

Lehre & Forschung

Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern

Durch Veränderungen von Angebot und Nachfrage sowie die technische Entwicklung wird ein ständiger Wandel der Betriebsformen des Einzelhandels verursacht. Parallel hierzu verändern sich die Standorte der Einzelhandelseinrichtungen. Der Bedarf einer ständigen Anpassung an die Bedürfnisse eines geänderten Marktes ist daher offensichtlich. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Revitalisierung.

Aufgrund dieser Ausgangssituation durchschreitet jedes Shopping-Center mehrere Phasen, während dieses am Markt besteht. Dieser Vorgang wird bei Shopping-Centern auch als Produktlebenszyklus beschrieben, was die Definition von WEIS verdeutlicht:

„Das Modell des Lebenszyklus von Produkten versucht, den ‚Lebensweg‘ eines Produktes, gemessen an Umsätzen, Umsatzveränderungen, Gewinn oder Verlust usw. zwischen der Markteinführung eines Produktes und dem Ausscheiden aus dem Markt darzustellen.“

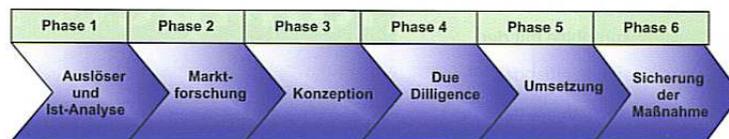
Den Lebenszyklus des Produktes Shopping-Center kann man in folgende Phasen aufteilen:

1. Einführung (Planung und Bau des Shopping-Centers)
2. Wachstum (Generierung der höchsten Umsätze im Shopping-Center)
3. Reife (die Umsätze im Shopping-Center bleiben konstant)
4. Sättigung (die Umsätze im Shopping-Center gehen zurück)
5. Degeneration (es besteht keine Möglichkeit das Shopping-Center erfolgreich zu reaktivieren)
6. Marktaustritt (das Shopping-Center wird abgerissen und wird nicht wieder erbaut)

Idealerweise sollte eine Revitalisierung eines Shopping-Centers zwischen der Phase der Reife und der Sättigung stattfinden, um einen erheblichen Einbruch der Umsätze (Degeneration) des Shop-

ping-Centers und damit auch einen Einbruch der Wirtschaftlichkeit verhindern zu können. Marktgerechte rechtzeitige Revitalisierungskonzepte können daher den Marktaustritt verhindern und zu einer „Wiederbelebung“ ehemals etablierter Shopping-Center führen: Ein gesteigener Wettbewerb als auch besondere rechtliche Rahmenbedingungen bei der Revitalisierung von Shopping-Centern erfordern jedoch kreative und damit neue Lösungswege für das Vorhaben der Revitalisierung. Sie sind die letzte Chance für einen erfolgreichen Marktwiedereintritt eines Shopping-Centers.

Es müssen also Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern entwickelt werden, die eine einheitliche und marktgerechte Vorgehensweise bei der Maßnahme gewährleistet. Diese Strategien sollen den Prozess der Revitalisierung unterstützen und durch alle Phasen des Vorhabens den Investor begleiten.



Grafik 1: Phasen der Revitalisierung

Damit beschränken sich die Strategien nicht nur auf neue Konzeptansätze für das zu revitalisierende Shopping-Center, sondern schließen andere Fragestellungen – beispielsweise die der einzelhandelsbezogenen Marktforschung – mit ein.

Das vom Verfasser entworfene „Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung“ wird den hohen Ansprüchen eines Revitalisierungsvorhabens gerecht. Aufbauend auf den Erfolgsfaktoren für Einkaufszentren (Versorgung, Convenience und Erlebnis) kann es als nutzer- und kundenorientiertes Modell zur Wiederbelebung von Problemimmobilien definiert werden. Es stellt somit ein Grundgerüst für die einzelnen Phasen der Revitalisierung von Shopping-Centern dar.



Christoph Ziercke

Die in Grafik 1 beschriebenen Phasen der Revitalisierung laufen nacheinander und nicht parallel ab, um eine gründliche und reibungslose Maßnahme gewährleisten zu können.

