Wirtschaftsraumes, z.B. - Bildungsstufe - Einkommensstufe - Technologische Standards - Infrastruktur
Soziale Faktoren	Gesellschaftliche Strukturen, z.B. - Altersstruktur - Familienstruktur - Berufsstruktur - Einkommensstruktur - Freizeitstruktur
Technologische Faktoren	Standards, Normen, Vorschriften, z.B. hinsichtlich - Bauart/Gebäude (z.B. Material, Struktur) - Ausstattung (z.B. Material, Sicherheit)

*Abb. 3.3.3.1-1: Anknüpfungspunkte des Centermanagements an kulturelle Faktoren des Raumes*

*In Anlehnung an Dülfer, Eberhard (1999), S. 226-227*

Nicht alle genannten Aspekte sind für das Centermanagement von Relevanz. Im Vordergrund des Interesses stehen Informationen, die in Verbindung mit Konsumaspekten stehen, wie z.B. die Alters-, die Familien-, die Berufs-, Einkommens- oder die Freizeitstruktur innerhalb einer Gesellschaft. Die Tabelle

verbindet - ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit – denkbare kulturbezogene Raumfaktoren mit dem Centermanagement.

### **3.3.3.2 Beschreibung der für den Managementstil relevanten kulturspezifischen Kriterien**

Im Managementstil verbergen sich kulturbedeutsame Variablen, die insbesondere die Denkweise und Ausdrucksformen des Managements eines Kulturraumes hervorheben. Eine aus dem Bereich des Personalmanagements stammende Studie, die sich mit kulturellen Aspekten bei der Personalbeschaffung auseinandergesetzt hat, zeigt in diesem Zusammenhang u.a., daß sich mit Hilfe der Identifikation von *Mentalitätsaspekten* in der Empirie kulturraumspezifische Merkmale, so auch bezüglich des Managementaspektes, feststellen lassen.<sup>1</sup>

Von Bedeutung sind charakteristische Ausdrucksformen, die einen Schluß auf bestimmte Verhaltenscharakteristika des Managements eines Kulturraumes zulassen, wie z.B. eine Tendenz zu eher spontanem vs. vernunftbetontem Handeln oder zum Individualitätsstreben vs. Kollektivstreben.

Im Managementstil und seinen unterschiedlichen Ausprägungen können derartige Verhaltensmerkmale transparent werden. So kann sich im Verhandlungsstil eine betonte, der Kultur entstammende Offenheit oder auch Verslossenheit gegenüber den Partnern äußern.

Im Organisationsstil wird ein hoher Grad an Flexibilität, Spontanität und Experimentierbereitschaft oder im Kontrast dazu ein von Regeln, Pflichtgefühl und Vorschriften dominierter Ablauf reflektiert.

Im Führungsstil kann sich der Charakter der Teamfähigkeit oder auch des Machtstrebens offenbaren. Im Entscheidungsstil findet sich u.U. ein hohes Verlangen nach Sicherheit bzw. nach Unsicherheitsvermeidung oder im Gegensatz dazu eine erhöhte Risikobereitschaft. Bringt man die unterschiedlichen Eigenschaften des Managementstils und die dazu denkbaren Verhaltensmerkmale in

---

<sup>1</sup> Domsch/Liberum/Strasse (1999), S. 167-170.

bezug zu den Kriterien zur Erfassung des Managementstils, dann ergibt sich daraus der nachstehende tabellenartige Entwurf.

<b>Kulturspezifische Kriterien zur Identifizierung des Managementstils nach Albaum/Herche</b>	<b>Mögliche, durch das Centermanagement reflektierte Ausdrucksformen</b>
Verhaltens- vs. Technologieorientierung	Gesellschaftsorientierung Unternehmensorientierung
Planung vs. Improvisation	Gefühlsbezogenheit Zweckbezogenheit
Innovation vs. Imitation	Flexibilität Kreativität Offenheit Spontanität Vernunft
Risikoakzeptanz vs. -meidung	Risikobereitschaft Sicherheitsstreben
Form der Informationsgewinnung, d.h. Intuition und informeller Empirismus vs. Rationalismus und statistischer Empirismus	Verschlossenheit Offenheit
Komplexitäts- vs. Vereinfachungsstreben	Pflicht- und Regelbewußtsein
Individual- vs. Gruppenentscheidungsprozesse	Wertemuster Klassenbewußtsein Geschlechterrolle Individualismus/Kollektivismusdenken Lebensausrichtung
Bereitschaft zur Nutzung von Informationen aus dem Bezugsraum	Teamfähigkeit Kritikfähigkeit Machtstreben

*Abb. 3.3.3.2-1: Kulturspezifische Kriterien des Managementstils und mögliche, sich im Centermanagement reflektierende Ausdrucksformen  
Quelle: Albaum/Herche (1999), S. 9-12*

### **3.3.4 Die inhaltliche Gestaltung des Shopping-Centers: Einordnung erfolgsrelevanter Kriterien des Shopping-Centerkonzeptes in einen kulturellen Kontext**

*"Like the details of our buildings, cultural elements that form our lives create the context within which our projects will succeed or fail."*<sup>1</sup> Der Satz entstammt dem Beitrag zu einer Konferenz des *International Council of Shopping-Centers* (ICSC), bei der kulturelle, die Planung und Umsetzung des Shopping-

<sup>1</sup> Altoon/Riordan (1995), S. 66-67.

Centerkonzeptes betreffende Aspekte zur Diskussion standen.<sup>1</sup> Darin reflektiert sich erneut der Gedanke, daß das im Shopping-Center umgesetzte Konzept nur durch eine Ausrichtung auf und eine Befestigung in sein kulturelles räumliches Umfeld wirkungsreich sein kann. Gleichsam folgt diesem Gedanken keine profunde empirische Fundierung.

Um eine Grundlage für die auf den Kulturaspekt abzielende Analyse hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung des Shopping-Centers zu schaffen, ist es einmal erforderlich, ein konzeptionelles Gerüst zu entwerfen, das bedeutende, den Shopping-Centererfolg determinierende Kategorien darlegt. Im Hinblick auf ihren Charakter sind die Merkmale des Erfolgs konstitutive, weil für die Shopping-Centerplanung ausdrückliche, und dauerhafte Kategorien.

- Standort
- Durchführung von Markt-, Standort- und Wirtschaftlichkeitsanalysen
- gute Erreichbarkeit
- marktgerechtes Nutzungskonzept
- standort- und marktgerechter Branchen- und Mietermix
- Berücksichtigung starker Magnetmieter
- Durchdachter Kundenlauf
- Professionelles Center-Management
- Professionelles Marketing
- Image und Corporate Identity des Centers
- Vermietung nach einem definierten Mieter-Mix im Rahmen eines Vermietungsmanagements
- Adäquate Innen- und Außenarchitektur mit positivem Objektumfeld und Tageslichteinfall
- Ausreichende Anzahl von Parkplätzen/Qualität der Parkierungsflächen
- Schaffung von Einkaufsatmosphäre und Erlebniseinkauf
- Service und Beratung
- Sicherheitseinrichtungen
- Schaffung eines Treffpunktes
- Berücksichtigung einzelhandels- und shopping-center spezifischer Besonderheiten in den Mietverträgen

---

<sup>1</sup> Vgl. ICSC-Europe (1995).

In diesem Bezug kann der vorab abgebildete Katalog mit ausgewählten Erfolgskriterien des Shopping-Centers nützlich sein.<sup>1</sup> Insgesamt vermittelt der Katalog einen geeigneten Überblick über wesentliche, den Erfolg charakterisierende Aspekte des Shopping-Centers. In der Realität läßt sich allerdings eine zum Teil enge Verflechtung zwischen einigen Kriterien feststellen<sup>2</sup>: So lassen sich bspw. die Kriterien *marktgerechtes Nutzungskonzept* und *standort- und marktgerechter Branchen- und Mietermix* nicht deutlich voneinander trennen, sondern geht das zweite vielmehr aus dem ersten hervor. Weiterhin kann bemerkt werden, daß - bedenkt man die Dimensionen und die Bedeutung, die mit dem Kriterium *Service* und dem Shopping-Center in Verbindung stehen<sup>3</sup> - sich die gewählte Kopplung von *Service und Beratung* zu einem Kriterium als unbefriedigend darstellt. Die Frage nach der Gewichtung der aufgeführten Kriterien, ihren Wirkungsgrad bezogen auf den Centererfolg betreffend, wie z.B. die *Qualität der Parkierungsflächen* oder die Existenz von *Sicherheitseinrichtungen*, der *Standort* und das Kriterium *Vermietungsmanagement* wird vom Katalog nicht berührt. Die Unterschiedlichkeit der Bedeutung der einzelnen Kriterien könnte aber Hinweise auf Raum-, eventuell auch auf Kulturraumdifferenzen geben.

Vor dem Hintergrund des gewählten kulturbezogenen Rahmens interessiert vor allem die Frage, welche qualitativen Erfolgskriterien hinsichtlich ihres Inhaltes kulturspezifische, identifizierbare Eigenschaften des Shopping-Centers aufweisen. Im folgenden wird eine Kategorisierung vorgeschlagen, die auf fünf, im Hinblick auf ihre inhaltlichen Dimensionen auch subjektiv zu beurteilenden Erfolgsmerkmalen des Shopping-Centers basiert.

---

<sup>1</sup> Zu den zitierten Kriterien siehe Falk, Bernd (1998), S. 43 und (1999), S. 34. Vgl. weiterhin zu möglichen Determinanten des Shopping-Centererfolges Mayr, Alois (1980), S. 22 f. *Mayr* sieht wesentliche Erfolgsgrundlagen des Shopping-Centers im (1) Branchenmix; (2) der Erreichbarkeit; (3) dem Parkplatzangebot und (4) der Anbindung an Fußgängerzonen.

<sup>2</sup> Vgl. zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung in bezug auf Shopping-Center Bastian, Antje (1999), S. 61 f.

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 3, Punkt 3.3.4.5, S. 141 ff.

Das Merkmal *Centerservice* wurde den anderen Merkmalen übergeordnet, da der Servicebegriff nicht als eine zusätzliche Komponente des Konzeptes verstanden wird, sondern als ein das gesamte Shopping-Center durchdringender, strategisch ausgerichteter Ansatz. Weiterhin wird angenommen, daß die Centerattraktivität insbesondere anhand der drei Merkmale Centerstandort, -architektur und -angebotsstruktur und deren spezifischen Ausdrucksformen vom Centerkonsumenten beurteilt wird.

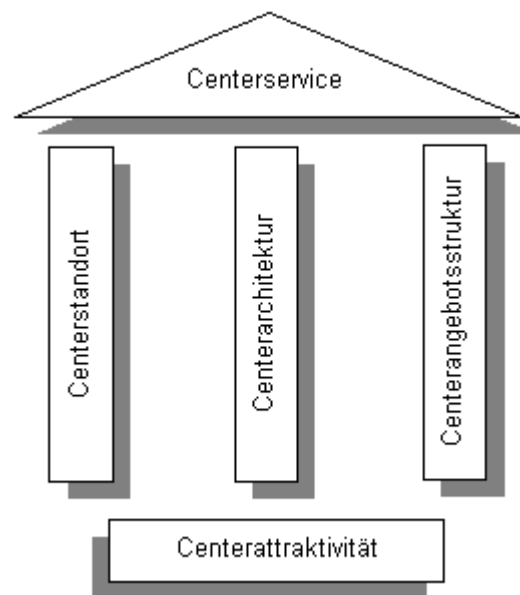


Abb. 3.3.4-1: Erfolgskriterien des Shopping-Centers

Alle genannten und in der Graphik abgebildeten Kriterien werden als konzept- bzw. langfristig profilformend angesehen. Indikatoren für den Erfolg der Kriterien sind u.a. die aus der Vermietung resultierende Umsatzrendite und die Zunahme des Eigenkapitals.<sup>1</sup>

Im speziellen Bezug auf die kulturelle Prägung einzelner Erfolgsmerkmale wurden, von der zu diesem Aspekt gerichteten Literatur der Shopping-Centerforschung ausgehend, keine Arbeiten gefunden. So gibt es zwar empirische Studien, die einzelne, Shopping-Center bezogene Aspekte<sup>2</sup> in einem in-

<sup>1</sup> Meffert, Heribert (1987), S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. zum Aspekt "Shopping-Center und Freizeit" Gerhard, Ulrike (1999) oder zum Aspekt "Shopping-Center und Corporate Identity" Stammbach, Regula (1992).



ternationalen Rahmen behandeln, eine konkret kulturspezifische Diskussion erfolgt darin allerdings nicht.<sup>1</sup> Die in diesem Zusammenhang zu konstatierende absente Beschäftigung mit dem Kulturaspekt liegt vermutlich weniger an einem fehlenden Interesse, als vielmehr an einer bisher unzureichenden internationalen, gleichwohl vergleichenden Ausrichtung und einer noch nicht explizit erfolgten kulturraumübergreifenden Konzeptionalisierung der Shopping-Centerforschung.

### **3.3.4.1 Der Centerstandort: Inhaltliche Dimensionen und kulturelle Relevanz**

Das Merkmal Standort definiert über die einem Standort zugrundeliegenden Faktoren. Sie können umfassend als „*Umweltbedingungen, welche die Ertragslage eines Geschäftes an verschiedenen Plätzen unterschiedlich beeinflussen*“<sup>2</sup> verstanden werden. Die Analyse der Umweltbedingungen ist eine wesentliche Aufgabe der Standortplanung.<sup>3</sup>

Erster Ansatzpunkt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Standortmerkmal ist seine Aufspaltung in vier raumbezogene Dimensionen. Mit diesem Schritt soll ein Überblick über den Beziehungskontext Standort/Shopping-Center gewonnen werden, in dessen Zentrum die Diskussion der kulturellen Relevanz des Centerstandortes steht. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen standortbezogenen Dimensionen bietet sich die folgende Aufteilung an:

- Standortbeschaffenheit
- Standortentscheidung
- Standorterreichbarkeit
- Standort als eine kulturspezifische Dimension

---

<sup>1</sup> Vgl. Stambach, Regula (1992).

<sup>2</sup> Nauer, Ernst (1970), S. 22. Unter den Begriff der Umweltbedingungen fallen nach *Nauer* quantitative Faktoren, aber auch gefühlsbezogene, nicht im voraus kalkulierbare Faktoren (*Imponderabilien*) [Nauer, Ernst (1970), S. 22].

<sup>3</sup> Unter den Begriff der Standortplanung faßt *Nauer* die Bereiche Standortwahl und Standortpolitik [Nauer, Ernst (1970), S. 23]. *Müller-Hagedorn* unterscheidet vier Phasen der Standortplanung: (1) Die *Suche* nach neuen Standorten; (2) Die *Bewertung* von Standorten; (3) Die *Auswahl* von Standorten; (4) Die *Inbetriebnahme* des Standortes [Müller-Hagedorn, Lothar S. 1093].

Der Entscheidung für eine Standortfläche in bezug auf das Shopping-Center geht in der Regel eine Analyse bzw. Bewertung<sup>1</sup> der **Standortbeschaffenheit** voraus. Sie zielt darauf ab, die centerrelevante, vor allem umsatz- und investitionsbezogene Ausgangssituation wie auch die spezifischen räumlichen Standortvariablen zu erfassen. Im Blickpunkt steht dabei die Frage nach den maßgebenden Eigenschaften eines Raumes, die „Einfluß auf die Zielerreichung einer Unternehmung haben“<sup>2</sup>.

Die Bewertung des Centerstandortes folgt aus der spezifischen Raumsituation. Ihr liegt eine qualitative Erhebung der Eigenschaften zugrunde, die das Profil des Makrostandortes, also des gesamten (geographischen) Raumes, abbilden. Dazu gehört die Erfassung allgemeiner demographischer, ökonomischer, politisch-rechtlicher, konkurrenz- wie auch objektbezogener und sozioökonomischer Daten.<sup>3</sup> Im Rahmen der Standortbeschaffenheitsprüfung sollte daran anschließend eruiert werden, in welchen, beschränkt auf den Shopping-Centersektor, entwicklungsbezogenen Kontext der für den Standort interessierende Raum einzuordnen ist. So ist es im Hinblick auf die Entwicklungsmöglichkeiten des Shopping-Centers erheblich, ob es sich in einen überreifen (z.B. USA), einen wachsenden (z.B. Malaysia), einen sich entwickelnden (z.B. Tschechien) oder einen noch zu entwickelnden (z.B. China) Einzelhandelsraum zu integrieren hat. Innerhalb des einzelhandelsbezogenen Umfeldes gilt es zu ermitteln, wie es um die unmittelbare Konkurrenzsituation bestellt ist und welche Konsumstrukturen bestehen.

Die **Standortentscheidung** beinhaltet die Wahl eines Standortes auf einer Mikroebene. Die Auswahl des Mikrostandortes entspricht der Entscheidung darüber, welche Fläche, innerhalb welchen Stadtteiles im Konsumraum für das Shopping-Center vor dem Hintergrund ihres speziellen Entwicklungspotentials und den definierten, absatzorientierten Zielen gewählt werden soll. Im Hinblick

---

<sup>1</sup> Die Bewertung stellt eine Phase der Standortplanung dar [vgl. Müller-Hagedorn, Lothar (1992), S. 1093].

<sup>2</sup> Tietz, Bruno (1992), S. 1095.

<sup>3</sup> Vgl. Nauer, Ernst (1970), S. 44.

auf die Shopping-Centertypologisierung wurde der Standort als ein wesentliches Kriterium angeführt, anhand dessen Shopping-Center kategorisiert und voneinander abgegrenzt werden können. Es wurden in diesem Zusammenhang stadtperiphere (nicht-integrierte), vorortintegrierte, stadtteilintegrierte und innenstadtintegrierte Shopping-Center hinsichtlich des Merkmales Standort unterschieden.<sup>1</sup> Die Standortentscheidung steht danach in einem unmittelbaren Bezug zum geplanten Shopping-Centertyp und stellt immer auch eine zweckorientierte, raumbundene Abwägung zwischen der Möglichkeit der städtischen Integration oder der Alternative des nicht-integrierten, peripheren Centertyps dar.<sup>2</sup> Bezüglich der Zweckorientiertheit der Entscheidung zwischen Integration oder Nicht-Integration eines Shopping-Centers weisen *Heineberg/Mayr* auf unterschiedliche, raumplanerische Bestimmungen hin, denen funktionale Beweggründe der Shopping-Centerimplementation zugrunde liegen. Dazu zählen eine verdichtete Versorgung von Stadtteilen, die Sanierung bestehender Stadtteile, die Umgestaltung alter Gebäude (z.B. Bahnhofscenter und Fabrikcenter) oder die Schließung bestehender Baulücken<sup>3</sup> als integrative Gründe bzw. die Entlastung der City als einen kontra-integrativen Grund.<sup>4</sup> Wenngleich es sich bei den genannten Gründen um keine konkret kulturspezifischen handelt, sind sie in jedem Fall raumspezifischer Art und deshalb im Hinblick auf die Untersuchung der Shopping-Centerstruktur eines Kulturraumes zu berücksichtigen.

Die Dimension der verkehrlichen **Standortreichbarkeit** ist von Relevanz im Hinblick auf die Shopping-Centerplanung. Sie stellt ein Argument für den Erfolg des Einzelhandelsformates dar. Die inhaltlichen Dimensionen des Aspek-

---

<sup>1</sup> Vgl. Punkt 3.2, S. 87. Vgl. ebenfalls die detaillierte Unterteilung von *Heineberg/Mayr*, die von sechs unterschiedlichen Standorttypen ausgeht [vgl. *Heineberg/Mayr* (1986), S. 26].

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Einteilung von Mayr, Alois (1980), S. 28-29.

<sup>3</sup> Vgl. *Heineberg/Mayr* (1986), z.B. S. 82, 162 und 174. *Riordan* nennt das Beispiel Istanbul, wo man erfolgreich ein Shopping-Center in das spezielle, weil stark religiös geprägte, städtische Umfeld eingefügt hat [vgl. *Riordan, John T.* (1998), S. 2].

<sup>4</sup> Vgl. *Heineberg/Mayr* (1986), S. 187 ff.

tes der Erreichbarkeit wurden besonders in bezug auf die Innenstadt diskutiert.<sup>1</sup> Der Begriff Erreichbarkeit soll hier zum einen durch die *optimale, äußere Distanz* zwischen dem Shopping-Center als Zielort und dem Wohnstandort erklärt werden. Zum anderen beinhaltet er die *optimale, innere Distanz*, die sich aus der Entfernung zwischen dem Ankunftsort (z.B. Parkplatz oder Haltestelle) und dem Shopping-Centereingang ergibt.<sup>2</sup> Hinsichtlich des nicht-integrierten Shopping-Centertyps spielt, trotz internationaler Unterschiede, das Auto eine gewichtige Rolle für die individuelle Erreichbarkeit, die Frequentierung und Distanzüberwindung. Für die übrigen Standorttypen sind kollektive, öffentliche Verkehrsmittel eine weitere relevante Alternative.

Im folgenden interessiert weniger die Frage nach der für ein Shopping-Center aus ökonomischen Gesichtspunkten bestmöglichen Erreichbarkeit, als vielmehr danach, ob dem **Standort eine kulturspezifische Dimension** zugeschrieben werden kann. Bedenkt man, daß sowohl die *optimale, äußere und innere Distanz* zum Shopping-Center wie auch der damit verbundene Zeitaufwand aus den Augen des Konsumenten etwas subjektiv Empfundenes darstellt, dann deutet dies auf einen Bedeutungszusammenhang hin.

Das Kriterium *Lebens- und Konsumgewohnheiten* kann dem Standortfaktor *psychologische und sozialpsychologische Faktoren* zugeordnet werden.<sup>3</sup> Bei dieser Sichtweise wird kein konkret kultureller Bezug hergestellt, sondern wird vielmehr die den Konsumgewohnheiten innewohnende Dynamik in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt bzw. die Lebensgewohnheiten in Beziehung zum *Lebensstandard einer sozialen Gruppe* gesetzt.<sup>4</sup> Dennoch wird zumindest andeutungsweise ein Zusammenhang zwischen den von Menschen internalisierten Lebens- und Konsummustern und dem Merkmal Standort unterstellt. So

---

<sup>1</sup> Vgl. den umfassenden Überblick in Ziehe, Nikola (1998), S. 36-47. Vgl. auch Monheim, Rolf (1999), S. 112.

<sup>2</sup> Die Unterscheidung nach äußerer und innerer Distanz lehnt sich an die Unterteilung von Brockelt an, der die Erreichbarkeit in eine äußere und eine innere aufgliedert [vgl. Brockelt, M (1995), S. 25].

<sup>3</sup> Nauer, Ernst (1970), S. 44.

<sup>4</sup> Nauer, Ernst (1970), S. 67-75.

findet im Hinblick auf die Standortplanung die Frage danach, welche wegbezogene Distanz der Konsument bereit ist zu akzeptieren, um eine Einkaufsstätte zu erreichen, Einfluß auf die Standortwahl nimmt von Berücksichtigung.<sup>1</sup>

Zur Darstellung kultureller Kriterien, die diesen Beziehungszusammenhang belegen, soll an dieser Stelle auf den wertegebundenen Begriff der erlebten (Sinnes-)empfindung zurückgegriffen werden.<sup>2</sup> Aufgrund von empirischen Studien ist anzunehmen, daß der Konsument zur Befriedigung seiner Konsumwünsche gewöhnlich das naheliegendste Shopping-Center aufsucht.<sup>3</sup> Das bedeutet, der Nutzen eines Shopping-Centers wird vom Konsumenten an seiner Erreichbarkeit gemessen. Der Begriff Erreichbarkeit enthält zwei Möglichkeiten der Bestimmung, eine kulturindependente und eine -dependente. Die Erreichbarkeit i.S.d. sich dahinter verbergenden Entfernung kann anhand des tatsächlichen Abstandes zwischen zwei Punkten (Haushalt und Shopping-Center) festgelegt werden. Darin wird allein die tatsächlich meßbare Entfernung dokumentiert, nicht aber die Empfindung darüber, was die Entfernung für den einzelnen Konsumenten bedeutet. Aus einer kulturspezifischen Perspektive ist es hingegen von Relevanz, inwieweit der Konsument die zurückzulegende Strecke gefühlsmäßig als nah bzw. weit entfernt erachtet. In diesem Zusammenhang soll an den von *Harris/Moran* entworfenen Merkmalskatalog zur Charakterisierung von Kulturen und Lebensmustern erinnert werden<sup>4</sup>, der das

- Zeitbewußtsein und
- Raumerleben

als kulturprägende Kriterien benennt. Dem Aspekt der Erreichbarkeit des Centerstandortes kann vor dem Hintergrund der beiden Kriterien ein kultureller Einfluß unterstellt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Nauer, Ernst (1970), S. 69.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1.3, S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. Eppli, Mark J. (1998), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1, S. 19.

### 3.3.4.2 Die Centerarchitektur: Determinanten und kulturelle Relevanz

Shopping-Center werden, ihre bauliche Struktur betreffend, nicht selten als identitätslos bezeichnet. Sie werden als *Graue Giganten* beschrieben, angesiedelt auf der *Grünen Wiese* oder als *Gläserne Kästen* in den Innenstädten. Die generelle äußere Geschlossenheit und architektonische Einheit des Komplexes, lassen den Eindruck entstehen, es handle sich beim Shopping-Center um ein hinsichtlich seines Baustiles eher konzeptloses Einzelhandelsformat.<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit dem künstlich geschaffenen Konsumraum Shopping-Center, wird häufig von einer wesen- und raumlosen Atmosphäre gesprochen [out-of-touch-atmosphere], die den Zustand des Shopping-Centers beschreibt, der zugleich einen Teil der räumlichen Realität darstellt und sich doch oft davon zu distanzieren scheint. Kulturell evidente Unterschiede bezüglich der Außen- und Innenarchitektur der Shopping-Center lassen sich zumeist nicht sofort ausmachen, sondern sind erst durch eine Analyse des speziellen architektonischen Umfeldes identifizierbar.<sup>2</sup> Nachstehend wird das Merkmal Centerarchitektur im Hinblick auf zwei Aspekte hinterfragt:

- Die Centerarchitektur und ihre Determinanten
- Die Determinanten der Centerarchitektur und ihre kulturspezifische Relevanz

Die bauliche Entscheidung für eine einzeilige, gradlinige Ladenfläche [*Stripcenter*] oder eine mehrzeilige [*Mall*<sup>3</sup>] ist hauptsächlich eine Entscheidung hinsichtlich der dem Konzept zugrundeliegenden Größe und dem finanziellen Aufwand für das Shopping-Centerprojekt. Im internationalen Kontext überwiegen zahlenmäßig die *Malls*. Interessant ist jedoch, daß in den USA und auch in Canada die *Stripcenter* deutlich dominieren.<sup>4</sup> *Tubridy* vermutet, daß eine der Ursachen der Überlegenheit des *Stripcenters* in den beiden Kulturräu-

---

<sup>1</sup> Vgl. den Artikel von *Meyhöfer*, in dem er kritisiert, daß die Architektur vieler Hamburger Shopping-Center eine zu geringe Relation zu ihrem räumlichen Umfeld entwickelt [vgl. *Meyrhöfer, Dirk* (1992), S. 120-125].

<sup>2</sup> Vgl. *McCourd, John* (1998), S. 13.

<sup>3</sup> Zur inhaltlichen Erläuterung vgl. Punkt 3.1.1, S. 85, FN 3.

<sup>4</sup> In den USA sind lediglich 1.500 von registrierten 44.000 Shopping-Centern *enclosed malls*, in Canada sind 180-200 von 4.332 registrierten Shopping-Centern *enclosed malls*, die restlichen entsprechend *Stripcenter* [vgl. *Tubridy, Michael* (2001), S.1 und 2].

men die Vielseitigkeit des Warenhausformates (und auch des Supermarktes) darstellt. Es dient auch den meisten US-amerikanischen mehrgeschossigen Malls und ebenso den Malls in Kanada als ein Leitbetrieb. Wenngleich über die Situation in Europa keine zuverlässigen Daten vorliegen, kann von einem weniger stark ausgeprägten Proportion zwischen beiden Formen ausgegangen werden.<sup>1</sup>

Die Knappheit an bebaubaren Flächen hat besonders in den asiatischen Ländern dazu geführt, vertikale mehrgeschossige Shopping-Center i.S.v. Malls zu bauen.<sup>2</sup> In dem hier interessierenden kulturspezifischen Kontext ist bemerkenswert, daß – unabhängig vom Aspekt der Fläche - ein Versuch, die vertikale Struktur auf den US-amerikanischen Kulturraum zu übertragen, u.a. auch an der Akzeptanz der Konsumenten scheiterte.<sup>3</sup> In Europa ist der Verfasserin in dieser Hinsicht keine ausdrücklicher Versuch bekannt, Shopping-Center mit mehr als drei Geschossen zu bauen. Es kann demnach vermutet werden, daß die dem Konsumenten in der Einführungsphase des Shopping-Centerkonzeptes vorgegebene vertikale oder horizontale Struktur als ein Bestandteil in das Konsummuster mit einfließt.

Ein globales Kriterium der Shopping-Centerplanung ist der Parkraum. Vergleicht man die auf internationaler Ebene bevorzugten und möglichen Verkehrsmittel der Konsumräume, dann wird das Kriterium zu einer gleichermaßen ökonomischen und kulturrelevanten Determinante der Shopping-Centerarchitektur. In den USA gilt das Auto als das bevorzugte Verkehrsmittel, was in einer engen Beziehung zum Typ des dominierenden *out-of-town* Shopping-Centers zu sehen ist. Auch in Deutschland ist das Auto das beliebteste Verkehrsmittel und dient der Erreichbarkeit von Shopping-Centern.<sup>4</sup> In Asien spielen hingegen Fahrräder, Mopeds und öffentliche Verkehrsmittel eine wich-

---

<sup>1</sup> Vgl. Tubridy, Michael (2001), S. 1.

<sup>2</sup> o.V. (2000), 1 Seite, vgl. Punkt 3.1.1, S. 83, FN 3.

<sup>3</sup> Vgl. Altoon/Riordan (1995), S. 78 ff, Azmi, Shah (1995), S. 493 ff.

<sup>4</sup> Vgl. McCloud, John (1998), S. 14.

tige Rolle im Hinblick auf die Erreichbarkeit des Shopping-Centers.<sup>1</sup> Die Unterschiede der Verkehrsmittelpräferenzen haben Konsequenzen für die Parkraumgröße und –gestaltung.

Das geographisch bedingte Klima eines Raumes wird als eine natürliche Bedingung in die Shopping-Centergestaltung integriert. So findet man besonders in wärmeren Klimazonen voll klimatisierte, überwiegend künstlich beleuchtete Shopping-Center, während in kühleren Klimazonen der natürliche Luftzug und das Tageslicht als integrierende Elemente der Centerinnenarchitektur bevorzugt werden. Während man sich in kälteren Klimazonen um ein helles, zum Teil mediterran anmutendes Ambiente bemüht, findet man in tropischen Ländern selten Shopping-Center, die die von außen her gegebene Farb- und Pflanzenvielfalt als eine architektonische Komponente des Shopping-Centers nach innen transferieren. Die Merkmale sind, gleichwohl ihres natürlichen Ursprunges, ein ausschlaggebender Faktor der Lebensweise der Konsumenten. Das führt dazu, daß der Erwartungshaltung des Konsumenten gegenüber den gestalterischen Elementen des Shopping-Centers wie z.B. Lichteinfall und Bepflanzung eine unterschiedliche Wahrnehmung und Empfindung zugrunde liegt.

Shopping-Center sind eine Einkaufsstätte und ein Ort der Begegnung zugleich. Die Nutzung der Flächen, welche die einzelnen Geschäfte und die Leerräume miteinander verbinden, ist typisch für das Shopping-Center, um die Basis für eine Stätte des Treffpunktes herzustellen zu können. Zur Bestimmung der Großzügigkeit der Flächen wird nicht allein die Anzahl der täglichen Besucher zugrundegelegt, sondern zusätzlich die Anzahl der Menschen, die sich regelmäßig zusammen, also in Form einer Gruppe in ein Shopping-Center begeben. Dieser Punkt hat eine kulturelle Relevanz, da er auf einen gesellschaftsbezogenen Aspekt der Konsumenten abstellt, welcher ihr Handeln in einem wesentlichen Aspekt beeinflusst. So ist der Aspekt des gruppenbezogenen Zusammenlebens innerhalb der Gesellschaft eines Kulturraumes in die Shopping-Centerplanung mit einzubeziehen; man denke hier beispielhaft an den Kultur-

---

<sup>1</sup> Vgl. Altoon/Riordan (1995), S. 78.



raum Asien<sup>1</sup>: Dort wurde die Art der sozialen Bindungen auf den asiatischen Shopping-Centeralltag transferiert. Häufig suchen drei Generationen gleichzeitig ein Shopping-Center auf. Vor dem Hintergrund eines solchen Aspektes muß ein Shopping-Center entsprechend weitläufig gestaltet werden, um der Synchronität der Besuche entsprechen zu können. Eine derartige Situation würde sich vergleichsweise in den USA nicht stellen, da der US-Amerikaner bevorzugt alleine oder gemeinsam mit höchstens einer weiteren Person ein Shopping-Center aufsucht.

### **3.3.4.3 Die Centerangebotsstruktur: Inhaltliche Dimensionen und kulturelle Relevanz**

Die Centerangebotsstruktur stellt die Zusammensetzung aller individuellen Geschäftseinheiten und –zweige zu einem Geschäftstypenmix dar.<sup>2</sup>

Um eine Vergleichbarkeit von Shopping-Centern im Hinblick auf ihre Funktionalität herstellen zu können, wird eine auf die inhaltlichen Dimensionen der Centerkomposition abstellende Unterteilung in Anlehnung an *Heineberg* nach den folgenden Kriterien vorgenommen<sup>3</sup>:

- Gliederung der Geschäftseinheiten nach Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Freizeit-, Erlebnis- bzw. Unterhaltungsfunktion
- Differenzierung innerhalb der drei o.g. Kategorien nach Bedarfsgruppen und deren Untergliederung nach Branchen der Fach- und Spezialgeschäfte sowie des Dienstleistungs- und Unterhaltungsangebotes<sup>4</sup>
- Identifizierung der Leit- bzw. Magnetbetriebe (Fach- oder Spezialgeschäft, Warenhaus, Kaufhaus, Geschäftseinheit der Erlebniskategorie)

---

<sup>1</sup> Vgl. Altoon/Riordan (1995), S. 78 und auch Elashmawi/Harris (1998), S. 60.

<sup>2</sup> Zur Definition vgl. ICSC (1995), S: 85 und S. 131.

<sup>3</sup> Heineberg, Heinz (1986), S. 198.

<sup>4</sup> Falk geht zusätzlich auf die Fristigkeit des Bedarfs ein und nimmt eine Unterscheidung der Waren nach *durable goods*, *shopping goods* und *convenience goods* vor [vgl. Falk, Bernd (1975), S. 62].

Wenngleich sich an dieser Stelle auf eine verhältnismäßig alte Quelle bezogen wird, so ist diese bezüglich ihrer Grundstruktur nach wie vor aussagekräftig. Durch die **Gliederung der Geschäftseinheiten** nach ihren Funktionen erhält man bspw. eine Angabe über den funktionsmäßigen Schwerpunkt eines Shopping-Centers. Unterschiede im internationalen Vergleich können vor diesem Hintergrund auf räumlichen und zeitlichen Differenzen der Implementierung des Shopping-Centerformates basieren.

Auf Grundlage der beschriebenen Unterteilung wurden den Ebenen Einzelhandel und Dienstleistungen bestimmte **Bedarfsgruppen** zugeordnet, mittels derer eine inhaltliche Spezifizierung der Ebenen erfolgt.<sup>1</sup> In Anlehnung an diesen Vorschlag wird nachfolgend eine Differenzierung der Ebenen, erweitert um die Stufe Unterhaltung und entsprechend der dazugehörigen Bedarfsgruppen, vorgestellt.

Die Untergliederung ermöglicht eine detaillierte Aufschlüsselung der Geschäftszusammensetzung eines Shopping-Centers. Dadurch können dominierende Elemente in bezug auf die Shopping-Centerkomposition herausgefiltert werden. Dieser Aspekt ist von daher relevant, als daß aus der Analyse der Bedarfsgruppenszusammenstellung und unter Einbeziehung identifizierter Konsummusterbestandteile eine Aussage zur kulturräumsspezifischen Funktionalität eines Shopping-Centers abgeleitet werden kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Heineberg, Heinz (1977), S. 95-102 und Heineberg, Heinz (1986), S. 242.

<b>Bedarfsgruppen des Einzelhandels</b>	<b>Bedarfsgruppen der Dienstleistungen</b>	<b>Bedarfsgruppen der Unterhaltung</b>
Spezialgeschäfte (Tierhandlung, Pfeifen)	Verbände und Interessengemeinschaften	Kino
Designergeschäfte [high-end-stores]	Banken	Theater
Bekleidung und Textilien	Hotelgewerbe	Bowling
Schuhe und Lederwaren	Reisebüro	Eislaufbahn
Hausrat- Elektrobedarf	Gastronomie (Bar, Cafe, Spezialrestaurant; Fast Food)	Kunstaussstellung
Körperpflege und Gesundheit	Bildungseinrichtungen; private Schulen	<i>Funbad</i>
Schreibwaren und Spielwaren	Arztpraxen (Tagesklinik)	Ski-, oder Rollschuhbahn
Bücher und Musik, Kunst	Dienstleistungen des Handwerks (Frisör, Schuster, Copy-shop)	Animationen
Dekoration und Wohnungseinrichtung	Kirchlicher Dienstag	Konzerte
Schmuck und Accessoires	Fitness-Studio	Karussell
Kaufhaus		Golf-Platz
Warenhaus		
Tankstelle		

*Abb. 3.3.4.3-1: Aufgliederung der Centerangebotsstruktur nach Bedarfsgruppen  
In Anlehnung an Heineberg, Heinz (1986), S. 242*

Der durchschnittliche Geschäftstypenmix deutscher Shopping-Center weist eine klare Dominanz der Einzelhandelsfunktion auf. Faßt man die beiden Bereiche Gastronomie und Dienstleister zusammen, dann kann überdies von einer bedeutenden Dienstleistungsfunktion gesprochen werden. Die Unterhaltungsfunktion ist schwach ausgeprägt, eine separate Erwähnung erfolgt nicht. In diesem Zusammenhang sollte allerdings hinterfragt werden, inwieweit es tatsächlich sinnvoll erscheint, der Gastronomie eine reine Dienstleistungsfunktion zu unterstellen. Es ist genauso vorstellbar, daß diese Gruppe innerhalb des Shopping-Centers der Kategorie Unterhaltung zugeordnet werden kann. Dieser Gedanke wird in bezug auf die empirische Studie nochmals aufgegriffen.

	<b>Zahl der Läden in %</b>	<b>Mietfläche in %</b>
<b>allgemeiner Bedarf</b>	1,56	24,13
Lebensmittel allg.	1,14	2,89
Nahrungs- und Genußmittel Fachgeschäfte	12,34	2,76
Körperpflege und Gesundheit	7,63	3,18
<b>Nonfood</b>	53,92	60,28
davon Bekleidung (inkl. Schuhe)	25,95	20,29
Gastronomie	10,74	4,04
<b>Dienstleister</b> (z.B. Frisör, <i>Copy-shop</i> , Reinigung)	12,67	2,72
Gesamt	100,00	100,00

Abb. 3.3.4.3-2: *Geschäftstypenmix in deutschen Shopping-Centern*  
Quelle: EHI (1997), erhalten von Sander, Mathias (2000), S. 1

Der Centerkonsument kann die Gesamtheit an Geschäften im Shopping-Center nicht erfassen. Das heißt konkret, daß bestimmte Teilerfahrungen des Centerkonsumenten in bezug auf ein Shopping-Center (z.B. hoher Preis, schlechte Bedienung, exklusive Waren, originelle Dekoration) Vorstellungen hinsichtlich des gesamten Shopping-Centers hervorrufen, die letztlich eine entscheidende *imageprägende* Wirkung haben.<sup>1</sup>

Die Wahrnehmung und Beurteilung einzelner angebotsprägender Aspekte erfolgt dagegen aus den unterschiedlichen kultur-räumlichen Konstellationen heraus. Die Grundlagen für eine optimale Mischung liegen demzufolge im jeweiligen Kulturraum, dem das Shopping-Center letztlich dienen soll. So ist die einzelhandels-, dienstleistungs-, unterhaltungsbezogene und auch soziale Relevanz des Shopping-Centers von Kulturraum zu Kulturraum unterschiedlich.

Darauf bezogen gestaltet sich letztlich das Meinungsbild im Hinblick auf ein Shopping-Center. In Südost-Asien besitzen Shopping-Center bspw. einen bezeichnenden Treffpunktcharakter. Sie haben dort Teile des öffentlichen Konsumraumes ersetzt. Einem gesellschaftlichen Kodex zufolge wird die Bezie-

hung zur Familie, zu den Freunden und Arbeitskollegen als grundlegend für das Leben gesehen. Die sozialen Bindungen jedes einzelnen werden auf diese Weise über den Gruppenzusammenhalt definiert.<sup>2</sup> In Verbindung mit dem Gruppen- bzw. Kollektivverhalten der Asiaten wurde der Gastronomieanteil am Dienstleistungsangebot der asiatischen Shopping-Center als ein Punkt der Begegnung für Gruppen erweitert und ist zumeist größer als bspw. in vielen europäischen Shopping-Centern.<sup>3</sup>

Der **Leitbetrieb** eines Shopping-Centers wird in der Regel durch den flächenmäßig bedeutendsten und/oder einen auffällig umsatzstarken, zumeist einer Einzelhandelskette zugehörigen Mieter repräsentiert. Im internationalen Kontext dienen häufig Waren- oder Kaufhäuser als Shopping-Centermagneten. Sie gelten als jene Geschäftseinheiten, von denen der Konsument angezogen, informiert und inspiriert wird.<sup>4</sup> Wesentlich ist, daß vom Leitbetrieb eine bedeutende Anziehungskraft auf den Konsumraum ausgeht<sup>5</sup> und er innerhalb des Shopping-Centers eine deutlich sichtbare Leitfunktion einnimmt. Je nach Shopping-Centergröße gibt es einen oder mehrere Leitbetriebe. In der Realität gibt es unterschiedliche Auslegungsformen in bezug darauf, was einen Leitbetrieb charakterisiert und ihn innerhalb eines Shopping-Centers zu einem solchen macht. In Lateinamerika gibt es in nahezu allen Shopping-Centern der Definition nach mehr als nur einen Leitbetrieb, der für die Ausstrahlung des Shopping-Centers auf den Konsumraum verantwortlich zeichnet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wolf, Jacob (1982), S. 114.

<sup>2</sup> Das Merkmal *soziale Bindungen* wurde als ein das Lebens- und Konsummuster prägendes Kriterium identifiziert [vgl. Kapitel 2, Punkt 2.1, Abb. 2.1-1, S. 21].

<sup>3</sup> Vgl. Hallier, Bernd (9.3.2000), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Henkel, Kurt (1982), S. 131.

<sup>5</sup> Vgl. ICSC (1995), S. 4.

Auch Supermärkte erhalten dort wegen ihrer magnetischen Wirkung auf die Konsumenten und ihrer Umsatzstärke die Funktion eines Leitbetriebes innerhalb des Geschäftemixes.<sup>1</sup>

#### **3.3.4.4 Die Centerattraktivität: Inhaltliche Aspekte und kulturelle Relevanz**

Shopping-Center in Verbindung mit der aus ihrem Konsumentenverständnis relevanten Attraktivitätsmerkmale sind bereits zum Inhalt empirischer Studien geworden.<sup>2</sup> Obwohl die vorliegenden Untersuchungsansätze und -inhalte unterschiedliche Schwerpunkte besitzen, wird bei allen Analysen der Einfluß der Centeratmosphäre auf das Wohlbefinden des Konsumenten und als ein wesentlicher Aspekt der Attraktivität des Shopping-Centers hervorgehoben<sup>3</sup> oder auch anders umschrieben von einer "*pleasant atmosphere*" gesprochen<sup>4</sup>.

Eine weitere Studie beschreibt die Centeratmosphäre mit einem anderen Begriff: Durch eine vom Shopping-Center kreierte Stimmung wird die Möglichkeit des "*shopping as recreation*"<sup>5</sup> geschaffen. Darunter wird ein Akt des Konsums verstanden, der nicht zweckgebunden an den Erwerb einer Ware ist. Vielmehr wird mittels der unterstellten künstlichen, vom Shopping-Center ausgehenden sensorischen Stimulation [sensory stimulation] ein über Freizeit- und vor allem Sozialisierungsmöglichkeiten entstehendes Konsumerlebnis für den Konsu-

---

<sup>1</sup> Bei etwa Betrachtung der Mall-Landschaft in den USA ist zu sehen, daß es nur wenige Malls gibt, die einen Lebensmittelbetrieb aufweisen. Dieses Merkmal steht in einem engen Zusammenhang mit dem Konsumenten, der das Format Supermarkt zum Kauf von Lebensmitteln bewußt getrennt von Shopping-Centern als eine von ihm verstandene Einkaufsstätte von *non-food-items* bzw. als einen Ort der Unterhaltung aufsucht [vgl. Konarski, John (1995), S. 455]. In Frankreich hat man mehrheitlich auf die Integration von Warenhäusern in Shopping-Center verzichtet, da der französische Konsument insbesondere seine Bekleidung in den traditionellen offenen Geschäftsstraßen der Stadtviertel oder Innenstädte einkauft. Als Alternative zu den zu Beginn in die Shopping-Center integrierten Warenhäuser wurden Möbel-, Dekorationsbetriebe und auch Hypermärkte gewählt [vgl. Reynolds, Jonathan (1993), S. 79].

<sup>2</sup> Vgl. Bellenger/Robertson/Greenberg (1977); Bloch/Ridgway/Nelson (1991); Goss, Jon (1993); Bloch/Ridgway/Nelson (1994); Wakefield/Baker (1998). Zu deutschsprachigen Untersuchungen vgl. Heineberg/Mayr (1986); Hartwig, Ralph (1990).

<sup>3</sup> Vgl. Bellenger/Robertson/Greenberg (1977), S. 32; Bloch/Ridgway/Nelson (1991); Goss, Jon (1993); Bloch/Ridgway/Nelson (1994); Wakefield/Baker (1998).

<sup>4</sup> Vgl. Bellenger/Robertson/Greenberg (1977), S. 32.

<sup>5</sup> Vgl. Bloch/Ridgway/Nelson (1991), S. 445

menten geschaffen.<sup>1</sup> Es steht in einem Zusammenhang zwischen der geschaffenen Centeratmosphäre [physical environment] und der symbolisch hervorgerufenen räumlichen Konsumlandschaft [symbolic landscape; pseudoplace] des Shopping-Centers. Von dieser geht ein gewisses *Image* aus, die wiederum zu einem Erlebnis führt.<sup>2</sup> Die vom Shopping-Center geschaffene künstliche Konsumlandschaft besitzt das Wesen eines *Consumer habitat*,<sup>3</sup> in dem die Konsumenten eine besondere, d.h. experimentelle Form des Konsums erleben können.

Über den direkten Einfluß der Centeratmosphäre auf den Konsumenten liegen aus dem Bereich der Shopping-Centerforschung Untersuchungen vor, die eine Verbindung zwischen dem Erlebnis und dem Shopping-Center herstellen.

In diesem Zusammenhang kann davon ausgegangen werden, daß aus dem Besuch eines Shopping-Centers Affekte und durch die speziell und subjektiv empfundene Atmosphäre eine besondere Erregung ausgelöst<sup>4</sup> werden, aus denen letztlich ein Erlebnis<sup>5</sup> hervorgeht.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Bloch/Ridgway/Nelson (1991), speziell zur Studie vgl. 447-451.

<sup>2</sup> Vgl. Goss, Jon (1993). *Goss* drückt diesen Zusammenhang wie folgt aus: "The shopping center appears to be everything that it is not. [...] The shopping center sells paradoxical experiences to its customers, who can safely experience danger, confront the Other as a familiar, be tourists without going on vacation, go to beach in the depths of winter, and be outside when be in" [Goss, Jon (1993), S. 40].

<sup>3</sup> Unter einem *Consumer Habitat* versteht man ein "physically circumscribed space where consumers are normally found" [Bloch/Ridgway/Nelson (1994), S. 25]. Dazu zählen wegen ihrer großen Anziehungskraft auf Konsumenten auch Shopping-Center.

<sup>4</sup> Vgl. Wakefield/Baker (1998), S. 5 ff.

<sup>5</sup> Der Konsument beurteilt das Shopping-Center anhand unterschiedlicher, die *Erlebniswerte* beeinflussenden Variablen, wobei unter einem Erlebniswert „ein subjektiv erlebter, durch die Kommunikation ... einer Einkaufsstätte vermittelter Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten“ [Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 116] verstanden wird. Die gefühlsorientierten Erlebnisse resultieren aus dem Erfahrungsumfeld des Konsumenten. Sie stehen in einer Beziehung zu seinem kulturellen Umfeld und dem zugrundeliegenden Lebensmuster [vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 116]. Sie äußern sich in solch extremen Empfindungen wie z.B. laut/leise oder grell/dezent.

<sup>6</sup> Im Hinblick auf ihre Arbeit über Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren sieht auch *Bastian* die *Centeratmosphäre* als ein Bestandteil des Konstruktes *Erlebnis* an [vgl. Bastian, Antje (1999), S. 98]. *Meffert* ermittelte anhand einer Faktorenanalyse fünf Faktoren, die den Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens prägen. Neben der Wettbewerbsstärke zählte die Erlebnisorientierung zu den wichtigsten Faktoren [Meffert, Heribert (1987), S. 17].

Das gesamte vom Shopping-Center gestaltete räumliche Umfeld stellt ein Netz, bestehend aus Erlebnisoptionen dar. Es ist darauf ausgerichtet, dem Konsumenten eine zum Erlebniskonsum animierende Atmosphäre zu vermitteln. Je höher die Qualität der vermittelten Atmosphäre vom Konsumenten eingestuft wird, desto größer wird die empfundene Attraktivität in bezug auf das Shopping-Center sein. Hinsichtlich ihrer Funktionalität müssen Shopping-Center dem Merkmal Centeratmosphäre nicht zuletzt deshalb eine hohe Bedeutung beimessen, weil bei der Gestaltung des Erlebnisraumes die Implementation von konfliktprovozierenden Aspekten die empfundene Centeratmosphäre und den Erlebniswert maßgeblich beeinflusst und damit die Attraktivität des Shopping-Centers in der Wahrnehmung des Konsumenten schmälert.<sup>1</sup>

#### **3.3.4.5 Der Centerservice: Der Serviceansatz und sein kulturspezifischer Rahmen**

Einzelhandelsbetriebe zeichnen sich durch eine spezifische Kombination bestehend aus Waren und Dienst- bzw. Serviceleistungen aus. Dies unterscheidet sie maßgeblich von produktionsorientierten Unternehmen.<sup>2</sup> Die Serviceleistungen bzw. die bezüglich ihres Inhaltes konkret gewählten Serviceansätze des Einzelhandels können einen primär sach-, also warenbezogenen Charakter haben oder alternativ dazu dem Konsumenten bewußt als eine zusätzliche, überwiegend fakultative Leistung, d.h. ohne Verpflichtung angeboten werden. Hinter dieser Angebotsform steht die Idee der Schaffung individueller Wettbewerbsvorteile<sup>3</sup> bzw. die Möglichkeit zur Differenzierung von der Konkurrenz im Vordergrund des Handelns. Aus dieser Perspektive ist die zusätzliche Serviceleistung ein strategischer Erfolgsfaktor des Einzelhandelsunternehmens.

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit der architektonischen Gestaltung des Shopping-Centers erläutert ein Beispiel aus Spanien den kulturspezifischen Hintergrund: "*Spain has three main cultural groups that don't necessarily get along. If you incorporate significant features from one culture into a project in another one, people can get quite upset*" [McKay, in McCloud, John (1998), S. 15].

<sup>2</sup> Vgl. Buddeberg, Hans (1959), S. 74 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Benkenstein/Forberger (2000), S. 309.



Idealerweise basiert das Konzept eines Shopping-Center auf einem absatzorientierten umfassenden, prozeßorientierten Serviceansatz. Dieser ist durch einen auf das gesamte Vermarktungskonzept bezogenen Serviceanspruch gegenüber dem Konsumenten gekennzeichnet und stellt ausdrücklich auf das integrierende Attraktivitätsmerkmal des *Convenience-Shopping* ab.

Hinter dem Begriff *Convenience* verbirgt sich eine betont kundenorientierte und auf die Annehmlichkeit des Einkaufs und Konsums abzielende Servicedimension.<sup>1</sup> Aufgrund der konzeptionell verankerten, in allen Bereichen angestrebten hohen Serviceintensität kann das Merkmal Service in bezug auf das Shopping-Center nicht als eine Sekundärleistung im Sinne einer Nutzenergänzung oder eines Nutzenszusatzes<sup>2</sup> für den Konsumenten betrachtet werden. Vielmehr stellt es eine charakteristische, das Shopping-Centerkonzept durchdringende, personen- bzw. konsumentenintegrierende Primärleistung dar. Das Merkmal Service ist aus dieser Perspektive als ein wesentliches Erfolgskriterium des Shopping-Centerkonzeptes zu sehen.

