

Refurbishment

Ganzheitliches Vorgehen

Dass die kommenden Jahre weder von nachhaltigem Wachstum noch steigenden Umsätzen geprägt sein werden, prognostizieren derzeit Berichte, Analysen und Experten. Die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise machen auch vor dem Einzelhandel nicht Halt. Verändertes Konsumentenverhalten im Zuge der Rezession sowie umfassende Flächenexpansion und steigende Kosten vor allem im Nebenkostenbereich, einhergehend mit sinkendem Realeinkommen, potenzieren den ohnehin starken Wettbewerbsdruck.

In dieser Situation sind Betreiber und Eigentümer von Shopping Centern besonders gefordert, sich mit der zukünftigen Positionierung auf dem Markt auseinanderzusetzen. Um den eigenen Standort zu stärken und sich vom Wettbewerb abzugrenzen, denken viele Betreiber über die Durchführung eines Refurbishments nach.

Die Anpassung der Centerkonzeption an veränderte Anforderungen ist essentiell – doch ist bei der Planung der Revitalisierung umsichtiges Handeln entscheidend: Die Annahme, im Kontext negativer Markteinschätzungen schnell handeln zu müssen, führt zu Aktionismus und häufig zu Einzelmaßnahmen, die größere Zusammenhänge ignorieren.

Erfolgreiches Refurbishment aber gründet auf ganzheitlicher Betrachtung sämtlicher Faktoren. Dazu gehören die aktuelle Situation genauso wie langfristige Zielsetzungen und ein effizienter Prozess. Wie es gelingt, trotz angespannter Marktsituation und steigendem Kostendruck eine Revitalisierung effizient und effektiv durchzuführen – darüber möchte dieser Beitrag informieren. Immer mit dem einen Ziel: die Marktposition des Centers zu stärken. Heute und in Zukunft.

OBJEKTPRÜFUNG ALS BASIS

Nicht für alle Shopping Center ist Refurbishment ein probates Mittel, da sowohl Lage, Standortfaktoren oder Architektur als auch Faktoren der Rentabilität einer Revitalisierung von vornherein entgegenstehen können. Umso bedeutender ist eine Objektprüfung im Vorfeld.

Im Fokus der Grundlagenanalyse stehen die Faktoren Standort, Markt und Wirtschaftlichkeit aus Betreiber-, Handels- sowie Kundensicht. Nur wenn das Shopping Center im Kern überlebensfähig ist und die Ursachen für die fehlende Wettbewerbsfähigkeit eindeutig identifizierbar sind, ist ein Refurbishment sinnvoll.

DEZIDIERTE ANALYSE ZUR BEURTEILUNG DES IST-ZUSTANDES

Nach Anstoß des ganzheitlichen Refurbishment-Prozesses folgt die ausführliche Analysephase. Ziel ist es, die aktuelle Positionierung des Centers im Markt einzuschätzen. Einzelmaßnahmen sind zu diesem Zeitpunkt nicht zielführend, da sie nicht zu einer ganzheitlichen Lösung des Problems führen.

Bereits die Auswahl der Analyse-Werkzeuge passt den Prozess an die individuelle Situation des Shopping Centers an. Eine Feasibility-Studie beispielsweise evaluiert die Realisierbarkeit eines Refurbishments hinsichtlich organisatorischer Umsetzung, wirtschaftlicher Machbarkeit und der Verfügbarkeit von Ressourcen. Die Mietvertragsanalyse hingegen berücksichtigt unter anderem Kriterien wie Laufzeiten, Wettbewerbsbeschränkungen oder Auflösungskosten. Wichtige Hinweise auf die äußere Wahrnehmung des Centers können Kundenbefragungen geben.

Zusammen mit den Erkenntnissen aus der vorgelagerten Standort- und Marktanalyse

entsteht ein detailliertes grundlegendes Bild der Ist-Situation – die Basis für die Konzeption des Refurbishments.

