

Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern

Diplomarbeit

vorgelegt bei

Prof. Dr. Stephan Kippes
Fachhochschule Nürtingen, Standort Geislingen an der Steige

von

Christoph Ziercke

im Studiengang

Immobilienwirtschaft
8. Semester

Matrikel-Nr.:

299940

Semesteranschrift
Klingenweg 13
73312 Geislingen an der Steige

Heimatanschrift
Bredenbekstrasse 30a
22397 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1 Die Revitalisierung als Chance für den dauerhaften Erfolg von Shopping-Centern	1
1. 1 Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland.....	3
1. 2 Der Markt für die Revitalisierung von Shopping-Centern	5
1. 3 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen einer Revitalisierung.....	7
1. 4 Vorgehensweise	8
2 Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern.....	8
2. 1 Das Sechs-Phasen-Modell als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Planung der Revitalisierung.....	8
2. 1. 1 Definition und Beschreibung des Sechs-Phasen-Modells.....	11
2. 1. 2 Detaillierte Darstellung der einzelnen Phasen.....	13
2. 1. 2. 1 Auslöser für eine Revitalisierungsmaßnahme und Ist-Analyse des Shopping-Centers	13
2. 1. 2. 2 Marktforschung als Basis für eine erfolgreiche Marktanpassung.....	17
2. 1. 2. 3 Konzeption für das zu revitalisierende Shopping-Center	32
2. 1. 2. 4 Due Diligence für die Revitalisierungsmaßnahme.....	60
2. 1. 2. 5 Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahme	68
2. 1. 2. 6 Sicherung der Revitalisierungsmaßnahme.....	74
2. 1. 3 Anwendung des Sechs-Phasen-Modells am Beispiel Walzmühle, Ludwigshafen.....	78
3 Anregungen für die Praxis: Schaffung eines Frühwarnsystem zur Vermeidung einer zu späten Revitalisierung	87
4 Fazit.....	89
5 Literatur- und Quellenverzeichnis.....	90
6 Anhang	99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Außengalerie des EKZ Hamburger Strasse

Abbildung 2: Das revitalisierte Luisencenter

Abbildung 3: Das Value-Center Potomac Mills (Woodbridge, VA, USA)

Abbildung 4: Mallverlauf des Ihme-Zentrums

Abbildung 5: Das Parkhaus des Ihme-Zentrums

Abbildung 6: Der Standort der Walzmühle

Abbildung 7: Die isolierte Lage des Ankermieters „Vobis“

Darstellungsverzeichnis

- Darstellung 1: Die rechtzeitige Revitalisierungsmaßnahme innerhalb des Lebenszyklus eines Shopping-Centers
- Darstellung 2: Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Revitalisierungsmaßnahmen
- Darstellung 3: Erfolgreiche Marktanpassung des Shopping-Centers durch das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung (in Anlehnung an BASTIAN, Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, S. 105)
- Darstellung 4: Das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung
- Darstellung 5: Marktsegmentierung durch die Kundenstrukturanalyse
- Darstellung 6: Entstehung eines marktdynamischen Branchenmixes
- Darstellung 7: Konzeptansätze für die Revitalisierung von Shopping-Centern
- Darstellung 8: Elemente einer Due Diligence für die Revitalisierung von Shopping-Centern
- Darstellung 9: Beziehung zwischen dem Grad der Revitalisierung und der Wahrscheinlichkeit einer Baugenehmigung
- Darstellung 10: Facility-Management als integrativer Bestandteil bei der Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahme
- Darstellung 11: Eigener Ansatz für eine Schwachstellenanalyse für die Walzmühle
- Darstellung 12: Das Einzugsgebiet der Walzmühle
- Darstellung 13: Kaufkraftverteilung im Einzugsgebiet der Walzmühle
- Darstellung 14: Wettbewerbssituation am Makrostandort der Walzmühle
- Darstellung 15: Wettbewerbssituation am Mikrostandort der Walzmühle
- Darstellung 16: Das neue Konzept für die Walzmühle
- Darstellung 17: Eigener Ansatz für ein Frühwarnsystem zur Vermeidung einer Revitalisierung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Shopping-Center in Deutschland