Nach der Auffassung von SCHLOTE gibt es für ein Revitalisierungsprojekt keine Mustervorgehensweise, denn die Rahmenbedingungen, wie z. B. die technischen Gegebenheiten als auch die jeweiligen Standorte seien zu unterschiedlich. Die Rahmenbedingungen für eine Revitalisierung können daher sehr unterschiedlich ausfallen.

Durch das systematisierende Modell des Verfassers wird dieser Aussage jedoch im Sinne eines einheitlichen Handlungskonzeptes widersprochen:

In der ersten Phase wird die Notwen-

digkeit der Revitalisierung erkannt und eine entsprechende Ist-Analyse des Shopping-Centers durchgeführt. Hier wird detailliert untersucht, durch welche Faktoren das Shopping-Center eine Problemimmobilie am Markt geworden ist.

Im Anschluss an die Ist-Analyse wird eine einzelhandelsbezogene Marktforschung durchgeführt, um einen umfassenden Eindruck von aktuellen Trends bei Händlern und Konsumenten zu bekommen.

Es wird also das Verhalten auf der Nachfrage- als auch auf der Anbieterseite untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen bilden die Grundlage für die 3. Phase, dem Revitalisierungskonzept:

Die Bedürfnisse der Nutzer und die der kaufkraftrelevanten Nachfrage sollen in

die Konzeption einfließen. Im Idealfall bildet die Neugestaltung des Shopping-Centers durch einen neuen Branchenmix die veränderten Bedürfnisse der Bevölkerung ab. Eine Neuausrichtung des Shopping-Centers wird daher auch in einem Markt mit geänderten Konsumentenverhalten möglich.

Hiermit ist eine Überprüfung verbunden, wie umfangreich die Revitalisierungsmaßnahme aufgrund von geänderten Marktbedingungen ausfallen muss, damit sie langfristig Erfolg hat und das Überleben des Centers gesichert ist.

Der Grad der Revitalisierung beschreibt den Umfang der Revitalisierungsmaßnahme. Wichtige Determinanten (z. B. Bebauungspläne, Maß der baulichen Nutzung, Konsumentenverhalten, etc.) beeinträchtigen den Grad der Revitalisierung entscheidend. Hierdurch kommt es zu einer zunehmenden Komplexität der Revitalisierungsmaßnahme je höher der Grad der Revitalisierung ist (siehe Grafik 2).

Umstrukturierung

(Revitalisierung 1. Grades)

Das bestehende Konzept wird ergänzt bzw. umgestaltet. Dies bezieht sich auf das Angebot im Center sowie auch auf die Flächenzuschnitte der Shops.

Themencenter

(Revitalisierung 2. Grades)

Es werden entweder einzelne Ebenen oder das gesamte Center mit einem themenbezogenen Sortiment ausgestattet.

Teilabriss oder Erweiterungsbau

(Revitalisierung 3. Grades)

Es werden Teilbereiche des bestehenden Shopping-Centers abgerissen. Hierdurch wird eine Optimierung des Mallverlaufs ermöglicht. Im Falle der Erweiterung wird das Sortiment des Shopping-Centers durch neue Komponenten ergänzt. Dies kann sich in neuen Warengruppen oder aber in einem Gastronomiebereich äußern.

Demalling

(Revitalisierung 4. Grades)

Dies ist eine Strategie zur Revitalisierung eines Shopping-Centers, bei der der Einzelhandel in den Hintergrund tritt und damit ein Rückbau der Handelsfläche vor sich geht. Die entstehenden Flächenpotentiale werden mit nicht einzelhandelsrelevanten Nutzungen (z. B. Wohnungen, Büros, Praxen, etc.) ausgestattet.

Entkernung

(Revitalisierung 5. Grades)

Hier wird ein bestehendes Konzept durch ein neues Konzept ersetzt. Das gesamte Shopping-Center wird umgebaut. Grundsätzlich gibt es hier zwei Möglichkeiten: die Entwicklung eines Discounter-Konzeptes (z. B. FOC etc.) oder die Neuentwicklung eines traditionellen Shopping-Centers.