Um die Eigenschaften bzw. die Qualität des Serviceansatzes von Shopping-Centern hinsichtlich des Aspektes der Kulturspezifik überprüfen zu können, ist es sinnvoll, servicebezogene Merkmalskategorien zu schaffen. Das erscheint jedoch problematisch, da es sich um eine wenig transparente, intangible Größe handelt, die erst durch die subjektive Wahrnehmung bzw. das subjektive Erleben des Konsumenten eine Merkmalsbezogenheit annimmt.

Welche Merkmale konkret zur Operationalisierung der Qualität von Serviceleistungen in Verbindung zu bringen sind und wie Servicequalität gemessen werden kann, auf diese Fragestellungen geht der nachstehend auf das Shopping-Center transferierte *SERVEQUAL*-Ansatz<sup>3</sup> ein.

---

<sup>1</sup> *Convenience Stores* haben ihren Ursprung in den USA. Unter dieser Betriebsform sind sogenannte *Nachbarschaftsläden* zu verstehen, „die nach Standort und Angebot auf die Bequemlichkeit eines zeitlich flexibel wahrzunehmenden Einkaufs von kurzfristig unverzichtbaren Konsumgütern innerhalb des Einzugsgebietes der unmittelbaren Nachbarschaft abstell[en]“ [Geßner, Hans-Jürgen (2000d), o.S.].

<sup>2</sup> Vgl. Berekoven, Ludwig (1995), S. 164.

<sup>3</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985 und 1988).

Erlebte Qualitätsdimensionen	Inhaltliche Bedeutung für das Shopping-Center
Annehmlichkeit des <i>tangiblen</i> Umfeldes [tangibles]	Betrifft das gesamte räumliche, physische Umfeld einer Serviceleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Shopping-Centerraum (Verkaufsfläche, einschließlich Aufenthaltsfläche)</li> <li>- Centereinrichtung, -dekoration</li> <li>- Centerpersonal</li> </ul>
Verlässlichkeit [reliability]	Betrifft die Eignung des Centermanagements, die zugesicherte Serviceleistung zuverlässig einzulösen
Reagibilität [responsiveness]	Betrifft die Fähigkeit des Centermanagements, die Probleme und Erwartungen der Centerkonsumenten zu erkennen und schnell und bereitwillig auf diese problem-lösend zu reagieren
Leistungskompetenz [assurance]	Betrifft die Fähigkeit, durch das centerindividuelle <i>know-how</i> und die Umgangsformen aller am Shopping-Centerprozess beteiligten Personen, das Vertrauen der Konsumenten gegenüber der Shopping-Centerleistung zu wecken
Einfühlungsvermögen [empathy]	Betrifft das Verantwortungsbewußtsein und die Willigkeit des Centerpersonals, sich den speziellen Anliegen der Centerkonsumenten anzunehmen

*Abb. 3.3.4.5-1: Die fünf Dimensionen der Servicequalität und ihre inhaltliche Bedeutung für das Shopping-Center*  
*In Anlehnung an: Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 23*

Der Ansatz erlaubt die Messung der Qualitätswahrnehmung von Serviceleistungen durch den Konsumenten. Aufgrund theoretischer und empirischer Analysen wurden fünf relevante Dimensionen für das Merkmal Servicequalität abgeleitet.<sup>1</sup> Durch ihn sollen einerseits die Erwartungen der Konsumenten bezüglich der empfundenen Qualität gegenüber der angebotenen Serviceleistung ermittelt und andererseits die subjektiv wahrgenommene, erlebte Serviceleis-

---

<sup>1</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 21-23. Der Messung der Serviceleistung unterliegt ein Fragebogen mit 22 Punkten, von denen jeweils ein Teil einer bestimmten Qualitätsdimension zugeordnet ist [Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 38 ff.].

tung des Serviceanbieters hinterfragt werden.<sup>1</sup> Aus der Differenz zwischen erwarteter und erlebter Serviceleistung ergibt sich die Beurteilung der Serviceleistung durch den Konsumenten.<sup>2</sup> Die Abbildung zeigt fünf servicebezogene Qualitätsdimensionen und ihre für Shopping-Center inhaltliche Bedeutung.

Für das Centermanagement ist es von Relevanz, die tatsächlichen Konsumentenerwartungen zu erfassen, adäquat im Serviceansatz zu implementieren und umzusetzen. So kann eine mögliche Lücke<sup>3</sup> [gap] zwischen der vom Konsumenten erwarteten Serviceleistung und der vom Management wahrgenommenen Serviceleistung vermieden werden. Der Ansatz unterscheidet fünf unterschiedliche Ausprägungen der *gaps*, wobei das *gap* zwischen der vom Konsumenten erwarteten und letztlich wahrgenommenen Serviceleistung von den vier folgend aufgeführten abhängig ist<sup>4</sup>:

- (1) *Gap* zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management
- (2) *Gap* bezüglich der Umsetzung der Managementwahrnehmungen in Serviceelemente
- (3) *Gap* zwischen definiertem Serviceelement und umgesetztem Serviceelement
- (4) *Gap* zwischen erbrachter Serviceleistung und nach außen kommunizierter Serviceleistung

---

<sup>1</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 38 ff. So stellen die Autoren einerseits Fragen, die an die Erwartung appellieren (wie sollte etwas sein?) und andererseits Fragen, die an ein persönliches Erlebnis erinnern sollen (wie ist/war es?). Vgl. zu den Grenzen des SERVEQUAL-Ansatzes Hentschel, Bert (1990), S.230-240.

<sup>2</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 42.

<sup>3</sup> Unter einem *gap* verstehen die Autoren Diskrepanzen zwischen der vom Unternehmen dargebotenen Serviceleistung und der vom Konsumenten erwarteten Serviceleistung [vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44]. Zum *gap-Modell* der Servicequalität vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44.

<sup>4</sup> Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44. Vgl. auch die Darstellung von Hentschel, Bert (1994), S. 405-407.

Sämtliche, den *SERVEQUAL*-Ansatz erklärenden Dimensionen unterliegen einer Personen- und dadurch gleichsam einer Kulturgebundenheit. Die Integration des Konsumenten, seine Erwartung gegenüber einer Serviceleistung, das von ihm empfundene Serviceerlebnis und nicht zuletzt auch die Managementwahrnehmungen stehen in einer Beziehung zur räumlichen, gesellschaftlichen Ausgangssituation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im 2. Kapitel wurde unter Punkt 2.1.3, S 30 bereits darauf hingewiesen, daß das Empfinden eines Erlebnisses in einem engen Zusammenhang mit der Lebenswelt des Konsumenten steht, ein kultureller Zusammenhang zwischen dem subjektiv empfundenen Erlebnis und dem räumlichen Umfeld also existiert. Vgl. auch *Benkenstein/Forberger*, die unter Bezugnahme auf den *SERVEQUAL*-Ansatz die Bedeutung und den Einfluß emotionaler Erlebniswerte auf die Wahrnehmung von Servicequalität diskutieren [Benkenstein/Forberger (2000), S. 309-324].

## **4 Einordnung des Konsumraumes São Paulo in einen brasilianischen Kontext**

Relevante sozioökonomische, einzelhandelsbezogene Daten und generelle Aspekte des brasilianischen Shopping-Centersektors

### **4.1 Die Metropole São Paulo: Geographische Einordnung und Verdeutlichung sozioökonomischer Eckdaten**

„Entweder man entschlüsselt São Paulo oder es verschlingt einen.“<sup>1</sup> Dieser Satz trifft sicherlich auf viele *Megacities* der Welt zu. Jeder Großstadt liegt dessen ungeachtet ein individueller Entschlüsselungs-Kodex zugrunde, bestehend aus verschiedenen charakteristischen Eigenschaften. Im folgenden wird deshalb zunächst ein Rahmen, die spezifischen Grunddaten São Paulos erfassend, erstellt. Er soll der anschließenden Untersuchung als ein Orientierungsmaßstab dienen.

Die erste der nachstehend abgebildeten Karten informiert über die regionale Aufteilung Brasiliens. Das Land ist in fünf Regionen aufgliedert. Die zweite Karte zeigt speziell die südöstliche Region, der São Paulo zugeordnet werden kann. Die dritte Karte reflektiert die Aufteilung der Wirtschaftsmetropole bzw. des -raumes São Paulo [Região Metropolitana de São Paulo] in 39 separat verwaltete Bezirke.

Es kann davon ausgegangen werden, daß nahezu jeder zehnte Brasilianer im Großraum von São Paulo lebt: Die überwiegende Anzahl aller Brasilianer wohnt in Städten (80%)<sup>2</sup>. Davon leben 35 Millionen (1997) im Bundesstaat São Paulo [Estado de São Paulo]<sup>3</sup> und wiederum die Hälfte davon im Paulistaner Wirtschaftsraum, welcher zumeist als Grundlage statistischer Erfassungen verwendet wird. Der Zentrenbereich São Paulos, gleichzeitig ein selbständiger Bezirk, wird auf etwa zehn Millionen Menschen geschätzt.

---

<sup>1</sup> Im Volksmund bekannt als: "*Ou eu decifro São Paulo ou ela me devora*".

<sup>2</sup> Vgl. Weltentwicklungsbericht (1999/2000), S. 198.

<sup>3</sup> Die Stadt zählte um 1900 gerade einmal 239.820 Einwohner. Trotz der Volkszählung 1996 gibt es keine exakten Angaben über die heutige Einwohnerzahl São Paulos, was insbesondere mit der Zuwanderung von Migranten [clandestinos] aus dem armen und unterentwickelten Norden in die städtischen Elendsviertel [favelas] zu tun hat.

Die zuletzt abgebildete Karte vermittelt eine ungefähre Vorstellung über das Ausmaß der Stadt. São Paulo verkörpert für die meisten Brasilianer die Chance auf eine gut bezahlte Arbeit und wegen des reichhaltigen Warenangebotes auf eine gute Grundversorgung. Jahr für Jahr ziehen viele Menschen, besonders aus dem unterentwickelten Norden des Landes, in die Metropole, um Arbeit zu suchen und um so an dem Paulistaner Konsumraum aktiv partizipieren zu können.



*Abb. 4.1-1: Einteilung Brasiliens in fünf Regionen*



*Abb. 4.1-2: Der Südosten Brasiliens mit São Paulo*

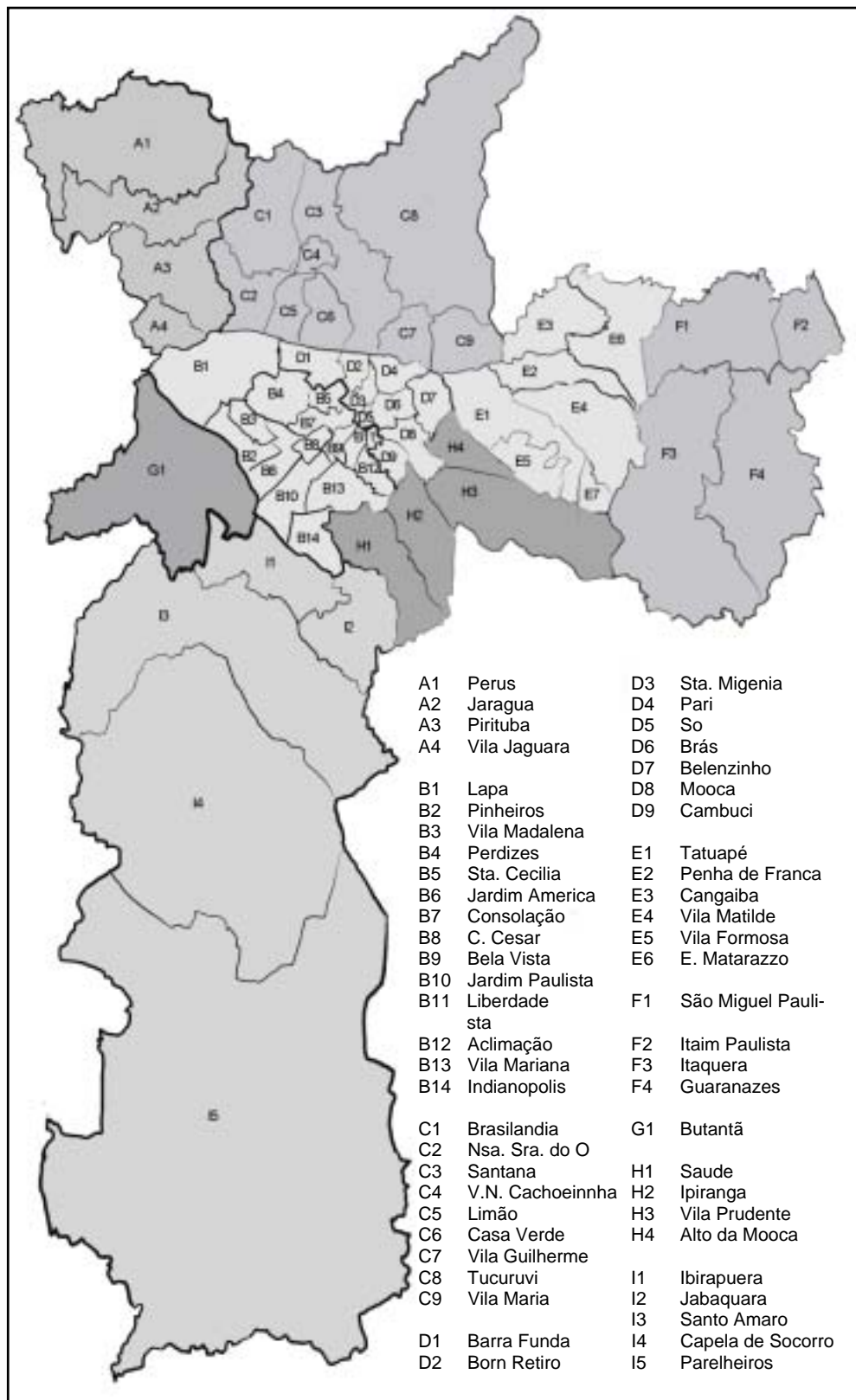


Abb. 4.1-3: Einteilung der Wirtschaftsmetropole bzw. des -raumes São Paulo in 39 Bezirke

Quelle: [www.emplasa.sp.gov.br](http://www.emplasa.sp.gov.br) (03.05.2000), S. 1

Im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Bedeutung ist São Paulo mit Abstand die größte und erfolgreichste Metropole Südamerikas. Sie ist Wiege und Motor der brasilianischen Industrie und des Dienstleistungs-, Finanz- und Mediensektors.<sup>1</sup> Etwa fünfzig Prozent des brasilianischen Bruttoninlandsproduktes werden allein in São Paulo erwirtschaftet. Der Dienstleistungssektor spielt heute in São Paulo eine, im Vergleich zum dominierenden Industriezweig, ebenfalls markante Rolle. Er ist im Gegensatz zur Industrie zu einem Garant in bezug auf die Schaffung von Arbeitsplätzen geworden.<sup>2</sup> In ihm findet sich auch der Shopping-Centersektor wieder.

Alterskategorie	1991	1996
	Basis: 15.444.941 Mio.	Basis: 16.683.234 Mio.
0-4	9,8	8,5
5-9	10,5	9,2
10-14	10,0	10,0
15-19	9,2	9,9
20-24	9,7	9,8
25-29	9,6	9,3
30-34	8,9	8,8
35-39	7,7	7,9
40-44	6,2	6,8
45-49	4,6	5,3
50-54	3,8	4,0
60-64	2,6	2,5
65-69	1,9	2,0
70-74	1,2	1,4
75 und älter	1,7	1,6

Tab. 4.1-1: Altersstruktur der Paulistaner Bevölkerung 1991 und 1996 (in Prozent). Quelle: [www.emplasa.sp.gov.br](http://www.emplasa.sp.gov.br), Tabelle V18: População Residente por Sexo, segundo os Grupos de idade: 1991-1996 (siehe Anhang A9)

Die Paulistaner Bevölkerung ist jung. Nahezu dreißig Prozent der Paulistaner sind zwischen fünfzehn und neunundzwanzig Jahre alt. Dies ist im Hinblick auf den hier behandelten Aspekt des Konsums von Bedeutung, da daß Konsumprofil durch das (durchschnittliche) Alter der Konsumenten geprägt wird.

<sup>1</sup> Der Anteil der Landwirtschaft am Bruttoninlandsprodukt Brasiliens betrug 1996 14,04%, der Anteil der Industrie 35,9% und der Anteil der Dienstleistungen am 50,2%.  
<sup>2</sup> Die *Struktur der Produktion Brasiliens* hat sich wie in vielen anderen entwickelnden Ländern in den letzten Jahren stark verändert: Landwirtschaft: 8% (1998) vs. 11% (1980); Industrie 36% (1998) vs. 44% (1980); verarbeitende Industrie 23% (1998) vs. 33% (1980); Dienstleistungssektor 56% (1998) vs. 45% (1980) [Weltentwicklungsbericht (2000), S. 298].



Hinsichtlich seiner ethnischen Vielfalt ist Brasilien ein sehr gemischtes Land. Es beheimatet Menschen der unterschiedlichsten Rassen, Religionen und damit auch Lebensformen. In der Metropole São Paulo ist der überwiegende Anteil der Bewohner europäischer Herkunft, wobei es einen wirtschaftlich bedeutenden Einfluß der japanischstämmigen Paulistaner gibt. Die Landessprache ist entgegen zu allen übrigen Ländern Lateinamerikas portugiesisch.

Brasilien kann wegen seiner außerordentlichen Kontraste, welche die einzelnen Bundesstaaten kennzeichnen, nicht per se beschrieben werden. In einer Studie aus dem Jahr 1979 wird die Situation wie folgt beschrieben: „*Extreme Gegensätze zwischen Nord und Süd, Stadt und Land, reich und arm, verunmöglichen generelle Aussagen über "das Brasilien", "den brasilianischen Markt" oder Konsumenten.*“<sup>1</sup> Wenngleich die genannten Gegensätze auch zwanzig Jahre nach der getroffenen Aussage zweifelsohne noch existieren, so wird – besonders vor dem hier betrachteten kulturraumspezifischen Hintergrund – dennoch unterstellt, daß generelle, *den brasilianischen Konsumenten* charakterisierende Aussagen denkbar sind.

In bezug auf die Situationsskizze darf nicht unerwähnt bleiben, daß sich besonders die Lebensbedingungen der ärmeren Schichten [pessoas de baixa renda] in den Großstädten, so auch in São Paulo, seit der Einführung des *Plano Real*<sup>2</sup> verbessert haben.<sup>3</sup> Etwa elf Prozent der Paulistaner Bevölkerung können der Kategorie mit einem niedrigem Einkommen zugeordnet werden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Neustadt, Peter (1979), S. 1.

<sup>2</sup> Im Juli 1994 wurde ein Plan zur Stabilisierung der brasilianischen Wirtschaft, vor allem aber der nationalen Währung, eingeführt [Plano Real]. Die Währungseinheit „*cruzeiro real*“ wurde ersetzt durch den „*real*“ und am US-Dollar orientiert [vgl. EIU (1999), S. 25]. Die Wirkung des wirtschaftlichen Reformplanes hat nachweislich und deutlich zur Verringerung der Armut innerhalb der brasilianischen Bevölkerung geführt [vgl. Bacha, Edmar L. (1997), S. 177-204; Fritz, Barbara (1995); Rocha, Sonia (2000) und Barros/Henriques/Mendoça (2000), S. 11-31].

<sup>3</sup> Vgl. Dantas, Vera (1995), S. X4 und Kopelman, Daphne (1995), S. X4.

<sup>4</sup> Secches, Paulo (1995), S. 25. Secches hat bereits lange vor der Einführung des neuen Währungsplanes darauf aufmerksam gemacht, daß der brasilianische Einzelhandel eine falsche Strategie angenommen hat, in der 85% der Brasilianer aus dem Konsumsektor ausgeschlossen sind, in: Petit, Tatiana (1991). S. 13 B.

<b>Einwohnerzahl São Paulos (SP) (1997/1998)<sup>1</sup></b> Bundesstaat SP Wirtschaftsraum SP Stadtzentrum SP	35 Mio. 17 Mio. etwa 10 Mio. (1998) <sup>2</sup>
<b>Anzahl der 15-29 jährigen Paulistaner</b>	30% (etwa 5. Mio.)
<b>Pro-Kopf-Einkommen in SP</b> Basis: 4.653.683 private Haushalte (1998) <sup>3</sup> : Mindestlöhne <sup>4</sup> [s.m.=salário mínimo]	
1 s.m.	117.096
1-2 s.m.	201.245
2-3 s.m.	314.009
3-5 s.m.	804.104
5-10 s.m.	1.309.782
10-20 s.m.	849.019
> 20 s.m.	668.776
<b>Jahreseinkommen pro Kopf SP<sup>5</sup></b>	6.224 R\$ (1996)
<b>Arbeitslosigkeit in SP</b>	20,6% (1998)
<b>Bruttoinlandsprodukt<sup>6</sup> São Paulo</b> zum Vgl.: Brasilien	<b>282 Mrd. US\$ (1998)</b> 901 Mrd. US\$ (1998)
<b>Inflation Wirtschaftsraum SP</b>	Schwellenwert: 2,7% (1998) -1,79% (1998) <sup>7</sup>
<b>Konsum</b>	60% des Gesamtkonsums entfallen auf São Paulo
<b>Einzelhandelsumsatz im Wirtschaftsraum SP am Gesamtumsatz des brasilianischen Einzelhandels</b>	etwa 35%

Tab. 4.1-2: Relevante sozioökonomische Eckdaten der Metropole São Paulo

<sup>1</sup> PNAD (1998), o.S und Generalkonsulat (1999), S. 1.

<sup>2</sup> PNAD (1998), o.S und Generalkonsulat (1999), S. 1.

<sup>3</sup> PNAD (1998a), o.S.

<sup>4</sup> Ein Mindestlohn betrug im Mai 1999 136 R\$ [Institut für Brasilienkunde (1999), S. 2]. 1 US\$ hatte im September 1999 einen Gegenwert von etwa 1,93 R\$ bzw. 1 DM entsprach etwa 1,04 R\$. Der Mindestlohn wurde im Rahmen des Stabilisierungsprogrammes der brasilianischen Regierung 1994 als ein Mittel zur Intervention auf dem Arbeitsmarkt und zur Verminderung Armut unter der brasilianischen Bevölkerung eingeführt. Foguel/Corseuil/Barros/Leite haben, bezogen auf die Paulistaner Metropole anhand einer Studie bewiesen, daß die Einführung eines Mindestlohnes für diesen Raum positive Effekte gezeigt hat, deshalb aber nicht von einem generalisierenden Effekt ausgegangen werden kann [Foguel/Corseuil/Barros/Leite (2000), S. 1-17].

<sup>5</sup> Generalkonsulat São Paulo (1999), S. 1.

<sup>6</sup> Generalkonsulat São Paulo (1999), S. 1.

<sup>7</sup> Generalkonsulat São Paulo (1999), S. 2.

#### 4.2 **Hintergründe der Paulistaner Einzelhandelsstruktur: Zum spezifischen Einfluß des Warenhauses und des Supermarktes auf die Entwicklung des Paulistaner Shopping-Centers**

Die Gegebenheiten des Paulistaner Einzelhandels stellen eine eigene Kategorie dar. Die Organisation für eine derartig große Anzahl von potentiellen Konsumenten ist eine immense Herausforderung und gleichsam eine Chance für den Einzelhandelssektor. Nicht allein die Größe des Konsumraumes, sondern auch die unterschiedlichen sozialen Lebensbedingungen und Einkommenssituationen der Paulistaner Bevölkerungsschichten, mit zum Teil extremen Abweichungen, verlangen vom Einzelhandel eine im Vergleich zu anderen Konsumräumen überdurchschnittliche Flexibilität hinsichtlich ihrer Betriebsformengestaltung.

Die Paulistaner Verhältnisse des Einzelhandelssektors lassen sich vor dem speziellen gesellschaftlichen Hintergrund nicht auf eine deutsche, europäische oder US-amerikanische Situation übertragen.<sup>1</sup> Die Aussage von *Bromley* unterstreicht in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, den Mangel an Sachkenntnissen über die Einzelhandelslandschaften des lateinamerikanischen Kontinentes durch empirische Arbeiten entgegenzuwirken: "*Limited knowledge of the retail environment of the Latin American City and the inevitable variation between cities dictate that generalisation is tentative. An understanding of retail space within the Latin American city is most usefully approached from an historical perspective.*"<sup>2</sup> Aus diesem Blickwinkel erscheint es im Vorfeld der Untersuchung sinnvoll und notwendig, eine Verständnisgrundlage bzw. Ausgangssituation im Hinblick auf die Paulistaner Einzelhandelslandschaft zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit einer Untersuchung des lateinamerikanischen Einzelhandelsraumes stellt *Bromley* zum Thema der Vergleichbarkeit ergänzend fest: "*The retail literatures for the more developed and the less developed worlds remain essentially distinct, despite growing evidence of global convergence. [...] In the less developed world, although research on the new retail forms is relatively limited*" [*Bromley, Rosemary D.F. (1998), S. 2*].

<sup>2</sup> *Bromely, Rosemary D.F. (1998), S. 3-4.*

Mit Hilfe von Daten und aktuellen Beispielen wird ein Rahmen entworfen, der einen Einblick in wesentliche, das heißt prägende Entstehungs- und Entwicklungsmomente des Paulistaner Einzelhandels bis hin zum Aufkommen des ersten Shopping-Centers in São Paulo gewährt.

#### **4.2.1 Der traditionelle Paulistaner Einzelhandel: Wichtige Phasen der Entstehung**

Die Entwicklung des Paulistaner Einzelhandels läßt sich vereinfacht in zwei Schritte unterteilen. Der erste kann als der vom traditionellen Einzelhandel mit Bedienungsform [lojas tradicionais] zur Selbstbedienung [auto serviço] charakterisiert werden. Das Aufkommen des Supermarktes hat einen erheblichen Einfluß darauf genommen. Der zweite Schritt wird als jener vom Warenhaus zum Shopping-Center bezeichnet.

Bis in die achtziger Jahre konzentrierte sich der Paulistaner Einzelhandel als ein gesellschaftliches Element in seiner Funktion als Versorger und Dienstleister auf drei traditionelle Stadtteile (Pinheiros, Jardim Paulista, Jardim Europa). Bis zu diesem Zeitpunkt, waren besonders diese Einkaufsstraßen „soziale und kulturelle Bezugspunkte des damaligen Lebens.“<sup>1</sup>

##### **4.2.1.1 Zur Bedeutung der Rua Augusta und Paulistaner Straßen mit Angebotsakkumulationen**

Die *Rua Augusta* im *Jardim Europa*, einst die Einkaufsstraße für Mode, gründete bereits 1965 eine unabhängige Händlervereinigung [Associação das lojistas da Rua Augusta], die sich aktiv um die Vermarktung der Straße als Einzelhandelseinheit kümmerte. Sie wurde zur Fußgängerzone und war vollständig mit einem roten Teppich bedeckt. Im Mittelpunkt der Straße befand sich ein Markt. So wird bis zum jetzigen Zeitpunkt behauptet, daß diese Straße und nicht etwa das Warenhaus der tatsächliche Ausgangspunkt für die Entwicklung des Paulistaner Shopping-Centers war.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mantovani, Marina (2000), S. 10.

<sup>2</sup> Sallum, Claudio (30.10.1995).

Bis heute gibt es in São Paulo Straßenzüge, die sich auf das Angebot nur eines Produktzweiges spezialisiert haben. So findet man Akkumulationen von Elektroartikelanbietern, Schuhhändlern, Hochzeitsmoden- und Möbelgeschäften. Ein Grund für ihre nachhaltige Attraktivität ist, daß sie durch ihren gemeinsamen, für Paulistaner Verhältnisse zentralen Standort, eine gefestigte Position innerhalb einer sich unaufhaltsam in alle Richtungen ausdehnenden Stadt geschaffen haben.

#### 4.2.1.2 Die Rolle der *Atacistas* und Importeure

Kleine, unabhängige, manchmal auch zu Einzelhandelsgruppen zusammengeschlossene Geschäftsbetreiber [atacistas] prägten bis in die achtziger Jahre hinein den Paulistaner Einzelhandel. Sie entstanden ohne eine Koordination und stadtplanerische Kriterien, sondern vielmehr aus spontanen, Rendite versprechenden Situationen heraus.<sup>1</sup> Daneben existierte eine zweite Gruppe, die der Importeure von Handelswaren. Diese hatte in der vormals bewußt nach außen abgeschlossenen brasilianischen Ökonomie, die die Entwicklung eigener Technologien, Industrie- und Konsumprodukte nachhaltig fördern sollte<sup>2</sup>, an Bedeutung gewonnen: Durch Maßnahmen im Rahmen der Exportförderungspolitik, wie etwa außerordentliche Importzölle und gleichermaßen Importverbote, entstand ein erhöhter Konsumanreiz in bezug auf ausländische Güter. Diese Versorgungs- und Bedürfnislücke nutzten die Importeure, die gleichsam eine Einzelhändlerrolle übernahmen, d.h. ihre Importware direkt an den Endverbraucher veräußerten. Obwohl die Phase der räumlichen Abschottung abgeschlossen ist, haben Importprodukte nach wie vor eine besondere Stellung innerhalb

---

<sup>1</sup> Vgl. Psillakis, Homero M (1984), S. 1. Vor diesem Hintergrund unterstreicht auch Silberfeld, daß „der brasilianische Einzelhandel schon immer sehr rentabel, aber bis vor wenigen Jahren keineswegs einen wirklich professionellen Charakter hatte. Eine begründbare Preisbildung hat es nicht gegeben, auch fehlte es an Marktwissen“ [Gespräch mit Silberfeld, Jean-Claude E. (28.09.1995)].

<sup>2</sup> Brasilien verfolgte, beginnend mit den Siebzigerjahren, konsequent das Ziel der Importsubstitution, bei dem es generell darum geht, importabhängige Güter durch Eigenproduktion zu ersetzen [inward-oriented-strategy] und damit die Industrialisierung und ökonomische Modernisierung eines Landes voranzutreiben bzw. die Importabhängigkeit zu verringern [vgl. Knight, Peter T. (1989), S: 42. Zum nach innengerichteten Industrialisierungsansatz und seinen Umsetzungsmöglichkeiten vgl. den Artikel von Belassa, Bela (1989), S. 394-400].

der angebotenen Warengruppen und werden in nahezu jedem Sortiment besonders markiert mit dem Wort *importado*.

#### **4.2.1.3 Zur Einführung der Selbstbedienung**

Die zunehmende Bedeutung São Paulos als Industrie- und Dienstleistungsmetropole hat zu einem hohen Bevölkerungszuwachs geführt. Dem Anstieg und der massiven strukturellen Veränderung der Stadt waren die traditionellen Geschäfte aufgrund ihrer ineffizienten, unprofessionellen, zu wenig dynamischen Arbeitsweise nicht mehr gewachsen. Aus dieser Situation entstand der konkrete Bedarf nach neuen Einzelhandelstechnologien und Angebotsformen. Die Einführung der Selbstbedienung durch die nationale Gruppe *Lojas Americanas* Ende der fünfziger Jahre kann als ein Lösungsansatz für die stadt- und bevölkerungsbezogene Expansion gesehen werden. Damit wurde der Beginn einer neuen Einzelhandelsperiode eingeleitet. Die *Lojas Americanas* dienten später im ersten Shopping-Center Brasiliens und São Paulos als Anker.

Das Verhältnis zwischen traditionellem und Selbstbedienungseinzelhandel ist seit Jahren unverändert. Der überproportional hohe Anteil am traditionellen Einzelhandel läßt darauf schließen, daß kleine autonome Geschäfte für eine Vielzahl an Paulistanern trotz der veränderten räumlichen Rahmenbedingungen eine Existenzquelle darstellen. Sie sind für einen bestimmten Anteil der Bevölkerung ein Ort der Versorgung mit Gütern vor allem des täglichen Bedarfs. Analysiert man dagegen das Verhältnis der Umsätze beider genannten Kategorien, dann entfallen auf die Kategorie der Selbstbedienung mehr als neunzig Prozent der gesamten Umsätze. Für die Zukunft ist mit einer weiteren Steigerung zu rechnen. Es kann konstatiert werden, daß die traditionellen Paulistaner Einzelhandelsgeschäfte im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Ertragskraft keine wesentliche Rolle (mehr) spielen, wohl aber in bezug auf ihre Bedeutung als Existenzgrundlage und als ein Ort der Versorgung für viele Paulistaner.

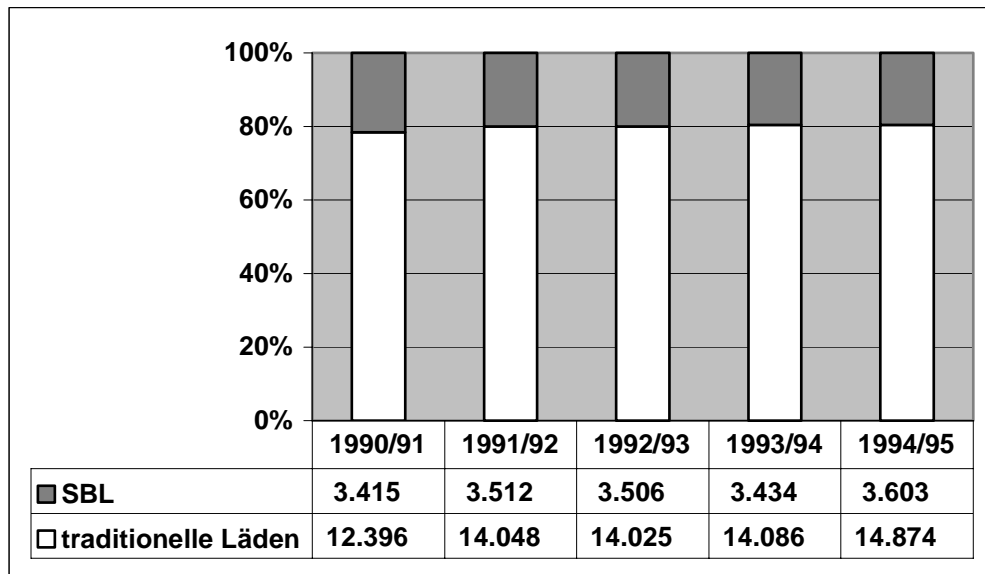


Abb. 4.2.1.3-1: Darstellung des Verhältnisses traditioneller Paulistaner Einzelhandelsgeschäfte zum System der Selbstbedienungsläden (SBL)

Quelle: Informationsblatt der FGV, zit. nach Einzelhandelsverband SP [Associação de Lojistas de Shopping do Estado de São Paulo-ALSHOP]

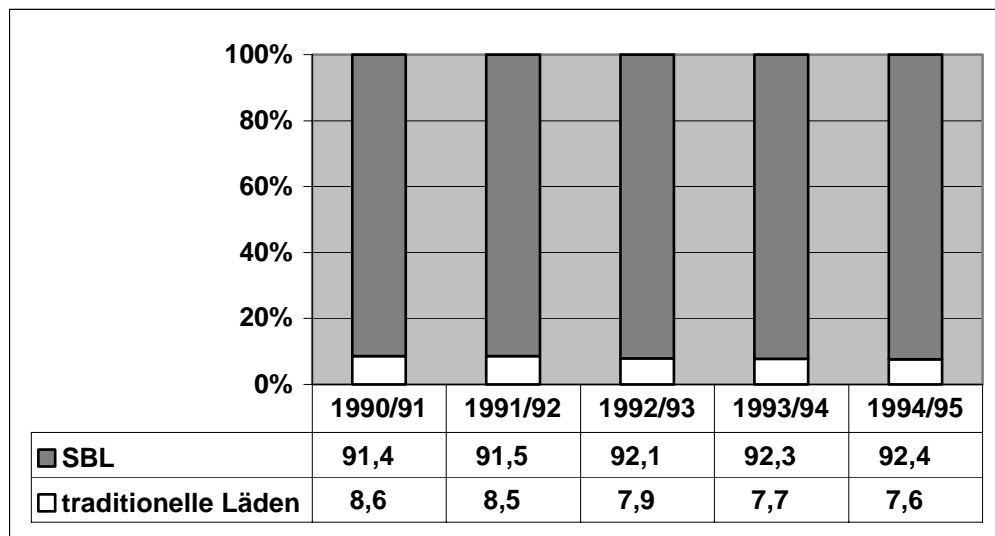


Abb. 4.2.1.3-2: Darstellung des Umsatzvolumens traditioneller Einzelhandel vs. Selbstbedienungsläden

Quelle: Informationsblatt der FGV, zit. nach Einzelhandelsverband SP [Associação de Lojistas de Shopping do Estado de São Paulo-ALSHOP]

#### 4.2.2 Der brasilianische Warenhaussektor: Die Bedeutung des Warenhauses für den Paulistaner Konsumraum

Selten wird im Zusammenhang mit der Entstehungsgeschichte des brasilianischen Shopping-Centers auf die Schlüsselrolle des Warenhauses [loja de departamento] verwiesen. Agierten brasilianische Warenhäuser zunächst bis in die achtziger Jahre hinein unabhängig, so können sie heute als ein wichtiges Element des Shopping-Centererfolges verstanden werden. In diesem Kontext sind besonders die folgenden nationalen und internationalen Unternehmen hervorzuheben: *Lojas Americanas*, *Mappin*, *Mesbla*, *Sloper*, *Casa Alemã* und nicht zuletzt *Sears Roebuck, S.A.*

Das erste Warenhaus, das *Mappin*, wurde 1913 von den Briten *Walter und John Mappin* im historischen Zentrum São Paulos eröffnet. Die Metropole zählte damals etwa 250.000 Einwohner. Wie auch die nachfolgenden Warenhäuser, orientierte sich das *Mappin* an den, aus der goldenen Kaffeezeit<sup>1</sup> hervorgegangenen wohlhabenden Paulistanern. Es bot diesen neben einem exklusiven, vielseitigen und mehrheitlich importierten Sortiment, eine Angebotsform mit einer ungewohnt großen Verkaufsfläche und einer neuen, europäisch orientierten Verkaufsatmosphäre und Warenpräsentation (Schaufenster) an.<sup>2</sup>

In den fünfziger Jahren wurde die "englische Epoche" des *Mappin* durch den Rücktritt der Gründer beendet. Das Warenhaus trat in eine Umstrukturierungsphase unter einem brasilianischen Management. Die Phase beinhaltete vor allem die Besinnung auf lokale Gegebenheiten, d.h., die Warenhäuser wurden im Hinblick auf ihr Ausmaß an Integration bezogen auf den Kulturraum Brasilien hin überprüft. In diesem Zusammenhang wurde ein neuer Managementansatz gewählt, der konkret die lokalen Bedürfnisse zu berücksichtigen versuchte. Dies galt auch für das Sortiment. Die Maßnahmen wurden unter dem Begriff

---

<sup>1</sup> Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte die Kaffeeproduktion und der –export ihre Hochzeit. Aus diesen Jahren stammt der Begriff des brasilianischen Kaffeebarons.

<sup>2</sup> Vgl. Mappin (2001), S. 1. Seit den vierziger Jahren heißt das *Mappin* offiziell *Casa Anglo-Americana*.



*Brasilianisierung* des Warenhauskonzeptes [abrasileiramento<sup>1</sup>] gefaßt, womit auch auf die Veränderung der brasilianischen Unternehmenskultur hingewiesen werden sollte.

Mit dem Markteintritt der US-amerikanischen Unternehmensgruppe *Sears Roebuck S.A.* erfolgten in den fünfziger Jahren für den brasilianischen Einzelhandel wichtige Technologietransfers und ein Richtungswechsel vom europäischen Vorbild zu einer US-amerikanisch geprägten Orientierung.<sup>2</sup> *Sears* ermöglichte durch das Einbringen spezifischen Einzelhandels-*know-hows* den Aufbau einer nationalen Einzelhandelsstruktur. Dies führte letztlich dazu, daß das Engagement der *Sears*-Gruppe auf dem brasilianischen Markt 1991 eingestellt wurde.<sup>3</sup> Nahezu alle noch verbliebenen Warenhausgruppen befinden sich seit den achtziger Jahren in einem, ähnlich dem Beispiel *Mappin*, Prozeß der Sanierung, Umstrukturierung und Neupositionierung.<sup>4</sup> Wenn hier von Neupositionierung gesprochen wird, dann hauptsächlich deshalb, weil sich die Bedeutung des Warenhauses damit verlagert hat. Man findet das Einzelhandelsformat heute überwiegend in Verbindung mit anderen Betriebsformen. Das bedeutet, die brasilianischen Warenhausgruppen haben aufgrund oder zugunsten der Entstehung des Shopping-Centers Schritt für Schritt, besonders mit dem Beginn der neunziger Jahre ihre Selbständigkeit aufgegeben.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Mappin (2001), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Psillakis, Homero M. (1984), S. 7.

<sup>3</sup> Heute kann man *Sears*-Produkte aus einem Katalog bestellen.

<sup>4</sup> Der Attraktivitätsverlust der Warenhäuser als Angebotsform der brasilianischen Einzelhandelslandschaft ist auch auf die Vernachlässigung der konzeptionellen Seite des Warenhauses zurückzuführen. Neue Anforderungen seitens der Wirtschaft und des Konsumenten konnten nicht erfolgreich in das alte, überreife und erstarrte brasilianische Warenhauskonzept integriert werden. Hierbei spielen besonders die Abwertung des *Real* und die Rezessionstendenzen eine gewichtige Rolle wie auch veränderte Nachfragebedingungen als nicht zuletzt wichtige Veränderungen im Bereich der Informationstechnologie. [vgl. o.V. 06.04.1999), S. 1 und o.V. (04/1996), S. 1-6].

<sup>5</sup> Neben der Integration von Warenhäusern in Shopping-Center stellt das folgenden Beispiel eine weitere Alternative zur Stärkung des Formates dar: Das Warenhaus *Mappin* wurde mit einem Supermarkt kombiniert. Auf diese Weise hat die Gruppe *Pão de Açúcar* in São Paulo bislang zwei traditionelle Standorte und Gebäude der Gruppe *Mappin* erfolgreich umgestaltet [vgl. Reuters (27.11.1999), S. 1].

Seit 1991 strebt die Warenhauskette *Mappin* verstärkt danach, sich als Leitbetrieb in Paulistaner Shopping-Center zu integrieren. Gemeinsam mit den Warenhausgruppen *Mesbla* und *Lojas Americanas* stellt es in mehr als hundert Shopping-Centern in São Paulo sowie Rio de Janeiro einen wichtigen Magneten dar.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund kann vermutet werden, daß unter dem starken Druck der Paulistaner Shopping-Centerindustrie eine effiziente und zugleich kundenadäquate Reorganisation des Warenhauses stattfinden wird.<sup>2</sup> Auf eine positive Wirkung der Verbindung Warenhaus/Shopping-Center lassen auch die Zahlen über Wachstum und Umsatzsteigerung der brasilianischen Warenhäuser schließen.<sup>3</sup>

#### **4.2.3 Der brasilianische Supermarktsektor: Die Bedeutung des Supermarktes für den Paulistaner Konsumraum**

Hinsichtlich des brasilianischen Supermarktes stellt sich die Situation abweichend von der des Warenhauses dar. Supermärkte und kleinflächigere Lebensmittelläden konzentrieren fünfzig Prozent des gesamten brasilianischen Einzelhandelsumsatzes auf sich (1999). Das entspricht einer Größenordnung von etwa 60,1 Mrd. R\$<sup>4</sup>, wobei den kleinflächigen Lebensmittelgeschäften eine nur geringe Bedeutung hinsichtlich der genannten Größe beigemessen werden kann.<sup>5</sup> An Gütern des kurzfristigen täglichen Bedarfs gehen 85 Prozent durch die Kassen der Supermärkte.<sup>6</sup> Die Zahlen heben die Kompetenz und Akzeptanz der Angebotform für bzw. durch den brasilianischen Konsumenten hervor.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (04/1996), S. 3.

<sup>2</sup> Besonders im Fall der beiden angeschlagenen Unternehmensgruppen *Mesbla* und *Mappin* hofft man von Seiten der Paulistaner Shopping-Centerbetreiber auf einen europäischen Einstieg (Spanien, Italien oder Frankreich) [vgl. 06.04.1999], S. 1-2].

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (04/1996), S. 2-3.

<sup>4</sup> Vgl. Abras (2001), S. 1. *Degen/Valentti* haben eine, stark von den Angaben der *Abras* abweichende Umsatzzahl ermittelt (110Mrd.R\$). In diesem Fall mag es sich um eine noch nicht bestätigte, geschätzte Angabe der *Abras* gehandelt haben [vgl. *Degen/Valentti* (1999), S. 10 bzw. 11].

<sup>5</sup> Vgl. Punkt 4.2.1.3, Abb. 4.2.1.3-2, S. 158.

<sup>6</sup> Brasilianische Supermärkte zeichnen sich dadurch aus, daß sie neben eigenen Waren aus dem *food- und non-food*-Bereich zusätzliche Dienstleistungen auf ihrer Geschäftsfläche anbieten. So findet man fast immer eine Apotheke (68%), eine Bank oder Post (42%), oftmals auch eine Reinigung (19%) oder eine Videovermietung (26%) im Supermarkt [vgl. *Degen/Valentti* (1999), S. 14].

Bei Betrachtung des Verhältnisses von inländischen und direkten ausländischen Investitionen kann festgestellt werden, daß der Anteil an ausländischem Kapital, das in den brasilianischen Supermarkt-Sektor investiert wurde, eine europäische Dominanz gegenüber dem Investitionsengagement US-amerikanischer Unternehmen aufzeigt. Eine Begründung für dieses Verhältnis liegt teilweise im Erfolg des Transfers bestimmter Einzelhandelsformate, etwa des *Hypermarkt*-Konzeptes, dessen erfolgreiche europäische Version sich im Gegensatz zu der US-amerikanischen im brasilianischen Konsumraum durchsetzen konnte.

Trotz der stärkeren europäischen Ausrichtung, hat die Einführung des *Hypermarkt*-Konzeptes durch die US-Gruppe *Wal Mart* zu einem Wandel der brasilianischen Einzelhandelsstruktur geführt. Durch den Konzeptimport wurden parallel innovative Technologien in den Paulistaner Konsumraum eingeführt.

Der Auftritt der *Wal-Mart*-Gruppe gab jedoch zunächst Anlaß zu der Vermutung, daß die Bedeutung kulturgebundener Konsummustererelemente unterschätzt worden war.<sup>1</sup>

Das US-amerikanische Management bestätigte, daß es bei seinem Raumeintritt (1995) nur ein geringes Interesse für die lokalen Gegebenheiten hatte. Die brasilianische Wettbewerbskraft war unterbewertet und die Konsummusterinhalte

---

<sup>1</sup> Das amerikanisch geschulte Management wurde nicht nur von der Angewohnheit des Paulistaners überrascht, frische Produkte den bereits fertig verpackten vorzuziehen. Daß Paulistaner häufig an Wochenenden einkaufen - und dann stets große Volumen, war ebenso nicht vom Management kalkuliert wurden. Das typische Aneinanderketten von drei Einkaufswagen zur Beförderung aller Waren zur Kasse erzwang letztlich kostenintensive Umgestaltungen der Ladeneinrichtung, da weder die Kasseneinfahrten noch die individuellen Wege der Ladenführung für diese Art des Einkaufs geeignet waren. Ein weiteres Problem ergab sich schließlich aus der Disproportionalität zwischen der Höhe der Einkaufswagen und der durchschnittlichen Größe des Brasilianers [vgl. *Wal-Mart* (1998), S. 1-2]. Negativ wirkte sich zusätzlich ein Fehler in der Warenlogistik aus, „*ein Gebiet, in dem Wal-Mart weltweit führend ist*“ [md (1997), S. 36]. Da die brasilianischen Lieferanten über keine Systeme zum elektronischen Datenaustausch verfügten, konnte ein *just-in-time*-Belieferungsprogramm nicht zur Anwendung kommen. Für *Wal-Mart* führte dieses Problem zu einem zu großen Lagerbestand [vgl. md (1997), S. 36].

nicht analysiert worden.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang attestiert der brasilianische Besitzer einer Einzelhandelskette<sup>2</sup>, die einen wichtigen Anker brasilianischer Shopping-Center darstellt, daß die Anpassung der Konzepte ausländischer Investoren an die kulturellen Gegebenheiten Brasiliens eine Grundvoraussetzung für den Erfolg im Lande ist, dies aber viel zu häufig ignoriert wird. Er umschreibt den Prozeß der Adaptation mit den Worten „*Tropikalisierung der Einzelhandelskonzepte*“ [“*tropicalização do conceito das lojas*”<sup>3</sup>].

Für brasilianische Shopping-Center ist der Supermarktsektor unter zwei unterschiedlichen Gesichtspunkten relevant. Zum einen ist er für den brasilianischen Einzelhandel ein Barometer hinsichtlich der Inflation bzw. der Preisstabilität, da an der Preisbildung des Sektors die Entwicklung der Inflation transparent wird. Eine inflationsbedingte Unter- bzw. Nichtversorgung der brasilianischen Konsumenten mit Gütern des täglichen Bedarfs führt zu Umsatzverlusten der Geschäftsbetreiber in Shopping-Centern, weil der Konsument zunächst versuchen wird, seine existenzbedingte Grundversorgung zu realisieren. Insofern besteht eine Folgebeziehung zwischen dem Shopping-Center- und dem Supermarktsektor. Zum anderen fungieren viele Supermärkte als ein wichtiger Bestandteil der Geschäftsstruktur von Shopping-Centern. Ihnen kann eine Leitfunktion in bezug auf das Shopping-Center unterstellt werden. Sie sind in vielen Fällen der Grund für den Besuch eines Shopping-Centers, an den sich ein Spaziergang durch das gesamte Shopping-Center anschließt.<sup>4</sup> Supermärkte sind demnach als ein Attraktivitätsfaktor für brasilianische Shopping-Center zu werten.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (10.08.1997), S. 1, Wal-Mart (1997), S. 1. Daß der Raumeintritt letztlich gelungen ist, liegt, aus der Perspektive der Unternehmensgruppe, an den folgenden drei Aspekten: (1) Anpassung an lokale Gegebenheiten (2) neue Konzeptelemente ausprobieren (3) von Fehlern lernen [Wal-Mart (1998), S. 1]. Im Hinblick auf die amerikanische Unterpräsenz kann davon ausgegangen werden, daß besonders durch eine Unternehmensgruppe wie *Wal-Mart* weitere neue Formate in den brasilianischen Markt eingeführt werden, so die *24-hour-stores* [vgl. Degen/Valentti (1999), S. 16].

<sup>2</sup> Vgl. ABRASCE (2000), S. 1. Die Kette heißt Renner und ist inzwischen in US-amerikanischen Besitz übergegangen.

<sup>3</sup> ABRASCE (2000), S. 1.

<sup>4</sup> Foganholo, Eugênio (31.10.1995); Sallum, Claudio Nabih (30.10.1995); Souza Pereira, Eleonora (06.11.1995).

Die nachstehenden Tabellen informieren über die Anzahl von Supermärkten in Brasilien und São Paulo. In diesem Rahmen kann besonders die Chance der Angebotsformen *Hypermarkt* und *Supercenter*<sup>1</sup>, sich in den kommenden Jahren als potentielle Geschäftseinheit innerhalb von Paulistaner Shopping-Centern zu profilieren, als aussichtsreich bewertet werden.

<b>Supermärkte qm</b>	<b>Anzahl</b>
Supermärkte 300 bis 1500qm	1.131 (3.559 in Brasilien)
Supermärkte 1501 bis 3000qm	156 (581 in Brasilien)
Supermärkte 3001 bis 5000qm	68 (179 in Brasilien)
> 5000qm (Hypermarkt)	40 (132 in Brasilien)

Tab. 4.2.3-1: Anzahl Paulistaner Super- bzw. Hypermärkte  
Quelle: IBGE (1998)

Der Konzentrationsprozeß innerhalb der Supermarktbranche hat dazu geführt, daß die fünf größten Betreiber 33 Prozent des brasilianischen Marktes auf sich beziehen. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen.<sup>2</sup> Darüber hinaus ist der Umsatzanteil der unabhängigen Geschäfte innerhalb Branche seit 1988 ständig zurückgegangen, wobei die Anzahl an Läden gleichzeitig gestiegen ist. Diese Situation ist vergleichbar mit dem Verhältnis der Selbstbedienungsläden zur Anzahl der traditionellen Geschäfte. Der zu beobachtende Konzentrationsprozeß der Branche besitzt eine außerordentliche Dynamik. Zwischen 1988 und 1998 reduzierte sich der Anteil an Supermarktketten an der Gesamtzahl der Supermärkte um mehr als die Hälfte, während der Umsatz im gleichen Zeitraum deutlich stieg.