ANFORDERUNGEN AN DAS REFURBISHMENT

Im nächsten Schritt werden auf Grundlage der individuellen Analyse langfristige Ziele definiert. Klassische Evaluierungseinheiten wie Kundenfrequenz, Umsatz, Miete, Rendite und Flächenproduktivität machen die Zielerreichung plan- und messbar. Qualitative und quantitative Kriterien und Kennziffern wie zum Beispiel Vermietungsquote, Branchen-Mix, Frequenzen und Umsatzentwicklung, aber auch das Image des Objektes sollten in die Zieldefinition mit einfließen.

Aus den Anforderungen an das Refurbishment leitet sich die Projektidee ab. Unter Einbindung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ergibt sich schließlich ein schlüssiges Gesamtkonzept zur Revitalisierung des Shopping Centers.

GANZHEITLICHES KONZEPT FÜR DIE REVITALISIERUNG

Die umfassende Konzeption eines Refurbishments umfasst fünf Bausteine:

- Branchen- und Mietermix
- Ausstattung und Design
- Infrastruktur und Wegeführung
- Management und Betriebsstruktur
- Marketing

Branchen- und Mietermix

Die Auswahl der Mieter prägt das Profil eines Shopping Centers und ist wesentlicher Faktor in der Konzeption. Eine Ist-Soll-Betrachtung zeigt mögliche Schwachstellen auf. Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Analysephase kann eine Idealbesetzung konzipiert werden, deren Durchführbarkeit aus Mietvertrags-

analysen und den Gegebenheiten des Marktes zu überprüfen sind. Hierbei können Kundenbefragungen zusätzliche Indizien liefern.

Ausstattung und Design

Möblierung, Beleuchtung und Architektur – Faktoren, die wesentlich die Atmosphäre prägen, sollten stimmig zusammenspielen. Aber auch Sicherheitsaspekte, Beschilderung, Signalwirkung von Außengestaltungselementen und technische Anlagen müssen einheitlich realisiert sein.

Infrastruktur und Wegeführung

Der Baustein »Infrastruktur und Wegeführung« beinhaltet Faktoren wie Parkplatzanzahl, Centerein- und -ausgänge, Anbindung an den ÖPNV sowie Wegeführung innerhalb und außerhalb des Centers.

Management und Betriebsstruktur

Inwieweit können interne Strukturen oder das Centermanagement effizienter gestaltet werden? Auch hierzu fließen Lösungsvorschläge ins Gesamtkonzept ein.

Marketing

Begleitend zu einer Refurbishment-Maßnahme ist eine auf diese angepasste und abgestimmte Marketingkampagne zu führen, die

sowohl in der inneren als auch äußeren Darstellung die Optimierungsmaßnahmen kommuniziert. Hierbei ist unter anderem auch darauf zu achten, die durch die Durchführung der Refurbishment-Maßnahme entstehenden unausweichlichen und notwendigen Belastungen der Bestandsmieter durch deren Einbindung weitestgehend zu minimieren.

REALISIERUNG DES REFURBISHMENTS ZUR STÄRKUNG DER IMMOBILIE

Nach Ausarbeitung des ganzheitlichen Konzeptes folgt die operative Umsetzung einzelner Maßnahmen. Idealerweise sollte angestrebt werden, Bauzeiten und Kosten so zu balancieren, dass während des Betriebes die Grundatmosphäre des Shopping Centers so wenig wie möglich gestört wird.

Nach Abschluss des Refurbishments werden die definierten Ziele der Revitalisierung an den tatsächlich erreichten Ergebnissen gemessen.

FAZIT

Revitalisierungsmaßnahmen sollten niemals isoliert durchgeführt werden, da ganzheitliche

Lösungen angestrebt werden müssen. Erfolgreiches Refurbishment basiert auf einer komplexen Strategie, deren einzelne Schritte sukzessive aufeinander aufbauen. Trotz schwacher Konjunktur und zunehmendem Wettbewerbsdruck ist ein maßgeschneidertes Refurbishment-Konzept eine Investition, die sich rechnen wird und der Immobilie den Weg bereitet, auch in wirtschaftlich erschwerten Zeiten sich neu erfolgreich zu positionieren.



*Ein Beitrag von
Heike Nagler,
4-RED GmbH, Real
Estate Development
GmbH*