In Abstimmung mit der Gebäudestruktur ist unabhängig vom Grad der Revitalisierung darauf zu achten, dass die Funktionalität bzw. die Funktionsfähigkeit des gesamten Shopping-Centers wiederhergestellt wird.

zelenen Gewerke optimal koordiniert werden und so die Kosten optimiert werden können.

In der letzten Phase sollen Sicherungsmaßnahmen die durchgeführten Revitalisierungsmaßnahmen langfristig sichern und damit einen dauerhaften Erfolg des „reaktivierten“ Shopping-Centers gewährleisten. Dazu gehören auch alle Möglichkeiten der Marktbeobachtung und der Konzeption vorbeugender Maßnahmen auf der Basis eines Frühwarnsystems.

Investoren sollten darauf achten, keine uniforme, monofunktionale Shopping-Center zu entwickeln und aktuelle Trends aus der Markt- bzw. Konsumentenfor-



Grafik 2: Konzeptansätze für die Revitalisierung von Shopping-Centern

Eine erfolgreiche Revitalisierung eines Shopping-Centers ist daher nur gewährleistet, wenn die gewonnenen Erkenntnisse aus der einzelhandelsbezogenen Marktforschung (Potential- bzw. Wettbewerbsanalyse) in die Erstellung eines spezifischen Nutzungs- und Flächenkonzeptes münden und dieses Konzept durch einen ständigen Abstimmungsprozess von allen Parteien akzeptiert und umgesetzt wird.

Anschließend wird als vierte Phase eine Due Diligence durchgeführt, die zunächst die Rahmenbedingungen in rechtlicher und finanzieller Hinsicht überprüft: Lassen sich die Revitalisierungsmaßnahmen rechtlich durchsetzen? In Kombination mit den Ergebnissen dieser Untersuchungen fließen die Ergebnisse der Standortanalyse in eine Entscheidungsvorlage ein.

Kommt es zu einer positiven Entscheidung für das Vorhaben, kann das zuvor erstellte Konzept umgesetzt werden (fünfte Phase). Insbesondere in dieser Phase bekommt das Facility-Management eine große Bedeutung, da hierdurch die ein-

suchung aufgrund von standardisierten Befragungen der Konsumenten in ihr Konzept zu integrieren. Hierdurch wird es möglich, die Verbraucherwünsche zu berücksichtigen und eine Revitalisierung zu vermeiden.

Bei Shopping-Centern mit städtebaulicher Bedeutung muss mit den Städten und Gemeinden so zusammengearbeitet werden, dass der innerstädtische Einzelhandel als auch das zu revitalisierende Shopping-Center möglichst harmonisch miteinander kombiniert werden (Schaffung einer „Win-Win-Situation“).

Die dargelegten Überlegungen zeigen, dass die Revitalisierung eines Shopping-Centers eine umfangreiche Aufgabe ist. Daher bedarf es einer professionellen Projektsteuerung, um innerbetriebliche Konflikte als auch Konflikte zwischen dem Investor und anderen Projektteilnehmern zu minimieren. Checklisten für Teilprozesse als auch die ständige Kommunikation zwischen den jeweiligen Parteien sind unabdingbar.

Aufgrund von langen Entscheidungsprozessen wurde in der Vergangenheit zu

lange über Alternativen für die Verwertung eines Shopping-Centers diskutiert. Als Folge wurde nicht oder zu spät revitalisiert. Daher ist eine zügige und gründliche Vorgehensweise bei Revitalisierungsprojekten notwendig, um Marktentwicklungen für sich nutzen zu können

und das Shopping-Center erfolgreich und dauerhaft „wiederzubeleben“. Dies kann nur durch eine fundierte Marktforschung gewährleistet werden, um eine optimale Anpassung des Shopping-Centers an geänderte Konsumentenbedürfnisse durchzuführen.

Es muss also häufiger als bisher nach Goethes Motto gehandelt werden: „Der Worte sind genug gewechselt, lasst uns endlich Taten sehen!“

Ein Beitrag von
Christoph Ziercke