Tabelle 2: Branchensynergien in Shopping-Centern

Tabelle 3: Das Warenangebot in Factory-Outlet-Centern in den USA

Tabelle 4: Value-Center in den USA (Stand: Ende 1999)

Tabelle 5: Kennziffern des Einzelhandels in Ludwigshafen und Mannheim

Tabelle 6: Branchenstruktur in Ludwigshafen und Mannheim

1 Die Revitalisierung als Chance für den dauerhaften Erfolg von Shopping-Centern

Im Jahr 1947 veröffentlichte das Urban Land Institute (ULI) in den USA folgende Definition des Shopping-Centers:

„Eine Gruppe von Geschäften, die als Einheit geplant, entwickelt und gemanagt wird. Lage, Zahl und Art der Geschäfte sind abhängig von der Größe des Einzugsgebietes, das es versorgt. Die Zahl der Parkplätze wird durch Typ und Größe des Centers bestimmt.“¹

Diese Definition beinhaltet neben der Struktur des Shopping-Centers auch die optimale Einbindung ins unmittelbare Umfeld, welches von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Shopping-Centers ist.² Insbesondere bei der Planung einer Revitalisierungsmaßnahme³ für ein Shopping-Center ist diese Integration wichtig, da das Produkt „Shopping-Center“ einer dynamischen Marktentwicklung unterliegt:

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 Einzelhandelsrichtungen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für eine Revitalisierung.⁴ Der Bedarf einer ständigen Anpassung an die Bedürfnisse eines geänderten Marktes ist daher offensichtlich.

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

¹S. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 173 (mit einem Zitat von BEYNARD, M.; O'MARA, P.: Shopping Center Handbook, Washington, D. C., 1999, S.5)

²Sie legt den Grundstein eines dauerhaften Erfolges der Maßnahme, da hierdurch die Akzeptanz des Shopping-Centers gegeben ist. Deswegen wird die Definition des ULI für alle folgenden Überlegungen zugrunde gelegt.

³„revitalisieren“ wird mit „wieder kräftigen, wieder funktionsfähig machen“ übersetzt. Daher kann eine Revitalisierung ein Shopping-Centers als eine Maßnahme zur Kräftigung und damit zur „Wiederbelebung“ eines Shopping-Centers betrachtet werden.

⁴Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 13

„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.“⁵

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 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 Shopping-Centers und damit auch einen Einbruch der Wirtschaftlichkeit verhindern zu können. Dies wird durch die Aussage von BUSSAT deutlich unterstrichen:

„Die aktive Instandhaltung ist heute ungleich wichtiger geworden als das reaktive Vorgehen, mit dem heruntergewirtschaftete Gebäude in der Vergangenheit revitalisiert wurden [laufende Modernisierungen sind selbstverständlich ebenfalls zu beachten].“⁶

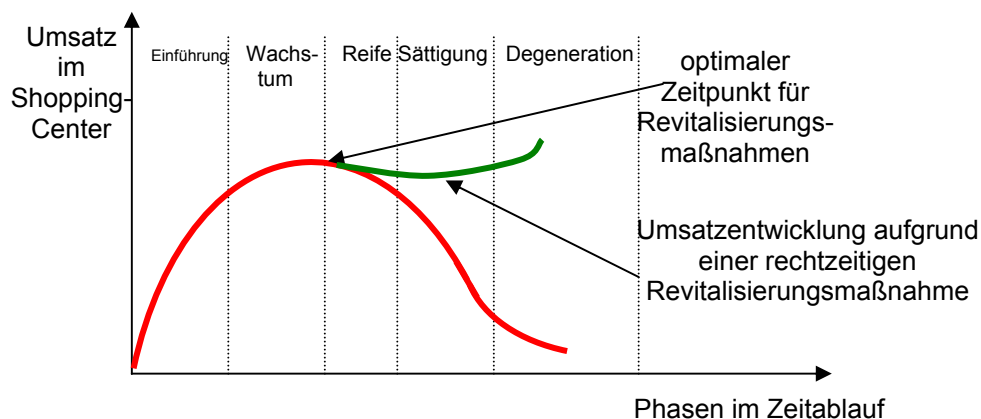
Marktgerechte rechtzeitige Revitalisierungskonzepte können daher den Marktaustritt verhindern und zu einer „Wiederbelebung“ ehemals am Markt etablierter Shopping-Center führen. Sie sind die letzte Chance für einen erfolgreichen Marktwiedereintritt eines Shopping-Centers.⁷