<sup>1</sup> *Supercenter* bieten Nahrungsmittel und andere Güter [general merchandise + grocery area] auf einer Geschäftsfläche von mindestens 200.000qm (USA) an und ersetzen damit herkömmliche Discountmärkte.

<sup>2</sup> So hat die Gruppe *Carrefour* bereits mitgeteilt, daß sie weiterhin am Kauf bestimmter, in ihr Konzept passender Ketten interessiert sei [vgl. Mattos, Adriana (1999), S. A1].

	Anzahl der Geschäfte insgesamt	Supermarktketten Anteil		Unabhängige Geschäfte Anteil	
		an der Gesamtzahl	am Umsatz	an der Gesamtzahl	am Umsatz
1988	28.959	18,9	51,4	81,1	48,6
1995	41.840	9,3	52,5	90,7	47,5
1996	43.763	9,1	52,8	90,9	47,2
1997	47.847	8,6	53,1	91,4	46,9
1998	51.502	8,1	55,2	91,9	44,8
1999	55.313	-	-	-	-

Tab. 4.2.3-2: Anzahl der brasilianischen Supermarktketten und der unabhängigen Geschäfte an der Gesamtzahl der Einzelhandelsgeschäfte, ausgedrückt in Prozent

Quelle: Degen/Valentti (1999), S. 16 (bis 1996); Abras (2001), S. 1 (ab 1997), S. 1

#### 4.2.4 Das sonstige einzelhandelrelevante Paulistaner Umfeld: Der informelle Sektor in São Paulo

Um die Relevanz des Paulistaner Shopping-Centers und seine Funktion(en) innerhalb des Konsumraumes verstehen zu können, ist es entscheidend, sämtliche einzelhandelbezogene Facetten des Raumes darzustellen. Im folgenden soll deshalb auf den informellen Sektor [economia clandestina]<sup>1</sup> und seine Funktionalität in bezug auf den Paulistaner Konsumraum eingegangen werden.

Innerhalb des Gebietes der nicht-agglomerierten Formen des Paulistaner Einzelhandels ist vor dem Hintergrund des veränderten, beständigeren und nach außen hin offenen Wirtschaftsklimas sowohl eine Festigung des informellen Sektors und eine Belebung des Bereiches der unabhängigen Kleinst-

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 1, Punkt 1.2.3, S. 15. Dem Begriff informeller Sektor sollen hier in erweiterter Form alle Personen und Tätigkeiten zugeordnet werden, die sich außerhalb des geregelten und von Gesetzen gekennzeichneten wirtschaftlichen Geschehens befinden und in keiner Verbindung zu den Möglichkeiten (z.B. Kapital, Technologien, Ausbildung und soziales Netz) des *legalen Sektors* stehen. Der *informelle Sektor* ist folglich eine geduldetes Wirtschaftssystem, das durch eigene Gesetze seine Funktionsfähigkeit erhält. Er ist durch sieben wesentliche Aspekte gekennzeichnet: (1) Leichter Raumeintritt (2) Vertrauen in eigene, ursprüngliche Fähigkeiten (3) Familienbetrieb (4) *small scale* Operation (5) Arbeitsintensiv und adaptierte Technologien (6) Fähigkeiten wurden außerhalb des formellen Schulsystems erworben (7) nicht regulierter und wettbewerbsintensiver Raum [ILO (1989), S. 148].

Einzelhandelsgeschäfte [ambulantes]) erfolgt.<sup>1</sup> In São Paulo gibt es etwa 250.000 Menschen [camelôs], die ihre Existenzsicherung allein auf Basis dieser Geschäftsformate bestreiten.<sup>2</sup> Der informelle Wirtschaftszweig wird mit jährlich mindestens 200 Milliarden US\$ beziffert.<sup>3</sup> Aus den Zahlen kann geschlossen werden, daß ein verhältnismäßig hoher Anteil der Paulistaner Bevölkerung seine Einkäufe in diesem Teil des Paulistaner Einzelhandelsraumes vornimmt und diesem Sektor nachhaltig dient.

#### **4.3 Der brasilianische Shopping-Centersektor: Grundlegende Daten und Aspekte der Shopping-Centerentwicklung in Brasilien**

Der Entstehungshintergrund des brasilianischen Shopping-Centersektors ist im folgenden von Interesse, weil er die Einordnung der Dimensionen des Paulistaner Shopping-Centersektors in ein Gesamtbild erklär- und faßbarer werden läßt.

Durch die Erstellung eines Datenüberblicks wird ferner die Möglichkeit der Vergleichbarkeit zu anderen Konsumräumen geschaffen. Dazu wird ein Bezugsrahmen erstellt, der das aktuelle Profil der brasilianischen Shopping-Centerindustrie reflektiert. Grundlage dessen sind Recherchen der Verfasserin und unterschiedliche private und öffentliche Daten- als auch Informationsquellen.

---

<sup>1</sup> Zu den *ambulantes* zählen Geschäfte, kleiner als 80 qm, Bauchläden und Straßenauslagen. Zu den Tendenzen vgl. EIU (1999), S. 26.

<sup>2</sup> In Brasilien verdienen sich etwa 30 Millionen Menschen im informellen Sektor ihren Lebensunterhalt. Die Zunahme des informellen Sektors in der Paulistaner Metropole ist auf die wirtschaftliche Reform zurückzuführen. So wurde der Arbeitsmarkt besonders von Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen, wobei solche Arbeitsplätze verloren gingen, die eine schulische bzw. berufliche Qualifikation nicht voraussetzen. So verloren zwischen 1994 und 1999 1,3 Millionen ungelernte brasilianische Arbeiter – zumeist in Großstädten – ihren Arbeitsplatz. Die meisten von ihnen hatten lediglich vier Jahre eine Schule besucht. Von ihnen ist ein Teil in den informellen Sektor abgewandert [vgl. den Bericht von Rocha, Sonia (2000), S. 1-16, zusammenfassend S. 14-16].

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (06.09.1995), S. 90-91.

#### 4.3.1 Der brasilianische Shopping-Centersektor: Ein Überblick



Abb. 4.3.1-1: Shopping-Center in Brasilien  
Quelle: Abrasce (1999), S. 6



	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Regionale Shopping-Center-Anzahl</b>	136	145	153	159	160
<b>Bruttomietfläche (m<sup>2</sup>)</b>	2.9 Mio.	3.1 Mio.	3.5 Mio.	3.6 Mio.	3.7 Mio.
<b>Gesamtfläche (m<sup>2</sup>)</b>	7.8 Mio.	8.2 Mio.	9.1 Mio.	9.3 Mio.	8.5 Mio.
<b>Bruttomietfläche im Bau (m<sup>2</sup>)</b>	172.000	94.000	126.000	127.000	41.000
<b>Parkplätze</b>	212.000	228.000	248.000	260.000	264.000
<b>Anzahl der Geschäfte</b> [lojas satélites]	21.957	23.800	26.150	27.202	27.445
<b>Anzahl der Anker</b> [lojas âncoras]	307	336	371	382	403
<b>Kinos</b>	329	397	491	534	604 (2000) 620 (Jan.2001)
<b>Durchschnittliche Anzahl der Besucher pro Tag</b>	52.000	55.000	52.000	-	-

Tab. 4.3.1-1: Der brasilianische Shopping-Centersektor in Zahlen

Quelle ABRASCE (1999), S. 2-13; Abrasce (2001), S. 1-2

Der Sektor der brasilianischen Shopping-Centerindustrie hat sich – dies zeigt die oben abgebildete Tabelle - seit der Implementierung des ersten Objektes 1966 alle fünf Jahre verdoppelt.<sup>1</sup> Derzeitig steht er mit einer Gesamtanzahl von 159 (1999) bzw. 160 (2000) registrierten<sup>2</sup> Shopping-Centern auf Platz fünf der weltweiten Rangliste. Trotz wirtschaftlich bedingter Krisen, so auch 1999, konnte ein Wachstum des Sektors von 7,2% gegenüber dem Vorjahr verzeichnet werden.<sup>3</sup> Er setzte im selben Jahr achtzehn Milliarden US\$ um, was einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr 1998 von nahezu dreißig Prozent entspricht.

<sup>1</sup> Vgl. Andrade de Carvalho, Sergio (18.3.1995) S. 1.

<sup>2</sup> Die 159 benannten Shopping-Center (Stand 1999) stellen etwa siebzig Prozent der insgesamt in Brasilien existierenden Shopping-Center dar. Die Zahl entspricht den, vom brasilianischen Shopping-Centerverband ABRASCE als Mitglieder erfassten Shopping-Centern.

<sup>3</sup> Vgl. Barbosa, Marta (2000), S. 7A.

Die Zahlen reflektieren, daß es sich bei der brasilianischen Shopping-Centerindustrie um einen dynamischen Wirtschaftszweig handelt. Im Rückblick auf die Einordnung von Shopping-Centern in eine geographische, entwicklungsbezogene Standortkategorie, gehört der brasilianische Shopping-Centersektor zur Gruppe der *growing markets*. Demzufolge kann von einem weiteren Wachstum des Sektors ausgegangen werden.

#### 4.3.1.1 Zum ökonomischen Beitrag brasilianischer Shopping-Center

Der Beitrag brasilianischer Shopping-Center zum Bruttoinlandsprodukt hat sich auf annähernd zwei Prozent eingependelt. Merkliche Veränderungen, den Wert betreffend, sind in den kommenden Jahren nicht zu erwarten. Für den Arbeitsmarkt kann hingegen von einer Stellenzunahme vor dem Hintergrund sich noch im Bau befindlicher Shopping-Center ausgegangen werden.

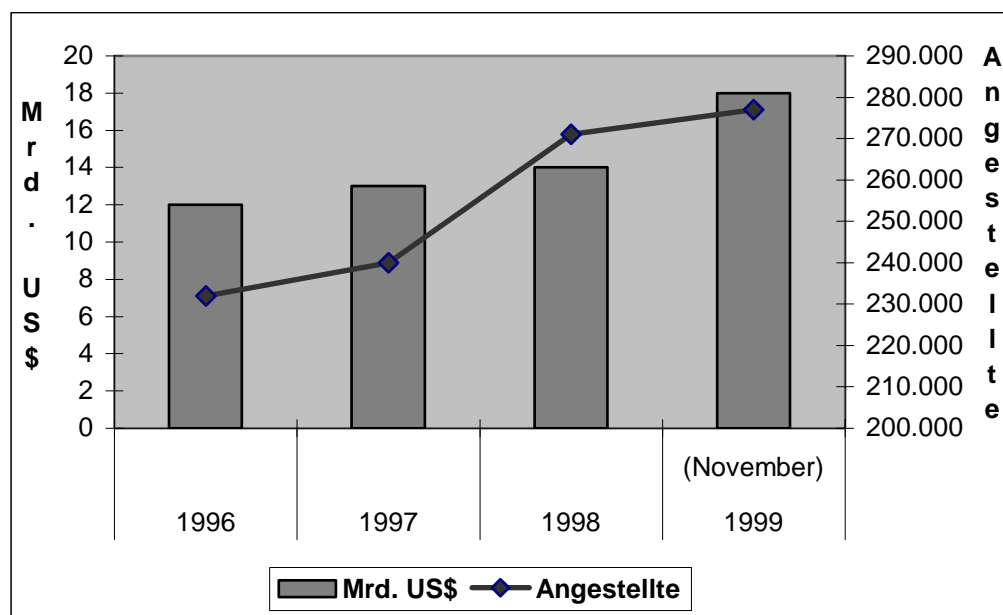


Abb. 4.3.1.1-1: Beitrag des brasilianischen Shopping-Centersektors zum Bruttoinlandsprodukt. Entwicklung des Arbeitsmarktes im Bereich der Shopping-Center

Quelle: ABRASCE (November 1999), [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), sowie ABRASCE (1999), S. 3, ABRASCE (2001), S. 2<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Im Jahr 2000 lag die Anzahl der in der Shopping-Centerbranche beschäftigten Brasilianer nach Aussagen der *Abrasce* bei 286.000.

Bezieht man den Gesamtumsatz des brasilianischen Shopping-Centersektors auf den gesamten Einzelhandelsumsatz, dann kann ein geringer, aber kontinuierlich wachsender Anteilsgewinn festgestellt werden. Bezogen auf den Konsumraum São Paulo kann die größte Ansammlung von Shopping-Centern innerhalb des Landes konstatiert werden. Shopping-Center beziehen dort 35 Prozent des gesamten Paulistaner Einzelhandelsumsatzes auf sich, was u.a. auch auf eine bessere reale Einkommenssituation der Paulistaner Haushalte schließen läßt.

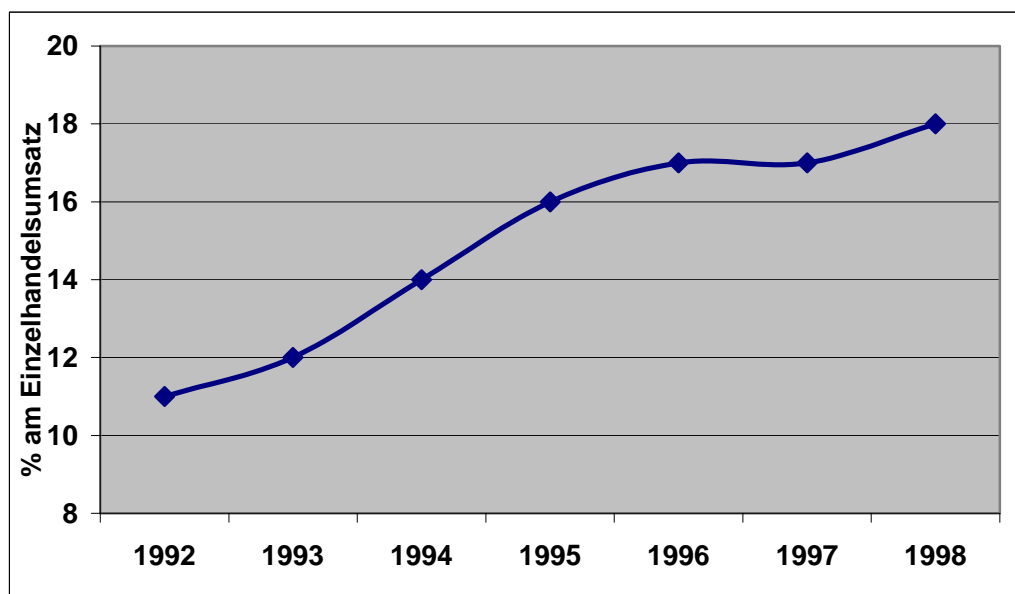


Abb. 4.3.1.1-2: Beitrag des brasilianischen Shopping-Centersektors zum nationalen Einzelhandelsumsatz

Quelle: ABRASCE (November 1999), [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) sowie ABRASCE (1999), S. 2-13, ABRASCE (2001), S. 2

#### 4.3.1.2 Die Altersstruktur brasilianischer Shopping-Center

Die brasilianische Shopping-Centerindustrie ist etwa dreißig Jahre alt. Darin begründet sich, daß nahezu die Hälfte aller Shopping-Center erst fünf Jahre, und weniger als ein Drittel höchstens zehn Jahre alt sind. Zwischen dem ersten errichteten Shopping-Center (1966) und der eigentlichen *Boom*-Phase des Shopping-Centerbaus liegen über zwanzig Jahre. Die erwähnten Liberalisierungs- und Stabilisierungsmaßnahmen der brasilianischen Wirtschaft der achtziger Jahre und insbesondere der neunziger Jahre haben eine positive Wirkung

hinsichtlich des zunächst langsam verlaufenden Entwicklungsprozesses des Sektors ausgeübt.

	1996	1997	1998	1999	2000
<b>bis 5 Jahre</b>	71	75	73	74	66
<b>6-10 Jahre</b>	33	36	39	43	44
<b>11-19 Jahre</b>	24	27	33	35	38
<b>älter als 20 Jahre</b>	8	7	8	8	12

Tab. 4.3.1.2-1: Alter der brasilianischen Shopping-Center

Quelle: ABRASCE (November 1999), ABRASCE (1999), S. 2-13, o.V. (November 1999), S. 14, ABRASCE (2001), S. 2

#### 4.3.1.3 Die räumliche Einbindung brasilianischer Shopping-Center

Von landesweit 159 Shopping-Centern des regionalen Typs befinden sich allein 61 im Wirtschaftsraum São Paulo. Betrachtet man die Entwicklung der letzten fünfzehn Jahre, dann zeigt sich ein eindeutiger Trend hin zur *Interiorisierung* [interiorização] des Shopping-Centerbaus: Shopping-Center breiten sich in – für brasilianische Verhältnisse - kleineren Städten mit nachrangiger Zentralität (unter 500.000 Einwohner) aus.

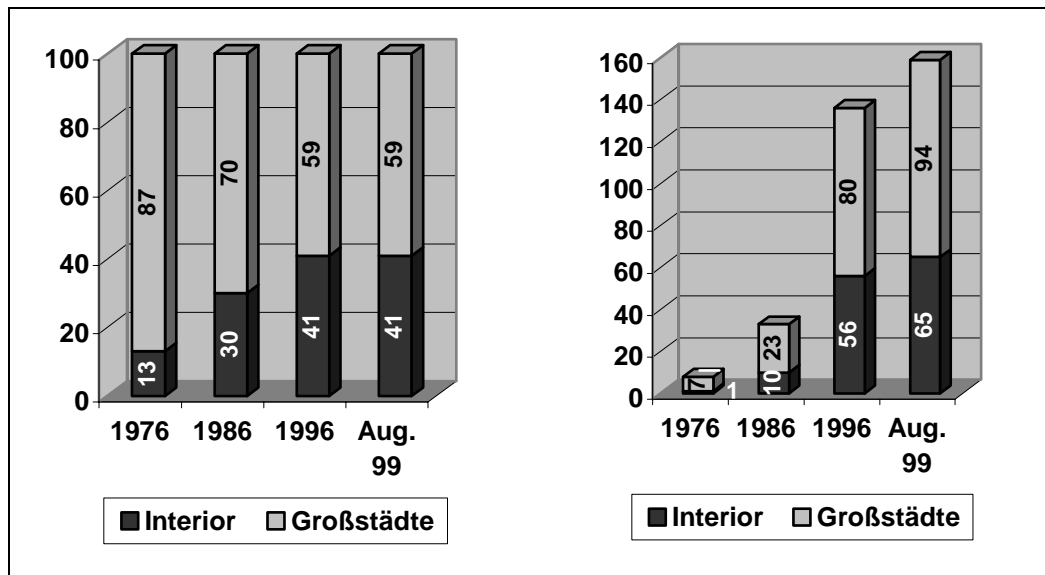


Abb. 4.3.1.3-1/2: Zahlenmäßige Verteilung und prozentuale Entwicklung der Shopping-Center im Interior

Quelle: ABRASCE (1999), S. 7

Wurden 1983 lediglich 15 Prozent des gesamten Investitionsvolumens zum Bau von Shopping-Centern in kleinen und mittleren städtischen Zentren investiert, waren es 1999 bereits nahezu 41 Prozent.<sup>1</sup>

Die Verteilung der Shopping-Center innerhalb Brasiliens weist deutlich auf das markante Entwicklungsgefälle zwischen dem Norden und Süden des Landes hin. Annähernd 65 Prozent der centerbezogenen Bruttomietfläche konzentrieren sich auf den Südosten, hingegen weniger als zwei Prozent auf den Norden des Landes. Auf einer Makroebene können als bevorzugte Standorte für den brasilianischen Shopping-Centersektor die südöstlichen Regionen *Espírito Santo*, *Minas Gerais*, *Rio de Janeiro*, und *São Paulo* identifiziert werden.

Region	Anzahl der Shopping Center	Bruttomietfläche in qm	Anzahl der Geschäftseinheiten (ohne Ankerbetrieb)	Anzahl der Beschäftigten
Norden	3	85.514	473	6.578
Nordosten	22	546.046	3.894	42.003
Mittlerer Westen	11 (2 im Bau)	311.181	2.163	23.937
Südosten (mit SP)	101 (2 im Bau)	2.357.329	17.681	181.333
Süden	22	383.479	3.165	29.498
Insgesamt	159	3.683.549	27.376	283.349

Tab. 4.3.1.3-1: Shopping-Centerzahlen nach Region  
Quelle: ABRASCE (1999) und (2000b), S. 1

#### 4.3.1.4 Merkmale des Geschäftstypenmixes brasilianischer Shopping-Center

Der überwiegende Anteil der brasilianischen Shopping-Center wird nicht von einem, sondern von mehreren Leitbetrieben gestützt. Darunter befinden sich vor allem Waren- und Kaufhäuser.<sup>2</sup> Erinnert man sich an die Bedeutung des selbständig agierenden Supermarktsektors, dann ist die eher geringe Anzahl an Lebensmittelgeschäften insgesamt verständlich. Bekleidungsgeschäfte, überwiegend nationaler Herkunft, prägen das Bild des Shopping-Centers in Brasilien. Die Stärke des Zweiges ist ungeachtet der Zunahme an Unterhaltungsele-

<sup>1</sup> ABRASCE (1999), S. 3. Dies entspricht ungefähr einer Größenordnung von 500 Mio. US\$. Vgl. ebenso ABRASCE (2000c), S. 1 f. *Mantovani* spricht in ihrem Artikel des Monats September 2000 von 46% [vgl. *Mantovani, Marina* (2000), S. 13].

<sup>2</sup> *Bousada, Guilherme* (2001), S. 1.

menten nach Aussagen der ABRASCE aus zwei Gründen nicht gefährdet.<sup>1</sup> Außerhalb von Shopping-Centern existieren nur wenige Bekleidungsgeschäfte und es handelt sich bei Segmenten der Unterhaltungsbranche (bspw. Kinos) nicht um Konkurrenzgeschäfte, sondern um ergänzende Geschäftseinheiten.

Warenbereiche	Anteil am Shopping-Center in Prozent
Ankerbetriebe ( <i>Food</i> , Bekleidung und Kombination aus diversen Warengruppen)	35,43
Bekleidung	22,52
Haushaltsartikel	8,18
Lebensmittel	8,07
Serviceleistungen und Freizeitsektor	14,86
Diverse Artikel	10,94

Tab. 4.3.1.4-1: Warenbereiche brasilianischer Shopping-Center  
Quelle: o.V. (November 1999), S. 14

#### 4.3.2 Zur weiteren Entwicklung des brasilianischen Shopping-Centersektors: Ein Ausblick

Im Hinblick auf die räumliche Verteilung brasilianischer Shopping-Center kann ein Standort- bzw. Richtungswechsel konstatiert werden.<sup>2</sup> Dieser ist von drei Kriterien gekennzeichnet:

- Bedeutungszuwachs der Orte mit nachrangiger Zentralität
- Tendenz zu kleinflächigeren Shopping-Centern
- Spezialisierung von Shopping-Centerkonzepten

Vergleicht man die Flächenentwicklung der Shopping-Center der letzten Jahre, dann kann eine **Tendenz zu kleinflächigeren Shopping-Centern**, d.h. Shopping-Centern mit weniger als 20.000qm Bruttomietfläche konstatiert werden. Etwa 60 Prozent aller brasilianischen Regionalen Shopping-Center haben eine Bruttomietfläche bis zu 20.000qm, wobei sich die wenigsten dieser eher kleinflächigen Größenkategorie in São Paulo befinden.

<sup>1</sup> Bousada, Guilherme (2000), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Angaben der ABRASCE (1999), S. 7 und entnommen den Gesprächen mit Gloria Baumgart (15.11.1995); Eugênio Foganholo (31.10.1995); Tadeu Masano (1995); Claudio Sallum (30.10.1995); Jean-Claude Silberfeld (28.09.1995); Rui Ortiz de Siqueira (04.12.1995); Heloisa Vidigal (06.11.1995).

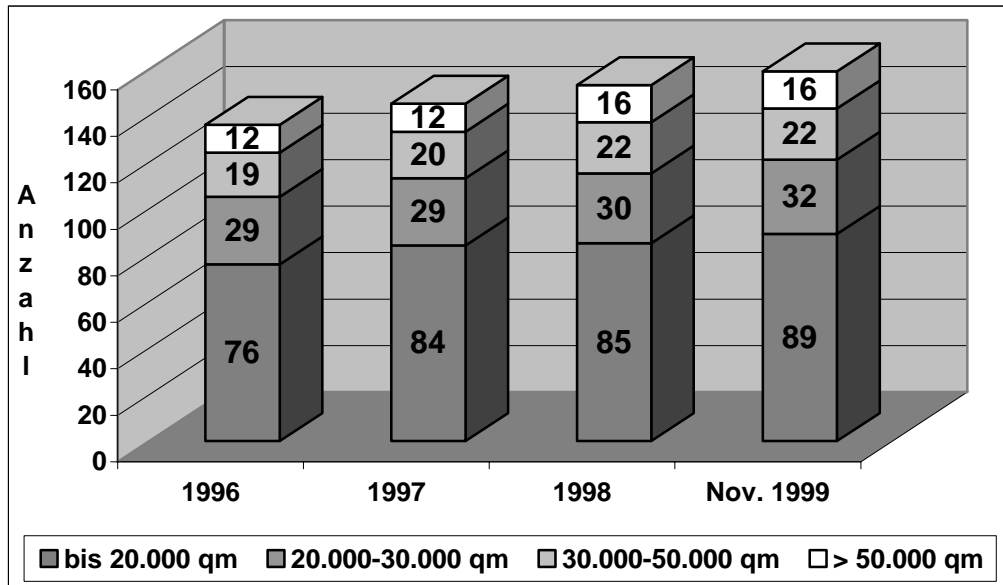


Abb. 4.3.2 -1: Anzahl brasilianischer Shopping-Center nach Bruttomietfläche  
 Quelle: ABRASCE (1999), S. 4

Die überwiegende Anzahl aller Shopping-Center sind dem konventionellen traditionellen Centertypus zuzuordnen. Sie sind durch den vorab beschriebenen durchschnittlichen, nicht spezifizierten Geschäftstypenmix gekennzeichnet. Zunehmend kann aber eine **Spezialisierung von Shopping-Centerkonzepten**<sup>1</sup> beobachtet werden. Besonders bezüglich der Themen- und *Factory-Outletcenter* ist eine Fokussierung in São Paulo zu erwarten. Ebenso wird angestrebt, diese Typen in Städten mittlerer Größe anzusiedeln. Auf diese Weise soll eine unmittelbare Konfrontation zwischen den konventionellen [Shoppings de Conveniência] und *discount*-orientierten Shopping-Centern [Shoppings de Desconto] in den Großstädten umgangen werden. Demgegenüber hätten allerdings *discount*-orientierte Shopping-Center aufgrund der ungleichen Einkommensverteilung innerhalb der brasilianischen Gesellschaft die Möglichkeit, sich erfolgreich in den Großstädten zu etablieren, um dort die Personen mit niedrigem Einkommen an sich zu binden.

<sup>1</sup> Im November 1999 waren bei der ABRASCE 5 *Factory-Outletcenter*, 2 Themen- (Festival-Center) und 7 Spezial-Center registriert [vgl. ABRASCE (1999a)].

Das *Shopping de atacado* ist eine interessante Variante des brasilianischen Shopping-Centersektors. Es ist ein Großhandels-Shopping-Center, speziell für unabhängige Betreiber von Kleinstgeschäften [sacoleiros], die vorwiegend mit Textilien handeln. Über den Verkauf hinaus berät das Centermanagement die Einzelhändler im Hinblick auf ihre unternehmerischen Fähigkeiten. Das *Mart-Center/São Paulo* mit 600 Geschäften und etwa 19.000 Besuchern pro Tag wurde vor knapp zehn Jahren gegründet und gilt als ein Vorreiter für diesen Centertyps.<sup>1</sup>

Weiterhin ist abzusehen, daß sich in dem nächsten Jahren kleinere und weniger komfortable Center in Paulistaner Wohngebieten ansiedeln werden, die eine andere Richtung als die *discount*-orientierten Shopping-Center anstreben. In diesem Fall weicht das zugrundegelegte Mieterkonzept hinsichtlich seiner Fristigkeiten von den bislang üblichen Vertragszeiträumen ab. Um den Miettermix in relativ kurzen Zeitspannen erneuern zu können, sollen die Mietverträge diesem Gedanken entsprechend auf ebenso kurze Zeiträume befristet werden. In diesem Zusammenhang spricht man von *Rotativ-Centern* bzw. von *Übergangs-Centern* [conceito rotativo/feiras transitórias].<sup>2</sup> Der brasilianische Shopping-Centerverband erfaßt diesen Centertyp vermutlich nicht, weil ihm bislang keine wirtschaftliche Relevanz beigemessen werden kann.

Hinsichtlich der Entwicklung des brasilianischen Shopping-Centersektors betreffend kann mit Gewissheit gesagt werden, daß der Sektor weitere, d.h. vor allem vielfältige Wachstumspotentiale in sich birgt. Der zukünftige Weg wird allerdings den traditionellen Konzeptformen eine weniger gewichtige Rolle beimessen als bisher, während demgegenüber *Factory-Outletcenter*, *Shoppings de atacado* und *Rotativ-Center* im Hinblick auf ihre Anzahl zunehmen werden.

---

<sup>1</sup> *Shoppings de atacado* in São Paulo werden von Kleinst Einzelhändlern aus allen Regionen des Landes besucht. Durchschnittlich entfallen heute 25-30 Prozent aller Umsätze dieses Centertyps auf einen Kundenstamm, der (weit) außerhalb der Metropole lebt [o.V. (03.06.1998), S. 7, vgl. ebenso Dias, Anne (05.10.1998), S. 8]. Es kann davon ausgegangen werden, daß in diesem Centertyp noch ein Wachstumspotential steckt, da es besonders Arbeitslose dazu anregt, sich selbständig zu machen [vgl. Hattori, Elza Yuri (1999), S. 8].

<sup>2</sup> Vgl. Barbosa, Marta (2000), S. 7A. Gespräch mit Foganholo, Eugênio (31.10.1195).



Während die vom brasilianischen Shopping-Centerverband veröffentlichten Zahlen sich überwiegend<sup>1</sup> auf die Erfassung regionaler Center konzentrieren, d.h. die brasilianische Shopping-Centerszene wenig differenziert betrachtet, geht die nachstehende Tabelle von einer zunehmenden Diversifizierung der Centertypen in der Zukunft aus.

Shopping-Centertyp	Voraussichtliche Anzahl 2020
Traditionelle Center (Regional-, Gemeinde-, Nachbarschafts-Center)	316
Themen-Center	41
Factory-Outlet-Center	24
Shopping de atacado	18
Rotativ-Center	107

Tab. 4.3.2-1: Shopping-Centertypen in Brasilien: Ein Profil der Zukunft in Zahlen

Quelle: Barbosa, Marta (5.1.2000), S. 7A

Eine vom brasilianischen Verband der Einzelhändler der Shopping-Center [Associação Brasileira de Lojistas de Shopping] durchgeführte Studie kommt zur der nachstehend abgebildeten Prognose in bezug auf die typenbezogene Entwicklung der brasilianischen Shopping-Centerbranche.

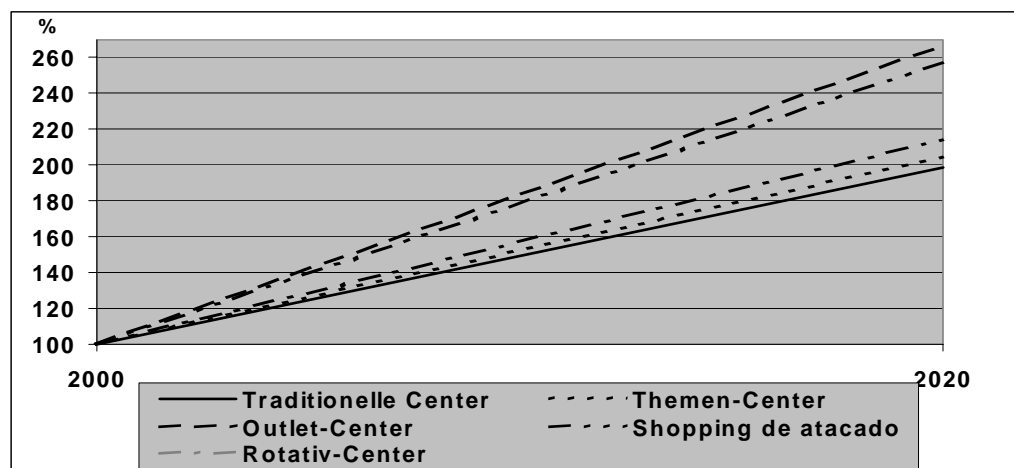


Abb. 4.3.2-2: Zur Entwicklung des Shopping-Centersektors in Brasilien: Eine Prognose

Quelle: Barbosa, Marta (05.01.2000), S. 7

<sup>1</sup> 1999 hat die Abrasce 7 Themencenter, 5 Factory-Outletcenter und 2 Festivalcenter erfaßt [vgl. Abrasce (1999), S. 2-13].

Die Studie hat insbesondere gesellschaftliche Aspekte des Wandels berücksichtigt, dabei besonders die teilweise Aufweichung der einzelnen gesellschaftlichen Schichten. Angestoßen wurden der Wandel u.a. durch eine veränderte wirtschaftliche Situation, welche die Entwicklung von und den Zugang zu neuen Shopping-Centerformaten ermöglicht hat. Diesbezüglich wurde die konkrete Integration von noch nicht konzeptionell erfaßten Konsumenten (z.B. Senioren; ärmere, aufstrebende Teile der Bevölkerung; Frauen) der Shopping-Centerbranche als eine wichtige Annahme unterstellt. Von Relevanz im Hinblick auf die Centerentwicklung ist u.a. die Diversifizierung der Shopping-Center nach Konsumententypen. Dadurch können weitere Konsum-, d.h. Umsatzpotentiale durch den Shopping-Centersektor erfaßt werden. Eine andere Veränderung wird in der Dimension und Ausstattung sowie in der Beständigkeit der Geschäftsstruktur von Shopping-Centern gesehen. Kleinere, einfachere und bezüglich der Zusammensetzung der Geschäftseinheiten flexiblere Center-typen (*Rotativcenter*) werden in Stadtteile integriert. Dadurch wird eine Möglichkeit geschaffen, neuen Konsumentensegmenten den Zugang zum Shopping-Center zu öffnen. Der Punkt wird im Anschluß an das Kapitel erneut aufgegriffen, da er Anlaß zu der Annahme gibt, daß er das Profil des Shopping-Centers in São Paulo zukünftig erheblich verändern könnte.

## 5 Shopping-Center in São Paulo

Eine kulturspezifische Untersuchung Paulistaner Shopping-Center und seiner Konsumenten

### 5.1 Die Shopping-Centerlandschaft in São Paulo: Erstellung eines raumorientierten Bezugsrahmens

Die Mannigfaltigkeit, Dynamik und Größe São Paulos wird auch durch die Paulistaner Shopping-Centerindustrie reflektiert. Auf die Shopping-Centeranzahl und den Branchenumsatz bezogen nimmt die Stadt, verglichen mit anderen lateinamerikanischen Metropolen, eine Führungsposition ein. Seit der Eröffnung des ersten Shopping-Centers (*Iguatemi* 1966) hat sich der Paulistaner Sektor zu einem bedeutenden Zweig der brasilianischen Wirtschaft entwickelt.

Das Shopping-Center *Iguatemi* ist aus einem Warenhaus (*Sears*) hervorgegangen.<sup>1</sup> Es wurde als eine ergänzende Komponente in eine Baukombination von „Wohnen und Arbeiten mit Einzelhandelsanschluß“ eingefügt. Vornehmlich wurde das gesamte Gebäude als ein Immobiliengeschäft und Investitionsobjekt betrachtet.

Das *Iguatemi* hat in mehrfacher Hinsicht eine Pionierarbeit geleistet. Bis zur Entstehung des zweiten Shopping-Centers 1975<sup>2</sup> ging von diesem Shopping-Center der Impuls für eine strukturelle Transformation der Einzelhandels-, Raum- und Investitionslandschaft aus. Durch die Einführung des Shopping-Centers wurde ein neuer konsumbezogener Berührungspunkt für die Mittel- und Oberschicht der Gesellschaft geschaffen. Sie hatte eine Veränderung des Spektrums und Charakters an Konsummöglichkeiten zur Folge.

Durch die weitere Integration von Shopping-Centern in die verschiedenen Paulistaner Stadtteile wurden unter raum- und nutzungsorientierten Planungsge-

---

<sup>1</sup> Später gingen auch noch andere Shopping-Center, wie das *Paulista* (1989) und *West Plaza* (1991) aus einem Warenhaus hervor.

<sup>2</sup> 1975 wurde das Shopping-Center *Continental* errichtet.

sichtspunkten versorgungsnahe Einzelhandelszentren mit einer attraktiven Angebotsvielfalt geschaffen.

Paulistaner Shopping-Center haben ihre wirtschaftliche Bedeutung als Investitionsobjekte vor allem vor dem Hintergrund einer instabilen Währung erhalten. In der Paulistaner Shopping-Centerbranche benötigt eine Neuinvestition zur Amortisation durchschnittlich drei Weihnachtsperioden. Der relativ geringe Zeitraum ist für ein Land mit inflationsbedingt hohen Zinssätzen von Relevanz. Insbesondere haben brasilianische Banken, private Planungsgesellschaften und Kapitalanleger aus dem privaten Sektor in den Shopping-Centersektor investiert. Die brasilianische Shopping-Centerindustrie basiert auf nationalem Kapital. In bislang wenigen Fällen haben brasilianische Investoren ausländische Partner zur Ergänzung ihrer Aktivitäten hinzugezogen. Die gewählte Form der Zusammenarbeit ist, wie das neueste Beispiel zwischen der Gruppe *Emplanta* (Betreiber von fünf Shopping-Centern in Brasilien) und der portugiesischen Gruppe *Sonae* zeigt, ein *Joint-Venture*.<sup>1</sup>

Im Hinblick auf die Implementierung von Shopping-Centern können die achtziger und neunziger Jahre als *Boom*-Jahre bezeichnet werden. Allein 61 Shopping-Center befinden sich in São Paulo<sup>2</sup>, wovon 2/3 erst in der genannten Zeitspanne errichtet wurden.

---

<sup>1</sup> Kaplan, Bernard (09.11.1995). Vgl. auch den Artikel der ABRASCE (1999c), S. 1.

<sup>2</sup> ABRASCE (1999a), internes Papier. Ein weiteres Shopping-Center befindet sich im Bau.

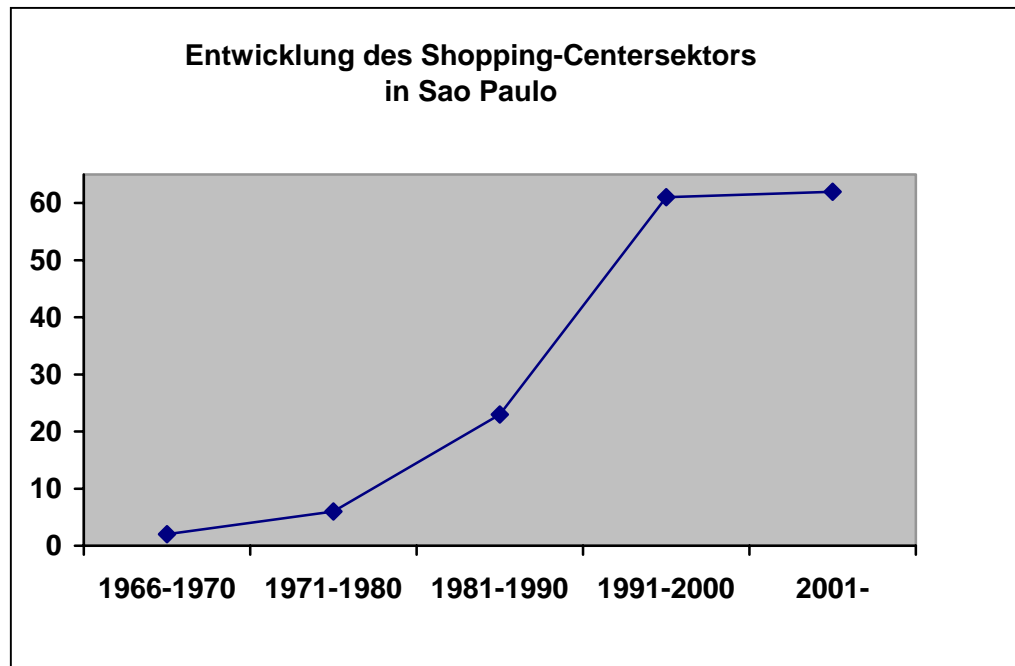


Abb. 5.1-1: Entwicklung des Shopping-Centersektors in São Paulo  
 Quelle: [www.abrasce.com.br/mapas/saopaulo.htm](http://www.abrasce.com.br/mapas/saopaulo.htm) (2001a), S. 1-3

## 5.2 Die inhaltlichen Grundlagen der empirischen Analyse: Aufbau der Untersuchung, Auswahl der Shopping-Center, Befragungshintergründe

Die Kapitel 2 und 3 zielten darauf ab, theoretische und vorhandene empirische Hintergründe bzw. Bezugspunkte aufzuzeigen, die der Erklärung des Einflusses von kulturspezifischen Aspekten auf den Einzelhandel dienen. Im Fokus der Betrachtung dieses Kapitels geht es darum, auf der Grundlage der Empirie bzw. anhand ausgewählter Paulistaner Shopping-Center und Konsumenten zu verifizieren, inwieweit sich im Paulistaner Shopping-Centerkonzept kulturspezifische Konsumelemente manifestieren.

### 5.2.1 Zum Aufbau der Untersuchung: Grundsätzliche Fragestellungen

Zur Ermittlung kulturspezifischer Eigenschaften des Paulistaner Shopping-Centerkonzeptes sollen im folgenden drei im Zusammenhang mit der Kulturspezifik relevante Fragen beantwortet werden. Die Fragenkomplexe sind mit drei Analyseschritten gleichzusetzen:

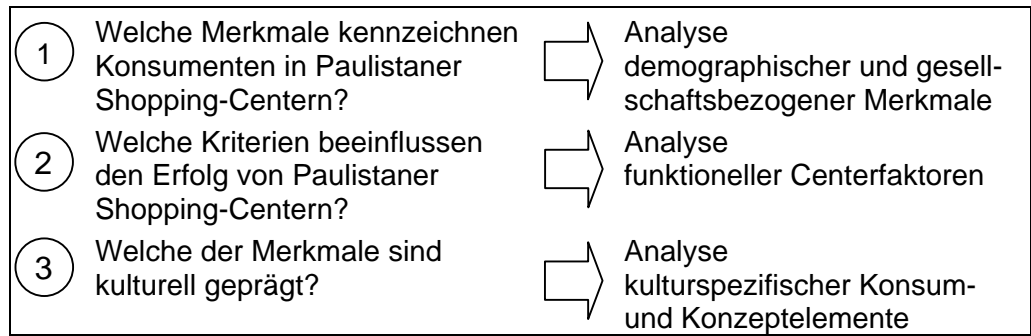


Abb. 5.2.1-1: Grundlegende Fragestellungen der empirischen Untersuchung

### 5.2.2 Zur Wahl der Shopping-Center: Auswahl-situation

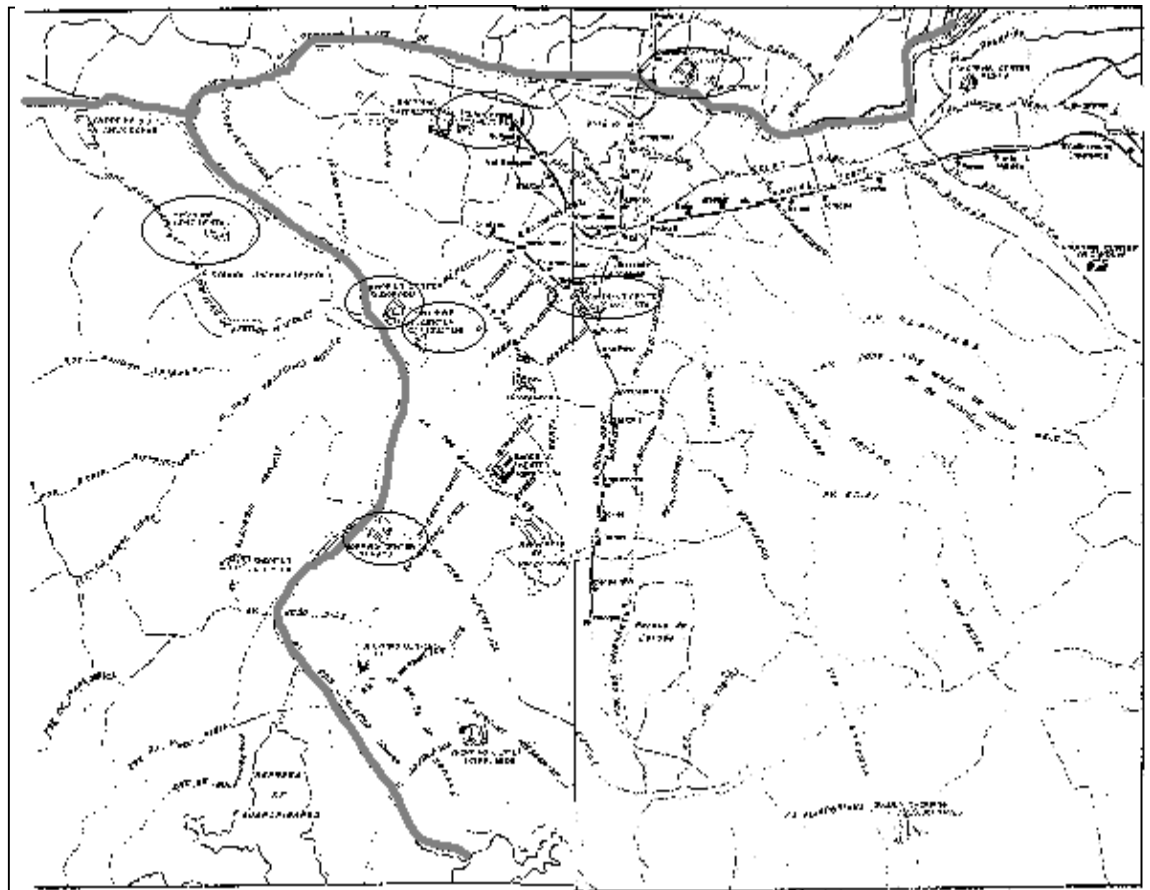


Abb. 5.2.2-1: Räumliche Zuordnung der sieben für die Untersuchung relevanten Paulistaner Shopping-Center  
 Quelle: ABRASCE [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) (Stand 25.04.00), S. 1-2

Von 61 Shopping-Centern des Bundesstaates São Paulo befinden sich 28 im Wirtschaftsraum, der mit der vorab skizzierten *Região Metropolitana* gleichge-

setzt werden kann.<sup>1</sup> Die nachstehende Abbildung zeigt die stadtteilbezogene Zuordnung eines bedeutenden Anteiles der Paulistaner Shopping-Center. Die symbolisch mit einem Pfeil hervorgehobenen Shopping-Center stellen die Basis der Untersuchung dar.

Die Karte zeigt einen Ausschnitt aus der Südzone São Paulos. Mit Ausnahme des Shopping-Center *Norte* befinden sich alle übrigen in Zonen innerhalb der beiden Flußgrenzen des *Pinheiros* und *Tietê*.<sup>2</sup> Die Ausbreitung der Paulistaner Shopping-Center erfolgte - wie auch die Entwicklung der Stadt - entlang der beiden Flüsse. Mit Ausnahme des *Norte* entspricht kein weiteres Shopping-Center dem Typus des peripheren Shopping-Centers, was mit der besonderen Standortsituation der nördlichen Paulistaner Region in Verbindung zu bringen ist.

Der Norden São Paulos bestand ehemals aus Lagunen und war für bauliche Zwecke ungeeignet, d.h. es gab keine Investitionsanreize für die Shopping-Centerplanungsgesellschaften. Erst die durch den Entwickler des Shopping-Center *Norte* initiierte Trockenlegung der Feuchtgebiete verwandelte den Boden in Bauland. Perspektiven für die Etablierung von Centerprojekten wurden allerdings von jeher bevorzugt im südlichen Raum São Paulos [Sul 1 und Sul 2] gesehen. Er kann als der traditionelle Teil der Stadt bezeichnet werden. Die Konzentration von Stadtteil-Centern im Süden weist auf die wirtschaftliche Kraft des Gebietes und die Einkommensstärke der Haushalte hin. In den anderen Zonen, so im näheren und ferneren Osten [Leste 1 bzw. Leste 2], in den Nordzonen [Norte 1 bzw. Norte 2], im Westen [Oeste] und dem Zentrum ( unterteilt in einen traditionellen Abschnitt [Centro Histórico] und ein Wachstumsgebiet [Centro Expandido]) der Stadt findet man hingegen zumeist nur ein Shopping-Center.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 4, Punkt 4.1, Abb. 4.1-3, S. 148

<sup>2</sup> Das auf der Skizze vermerkte *Lar*-Center befindet sich auf dem Gebiet des *Norte*. Es ist dem Komplex *Norte* zugerechnet werden (Besitzer sind identisch).

Grundlage der konzeptbezogenen Untersuchung bilden sieben Paulistaner Shopping-Center:

- Continental
- Eldorado
- Iguatemi
- Morumbi
- Norte
- Paulista
- West-Plaza

Die Auswahl erfolgte in Zusammenarbeit mit der *Fundação Getúlio Vargas – SP*. Ihr gingen Schreiben und mündliche Anfragen an insgesamt vierzehn Shopping-Center voraus. Davon stellten sich letztlich die hier genannten für eine Untersuchung zur Verfügung. Die Auswahl kann als repräsentativ betrachtet werden, da alle genannten Shopping-Center seit mindestens zehn Jahren im Paulistaner Konsumraum erfolgreich agieren und demzufolge einen soliden Bestandteil der Paulistaner Shopping-Centerlandschaft reflektieren.

Die sieben Shopping-Center sind allesamt Center des *traditionellen* Typs. Sie beinhalten eine Angebotskombination aus überwiegend Einzelhandels- und Dienstleistungs- und geringen Unterhaltungselementen, wodurch eine Vergleichbarkeit gewährleistet wird. Alle Shopping-Center werden von Managementgesellschaften geleitet, wobei in einem Fall (*Norte*) das Management mit dem Eigentümer übereinstimmt. Im Hinblick auf die Bruttomietfläche wurden unterschiedliche Center ausgewählt. Das kleinste (*Paulista*) weist 22.000qm, das größte Center (*Norte*) 64.000qm auf. Alle Center besitzen mindestens 200 Geschäfte und einen Leitbetrieb. Eine Analyse der Angebotsstruktur und weiterer Aspekte erfolgt ausführlich in diesem Kapitel.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Aufteilung der Zonen siehe Anhang A3, vgl. ebenso Masano, Tadeu F. (1995), S. 107.

<sup>2</sup> Vgl. Punkt 5.4, S. 209 ff.



Charakteristika sieben ausgewählter Shopping-Center in São Paulo <sup>1</sup>									
SC/Charakteristika	Eröffnungsjahr	Gesamtfläche in qm	Bruttomietfläche in qm	Hauptinzugsgebiet / Zone tägl. Besucherzahl/Durchschnittwert	Parkplätze	Anzahl der Geschäfte <sup>2</sup>	Anker		Unterhaltungssektor
Continental	1975	43.000	28.000	Alto de Pinheiros, Butantã, Osasco, Parque Continental Carapicuíba, Barueri, Jandira tägl. Besucherzahl: 45.000	1.800	etwa 300	3 Hering Casas Bahia	Renner	2 Kinos Playland Schwimmbad Bowling Gym.studio
Eldorado	1981	140.000	61.000	Pinheiros, Jardim América, Butantã / Wachstumszone tägl. Besucherzahl: 70.000	4.200	377	2 Magazine Eldorado Gymnastikstudio		6 Kinos Kinderspielplatz Schlittschuhbahn Bowling Theater Computercafé
Iguatemi	1966	106.000	34.000	Jardim América, Jardim Paulista, Pinheiros / Wachstumszone tägl. Besucherzahl: 80.000	2.500	388	3 Lojas Americanas Pão de Açúcar	C&A	5 Kinos
Morumbi	1981	162.000	45.000	Santo Amaro, Iberapuera / Südzone tägl. Besucherzahl: 55.000	ca. 2.800	418	4 Praça de mercado Pão de Açúcar	C&A Zara	6 Kinos Gymnastikstudio 3 andere Freizeiträume
Norte	1984	300.000	64.000	Vila Guilherme, Santa Maria, Santana, Tururuvi, Casa Verde, Belenzinho, Pari, Bom Retiro / Nordzone tägl. Besucherzahl: 120.000	17.000	475 (ohne das Lar-Center)	4 C&A Carrefour	Riachuelo Mappin	3 Kinos Playland Bowling
Paulista	1989	81.000	22.000	Aclimação, Bela Vista, Cerqueira César, Liberdade, Jardim Paulista, Vila Mariana / Wachstumszone tägl. Besucherzahl: 70.000	1.200	202	1 Mesbla		4 Kinos
West-Plaza	1991	138.000	40.000	Perdizes, Lapa, Barra Funda, Santa Cecilia / Ostzone tägl. Besucherzahl: 75.000	1.800	275	4 C&A Lojas Americanas	Mesbla Mappin	4 Kinos

Tab. 5.2.2-1: Charakteristika ausgewählter Paulistaner Shopping-Center

<sup>1</sup> Die Zahlen sind gerundet. Sie entstammen zum Teil den über das Internet zugängigen Informationen der ABRASCE [www.abrasce.com.br]. Andere, centerbezogene Daten wurden durch die Interviews ermittelt.

