



Fotos (2): 4-RED

ALEXANDER PRIETZ

Ohne Betonmischer und Abrissbirne

Zur Revitalisierung von schlecht laufenden Shopping-Centern bestehen vielfältige Möglichkeiten – längst nicht immer muss gleich Beton fließen. Ansatzpunkte sind eine schonungslose Bestandsaufnahme – auch aus Kundenperspektive – und eine Neuordnung des Managements.

▷ Geiz ist schon lange nicht mehr „geil“. Für viele Kunden ist erschlicht zur ökonomischen Notwendigkeit geworden. Dies schlägt sich auch im ohnehin umkämpften Shopping-Center-Markt für viele Einkaufszentren negativ nieder. Betreiber und Investoren von „Problemcentern“ denken daher verstärkt über die Möglichkeiten einer Revitalisierung nach. Oft bleibt es allerdings bei dem Gedanken aus Furcht vor ausufernden Kosten. Revitalisierung wird oft gleichgesetzt mit aufwendigen Umbauten. So kommt es statt zur rettenden Belegung zu einem gefährlich dümpelnden und möglicherweise existenzbedrohenden „Weiter so“. Die Re-

vitalisierung eines Centers packen viele Betreiber erst an, wenn sie wirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand stehen. Derartige Maßnahmen werden als allerletzte Rettung betrachtet – die gerade dann aber richtig teuer werden kann.

Es ist also wichtig, rechtzeitig zu handeln. Eine vorausschauend geplante Revitalisierung kennt eine Reihe von wirkungsvollen strukturellen und organisatorischen Stellschrauben, an denen gedreht werden kann, lange bevor Abrissbirne und Betonmischer anrücken. Die beiden wichtigsten Ansatzpunkte:



◀ ▲ Das City Center Landshut wurde von 2005-2007 nur durch Optimierungen in den Bereichen Management, Mietermix und Marketing revitalisiert

eine ausführliche Ist-Analyse und eine Neuordnung des Managements.

Schritt 1: die gründliche Bestandsaufnahme

Die Grundlage aller Überlegungen ist die ehrliche und umfassende Situations-Analyse. Sie sollte durchgeführt werden, sobald Performance-Probleme auftreten, und sie wird umso wichtiger, je länger der letzte Check zurückliegt. Die Ist-Analyse umfasst zum einen eine Standort- und Marktanalyse und zum anderen eine Prüfung des Centers selbst. Diese kritische Bestandsaufnahme offenbart in der Regel bereits verschiedene Ursachen für eine negative Performance des Einkaufszentrums und zeigt erste Verbesserungsmöglichkeiten auf. Die wichtigsten Faktoren sind hier meist die Wettbewerbssituation sowie die Kundenstruktur.

In der Umgebung des Shopping-Centers haben sich unter Umständen neue Mitbewerber angesiedelt, wodurch sich das Einzugsgebiet verschoben hat. Auch die eventuell veränderte Lage von Konkurrenten hat Einfluss auf die Zielgruppe des Centers. Die aktuelle Kundenstruktur sollte im Rahmen einer solchen Analyse mit der ursprünglich anvisierten Zielgruppe verglichen werden.

Darüber hinaus liefern demografische Konsumentendaten wichtige Informationen über die Kaufkraft der Haushalte. Dieses Verfahren gibt Aufschluss über eine möglicherweise notwendige Neupositionierung. Die zentrale Frage lautet: Passt das Center noch zu seinen Kunden?

Hieraus ergibt sich die Überprüfung des bestehenden Branchen- und Mietermixes. Diese offenbart schnell erste Optimierungsansätze im Hinblick auf die Nachvermietung. Durch die strategische Auswahl von geeigneten Mietern lässt sich die Handelsimmobilie

schrittweise wieder an die vorhandene Käuferstruktur anpassen. Eine möglicherweise festgestellte Verschiebung von Einzugsgebiet und Kundenstruktur beeinflusst auch die künftigen Marketing-Maßnahmen: Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Verbreitungsgebiete von Reklamemedien können jetzt gezielt an die neu definierten und damit real vorhandenen Zielgruppen angepasst werden.

Gründliche Standortanalyse

Im Zuge einer gründlichen Standortanalyse sollten auch die Sichtbarkeit und die Anbindung des Centers an die Stadt untersucht werden. Kundenströme können sich im Laufe der Zeit verändern. Hier gilt es, die Lage des Einkaufszentrums wieder in das Bewusstsein der Kunden zu bringen. Eine optimierte Wegweisung zum Objekt sowie eine weit reichende Visibilität von Center-Logo und Mieter-Werbeflächen helfen, den Standort zu stärken.

Neben der äußeren und der kundenorientierten Analyse gilt es weiterhin, den inneren Ist-Zustand der Handelsimmobilie kritisch unter die Lupe zu nehmen. Auch hier finden sich Ursachen von Performance-Problemen. Die Untersuchung von Umsatz-Miet-Belastungen sowie möglicher Mietrückstände etwa zeigt dem Betreiber oder Investor, inwiefern die Mieter mit ihrer wirtschaftlichen Situation zufrieden sind. Drohenden Kündigungen lässt sich frühzeitig entgegenwirken, wenn die Umsatz-Miet-Belastungen rechtzeitig überprüft werden. Durch eingehende Gespräche mit den Ladenbetreibern und geeignete Gegenmaßnahmen kann eine Schließung von Shops vor dem Auftreten massiver Probleme verhindert werden.