⁵S. dazu WEIS, H. C.: Marketing, 2001, S. 208

⁶S. dazu WESP, R.: Leerstand als Chance, in: Gebäudemanagement, Ausgabe 7-8/2002, S. 15 (mit einem Zitat von BUSSAT, Michael, 2002)

⁷Vgl. dazu GEORG, A.: Demalling muss auch in Deutschland Einzug halten, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 13, S. 11

Grafisch kann dieser Zusammenhang wie folgt dargestellt werden:



Darstellung 1: Die rechtzeitige Revitalisierungsmaßnahme innerhalb des Lebenszyklus eines Shopping-Centers

1. 1 Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland

„Wichtig ist, dass der Kunde sich wohlfühlt, sich allein zurechtfindet und lange verweilt [und entsprechend Umsätze generiert.]“⁸

Shopping-Center haben in Deutschland verschiedene Entwicklungsphasen durchschritten. Diese Entwicklungsphasen werden Generationen genannt.

In der ersten Generation (ca. 1964 – 1973) befanden sich die Shopping-Center auf der „Grünen Wiese“ oder am Stadtrand. Es waren relativ große Objekte, die in einer offenen Bauweise errichtet worden waren. Die Verkehrsanbindung erfolgte nach Möglichkeit durch einen Autobahnanschluss. Die Verkehrsfläche zwischen den einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben war nicht überdacht. Auf einer ebenerdigen Verkaufsebene agierten ausschließlich Kauf- und Warenhäuser als Magnetmieter. Des weiteren waren diese Shopping-Center von einer monofunktionalen Nutzung geprägt, welche durch eine einfache, und aus heutiger Sicht anspruchslose Architektur unterstützt wurde.

Für die zweite Generation (ca. 1973 – 1982) waren überwiegend innerstädtische Standorte kennzeichnend.⁹

⁸S. dazu GEORG, A.: Demalling muss auch in Deutschland Einzug halten, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 13, S. 11

⁹Vgl. dazu FALK, B.: Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 20-21

Die Shopping-Center wurden in geschlossener Bauweise gebaut und verfügten über eine mehrgeschossige Ladenstrasse. Keine Möglichkeit auf Tageslichteinfall sowie kundenunfreundliche Materialien prägten diese. Die Schaufenster waren als Kontrast hell erleuchtet. Die Nutzung war multifunktional. Sie war in eine leicht anspruchsvollere Architektur eingegliedert, als dies in der ersten Generation der Fall war. Gegen Ende der siebziger Jahre wurden neben Kauf- und Warenhäusern vereinzelt SB-Warenhäuser als Magneten eingesetzt.

Die Center der dritten Generation (ca. 1982 – 1992) befinden sich mit ihrer zunehmend anspruchsvollen Architektur fast ausschließlich an innenstädtischen Standorten. Sie präsentieren sich durch Glasüberdachungen für einen umfassenden Tageslichteinfall sowie durch die Verwendung von hellen Materialien bei der Innenraumgestaltung kundenfreundlich. Das Image als auch Corporate Identity bekommen zunehmend Bedeutung. Die Magnetmieter treten in Form von SB-Warenhäusern auf. Fachmärkte treten vereinzelt auf.

In der vierten Generation der Shopping-Center (Anfang der neunziger Jahre bis heute) wurden nach der Maueröffnung viele großflächige Shopping-Center „auf der grünen Wiese“ in den neuen Bundesländern geschaffen.¹⁰ Da dieser Standort mittlerweile gesättigt ist, liegt bei dieser Generation z. Z. ein Trend zur Innenstadt vor.