<sup>2</sup> Anzahl der hier bezifferten Geschäfte entspricht nicht der Gesamtzahl der Läden. Dies begründet sich in der Berechnungsgrundlage. So verfügt das *Morumbi* über 430 sogenannte *lucs*, von denen allerdings nur 418 in Form von Geschäftseinheiten vermietet sind. Ein Anker wie C&A beansprucht mehr als ein *luc*.

### 5.2.3 Zur Methode der Befragung der Paulistaner Centerkonsumenten und Auswahl der Befragungsorte: Hintergründe

Insgesamt wurden 458 Konsumenten in zwei der sieben ausgewählten Shopping-Center befragt. In bezug auf die Auswahl der Shopping-Center handelt es sich um das *Norte* und das *Morumbi*.<sup>1</sup> Beide Center besitzen einen hohen Popularitätsgrad. Sie sind namentlich bekannt und gelten als bevorzugte Shopping-Center des Paulistaners im Vergleich zu den übrigen. Die Befragung in den beiden Centern stellt sich deshalb als interessant dar, weil es sich, bezogen auf ihre jeweiligen centerspezifischen Merkmale (z.B. Architektur, Struktur der Geschäftseinheiten, Standort und Marketing), um sehr unterschiedliche Center-typen handelt.

Im Hinblick auf den Befragungszeitpunkt wurde ein repräsentativer Wochentag (Mittwoch) im November 1995 gewählt. Vorherige Beobachtungen in den beiden Shopping-Centern und Gespräche mit dem Centermanagement sowie mit *Masano*<sup>2</sup> ergaben, daß die Tage Dienstag, Mittwoch und Donnerstag repräsentativ für die Center sind, d.h. an diesen Tagen befindet sich eine für die Shopping-Center jeweils typische Mischung an Konsumenten in den Centern. Die Befragung wurde von fünf erfahrenen Interviewern<sup>3</sup> über jeweils einen ganzen Geschäftstag (9.00 Uhr bis 22.00 Uhr) durchgeführt.

Die Centerkonsumenten wurden jeweils auf der Basis persönlicher Einzelgespräche interviewt. Dabei wurden ausschließlich Personen direkt angesprochen, die die Ausgänge der Shopping-Center passierten. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, daß die befragten Personen das Shopping-Center bereits besucht hatten. Die Methode der direkten Befragung wurde gewählt, um

---

<sup>1</sup> Im SC *Norte* wurden 251 Personen befragt, im SC *Morumbi* wurden 207 Personen befragt.

<sup>2</sup> Im *Norte* fanden mehrere Vorabgespräche mit *G. Baumgart* (November 1995) statt. Im *Morumbi* gab es telefonische Vereinbarungen mit *C. Sallum* (Oktober 1995). *T. Masano* (1995) hat über mehrere Jahre hinweg unterschiedliche Shopping-Center in São Paulo untersucht, auch im Hinblick auf ihre Frequentierung und die Besucher an den unterschiedlichen Wochentagen.

<sup>3</sup> Studenten der *Fundação Getúlio Vargas*, die in einem Marktforschungsunternehmen arbeiten.

durch den unmittelbaren Kontakt bzw. aus dem Gespräch zwischen Interviewer und Befragten auch weniger transparente, u.U. kulturelle Sachverhalte zu ermitteln.

Basis der Erhebung waren ein strukturierter Fragebogen mit einer Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen<sup>1</sup> sowie ein begleitendes Skript. Dieses wurde dem Konsumenten zur Unterstützung der Erinnerung und Stärkung der Konzentration vorgehalten, wenn es sich um Fragen handelte, die eine Auswahl an Alternativen im Hinblick auf die Antwort anboten.<sup>1</sup>

Bei der Fragenbildung wurde hypothetisch davon ausgegangen, daß dem Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten (in aggregierter Form) ein Profil nachgewiesen werden kann, das kulturspezifische und räumlich bedingte Eigenschaften aufweist. Es wurden zwei Fragenblöcke zur Überprüfung der Annahme gebildet. Anhand der Fragen sollte das soziodemographische Umfeld der Centerkonsumenten ermittelt werden. Es wurden demographische Segmentierungskriterien (Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße) und sozioökonomische, milieuspezifische Merkmale (Berufsgruppenzugehörigkeit, Einkommenssituation, Medienverhalten, Hauspersonal) gebildet.

Die geringe Anzahl der gewählten Kriterien setzt Grenzen hinsichtlich der Erfassungstiefe des Konsumentenprofils. Sie ist aber umfassend genug, um wichtige Anhaltspunkte hinsichtlich der Charakteristik und Stellung des Centerkonsumenten in der Paulistaner Gesellschaft zu erfassen.

Die zweite Fragengruppe zielte darauf ab, Eindrücke über das Shopping-Center aus der Perspektive des Paulistaner Centerkonsumenten zu erfahren. Daraus sollten relevante Aspekte der centerspezifischen Funktionalität für den Centerkonsumenten identifiziert werden. Entsprechend wurden Fragen gewählt, wel-

---

<sup>1</sup> Der Fragebogen findet sich im Anhang A1 I und A1 II. Bezüglich einiger Fragen erschien es nicht sinnvoll, eine offene Frage zu stellen, da einerseits die potentielle Vielzahl an Möglichkeiten von Antworten eine Auswertung erschwert hätte und andererseits der Befragte durch die Vorlage einer Antwortenliste eine gedankliche Stütze erhielt.

che die Beziehung Shopping-Center und Centerkonsument transparenter und dadurch erklärbar machen sollten. Als Referenzkriterien wurden u.a. die Ausgabenhöhe, die verbrachte Zeit, die wahrgenommene Geschäftsauswahl, die Häufigkeit der Besuche eines Shopping-Centers und die Einschätzung bestimmter Eigenschaften eines Shopping-Centers gewählt.

#### **5.2.4 Zur Methode der Befragung des Paulistaner Centermanagement und der Einzelhandelsexperten: Hintergründe**

Parallel zu den Konsumentenbefragungen wurden im Zeitraum Oktober bis Dezember 1995 Gespräche mit Managern der sieben Shopping-Center geführt. Grundlage des Erhebungsteiles waren in diesem Fall strukturierte Gespräche<sup>2</sup>, die aufgezeichnet wurden. Bei den Fragestellungen wurde unterstellt, daß wesentliche Bestimmungsgrößen des Paulistaner Shopping-Centererfolgs kulturräumsspezifische Merkmale besitzen. Vor diesem Hintergrund richteten sich die Fragen auf das Konzeptgerüst des Shopping-Centers und auf managementrelevante Aspekte. Im Mittelpunkt der Fragen standen die Entwicklung und Positionierung des jeweiligen Shopping-Centers, das Profil des Centerkonsumenten und die Beziehung des Centerkonsumenten zum Gegenstand Shopping-Center aus der speziellen Wahrnehmung des Centermanagements. Im Verlaufe der Gespräche wurde versucht, auf kulturelle Einflüsse bzw. auf grundlegende, die brasilianische Lebensform prägende Aspekte einzugehen.

Zum Zwecke der Verständnisvertiefung bezüglich der Struktur- und Wandlungsmerkmale des Paulistaner Konsumraumes fanden zusätzlich Dialoge mit fünf Paulistaner Einzelhandelsexperten statt.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Skriptvorlage vgl. Anhang A1a.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang A2.

<sup>3</sup> *Eugênio Fogañolo* (Mixxer, Unternehmensberatung spezialisiert auf den Einzelhandel), *Alexandre Gambirasio* von der Industrievereinigung des Bundeslandes São Paulo (FIESP), *Bernado Kaplan* (Shopping-Center-Planung, Outlet-Spezialist), *Tadeu F. Mansano* (Estudos Empresariais LTDA, spezialisiert auf Standortforschung im Paulistaner Raum als auch Universitätsprofessor der *Universidade Getúlio Vargas*), *Jean-Claude E. Silberfeld* von der Handelsvereinigung des Bundeslandes São Paulo (FCESP). Mit *T. Mansano* fanden regelmäßig, über ein Jahr verteilt Meinungsaustausche statt.

Dadurch wurden die sich als äußerst komplex darstellenden Hintergründe des Paulistaner Einzelhandels anschaulicher. Da die Experten unterschiedliche Fachrichtungen vertreten, wurde zur Steuerung der Gespräche eine jeweils individuelle Stichwortschizze zur allgemeinen Thematik der Paulistaner Shopping-Center vorbereitet.

### **5.3 Das soziale Umfeld des Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten: Analyse demographischer und gesellschaftsbezogener Merkmale**

Die Analyse demographischer, raum- und gesellschaftsbezogener Merkmale bezieht sich auf einen bestimmten Ausschnitt der Paulistaner Gesellschaft, namentlich auf jenen Teil, der Shopping-Center regelmäßig aufsucht. Eine Studie aus dem Jahr 1995 legt dar, daß 62 Prozent aller Paulistaner mindestens einmal im Monat ein Shopping-Center aufsuchen. Im Vergleich dazu waren es 1991 38 Prozent.<sup>1</sup> Die Zahlen lassen die noch zu verifizierende Hypothese zu, daß Shopping-Center in São Paulo heute zum Konsumalltag vieler Paulistaner gehören. Dem Aspekt muß in der nachstehenden Untersuchung Beachtung geschenkt werden, da in der Häufigkeit und Selbstverständlichkeit des Paulistaners, ein Shopping-Center aufzusuchen sich u.U. ein Wesenszug der Kulturspezifik zeigen kann.

#### **5.3.1 Das Geschlecht als Referenzkriterium: Zur Verteilung**

Im Hinblick auf die Auswertung des Geschlechts ergaben sich erhebliche Unterschiede zwischen beiden Shopping-Centern. Im *Norte* waren 66 Prozent der Befragten weiblich. Dieser Zahl standen 52 Prozent Frauen im *Morumbi* gegenüber. Die Ungleichheit kann vor allem mit der räumlichen Positionierung der Center begründet werden. Während das *Morumbi* in einem Wohn- und bedeutenden Bürobereich liegt, ist das *Norte* primär von Wohngebieten umgeben bzw. wird von Menschen aus weiter gelegenen Wohngebieten aufgesucht. Die Berufstätigkeit vieler Männer im Umkreis des *Morumbi* führt hier zu einer ausgeglicheneren Geschlechterverteilung.

---

<sup>1</sup> Blecher, Nelson (1995), S. 13B.

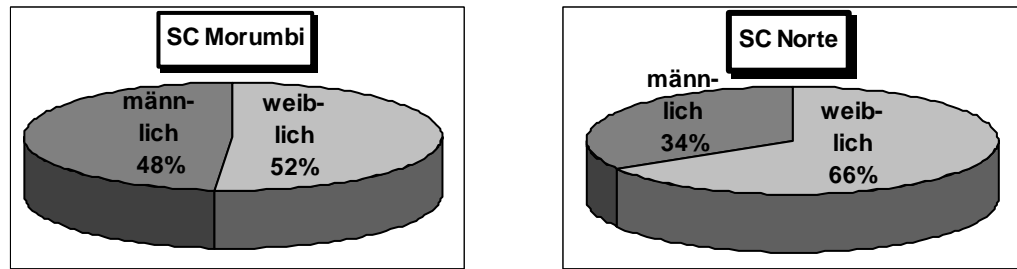


Abb. 5.3.1-1/2: Geschlechterverteilung in den Shopping-Centern Norte und Morumbi

Bei den der Befragung vorangegangenen Beobachtungen in beiden Shopping-Centern konnte zunächst ein bestimmter weiblicher Konsumententyp identifiziert werden. Er wird von den Paulistanern mit dem Wort *Madame* beschrieben. Die *Madame* verkörpert einen traditionellen Bestandteil der Paulistaner Gesellschaft. Sie verfügt über ein hohes Einkommen, ist nicht berufstätig und verbringt ihre Freizeit vornehmlich in für ihre Gesellschaftskategorie geschaffenen Clubs sowie auch in Shopping-Centern. Laut Aussagen des Centermanagements beider Shopping-Center stellt dieser Frauentyp für das *Morumbi* einen bedeutenderen Umsatzfaktor dar als für das *Norte*. Ursache hierfür ist wahrscheinlich, daß das Morumbi im Vergleich zum Norte in einem einkommensstärkeren Gebiet liegt.<sup>1</sup>

Bislang gibt es keine zuverlässigen Daten über die zahlenmäßige Entwicklung männlicher Shopping-Centerbesucher im Raum São Paulo. Frauen sind für Paulistaner Shopping-Center die hauptsächliche Anspruchsgruppe. Deutlich über die Hälfte aller Shopping-Centerbesucher in São Paulo sind weiblichen Geschlechts. Vier der sieben Centermanager<sup>2</sup> begründeten dies damit, daß ein Großteil der Männer das Shopping-Center als eine vornehmlich feminine Einrichtung betrachtet. Man rechnet jedoch mit einem Anstieg männlicher Centerbesucher, da die Paulistaner Frau zunehmend am Arbeitsmarkt aktiv wird und

<sup>1</sup> Auf die Anspruchsgruppe *Madame* geht Punkt 5.3.4, S. 192 noch einmal aus der Perspektive des Kriteriums der Berufstätigkeit ein.

<sup>2</sup> *Continental, Eldorado, Iguatemi und Morumbi.*

auf den Mann mit dem Haushalt verbundene Arbeiten übergehen werden<sup>1</sup> Ob dies kurz- bis mittelfristig tatsächlich zu einer Erhöhung des Anteils männlicher Shopping-Centerbesucher führen wird ist fraglich, weil sich der gesellschaftsbezogene Wandel innerhalb der Rollenverteilung von Mann und Frau eher langsam vollzieht.

### **5.3.2 Das Alter als Referenzkriterium: Zur Struktur**

Die Jugend der brasilianischen Gesellschaft wird u.a. auch durch die Altersstruktur der Centerbesucher reflektiert. Nach Einschätzung der Interviewer war der überwiegende Anteil der Probanden im *Morumbi* nicht jünger als zwanzig und nicht älter als vierzig Jahre. Für das Shopping-Center *Norte* ergab sich ein ähnliches Bild. Die ermittelten Zahlen lassen sich auf den gewählten Wochentag zurückführen. Das vorliegende Bild stellt sich anders an einem Wochenende dar. Dann verjüngt sich die Altersstruktur besonders gegen Abend, da die Freizeiteinrichtungen (Kinos, Sporteinrichtungen und Restaurants) von jungen Menschen zwischen 15 und 25 genutzt werden.

Ältere Menschen bilden für Shopping-Center eine kleine, aber durchaus relevante Anspruchsgruppe. Der Anteil von Personen ab fünfzig Jahre entsprach zehn bzw. zwölf Prozent der insgesamt befragten Personen. In Gesprächen mit den Centermanagern wurde das Ergebnis als erwartet bestätigt. Im Hinblick auf eine Charakterisierung dieser Gruppe können keine Aussagen gemacht werden. Bislang ist in keinem der ausgewählten Shopping-Center konkret ermittelt worden, ob ältere Menschen der Paulistaner Bevölkerung Shopping-Center aus speziellen, konsumspezifischen Gründe aufsuchen.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (1999), S. 20. Auf diesen Faktor der Veränderung der Paulistaner Frau geht das Kapitel 6 ein. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vergleich mit den USA, wo Männer wie Frauen nahezu ausgewogen (49% bzw. 51%) Shopping-Center regelmäßig aufsuchen [vgl. ICSC (1990), S. 3.].

In bezug auf diese Anspruchsgruppe kann ein Wahrnehmungsdefizit des Centermanagements konstatiert werden.

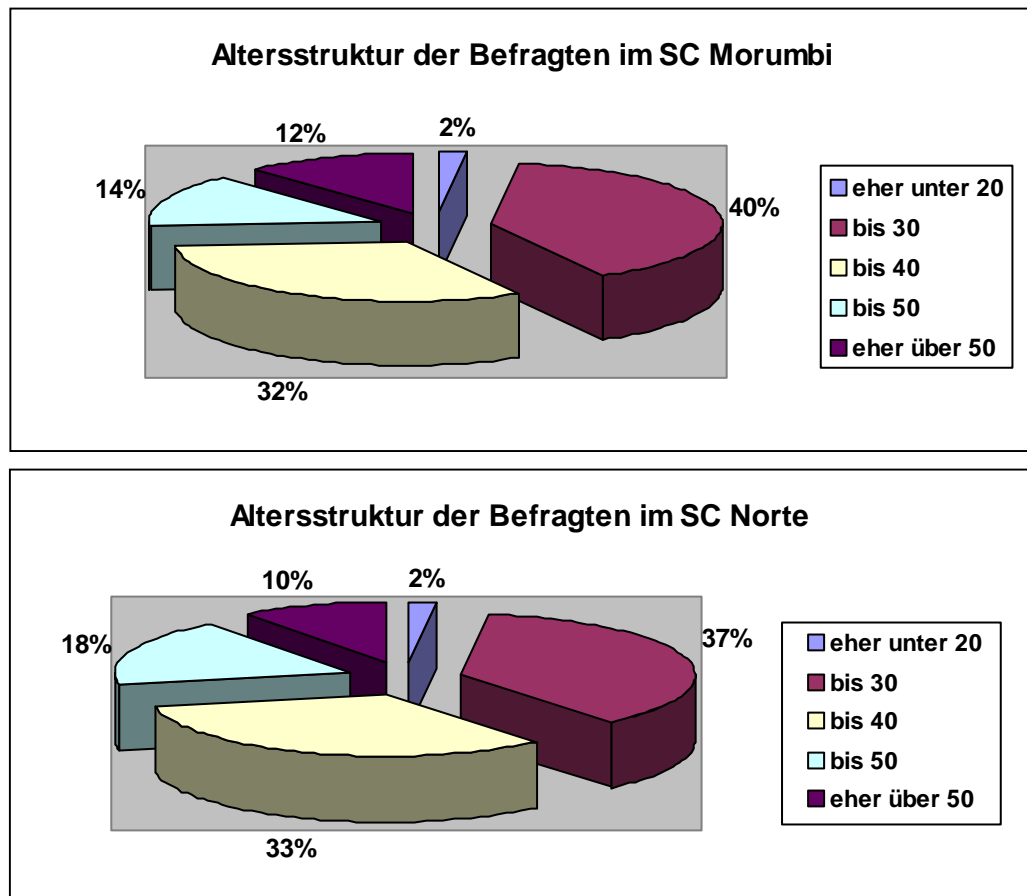


Abb.: 5.3.2-1/2: Altersverteilung der Shopping-Centerbesucher

### 5.3.3 Die Haushaltsgröße und das Haushaltsprofil als Referenzkriterien: Zum Umfang

Hinsichtlich der Frage nach der Haushaltsgröße wurde ermittelt, wie viele Personen im Haushalt des Probanden zum Befragungszeitpunkt lebten. Dahinter stand die Überlegung, neben einem Einblick in das familiäre Leben der Probanden eine Vorstellung über weitere potentielle Konsumenten Paulistaner Shopping-Center zu erhalten.



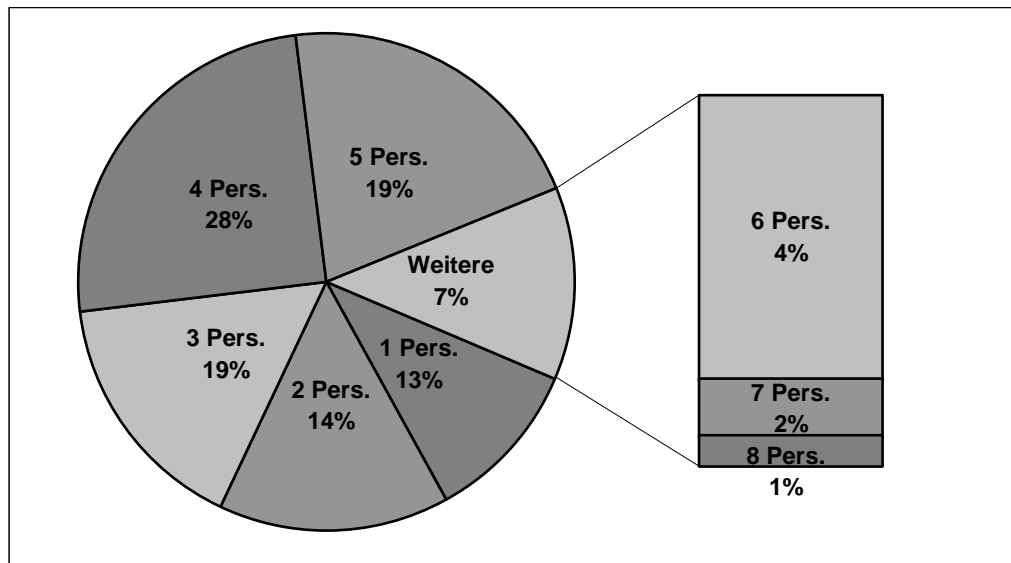


Abb. 5.3.3-1: Durchschnittliche Haushaltsgröße der Befragten beider Shopping-Center

Von den insgesamt 458 Befragten lebte die überwiegende Anzahl mit mindestens drei weiteren Personen in einem Haushalt zusammen. Unter den Befragten gab es nur wenige Single-Haushalte. Dies läßt sich auf die hohen Mieten und auf die traditionelle Einstellung vieler Paulistaner zum Konstrukt Familie zurückführen. In vielen Familien ist es auch heute noch üblich, die Kinder bis zur Heirat im eigenen Hause wohnen zu lassen.

Bei individueller Betrachtung der beiden Shopping-Center ergeben sich zwei leicht voneinander divergierende Bilder. Im Shopping-Center *Norte* gab etwa ein Achtel der Personen an, daß es in einem *Single*-Haushalt lebt. Ebenso viele lebten mit zwei Personen in einem Haushalt. Die überwiegende Anzahl lebte mit vier Personen in einem Haushalt. Über zehn Prozent zählten mindestens fünf Personen zu ihrem Haushalt. Für das Shopping-Center *Morumbi* zeigte sich, daß weniger als ein Achtel der Befragten *Single*-Haushalte waren. In einem Zwei-Personen-Haushalt lebten 15 Prozent. Ein Viertel aller Personen lebte mit vier weiteren zusammen, nahezu ebenso ein Viertel (23 Prozent) gab an, daß zu seinem Haushalt fünf Personen gehörten. Im Vergleich zum *Norte* stellt die zuletzt genannte Kategorie die größte Abweichung dar. Bezüglich

beider Gruppen fiel jedoch auf, daß hinter den einzelnen Probanden eher größere Haushalte standen.

Zur Ermittlung eines erweiterten Haushaltsprofils wurde danach gefragt, ob es im Haushalt der Probanden eine ständige Haushaltshilfe gab. Aus dieser Perspektive sollte ein erster Einblick in die ökonomische und soziale Stellung des Konsumenten genommen werden. Zu dieser Frage äußerten sich im *Morumbi* mehr als die Hälfte (55 Prozent) positiv. Im Shopping-Center *Norte* waren es nahezu 48 Prozent. Bedenkt man in diesem Zusammenhang die Altersstruktur der Konsumenten, ist der Paulistaner Shopping-Centerkonsument bereits in jüngeren Jahren wirtschaftlich so gestellt, daß er sich ständig eine Haushaltshilfe leisten kann bzw. eine Haushaltshilfe zu seinem normalen täglichen Umfeld gehört. Das Einkommen eines Hausangestellten ist an einen Mindestlohn gekoppelt, die Einkommenslücke zwischen Arbeitgeber und –nehmer in diesem Fall extrem groß. Damit wird das asymmetrische, soziale Gerüst der brasilianischen Gesellschaft in einem Punkt bereits ansatzweise skizziert. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Gruppe der Hausangestellten seine Einkäufe – mit wenigen Ausnahmen – nicht in Shopping-Centern tätigt.

#### **5.3.4 Der ausgeübte Beruf als Referenzkriterium: Zur Gruppierung**

Die Frage nach dem Beruf der Probanden diente der Einordnung der Personen und Haushalte in eine Einkommenskategorie und eine soziale Klasse innerhalb der Paulistaner Gesellschaft. Im Hinblick auf den gesamten brasilianischen Arbeitsmarkt gibt es kein mit deutschen Standards vergleichbares Ausbildungssystem. Desweiteren sind insbesondere im Dienstleistungssektor selbständige Personen ohne eine Ausbildungsgrundlage tätig, bspw. in den Bereichen der Kleinstunternehmer [micro empresário], Händler [comerciante], Freiberuflern [autónomo] und Hilfskräften [auxiliario]). Die Auswertung muß deshalb vor diesem speziellen Hintergrund interpretiert werden.

Befragte	abs.	in %	Verteilung auf Wirtschaftssektoren	abs.	in %						
davon berufstätig:	146	70	Landwirtschaft	2	1	<b>Shopping-Center Morumbi</b>					
			Industrie	21	10						
			Dienstleistung	123	59						
davon nicht berufstätig:	61	30	Rentner	6	3						
			Student	11	5						
			Frauen	44	21				<b>Männer berufstätig in</b>	<b>abs.</b>	<b>in %</b>
						Industrie	26	13			
						Dienstleistung	18	8			

Tab. 5.3.4-1: Einteilung der genannten Berufe nach Wirtschaftssektoren: Isolation der Gruppen nicht berufstätiger Personen (Morumbi)

Befragte	abs.	in %	Verteilung auf Wirtschaftssektoren	abs.	in %						
davon berufstätig:	184	73	Landwirtschaft	3	1	<b>Shopping Center Norte</b>					
			Industrie	38	15						
			Dienstleistung	143	57						
davon nicht berufstätig:	67	27	Rentner	10	4						
			Student	25	10						
			Frauen	32	13				<b>Männer berufstätig in</b>	<b>abs.</b>	<b>in %</b>
						Industrie	17	7			
						Dienstleistung	15	6			

Tab. 5.3.4-2: Einteilung der genannten Berufe nach Wirtschaftssektoren: Isolation der Gruppen nicht berufstätiger Personen (Norte)

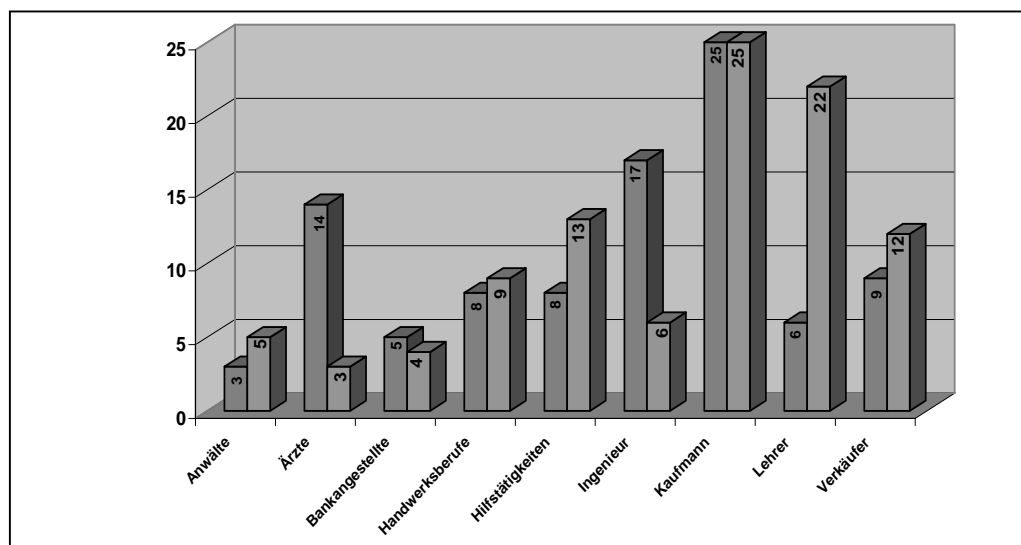


Abb. 5.3.4-2: Einteilung nach Gruppen der von den Berufstätigen genannten Tätigkeiten (hell: Norte; dunkel: Morumbi)

Aus den Abbildungen wird die Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Paulistaner Wirtschaft erkennbar. Vergleicht man die Angaben der beiden Shopping-Center miteinander, dann können leichte Unterschiede hinsichtlich der Berufsgruppenausprägungen festgestellt werden. In bezug darauf kann vermutet werden, daß die Centerbesucher des *Morumbi* aufgrund des qualitativ etwas höheren Ausbildungsstandards im Vergleich zu den Besuchern des *Norte* abweichende soziale Bindungen innerhalb der Gesellschaft aufweisen und damit verbundene unterschiedliche Konsumwerte, -stile und -erwartungen. Das betrifft z.B. tangible Aspekte wie die Wahl der Geschäfte oder die Bedeutung von internationalen Waren und intangible Aspekte wie die Empfindung der Centeratmosphäre und die soziale Kategorie der Menschen im Shopping-Center.

In das oben identifizierte abweichende Konsumentenprofil beider Shopping-Center fügt sich als ein prägender Aspekt die Anspruchsgruppe der *Madame* ein.<sup>1</sup> Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen, daß dieser Konsumententyp innerhalb der Kategorie der nicht-berufstätigen Befragten eine erkennbar grö-

<sup>1</sup> Vgl. auch die Bemerkungen zu der Anspruchsgruppe Madame unter Punkt 5.3.1, S. 188.

ßere Bedeutung für das *Morumbi* als für das *Norte* besitzt. Die *Madame* stellt für das *Morumbi* einen relevanten Umsatzgenerator und ein konzeptprägendes Element dar. Konzeptionelle Besonderheiten ergeben sich aufgrund der oben genannten unterschiedlichen Konsumprofile.

### **5.3.5 Das Medienverhalten als Referenzkriterium: Zur Zeitschriftenpräferenz**

Die ihrem Charakter nach offene Frage<sup>1</sup> bezüglich einer regelmäßig gelesenen Zeitschrift diente dem Zweck, das Medienverhalten der Centerbesucher zu eruiieren. Es kann als ein Element dem hier interessierenden Konsummusterprofil zugeordnet werden kann.

Da ein wesentlicher Anteil der befragten Frauen der Altersgruppe zwischen zwanzig und dreißig Jahren entstammt, wurden häufig mit diesem Alter korrespondierende Frauenzeitschriften genannt. Im Shopping-Center *Norte*<sup>2</sup> gaben annähernd ein Drittel und im Shopping-Center *Morumbi*<sup>3</sup> mehr als ein Drittel der befragten weiblichen Personen an, Zeitschriften dieser Gattung in regelmäßigen Abständen zu lesen und sich an deren konsumbezogenen Inhalten zu orientieren.

Ein relativ hoher Anteil in beiden Shopping-Centern (37 % bzw. 39 %) sagte aus, daß er wöchentlich die *Veja* lesen würde. Die *Veja* stellt zentrales Informationsblatt vieler Paulistaner dar.<sup>4</sup> Zwischen der genannten beruflichen Tätigkeit und der Erwähnung dieser Zeitschrift kann eine Beziehung angenommen werden: Sie berichtet u.a. regelmäßig über gesellschafts- und konsumrelevante Aspekte sowie über die Paulistaner Einzelhandelslandschaft, insbesondere auch über den Shopping-Centersektor. Das Informationsblatt gilt aus der Perspektive seiner Leserschicht als eine wichtige Informationsquelle hinsichtlich gesellschaftlicher Ereignisse im Paulistaner Konsumraum.

---

<sup>1</sup> In bezug auf die Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

<sup>2</sup> Basis: 260 Nennungen

<sup>3</sup> Basis: 225 Nennungen

<sup>4</sup> Die brasilianische *Veja* kann mit dem deutschen *Spiegel* verglichen werden.

Wenn bspw. ein Shopping-Center von der Zeitschrift kritisiert oder favorisiert wird, macht sich das direkt durch sinkende bzw. steigende Besucherzahlen bemerkbar.<sup>1</sup> Es kann demnach gesagt werden, daß von der Zeitschrift ein bestimmter Einfluß auf die Leser, d.h. auf die Shopping-Centerbesucher ausgeht. In beiden Centern gehörten die Probanden, welche die Zeitschrift nannten, hauptsächlich den beruflichen Kategorien Anwälte, Ärzte, Bankangestellte und Lehrer an. Aus diesem Grunde kann eine Verbindung zwischen diesen, beruflich vergleichsweise gehobenen Kategorien und dem Medienverhalten, aber auch der konsumorientierten Reaktion auf Medieninhalte vermutet werden.

Im Kontrast dazu werden die alltäglich im Fernsehen gezeigten *telenovelas*, das sind die vorabendlichen, ihrem Charakter nach das Leben verklärenden Fernsehserien, vorwiegend von Hausangestellten und anderen Berufsgruppen mit einem eher geringeren Ausbildungsstand und Einkommensniveau gesehen. Der Konsumstil dieser Gruppen kann sich aufgrund des geringeren Einkommens nicht an den in den Serien vorgelebten Konsummustern orientieren. Darin spielen auch Shopping-Centerbesuche eine Rolle. In diesem Fall ergibt sich eine Lücke zwischen den, sich dieser Konsumentengruppe tatsächlich stellenden Konsummöglichkeiten und der über die Medien vermittelten Konsumwelt.

---

<sup>1</sup> Gespräch mit Vidigal, Heloisa (31.10.1995). Eine Studie aus dem Jahr 1999, an der 1.100 Paulistanern und Cariocas (Bewohner Rio de Janeiro) teilnahmen, bestätigt eine Leseaufgeschlossenheit des Brasilianers. Danach antworteten 88% der Personen unabhängig von ihrem sozialen Status, daß sie regelmäßig eine Zeitung bzw. Zeitschrift lesen und 92%, daß sie tagtäglich das Radio als Informationsquelle benutzen [vgl. o.V. (1999), S. 20].

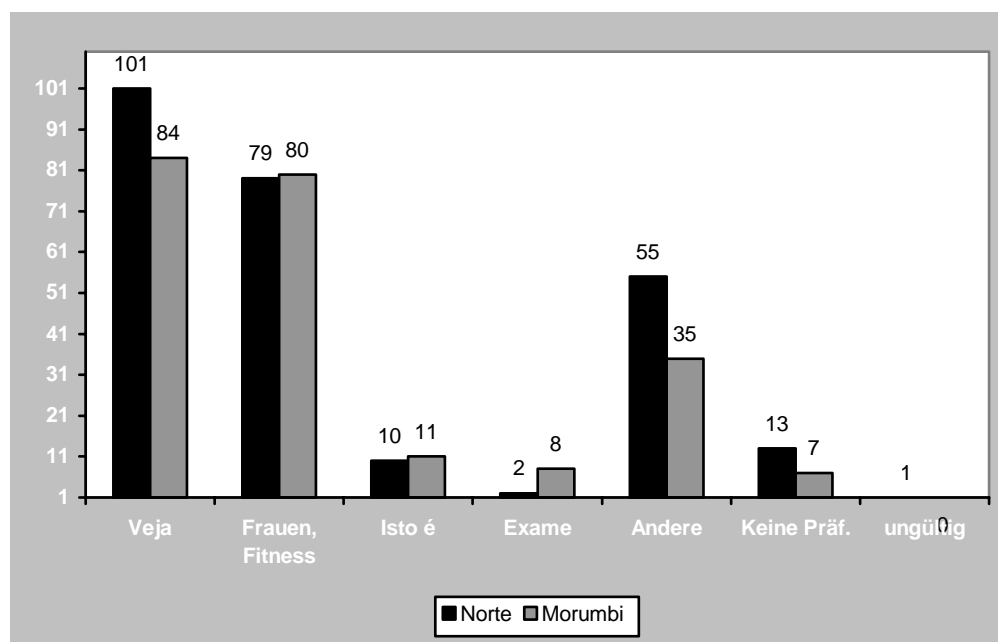


Abb. 5.3.5-1: Zeitschriftenpräferenz. Angaben in Zahlen

### 5.3.6 Die soziale Schicht als Referenzkriterium: Zur Klassifizierung

Die Problematik der deutlich asymmetrischen Einkommensstruktur der Gesellschaft wird in Brasilien nur widerstrebend diskutiert. Das bedeutet, ein Dialog wird nur bedeckt und vage in der Öffentlichkeit von Seiten der Politiker, Unternehmer, den Bildungseinrichtungen und der Bevölkerung geführt.

Die bestehende Kluft zwischen armer und reicher brasilianischer Bevölkerung<sup>1</sup> hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten, wenngleich zwar kontinuierlich, aber lediglich geringfügig verringert.<sup>2</sup> Noch immer entsprechen ein Prozent des Einkommens der höchstverdienenden Personen in Brasilien vierzehn Prozent des gesamten brasilianischen Einkommens.<sup>3</sup> Das soziale, einkommensbezogene Ungleichgewicht der brasilianischen Bevölkerung wird hier als ein Kriterium

<sup>1</sup> Als *arm* sind solche Haushalte zu bezeichnen, deren Einkommen unter dem Bereich [Armutsgrenze/linha da pobreza] liegt, der eine ausreichende Grundversorgung ermöglicht [vgl. Barros/Henriques/Mendoça (2000), S. 14].

<sup>2</sup> In Brasilien lebten 1998 etwa ein Drittel der Bevölkerung unter der Armutsgrenze, d.h. mit einem inferioren Einkommen in bezug auf eine ausreichende Grundversorgung. Das entspricht nahezu 50 Millionen Brasilianern [vgl. Barros/Henriques/Mendoça (2000), S. 12 und im internationalen Vergleich siehe S. 23].

<sup>3</sup> Vgl. Rocha, Sonia (2000), S. 14.

um in bezug auf die Typisierung Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten angeführt. Es stellt einen traditionellen, beharrlichen Wesenszug des gesamten brasilianischen Kulturraumes dar und prägt die Lebensinhalte der Brasilianer nachhaltig.

Stufen	Klassenbezeichnung	durchschnittliches Einkommen pro Monat/US\$
1	A	14.400
2	BB	5.200
3	B	2.200
4	CC	1.000
5	C	450
6	D	250
7	E	70

Tab. 5.3.6-1: Einkommensstufen der brasilianischen Gesellschaft  
In Anlehnung an: Secches, Paulo (1995), S. 24

	A/BB Gehobene Mittel- klasse [Classe média alta]	B Mittelklasse [Classe média média]	B/CC Untere Mit- telklasse [Baixa ren- da alta]	C/D Untere Ein- kommens- klasse [Baixa ren- da]	E Einkommen an der Ar- mutsgrenze [Pobres]
<b>Eigentümer/ Partner/ Ak- tionär</b>	40	28	2	14	0
<b>Selbständig</b>	18	10	0	0	0
<b>Dienstleis- tungen</b>	19	43	44	51	30
<b>Angestellter im ö.D.<sup>1</sup></b>	16	19	30	11	0
<b>Informeller Sektor</b>	-	-	19	33	70

Tab. 5.3.6-2: Bewertung der Einkommensentstehung und -herkunft (in Prozent)  
Quelle: Secches, Paulo (1995), S. 24

Eine mit der Realität konforme Einteilung der brasilianischen Einkommensklassen geht von sieben unterschiedlichen Stufen<sup>2</sup> aus. Die oben stehenden Tabellen machen u.a. auch auf die Größe und Potenz des informellen Sektors aufmerksam. Sie lassen den daraus resultierenden Umfang des Einkommensvolumens erahnen.

<sup>1</sup> ö.D. = öffentlicher Dienst

<sup>2</sup> Nach Secches, Paulo (1995), S. 24.



Im Zusammenhang mit der skizzierten Kategorisierung weiß man, daß die Klasse mit dem höchsten Einkommen (A) den Hauptteil ihrer lang- bis mittelfristigen Konsumgüter aus dem Ausland bezieht, folglich das Shopping-Center nicht als Einkaufsquelle für diese Gütergruppen aufsucht.<sup>1</sup> So kann über das Konsumprofil dieser Konsumentengruppe folgendes gesagt werden: „Aus der Klasse A, welche Shopping-Center gleichsam als Einkaufsstätte für die unterschiedlichsten Gütergruppen und als ein Ort des Verweilens aufsuchte, eine Klasse geworden ist, die das Shopping-Center zwar regelmäßig frequiert, aber zunehmend weniger Güter des mittel- langfristigen Bedarfs nachfragt“.<sup>2</sup>

In São Paulo hat die Wirtschaftsreform Anfang der neunziger Jahre durch einen Einkommensanstieg insbesondere in den Teilen jener Bevölkerung zu einer relativen Verbesserung der Lebenssituation geführt, die den untersten Einkommenskategorien angehören. Die in diesen Kategorien enthaltenden Haushalte gehören zur sogenannten *classe popular*.<sup>3</sup>

Eine reale Erfassung der ökonomischen und konsumbezogenen Bedeutung dieser Einkommensgruppen (C, D und E) stellt sich zwar aufgrund der ursächlichen Einkommensquelle als schwierig dar<sup>4</sup>, ist jedoch zu einem bedeutenden Anteil auf den informellen Sektor<sup>5</sup> zurückzuführen. Von Seiten der Shopping-Centerbetreiber ist eine Eruiierung der Daten bislang als nicht erforderlich für den Paulistaner Sektor empfunden worden.<sup>6</sup> Dies findet seinen Ausdruck in der Nichtexistenz entsprechender Daten zu dieser Gruppe. Bezugnehmend auf die Tabellen muß aber vor dem Hintergrund der positiv veränderten Einkommensverhältnisse davon ausgegangen werden, daß ein bestimmter Anteil der *classe popular* ein auch für Paulistaner Shopping-Center relevantes, umsatzgenerie-

---

<sup>1</sup> Gespräch mit Foganholo, Eugenio (31.10.1995) und Masano, Tadeu (1995),

<sup>2</sup> Masano, Tadeu F. (1993), S. 116.

<sup>3</sup> Mit der zukünftigen Bedeutung der *classe popular* für das Paulistaner Shopping-Center setzt sich das Abschlußkapitel 6 auseinander.

<sup>4</sup> Vgl. Secches, Paulo (1995), S. 24.

<sup>5</sup> Vgl. zum informellen Sektor Kapitel 4, Punkt 4.2.4, S. 163 f.

<sup>6</sup> Keines der ausgewählten Shopping-Center, dies zeigten die von der Verfasserin realisierten Interviews, sieht eine ausdrückliche Notwendigkeit in der Eruiierung von Daten hinsichtlich dieser Einkommensklassen.

rendes Konsumgruppenpotential darstellt.<sup>1</sup> Dies gilt besonders im Zusammenhang mit der verhaltensorientierten Unterstellung, daß das zusätzliche Einkommen vieler ärmerer Haushalte zunächst direkt in Ausgaben umgewandelt wird, um latent vorhandene Konsumwünsche zu befriedigen.<sup>2</sup>

Auf eine direkte Frage bezüglich des zur Verfügung stehenden Einkommens der Probanden musste verzichtet werden, weil dies vermutlich in den meisten der Fälle zu einer Verärgerung oder gar zu einer Falschangabe geführt hätte. Die Interviewer waren deshalb darauf angewiesen, durch direkte Fragen, so nach der beruflichen Tätigkeit und durch indirekte Fragen, wie bspw. nach der wirtschaftlichen Zufriedenheit und letztlich anhand des gesamten Erscheinungsbildes des Probanden eine Einschätzung hinsichtlich des Einkommens vorzunehmen. Damit kann eine Verifizierbarkeit dieses Punktes nur sehr eingeschränkt erfolgen. Wichtig aber war es hinsichtlich der Fragestellung einkommensbezogene Konturen von Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten zu identifizieren. Die durch die Interviewer vorgenommene indirekte Einschätzung kommt diesem Anliegen entgegen.

Nach Auswertung der Daten konnten im Shopping-Center *Morumbi* knapp die Hälfte der Personen der Einkommenskategorie BB zugeordnet werden, während es im Shopping-Center *Norte* etwa ein Drittel waren. Im *Morumbi* wurden etwa ebenso viele Probanden der Klasse B zugeteilt wie der Klasse BB. Im *Norte* überwog im Kontrast dazu diese Klasse mit nahezu 62 Prozent. In beiden Shopping-Centern gab es nur wenige Personen, die der Klasse CC zugeordnet wurden.

Die Unterschiede zwischen den Klassen BB und B sind, betrachtet man die dahinterstehenden Einkommenskategorien, nicht unerheblich. Das heißt, das

---

<sup>1</sup> So stellt *Neustadt* fest, daß die Einkommenssteigerung sich bei den unteren Einkommensklassen besonders auf die Bereiche Freizeit und Bekleidung positiv auswirkt. Damit werden zwei elementare konzeptionelle Aspekte des Shopping-Centers angesprochen werden [vgl. *Neustadt, Peter (1979), S. 308*].

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch die Studie von *Neustadt, Peter (1979), speziell S. 254*.

Einkommensniveau der Konsumentengruppen beider Shopping-Center weicht deutlich voneinander ab. Aus dem Unterschied ergeben sich andersartige Konsummöglichkeiten und gegebenenfalls –ansprüche von Seiten der Konsumentengruppen, die sich auf die Shopping-Centerpolitik auswirken. Daher kann in bezug auf das Shopping-Center *Morumbi* von einem im Vergleich zum *Norte* anderen Konzeptprofil ausgegangen werden.

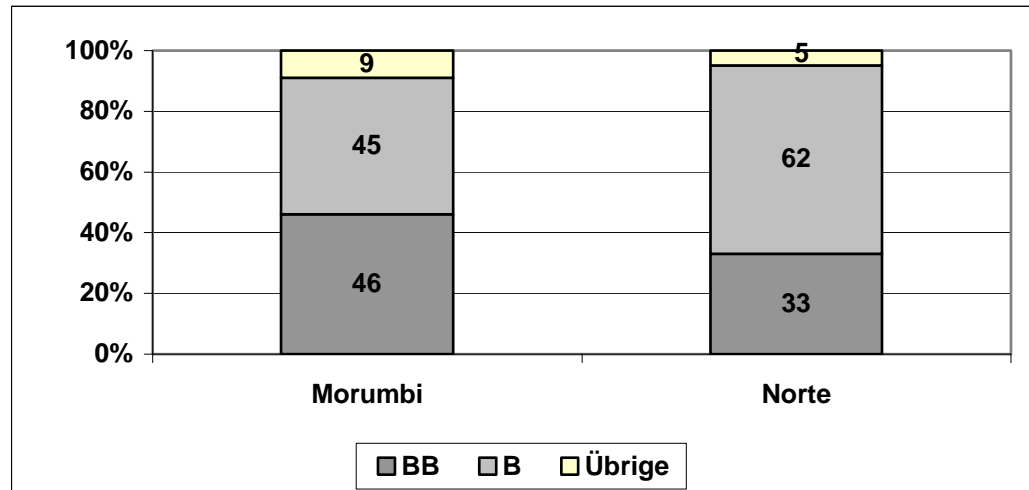


Abb. 5.3.6-1: Einkommensgruppen der Haushalte der Shopping-Center *Morumbi* und *Norte*

### 5.3.7 Der Ausgabenumfang als Referenzkriterium: Zur Höhe

Die Frage nach dem Ausgabenumfang galt der Vermittlung eines Überblicks hinsichtlich des Ausgabenrahmens im Shopping-Center. Über die Hälfte aller Befragten des *Morumbi* gaben an, bis zu R\$ 20 ausgegeben zu haben. Demgegenüber war es im *Norte* eine relativ hohe Anzahl an Personen, die mindestens R\$ 20 und bis zu R\$ 100 ausgegeben hatte.

Der statistische Auszug, der sich allein auf die Mittagszeit zwischen 13.00h und 14.00h bezieht, zeigt noch einmal den Standortunterschied beider Shopping-Center. Das *Morumbi* wird im Gegensatz zum *Norte* von vielen Berufstätigen als ein Ort für die Mittagspause genutzt, so daß sich in dieser Zeit der Ausgabenschwerpunkt auf die Restaurantbetriebe und *Fast-Food*-Ketten bezieht. Im *Norte* fiel auf, daß deutlich mehr Probanden 100 und mehr brasiliani-

sche *Reais* ausgegeben hatten (36 Prozent) als vergleichsweise im *Morumbi* (16 Prozent). Zum einen könnte das mit der zu überwindenden Entfernung in einem Zusammenhang stehen. Es kann angenommen werden, daß das *Norte* aus der Perspektive des Konsumenten als ein Shopping-Center verstanden werden, dessen Besuch einen vorrangig geplanten Einkauf voraussetzt. Zum anderen könnte die Mehrausgabe im *Norte*<sup>1</sup> – darauf hindeuten, daß Menschen der unteren Einkommensklassen im Verhältnis mehr konsumieren als die der oberen Einkommensklassen.

Ausgabensumme/ Kategorien	Morumbi		Norte	
	in Zahlen	Prozent	in Zahlen	Prozent
Weniger bzw. 20 R\$	110	53,1	80	32,0
Zwischen 21 bis 100 R\$	63	30,4	80	32,0
Mehr als 100 R\$	18	8,7	49	19,6
Mehr als 200 R\$	16	7,7	41	16,4
Ungültige Antwort	0	-	1	-
Insgesamt	207	100,0	251	100,0

Tab. 5.3.7-1: Ausgaben im Shopping-Center Morumbi und Norte

Befragungszeitpunkt 13.00-14.00h	Morumbi		Norte	
	in Zahlen	Prozent	in Zahlen	Prozent
Weniger bzw. 20 R\$	24	64,9	10	23,8
Zwischen 21 bis 100 R\$	9	24,3	9	21,4
Mehr als 100 R\$	3	8,1	11	26,2
Mehr als 200 R\$	1	2,7	12	28,6
Insgesamt	37	100,0	42	100,0

Tab. 5.3.7-2: Ausgabenprofil im Morumbi und Norte zwischen 13.00h und 14.00h

### 5.3.8 Merkmale Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten: Ergebnisse

Obwohl die Geschlechterverhältnisse in beiden Shopping-Center erheblich voneinander abweichen, kann insgesamt auf den Paulistaner Shopping-Centersektor bezogen von einer Dominanz der weiblichen Besucher gesprochen werden. Auch mittelfristig wird es lediglich eine geringe, aber keine deutliche Veränderung der Proportionen geben. Innerhalb des weiblichen Anteils an weiblichen Centerkonsumenten gibt es einen Typ, der eine relevante Gruppe

<sup>1</sup> Daran lehnt sich auch die Feststellung *Neustadts* an [vgl. FN 1 und FN 2, S. 198].

für das Paulistaner Shopping-Center darstellt (*Madame*). Sie ist ein traditioneller Bestandteil der brasilianischen Gesellschaft, lebt bevorzugt in einem Stadtteil des südlichen São Paulos, verfügt über ein hohes Haushaltseinkommen, eine überdurchschnittliche Ausbildung und ist nicht berufstätig. Im *Morumbi* zeigte sich hinsichtlich dieser Anspruchsgruppe eine stärkere Abhängigkeit. Die Anzahl der sich im Süden von São Paulo befindlichen Shopping-Center ist in einem engen Zusammenhang mit der Häufigkeit dieses Konsumententyps zu sehen. Der Süden São Paulos ist durch Einzugsgebiete mit höheren Einkommen gekennzeichnet.

Der Paulistaner Shopping-Centerbesucher ist jung. An durchschnittlichen Wochentagen wird der Umsatz der Shopping-Center durch die zwanzig- bis vierzigjährigen Besucher erzielt. An Wochenenden kommt die Gruppe der unter zwanzigjährigen hinzu. Das Shopping-Center *Norte* zählt besonders an Wochenenden Familien zu seinen Kunden, da es für solche als einziges peripheres Paulistaner Shopping-Center ein Ausflugsziel darstellt. Durch seinen familienorientierten Charakter unterscheidet sich das Besucher- und Altersprofil des *Norte* vom *Morumbi* und anderen Paulistaner Shopping-Centern.

Die Gruppe älterer Shopping-Centerbesucher hat innerhalb der konzeptionellen Shopping-Centerplanung keinen gesonderten Stellenwert. Die ermittelten Daten hinsichtlich des Anteils älterer Shopping-Centerkunden weisen eine Unterbewertung dieser Gruppe bzw. eine Wahrnehmungslücke durch das Shopping-Centermanagement bezüglich der konzeptionellen Ausrichtung und der konsumraumbezogenen Realität auf.

Bezüglich der zu ermittelnden Haushaltsgröße war in beiden Shopping-Centern – mit geringen Abweichungen - eine Anzahl von vier Personen pro Haushalt dominierend. Die Zahl kann als eine Tendenz gewertet werden.

In einem bedeutenden Anteil der Haushalte der Centerbesucher gibt es eine Hausangestellte. Das zeugt von einem Einkommen der Haushalte, das Personal

zuläßt. Entsprechend sind die Haushalte einem gehobenen Einkommensniveau zuzuordnen, das über eine ausreichende Kaufkraft hinsichtlich der Shopping-Center verfügt.