In der Praxis von Shopping-Center-Revitalisierungen hat es sich bewährt, die Ergebnisse aus den Analysen von Branchen- und Mietermix, Umsatz-Miet-Belastungen und Mietrückständen grafisch aufzubereiten. Die farbige Darstellung der „Problemzonen“

Ansatzpunkte für eine Revitalisierung ohne Umbauten



Quelle: 4-RED - Real Estate Development GmbH

stores'shops special

eines Centers erfolgt anhand sogenannter Ampel-Grundrisse: Alle Mieter werden gemäß ihrer wirtschaftlichen Situation in den Farben Grün, Gelb oder Rot eingestuft. Betreiber und Investoren sehen so deutlich, wie viele Shops und vor allem welche flächenmäßigen Anteile des Centers aktuell in Schwierigkeiten stecken und wo Handlungsbedarf besteht. Die Ampel-Grundrisse zeigen problematische Zonen und Zusammenhänge auf, die hinter Excel-Tabellen leicht verborgen bleiben.

Die kritische Ist-Analyse der Immobilie bietet somit eine Reihe von einfachen und preiswerten Ansatzpunkten für eine wirksame Revitalisierung: Noch ist kein Beton geflossen.

Schritt 2: Neuordnung des Managements

Viele Shopping-Center werden in erster Linie verwaltet, nicht aktiv geführt: Echtes Management tritt hinter administrativen Aufgaben in den Hintergrund. Damit wird großes Potenzial verschenkt. Alle Maßnahmen des Managements müssen genau auf die centerspezifische Kundenstruktur abgestimmt werden, um Identifikation mit dem Einkaufszentrum zu schaffen. Je wohler sich Kunden beim Einkauf fühlen, desto öfter kommen sie und desto mehr kaufen sie. Der Shopping-Center-Manager darf sich nicht in erster Linie als Verwalter verstehen, sondern muss sich (wieder) auf seine wichtigste Rolle konzentrieren: den Kunden eine angenehme Shopping-Atmosphäre zu bieten.

So banal das klingt, so schwer ist leider die Umsetzung. Deshalb bietet es sich im Rahmen einer Revitalisierung an, das Center parallel von einem externen Dienstleister beurteilen zu lassen. Vorteil: Dieser betrachtet das Einkaufszentrum unvoreingenommen in seinem Ist-Zustand. Der Berater nimmt dabei die Perspektive der Kunden ein - nicht die des Investors, Betreibers oder Einzelhändlers. Eine solche externe, objektive Bewertung kann zum Beispiel Checklisten zugrundelegen.

In diesen Listen werden aber auch subjektive Eindrücke und Anregungen von Kunden dokumentiert und evaluiert. Hieraus entstehen konkrete Handlungsvorschläge, die das Management sofort angehen kann. Oft sind es erstaunlich einfache Verbesserungen, die Kunden länger im Center verweilen lassen: bequemere Sitzgelegenheiten etwa, aktuelle Shop-Übersichten, mehr Info-Stelen oder regelmäßige Veränderungen von Dekoration und Ausstattung. Aus diesem Wissen um die Befindlichkeiten der Kundschaft lassen sich (oft preiswerte) Schritte zu einer maßvollen und wirksamen Revitalisierung ableiten.

Weiteres Optimierungspotenzial liegt in der Management-Struktur. Der zentrale Begriff lautet hier: Kompetenzbündelung. An der Leitung eines Einkaufszentrums sind oftmals verschiedene Management-Bereiche beteiligt: Asset-Management, Property-Management, Leasing-Abteilungen, Center- und Facility-Management verwalten und betreiben das Objekt gemeinsam. Das Ergebnis sind viele Schnittstellen und damit oft auch viele Probleme durch unklare Verantwortlichkeiten, gegenläufige Interessen und unzureichend definierte Zuständigkeiten. Die einzige Lösung: eine rege Kommunikation der einzelnen Abteilungen untereinander. Im Zuge von Revitalisierungsmaßnahmen und einer Neuordnung im Management empfiehlt es sich daher, Dienstleister auszuwählen, die die komplette Betreuung eines Objekts aus einer Hand anbieten. So lassen sich Schnittstellenproblematiken deutlich reduzieren.

Rechtzeitig handeln

Es gibt also vielfältige Möglichkeiten, marode Handelsimmobilien zu beleben - im ersten Schritt gänzlich ohne den Einsatz von Bagger, Schaufel und hohen Investitionen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und kostenschonende Revitalisierung sind frühzeitige Entscheidungen schon bei einsetzenden Negativtendenzen. Ist die Not erst groß, hilft meist nur eine schmerzhaft radikale Maßnahme mit Abrissbirne und Betonmischer. Das sollte vermieden werden. ▣