Der Dienstleistungssektor spielt als Erwerbsquelle eine übergeordnete Rolle in der Paulistaner Gesellschaft. Bezogen auf die beiden Shopping-Centerbesuchergruppen wird das ersichtlich. Das *Morumbi* weist ein insgesamt nur leicht vom *Norte* abweichendes Ausbildungsprofil seiner Konsumenten auf. Als ein Zeichen der Abweichung kann der sich daraus ergebende Konsumstil gesehen werden.

Die Zeitschrift *Veja* repräsentiert eine Informationsquelle für eine bestimmte gesellschaftliche Schicht, zu der auch Besucher von Shopping-Centern gehören. Sie dient als Organ zur Verbreitung politischer, wirtschaftlicher, insbesondere aber auch gesellschafts- und konsumbezogener Themen und beeinflusst das Verhalten ihrer Leser. Unter beiden Shopping-Centern befand sich ein bedeutender Teil an Konsumenten, welcher die genannte Zeitschrift regelmäßig lesen. Dieser Anteil unterliegt folglich einer Orientierung an konsumbezogenen Inhalten der Zeitschrift, die letztlich das Handeln ihrer konsumtiven Aktivitäten berührt.

Die Konsumenten beider Shopping-Center entstammen, gemessen an ihrem Einkommen, insgesamt der Paulistaner Mittelklasse. Da diese aber von großen Einkommensunterschieden gekennzeichnet ist, bestehen zwischen den beiden Shopping-Centern auffällig große Abweichungen. Dem Stufenmodell von *Secches* folgend, hat das *Morumbi* hauptsächlich Kunden der Klasse BB mit einem Einkommen von etwa R\$ 5.200. Die Kunden des *Norte* kommen überwiegend aus der Klasse B, deren Einkommen mindestens R\$ 2.200 beträgt.

Hinsichtlich der Einschätzung der sozialen Klasse gilt zu berücksichtigen, daß diese subjektiv durch die Interviewer erfolgt ist. Damit stellt sich wie bereits bei der Frage des Einkommens das Problem der ausreichenden Verifizierbar-

keit. Wiederum aber ging es in bezug auf die Fragestellung darum, einen sich nahe an der Realität befindlichen Rahmen bzw. ein Raster zu erstellen, der die Zuordnung der einzelnen Konsumenten in Gruppen ermöglicht. Dies kann die Einschätzung der Paulistaner Interviewer leisten.

Die Ergebnisse des Punktes verweisen nicht nur auf die deutlichen Unterschiede zwischen den beiden Shopping-Centern, sondern ebenso auf den Aspekt, daß die Einkommensgruppen bzw. Haushalte der *classe popular* in den Shopping-Centern eine eindeutig untergeordnete Rolle spielen. Von den Interviewern wurde den beiden Shopping-Centern ein nur geringer Anteil an Konsumenten aus der Einkommensklasse CC zugeordnet. Sie ist aber wie auch die Klasse C von äußerst geringer Relevanz. Bedenkt man den Anteil des Einkommens, der von der *classe popular* der Einkommensklassen CC und C hypothetisch als Konsumanteil in Paulistaner Shopping-Center einfließen könnte, dann kann ein weiteres Wahrnehmungsproblem seitens des Centermanagements konstatiert werden. Weder gibt es Schätzungen darüber, welche Anteile des Einkommens dieser Klassen auf Shopping-Center entfallen könnten, noch gibt es von Seiten der Shopping-Centerplaner Überlegungen hinsichtlich der die *classe popular* reflektierenden Konsummuster.

Der Standortunterschied beider Shopping-Center wurde ebenfalls am ermittelten Ausgabenumfang ersichtlich. So wurden im *Norte* im Vergleich zum *Morumbi* deutlich mehr Ausgaben getätigt. Im Hinblick auf das, seinem Charakter nach periphere Shopping-Center *Norte* waren die Ausgaben vermutlich deshalb größer, weil die zu überwindende Distanz eine Ursache für einen vorrangig geplanten Shopping-Centerbesuch mit einem definiertem Einkaufsziel darstellt. Ferner könnte das niedrigere Einkommen der Centerbesucher eine Begründung für die verhältnismäßig höheren Ausgaben für Konsumgüter sein.

#### **5.4 Zur kulturraumspezifischen Funktionalität Paulistaner Shopping-Center: Konsumbezogene Erfolgskriterien ausgewählter Paulistaner Shopping-Center**

In Rio de Janeiro wird im Volksmund behauptet, das Shopping-Center stelle für viele Paulistaner einen Ersatz für die nicht vorhandenen Strände dar.<sup>1</sup> Der Mangel an Stränden mag eine untergeordnete Bedeutung haben, wohl aber erscheint es plausibel, vor dem Hintergrund der gegebenen städtischen Megastrukturen dem Paulistaner Shopping-Center die Funktion eines Ersatzes für unterschiedliche Aspekte zuzuschreiben.

Zur Identifizierung der im Hinblick auf den Kulturraum São Paulo relevanten funktionsbezogenen Kriterien des Shopping-Centers sollen im folgenden konkret konsumbezogene Aspekte analysiert werden. Als Basis dienen Aussagen der Centerkonsumenten, Gespräche mit Experten und Centermanagern.

##### **5.4.1 Zur Herkunft der Centerbesucher: Analyse der Einzugsgebiete, Anfahrtswege und Parkmöglichkeiten**

Die Mehrzahl der Personen des Shopping-Center *Morumbi* entstammt der Süd- und Südostzone der Stadt. Das Haupteinzugsgebiet kann auf die Subdistrikte *Ibirapuera* und *Santo Amaro* eingegrenzt werden. Beide sind Wohngebiete der gehobenen Mittelklasse (BB) und der Mittelklasse. Das Shopping-Center steht ebenso in einer umsatzbezogenen, wenngleich weniger deutlichen Abhängigkeit zu Besuchern aus anderen Stadtteilen,

Etwa ein Drittel der Besucher ist als Arbeitnehmer im unmittelbaren Umfeld des Shopping-Centers tätig. Es kann aufgrund vorhandener und intakter Bürgersteige, was keine Selbstverständlichkeit für São Paulo darstellt, problemlos zu Fuß von vielen Bürohäusern erreicht werden. Trotzdem bevorzugen die meisten der Besucher aus der unmittelbaren Umgebung das Auto als Transportmittel. Als wesentlicher Grund für dieses Verhalten ist nicht primär das Klima zu sehen, sondern vielmehr die Tatsache, daß, wer sich ein Auto leisten

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (25.10.1995), S. 162.



kann, nicht zu Fuß geht. Es dient als ein Unterscheidungsmerkmal zwischen den gesellschaftlichen Klassen. Besucher aus weiter entfernten Zonen, bspw. aus der Ostzone oder aus anderen Städten, gehören nicht zum festen Stamm der Konsumenten des *Morumbi*. Das Shopping-Center kann als ein für brasilianische Verhältnisse typisches Stadtteil-Center bezeichnet werden.

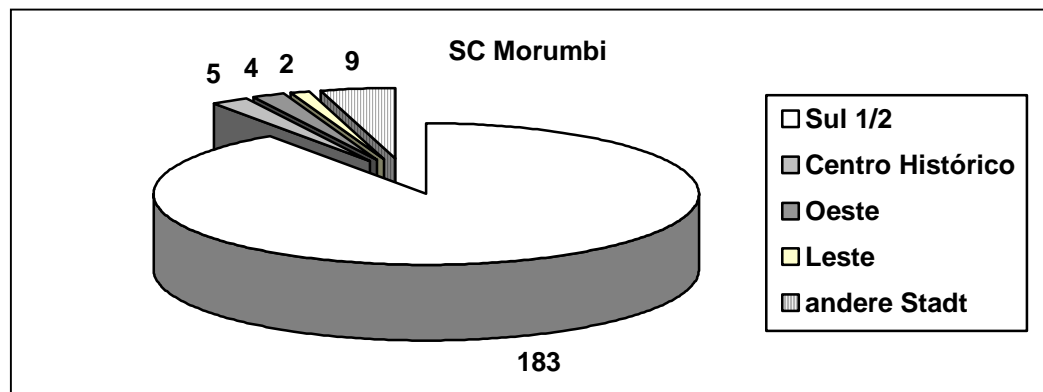


Abb. 5.4.1-1: Zur Herkunft der Centerbesucher des Shopping-Center Morumbi

Das direkte Umfeld des Shopping-Center *Norte* ist nicht von Wohn-, sondern von Bürogebäuden geprägt. Damit stellt sich eine ähnliche Situation wie in bezug auf das *Morumbi* dar. Neben dieser Gemeinsamkeit gibt es keine weiteren Berührungspunkte beider Shopping-Center, die Struktur und das Erscheinungsbild des Einzugsgebietes betreffend. Die Anzahl an Centerbesuchern aus den umliegenden Bürogebäuden spielt für das *Norte* nach Aussagen der Betreiber eine eher untergeordnete Rolle. Bei der zugrundeliegenden Befragung gaben weit über die Hälfte der Probanden an, daß sie in der Nordzone wohnen. Knapp dreißig Prozent gaben als Herkunftsort eine andere Stadt bzw. Munizipalität an. Damit wird der einerseits stadtteil-orientierte und der andererseits periphere Charakter des *Norte* unterstrichen. Das Shopping-Center hat aufgrund seines einzigartigen Standortes einen auffällig ausgedehnten Aktionsradius.

Die Nähe des *Norte* zu einem Sportflugplatz und zum Busterminal *Tietê* stellen das Shopping-Center zu einer gut erreichbaren Einkaufsstätte für Konsumenten aus dem brasilianischen Hinterland dar. Der Anteil dieser Kundschaft wird von

der Centerleitung auf ein Viertel geschätzt<sup>1</sup>, womit das vorliegende Umfrageergebnis gestützt wird. Im Zusammenhang mit der Frage muß berücksichtigt werden, daß der Begriff Distanz für den Brasilianer eine andere Dimension besitzt als z.B. für einen Europäer. Der Brasilianer nutzt eine Nachtfahrt, um am folgenden Tag im Shopping-Center *Norte* einkaufen und wiederum in der darauffolgenden Nacht die Heimfahrt antreten zu können.

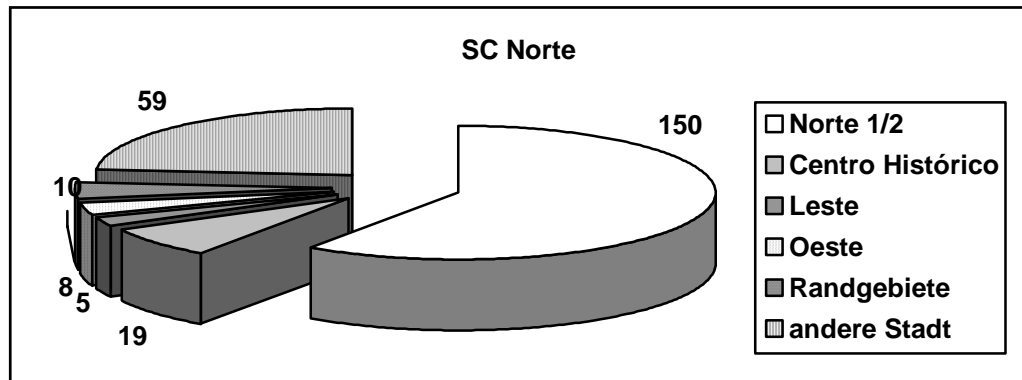


Abb. 5.4.1.-2: Zur Herkunft der Probanden des Shopping-Center Norte

In beiden Shopping-Centern ist der Anteil der Besucher, die mit dem Auto kommen, hoch (*Morumbi*: 80 %; *Norte*: 70 %)². Folglich wird die Kundenzahl wesentlich von der Qualität der Anfahrts- und Abfahrtswege bestimmt. Das *Morumbi* zählt täglich einen Kundenstrom von rund 45.000 Personen. Dem stehen 2.800 feste Parkplätze gegenüber, womit sich ein Verhältnis von 16 Personen auf einen Parkplatz ergibt. Im Vergleich zum *Norte* ist das *Morumbi* insofern benachteiligt, als daß sich das vorhandene, für den Verkehrsteilnehmer als zum Teil chaotisch darstellende Straßensystem (besonders in den Hauptverkehrszeiten), nicht parallel zur realen Verkehrssituation mitentwickelt hat bzw. entwickeln konnte. Vor diesem Hintergrund ist das Straßensystem im großen Maße für das eingeschränkte Einflußareal des Shopping-Centers verantwortlich.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

<sup>2</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995) und Baumgart, Gloria (15.11.1995).

<sup>3</sup> Durch diverse bauliche Veränderungen (Bau von Verbindungs- und Zufahrtsstraßen, eine Brücke wurde bereits errichtet) hofft das Centermanagement des *Morumbi*, sein Einflußgebiet ausbauen zu können [Sallum, Claudio N. (30.10.1995)].



Abb. 5.4.1-3/4: Zufahrtswege zum Shopping-Center Morumbi  
 Quelle: [www.morumbi.br](http://www.morumbi.br) (17.11.1999)

Der Zugang zum Shopping-Center Norte ist von allen Hauptstraßen entlang der beiden genannten Flüsse aus São Paulo heraus möglich. Die stark befahrenen

Straßen sind mehrspurig, so daß eine relativ zügige Anfahrt und Abfahrt möglich ist. Das *Norte* ist ebenso mit der U-Bahn erreichbar, was einen Vorteil darstellt, um auch die Konsumenten ohne Auto erreichen zu können. Tagtäglich suchen laut Aussage des Managements annähernd 120.000 Menschen das *Norte* auf. Ihnen stehen 17.000 Parkplätze zur Verfügung, was einem Verhältnis von sieben Personen auf einen Parkplatz entspricht.<sup>1</sup> Ein Drittel der gesamten verfügbaren Parkfläche aller Paulistaner Shopping-Center entfällt auf das *Norte*, womit die besondere Dimension dieses Centers nochmals unterstrichen wird.

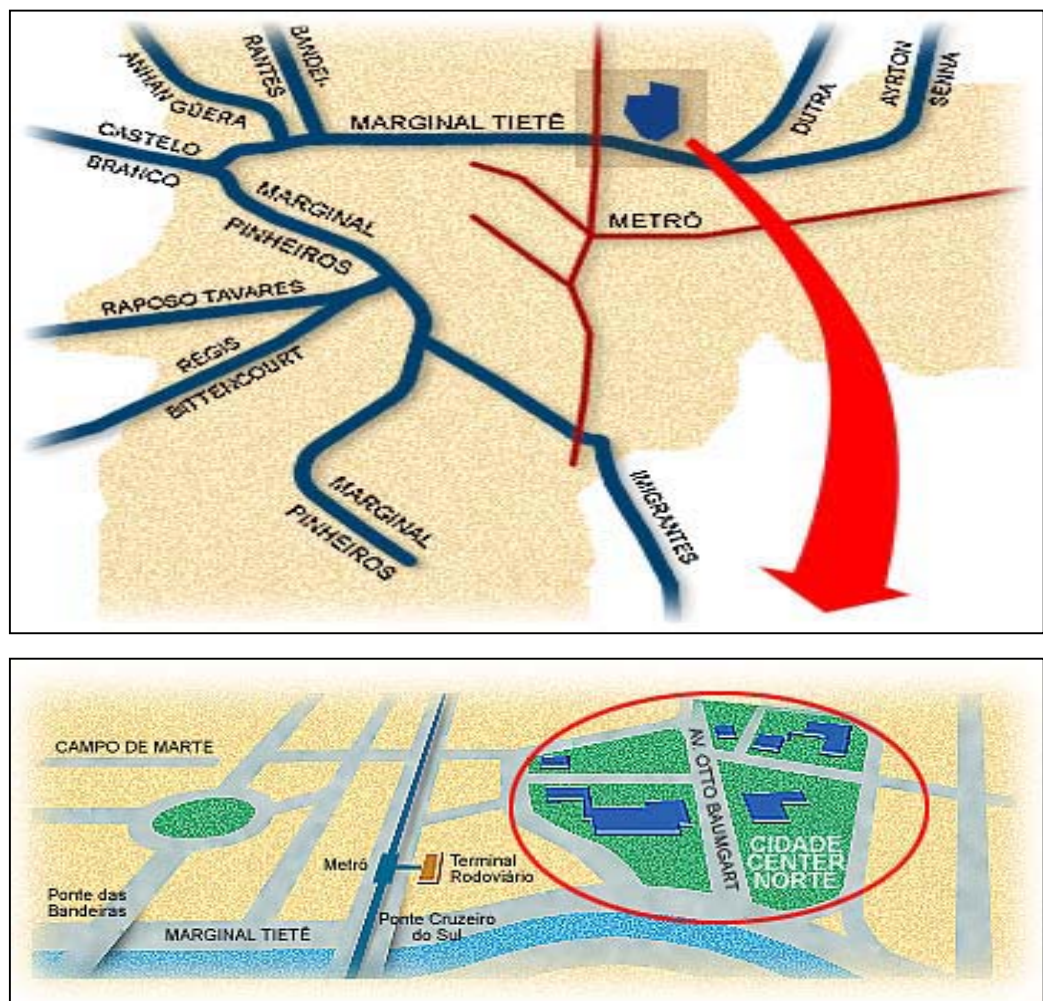


Abb. 5.4.1-5/6: Zufahrtswege zum Shopping-Center Norte

Quelle: (o.V.) (o.A.): Interne Informationsbroschüre des Shopping-Center Norte, S. 10

<sup>1</sup> Die Centerkombination *Lar-Center* und *Norte* zählen pro Monat nahezu sechs Millionen Besucher.

## 5.4.2 Die Besucherfrequenz Paulistaner Shopping-Center: Häufigkeit und Aufenthaltsdauer

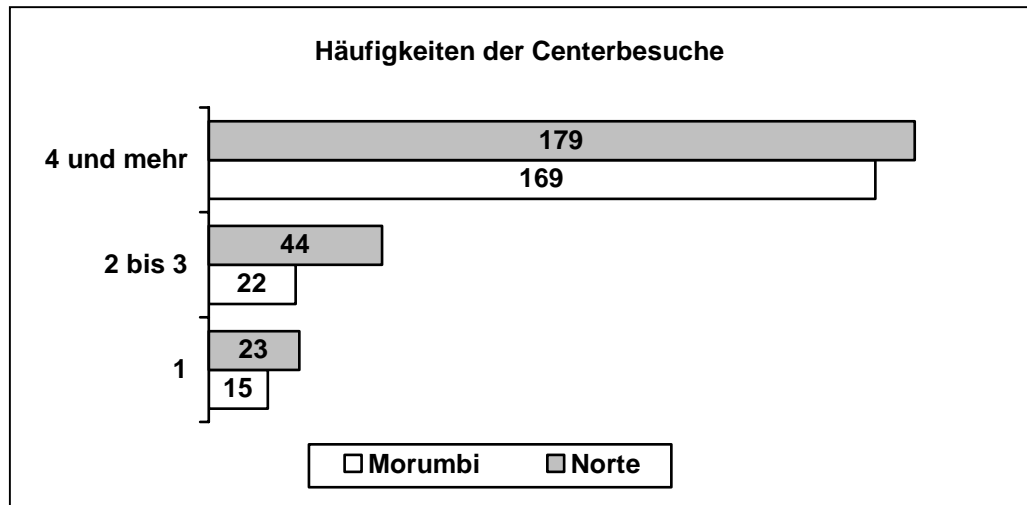


Abb. 5.4.2-1: Durchschnittliche Anzahl der Shopping-Centerbesuche pro Monat<sup>1</sup>

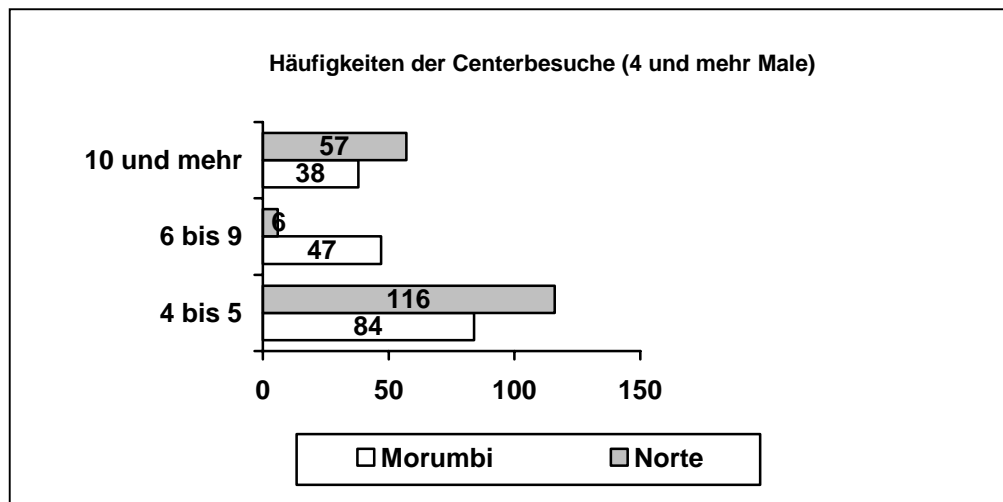


Abb. 5.4.2-2: Analyse der Kategorie Shopping-Centerbesuche vier und mehr Mal (Basis: Morumbi : 169 Probanden; Norte: 179 Probanden)

Drei Viertel der Probanden beider Shopping-Center besuchen mindestens vier Mal im Monat ein Shopping-Center.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Grundlage der Auswertung waren 452 von 458 Stimmen (6 Stimmen waren ungültig).  
<sup>2</sup> Eine Studie des brasilianischen Shopping-Centerverbandes aus dem Jahr 1999 unterstreicht dieses Ergebnis. Danach suchen Paulistaner durchschnittlich ein Mal pro Woche ein Shopping-Center aufsucht [vgl. o.V. (1999), S. 20].

Gliedert man den Kreis der Personen weiter auf, der vier und mehr Mal ein Shopping-Center im Monat aufsucht, entfällt auf beide Shopping-Center ein bedeutender Teil, bestehend aus Personen, die mindestens zehn Mal monatlich ein Shopping-Center aufsuchen.

Die Gruppe der Besucher, die mindestens zehn Mal monatlich ein Paulistaner Shopping-Center aufsucht, besteht aus vorwiegend jüngeren Menschen. Die Besucher sind im Durchschnitt nicht älter als fünfundzwanzig Jahre alt. Aufgrund ihrer zahlenmäßigen Stärke kann die Kategorie nicht als eine Neben- oder Zufallserscheinung interpretiert werden. Der hohen Anzahl der Besuche kann vielmehr entnommen werden, daß junge Paulistaner das Shopping-Center an Wochentagen und an den Wochenenden zum Zwecke des Aufenthalts nutzen. Aufgrund des Mangels an öffentlichen Plätzen (Parks, Cafés, Sportplätze) in São Paulo stellt das Shopping-Center aus der Perspektive der Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine Alternative dar.

Die Besucherhöhepunkte sind von Shopping-Center zu Shopping-Center unterschiedlich. Bei Shopping-Centern, die sich in Wohngebieten befinden, sind die Wochenenden frequenz- und umsatzstarke Tage. Befindet sich das Center in einem Gebiet mit vorwiegend Bürotrakten, dann sind die Wochenenden weniger, dafür aber die Wochentage stark frequentiert.

In bezug auf die sieben untersuchten Shopping-Center haben lediglich das *Paulista* und das *Iguatemi* an den Wochenenden kaum Besucher. Das *Paulista* liegt in einem Stadtviertel, das heute nahezu ausschließlich aus Bürohäusern besteht. Mit Ausnahme des *Iguatemi* und des *Paulista* haben die übrigen fünf Shopping-Center am Sonntag geöffnet. Das *Iguatemi* stellt unter den Shopping-Centern nicht nur das älteste, sondern auch das renommierteste dar. Es wird an den Wochentagen von dem Kundentyp der *Madame* dominiert (Klasse BB) und zieht in der Mittagszeit Büroangestellte der Umgebung an. Junge Konsumenten findet man im *Iguatemi* kaum.

Da die wohlhabendere Schicht der Paulistaner am Wochenende in den Klub oder ans Meer fährt, hat sich das *Iguatemi* bislang nicht für eine Öffnung am Sonntag entschieden.

Für die Klassen B und CC spielt das Shopping-Center am Wochenende eine bedeutende Rolle. Shopping-Center sind ein fester Bestandteil des Wochenendprogramms. Vorwiegend werden dafür das *Eldorado*, das *Norte* und das *West Plaza* genutzt. So hat das *Eldorado* während der Woche durchschnittlich 61.000 Besucher und an den Wochenenden 80.000, das *Norte* während der Woche durchschnittlich 64.000 Besucher und an den Wochenenden 120.000, das *West Plaza* während der Woche 40.000 und an den Wochenenden 55.000 Besucher. Auch in bezug auf diese Zahlen fällt wieder die Bedeutung der peripheren Lage des *Norte* ins Gewicht, das besonders an den Wochenenden nahezu doppelt so viele Menschen im Vergleich zu den Arbeitstagen anzieht.

Bezüglich der Aufenthaltsdauer wurden in den Shopping-Centern *Morumbi* und *Norte* voneinander abweichende Ergebnisse erzielt. Am Tag der Befragung hielten sich die Besucher des *Morumbi* im Durchschnitt etwas über zwei Stunden, nämlich 140 Minuten und die Besucher des *Norte* 160 Minuten im Shopping-Center auf.

Im *Morumbi* war die Gruppe der Probanden am stärksten vertreten, die eine Stunde im Shopping-Center verbracht hatte, im *Norte* dominierte die Gruppe mit bis zu zwei Stunden. Die Begründung liegt wiederum in der unterschiedlichen Nutzung der Center und in der standortbedingten Positionierung der Shopping-Center.

Die Anzahl der Befragten, die mehr als vier Stunden im Shopping-Center verbrachte, ist in beiden Fällen nahezu identisch. Sie zeigt, daß beide Shopping-Center eine Freizeitkomponente besitzen, die vom Konsumenten angenommen wird, da sich reine Einkaufsaktivitäten in einem kürzeren Zeitraum bewegen dürften.

	Morumbi		Norte	
	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Bis zu 1 Stunde</b>	76	36,9	56	22,3
<b>Bis zu 2 Stunden</b>	67	32,5	85	33,9
<b>Bis zu 3 Stunden</b>	26	12,6	61	24,3
<b>4 und mehr Stunden</b>	37	18,0	49	19,5
<b>ungültige Antworten</b>	1	-	0	-

Tab. 5.4.2-1: Aufenthaltsdauer der Centerbesucher im Shopping-Center Morumbi und Norte

Noch deutlicher waren die Unterschiede zwischen beiden Shopping-Centern hinsichtlich der Frage nach dem gewohnheitsmäßigen Aufenthalt in einem Shopping-Center. Dabei stellte sich heraus, daß das *Morumbi* hauptsächlich Kunden hat, die sich relativ kurz im Center aufhalten, während das *Norte* eine eindeutige Dominanz der Kunden hat, die sich üblicherweise mehr als drei Stunden im Shopping-Center aufhalten. Der Zeitfaktor scheint aus der sich darstellenden Perspektive eine größere Rolle für den Centerbesucher des *Morumbi* zu spielen als für den des *Norte*. Dadurch wird der größere Anteil an berufstätigen Besuchern im *Morumbi* unterstrichen, denen andere konsumbezogene Ausdrucksarten bzw. Orientierungen unterstellt werden können als den Besuchern des *Norte*.

	Morumbi (%)	Norte (%)
<b>Eher unter 1 Stunde</b>	12	9
<b>Eher bis zu 2 Stunden</b>	63	40
<b>Stets mehr als 3 Stunden</b>	25	51

Tab. 5.4.2-2: Anzahl der Stunden, die Centerbesucher gewöhnlich im Shopping-Center verbringen

Die Vermutung wird weiterhin bestätigt, wenn man eine Betrachtung der Geschlechtergruppen getrennt voneinander vornimmt. Danach verbringen Frauen im Durchschnitt geringfügig mehr Zeit im Shopping-Center als Männer.

Bei dieser Befragung kamen die weiblichen Probanden beider Center auf durchschnittlich 190 Minuten und die männlichen Probanden auf durchschnittlich 140 Minuten. Differenziert man nach Shopping-Centern, dann halten sich beide Geschlechter im *Norte* länger auf als im *Morumbi*. Dabei fällt auf, daß



sich die männlichen Centerbesucher bedeutend länger (im Durchschnitt eine Stunde mehr) im *Norte* aufhalten als im *Morumbi*. Daraus kann geschlossen werden, daß der männliche Besucher das *Norte* nicht überwiegend in seiner berufsbedingten Mittagspause aufsucht, sondern in seiner Freizeit.

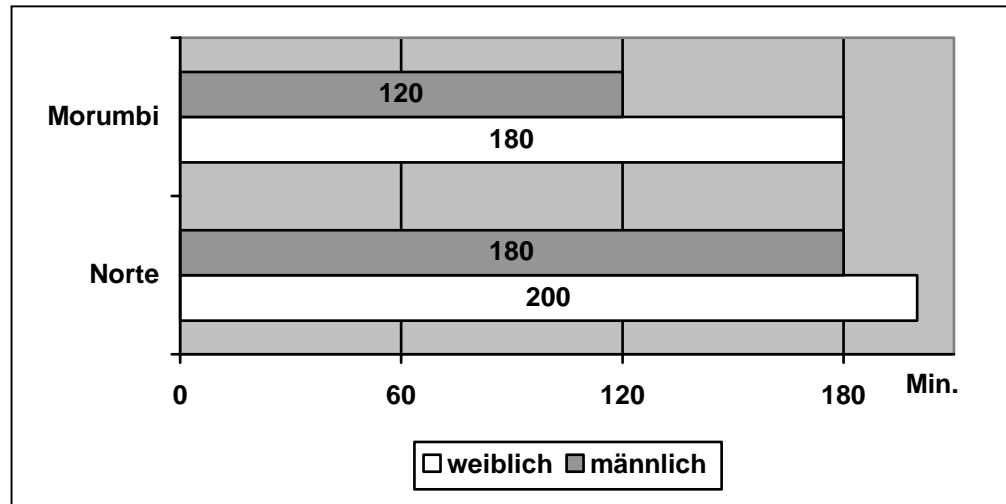


Abb. 5.4.2-3: Durchschnittliche Aufenthaltszeiten der Shopping-Centerbesucher nach Geschlechtern getrennt (in Minuten)

### 5.4.3 Die Centerangebotsstruktur: Zur inhaltlichen Dimensionierung

Im Hinblick auf das durchschnittliche zahlenbezogene Geschäftsprofil Paulistaner Shopping-Center besitzen Bekleidungsgeschäfte die größte Bedeutung. Insgesamt deutet die Angebotsstruktur darauf hin, daß es sich bei der überwiegenden Anzahl der Shopping-Center um traditionelle Formen, d.h., um Center mit einem wenig spezialisierten Angebot handelt. Die Aufgliederung der Angebotsstrukturen in Bedarfsgruppen<sup>1</sup> zeigt eine Dominanz der Einzelhandelsfunktion in Paulistaner Shopping-Centern.

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 3, Punkt 3.3.4.3, S. 134 f.

<b>Geschäftstyp</b>	<b>Anzahl der Geschäfte (in Prozent)</b>	<b>Bedarfsgruppe nach Funktion</b>
Bekleidung	43,48	Einzelhandelsfunktion 79,28
Schuhe	6,72	
Leitbetriebe	0,97	
Freizeitartikel	5,21	
Diverse Artikel (Foto, Papier, Zoo, Spielwaren, Sport, Computer u.ä.)	19,72	
<i>Fechadas</i> <sup>1</sup>	3,18	Dienstleistungsfunktion 18,58
Essen und Getränke	14,00	
Service (Friseur, Schlüsseldienst, Schuhservice)	4,58	Unterhaltungsfunktion 2,14
Freizeit, Vergnügen	2,14	

*Tab. 5.4.3-1: Geschäftsprofil Paulistaner Shopping-Center nach Funktionen  
Quelle: Blecher, Nelson (1994), S.1, zitiert nach Masano, Tadeu*

Weniger bedeutungsstark erscheint die Dienstleistungsfunktion der Shopping-Center. Um diesen Eindruck zu relativieren, sollte nach Dienstleistungen der Gastronomie und nach Dienstleistungen der Handwerksbetriebe unterschieden werden. Aus dieser Perspektive ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild: Die Gastronomie innerhalb der Paulistaner Shopping-Center ist für sich betrachtet als unbedingt bedeutend einzustufen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welchen Wert die Gastronomie für die Centerkonsumenten hat. Wird sie von den Centerkonsumenten tatsächlich als eine reine Dienstleistungsfunktion beurteilt oder wird ihr zusätzlich auch ein Unterhaltungsbeitrag beigemessen? Dies würde das Geschäftsprofil insofern beeinflussen, als es einen fließenden Übergang in diesem Bereich zwischen Dienstleistungs- und Unterhaltungsfunktion gäbe. Die Unterhaltungsfunktion erhielte einen anderen, gehobeneren Stellenwert bezogen auf die Angebotsstruktur Paulistaner Shopping-Center. Sämtliche Befragungen auf der Centermanagementebene haben in diesem Zusammenhang ergeben, daß Shopping-Center sich als Entertainer verstehen. Diese Aufgabe ist insofern anspruchsvoll, weil Brasilianer zwischen den Extremen endloser Sentimentalität und überschäumender Fröhlichkeit leben. Die-

<sup>1</sup> Unter *fechadas* sind in das Shopping-Center integrierte kleine, fahrbare Läden zu verstehen, die sich auf freien Plätzen befinden und eine Miete für den Stellplatz an die Shopping-Centergesellschaft entrichten.

se Stimmungsbilder findet man besonders auch in der brasilianischen Musik wieder. Der Brasilianer möchte in jedem Fall von seinem Umfeld unterhalten werden.

#### 5.4.3.1 Bestimmung der Angebotsstrukturen ausgewählter Paulistaner Shopping-Center

<b>Geschäftstypenmix der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i><sup>1</sup></b>				
	<b>Morumbi</b>		<b>Norte</b>	
<b>Typen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>Lebensmittel und Getränke</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>
Fast Food und „Lanchonete“ <sup>2</sup>	21 <sup>3</sup>	38,9	16	37,2
Restaurants	18	33,3	12	27,9
Süßwaren und Eisdielen	15	27,8	11	25,6
Cafe	-	-	3	
Diät-Lebensmittel	-	-	1	
<b>Diverse Artikel</b>	<b>81</b>	<b>100,0</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>
Foto, Hi-Fi, Optik, Musik	15	18,5	14	16,9
Sportartikel	4	4,9	4	4,8
Spielwaren	5	6,2	4	4,8
Papierwaren, Bücher, Zeitungen und Zeitschriften	8	9,9	5	6,0
Schmuck und Uhren	15	18,5	14	16,9
Bijouterie und Accessoires	7	8,6	3	3,6
Lederwaren und Reiseutensilien	7	8,6	8	9,6
Parfümerie und Kosmetik	11	13,6	9	10,8
Apotheke und Drogerie	5	6,2	2	2,4
Mobiltelefonläden und Zubehör	4	4,9	5	6,0
Computer	-	-	1	1,2
Bazar	-	-	5	6,0
Blumen	-	-	3	3,6
Esoterische Artikel	-	-	4	4,8
Zoohandlung	-	-	2	2,4
<b>Freizeitartikel</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>
Bett, Tisch und Bad	3	11,1	3	15,8
Haushaltselektroartikel	4	14,8	7	36,8
Küchenartikel	1	3,7	3	15,8
Möbel, Dekoration und Stoffe	10	37,0	-	-
Geschenke	9	33,3	6	31,6

Tab. 5.4.3.1-1: Geschäftstypenmix der Shopping-Center *Morumbi* und *Norte*  
Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Grundlage von 2 Informationsbroschüren

<sup>1</sup> Hier sei nochmals daran erinnert, daß die Anzahl der Geschäfte nicht mit den zur Verfügung stehenden *lucs* übereinstimmt [vgl. S. 182].

<sup>2</sup> Begriff für eine typisch brasilianische Imbissstheke bzw. einfaches Restaurant.

<sup>3</sup> Im *Fast-Food-Bereich* fiel auf, daß einige Anbieter doppelt vertreten waren, so. z.B. *MC Donald's*; *Gendai*; *Baked Potato*.

<b>Geschäftstypenmix der Shopping-Center <i>Morumbi</i> und <i>Norte</i></b>				
	<b>Morumbi</b>		<b>Norte</b>	
<b>Typen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>	<b>Anzahl</b>	<b>%</b>
<b>Schuhe + Taschen</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>
Damenschuhe	6	37,5	6	24,0
Herrenschuhe	3	18,8	2	8,0
Kinderschuhe	1	6,3	2	8,0
Sportschuhe	-	-	3	12,0
Schuhe + Taschen generell	6	37,5	12	48,0
<b>Leitbetriebe</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
Waren- bzw. Kaufhaus	2 <sup>1</sup>	-	3 <sup>2</sup>	-
Supermarkt	1 <sup>3</sup>	-	1 <sup>4</sup>	-
<i>Praça de mercado</i>	1 (16 <sup>5</sup> )	-	-	-
<b>Mode</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>
Mode allgemein	-	-	2	1,4
Damenmode	54	36,2	47	33,1
Herrenmode	25	16,8	25	17,6
Baby- und Kindermode	18	12,1	10 <sup>6</sup>	7,0
Jugendmode	36 <sup>7</sup>	24,2	50	35,2
Umstandsmode	1	0,7	-	-
Wäschegegeschäfte (Lingerie)	9	6,0	8	5,6
Berufskleidung	1	0,7	-	-
Sportbekleidung	5	3,4	-	-
<b>Dienstleistungen</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>
Banken	5	21,7	5	20,0
Frisöre	2	8,7	2	8,0
Ärzte	-	-	4	16,0
Wechselstube	-	-	1	4,0
Tabakläden	-	-	2	8,0
Reisebüros	-	-	2	8,0
andere Serviceleistungen (z.B. Schuster, Copy Shop)	16	69,6	9	36,0
<b>Freizeit</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>
Kino	6	60,0	3	50,0
Playland	1	10,0	1	16,7
Bowling	1	10,0	1	16,7
Gymnastik	1	10,0	-	-
Sprachenschule	1	10,0	-	-
Joypolis	-	-	1	16,7

*Fortsetzung Tab. 5.4.3.1-1: Geschäftstypenmix der Shopping-Center  
Morumbi und Norte*

<sup>1</sup> C&A; Zara

<sup>2</sup> C&A; Lojas Riachuelo; Luigi Bertolli

<sup>3</sup> Supermercado SE

<sup>4</sup> Carrefour

<sup>5</sup> Die *praça de mercado* besteht aus 16 einzelnen Geschäften (Obst & Gemüse; Säfte; Feinkost etc.). In der unteren Ebene befindet sich auch der Supermarkt.

<sup>6</sup> inkl. Umstandsmode

<sup>7</sup> Von 36 Geschäften haben vier einen internationalen Charakter.

<b>Gesamtzahl der Geschäfte/ Gesamtanzahl der Ge- schäftseinheiten [lucs] (entspricht nicht der Zahl der Geschäfte)</b>	<b>364/418<sup>1</sup></b>	-	<b>347/475</b>	-
---	----------------------------	---	----------------	---

Fortsetzung Tab. 5.4.3.1-1: Geschäftstypenmix der Shopping-Center *Morumbi* und *Norte*

Die Angebotsstrukturen der beiden untersuchten Shopping-Center *Norte* und *Morumbi* lehnen sich mit geringen Abweichungen, die prozentualen Anteile der unterschiedlichen Bedarfsgruppen betreffend, an das vorab beschriebene durchschnittliche typische Geschäftsprofil Paulistaner Shopping-Center an.

Geschäftstyp	Anzahl der Geschäfte (in Prozent)		Bedarfsgruppen nach Funktion (in Prozent)
	Morumbi	Norte	
Bekleidung	40,9	40,9	Einzelhandelsfunktion Morumbi: 76,1 Norte: 78,7
Schuhe	4,4	7,2	
Leitbetriebe	1,1	1,2	
Freizeitartikel	7,4	5,5	
Diverse Artikel	22,3	23,9	
Essen und Getränke	14,8	12,4	Dienstleistungsfunktion Morumbi: 21,1 Norte: 19,6
Service (Friseur, Schlüsseldienst, Schuhservice)	6,3	7,2	
Freizeit, Vergnügen	2,7	1,7	Unterhaltungsfunktion Morumbi: 2,7 Norte: 1,7

Tab. 5.4.3.1-2: Geschäftstypenprofil der Shopping-Center *Morumbi* und *Norte*

Bei beiden Shopping-Centern überwiegt der Bereich Bekleidung und damit insgesamt die Einzelhandelsfunktion. Während im *Morumbi* die Damenmode dominiert, die separiert auf einer Centerebene konzentriert wurde<sup>2</sup>, ist im *Norte* die Jugendmode ein dominierendes Element. Dies kann als ein Beleg für die beabsichtigte Ansprache unterschiedlicher Zielkundengruppen der Shopping-Center gewertet werden. Den Tabellen kann nicht entnommen werden, daß das *Morumbi* im Vergleich zum *Norte* ein wesentlich größeres Spektrum an Exklu-

<sup>1</sup> Diese Zahl bezieht die einzelnen Läden des *Praça de mercado* mit ein.

<sup>2</sup> Im *Morumbi* wurden 60 sogenannte *lojas de grife* (die stärksten brasilianischen und internationalen Marken) zusammengefaßt.

sivbekleidungsmarken führt, die getrennt auf einer Etage untergebracht sind. Das Center richtet sich eindeutig an die oberen Einkommensschichten, die die Isolation der Ebene befürworten, weil sie sich bewußt von anderen Schichten abheben möchten bzw. die Ungestörtheit bevorzugen.

Das *Morumbi* weist ebenso eine stärker ausgeprägte Dienstleistungsfunktion auf, was auf den überdurchschnittlich vertretenen Anteil von Handwerksbetrieben zurückzuführen ist.

Der Bereich der Gastronomie wird in beiden Centern von *Fast-Food*-Betrieben und den für Brasilien typischen *Lanchonetes* (Imbißstube) dominiert. Die Restaurants sind nach Aussagen der Centerbetreiber neben dem Bekleidungssektor ein wichtiger und zuverlässiger, weil kontinuierlich nachgefragter Umsatzfaktor. Sie gelten als Treffpunkte der Shopping-Centerbesucher und sind stets überfüllt. Ohne eine Anmeldung erhält man in kaum einem der Restaurants einen Tisch. Der *Food*-Bereich kann dem Unterhaltungssektor zugeordnet werden. Er dient nicht maßgeblich der reinen Nahrungsmittelaufnahme, sondern als ein sich vielseitig darstellender Ort der Sozialisierung für vorwiegend Jugendliche, Hausfrauen und Geschäftsleute. Im *Morumbi* findet man auch hier erneut im Vergleich zum *Norte* Restaurants der gehobenen Klasse.

Der Unterhaltungssektor des *Morumbi* umfasst weiterhin insgesamt zehn Einrichtungen, davon sechs Kinos. Er ist damit stärker präsent als im *Norte*. In bezug auf beide Center gibt es jeweils Erweiterungspläne zur Stärkung des Sektors, um insbesondere mehr junge Besucher zu erreichen.<sup>1</sup> Eine vormals installierte Eislaufbahn im *Morumbi* hat sich in diesem Zusammenhang nicht als ein ertragsbedeutendes Unterhaltungselement zur Ausweitung der Attraktivität des Centers herausgestellt. Die gewünschte Zielgruppe, junge Menschen unter zwanzig Jahren, konnte nicht erreicht werden.

---

<sup>1</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995) und Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

Beide Shopping-Center sind *ankerlastig*. Die Angebotsstruktur ist mit jeweils vier Leitbetrieben unterbaut. Das *Morumbi* verfügt als einziges Shopping-Center in São Paulo über einen Wochenmarkt, der aus Sicht des Managements einen bedeutenden Anker darstellt. Er befindet sich separiert im Tiefparterre des Shopping-Centers, so daß Kunden gezielt allein den Markt aufsuchen können, ohne die Gruppe der Besucher zu stören, die sich im Modetrakt befinden.<sup>1</sup>

#### **5.4.3.2 Die Nutzung der Angebotsgruppen durch den Centerkonsumenten**

Der hohe Anteil an Bekleidungsgeschäften läßt auf eine Präferenz vieler Centerbesucher für das Shopping-Center als ein hervorragender Anbieter von Mode schließen. Die Untersuchung bestätigt diese Annahme, denn der höchste Wichtigkeitsgrad bezüglich der Angebotsstruktur der Shopping-Center bekleidet für die Probanden der Modesektor (inkl. Schuhe).

Möbel und andere Dekorationsartikel werden laut der Umfrage nach wie vor in den genannten speziellen Straßen mit Warenagglomerationen nachgefragt und sind deshalb bislang nur in wenigen Shopping-Centern vertreten. Die Unternehmensgruppe des Shopping-Center *Norte* hat als erste in São Paulo ein Shopping-Center speziell für Möbel und Dekorationsgegenstände auf dem Gelände des *Norte* eröffnet. Vor diesem Hintergrund ist die Anzahl der Centerkonsumenten zu interpretieren, die sich positiv in bezug auf diesen Zweig geäußert haben.

Das *Morumbi* wies im Verhältnis zum *Norte* mehr Konsumenten auf, die regelmäßig auch ihre Lebensmittel im Shopping-Center einkaufen. Das läßt sich auf die sich im Umfeld des *Morumbi* befindlichen Bürogebäude und auf die nahen Wohngebiete zurückführen. Die Büroangestellten und Anwohner nutzen die Nähe des *Morumbi* zur täglichen Versorgung (Wochentage) mit Lebensmitteln.

---

<sup>1</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

Hinsichtlich der Rolle des Shopping-Centers als Anbieter von Elektro- und Kosmetikartikeln kommt zum Tragen, daß es nur noch wenige, auf diese Artikel spezialisierte Geschäfte außerhalb von Shopping-Centern gibt. An den Stadträndern gibt es einige Straßenzüge, die *No-Name*-Produkte aus beiden Bereichen an die einkommensschwächeren Bevölkerungsschichten verkaufen. In den Shopping-Centern findet man hingegen hochwertige und –preisige, importierte Markenartikel. Ein Grund für die hohe Nachfrage von Elektroartikeln im *Norte* sind die speziellen Zahlungskonditionen, welche die Geschäfte anbieten, um den Absatz auch durch einkommensschwächere Konsumenten zu sichern.

	Shopping-Center				Andere Konsumstätte	
	Morumbi		Norte		Morumbi	Norte
	abs.	%	abs.	%		
<b>Lebensmittel</b>	64	30,9	38	15,1	143	213
<b>Bekleidung/Schuhe</b>	185	89,4	233	92,8	20	18
<b>Möbel/Dekorationsartikel</b>	22	10,6	61	24,3	184	190
<b>Elektroartikel/Musik</b>	115	55,5	147	58,6	88	98
<b>Kosmetikartikel</b>	115	55,5	153	60,9	88	95

Tab. 5.4.3.2-1: Übersicht bezüglich der Kaufpräferenzen im Shopping-Center Morumbi und Norte

Im *Norte* gaben mehr Probanden an, keine Präferenzen hinsichtlich bestimmter Geschäfte, sondern das Shopping-Center insgesamt als Hauptanliegen ihres Besuches gewählt zu haben. Das Aufsuchen des ein oder anderen Geschäftes ergab sich danach aus einer Zufälligkeit.<sup>1</sup>

Die im Center integrierten Kauf- und Warenhäuser wurden im Verhältnis zu anderen Geschäftseinheiten am häufigsten genannt. Sie stellen wichtige Anlaufpunkte der Centerkonsumenten dar.

<sup>1</sup> Basis: Norte/251 Personen; Morumbi/207 Personen. Differenz zu den tatsächlich Befragten sind jene Personen *ohne Präferenz*.



Unter den jüngeren Probanden (Altersgruppe unter vierzig Jahre) wurden häufig bestimmte Modegeschäfte genannt, deren Name und Marke in den meisten Fällen identisch waren. Es kann demgemäß von einer Verbindung zwischen den Markennamen, den jüngeren Konsumentengruppen und dem Aufsuchen des Shopping-Centers vermutet werden.

Obwohl die meisten Probanden den Bereich der Gastronomie während des Besuches im Shopping-Center aufgesucht hatten (*Morumbi* 74 %; *Norte*: 86 %), äußerten sie sich dazu konkret erst auf eine spezielle Nachfrage hin. Aus diesem Verhalten läßt sich ableiten, daß die Gastronomie ein selbstverständlicher Bereich für die Centerkonsumenten darstellt, der den Besuch – wie bereits zuvor erwähnt – als ein unterhaltendes, die brasilianische Mentalität unterstreichendes Element komplettiert. Im *Morumbi* gab es besonders viele Besucher in der Mittagszeit, die allein zum Aufsuchen eines Restaurants das Shopping-Center aufsuchten.

Ebenso wenig wurden angebotene handwerksbezogene Serviceleistungen der Shopping-Center intuitiv erwähnt, obwohl sie von vielen Kunden regelmäßig in Anspruch genommen werden. Nach Aussagen der Centermanager frequentieren täglich 15 Prozent im *Morumbi* und 23 Prozent im *Norte* den Servicebereich.<sup>1</sup> Auch in diesem Aspekt unterscheiden sich beide Center deutlich. Die im Durchschnitt längere Aufenthaltsdauer der Konsumenten des *Norte* könnte ein Argument für stärkere Nutzung des Servicebereiches sein, da Wartezeiten in Kauf genommen werden.

---

<sup>1</sup> Das entspricht im *Morumbi* einer Konsumentengruppe von 6.750 Menschen (tägliche Besucherzahl etwa 45.000) und im *Norte* von 14.720 Personen (tägliche Besucherzahl etwa 64.000) Aus einer Untersuchung des Jahres 1999 geht hervor, daß etwa 19 % aller Shopping-Centerbesucher den Sektors der brasilianischen Shopping-Center regelmäßig beanspruchen [vgl. o.V. (1999), S. 21].

Nennungen >= 5	Morumbi	Norte
<b>Kaufhaus/Warenhaus</b>		
C&A	29 (14%)	39 (15,5%)
Mappin	40 (19%)	43 (17%)
Riachuelo	-	11 (4,3%)
Warenhäuser allg. (Lojas Americanas, Lojas Brasileiras)	6 2 2	6 3 2
<b>Bekleidungsgeschäfte</b>		
Bekleidungsgeschäfte ohne Spezifizierung	5	
Einzelnennungen	56 (27%)	38 (15%)
Canal 27	5	
Explosão	7	14 (5,6%)
Forum	12 (5,8%)	16 (6,4%)
Khelf	-	20 (7,9%)
Levis	5	(4)
M. Officer	19 (9%)	6
Ópera Rock	-	7
Pakalolo	5	10
Sibirian Husk	5	(2)
Zoomp	9	15 (5,9%)
<b>Schuhgeschäft</b>		
Birello	5	
Corello	5	6
<b>Ohne Präferenz bzw. unterschiedlich</b>		
-	52 (25%)	95 (37,8%)

Tab. 5.4.3.2-2: *Geschäftepräferenzen des Paulistaner Shopping-Centerkonsumentent*

Die Nutzung des Angebotes der Shopping-Center interessierte zusätzlich noch aus einer weiteren relevanten Perspektive. Das eigentliche Besucherziel der Mehrheit der Probanden des *Norte* war es, sich im Shopping-Center zu vergnügen. In den meisten Fällen resultierte aus dem Beweggrund Vergnügen der Akt des Kaufes von Waren (bei 116 von 126 Personen). Unter dem Begriff Vergnügen faßten die Probanden Inhalte wie Freude („*Ich erfreue mich an der Dekoration.*“), Entspannung, Erholung („*Ich entspanne und erhole mich durch die Atmosphäre.*“) und Genuß („*Ich genieße das soziale Umfeld, insbesondere die schönen Menschen.*“ [gente bonita]).

Das Hauptmotiv im *Morumbi* war der beabsichtigte, vorab geplante Einkauf, welcher vielfach mit einem Restaurantbesuch gekoppelt wurde (bei 98 von 106 Personen). Das *Norte* zieht dem Ergebnis nach mehr Konsumenten an, die ih-

ren Centerbesuch im Rahmen eines Erlebnisses planen, ohne den Einkauf in den Fokus dieser Planung zu stellen. Im Vordergrund des Shopping-Centerbesuches des *Morumbi* steht der Einkauf als Besuchszweck.

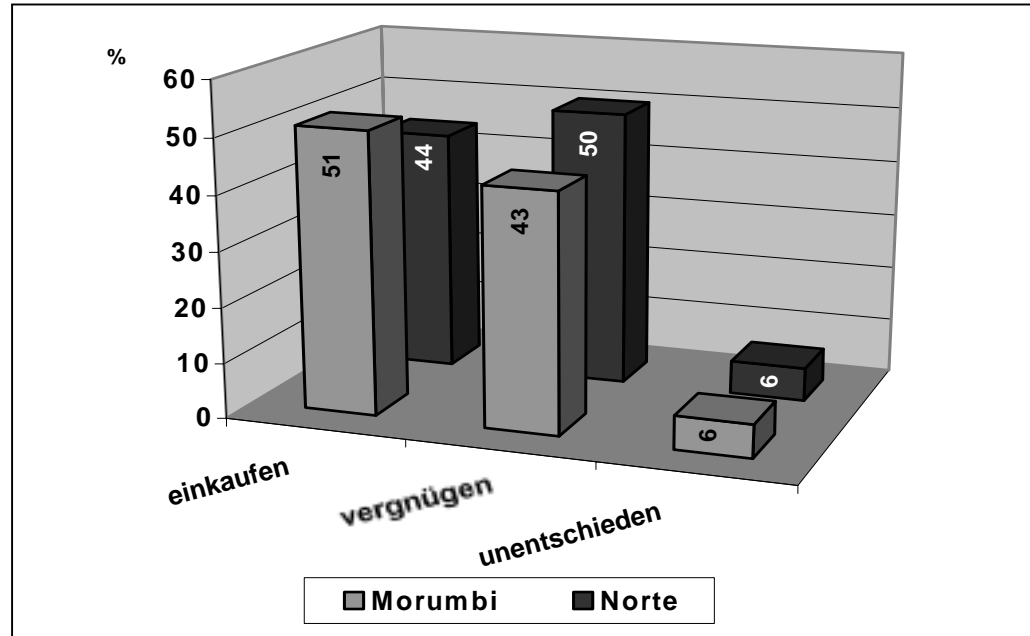


Abb. 5.4.3.2-1: Das Shopping-Center als eine vornehmliche Stätte des Einkaufs und/oder des Vergnügens

Der Wochentag der Befragung läßt eine weitere, insbesondere am Wochenende auftretende Kombination unberücksichtigt. Viele Centerbesucher verbinden am Nachmittag und am Abend einen Kino- mit einem sich daran anschließenden oder vorangehenden Restaurantbesuch. In dieser Zeitspanne dominiert danach in vielen Shopping-Centern die Unterhaltungsfunktion. Der Restaurantbesuch wird in diesem Zusammenhang der Funktion Unterhaltung zugeordnet. An den Vormittagen der Wochenenden überwiegt hingegen die Einzelhandelsfunktion der Center.<sup>1</sup>

### 5.4.3.3 Die Funktion der Leitbetriebe

Zuvor wurde von einer Ankerlastigkeit der beiden gesondert betrachteten Shopping-Center gesprochen. Damit sollte darauf hingewiesen werden, daß die Shopping-Center mehr als nur einen Leitbetrieb in den Geschäftemix integriert

haben. Der Sachverhalt trifft ebenso auf vier der übrigen fünf ausgewählten Shopping-Center zu. Als einziges Shopping-Center besitzt lediglich das *Paulista* nur einen Leitbetrieb.

Shopping-Center	Anzahl der Leitbetriebe
Continental	3 (Hering, Renner, Casas Bahia)
Eldorado	2 (Magazine Eldorado, Gymnastikstudio)
Iguatemi	3 (C&A, Lojas Americanas, Pão de Açucar)
Morumbi	4 (C&A, Praça de mercado, Pão de Açucar, Zara)
Norte	4 (C&A, Riachuelo, Carrefour, Mappin)
Paulista	1 (Mesbla)
West-Plaza	4 (C&A, Mesbla, Lojas Americanas, Mappin)

Tab. 5.4.3.3-1: Anzahl der Leitbetriebe in sieben Paulistaner Shopping-Centern

Das Ergebnis läßt darauf schließen, daß die mehrfache Präsenz von Leitbetrieben ein relevanter Aspekt für den Konsumenten Paulistaner Shopping-Center ist. Dies erklärt auch, warum viele der Probanden bezüglich der Frage nach üblicherweise frequentierten Geschäften in der Lage waren, speziell Leitbetriebe der Shopping-Center zu benennen, in denen sie regelmäßig einkaufen. In insgesamt 37 Fällen wurden sowohl das Kaufhaus *C&A* als auch das *Mappin* gemeinsam erwähnt.

Nennungen >= 5	Morumbi	Norte
<b>Nennung mit Namen</b>		
C&A	29 (14%)	39 (15,5%)
Mappin	40 (19%)	43 (17%)
Riachuelo	-	11 (4,3%)
Lojas Americanas	2	3
Lojas Brasileiras	2	2
<b>Nennung ohne Namen</b>		
Ohne Namen	6	6

Tab. 5.4.3.3-2: Nennung von Leitbetrieben in Shopping-Centern

Die *C&A*-Gruppe ist nach Aussagen der Betreiber von vier der sieben Center ein Pfeiler der Geschäftsstrukturpolitik. Das Unternehmen gilt insgesamt als ein bevorzugter Leitbetrieb der brasilianischen Shopping-Centerindustrie. Für

<sup>1</sup> Da diese Kombination nicht hinterfragt wurde, vgl. eine aktuelle brasilianische Studie [o.V. (1999). S. 21].

den Centerkonsumenten stellt das Unternehmen einen Anbieter importierter Modeartikel dar und reflektiert infolgedessen Internationalität. Der Status des Kaufhauses ist deshalb für ein Shopping-Center ein Aushängeschild für die konzeptionelle Integration ausländischer Unternehmen.

Der Besitz importierter Waren hat vermutlich deshalb einen derartig hohen Stellenwert in der brasilianischen Bevölkerung, weil sie einerseits durch die konsequent verfolgte Importsubstitutionspolitik<sup>1</sup> des Landes lange Zeit nicht verfügbar waren und zum anderen, weil sie durch die hohen Preise nur einem gewissen Teil der Bevölkerung zugänglich sind. Importierte Waren sind auf diese Weise ein konsumbezogener Ausdruck der persönlichen Stellung innerhalb der Gesellschaft. Das *Morumbi* hat nach Aussagen der Betreiber im Vergleich zum *Norte* einen höheren Anteil an importierten Waren im höheren *Preissegment*. Betrachtet man die Einkommensstruktur der Centerbesucher des *Morumbi*, dann ist die Aussage evident.<sup>2</sup>

Drei der sieben Shopping-Center haben keinen Supermarkt in ihre Angebotsstruktur integriert. Die Betreiber des *Morumbi* sehen in der konzeptionellen Entscheidung für einen Supermarkt dann ein Problem, wenn sich das Angebotsformat auf einer Etage mit anderen Geschäften befindet. Viele der Besucher des *Morumbi* sehen auf der Grundlage centereigener Studien eine Unverträglichkeit zwischen dem Besuch eines Shopping-Centers und durch die Gänge rollende Einkaufswagen. Deshalb hat man sich entschieden, den Bereich der Lebensmittel auf die unterste Etage des Shopping-Centers zu beschränken.

Die centerspezifische Bedeutung des Supermarktes für Paulistaner Shopping-Center ist unklar. *Foganholo* hält es für wahrscheinlich, daß eine Großzahl der Shopping-Center zukünftig auf Supermärkte zugunsten von lokalen flächenbezogen kleinen, freien Märkten oder Warenhäusern und *Discountern* sowie Ge-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 4, Punkt 4.2.1.3, S. 155.

<sup>2</sup> Vgl. dieses Kapitel, Punkt 5.3.6, S.197 f.

schäftseinheiten speziell aus dem Unterhaltungssektor verzichten werden.<sup>1</sup> Er unterstreicht, daß ein wesentliches Problem der Supermärkte in ihrer mangelnden Attraktivität in bezug auf das Format Paulistaner Shopping-Center liegt. Der brasilianische Supermarkt hinke, so *Foganholo*, der konzeptionellen Entwicklung der Shopping-Center hinterher. Der Centerkonsument trennt gedanklich den Einkauf in einem Supermarkt vom Besuch eines Shopping-Centers, weil der den Supermarktbesuch nicht als angenehm empfindet. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer Modernisierung des brasilianischen bzw. des Paulistaner Supermarktformates, sofern es im Shopping-Center seinen Platz erhalten möchte.

#### 5.4.3.4 Zur Bedeutung von *Franchise*-Unternehmen

*Franchise*-Unternehmen sind ein bedeutender Aspekt des brasilianischen Einzelhandels und der Paulistaner Shopping-Center. Eine Schätzung aus dem Jahr 1995 zeigt, daß mehr als ein Drittel (33 Prozent) der 550 brasilianischen *Franchise*-Unternehmen in Shopping-Centern etabliert sind.<sup>2</sup> In São Paulo stellen Shopping-Center vor dem Hintergrund der gegebenen Einzelhandelsstrukturen die einzige realistische Alternative für *Franchise*-Betriebe dar, sich erfolgreich im Paulistaner Einzelhandel zu integrieren. Es kann von einer Symbiose zwischen Shopping-Center und brasilianischen *Franchise*-Unternehmen gesprochen werden.<sup>3</sup>

Im Vergleich zu den beschriebenen Leitbetrieben haben sich einige der *Franchise*-Betriebe zu namhaften, d.h. zugkräftigen *lojas de grife* [Geschäfte mit überdurchschnittlicher Ausstrahlung] entwickelt, deren Position in bezug auf

---

<sup>1</sup> Foganholo, Eugênio (31.10.1995). Die Kette *Riachuelo* ist ein Beispiel für einen neuen nationalen Leitbetrieb in Paulistaner Shopping-Centern. Der brasilianische *Discounter* wird in den kommenden Monaten mindestens sechs, voraussichtlich aber noch zehn weitere Warenhäuser ersetzen [o.V. (November 1999), S. 6. Zum Problem des brasilianischen Warenhaussektors vgl. Kapitel 4, Punkt 4.2.2, S. 159 ff]. Mit dem größten Gymnastikzentrum Lateinamerikas hat bspw. das *Eldorado* einen bislang eher außergewöhnlichen Leitbetrieb aus dem Unterhaltungssektor in sein Konzept integriert.

<sup>2</sup> Blecher, Nelson (1995), S. 13 B. Unter den brasilianischen *Franchise*-Unternehmen gibt es solche, die ihr Konzept ausschließlich auf die Integration in Shopping-Center ausrichten (z.B. *Pakalolo* und *Guaraná Brasil*).

<sup>3</sup> Vosso, José (07.12.1995).

die Attraktivität der Shopping-Center von den Betreibern als bedeutsamer eingestuft wird als größere Leitbetriebe.<sup>1</sup>

Die überwiegende Anzahl der *Franchise*-Unternehmen ist brasilianischer Herkunft. Die Entwicklung der meisten Unternehmen fand in den achtziger Jahren statt. Das Spektrum der *Franchise*-Typen ist groß und es zeugt von gleichsam großer Kreativität (Besonderheiten der angebotenen Waren und des Ladenaufbaus) und Flexibilität (Überwindung wirtschaftlicher Krisen und Integrationsformen in Shopping-Center). Internationale Ketten sind vor allem im *fast-food*-Bereich zu finden. In allen sieben Shopping-Centern ist das Unternehmen *McDonald's* vertreten. Dem stehen jedoch in nahezu allen Shopping-Centern lokale Namen, wie *O Boticário*, *Kopenhagen*, *M. Officer*, *Pakalolo*, *Le Postiche*, *Siciliano*, *Viena* gegenüber. Das *Morumbi* und das *Norte* sind, speziell bezogen auf die *Franchise*-Unternehmen, durch lokale Anbieter geprägt.

#### **5.4.4 Zum Kriterium der Attraktivität Paulistaner Shopping-Center: Spezifische konsumraumbezogene Aspekte**

Im Rahmen der kulturraumspezifischen Untersuchung geht es folgend um das Kriterium Shopping-Centerattraktivität.<sup>2</sup> Ausgangspunkt der Befragung waren fünf, den Attraktivitätsbegriff kennzeichnende Aspekte. Sie wurden den Probanden vorgelegt und sollten von ihnen hinsichtlich des empfundenen Wichtigkeitsgrades eingestuft werden. Die Wahl der *Items* erfolgte in Anlehnung an *Masano*, der für eine Studie die gewählten Aspekte als wesentlich in bezug auf die Attraktivität Paulistaner Shopping-Center identifiziert hat.<sup>3</sup> Im Mittelpunkt der Frage stand der Gedanke, mit Hilfe der Bewertung bzw. Gewichtung der einzelnen Aspekte ein attraktivitätsbezogenes Bild hinsichtlich der Bedeutungsinhalte beider betrachteter Shopping-Center zu erstellen.

---

<sup>1</sup> Foganholo, Eugênio (31.10.1995) und vgl. Blecher, Nelson (1995), S. 13 B.

<sup>2</sup> Zum Begriff der Centerattraktivität vgl. Kapitel 3, Punkt 3.3.4.4, S. 139 ff.

<sup>3</sup> Masano, Tadeu F. (1995), S. 1-7.

Die rangmäßige Einstufung der fünf Aspekte ergab eine Übereinstimmung zwischen beiden Shopping-Centern. Im Hinblick auf die einzelnen Befragungsergebnisse konnten zum Teil geringfügige, zum Teil aber auch bedeutende Abweichungen festgestellt werden.

Die Aspekte *Centeratmosphäre*, *Geschäfteauswahl* und *Centerimage* wurden vornehmlich der Beurteilungskategorie *sehr wichtig* zugeordnet. Die Centerkonsumenten des *Morumbi* schätzten die Bedeutung aller drei Aspekte erkennbar höher als die des *Norte*.

Besonders den Aspekt *Centeratmosphäre* betreffend, ist die Differenz von vier Prozentpunkten deutlich. Darin kommt u.a. auch das Kriterium gesellschaftliches Umfeld zum Ausdruck. Der Unterschied kann auf den im Vergleich zum *Norte* divergierenden Centerbesucher des *Morumbi* schließen lassen. Dieser hat gehobene Konsumansprüche in bezug auf die atmosphärisch geprägten Elemente eines Shopping-Centers, ist anspruchsvoller und reagiert mit einer erhöhten Erwartungshaltung gegenüber der Qualität sowie Umsetzung der Elemente. Das zeigt die Anzahl der Probanden des *Morumbi* (80), die das Centerpublikum [*gente bonita*], d.h. dessen Kleidung, Benehmen und gesellschaftliche Herkunft als ein wesentliches Qualitätsmerkmal der *Centeratmosphäre* nannten. Hinsichtlich des *Norte* waren es demgegenüber lediglich 22 Probanden, die diesen Aspekt spontan erwähnten.

Einige der Centermanager äußerten, daß weitere, die Attraktivität von Shopping-Centern bestimmende Aspekte die Musik und die Dekoration sind. Die Musik muß deutlich im Shopping-Center zu hören sein, also nicht nur eine Hintergrundfunktion besitzen. In allen sieben Shopping-Centern war das Element Musik vernehmlich zu hören. *Live-Musik* ist Teil des brasilianischen Lebensgefühls. Aus diesem Grunde engagiert das *Paulista* regelmäßig Musikgruppen und erhöht durch die Einflechtung nationaler künstlerischer Elemente seine Anziehungskraft in bezug auf die Centerbesucher nach eigenen Aussagen



bedeutend.<sup>1</sup> „Musik und andere variierende, künstlerische Konzeptelemente“, so der Marketingmanager des *Paulista*, „sind für uns eine gute Möglichkeit, mit den Kunden zu kommunizieren. Wir wissen, daß der Paulistaner Centerkonsument nicht gerne ins Museum geht, also bringen wir bisweilen das Museum ins Shopping-Center“.<sup>2</sup>

Der Centermanager des *Iguatemi* unterstreicht: „Aufwendige, farbenfrohe Dekorationen, hochwertige Waren und eine schmeichelnde Musik sind für das *Iguatemi* eine Verpflichtung seinen Kunden gegenüber“.<sup>3</sup>

Das *Morumbi* nutzt sehr kostenintensive und luxuriöse Dekorationen zur Attraktivitätssteigerung des Shopping-Centers bzw. als ein Element der Kundenbindung. Ein Manager betont in diesem Zusammenhang: „Der Paulistaner ist ein sehr emotionaler Mensch und danach bestimmen wir unsere Dekoration und Innenarchitektur. Die Elemente werden vom Kunden als ein ausschlaggebendes Merkmal im Hinblick auf die Centerwahl empfunden, da er sich mit ihrer Hilfe für Momente von der oftmals farblosen Realität der Stadt entfernen kann.“<sup>4</sup>

Interessant gestaltete sich das Ergebnis besonders auch deshalb, weil dem Gesichtspunkt *Angebote zur Freizeitgestaltung* im Shopping-Center der niedrigste und dem der *Sicherheit* der höchste Grad an Wichtigkeit in bezug auf die Centerattraktivität gegeben wurde. Aus diesem Grunde wurden die beiden Aspekte folgend getrennt betrachtet.

---

<sup>1</sup> Saad, Marcia (16.11.1995).

<sup>2</sup> Saad, Marcia (16.11.1995).

<sup>3</sup> „Wir geben 30.000 US\$ für einen Tulpengarten mitten im Shopping-Center aus. Der Konsument des *Iguatemi* erwartet diesen Aufwand von uns“ [Siqueira, Rui Ortiz de (04.12.1995)].

<sup>4</sup> Sallum, Claudio Nabih (30.10.1995). Besonders intensiv investieren die Paulistaner Center in die Oster- und Weihnachtszeit. Jährliche Ausgaben für Dekorationsmaterialien zwischen 2,5 Millionen US\$ (*Morumbi*) und zwölf Millionen US\$ (*Iguatemi*) sind die Regel.

Aspekte der Centerattraktivität	Auswahl an Geschäften		Image/ Meinungsbild des Shopping-Centers (Wahrnehmung des Shopping-Centers in der center-relevanten Gesellschaft)		Sicherheit		Angebote zur Freizeitgestaltung		Wahrnehmung der Qualität der Centeratmosphäre, hier das center-spezifische Umfeld (u.a. Dekoration, soziales Umfeld, Sauberkeit)	
	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N
<b>sehr wichtig</b> %	126 60,9	147 58,6	114 55,0	135 53,8	159 76,8	199 79,2	73 35,3	93 37,1	132 63,8	150 59,8
<b>wichtig</b> %	74 35,7	92 36,7	85 41,1	104 41,4	44 21,3	51 20,3	104 50,2	123 49,0	72 34,8	97 38,6
<b>weniger wichtig</b> %	7 3,4	12 4,8	8 3,9	12 4,8	4 1,9	1 0,5	30 15,5	35 13,9	3 1,4	4 1,9

Tab. 5.4.4-1: Einstufung der Relevanz attraktivitätsbezogener Aspekte hinsichtlich des Objektes Shopping-Center aus der Wahrnehmung ausgewählter Centerkonsumenten

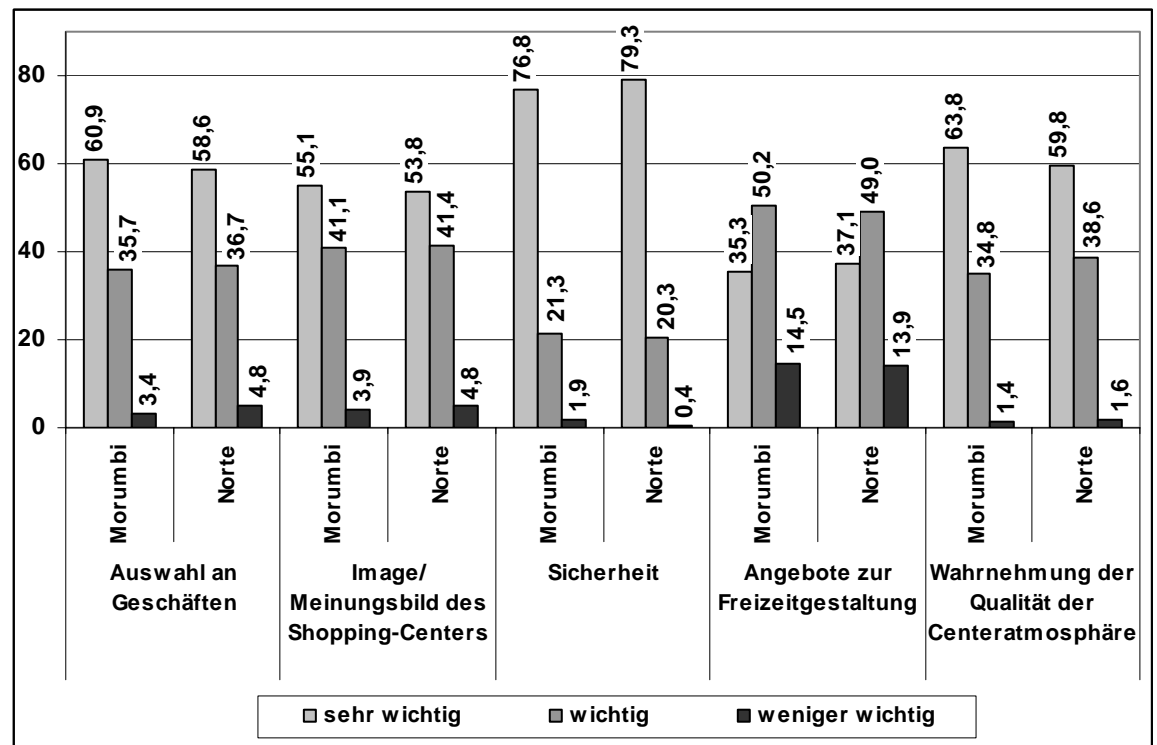


Abb. 5.4.4-1: Attraktivitätsbezogene Aspekte im Hinblick auf ihre Bedeutung

#### 5.4.4.1 Zum Aspekt der Sicherheit

Die festgestellte deutliche Priorität des Aspektes der Gewährleistung von Sicherheit im Shopping-Center steht in einem direkten Zusammenhang mit dem urbanen Umfeld des Konsumraumes São Paulo, von dem eine permanente Bedrohung auf die Bewohner ausgeht.<sup>1</sup> Die hohe Kriminalitätsrate der Stadt ist ein Ausdruck des gesellschaftlichen Ungleichgewichtes und stellt ein bislang nicht gelöstes Konfliktpotential dar. Vor diesem Hintergrund sind sämtliche außerhäusliche Aktivitäten der Paulistaner von einer dauerhaften Unsicherheit im Hinblick auf eine gefahrfreie Ausführung gekennzeichnet. Ein Shopping-Center ohne ausreichende Sicherheitsmaßnahmen ist für Paulistaner Shopping-Centerkonsumenten folglich unattraktiv, da es nicht in der Lage erscheint, seine Besucher vor kriminellen Handlungen zu schützen.<sup>2</sup>

Für Paulistaner Shopping-Centerbetreiber ist das bestehende Sicherheitsproblem übereinstimmend ein gewichtiges, da existenzbegründendes Argument.<sup>3</sup> Ein Betreiber erklärt, daß Paulistaner Shopping Center in den Augen der Centerkonsumenten einen Stabilitätsfaktor darstellen, der konträr zur räumlichen Wirklichkeit einen heilen, geschlossenen und dadurch sicheren Aufenthaltsraum anbietet. Dies gilt insbesondere für Jugendliche und Kinder. Das Gut Sicherheit wird im Falle Paulistaner Shopping-Center als ein nicht selbstverständliches, vom Centerkonsumenten vor diesem Hintergrund ausdrücklich nachgefragtes Gut angeboten.

---

<sup>1</sup> Jorga definiert den Begriff Sicherheit in bezug auf Shopping-Center als „*der Zustand des Nicht-Bedrohtseins, seines sozio-ökonomischen Systems durch sich selbst, untergeordnete, konkurrierende oder übergeordnete Systeme und Parameter der Umwelt*“ [Jorga, Rolf (1982), S. 377-390].

<sup>2</sup> Vgl. den Artikel über die Sicherheitsmaßnahmen der Shopping-Center des brasilianischen Shopping-Centerverbandes, o.V. (1999b), S. 12-13.

<sup>3</sup> Dreißig Prozent der Mieteinnahmen von Shopping-Centern fließen sofort in den Bereich der Centersicherheit. Die Zahl bezieht sich auf alle brasilianischen Shopping-Center und verteilt sich auf die Bereiche (a) innere Sicherheitsmaßnahmen (15,19% der Gesamtausgaben), (b) externe Sicherheitsmaßnahmen (8,93%), (c) Gewährung von Sicherheit im Parkplatzbereich (8,28%) [vgl. ABRASCE (1999a), S. 12 und ABRASCE (1999c), S. 12-13].

In diesem Zusammenhang kann von einem, ursächlich durch den Sicherheitsaspekt hervorgerufenen *Cocooning*-Effekt bezüglich des Konstruktes Paulistaner Shopping-Center gesprochen werden.<sup>1</sup>

#### 5.4.4.2 Zum Aspekt der Freizeitangebote

Insgesamt wurde dem Aspekt *Freizeitangebote* eine geringe Gewichtigkeit beigemessen. Die Ursachen des Resultats liegen weniger in einem fehlenden Interesse an definierten Freizeiteinrichtungen, als vielmehr in der Perspektive, von der aus Paulistaner Centerkonsumenten das Shopping-Center betrachten. Aufgrund des Mangels an einer adäquaten Alternative stellen Paulistaner Shopping-Center, jedes für sich, einen umfassenden Ansatz dar, der nicht speziell durch Unterhaltungselemente, wie Kinos oder *Fitness*-Studios, sondern als Einheit einen Freizeitwert besitzt. Paulistaner Shopping-Center möchten vor diesem Hintergrund einen Beitrag zum Wohlbefinden und zur Entspannung des Paulistaners leisten [bem-estar]<sup>2</sup>. In dessen Rahmen ist die den Paulistaner charakterisierende Vergnügungsmentalität [alegría] ein wichtiger Bestandteil.

Das *Norte* versteht sich als ein Freizeiterlebnis, obwohl es hinsichtlich seiner Geschäftsstruktur eine unbedeutende Unterhaltungsfunktion mit wenigen Elementen aufweist.<sup>3</sup> Das *Morumbi* besitzt im Vergleich zum *Norte* mehr Freizeitelemente, dort kann aber auch diesbezüglich eine schwache Ausprägung der Unterhaltungsfunktion konstatiert werden. Das *Morumbi* versteht sich als Ersatz für konsum- und freizeit- bzw. vergnügungsorientierte Treffpunkte, die der urbane, öffentliche Raum nicht anzubieten in der Lage ist. Eine Grenze zwischen Konsum- und Freizeitbedeutung sei nicht erkennbar, vielmehr fließe, so Sallum: „beides häufig ineinander über. Konsum werde von vielen Centerbesuchern als eine Form der Unterhaltung verstanden“.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 3, Punkt 3.1.2, S.84.

<sup>2</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995) und Souza Ramos Pereira, Eleonora de (06.11.1995).

<sup>3</sup> Vgl. die funktionsbezogene Einteilung der Geschäftsstruktur von *Heineberg*, Kapitel 3, Punkt 3.3.4.3, S. 134 ff.

<sup>4</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

Mittels interner Studien ermittelte das *Morumbi*, daß die Centerbesucher der Freizeitelemente *Gymnastikstudio* und *Sprachenschule* eine separate Konsumentengruppe darstellen. Das bedeutet, sie sind nicht selbstverständlich auch Nutzer des übrigen Centerangebotes und bedürfen einer anderen Kommunikation durch das Shopping-Center.

Das Element *Kino* wird sowohl im *Morumbi* als auch im *Norte* von allen Besucheraltersgruppen besucht. Nach Aussagen des *Norte* besuchen acht von zehn Centerkonsumenten regelmäßig eines der centerinternen Kinos.<sup>1</sup> Anhand von beiden Shopping-Centern angestellten Erhebungen wurde eruiert, daß in mehr als der Hälfte aller Fälle dem Kino- ein Restaurantbesuch voraus geht bzw. diesem nachgestellt wird.

Die Auswertung des Punktes ergibt, daß die befragten Paulistaner Centerkonsumenten die in beiden Shopping-Centern verfügbaren speziellen Freizeiteinrichtungen frequentieren, diese aber separat gesehen nicht als außerordentlich tragend im Hinblick auf das Gesamtangebot des Shopping-Centers einschätzen. Wegen des Mangels an Möglichkeiten der Freizeitgestaltung im öffentlichen Raum fungieren Shopping-Center nach Aussagen der Centermanager als ein Ersatz für sichere und ansprechende Orte der Begegnung. Bedenkt man in diesem Zusammenhang die nur schwache Unterhaltungsfunktion in der Geschäftsstruktur beider Shopping-Center, dann besteht ein Kontrast zwischen der kommunizierten Aufgabe und den dafür zur Verfügung gestellten freizeit- und unterhaltungsbezogenen Elementen, die besonders auch die jüngere Schicht potentieller Centerbesucher anziehen würde.

#### **5.4.4.3 Zum Aspekt der Servicequalität**

Die Frage nach Kritikpunkten im Hinblick auf die Servicequalität des *Morumbi* und des *Norte* ergab eine mehrheitliche Zufriedenheit der Probanden in beiden Fällen. Bei über der Hälfte scheint es zwischen insgesamt erwarteter und erlebter Servicequalität keine bedeutsamen Differenzen zu geben. Aus dem Resultat

---

<sup>1</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

kann indes nicht geschlossen werden, daß die aus der Wahrnehmung des Centermanagements abgeleitete Serviceleistung und die sich darin ausdrückenden Serviceelemente mit den Kundenerwartungen auch tatsächlich übereinstimmen. Dagegen spricht die nur geringe inhaltliche Tiefe bezüglich des Fragenteiles, auf die wegen des Gesamtumfanges der Befragung verzichtet werden mußte. Ferner belegen die kritischen Äußerungen zu unterschiedlichen Elementen der Serviceleistung von in beiden Fällen über vierzig Prozent der Centerkonsumenten die Existenz von Erkenntnislücken zwischen der Wahrnehmung des Centermanagements und der Erwartung der Centerkonsumenten.

Kritikpunkte	Morumbi		Norte	
	Anzahl	%	Anzahl	%
<b>Überfüllung:</b> Shopping-Center sind am Wochenende stets überfüllt	21	10,1	39	15,6
<b>Parkplätze:</b> Anzahl (zu wenig Plätze) Kosten (zu hoch)	22 15	10,6 17,2	29	11,6
<b>Andere attraktivitätsbezogene Aspekte:</b> Atmosphäre: Schlechte Luft Dunkelheit Lärmbelästigung	9	4,3	10	4,0
<b>Unterschiedliche attraktivitätsbezogene Kritikpunkte:</b> Fehlende Information Unfreundlichkeit/ Bedienung in den Geschäften Fehlendes Wachpersonal Preis (zu hoch) Sauberkeit (sanitäre Einrichtungen, Hunde in den Gängen) Öffnungszeiten Dekoration	19	9,2	29	11,6
Keine Kritik	120	58,0	148	59,2

Tab. 5.4.4.3-1: Kritikpunkte im Hinblick auf die Serviceleistung der Shopping-Center Morumbi und Norte<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doppelnennungen waren möglich.

Die ermittelten Kritikpunkte berühren ungleiche qualitative Dimensionen und Lücken.<sup>1</sup> So kann in dem Aspekt der *Überfüllung* des Shopping-Centers ein Wahrnehmungsdefizit und daher eine mangelnde Umsetzung des Problems in zusätzliche oder dem centerspezifischen Aspekt der Bequemlichkeit entsprechende Serviceelemente durch das Management gesehen werden. Das *Norte* sieht im Kontrast zur Aussage der Centerbesucher, die sich durch zu viele Menschen gestört fühlen, besonders an den Wochenenden einen Beleg dafür, daß die Centerbesucher die Geselligkeit besonders schätzen und die betonte Anhäufung von Menschen den empfundenen Erlebniswert insgesamt steigert.<sup>2</sup>

Für das *Morumbi* und das *Norte* ist die Kombination aus maximalem und schnell verfügbarem Parkplatzangebot sowie optimale Zufahrts- als auch Abfahrtswege ein ständig auf seine Funktionsfähigkeit hin kontrolliertes Hauptkriterium.<sup>3</sup> Beide Shopping-Center werden von etwa siebzig Prozent der Besucher mit dem Auto aufgesucht. Das von den Probanden herausgestellte Problem fehlender oder zu teurer Parkplätze beschreibt eine Lücke zwischen der erbrachten und der kommunizierten Serviceleistung. Es berührt in dieser Kombination allein das Shopping-Center *Morumbi*. Aufgrund einer nur begrenzten Kapazität an Parkplätzen (eine Erweiterung des Parkraumes ist im Gegensatz zum *Norte* nicht möglich) wurde eine Kostenpflicht eingeführt und diese mit einer gesteigerten Effizienz hinsichtlich der Parkplatzorganisation gegenüber dem Konsumenten begründet. Das Problem wurde aus der Sicht des Managements durch die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Parkplätze in drei kostenpflichtige Kategorien und eine kostenfreie Kategorie gelöst.

Die vom *Morumbi* vorgenommene Aufteilung reflektiert aus einem weiteren interessanten Blickwinkel die Bedeutung von Unterschieden innerhalb der Paulista Gesellschaft. Sie läßt sich auf die Einordnung von Centerbesuchern übertragen. Das Centermanagement entschied sich für eine Einteilung der

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu den Ansatz von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* Kapitel 3, Punkt 3.3.4.5, S. 142 ff.

<sup>2</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

<sup>3</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995) und Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

Parkplätze nach Besuchern, die allein den Lebensmittelbereich aufsuchen, die Selbstparker sind oder die demgegenüber einen Einparkservice beanspruchen möchten und solche, die der Kategorie *VIP* angehören. Das Centermanagement hat insofern einen Lösungsbeitrag geschaffen, scheinbar aber kein überzeugendes Kommunikationsmittel zur Erklärung der Kostenpflicht gewählt.

Wenngleich in lediglich geringer Anzahl genannt, gibt es in bezug auf beide Shopping-Center weitere Kritikpunkte, die Attraktivität beider Shopping-Center betreffend. Ihnen konnten allein keine konkret kulturspezifischen Anhaltspunkte entnommen werden.

#### **5.4.5 Der Serviceauftrag in der Wahrnehmung des Centermanagements: Ansatzprägende Merkmale**

Zur Ermittlung weiterer denkbarer servicebezogener Erkenntnislücken zwischen Centerkonsument und -management werden nachkommend die Aussagen von ausgewählten Paulistaner Einzelhandelsexperten und des Centermanagements des *Morumbi* sowie des *Norte* und die der übrigen fünf ausgesuchten Shopping-Center analysiert. Speziell geht es darum zu klären, welche wichtigen Merkmale nach Auffassung des Centermanagements den Hintergrund des Serviceansatzes Paulistaner Shopping-Center charakterisieren. Bezüglich der Befragung konnten drei gemeinsame, den Serviceansatz integrierende Merkmale mit jeweils unterschiedlichen Ausdrucksformen identifiziert werden:

- (1) Das Kriterium Centermanagement
- (2) Das Kriterium Konsumentenprofil
- (3) Das Kriterium Centeridentifikation



#### 5.4.5.1 Das Kriterium Centermanagement

Der Serviceansatz Paulistaner Shopping-Center ist durch einen individuellen Managementstil gekennzeichnet. Dessen Ausprägungsmerkmale haben sich insbesondere durch die wirtschaftlichen und sozialen Strukturen des Konsumraumes herausgebildet.<sup>1</sup> *Foganholo* beschreibt den Managementstil Paulistaner Centerbetreiber als nach außen hin bewußt gelassen wirkend. Diesem äußeren Eindruck steht ein verdeckter aggressiver, radikaler Stil gegenüber, von denen seiner Meinung nach die Managemententscheidungen geprägt sind.<sup>2</sup>

Als weitere Eigenschaften des Managementfaktors wurden ein hoher Grad an Risikobereitschaft (hohe Investitionsbereitschaft auch in wirtschaftlich instabilen Perioden), Flexibilität (schnelle Anpassungsgeschwindigkeit in bezug auf Konsumorientierungen und Fähigkeit zur Improvisation<sup>3</sup>) Extrovertiertheit (großes Streben nach Wirkung in der Öffentlichkeit) und Individualismus (Mut zu Einzelentscheidungen) genannt.<sup>4</sup>

Daß die Wurzeln des managementbezogenen Verhaltens Paulistaner Centermanager bis zu einem gewissen Punkt aus den Strukturen des Konsumraumes gewachsen sind, zeigen die folgenden drei Aussagen. Vier der Centermanager<sup>5</sup> gaben an, daß sie den Erfolg ihres Shopping-Centers besonders auch in dem Aspekt der Eignung zur Improvisation sehen, da diese eine wesentliche Voraussetzung sei, im Paulistaner Wirtschaftsraum zu überleben. Demgegenüber erwähnten drei Manager<sup>6</sup>, daß ihre Entscheidungen oftmals weniger von festen Planvorgaben als vielmehr von spontanen Reaktionen, basierend auf Ereignissen im Konsumraum geprägt sind. Ebenso bezeichneten sich drei Manager<sup>7</sup> als extrem anpassungsfähig, die Implementierung neuer Konzeptbestandteile

---

<sup>1</sup> Foganholo, Eugênio ((31.10.1995) und Vosso, José (07.12.1995).

<sup>2</sup> Foganholo, Eugênio (31.10.1995).

<sup>3</sup> „Im wesentlichen sind es ein hoher Grad an Beweglichkeit und eine schnelle Reaktion auf neue Sachlagen, die unser Überleben in einem wirtschaftlich so schwankenden Land wir Brasilien garantieren“ [ Siqueira, Rui Ortiz de (04.12.1995)].

<sup>4</sup> Foganholo, Eugênio (31.10.1995) und Vosso, José (07.12.1995).

<sup>5</sup> *Continental, Eldorado, Norte, West-Plaza.*

<sup>6</sup> *Eldorado, Morumbi und Norte.*

<sup>7</sup> *Iguatemi, Morumbi und West-Plaza.*

betreffend. Die Eigenschaft begründeten sie in der im Management verwurzelten ökonomischen Situation des kontinuierlichen „Auf und Ab“ des Landes, welche das managementbezogene Handeln grundsätzlich geprägt hat. Sie wurde von allen drei Managern als ein wesentlichen Erfolgsfaktor von Paulistaner Shopping-Centern gewertet.

#### **5.4.5.2 Das Kriterium Konsumentenprofil**

Die schon in einigen Facetten aufgezeigten Charakterzüge der brasilianischen und speziell der Paulistaner Gesellschaft sind ein wesentlicher Hintergrund und Orientierungsmaßstab der Serviceleistung der Shopping-Center.

Fünf der befragten Centermanager gaben an, daß sie Informationen zur Strukturierung ihrer Centerpolitik aus der indirekten Begegnung mit dem Konsumenten gewinnen. Wichtige Instrumente seien in dieser Hinsicht die centerinterne und raumexterne Beobachtung sowie mittels schriftlicher Befragungen (mit Unterstützung von Preisausschreiben) und Kundenkarten angelegte Kundendateien.<sup>1</sup> Die Realität der unterschiedlichen Einkommensgruppen definiere aber ohnehin die Gruppe der Centerkonsumenten, so daß eine intensive und kontinuierliche Konsumforschung aus der Sicht der Centermanager nicht notwendig sei. Ein Centermanager unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der *katastrophalen Einkommensverteilung*<sup>2</sup> innerhalb der Paulistaner Bevölkerung. Das Centermanagement richtet sich lediglich an gerade fünf Prozent der Paulistaner Gesellschaft aus und kann durch die von dieser Gruppe erzielten Umsätze die Existenz der Shopping-Center sichern.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995), Kaplan, Bernard (09.11.1995), Sallum, Claudio N. (30.10.1995), Siqueira, Rui Ortiz de (04.12.1995) und Vidigal, Heloisa (06.11.1995).

<sup>2</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<sup>3</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<b>Shopping-Center (Reihenfolge der Höhe der Einkommen nach, gemessen in Mindestge- hältern)</b>	<b>Durchschnittliches Mindestgehalt der Besucher- haushalte</b>
<i>Iguatemi</i>	<b>28</b> Mindestlöhne (Überwiegende Einkommensklasse: A und BB) SC liegt im Gebiet mit dem höchsten p.K.-Einkommen der Stadt
<i>Eldorado</i>	<b>24</b> Mindestlöhne, wobei der Stadtteil Jardim América (nahezu 30 Mindestlöhne) eine wesentlich höhere Einkommensschicht auf sich konzentriert als der Stadtteil Butantã (etwa 18 Mindestlöhne) (Überwiegende Einkommensklasse: BB und B (Auch Anteile der Klasse CC. Persönliche Vermutung wegen der qualitativ stark divergierenden Einzugsgebiete)
<i>Morumbi</i>	<b>20-27</b> Mindestlöhne <sup>1</sup> (Überwiegende Einkommensklasse: BB und B)
<i>Paulista</i>	<b>11-30</b> Mindestlöhne <sup>2</sup> . Sehr heterogene Einkommensverhältnisse durch stark divergierende Einzugsgebiete (In bezug auf den Einkommensaspekt stellen auf Grundlage einer centerinternen Studie vom Juni 1995 83% der Besucher des <i>Paulista Single</i> -Haushalte dar. <sup>3</sup> (Überwiegende Einkommensklasse: B))
<i>West-Plaza</i>	<b>18-20</b> Mindestlöhne <sup>4</sup> (Überwiegende Einkommensklasse: BB und B)
<i>Contintental</i>	<b>15</b> Mindestlöhne (Überwiegende Einkommensklasse: B und CC)
<i>Norte</i>	<b>13</b> Mindestlöhne, aber auch einen bedeutenden Anteil mit <b>5</b> Mindestlöhnen (Klasse: B, CC und C)

*Tab. 5.4.5.2-1: Durchschnittliches Einkommen der Besucher Paulistaner Shopping-Center nach Shopping-Centern unterteilt: Eine Einschätzung des Centermanagements  
Quelle: Interviews*

Vergleicht man im Hinblick auf die konsumentenbezogene Einkommenssituation die Aussagen der Centermanager mit den Einschätzungen der Interviewer im vorangegangenen Teil<sup>5</sup>, dann kann eine Abweichung bezüglich der Einkommenshöhe, nicht aber ein Gegensatz bezüglich des inhaltlichen Kerns der Einkommensgruppen konstatiert werden.

<sup>1</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<sup>2</sup> Interne Studie des SC Paulista (bei einem geringe Anteil (unter 10%) liegen die Mindestgehälter über 40)) [Saad, Marcia (16.11.1995)].

<sup>3</sup> Saad, Marcia (16.11.1995).

<sup>4</sup> Souza Ramos Pereira, Eleonora de (06.11.1995).

<sup>5</sup> Vgl. Punkt 5.3.6, S. 197.

Eine fehlende Beurteilungskraft hinsichtlich der Einkommensstärke der Konsumenten der einzelnen Shopping-Center kann insofern nicht aufgezeigt werden.

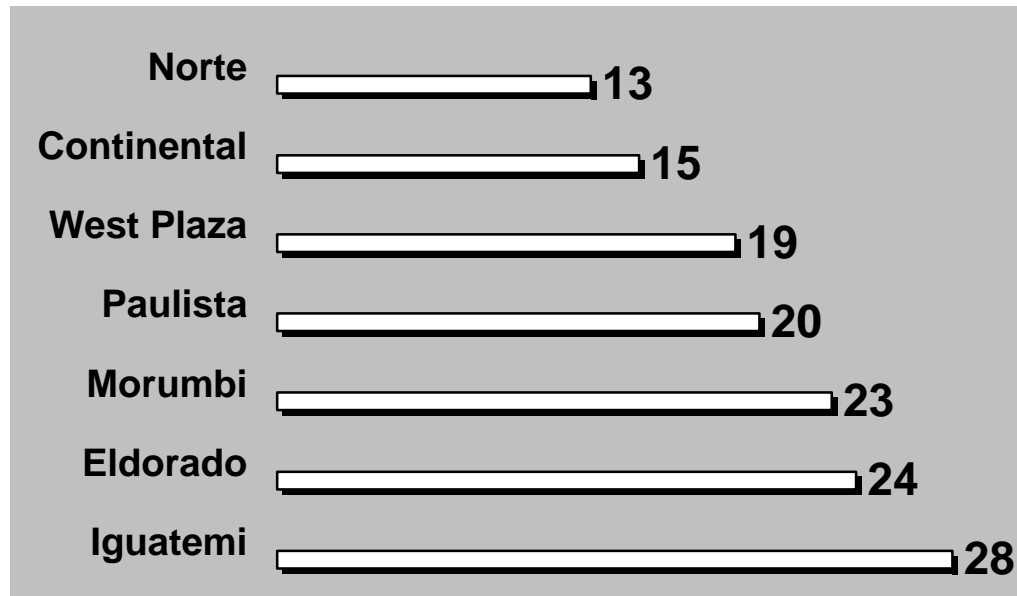


Abb. 5.4.5.2-1: Darstellung der Besucher ausgewählter Shopping-Center in Einkommenskategorien (Mindestlöhne)

Der Kundenstamm des *Morumbi* weist ein höheres Einkommen als der des *Norte* auf. Das *Norte* hat - und dies ist nach Aussagen des Managements auch gewünscht - einen permanenten Anteil von Centerkonsumenten der Einkommensklasse CC. Sie gehört der *classe popular* mit einem Einkommen unter zehn Mindestgehältern an. Mit diesem Charakteristikum hebt sich das Shopping-Center nicht nur vom *Morumbi*, sondern auch von weiteren vier der fünf untersuchten Shopping-Centern deutlich ab. Eine weitere Ausnahme bildet das *Continental*. Nach Aussagen des Managements strebt das *Continental* allerdings eine konzeptionelle Aufwertung des Shopping-Centers an, um eine vorwiegende Ausrichtung an der Einkommensklasse B zu erreichen. Das *Continental* sieht sich in seiner jetzigen Position als ein Verbindungsglied zwischen der *classe popular* und den Konsumenten höherer Einkommensklassen.

Das *Norte* bewertet den Aspekt der Integration der *classe popular* in die traditionelle Shopping-Centerindustrie als äußerst wichtig, weil die Kinder der Migranten, die selbst nie ein Shopping-Center betreten haben, umsatzrelevante Kunden in der Zukunft der Paulistaner Shopping-Centerindustrie darstellen.<sup>1</sup> Entsprechend der Einstellung hat das *Norte* Geschäftseinheiten in die Angebotsstruktur eingegliedert, die preislich auf das Einkommensniveau eingehen. Das wird auch durch eine moderate Innendekoration und einen geringen Komplexitätsgrad, die Nutzung des Shopping-Centers betreffend, reflektiert. Auf diese Weise sollen Eintrittsbarrieren minimiert und Erklärungsdefizite weitestgehend ausgeschlossen werden.

Die Konzentration der überwiegenden Anzahl der Shopping-Center auf fünf Prozent der Paulistaner Konsumenten macht wiederkehrend auf das Problem des gewollten Ausschlusses eines bedeutenden Teiles der Bevölkerung aus der Shopping-Centerindustrie aufmerksam. Zwei Centermanager (*Iguatemi* und *West-Plaza*) sehen eine Integration der *classe popular* in die von ihnen geführten Shopping-Center als nicht umsetzbar an. Die Unlösbarkeit der Aufgabe habe, so die beiden Manager, ihre Ursache in dem zu starken Kontrast der beiden Konsumentengruppen. Im selben Zusammenhang bestätigen die Manager jedoch die bislang durch den Shopping-Centerverband unterschätzte Kaufkraft der *classe popular*. Beide sehen in der gesonderten Errichtung von bspw. *Rotativ- und Factory-Outletcentern* eine geeignete Alternative. Eines der Shopping-Center (*Iguatemi*) sieht sich als ein soziales, dem Paulistaner dienendes Unternehmen<sup>2</sup>. In diesem Verständnis kommt die gesplante Sichtweise des Begriffes *sozial* in bezug auf die Paulistaner Gesellschaft zum Ausdruck.

---

<sup>1</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

<sup>2</sup> Lóra, Cici (04.12.1995).

Das *Morumbi* stellt sich als „ein Freund des Paulistaners“<sup>1</sup> dar, „das die soziale Gerechtigkeit als ein Unternehmen der Shopping-Centerindustrie verbessert“<sup>2</sup>. In keiner Weise aber spricht das *Morumbi* Menschen der *classe popular* direkt an, noch wünscht es mit dieser Konsumentengruppe „eine emotionale und soziale Beziehung aufzubauen“<sup>3</sup>.

Vor dem Hintergrund des geschilderten Sachverhaltes kann, wenn nicht von einem generellen Wahrnehmungsdefizit seitens des Centermanagements in bezug auf die gesellschaftlichen Strömungen, so aber in jedem Fall von einem vielseitig behafteten Empfindungsproblem gesprochen werden, hinsichtlich dessen es einen konkreten Handlungsbedarf gibt.

#### 5.4.5.3 Das Kriterium Centeridentifikation

Im Zusammenhang mit der Formung des Serviceansatzes und dem Serviceverständnis des Centermanagements wurden übereinstimmend vier, hinsichtlich ihrer Bedeutung unterschiedliche Aspekte in bezug auf die ausgewählten Shopping-Center genannt:

- Das Shopping-Center als Informationsbroker
- Das Shopping-Center als Familienpartner
- Die individuelle, kundenbezogene Shopping-Centerzeitschrift
- Die gemeinsame centerbezogene Zusammenfassung von Interessen

Eine wichtige Aufgabe sehen die Centerbetreiber in der **Vermittlung von Informationen**, die elementare Bereiche des Alltagslebens der Centerbesucher berühren. Als sich wiederholende Themenschwerpunkte gaben die befragten Personen die Förderung der Alphabetisierung, Gesundheitsvorsorge, Kinderschutz und Aspekte der Wirtschaft an. So haben vier der sieben Shopping-Center<sup>4</sup> in der besonderen Phase der Währungsumstellung einen Beitrag zur

---

<sup>1</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<sup>2</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<sup>3</sup> Sallum, Claudio N. (30.10.1995).

<sup>4</sup> Das *Norte*, *Morumbi*, *Paulista* und das *West-Plaza* beteiligten sich an der Aufklärungskampagne.

Aufklärung der Konsumenten über den *Plano Real*<sup>1</sup> geleistet. Im Vordergrund der Kampagne stand das Ziel, den Centerbesucher mit den Gegebenheiten stabiler Preise vertraut zu machen. Die Shopping-Center nutzten diesen Weg gleichzeitig, um sich den Kunden als Kreditgeber zu präsentieren. Aufgrund der veränderten Wirtschaftslage wird den Shopping-Centerkonsumenten die Möglichkeit geboten, Artikel auf Ratenzahlung zu erwerben. Shopping-Center haben aus eigenem Interesse dazu beigetragen, den Umlauf von Kreditkarten zu erhöhen. So hat das *Morumbi* eine spezielle Kreditkarte (eine Kombination aus *MorumbiShopping* plus Visa) für Kunden herausgegeben.<sup>2</sup> Die Centerbetreiber sehen einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Konsumenten und ihrem räumlich-wirtschaftlichen Umfeld. Zwei Betreiber drücken dies wie folgt aus: „*Der Paulistaner ist im Vergleich zu anderen Nationen ein extremer Konsument*“<sup>3</sup>. „*Er lebt sehr intensiv, plant seinen folgenden Tag nicht, sondern lebt und konsumiert heute und spontan*“<sup>4</sup>.

Junge Brazilianer schreiben der **Institution Familie** eine tragende Rolle zu bzw. räumen der Familie als ein Element ihres Lebensinhaltes denselben Stellenwert ein wie ihrem Arbeitsplatz, den Freunden und den persönlichen Möglichkeiten, sich zu vergnügen.<sup>5</sup> Diesen Aspekt haben fünf der sieben Shopping-Center nach Aussagen der Centerbetreiber hinsichtlich der konzeptionellen Umsetzung aufgegriffen.<sup>6</sup> Das *Norte* ist das einzige Shopping-Center, das die Orientierung an der Familie auch in der Öffentlichkeit demonstriert. Es betitelt sich als „*Das Familiencenter*“ [O shopping da família]. „*Es ist unsere Aufgabe, die Paulistaner Familie als Konsument umfassend zu bedienen. Die Familien kommen zu uns, um zu spielen, zu essen, die Großeltern auszuführen und natürlich auch um einzukaufen. Das Shopping-Center ist ein Freizeiterlebnis.*“<sup>7</sup> Aus dieser Verknüpfung leitet *Baumgart* die eigentlichen, den Umsatz bedin-

---

<sup>1</sup> Zum *Plano Real* vgl. Kap. 4, Punkt 4.1, FN 2, S. 150.

<sup>2</sup> Vgl. *Morumbi* (1999).

<sup>3</sup> Souza Ramos Pereira, Eleonora de (06.11.1995).

<sup>4</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

<sup>5</sup> Die Kategorie *junge Brazilianer* bezog sich auf die Altersgruppe zwischen 15 und 21 Jahren [vgl. ABRASCE (2000e), S. 1].

<sup>6</sup> *Continental, Eldorado, Morumbi, Norte und West-Plaza.*

<sup>7</sup> Baumgart, Gloria (15.11.1995).

genden Anforderungen an die Serviceleistungen des Shopping-Center *Norte* ab. Dazu gehören z.B. Aspekte wie die Kinderbetreuung, Familienrestaurants, Unterhaltungsprogramme am Wochenende, familienorientierte Aktionen und Geschäftseinheiten.

Der familienorientierte Ansatz des *Norte* kann als gelungen bezeichnet werden, weil er konsequent auf alle Centerbereiche und Wochentage ausgerichtet ist. Im Hinblick auf das *Eldorado* und das *Morumbi* ist durch die Integration von unterhaltungsbezogenen Elementen und die unterschiedlichen, an Familien ausgerichteten Aktionen, eine Bezugnahme auf die Paulistaner Centerfamilie zu erkennen. Dabei gelten speziell die Wochenenden als familienbezogene Schwerpunkttage. Weder das *Continental* noch das *West-Plaza* überzeugen hingegen als Familiencenter. In beiden Shopping-Centern überwiegt eine nichtpersonifizierte Einzelhandelsfunktion. Der Mangel an Unterhaltungselementen innerhalb der Centerstruktur und an speziellen Aktionen deutet auf eine Wahrnehmungslücke bezüglich des Konsumententyps der beiden Shopping-Center hin. Im *West-Plaza* wurde anhand mehrerer Beobachtungen die Gruppe der Berufstätigen als dominierender Konsumententyp und im *Continental* Hausfrauen und Jugendliche als Hauptbesuchergruppen identifiziert.

Vier der sieben Center (*Continental*, *Iguatemi*, *Morumbi*, *Norte*) geben monatlich eine freierhältliche **hausinterne Zeitschrift** mit einer durchschnittlichen Auflage von 32.000 Exemplaren in São Paulo heraus.<sup>1</sup> Hauptzielgruppen sind in allen vier Fällen Frauen, wobei unterschiedliche centertypische Frauen angesprochen werden. Das *Iguatemi* richtet sich mit einem Hochglanzblatt aus-

---

<sup>1</sup> Die Zeitschrift des *Continental* heißt *Continental Magazine*; die des *Iguatemi* heißt *Iguatemi*, die des *Morumbi* nennt sich *Morumbi Fashion* und die des *Norte* heißt *Passeio & Compras*. Siehe auch die unterschiedlichen, centerbezogenen Zeitschriftencover der drei Shopping-Center im Anhang A4 a-c. Seit geraumer Zeit gibt es eine durch einen in diversen Paulistaner Shopping-Centern vorhandenen Kinobetreiber (Grupo Paris) herausgebrachte Zeitschrift, die kostenlos an Shopping-Centerbesucher verteilt wird. Die Zeitschrift heißt *SPOT*, Cine, Shop&Prazer (Kino, Einkaufen und Vergnügen). Die Idee ist, so die Herausgeber: „das Konzept shopping als Möglichkeit von Vergnügen und Konsum herüberzubringen und zu zeigen, wie sich diese Kombination in den einzelnen Shopping-Centern darstellt“ [Rebouças, Lidia (1995) sinngemäß übersetzt nach Barrozo, Orlando, S. C 6].



schließlich an die Centerbesucherin der gehobenen Paulistaner Gesellschaft (*Madame*).

Das *Continental* konzentriert sich auf junge Frauen der Mittelklasse. Das *Norte* stellt die Frau in dem Mittelpunkt und versucht über sie die Familie zu erreichen. Das *Morumbi* richtet sich an der modeorientierten, jungen und aufstrebenden Frau aus.<sup>1</sup> Die genannten Zielgruppenunterschiede zeigen aus einer einkommensunabhängigen Perspektive die Spannweite, die es innerhalb der Anspruchsgruppen des Paulistaner Centerkonsumenten gibt.

Aus den voneinander abweichenden, anspruchsbetonten Perspektiven sehen die Centermanager in der Herausgabe von centereigenen Zeitschriften eine Möglichkeit, sich von den anderen Shopping-Centern abzuheben, d.h. ihr kundenbezogenes Profil herauszustellen. Während vor diesem Hintergrund das *Morumbi* seine Zeitschrift zur Präsentation neuer, auch importierter Modeartikel nutzt, sind in der Zeitschrift des *Norte* Interviews von Prominenten aus den *telenovelas* zu finden, die besonders bei den einkommensschwächeren Schichten sehr beliebt sind.

Eine weitere Besonderheit des Paulistaner Shopping-Centersektors ist das neuerlich gegründete **Rede Plaza de Shoppings**. Damit folgen die erfolgreichsten innerstädtischen Paulistaner Shopping-Center einer neuen **gemeinschaftlichen Serviceidee**. Der Ansatz basiert auf dem Gedanken, dem Centerkonsumenten ein virtuelles Shopping-Center zur Verfügung zu stellen, in dem die Stärken des Paulistaner Centersektors gebündelt sind.<sup>2</sup> Auf der Basis eines Aktionskalenders<sup>3</sup> und darüber hinaus, werden die Programme der einzelnen Shopping-Center koordiniert und harmonisiert, so daß in allen Shopping-Centern gleichzeitig nahezu identische bzw. harmonisch aufeinander abgestimmte Aktionen stattfinden.

---

<sup>1</sup> Die Zuordnung erfolgte aufgrund der geführten Gespräche mit den Centermanagern.

<sup>2</sup> Vgl. Anhang A5.

<sup>3</sup> Die Informationen zum Aktionskalender entstammen einer internen Aufzeichnung des Shopping-Center *Paulista* [vgl. Paulista (1995)].

<b>Januar</b>	Sommerferien
<b>Februar</b>	Karneval, Schulbeginn
<b>März</b>	Sommerschlußverkauf
<b>April</b>	Ostern, Einführung der Wintermode
<b>Mai</b>	Muttertag
<b>Juni</b>	Tag der Verliebten
<b>Juli</b>	Winterferien
<b>August</b>	Vatertag
<b>September</b>	Einführung der Sommermode
<b>Oktober</b>	Tag der Kinder
<b>November</b>	Weihnachten
<b>Dezember</b>	Weihnachten

Tab. 5.4.5.3-1: Aktionskalender Paulistaner Shopping-Center

Quelle: Shopping-Center Paulista

Zukünftig wird daran gedacht, die Geschäftsstruktur der Shopping-Center anzugleichen und dem Centerbesucher eine Kunden- bzw. Kreditkarte für alle Shopping-Center, die im virtuellen Netz des *Rede Plaza* enthalten sind, anzubieten. Von den für die Untersuchung ausgewählten Shopping-Centern sind, mit Ausnahme des *Norte* als das einzige periphere Shopping-Center, alle übrigen Teil des Zusammenschlusses. Mit dem Schritt soll nach Angaben der Beteiligten die Servicequalität der einzelnen Shopping-Center gegenüber dem Centerbesucher verbessert werden. Besonders wird in diesem Zusammenhang an die Schaffung einer gesteigerten Orientierung und Übersichtlichkeit hinsichtlich der Shopping-Centerprogramme und -sortimente und einem effizienteren Informationsbroking gedacht.

Problematisch erscheint einerseits in diesem Zusammenhang, daß es sich hinsichtlich der Verknüpfung von Centerinteressen um z.T. deutlich divergierende Shopping-Center handelt. Bedenkt man die mehr oder weniger ungleichen Konsumententypen der einzelnen Shopping-Center, dann erscheinen gemeinsame Aktionen insofern nur begrenzt in die Realität umsetzbar. Schließlich scheint es kaum vorstellbar, daß ein Centerbesucher des *Iguatemi* trotz identisch geschalteter Centeraktionen zukünftig das *Continental* für Konsum- und/oder Vergnügungszwecke wegen ähnlich gelagerter Aktionen aufsuchen wird. Andererseits jedoch können gemeinsam abgestimmte Aktionen den Pau-

listaner Shopping-Centersektor im Hinblick auf ihren Umsatz stärken. In diesem Zusammenhang wäre es vor allem denkbar, daß umsatzschwächere Shopping-Center von der marketingorientierten Allianz mit den bedeutenderen Shopping-Centern profitieren.

## **6 Zum kulturbedingten Wandel von Einzelhandelskonzepten**

Abschließende Betrachtungen

### **6.1 Zur Kulturspezifik Paulistaner Shopping-Center: Die Gesellschaftsstruktur als ein prägender Aspekt der center-bezogenen Funktionalität**

Zweck der Untersuchung Paulistaner Shopping-Center und seiner Konsumenten war es, die zunächst abstrakt hergeleitete Beziehung des Begriffesystems Konsumkultur und Einzelhandelskonzept als auch denkbare, daraus resultierende Ursachen des Konzeptwandels in der Realität zu beleuchten. Die Shopping-Center in São Paulo dienten als ein Untersuchungsgegenstand, anhand derer die Frage nach dem Vorhandensein kulturspezifischer Inhalte in Betriebsformensystemen ergründet werden sollte. In diesem Zusammenhang wurde angestrebt, Berührungspunkte zwischen kulturraumbedingten Konsummustern und der funktionalen Prägung ausgewählter Paulistaner Shopping-Center aufzuzeigen.

Im Zusammenhang mit der empirischen Studie konnten fünf Kriterien identifiziert werden, anhand derer versucht wurde, die Kulturspezifik der untersuchten Shopping-Center zu veranschaulichen:

- (1) Gewährleistung von Sicherheit
- (2) Verfügbarkeit von öffentlichem Raum
- (3) Angebot von Einzelhandelsleistungen
- (4) Möglichkeiten zum Erleben und Vergnügungen
- (5) Vermittlung sozialer Kontakte innerhalb einer abgegrenzten sozialen Schicht

Die Kriterien beruhen auf raum- und gesellschaftsorientierten Merkmalen bezogen auf die Stadt São Paulo. Sie besitzen folglich einen kulturellen Hintergrund. Wichtig erscheint es in diesem Bezug zu unterstreichen, daß die fünf Punkte nur in einem begrenzten Umfang verfügbar und nicht allen Paulistanern im gleichen Maße zugänglich sind.

Der zuletzt genannte Punkt erweist sich in diesem Zusammenhang als ein sichtbar gesellschaftsimmanenter. Er beschreibt die Inhomogenität der Paulistaner Gesellschaft, die sich u.a. auch im Konzept Paulistaner Shopping-Center wiederfindet. Sie wird vor allem durch eine extrem ungleichmäßige Einkommensverteilung innerhalb der Bevölkerung transparent. Vor dem Hintergrund der deutlich asymmetrischen Einkommensstruktur wurde festgestellt, daß sich in bezug auf die Shopping-Center *Morumbi* und *Norte*, darüber hinaus aber auch bei den weiteren fünf untersuchten Shopping-Centern unterschiedliche Konzeptansätze herausgebildet haben. Die Paulistaner Shopping-Centerlandschaft besitzt demnach eine ungleichartige konzeptionelle Formung.

Die heterogene Paulistaner Gesellschaftsstruktur stellt einen charakteristischen sozialen Raumfaktor des kulturellen und konsumtiven räumlichen Umfeldes dar. Sie wird aus der Perspektive der Verfasserin zukünftig stärker als bisher eine Rolle hinsichtlich der Shopping-Centerentwicklung spielen, da ein nicht zu übersehender Bestandteil der *classe popular* in der Lage sein wird, das Shopping-Center für Konsumzwecke zu nutzen. Das kann auf die insgesamt für São Paulo positiv veränderte Einkommenssituation zurückgeführt werden. Weiterhin wird ein höherer Prozentsatz der aus der *classe popular* hervorgehende Jugend eine verbesserte Ausbildung erhalten. Damit wird diese hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Positionierung gefestigt und neue Konsumalternativen, so auch das Shopping-Center, werden ein bestimmter Bestandteil dieser Positionierung sein.

Neben diesem gibt es noch zwei weitere, die Paulistaner Gesellschaft berührende Aspekte, die nachstehend unter Berücksichtigung möglicher Wandelercheinungen des Paulistaner Shopping-Centersektors aufgenommen werden sollten. Es wurde darauf verwiesen, daß die Paulistaner Bevölkerung trotz ihrer Jugend einen stetig wachsenden Anteil an älteren Menschen aufweist. Auch wurde erwähnt, daß die Paulistaner Frau innerhalb der Familie als ein zunehmend berufstätiges Mitglied eine neue Funktion eingenommen hat. Beide Teilaspekte könnten den Shopping-Centersektor zukünftig deutlich stärker als bis-

lang berühren, da in beiden Fällen eine zahlenmäßige Zunahme dieser Anspruchsgruppen zu erwarten ist.

### **6.1.1 Die *classe popular*: Zur Integration einer zusätzlichen Anspruchsgruppe in das Paulistaner Shopping-Centerkonzept**

Die ausgeprägte Heterogenität der Paulistaner Gesellschaft ist nur selten wirklich ein Gesprächsthema in der Öffentlichkeit. Ein Landesforscher erklärt die Sachlage: "*Racial self definition is a complex matter in Brazil, where a very wide range of racial categories between black and white has traditionally been recognized.*"<sup>1</sup>.

In São Paulo besteht trotz der Tatsache, daß die Stadt einen schwarzen Bürgermeister gewählt hat und immer mehr sogenannte *Afro-Brasilianer* zur Mittelklasse in São Paulo gehören, nach wie vor eine deutliche, die Lebensverhältnisse betreffende Disproportionalität zwischen schwarzen, farbigen und weißen Paulistanern.<sup>2</sup>

Über den Anteil und die Konsumgewohnheiten der farbigen Bewohner São Paulos gibt es keine zuverlässigen Daten. Es kann dennoch davon ausgegangen werden, daß sie überwiegend zu den einkommensschwachen Gruppen gehören, in den Randlagen der Stadt und in den *favelas* leben.<sup>3</sup> Die politischen und wirtschaftlichen Reformen haben bislang nicht das Problem der Elendsviertel beseitigt, aber einen Aufstieg vieler Paulistaner aus der sozial schwachen Klasse in die Mittelklasse und damit einen strukturellen Ausbau derselben bewirkt. Insgesamt gibt es gegenwärtig annähernd 58 Millionen Brasilianer, die der Mittelklasse zugeordnet werden.

---

<sup>1</sup> Maxwell, Kenneth (1999), S. 9.

<sup>2</sup> 1991 gab es in Brasilien 75.704.927 Menschen, die sich als weiß, 7.335.136 Menschen, die sich als schwarz, 62.316.064 Menschen, die sich als farbige [pardos], 630.656 Menschen, die sich als *gelb* und 534.878 Menschen, die sich in keine der Kategorien einstufen [vgl. IBGE teen (2000), S. 1].

<sup>3</sup> Vgl. Henkin, Stephen (1999), S. 2.

Im Vergleich zum Beginn der neunziger Jahre gibt es 19 Millionen mehr Menschen, die der Mittelklasse angehören.<sup>1</sup> Viele von ihnen leben in São Paulo. Diese Gruppe scheint vom Shopping-Centersektor bislang wenig beachtet. Das reflektiert auch das Ergebnis dieser Studie. Von den sieben untersuchten Shopping-Centern richteten sich lediglich zwei (*Continental* und *Norte*) an die *classe popular* der Paulistaner Bevölkerung.

Diese Gegebenheit stellt ein die Paulistaner Shopping-Centerindustrie insgesamt betreffendes Problem dar, weil bislang keine Ansätze zur Integration der Anspruchsgruppe mit der Intention diese auch umzusetzen vorliegen. Ein Ausschluß der Gruppe auf Dauer erscheint aber allein aufgrund der vorliegenden wertmäßigen Nachfrage nicht zweckmäßig.

Auf ein kompatibles Centerkonzept hinsichtlich der Anspruchsgruppe *classe popular* haben die Betreiber des *Morumbi* und des *Norte* hingewiesen. Die Paulistaner Version des *Factory-Outletcenters*<sup>2</sup> und auch die Form des *Rotativcenters* könnten in diesem Zusammenhang als umsetzungsfähige, kompatible Lösungsansätze gewertet werden. Beide genannten Centertypen haben gemeinsam, daß sie in einem eher schlichten und einfach gestalteten Ambiente Waren zu Niedrigpreisen anbieten.

### **6.1.2 Die Veränderung bestehender Anspruchsgruppen: Die Neuorientierung der Frau und die Zunahme älterer Menschen in der Paulistaner Gesellschaft**

Ein weiterer Aspekt, der unmittelbar den Paulistaner Shopping-Centersektor berührt, ist die Zunahme der Berufstätigkeit der Frauen in São Paulo. Zahlen über die genaue Entwicklung dieses Phänomens liegen bisher nicht vor.

---

<sup>1</sup> "Analysts looking at consumer trends over the past six years reckon that some 19 million people have moved from basic subsistence into lower level of the Brazilian middle class, which today embraces 58 million people. Those who remained poor benefited as well, finding more money in their pockets" [Maxwell, Kenneth (1999), S. 4].

<sup>2</sup> *Factory-Outletcenter* liegen in São Paulo in unmittelbarer Nähe zu traditionellen Shopping-Centern. Für sie werden zumeist neue Gebäude errichtet, in denen günstige Waren nicht direkt vom Hersteller, sondern durch zwischengeschaltete Einzelhändler angeboten werden.

Insgesamt jedoch stieg die Anzahl der berufstätigen Frauen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Brasilien von 28 Prozent (1980) auf 35 Prozent (1998).<sup>1</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Zahl kann davon ausgegangen werden, daß der Anteil der Frauen am Arbeitsmarkt besonders auch in der Industriestadt São Paulo in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen ist. Diskussionen über eine Angleichung der Löhne und Arbeitsverhältnisse unterstreichen den zunehmenden Einfluß der Paulistaner Frau in der von Männern geprägten Berufswelt.<sup>2</sup>

Die Erwerbstätigkeit der Paulistaner Frau impliziert eine größere Unabhängigkeit in bezug auf ihre Lebenssituation. Zunehmend findet man im Paulistaner Raum alleinlebende junge Frauen bzw. kleine Familien mit höchstens zwei Kindern<sup>3</sup>, in denen beide Elternteile berufstätig sind.<sup>4</sup>

Für das Shopping-Centerkonzept wird dieser Aspekt mittelfristig vermutlich nicht ohne Konsequenzen bleiben. Die berufstätige Frau als eine Anspruchsgruppe wird einen Gegenpol zu der in der Studie beschriebenen Paulistaner Frau der gehobenen Gesellschaftsklasse bilden, die einen der herausragenden Konsumententypen für die meisten Shopping-Center darstellt. Das bedeutet, es existiert von Seiten der Shopping-Center ein potentieller Handlungsbedarf bezüglich der Einarbeitung von neuen Konzeptelementen, die diese Gruppe ansprechen. Eine Konzeptveränderung wäre insofern denkbar, als der Zeitbegriff vor dem Hintergrund der Berufstätigkeit der Frau eine neue Dimension erhielt.

---

<sup>1</sup> Weltentwicklungsbereich (2000), S. 280.

<sup>2</sup> Vgl. dazu den Artikel "*Participação da mulher no mercado de trabalho*" von Ometto, Ana Maria Holland (1999), S. 287-322.

<sup>3</sup> 1997 lag die *Gesamtzahl der Geburten pro Frau in Brasilien* bei 2,6 gegenüber 3,3 im Jahr 1980 [Weltentwicklungsbereich (1999/2000), S. 288].

<sup>4</sup> Während man 1970 eine durchschnittliche Zahl von 6 Kindern in brasilianischen Haushalten zählte, waren es Mitte der neunziger Jahre lediglich noch 2,5 Kinder [vgl. Maxwell, Kenneth (1999), S. 3].



Centerbesuche – zumindest während der Woche – sind rein zweckgebunden und deshalb von Seiten des Shopping-Centers so zeitsparend wie möglich zu gestalten (z.B. kürzere Wege, gesteigerte Übersichtlichkeit und Geräumigkeit). Ebenso wäre von Seiten der Centerbetreiber die Schaffung neuer bzw. erweiterter Angebotssegmente denkbar. Man denke hier an den Bereich der Gesundheit, Fitness und Kosmetik.

São Paulo ist die zweitgrößte Stadt der Welt. Trotz Planvorgaben, die städtebaulichen Maßnahmen betreffend, wuchert die Stadt jeden Tag weiter ins Umland, ohne daß ein Wachstumsstop kurzfristig absehbar wäre. Einer Umfrage nach würden sechzig Prozent der Paulistaner die Stadt gerne verlassen.<sup>1</sup> In diesem Prozentsatz findet sich neben dem Teil der einkommensschwachen Bevölkerung, bestehend zumeist aus Migranten, die wachsende Gruppe der älteren Menschen wieder.

Die Paulistaner Gesellschaft wurde zu Beginn als jung charakterisiert. Für die Zukunft ergibt sich ein verändertes Altersstrukturprofil. Weniger Kinder und der Zugang zu einer verbesserten medizinischen Versorgung für nahezu alle sozialen Klassen werden den Anteil an älteren Menschen erhöhen.<sup>2</sup>

Den Großraum São Paulo kennzeichnen im Hinblick auf die Altersverteilung besonders vier Merkmale. Beim direkten Vergleich der Jahre 1991 und 1996/1 kann eine deutliche Abnahme in den Alterskategorien 0-4 Jahre (1991: 9,8%; 1996: 8,5%) und 5-9 Jahre festgestellt werden. Auffällig ist ferner die Stärke der Kategorien 10-14, 15-19 und 20-24 Jahre, welche die Jugend der Paulistaner Bevölkerung unterstreichen. Eine deutliche Zunahme der Altersgruppen zwischen 40 und 54 Jahre und eine etwas abgeschwächte Steigerung der Gruppen 65-69 sowie 70-74 zwischen den beiden Erhebungsjahren bestätigt die für

---

<sup>1</sup> Vgl. Henkin, Stephen (1999), S. 1 f.

<sup>2</sup> Die *Lebenserwartung zum Zeitpunkt der Geburt männlicher Brasilianer* lag 1997 bei 63 Jahren. Die *Lebenserwartung brasilianischer Frauen* lag bei 71 Jahren (im Vgl. dazu Deutschland: Männer - 74 Jahre; Frauen - 80 Jahre [vgl. Weltentwicklungsbericht (2000), S. 278].

Brasilien beschriebene Tendenz des Anstiegs des Zweiges der älteren Bevölkerung.

Für die Betreiber Paulistaner Shopping-Center sind im Gegensatz zu den jüngeren, ältere Menschen eine bisher kaum wahrgenommene, d.h. eine inhaltlich nicht konkret anvisierte Anspruchsgruppe. Durch die centerinitiierte Berücksichtigung der Anspruchsgruppe *Senioren* könnten aber neue Bedürfnissegmente in allen Bedarfsgruppenbereichen der Shopping-Center entstehen. Man denke in diesem Zusammenhang an Seniorentreffpunkte oder einen speziellen Einkaufsservice.<sup>1</sup>

## **6.2 Zur Entwicklung der Paulistaner Shopping-Centerlandschaft: Ein Ausblick**

Mit der Wahl des Shopping-Centers als Untersuchungsgegenstand wurde ein Einzelhandelsformat gewählt, das nicht selten dahingehend kritisiert wird, daß es den Einzelhandel auf einer globalen Ebene quasi homogenisieren würde. Es würde seine Wirkung von innen nach außen entfalten und wäre insofern äußeren Einflüssen gegenüber vollkommen immun. Aus der vorliegenden Untersuchung einer Anzahl ausgewählter Paulistaner Shopping-Center kann aber nun im Gegensatz dazu davon ausgegangen werden, daß es neben anderen auch speziell auf kulturelle Einflüsse zurückzuführende Mechanismen gibt, die eine Veränderung bzw. Individualisierung konzeptioneller Bestandteile von Betriebsformensystemen bewirken. Eine universelle Konvergenz hinsichtlich der centerbezogenen Ausprägungsmerkmale kann vor dem Hintergrund des empirischen Beispiels also nicht ohne weiteres unterstellt werden.

---

<sup>1</sup> So gibt es bspw. in Südafrika Shopping-Center, die speziell älteren und kranken Menschen Centerpersonal zur Verfügung stellen, das den Einkauf im Center unterstützt bzw. die An- und Abfahrt der Angehörigen dieser Konsumentengruppe organisiert [die Information beruht auf persönlichen Erfahrungen der Verfasserin in Johannesburg und Kapstadt].

An diesen Punkt soll noch ein anderer abschließender Gedanke zum gewählten Fallbeispiel Paulistaner Shopping-Center angeknüpft werden. Bedenkt man die nach wie vor für viele Paulistaner Konsumenten unverkennbar bedeutsame Rolle des traditionellen Einzelhandels, dann stellt sich aus dieser Situation heraus resultierend die Frage, inwieweit neben der Ausbreitung und Entwicklung des modernen Paulistaner Shopping-Centersektors nicht auch eine Erhaltung des traditionellen Einzelhandels sinnvoll und erforderlich ist.

Aufgrund der erwähnten veränderten Einkommenssituation vieler Paulistaner kann vermutet werden, daß der traditionelle Einzelhandel mittelfristig geschwächt wird, da die Möglichkeit besteht, Shopping-Center zukünftig als eine Konsumalternative zu wählen. Aus der Sicht der Centerbetreiber könnte die bestehende Differenz zwischen dem Paulistaner *Ist*-Centerkonsumenten und dem *Kann*-Centerkonsumenten allein aus positiven Umsatzerwägungen durch die Entwicklung neuer, speziell auf diese Anspruchsgruppen ausgerichtete Shopping-Center verringert werden.

Im Hinblick auf diesen Schritt stellt sich indes die Frage nach der faktischen Notwendig- und Umsetzbarkeit, die Konstellationen der Paulistaner Gesellschaft und des Raumes betrachtend. So kann argumentiert werden, daß die Paulistaner Shopping-Centerlandschaft heute nach Auffassung der Verfasserin einen Punkt erreicht hat, der zum Umdenken auffordert. Das Wachstum der Branche ist allein aufgrund des Mangels an bebaubarer Fläche nur noch in einem sehr begrenzten Rahmen möglich. Die Veränderung der Gesellschaftsstruktur wird von den Centerbetreibern neue und unterschiedliche konzeptionelle Wege abverlangen, die folglich nicht mit dem Bau weiterer Shopping-Center zu bewältigen ist, sondern vielmehr mit einer schlüssigen, auf den Paulistaner Konsumraum abgestimmten Profilierungsstrategie.

In diesem Zusammenhang sollte die reale Entwicklung des modernen Einzelhandels in São Paulo generell überdacht werden, womit konkret die Konzentration des Einzelhandelsgeschehens auf die Shopping-Centerindustrie angespro-

chen wird. Im Gegenzug dazu wäre es vorstellbar, i.S.e. Rückbesinnung traditionelle Einzelhandelsplätze zu beleben, wie bspw. die alten innerstädtischen und stadtteilbezogenen Einkaufsstraßen und Märkte. Voraussetzung dafür wären allerdings ein konsequenteres Vorgehen in bezug auf die Bekämpfung von Kriminalität in der Stadt zur Steigerung der Sicherheit der Einkaufsstraßen und ein Ausbau der städtischen Infrastruktur, die Schaffung von Parkraum, verbesserten Straßenführungen und Grünanlagen betreffend.

### **6.3 Kultur im Spannungsfeld des *international retailing*: Stand und Bedeutung einer kulturorientierten Diskussion in der Handelsbetriebslehre**

Mit der vorliegenden Arbeit wurde versucht, das Thema Kultur in eine Beziehung zur inhaltlichen Prägung von Einzelhandelskonzepten – hier speziell von Betriebsformensystemen – zu bringen. Einleitend wurde in diesem Zusammenhang auf Forschungs- bzw. Diskussionsdefizite der Handelsbetriebslehre im Hinblick auf diese Thematik hingewiesen. Vor diesem Hintergrund wurden zwei Fragenkomplexe aufgestellt. Zum einen wurde gefragt, inwiefern konsumbezogene Elemente einer Kultur auf den Einzelhandel Einfluß nehmen können. Weiterhin wurde bezugnehmend auf die zunehmenden Internationalisierungsaktivitäten des Einzelhandels danach gefragt, ob eine kulturelle Überformung von Einzelhandelslandschaften durch fremde Kulturelemente vorstellbar sei oder ob nicht vielmehr kulturelle Grenzen existierten, die eine solche Überformung nicht bzw. lediglich in geringem Umfange zulassen.

Der in den Kapiteln 2 und 3 geschaffene Rahmen bezüglich des Themas Einzelhandel und Konsumkultur hat offengelegt, daß es eine Anzahl empirischer Belege hinsichtlich des Einflusses kultureller und räumlicher Aspekte auf Einzelhandelskonzepte gibt. Gleichzeitig wurde aber erkennbar, daß ein Bedarf im Hinblick auf eine, den Aspekt Kultur verfeinert betrachtende Einzelhandelsforschung besteht.

Im Zusammenhang mit der fortschreitenden Internationalisierung des Einzelhandels und der damit verbundenen Auseinandersetzung unterschiedlicher kultureller raumorientierter Elemente wäre es von Relevanz, die kulturbezogenen Wirkungsmechanismen des Konzeptwandels über das Shopping-Center hinaus in bezug auf weitere Betriebsformen und Betriebsformensysteme zu untersuchen. Daraus könnten neue Informationen und verbesserte Aussagen über die Beziehung (Konsum-)kultur und Einzelhandel gewonnen werden.

Bedeutsam ist diese Informationsgewinnung speziell auch vor dem Hintergrund sich verändernder Konsumräume und Wertestrukturen. Als auf die Veränderung eines Konzeptes im Konsumraum einwirkende Faktoren hat *Etgär* vor allem die sozialen und räumlich konditionierten Faktoren genannt<sup>1</sup>, die letztlich einer Kulturspezifik unterliegen. Bedenkt man den hypothetischen Charakter von Kultur, auf welcher demnach nicht nur gesellschaftlich-soziales Handeln beruht, sondern welche ebenso einen verbindenden, vermittelnden Rahmen besitzt, dann zeigt sich derzeit in der Realität nicht selten ein anderes wesenhaftes Bild des gelebten Kulturbegriffes.

Die von *Etgär* genannten Faktoren, vielmehr die dahinter stehenden Wertemuster sind facettenreich und häufig in sich gespalten. In der Realität vieler geographischer Räume zeigt sich aus dieser Perspektive Kultur nicht mehr verlässlich i.S.e. kontextuell gebundenen Vermittlers und einer Richtschnur. Statt dessen erscheint sie immer öfter eher als eine Trennlinie zwischen unterschiedlichen, individualisierten Wertemustern. Kultur scheint durch die Zunahme individualistischer Bestrebungen der Menschen ihren durchgängigen Charakter zu verlieren. Auf die Entwicklung des Einzelhandels und seiner Formate bezogen heißt dies konkret, daß er sich zunehmend innerhalb atomistischer Teilräume, -märkte und Teilkulturen bewegt, die von bestimmten Wertestrukturen dominiert werden. Man denke dabei an die konsumbezogenen Bestrebungen vieler Menschen, sich in reinen personenbezogenen Vergnügungsmomenten zu be-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2, Punkt 2.4.4, S. 71ff.

wegen, d. h. *fun* als einen wichtigen Teilaspekt ihres individuellen Daseins zu verstehen.

Derartige kulturspaltende Bewegungen innerhalb von Gesellschaften erschweren es dem Einzelhandel zusätzlich, sich innerhalb eines Konsumraumes zu orientieren. Kulturmerkmale werden somit noch komplexer, da gemeinschaftliche Grundlagen aufgehoben scheinen oder tatsächlich aufgehoben worden sind. Im Rahmen der einzelhandelsbezogenen Internationalisierungsprozesse sind sie deshalb aber um so mehr als Wegweiser und Mittel zur Integration von Einzelhandelskonzepten in fremde Kulturräume zu beachten, weil eine Einheit bzw. Kontextgebundenheit der mannigfaltigen auf Kulturen bezogenen Wertemuster auch weiterhin, allerdings in nun mehr Facetten erhalten bleibt.







## VII Literaturverzeichnis

- ABRAS (2001): O Sector Supermercadista Brasileiro – Totais do Setor,  
URL:[http://www. Abrasnet.com.br/ranking/index.htm](http://www.Abrasnet.com.br/ranking/index.htm) (24.01.2001),  
1 Seite
- ABRASCE (1999): The Shopping-Center Industry in Brazil, Statistics. Informationsheft der ABRASCE, September 1999, Rio de Janeiro, 13 Seiten
- ABRASCE (1999 a): Shopping Centers, Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers, Ano 23, No. 107, Novembro 1999
- ABRASCE (1999 b): Associação da Emplanta com o Grupo Sonae,  
URL: <http://www.Abrasce.com.br> (31.05.2000), 1 Seite (*Druckversion*:  
ABRASCE (20.12.1999): Associação da Emplanta com o Grupo Sonae, in:  
ABRASCE - Últimas Notícias Dezembro v. 20.12.1999, o.S.)
- ABRASCE (1999 c): Emprego e respeito no combate à violência, in: Shopping Centers, Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers, Ano 23 No. 107, Novembro 1999, S. 12
- ABRASCE (2000). Redes estrangeiras têm que se “tropicalizar”,  
URL: <http://www.Abrasce.com.br> (23.05.2000), 2 Seiten (*Druckversion*:  
ABRASCE (06.04.2000): Redes estrangeiras têm que se “tropicalizar“, in: ABRASCE  
- Últimas Notícias Abril v. 06.04.2000, o.S.)
- ABRASCE (2000 a): Shoppings faturam 11% a mais no Dia das Mães,  
URL: <http://www.Abrasce.com.br> (23.05.2000), 2 Seiten (*Druckversion*:  
ABRASCE (16.05.2000): Shoppings faturam 11% a mais no Dia das Mães, in: A-  
BRASCE - Últimas Notícias v. 16.05.2000, o.S.)
- ABRASCE (2000 b): Shopping-Centerzahlen nach Region,  
URL: <http://www.abrasce.com.br.gr.num.htm>, 1 Seite
- ABRASCE (2000 c): R\$ 2,2 bilhões de investimentos nos próximos cinco anos. Pesquisa redimensiona o sector e detecta tendência de interiorização e especialização nos 214 shoppings do país, que vão gerar mais 45 mil empregos, URL: [http:// www.Abrasce.com.br](http://www.Abrasce.com.br) (31.05.2000),  
4 Seiten (*Druckversion*: ABRASCE (22.05.2000): R\$ 2,2 bilhões de investimentos nos próximos cinco anos. Pesquisa redimensiona o sector e detecta tendência de interiorização e especialização nos 214 shoppings do país, que vão gerar mais 45 mil empregos, in: ABRASCE - Últimas Notícias v. 22.05.2000, o.S.)

- ABRASCE (2000 d): Panorama: As boas oportunidades dos mercados emergentes, URL: [http:// www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) (12.09.2000), 2 Seiten (*Druckversion*: ABRASCE (August 2000): Panorama: As boas oportunidades dos mercados emergentes, in: Revista Shopping Centers, August 2000, o.S.)
- ABRASCE (2000 e): Pesquisa mostra que jovens são vaidosos, URL: [http:// www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) (12.09.2000), 1 Seite (*Druckversion*: ABRASCE (August 2000a): Pesquisa mostra que jovens são vaidosos, in: Revista Shopping Centers, August 2000, o.S.)
- ABRASCE (2000 f): Internet faz varejo tomar consciência da necessidade de progredir, URL: [http:// www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) (12.09.2000), 1 Seite (*Druckversion*: ABRASCE (August 2000b): Internet faz varejo tomar consciência da necessidade de progredir, in: ABRASCE - 6<sup>o</sup> Congresso de Shopping Centers - Notícias v. 15.08.2000, o.S.)
- ABRASCE (2001): Indústria de Shopping Centers – Grandes Números do Sector, URL: <http://www.abrasce.com.br> (27.01.2001), 2 Seiten
- ABRASCE (2001 a): Anzahl der Shopping-Center in São Paulo, URL: <http://www.abrasce.com.br/mapas/saopaulo.htm> (04.04.2001), 3 Seiten
- AI NAH, Kee (2000): Anzahl von Magnetbetrieben in asiatischen Shopping-Centern. E-mail vom 12.12.2000, 1 Seite
- ALBAUM, Gerald; HERCHE, Joel (1999): Management style comparisons among 5 european nations, in: Journal of global marketing, Band 12, Nr. 4, S. 5-27
- ALTER, Shannon (1999): Retailing, in: ICSC (Hg.) (1999a): Shopping-Center Management, New York: International Council of Shopping Centers, S. 267-281
- ALTOON, Ronald A.; RIORDAN John (1995): ICSC Global - Comparisons and Contrasts, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 63-108
- D´AMBROSIO, Daniela (1999): O Carrefour afia seu batalhão, URL: <http://www.gazeta.com.br> (16.11.1999), 1 Seite (*Druckversion*: D´Ambrosio, Daniela (1999): O Carrefour afia seu batalhão, in: Gazeta Mercantil v. 16.11.1999, S. A1)
- APPELT, Herbert (1982): Besonderheiten der Shopping-Center-Entwicklung in den USA, in: Falk, Bernd (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 79-90

- AZMI, Shah (1995): "Sizing Shopping-Centers in Asia", in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 489-496
- BABIN, Barry J.; GRIFFIN, Mitch (1994): Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, in: Journal of Consumer Research, Vol. 20, March, S. 644-656
- BACHA, Edmar L. (1997): Plano Real: uma segunda avaliação, in: O Plano Real e outras experiências internacionais de estabilização, S. 177-204
- BACKOK, Robert (1993): Key Ideas - Consumption, London, New York. Routledge
- BARBOSA, Marta (2000): Número de Shoppings aumenta 7% em um ano, in: Journal da Tarde v. 05.01.2000, Economia, São Paulo, S. 7A
- BARROS Paes de, Ricardo; Henriques, Ricardo; Mendonça, Rosane (2000): Evolução recente da pobreza e da desigualdade: marcos preliminares para a política social no Brasil, in: Pobreza e política social, S. 11-31
- BARTH, Karen; KARCH, Nancy J.; MCLAUGHLIN, Kathleen; SMITH SHI, Christina (1996): Global retailing: tempting trouble, URL: <http://www.NorthernLight@com> (16.05.2000), 9 Seiten (*Druckversion*: Barth, Karen;, Nancy J.; McLaughlin, Kathleen; Smith Shi, Christina (1996): Global retailing: tempting trouble, in: The McKinsey Quarterly, Winter 1996, No. 1, P. 117ff.)
- BASTIAN, Antje (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren – Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, Dissertation 1999, DUV:Gabler
- BELASSA, Bela (1989): Inward-Versus-Outward-Looking-Policies – Inward oriented strategies, in: Meier, Gerald M. (1989) (Hg.): Leading Issues in Economic Development, 5<sup>th</sup> edition, New York, Oxford: Oxford University Press, S. 394-400
- BELLINGER, Danny. N.; ROBERTSON Dan. H.; GREENBERG, Barnett.A. (1977) Shopping Center Patronage Motives, in: Journal of Retailing, Vol. 53 No. 2, S. 29-38
- BENKENSTEIN, Martin; FORBERGER, Dirk (2000): Emotionale Erlebniswerte als Dimensionen der Dienstleistungsqualität – eine Erweiterung klassischer Qualitätskonstrukte am Beispiel von Freizeitdienstleistungen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 4, S. 309-324
- BEREKOVEN, Ludwig (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing – Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München: C.H. Beck

- BLECHER, Nelson (1994): Estudo mede fidelidade a shoppings, in: *Gazeta Mercantil S.A.* v. 17. Januar 1994, Reportagem Local, Seite 1
- BLECHER, Nelson (1994 a): Redes de franquias crescem com a expansão dos shoppings, in: *Gazeta Mercantil S.A.* v. 17. Januar 1994, Reportagem Local, Seite 2
- BLECHER, Nelson (1995): Preço é pior avaliação de shopping, in: *Folha de São Paulo* v. 17. April 1995, S. 13B
- BLOCH, Peter H.; RIDGWAY, Nancy M.; DAWSON, Scott A. (1994): The Shopping Mall as Consumer Habitat, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 1, S. 23-42, New York University
- BLOCH, Peter H.; RIDGWAY, Nancy M.; NELSON, James E. (1991): Leisure and Shopping Mall, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, S. 445-452
- BOUSADA, Guilherme (2000): Stellung der Bekleidungsgeschäfte in brasilianischen Shopping-Centern. E-mail vom 12.11.2000, 1 Seite
- BOUSADA, Guilherme (2001): Bedeutung des Warenhauses für brasilianische Shopping-Center. E-mail vom 25.01.2001, 1 Seite
- BRAITHWAITE, Lorne (1995): Shopping Achievements of the 20<sup>th</sup> century, in: ICSC-Europe (1995): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 153-160
- BROCKELT, Michael (1995): Die Erreichbarkeit innerstädtischer Einzelhandels- und Dienstleistungsbereiche – untersucht am Beispiel der „Fußgängerfreundlichen Innenstadt Aachen“, Bayreuth
- BROMLEY, Rosemary D.F.; THOMAS, Colin J. (1993): Retail Change and the issues, in: *Retail Change - contemporary issues*, London: UCL Press, S. 1-13
- BROMLEY, Rosemary D.F. (1998): Market-place trading and the transformation of retail space in the expanding Latin American city, URL: <http://www.NorthernLight.com> (11.05.2000), 33 Seiten (*Druckversion*: Bromley, Rosemary D.F. (1998): Market-place trading and the transformation of retail space in the expanding Latin American city, in: *Urban Studies*, Vol. 35, No. 8, S. 1311-1323)
- BROWN, Stephen (1987): Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, S. 5-36

- BRUHN, Manfred (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 21-48
- BUDDEBERG, Hans (1959): Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden: Gabler
- BUSTINER, Irving (1986): Basic Retailing. Irwin: Homewood, Illinois
- CARRAN, Rodney (1995): Shopping-Centre Design, in: ICSC-Europe (1995): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 277-281
- CARREFOUR (2000): Carrefour - The great adventure of Carrefour, Stellungnahme zu den Begriffen *concept, ethics, culture*, URL: <http://www.carrefour.com/en/aventure/concept> bzw. *ethique* bzw. *culture/indexc.htm* (14.09.2000), 6 Seiten
- CHENAUD, Jean-Louis (1995): Les Centres Commerciaux en France, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 343-358
- CHRISTALLER, Walter (1968): Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen (1933), 2. Aufl., Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- CLARKE, Richard (1995): The Southern Hemisphere Australia and New Zealand, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 383-389
- COPE, Charles R. (1999): Tenant Mix and Leasing Strategies, in: ICSC (Hg.): Shopping-Center-Management, New York: International Council of Shopping Centers, S. 73-95
- CUNDIFF, Edward W. (1965): Concepts in Comparative Retailing, in: Journal of Marketing, Vol. 29 (January), S. 59-68
- DANTAS, Vera (1995): Chegada da nova moeda fez explodir o consumo, in: *O Estado de S. Paulo*, 30 de Junho 1995, Extraausgabe “1 Ano De Real”, S. X4

- DARWIN, Charles; WALLACE, Alfred R. (1958): Evolution by Natural Selection, Cambridge: The University Press
- DATAFOLHA (1993): *Pesquisa Datafolha* (Studie über Shopping-Center in São Paulo), in: Marketing, No. 241, Julho 1993, S. 24-25
- DAVIES, Ross; Treadgold, Alan (1988): Retail Internationalization - Trends and Directions, Oxford Institute of Retail Management - Templeton College - The Oxford Centre of Management Studies (Hg.), London
- D-T-IHK (Deutsch-Tschechische- Industrie- und Handelskammer) (Hg.) (1999): Boom großer Geschäftszentren, in: *Plus*, Zeitschrift der D-T-IHK, April 1999, S. 6-7
- D-TÜ-IHK (Deutsch-Türkische-Industrie- und Handelskammer) (1999): Anzahl von Shopping Centern in der Türkei. E-mail vom 01.11.1999, 1 Seite
- DAWSON, John A. (1983): Shopping Centre Development, London: Longman
- DAWSON, John A. (1993): The internationalization of retailing, in: Bromley, Rosemary D.F.; Thomas, Colin J. (Hg.) (1993): Retail Change - contemporary issues, London: UCL Press, S. 15-40
- DAWSON, John A. (1994): Internationalization of Retailing Operations, in: Journal of Marketing Management, 10, S. 267-282
- DAWSON, John A. (1994 a): Auszug aus einem Vorlesungspapier, University of Edinburgh - Department of Business Studies, S. 2-24
- DAWSON, John A.; Henley, John (1999): Internationalisation of hypermarket retailing in Poland : West European investment and its implications, in: Journal of East-West business, Bd. 5, 4, S.37-52
- DEGEN, Cecília; VALENTTI, Graziella (1999): Novos tempos para os supermercados. Einzelhandel vor neuen Herausforderungen, in: Brasil/Alemanha, ano 7 - No. 2 - Março 1999, S. 10-17
- DIAS, Anne (05.10.1998): Bom filão para os shoppings, in: Diário Do Comércio São Paulo - SP v. 05. Oktober 1998, S. 8
- DOMÍNGUEZ, Gabriela (2000): Zur Situation der Shopping-Centerbranche in Argentinien. Anzahl großflächiger Shopping Center über 15.000qm. E-mail vom 10.01.2000, 1 Seite

- DOMSCH, Michel E.; LIEBERUM, Uta B.; STRASSE, Christiane (1999): Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures – Auswirkungen kultureller Aspekte auf die Personalbeschaffung und Personalentwicklung, Lengerich: Gabler
- DOUGLAS, Susan P. (1976): Cross National Comparisons and Consumer Stereotypes: A Case Study of Working and Non-Working Wives in the U.S. and France, in: Journal of Consumer Research, 3,1, (June 1976), S. 12-20
- DÜLFER, Eberhard (1999): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München, Wien: Oldenbourg
- EHI (1997): Geschäftstypenmix in deutschen Shopping-Centern, 1 Seite
- EHI (2000): Factory- Outlet-Center in Großbritannien,  
URL: <http://www.ehi.org/verlag/seiten/de-ve-FOC.html> (27.12.2000),  
1 Seite
- EHI (2000 a): Shopping-Center-Boom hält an – 279 Shopping-Center mit 9,2 Mio. qm, URL: [http://www.ehi.org/aktuell/100/200005/10\\_001.html](http://www.ehi.org/aktuell/100/200005/10_001.html) (27.12.2000), 1 Seite
- EIU (The Economist Intelligence Unit - Hg.) (1999): Country Profile - Brazil, London, S. 25, 26, 43
- ELASHMAWI, Farid; Harris, Philip R (1998): Multicultural Management 2000, Gulf Publishing Company: Houston, Texas
- EMBER, Carol R.; EMBER, Melvin (1998): Cross-Cultural Research, in: Walnut, Creek (Hg.): Handbook of methods in cultural anthropology, o.A.: Alta Mira Press
- EMEP Editorial Ltda. (Hg.) (1992): Anuário Brasileiro de Shopping Centers 1992
- EMEP Editorial Ltda. (Hg.) (1993): Anuário Brasileiro de Shopping Centers 1993
- EMEP Editorial Ltda. (Hg.) (1995): Anuário Brasileiro de Shopping Centers 1995
- EMPLASA (o.A.):, Tabelle V18: População Residente por Sexo, segundo os Grupos de idade: 1991-1996, 1 Seite
- EMPLASA (2000): Einteilung São Paulos in 39 Bezirke,  
URL: <http://www.emplasa.sp.gov.br> (01.08.2000), 9 Seiten (Bezugnahme S. 5)

- EPPLI, Mark J. (1998): Value allocation in regional shopping centers,  
 URL: [http:// www.NorthernLight.com](http://www.NorthernLight.com) (18.07.2000), 9 Seiten (*Druckversion*: Eppli, Mark J. (1998): Value allocation in regional shopping centers, in: Appraisal Journal (04/1998))
- O ESTADO de S. Paulo (Hg.) (1995): Extraausgabe "1 Ano De Real", S. XI-X16
- ETGAR, Michael (1984): The Retail Ecology Model: A Comprehensive Model of Retail Change, in: Sheth, J. N. (Hg.): Research in Marketing, Vol. 7, S. 41-62
- EVANS, Kenneth R.; BARNES, John W.; SLACTER, John L. (1993): A general systems approach to retail evolution: an existing institutional perspective, in: The International Review of Retail Distribution and Consumer Research, Vol. Three, S. 79-100
- FALK, Bernd (1975): Methodische Ansätze und empirische Ergebnisse der Kundenforschung in Shopping-Centern unter besonderer Berücksichtigung der Beobachtungsmethode, Berlin: Duncker und Humboldt
- FALK, Bernd (1980): Zur gegenwärtigen Situation und künftigen Entwicklung der Shopping-Center in den westeuropäischen Ländern, in: Heineberg, Heinz (Hg.): Einkaufszentren in Deutschland, Paderborn: Münster. Geographische Arbeiten 5, S. 47-61
- FALK, Bernd (1982) (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- FALK, Bernd (1983): 1. Europäische Shopping-Center-Untersuchung, Urach
- FALK, Bernd (1995): Gewerbezentren und Einkaufszentren/Shopping-Center, in: Tietz, Bruno u.a. (Hg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Pöschel, S. 809-821
- FALK, Bernd (1998): Das große Handbuch Shopping Center/Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, besonders S. 13-48
- FALK, Bernd (1999): Shopping Center - Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven. Shopping-Centerinformationen, 39 Seiten. Schreiben vom 04.06.1999, auch in: Falk, Bernd (1998): Das große Handbuch Shopping Center/Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie: Landsberg am Lech, S. 13-48
- FALK, Bernd (1999 a): Perspektiven der Shopping-Center, in: Beisheim, Otto (Hg.): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, S. 1083-1099



- FEATHERSTONE, Mike (1991). *Consumer Culture and Postmodernism*, London: Sage
- FEATHERSTONE, Mike; LASH, Scott (Hg.) (1999): *Spaces of Culture. City - Nation - World*, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications
- FOGUEL, Miguel N.; CORSEUIL, Carlos H.; PAES de BARROS, Ricardo; LEITE, Phillipe G. (2000): *Uma Avaliação dos Impactos do Salário Mínimo sobre o Nível de Pobreza Metropolitana no Brasil*, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (ipea), texto para discussão No. 739, Rio de Janeiro, Junho de 2000
- FONTOURA, Cláudia (1994): *Shoppings já se aprontam para o Natal*, in: *O Estado de S. Paulo* v. 14.11.1994, S. C8
- FONTOURA, Cláudia (1995): *Morumbi ganha outro shopping sábado*, in: *O Estado de S. Paulo* v. 26.09.1995, S. B 7
- FRANCK, Jochen (2000): *Erlebnis- und Konsumwelten: Entertainment Center und kombinierte Freizeit-Einkaufs-Center*, in: Steinecke, Albrecht (Hg.) (2000): *Erlebnis- und Konsumwelten*, S. 28-43
- FREEMAN, R. Edward; REED, David L. (1983): *Stockholders and Stakeholders: A new Perspektive on Corporate Governance*, in: *California Management Review*, Band 15, Heft 3, S. 88-106
- FRITZ, Barbara (1995): *Stabilisierung in Brasilien: Eine Zwischenbilanz des Plano Real*, Hamburg: Institut für Iberoamerika-Kunde, Beih. 15
- FRUGOLI Jr., Heitor (1989): *Os Shopping Centers e as formas de Sociabilidade no contexto urbano*. Universidade de São Paulo, São Paulo 1989
- FUCHS-HEINRITZ, Werner; LAUTMANN, Rüdiger; RAMMSTEDT, Otthein u.a (Hg.) (1994): *Lexikon der Soziologie*, 3., völlig neu bearb. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag
- GASSER, Thomas Peter (1960): *Das Shopping Center in Amerika. Einkaufszentren in Europa*, Dissertation, Bern
- GENERALKONSULAT São Paulo (1999): *Wirtschaftsdaten des Bundesstaates São Paulo/Brasilien gesamt*, 2 Seiten
- GEOGRAF Didática (o.A.): *Cidade de São Paulo. Karte der Stadt São Paulo*, 1:20.000

- GERHARD, Ulrike (1999): Erlebnis-Shopping oder Versorgungseinkauf? Geographische Untersuchung über den Zusammenhang von Freizeit und Einzelhandel - das Beispiel der Stadt Edmonton/Kanada im Vergleich, Marburger Geographische Schriften, Heft 133, Marburg: Wenzel
- GEßNER, Hans-Jürgen (1982): Handelsmarketing und Raumökonomie - Räumliche Aspekte der Verbraucherversorgung, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Handel, Dritte Folge Nr.8, Berlin: Duncker & Humbol, S. 19
- GEßNER, Hans-Jürgen (1992): Betriebsformendynamik im Einzelhandel, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 111-113
- GEßNER, Hans-Jürgen (1992 a): Betriebsform des Einzelhandels, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 109-112
- GEßNER, Hans-Jürgen (1992 b): Warenhaus, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 1278
- GEßNER, Hans-Jürgen (1992 c): Diskontgeschäft, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 214-215
- GEßNER, Hans-Jürgen (1992 d): Fachmarkt, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 305-308
- GEßNER, Hans-Jürgen (1998): Räumliche Verbundsysteme im Handel, Vorlesungsunterlage zum Thema „Räumliche Aspekte der Distributionswirtschaft, Seminar für Handel & Distribution, Universität Göttingen, o.S.
- GEßNER, Hans-Jürgen (2000): SB-Warenhaus, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., im Druck, München: C.H. Beck, Vahlen
- GEßNER, Hans-Jürgen (2000 a): Einkaufszentrum, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., im Druck München: C.H. Beck, Vahlen
- GEßNER, Hans-Jürgen (2000 b): Einkaufspassage, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., im Druck, München: C.H. Beck, Vahlen

- GEßNER, Hans-Jürgen (2000 c): Factory-Outlet-Center, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., im Druck, München: C.H. Beck, Vahlen
- GEßNER, Hans-Jürgen (2000d): Convenience Stores, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., im Druck, München: C.H. Beck, Vahlen
- GEORGE, Gert (1997): Internationalisierung im Einzelhandel: Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, Berlin: Duncker & Humboldt
- GIST, Ronald R. (1968): Retailing: Concepts and Decisions, New York, London, Sydney: John Wiley and Sons, Inc.
- GLÖCKNER-HOLME, Irene (1987): Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel, Augsburg: FGM-Verlag
- GOLDMAN, Arieh (1974): Outreach of Consumers and the Modernization of Urban Food Retailing in Developing Countries, in: Journal of Marketing, Vol. 38 (October), S. 8-16
- GOLDMAN, Arieh (1982): Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country: The Selective Adoption Phenomenon, in: European Journal of Marketing, 16,1, S. 17-26
- GOLDSMITH, Ronald E.; FEIDEN, Jon B.; KILSHEIMER, Jacqueline C. (1993): "Social Values and Female Fashion Leadership": A Cross-Cultural Study, in: Psychology and Marketing, Vol. 10, No. 5, S. 399-412
- GOSH, Avijit; MCLAFFERTY, Sara (1991): The Shopping Center: A Restructuring of Post-war Retailing, in: Journal of Retailing, Vol 67, No. 3, Fall 1991, S. 253-265
- GOSS, Jon (1993): The "Magic of the Mall": An Analysis of Form, Function, and Meaning in the Contemporary Retail Built Environment, in: Annals of the Association of American Geographers, Band 83, Heft 1, S. 18-47
- GÖTZ, Peter (1992): Strategische Allianzen, in: Diller, Herman (1992): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 1108
- GRIFFIN, Mitch; BABIN, Barry J.; MODIANOS, Doan (2000): Shopping Values of Russian Consumers: The Impact of Habituation in a Developing Economy, URL: [http:// www.NorthernLight.com](http://www.NorthernLight.com) (18.05.2000), 34 Seiten (*Druckversion*: Griffin, Mitch; Babin, Barry J.; Modianos, Doan (2000): Shopping Values of Russian Consumers: The Impact of Habituation in a Developing Economy, in: Journal of Retailing, Vol. 76, No. 1, S. 33ff.)

- GUEDES, Maria de Salette Teixeira (1990): Shopping Centers: Mercadores de Sonhos da Sociedade Pós-Moderna, Dissertacao de Mestrado apresentada á Universidade de Brasília
- MÜLLER-HAGEDORN, Lothar (1992): Standort im Handel, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 1093-1095
- HALLIER, Bernd (2000): Die europäische Akzeptanz des DIY-Konzeptes. E-Mail vom 09.03.2000, 1 Seite
- HANSEN, Klaus P. (1995): Kultur und Kulturwissenschaft, Tübingen, Basel: Francke
- HANSEN, Ursula; BLÜHER, Karin (1993): Handel und Konsumkultur - Einkaufsszenen im Handel, Hannover: Fackelträger
- HARRIS, Philip R.; MORAN, Robert T. (1996): Managing Cultural Differences, 4<sup>th</sup> ed., Houston, London, Paris: Gulf Publishing Company
- HARTWIG, Ralph (1990): Vergleichende Analyse der regionalen Einkaufszentren am Beispiel der Kölner Einkaufszentren Chorweiler, Weiden und Hürth, Göttingen: Schwartz
- HASENSTAB, Michael (1999): Interkulturelles Management, Bestandsaufnahme und Perspektiven, Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation; Bd. 5, Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis
- HAUPTVERBAND des Deutschen Einzelhandels (HDE) (1999): Informationen zur zahlen- und flächenmäßigen Entwicklung des Shopping-Centers in Deutschland. Material wurde auf Anfrage zusammengestellt, S. 1-6
- HATTORI, Elza Yuri (1999): Atacistas registram aumento na venda de roupas para sacoleiros, in: Diário Popular São Paulo - SP v. 01.06.1999, S. 8
- HAZEL, Debra (1998): Women to get separate realm in Saudi's Kingdom Centre, URL: [http:// www.icsc.org](http://www.icsc.org) (17.08.1999), 3 Seiten (*Druckversion*: Hazel, Debra (1998): Women to get separate realm in Saudi's Kingdom Centre, in: Shopping-Centers Today v. 03.06.1998)
- HEINEBERG, Heinz (1977): Zentren in West- und Ost-Berlin – Untersuchungen zum Problem der Erfassung und Bewertung großstädtischer funktionaler Zentrenausstattungen in beiden Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen, Paderborn: F. Schöningh
- HEINEBERG, Heinz (Hg.) (1980): Einkaufszentren in Deutschland – Entwicklung, Forschungsstand und –probleme mit einer annotierten Auswahlbibliographie, Münsterische Geographische Schriften, Heft 5, Paderborn

- HEINEBERG, Heinz; MAYR, Alois (1986): Neue Einkaufszentren im Ruhrgebiet – Vergleichende Analysen der Planung, Ausstattung und Inanspruchnahme der 21 größten Shopping-Center, Paderborn: Ferdinand Schöning
- HEINRITZ, Günter (1999) (Hg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen – Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung, Passau: L.I.S. Verlag
- HENKIN, Stephen (1999): São Paulo: Urbanization run amok, URL: <http://www.NorthernLight.com> (12.09.2000), 7 Seiten (*Druckversion*: Henkin, Stephen (1999): São Paulo: Urbanization run amok, in: *The World & I* v. 08.01.1999, Vol. 14, No. 8, p. 74ff.)
- HENNINGS, Gerd (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Steuerungsfaktoren - Akteure - Planung, in: Steinecke, Albrecht (Hg.) (2000): Erlebnis- und Konsumwelten, S. 55-75
- HENTSCHEL, Bert (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVEQUAL – Eine kritische Auseinandersetzung, in: *Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 4, Band 12, S. 230-240
- HERCHE, Joel; BALASUBRAMANIAN, Siva (1994): Ethnicity and Shopping Behavior, in: *Journal of Shopping-Center Research*, No. 1, Fall, S. 65-80
- HILDEBRANDT, L. (1987): Image als Erfolgsfaktor, in: Meffert, Heribert; Backhaus, Klaus (Hg.): Erfolgsfaktoren im Handel, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 45, Workshop vom 10. Dezember 1987, S. 26-40
- HITZLER, Ronald (1988): Sinnwelten: Ein Beitrag zum Verstehen von Kultur, Opladen: Westdeutscher Verlag
- HOFSTEDDE, Geert (1990): Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München: Beck-dtv
- HOFSTEDDE, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen-Organisationen-Management, Wiesbaden: Gabler
- HOFSTEDDE, Geert (1998): Think locally, act globally: cultural constraint in personal management, in: *Management international review*, Vol. 38, 2, special issue, S. 7-26
- HOLLANDER, Stanley C.(1966): The Internationalization of Retailing: A Foreword, in: *Journal of Retailing*, Vol. 44, No.1 (Spring), S. 3-12

- HOLLANDER, Stanley C. (1970): Multinational Retailing, MSU International Business and Economic Studies, East Lansing: Michigan State University
- HOMANS, George C. (1978): Theorie der sozialen Gruppe, Opladen: Westdeutscher Verlag
- IBGE (1998): Anzahl Paulistaner Super- bzw. Hypermärkte,  
URL: <http://www.ibge.gov.br> (01.08.2000), 2 Seiten
- IBGE teen (2000). População negra no Brasil,  
URL:<http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/Povoamento> (14.09.2000),  
1 Seite
- ICSC (1990): Portrait of an American Institution - The ICSC/Gallup Survey on Shopping Centers, in: ICSC Research Bulletin, Vol. 1, No. 6, S. 1-20
- ICSC (1995): ICSC's Guide to Shopping-Center Terms, ICSC Catalog Number: 093, New York: International Council of Shopping Centers
- ICSC-Europe (1999): European Shopping Centre Review. 30 European Shopping Centres from 16 Countries, S. 1-11
- ICSC (June 1999): Did You Know That...,  
URL: <http://www.icsc.org> (18.10.1999), 2 Seiten (*Druckversion*: ICSC (June 1999): Did You Know That..., in: ICSC News, o.S.)
- ICSC (1999): The ICSC Directory of Shopping Centers in Asia Pacific, ICSC Catalog Number 138: New York
- ICSC (1999a): Shopping-Center Management, New York: International Council of Shopping Centers
- ILO (1989): Dualistic Employment – The informal Sector, in: Meier, Gerald M. (Hg.): Leading Issues in Economic Development, 5<sup>th</sup> edition, New York, Oxford: Oxford University Press, S. 147-151
- D'INNOCENZIO, Anne (2000): Behind the Sears-Benetton Split,  
URL: <http://library.northernlight.com> (10.11.2000), 2 Seiten (*Druckversion*: D'Innocenzio, Anne (2000): Behind the Sears-Benetton Split, in: Women's Wear Daily (18.02.2000), Vol. 179, Iss. 34, S. 14)
- INSTITUT für Brasilienkunde (1999): Brasilien 2000. Daten und Informationen. Broschüre, 76 Seiten
- JAECK, Horst Joachim (1979): Shopping Center, 2 Bände, Berlin: Duncker und Humboldt

- JANISCH Monika (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern [u.a.]: Haupt
- JORGA, Rolf (1982): Sicherheit, eine Voraussetzung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Shopping-Centers, in: Falk, Bernd (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 377-390
- JOYE, Charles (1998): Shopping-Center-Entwicklung in Europa-Entwicklungsstand und Zukunftsaussichten, in: Falk, Bernd (Hg.): Das große Handbuch Shopping Center/Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center. Verlag Moderne Industrie: Landsberg/Lech, 1998, S. 49-78
- KACKER, Madhav (1988): International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1 (Spring), S. 41-67
- KACKER, Madhav (1988 a): The role of global retailers in world development, in: Kaynak, Erdener (Hg.) (1988): Transnational retailing. Berlin/New York: de Gruyter, S. 33-42
- KAHLE, Lynn R.; KENNEDY, Patricia (1989): Using the List of Values (LOV) to Understand Consumers, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 6, Summer, S. 5-11
- KAHN, Jeremy (1999): Goes Shopping in Europe,  
URL: <http://www.NorthernLight@com> (11.05.1999), 9 Seiten (*Druckversion*: Kahn, Jeremy (1999): Goes Shopping in Europe, in: Fortune, Vol. 139, No.11)
- KAYNAK, Erdener (1988): Global retailing: Integrative statement, in: Kaynak, Erdener (Hg.): Transnational retailing. Berlin, New York: de Gruyter, S. 3-19
- KAYNAK, Erdener (1988 a): Application of theories of retailing to developing countries, in: Kaynak, Erdener (Hg.) (1988): Transnational retailing. Berlin, New York: de Gruyter, S. 249-264
- KAYNAK, Erdener (1988 b): Changes and developments of retail systems in developing countries, in: Kaynak, Erdener (Hg.) (1988): Transnational retailing, Berlin, New York: de Gruyter, S. 299-307
- KAYNAK, Erdener (1988 c): Global franchising: European and North American Perspectives, in: Kaynak, Erdener (Hg.) (1988): Transnational retailing. Berlin, New York: de Gruyter, S. 43-50
- KEESING, Roger M.; KEESING, Felix M (1971): New perspectives in cultural anthropology, New York: Holt, Winhart, Winston

- KIRCHER, Hermann J. (1982): Neuere Entwicklungen der US-amerikanischen Shopping-Center-Industrie, in: Falk, Bernd (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 47-58
- KNIGHT, Peter T. (1989): Brazil – Country Experiences, in: Meier, Gerald M. (Hg.): Leading Issues in Economic Development, 5<sup>th</sup> edition, New York, Oxford: Oxford University Press, S. 41-44
- KONARSKI III, John (1995): “Satisfying the Hunger for Food Anchor Research”, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 452-464
- KOPELMAN, Daphne (1995): Família de baixa renda vai às compras, in: *O Estado de S. Paulo*, 30 de Junho 1995, Extraausgabe “1 Ano De Real”, S. X4.
- KOUYOUMDIJAN, Virginia (1998): America and the Japanese Lifestyle: Food, clothing, finance, retailing, in: Journal - American Chamber of Commerce in Japan, Vol. 35, No. 8, S. 8-19
- KROEBER-RIEL, Werner; WEINBERG, Peter (1996): Konsumentenverhalten, 6. völlig überarb. Aufl., München: Vahlen
- KUMAR, Brij N. (Hg.) (1999): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- KUMAR, Brij N.; HOFFMANN, Karen (1999): Cross-Cultural Understanding and International Management: Some Considerations on a Conceptual Framework for Conflict Resolution in Management in Foreign Countries, in: Kumar, Brij N. (Hg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 343-363
- LEE Martyn J. (1993): Consumer Culture reborn: The cultural politics of consumption, London: Routledge
- LEOPOLD, Joan (1980): Culture in Comparative and Evolutionary Perspective: E.B. Taylor and the Making of *Primitive Culture*, Berlin: Reimer
- LONDON, Mark (1999): Introduction, in: ICSC (Hg.) (1999a): Shopping-Center-Management, New York: International Council of Shopping Centers, S. 1-19
- LOUDON, David L. (1988): Consumer Behavior. Concepts and Applications. New York: McGraw-Hill, Inc.



- LOWE, Michelle S. (2000): Britain's Regional Shopping Centres: New Urban Forms?, URL: <http://www.NorthernLight@com> (08.06.2000), 21 Seiten (Druckversion: Lowe, Michelle S. (2000): Britain's Regional Shopping Centres: New Urban Forms?, in: Urban Studies, Vol. 37, No. 2, S. 261ff.)
- MCCLLOUD, John (1998): The World Beckons American Retail, URL: <http://www.scwonline.com> (26.05.2000), 25 Seiten (Druckversion: McCloud, John (1998): The World Beckons American Retail, in: Shopping-Center World, 5/1998)
- MCCRACKEN, Grant D. (1988): Culture and Consumption. U.S.A.: The Association of American University Press
- MCNAIR, Malcolm P. (1931): Trends in Large Scale Retailing, in: Harvard Business Review, Heft 10, Band 1, S. 30-39
- MD (1997): Wal-Mart Brasilien. Kein Karneval in São Paulo, in: Lebensmittelzeitung v. 07.02.1997, Nr. 6, S. 36
- MAHATOO, Winston H. (1985): The Dynamics of Consumer Behavior. Canada: John Wiley & Sons
- MANTOVANI, Marina (2000): As grandes vitrines do comércio-Schauenster des Handels, in: Brasil Alemanha, Informationsblatt der D-B-IHK (Deutsch-Brasilianische-Industrie- und Handelskammer), Ausgabe September 2000, S. 10-17
- MAPPIN (2001): As paredes que abrigam parte da história da cidade e um pouco da vida de cada um dos seus habitantes, URL: <http://www.saopaulocentro.com.br/mappin/mappin.htm> (24.01.2001), 1 Seite
- MARTENSON, Rita (1981): Innovations in Multinational Retailing - IKEA on the Swedish, Swiss, German, and Austrian Furniture Markets. Dissertation, University of Göteborg
- MARTENSON, Rita (1988): Cross-Cultural similarities and differences in multinational retailing, in: Kaynak, Erdener (Hg.): Transnational retailing. Berlin/New York: de Gruyter, S. 21-32
- MASANO, Tadeu F. (1995): O consumidor paulistano nos shoppings paulistanos, internes Papier des *Instituto de Geografia*, 7 Seiten
- MASANO, Tadeu F. (1993): Os Shopping Centers e suas Relacoes Físico-Territoriais e Sócio-Negociais no Município de Sao Paulo. Tese para a obtencao de Título Doutor apresentada á Faculdade de Arquitectura e Urbanismo da Universidade de São Paulo

- MATTOS, Adriana (29.11.1999): Carrefour com appetite para mais aquisições, in: *Gazeta Mercantil* v. 29.11.1999, S. A1
- MAXWELL, Kenneth (1999): The Two Brazils (economic, social and political change in Brazil), URL: <http://www.NorthernLight.com> (12.09.2000), 10 Seiten (*Druckversion*: Maxwell, Kenneth (1999): The Two Brazils (economic, social and political change in Brazil), in: *The Wilson Quartely*, Winter/1999, S. 50 ff.)
- MAYR, Alois (1980): Entwicklung, Bedeutung und planungsrechtliche Problematik der Shopping-Center in der Bundesrepublik Deutschland, in: Heineberg, Heinz (Hg.): *Einkaufszentren in Deutschland – Entwicklung, Forschungsstand und –probleme mit einer annotierten Auswahlbibliographie*, Münsterische Geographische Schriften, Heft 5, Paderborn, S. 9-46
- MEFFERT, Heribert; Bruhn, Manfred (2000): *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- MEFFERT, Heribert; BRUHN, Manfred (2000): Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren – Konzeptionelle Grundlagen und typenspezifische Ausgestaltung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hg.) *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 169-199
- MEFFERT, Heribert; BACKHAUS, Klaus (1987): *Erfolgsfaktoren im Handel*, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Dokumentationspapier Nr. 45, Workshop vom 10. Dezember 1987
- MEISSNER, Hans-Günther (1992): Joint-Venture, in: Diller, Herman (1992): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 491
- MEYER, Anton (1992): Servicepolitik, in: Diller, Herman (Hg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 1048-1054
- MEYERHÖFER, Dirk (1992): Kotau vor dem Kunden, die Architektur ist Nebensache, in: *Architektur in Hamburg*, Hamburgische Architektenkammer, Hamburg: Junius, S: 120-125
- MICHEL, Uwe (1996): *Wertorientiertes Management Strategischer Allianzen*, München: Vahlen
- MILAN, Angelo (1992): Muito lazer e serviços, in: Emep (Hg.): *Anúário Brasileiro de Shopping Centers 1992*, S. 10

- MILLER, Daniel (1998): A Theory of Shopping, New York: Cornell University Press
- MILLER, Daniel; JACKSON, Peter; THRIFT, Nigel u.a. (1998): shopping, place and identity, London, New York: Routledge
- MONHEIM, Rolf (1999): Methodische Gesichtspunkte der Zählung und Befragung von Innenstadtbesuchern, in: Heinritz, Günter (Hg.): Die Analyse von Standorten des Einzelhandels – Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung , S. 65-131
- MORUMBI (1999): MorumbiShopping - Cartão VISA,  
URL: <http://www.morumbishopping.com.br> (20.10.1999), 1 Seite
- MOSER, Dieter (1974): Neue Betriebsformen im Einzelhandel - Eine Untersuchung der Entstehungsursachen und Entwicklungsdeterminanten, Frankfurt am Main: H. Deutsch
- NAUER, Ernst (1970): Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel, Stuttgart, Bern: Paul Haupt
- NEUSTADT, Peter (1979): Wachstum und Strukturwandlungen Brasiliens in ihrer Bedeutung für die strategische Marketingplanung von Konsumgüterunternehmen. Lateinamerikanisches Institut an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Band 16. St. Gallen: Rügger
- NEW ROCHELLE (2002): big box retail, URL: [http://www.columbia.edu/itc/architecture/bass/newrochelle/extra/big\\_box.html](http://www.columbia.edu/itc/architecture/bass/newrochelle/extra/big_box.html) (12.02.2002), 5 Seiten
- NIELSEN (1995): Censo 94/95. Estrutura do Varejo Brasileiro. Broschüre, 188 Seiten
- NIESCHLAG, Robert (1954): Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen: RWI
- OBERPARLEITER, Karl (1930): Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin: Industrieverlag Spaeth & Linde
- OKUBO, Wayne T. (1999): Financial Concepts, in: ICSC (Hg.): Shopping-Center Management, New York: International Council of Shopping Centers, S. 21-51
- OLD MUTUAL (1999): Retail Opportunities in South Africa,  
URL: <http://properties.oldmutual.co.za> (27.09.1999), 3 Seiten

- OMETTO, Ana Maria Holland (1999): Participação da mulher no mercado de trabalho, in: Revista brasileira de economia: RBE, Heft 53 (3), S. 287-322
- OPASCHOWSKI, Horst W. (2000): Kathedralen und Ikonen des 21. Jahrhunderts: Zur Faszination von Erlebniswelten, in: : Steinecke, Albrecht (Hg.) (2000): Erlebnis- und Konsumwelten, S. 44-54
- O.V. (1977): Shopping Centers: uma nova era para o Comércio, in: Mercado Global, Vol. 4/77, 3.Jg., No. 34-3, S. 27-30
- O.V. (1992): Convenience Stores, in: Diller, Herman (1992): Vah lens Großes Marketinglexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 158
- O.V. (1993): O Shopping sob medida do paulistano, in: Marketing, No. 241, Julho/93, S. 24-25
- O.V. (1995): Brasil tem a 5<sup>a</sup> indústria de shopping centers do mundo, in: (Emep) (Hg.): Anuário Brasileiro De Shopping Centers 1995, No.3, S. 6-9
- O.V. (1995 a): Eldorado Do Consumo, in: Desfile, Vol. 308, Junho, S. 32-33
- O.V. (25.10.1995): Praia é shopping, in: Veja SP v. 25.10.1995, S. 162
- O.V. (06.09.1995): Fortuna invisível. Fora das estatísticas oficiais, 30 milhões de brasileiros ganham dinheiro e produzem mais de 200 bilhões de dólares por ano na economia informal, in: *Veja SP* v. 06.09.1995, S. 90-99
- O.V. (04/1996): With Stability comes opportunity: Brazil, URL: [http:// www.Northern.Light.com](http://www.Northern.Light.com) (29.05.2000), 6 Seiten *Druckversion*: o.V. (04/1996): With Stability comes opportunity: Brazil, in: Chain Store Age Executive with Shopping-Center Age, Vol. 72, No. 4, 9 Seiten
- O.V. (10.08.1997): The Wal-Mart way sometimes gets lost in translation overseas, Internetartikel aus dem *Wall Street Journal* v. 10.08.1997, (16.11.1999), 1 Seite
- O.V. (03.06.1998): Shopping de actacado, in: Gazeta Mercantil v. 03. Juni 1998, S. 7
- O.V. (1999): ABRASCE revela o perfil do consumidor de shopping-centers, in: Shopping-Centers, April 1999, S. 20-21
- O.V. (06.04.1999): Brazil department store woes worry developer, URL: [http:// www.icsc.org](http://www.icsc.org) (09.11.1999), 2 Seiten (*Druckversion*: o.V. (06.04.1999): Brazil department store woes worry developer, in: Shopping Centers Today v. 06. April 1999, o.S.)

- O.V. (November 1999): Aproveitando oportunidades. Riachuelo ocupa espaço de âncoras que encerram atividades, in: Shopping-Centers, Zeitschrift des brasilianischen Shopping-Center-Verbandes (ABRASCE), Ano 23, No. 107, November 1999, S. 6
- O.V. (November 1999 a): Domingo consolidado, in: Shopping-Centers, Zeitschrift des brasilianischen Shopping-Center-Verbandes (ABRASCE), Ano 23, No. 107, November 1999, S. 16-17
- O.V. (November 1999 b): Segurança. Despesas vão a mais de 30% dos custos condominiais, in: Shopping-Centers, Zeitschrift des brasilianischen Shopping-Center-Verbandes (ABRASCE), Ano 23, No. 107, November 1999, S. 12-13
- O.V. (November 1999 c): Âncoras ocupam 35% da área: in: Shopping-Centers, Zeitschrift des brasilianischen Shopping-Center-Verbandes (ABRASCE), Ano 23, No. 107, November 1999, S. 14
- O.V. (2000): Enquiry of shopping centres in Singapore. Zum Baustil von Shopping-Centern in Singapur. Email vom 25.02.2000, 1 Seite
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie .A.; BERRY, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, S. 41-50
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. (1988): SERVEQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Spring, S. 12-40
- PAULISTA (1995): Der Aktionskalender Paulistaner Shopping-Center, interne Aufzeichnung des Shopping-Center *Paulista*, 1 Seite
- PAULOZI, Josiane (2001): C&A in Brasilien. E-mail vom 27. 01.2001, 1 Seite
- PETIT, Tatiana (25.03.1991): Shoppings amargam prejuízos, in: *Jornal do Brasil* v. 25.03.1991, S. 13 B
- PINTAUDI, Silvana Maria (1989): O Templo Da Mercadoria. Estudo sobre os Shopping-Centers do Estado de São Paulo. Tese de Doutorado, Universität von São Paulo, Fachbereich Geographie 1989
- PRIME, Nathalie (1999): IKEA: International Development, in: Dupuis, Marc; Dawson John (Hg.): European Cases in Retailing, Blackwell: Oxford, Malden, S. 33-48

- PROBST, Franz (1992): Das Center-Management – Voraussetzungen und Funktionen, in: Falk, Bernd (Hg.) (1992): Einkaufszentren: Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 259-279
- PSILLAKIS, Homero M. (1984): Shopping Center e o Varejo Brasileiro, in: Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo, Fundação Getúlio Vargas (Hg.): Publicacoes Seriadas No. 33, São Paulo
- PÜTZ, Robert (1998): Einzelhandel im Transformationsprozeß: das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen, L.I.S. Verlag: Passau
- PÜTZ, Robert (1999): Modernisierung durch Internationalisierung?: Die Transformation des Einzelhandels am Beispiel Polen, in: Pütz; Robert (Hg.): Ostmitteleuropa im Umbruch. Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation, Mainzer Kontaktstudium Geographie, Band 5, Mainz, S. 99-117
- RAPOPORT, Carla; MARTIN, Justin (1995): Retailers go global, URL: <http://www.NorthernLight.com> (01.08.2000), 7 Seiten *Druckversion*: Rapoport, Carla; Martin, Justin (1995): Retailers go global, in: Fortune, Vol. 131, No. 3, (20.02.1995), S. 102ff.)
- REBOUCAS, Lidia (1995): Shopping vai ter revista, in: *Gazeta Mercantil* v. 11.09.1995, S. C 6
- REICHARDT, H. Robert (1979): Wertstrukturen im Gesellschaftssystem - Möglichkeiten makrosoziologischer Analysen und Vergleiche, in: Klages, Helmut; Kmiecziak, Peter (Hg.) (1979): Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/New York: Campus Verlag
- REIS, Adelaide (1991): Shoppings gastam milhões na Páscoa, in: *O Estado de S. Paulo* v. 29.03.1991, S. 13 B
- RETAIL INTELLIGENCE (2002): UK leads European Shopping Centre Boom, URL: [http://www.cior.com/news/press\\_releases/viewnews\\_euro\\_shopping.htm](http://www.cior.com/news/press_releases/viewnews_euro_shopping.htm), S. 1-4
- REUTERS (São Paulo) (27.11.1999): Pão de Açucar investe R\$ 20 mi para abrir Extra Mappin, URL: <http://br.yahoo.com/noticias/neg> (03.12.1999), 2 Seiten

- REVERSON, Derek (1998): Growing numbers of Lation American shoppers are spurring south Florida malls to expand their marketing strategies, URL: <http://www.scwonline.com> (26.05.2000), 11 Seiten (*Druckversion*: Reversion, Derek (1998): Growing numbers of Lation American shoppers are spurring south Florida malls to expand their marketing strategies, in: Shopping-Center World, 05/1998, o.S.)
- REYNOLDS, Jonathan (1992): Generic Models of European Shopping Centre Development, in: European Journal of Marketing, Vol. 26, No. 8/9, S. 48-60
- REYNOLDS, Jonathan (1993): The proliferation of the planned shopping centre, in: Bromley, Rosemary D.F.; Thomas, Colin J. (Hg.): Retail Change - Contemporary issues, London: UCL Press, S. 70-87
- RICHARDS, Geoffrey (1999): Doing Deals Globally May Lead to Culture Shock, URL: <http://www.scwonline.com> (26.05.2000), 11 Seiten. *Druckversion*: Richards, Geoffrey (1999): Doing Deals Globally May Lead to Culture Shock, in: Shopping-Center World, 05/1999, o.S.
- RIORDAN, John T. (1998): Turkey's retail industry flourishing, URL: <http://www.icsc.org> (13.08.1999), 3 Seiten (*Druckversion*: Riordan, John T. (1998): Turkey's retail industry flourishing, in: Shopping Centers Today v. 28.12.1998, o.S.)
- RIVAU, Amélie du (1995): Les composantes principales permettant l'élaboration d'une étude de marché pour un centre commercial en France, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 465-475
- ROCHA, Sonia (2000): Pobreza e Desigualdade no Brasil : O Esogtamento dos Efeitos Distributivos do Plano Real, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (ipea), texto para discussão No. 721, Rio de Janeiro, Abril de 2000
- RODNEY, Carran (1995): Shopping Center Design, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 277-281
- ROKEACH, Milton (1973): The Nature of Human Values. London: Free Press u.a.
- ROMEIß-STRAKE, Felizitas (2000): Erlebnis- und Konsumwelten: Herausforderungen für die Innenstädte, in: Steinecke, Albrecht (Hg.) (2000): Erlebnis- und Konsumwelten, S. 76-83

- ROSA, Maria Alice (1995): Brasileiro é o que mais decide compra pelo preço, in: *O Estado de S. Paulo* v. 14.08.1995, S. B 6
- ROTERMUND, Michael (05.12.2000): Zur Beziehung „Kultur und Einzelhandel“ der Unternehmensgruppe *Douglas*. E-mail vom 05.12.2000, 2 Seiten
- ROTH, Martin S. (1995): The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXII (May 1995), S. 163-175
- ROTH, Victor J.; KLEIN, Saul (1993): A theory of retail change, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. Three, S. 167-183
- ROY, Abhik (1994): Correlates with Mall Visit Frequency, in: *Journal of Retailing*, Vo. 70, Summer, S. 139-162
- SACK, Robert David (1992): *Place, Modernity, and the Consumer's World - A relational framework for geographical analysis*, Baltimore and London: The John Hopkins University Press
- SANDER, Mathias (2000): Geschäftstypenmix in deutschen Shopping Centern. E-mail vom 27.01.2000, 1 Seite
- SAVITT, Ronald (1989): Looking Back To See Ahead: Writing the History of American Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 65, No. 3 (Fall), S. 326-355
- SCHENK, Hans-Otto (1991): *Marktwirtschaftslehre des Handels*, Wiesbaden: Gabler
- SCHNEIDER, Dirk (1998): Die Internationalisierung des Einzelhandels, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Vol. 68, No. 12, S. 1325-1339
- SCHNEIDER, Norbert F. (2000): Konsum und Gesellschaft, in: Rosenkranz, Doris; Schneider, Norbert F. (Hg.): *Konsum. Soziologische, ökonomische, psychologische Perspektiven*. Leske + Budrich: Opladen, S. 9-22
- SCHNETKAMP, Gert (2000): Aktuelle und zukünftige Erfolgsfaktoren des Electronic Shopping, in: Ahlert, Dieter (Hg.): *Internet & Co. im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen*, Berlin: Springer, S. 29-50
- SCHREYHÖGG, Georg (2000): Unternehmenskultur im internationalen Kontext, in: (Hg. ) *Personalführung und Organisation*, München: Vahlen, S. 781-793



- SCHRÖDER, Frank (1999): Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung, Birmingham, Mailand, München, Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung in der Deutschen Gesellschaft für Geographie; 3, L.I.S. Verlag: München
- SCHUH, Arnold (1997): Kulturgebundenheit als Bestimmungsfaktor internationaler Marketingstrategien im Konsumgüterbereich, in: Interkulturelles Management, Band 3, S. 75-94
- SECCHES, Paulo (1995): Os Consumidores De Baixa Renda - Quem São E O Que Querem, in: Mercado Global, 1<sup>o</sup> Trim. 1995, No. 97, S. 22-27
- SELLARIO, Louise; MASKULKA, Therese; BURNS, David J. (1997): R(evolution) of retailing in the former Czechoslovakia: The case of *Kmart*, URL: <http://www.NorthernLight@com> (01.08.2000), 9 Seiten (Druckversion: Sellaro, Louise; Maskulka, Therese; Burns David J. (1997): R(evolution) of retailing in the former Czechoslovakia: The case of *Kmart*, in: International Journal of Commerce & Management, Vol. 7, No. 1, p.74ff.)
- SHAH, Azmi (1995): Sizing Shopping Centers in Asia, in: ICSC-Europe (Hg.): 20th Annual European Conference and ICSC Second World Congress - Vienna 15 - 19 March 1995, Think Global, Act Local!, Speakers Speeches, S. 489-496
- SHIELDS, Rob (Hg.) (1992): Lifestyle Shopping - The subject of Consumption. London, New York: Routledge
- SHIELDS, Rob (1992): Spaces for the subject of consumption, in: Shields, Rob (Hg.): Lifestyle Shopping- The Subject of Consumption, London, New York: Routledge, S. 1-20
- SHOPPING CENTER DIRECTORY (SCD) (1993): Shopping Center Directory, 1993 – Category: South African Shopping Center Directory, URL: <http://www.icsc.org> (27.12.2000), 1 Seite
- SHOPPING PAULISTA (o.J.): Internes Informationsblatt über Shopping-Center-Konzept, -Marketing und -Management, S. 1-16
- STAEHLE, Wolfgang H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München: Vahlen
- STAMMBACH, Regula (1992): Corporate Identity: verhaltenswissenschaftliche Grundlagen mit Fallbeispielen aus dem Bereich Einkaufszentren, Dissertation, Zürich
- STANDL, Harald (1998): Der post-sozialistische Transformationsprozeß im großstädtischen Einzelhandel Ostmittel- und Osteuropas, in: Europa regional, Band 6, Heft 3, S. 2-15

- STEINECKE, Albrecht (2000): Tourismus und neue Konsumkultur: Orientierungen - Schauplätze - Werthaltungen, in: Steinecke, Albrecht (2000) Erlebnis- und Konsumwelten, München, Wien: R. Oldenbourg, S. 11-27
- STONER, James A.F.; Freeman, R. Edward (1995): Management, 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall international editions
- SUSSMANN, Albert (1982): Die us-amerikanische Shopping-Centerindustrie, in: Falk, Bernd (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 37-46
- TAYLOR, E.B. (1871): Primitive Culture: Researches in the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom: 2 Vol., London: Murray
- TAYLOR, D.J. (2000): In the global marketplace, local tastes still count. Ask C&A, URL: <http://www.NorthernLight@com> (28.06.2000), 3 Seiten (Druckversion: Taylor, DJ (2000): In the global marketplace, local tastes still count. Ask C&A, in: The Independent, London, Issue PSA-2621, Comment Section, o.S.)
- TERPSTRA, Vern; Sarathy, Ravi (1991): International Marketing, 5th ed., Hindsdale: The Dryden Press, Inc.
- THORNE, Susan (1998): Britons develop taste for U.S.-style entertainment, URL: <http://www.icsc.org> (25.10.1999), 5 Seiten. Druckversion: Thorne, Susan (1998): Britons develop taste for U.S.-style entertainment, in: Shopping-Center Today v. 03.01.1998, o.S.
- THORNE, Susan (1999): Development of suburban centers rises in Japan, in: Shopping-Center Today v. 07.09.1999, URL: <http://www.icsc.org> (18.11.1999), 4 Seiten
- TIETZ, Bruno (1983): Konsument und Einzelhandel, 3 Aufl., Frankfurt am Main: Lorch-Verlag GmbH
- TIETZ, Bruno (1992): Fachmarktzentrum, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 308
- TIETZ, Bruno (1992 a): Standortfaktoren, in: Diller, Herman (Hg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: C.H. Beck, Vahlen, S. 1095-1096
- TIETZ, Bruno (1993): Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2., neubearb. Aufl., München: Vahlen, S. 1318-1327
- TRINIDADE, Riomar (1990): Expansão dos Shopping-Centers, in: *Gazeta Mercantil* v. 30.07.1990, S. 13 B

- TUBRIDY, Michael (2000): Shapes of Shopping-Centres. E-Mail vom 12.09.2000, 2 Seiten
- TUBRIDY, Michael (2001): Shapes of Shopping-Centres. E-Mail vom 22.01.2001, 2 Seiten
- URBAN LAND INSTITUTE (ULI) (1977): The Shopping Center Development Handbook-Kopie des ersten Abschnittes, erhalten vom ECSC-Genf, S. 1-19
- VONA, Roberto (1999): Shopping centre: A conceptual scheme of analysis, in: Journal of Retailing and Consumer Service, Vol. 6, Number 2, S. 117-121
- WAKEFIELD, Kirk L.; BAKER, Julie (1998): Exitement at the mall: determinants and effects on shopping response, URL: <http://www.NorthernLight@com> (08.06.2000), 32 Seiten (*Druckversion*: Wakefield, Kirk L.; Baker, Julie (1998): Exitement at the mall: determinants and effects on shopping response, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4, Winter 1998, S. 515ff.)
- WAL-MART (1995): Wal Mart quer Clientela do Carrefour, URL: <http://.../yhoo.html?ticker=WMT&q=Brazil&qj> (16.11.1999) (Journal Archive der Wal Mart Stores), 1 Seite (*Druckversion*: Wal-Mart (11/1995): Wal Mart quer Clientela do Carrefour, in: *Folha die São Paulo* v. 21.11.1995, o.S.)
- WAL-MART (1997): The Wal-Mart way sometimes gets lost in translation overseas, URL: <http://.../yhoo.html?ticker=WMT&q=Brazil&qj> (01.08.2000) (Journal Archive der Wal Mart Stores), 2 Seiten (*Druckversion*: Wal-Mart (08/1997): The Wal-Mart way sometimes gets lost in translation overseas, in: *Wall Street Journal* v. 10.08.1997, o.S.)
- WAL-MART (1998): Adaptation, Experimentation Guide *Wal-Mart* Global Venture, URL: <http://.../yhoo.html?ticker=WMT&q=Brazil&qj> (16.11.1999) (Journal Archive der Wal Mart Stores), 3 Seite (*Druckversion*: Wal-Mart (09/1998): Adaptation, Experimentation Guide *Wal-Mart* Global Venture, in: Stores 09/1998, o.S.)
- WARSON, Albert (1998): Tel Aviv welcomes “Shalom” project, URL: <http://www.icsc.org> (18.10.1999), 4 Seiten (*Druckversion*: Warson, Albert (1998): Tel Aviv welcomes “Shalom” project, in: Shopping-Centers Today v. 27.12.1998, o.S.)
- WELSCH, Wolfgang (1999): Transculturality: The Puzzling Form of Cultures Today, in: Featherstone, Mike; Lash, Scott (1999) (Hg.): Spaces of Culture. City - Nation - World, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, S. 194-213

- WELTENTWICKLUNGSBERICHT (1999/2000): Globalisierung und Lokalisierung: neue Wege im entwicklungspolitischen Denken EST, World Development Report, International Bank for Reconstruction and Development, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 198 und S. 288
- WILCOX, Mary; O'CALLAGHAN, Edmund (1999): Aer Rianta International (ARI), in: Dupuis, Marc; Dawson John (1999) (Hg.): European Cases in Retailing. Blackwell: Oxford, Malden, S. 49-68
- WILKIE, William L. (1994): Consumer behavior, third edition, New York, Chichester, Toronto u.a.: John Wiley & Sons Inc.
- WILLIAMS, Robin M. Jr. (1979): Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective, in: Rokeach, Milton (Hg.): Understanding human values: Individual and societal, New York: Free Press u.a., S. 15-46
- WISWEDE, Günter (1998): Soziologie, 3. neuüberarb. Aufl., Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie
- WISWEDE, Günter (2000): Stand der Konsumsoziologie, in: Rosenkranz, Doris; Schneider, Norbert F.(Hg.): Konsum. Soziologische, ökonomische, psychologische Perspektiven, Leske + Budrich: Opladen, S. 24-72
- WOLF, Jacob (1982): Das Center-Image – Zentrales Instrument des Managements von Einkaufszentren, in: Falk, Bernd (Hg.): Einkaufszentren – Planung, Entwicklung, Realisierung und Management, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 113-126
- ZENTES, Joachim, SWOBODA, Bernhard (1998): Globalisierung des Handels - Rahmenbedingungen - Antriebskräfte - Strategische Konzepte, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main, S. 3-24
- ZENTES, Joachim; SWOBODA, Bernhard (2000): Liberalisierung und Deregulierung - Antriebskräfte der Globalisierung des Handels, in: Zentes, Joachim (Hg.): Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement: Konzepte, Instrumente, Trend, 1. Aufl., Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main, S.39-54
- ZIEHE, Nikola (1998): Einzelhandel und Verkehrspolitik – Eine empirische Analyse der Bedeutung von Erreichbarkeit und Attraktivität für die Zentrenwahl der Verbraucher, Schriften zur Handelsforschung, Band 92, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer

## **Anhang**

# A1 | Fragenkatalog für Konsumentenbefragung

Teil I Raum- und gesellschaftsbezogene Daten	
<b>Frage</b>	
(1) Stadtteil, aus dem der Befragte kommt	_____
(2) Familiengröße	Anzahl (.)
	Pers. Unter 15 J. ( )
(3) Hausangestellten	ja ( ) nein ( )
(4) Beruf	_____
(6) Zeitschriftenpräferenz	_____
(7) Einschätzung des Alters	unter 20 J. ( )
	bis 30 J. ( )
	bis 40 J. ( )
	bis 50 J. ( )
	älter als 50 J. ( )
(8) Einschätzung der sozialen Schicht	1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

## A1 II Fragenkatalog für Konsumentenbefragung

Teil II		Angaben zur Nutzung und Erfassung des Shopping-Centers durch den Centerkonsumenten (Das Shopping-Center im Alltag des Paulistaners)	
(9)	In welchen Geschäften kaufen Sie ein, wenn Sie ein Shopping-Center besuchen? _____		
(9a)	Haben Sie heute den Gastronometeil des Shopping-Centers besucht?	Ja ( )	nein ( )
(10)	Wie oft pro Monat besuchen Sie ein Shopping-Center? Weniger als 5 Mal (1;2;3;4 )    5 Mal und weniger als 10 Mal (5;6;7;8;9 ) 10 und mehr als 10 Mal (10 + )		
(11)	Besuchen Sie ein Shopping-Center in erster Linie, um einzukaufen oder um sich zu vergnügen? Einkauf ( ) Vergnügen ( ) Beides ( )		
(11a)	Nachfrage der Interviewer zum inhaltlichen Verständnis des Begriffs „Vergnügen“ (Vergnügen ist für mich...)		
(12)	Welche der folgenden, qualitativen Eigenschaften eines Shopping Centers finden Sie weniger wichtig, wichtig bzw. sehr wichtig? Sehr wichtig                      wichtig                      weniger wichtig		
(a)	Die Auswahl an Geschäften	( )	( )
(b)	Das Image des SC ( ) (Wahrnehmung des Shopping-Centers als Gesamtkomplex)	( )	( )
(c)	Die Atmosphäre ( ) (Dekoration, ansprechende Menschen, gute Luft, Sauberkeit, Architektur...)	( )	( )
(d)	Die Sicherheit des SC	( )	( )
(e)	Den Anteil an Unterhaltungs- und Freizeitelementen im SC	( )	( )
(e´)	Zusatzfrage der Interviewer „Haben Sie heute während Ihres Aufenthaltes ein Restaurant besucht?“ Ja ( )    Nein ( )		
(13)	Welche der folgenden Waren kaufen Sie überwiegend in einem Shopping-Center ein? Im SC                      Anderer Ort		
(a)	Lebensmittel	( )	( )
(b)	Bekleidung und Schuhe	( )	( )
©	Möbel und Dekorationsartikel	( )	( )
(d)	Elektroartikel	( )	( )
(e)	Kosmetikartikel	( )	( )
(14)	Was gefällt Ihnen an Shopping-Centern besonders gut? Gibt es etwas, was Ihnen nicht gefällt? _____		
(15)	Wie viele Stunden haben Sie heute im Shopping-Center verbracht? ( ) Stunden		
(15a)	Wie viele Stunden verbringen Sie üblicherweise im Shopping-Center? ( ) Stunden		
(16)	Wie hoch waren Ihre heutigen Ausgaben? Weniger als 20 R\$ ( )    weniger als 100 R\$ ( )    mehr als 100 R\$ ( ) mehr als 200 R\$ ( )		

## A1 a Skriptvorlage für die Konsumentenbefragung

Ich besuche ein Shopping-Center

- weniger als 5 Mal im Monat
- mehr als 5 und weniger als 10 Mal im Monat
- mehr als 10 Mal im Monat

Ich besuche ein Shopping-Center in erster Linie, um

- einzukaufen
- mich zu vergnügen und vielleicht etwas zu kaufen

Das Angebot der Geschäfte ist für mich

- sehr wichtig
- wichtig
- weniger wichtig

Lebensmittel kaufe ich meistens

- im Shopping Center
- woanders

Meine Ausgaben im Shopping-Center heute

- weniger als 20 R\$
- weniger als 100 R\$
- mehr als 100 R\$
- mehr als 200 R\$



## **A2 Interviewskizze**

### **Fragen zur Funktion im Shopping-Center und zum Ausbildungsweg der Person**

- (1) Welche Funktion bekleiden Sie innerhalb des SC?
- (2) Wie lange arbeiten Sie bereits in der SC-Branche?
- (3) Bitte skizzieren Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang
- (4) Schildern Sie bitte detailliert, welche Aufgaben Sie im SC-Management wahrnehmen?

### **Zur Geschichte und Entwicklung des Shopping-Centers (*Continental, Eldorado, Iguatemi, Morumbi, Norte, Paulista, West-Plaza*)**

- (1) Erzählen Sie etwas zur Entstehungsgeschichte des Shopping-Centers
- (2) Woher kamen die Ideen für dieses Shopping-Center (Planungsaspekt)
- (3) Vom heutigen Standpunkt aus gesehen, welche Veränderungen erlebte das Shopping-Center?
- (4) Welches sind Ihrer Meinung nach die Stärken des Shopping-Centers?
- (5) Welche Herausforderungen sehen Sie für die kommenden Jahre für dieses Shopping-Center?

### **Der Paulistaner Konsument und das jeweilige spezielle Shopping-Center**

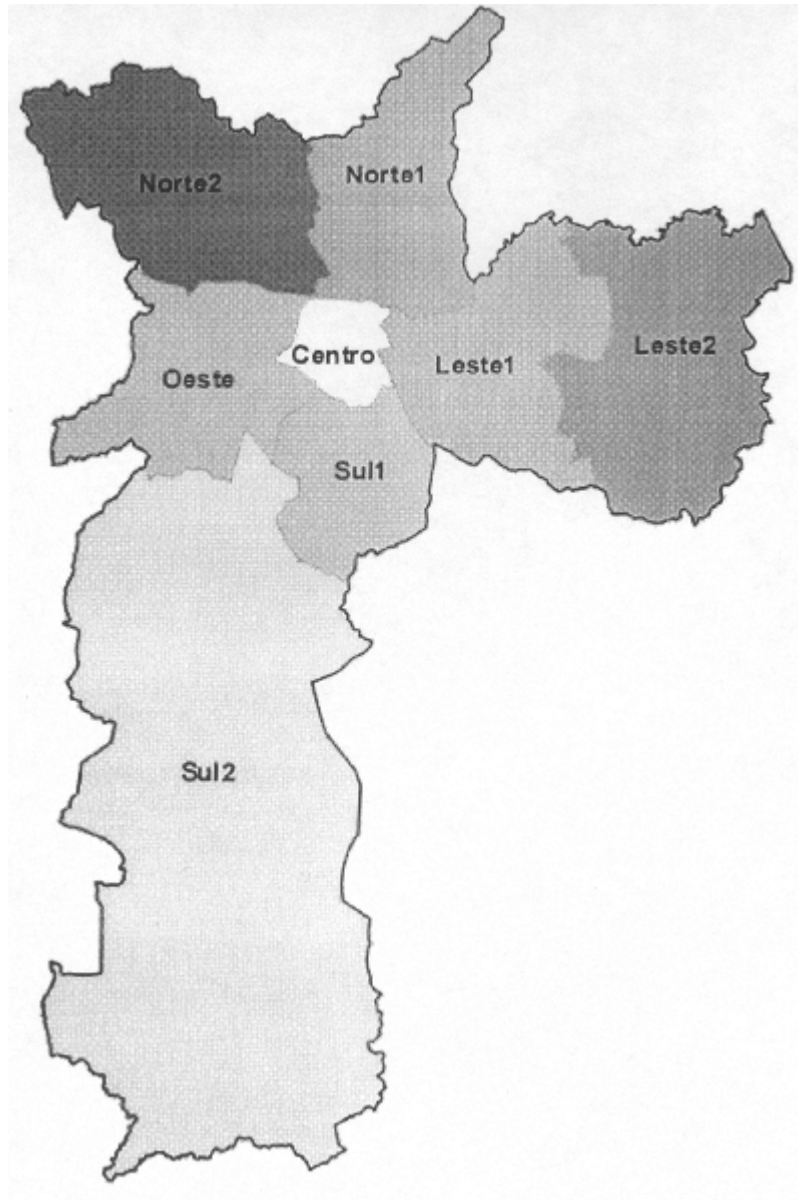
- (1) Charakterisieren Sie kurz das Profil des Konsumenten Ihres Shopping-Centers
- (2) Warum, aus Ihrer Sicht, mag der Paulistaner Konsument Shopping-Center?
- (3) In wie weit erfahren Sie, daß der Konsument Ihr Handeln im Shopping-Center beeinflusst?
- (4) Wie sieht es in Ihrem Shopping-Center mit Marktforschungsaktivitäten aus?

### **Paulistaner Shopping-Center und Paulistaner Konsument**

- (1) Was, Ihrer Meinung nach, hat die Entstehung des Shopping-Centers in Brasilien, speziell in São Paulo beeinflusst?
- (2) Nennen Sie einige wesentliche Züge des Paulistaner Konsumenten
- (3) Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Kultur Ihres Landes und dem Verhalten der Konsumenten in Ihrem Shopping-Center?
- (4) Wie würden Sie die Rolle definieren, die der Paulistaner Konsument in Ihrem Shopping-Center spielt?
- (5) Weiterhin werden in São Paulo Shopping-Center gebaut. Wie beurteilen Sie diese Aktivitäten unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Anzahl an SC?
- (6) Entwerfen Sie ein Shopping-Centerszenario für die nächsten zehn Jahre?

Vielen Dank für das Gespräch

### A3 Die Stadt São Paulo aufgeteilt in Zonen,



Quelle: ABRASCE [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) (Stand 25.04.00), S. 1-2

A 4 (a) Zeitschriftencover Shopping-Center *Continental*



A 4 (b) Zeitschriftencover Shopping-Center *Iguatemi*

Seite 1 von 1



**PASSEIO & COMPRAS**  
Revista do Shopping Center Norte, La Center e Saga Center - Novembro de 1995 - Ano 1 - Nº 1

**FELIZ ANO NOVO!**

**Você pode ganhar um Peugeot e uma viagem!**

**A CIDADE CENTER NORTE**  
Uma metrópole de boas compras, lazer e serviços

**ESTRELAS NO SHOPPING**  
**Antonio Fagundes e Mara Carvalho**

**É NATAL!**  
sugestões de presentes para toda a família

**90**



## **Curriculum Vitae**

## Curriculum Vitae

Name und Geburtsname: Ira Lisa Rückert, geb. Hülsebusch  
Geburtsort und -tag: Flensburg, 20. August 1967  
Staatsangehörigkeit: deutsch  
Familienstand: verh., 1 Kind

### Ausbildungsweg

Grundschule: 1973-1977  
Realschule: 1977-1983  
Gymnasium: 1986-1989  
Abitur: 1989  
  
Ausbildung im Einzelhandel: 1983-1986

### Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen

Grundstudium: WS1989-SS1991  
Hauptstudium: SS1992-SS1994  
Diplomarbeit SS 1993: *Der Mercosur. Zu den Perspektiven des Mercosur vor dem Hintergrund vergangener Integrationsabkommen in Lateinamerika*  
(Fach: Entwicklungsökonomie)

### Beruflicher Werdegang

03/1991-03/1992: Argentinien/Buenos Aires  
4 Monate Industrie- und Handelskammer  
8 Monate Beierdorf/Nivea  
  
1993 (4 Monate): Brasilien/São Paulo  
Industrie- und Handelskammer  
09/1994-12/1995: Brasilien/ São Paulo  
Forschungsjahr an der Fundação Getúlio Vargas  
  
01/1996-5/1998: Mosambik/Maputo  
Projektbetreuung im Rahmen der deutsch-mosambikanischen Stiftung  
  
6/1998-7/1999: Bonn  
  
8/1999-7/2001: Potsdam  
  
Seit September 2001 Mitarbeiter der Konrad Adenauer Stiftung in Phnom Penh

Phnom Penh, den