Ungeachtet der real zurückgehenden Warennachfrage der Konsumenten wächst die Fläche im Einzelhandel. Die Handelsszene geht in pessimistischen Schätzungen von einem Verkaufsflächenboom in den Innenstädten von 20% innerhalb von 10 Jahren aus. Dieser Anstieg ist größtenteils auf die Konversion verschiedener Immobilienarten zurückzuführen und wird neuartige Formen von Shopping-Centern hervorbringen.¹¹

¹⁰Vgl. dazu FALK, B.: Shopping-Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 20-21

¹¹Vgl. dazu BAYS, W. R.: Shoppingcenter – Neumarkt Galerie in Köln: Revitalisierung eines Einzelhandelsquartiers, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 776

Aktuellen Erhebungen (März 2003) des Institutes für Gewerbezentren, Starnberg zufolge, gibt es 455 Shopping-Center in Deutschland, die über eine Verkaufsfläche mit mehr als 8.000 m² verfügen. Im Durchschnitt sind die Center ca. 24.960 m² groß und weisen eine Gesamtfläche von 11,357 Mio. m² auf (Einzelhandel, Dienstleistung, Gastronomie und Freizeit/Entertainment). Dies ist eine leicht sinkende Tendenz.¹²

Bundesland	Anzahl	Geschäftsfläche	Durchschnittsgröße
Baden-Württemberg	32	663.028 m ²	20.720 m ²
Bayern	49	1.193.096 m ²	24.349 m ²
Berlin	42	991.128 m ²	23.598 m ²
Brandenburg	32	942.963 m ²	29.468 m ²
Bremen	7	168.499 m ²	24.071 m ²
Hamburg	23	446.168 m ²	19.399 m ²
Hessen	24	632.032 m ²	26.335 m ²
Mecklenburg-Vorpommern	21	484.594 m ²	23.076 m ²
Niedersachsen	29	623.429 m ²	21.498 m ²
Nordrhein-Westfalen	76	1.911.766 m ²	25.155 m ²
Rheinland-Pfalz	10	250.717 m ²	25.072 m ²
Saarland	3	93.757 m ²	31.252 m ²
Sachsen	46	1.349.721 m ²	29.342 m ²
Sachsen-Anhalt	31	843.247 m ²	27.202 m ²
Schleswig-Holstein	12	401.008 m ²	33.417 m ²
Thüringen	18	361.935 m ²	20.108 m ²
Gesamtfläche	455	11.357.088 m²	24.961 m²

Quelle: Institut für Gewerbezentren, Starnberg, März 2003

Tabelle 1: Shopping-Center in Deutschland

1. 2 Der Markt für die Revitalisierung von Shopping-Centern in Deutschland

Im Zeitraum von ca. 1960 – 1989 herrschte in der Bundesrepublik Deutschland eine konstant hohe Nachfrage nach Immobilien aller Arten. Durch ihre starke Stellung am Markt konnten Anbieter, Bauträger und Investoren z. T. auch ökonomisch oder strukturell minderwertige Objekte an schlechten Standorten an den Markt abgeben. Der Handel als auch die Nutzer waren gezwungen, das Angebot am Markt anzunehmen.¹³

¹²Vgl. dazu die Imagebroschüre des Institutes für Gewerbezentren, März 2003: <http://www.shoppingcenters.de/pdf/shopCenter.pdf> (Ausdruck vom 19.05.03)

¹³Vgl. dazu HUTH, H. G.: Revitalisierung von Shopping-Centern durch Finanzierung eines geschlossenen Immobilienfonds anhand des Beispiels Gropius-Passagen, Berlin, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 461

Durch diese Ausgangssituation unterliegt der Markt für die Revitalisierung von Shopping-Centern derzeit einem starken Wachstum, da mittlerweile dieser Teilmarkt von der Nachfrage dominiert wird. Folglich werden diese „veralteten“ Center vom Markt nicht mehr „angenommen“. Die Entwicklung wird durch folgende Einflüsse und Faktoren verstärkt:

- veränderte Konsumentenbedürfnisse bei veränderten Bevölkerungs- und Einkommensniveaus sowie Einkommensstrukturen
- architektonische und bauliche Alterung (hoher Instandhaltungsaufwand)
- Fehler bei der Erstplanung (z. B. durch zu sehr auf die einzelnen Nutzer abgestimmte baulichen Gegebenheiten)
- geänderte Konkurrenzsituation
- erhebliche Flächenexpansionen von modernen Shopping-Centern – besonders in den neuen Bundesländern
- Shopping-Center-Entwicklungen im angloamerikanischen Raum entsprachen nicht den Konsumentenansprüchen in Deutschland
- Marktsättigung des Segmentes der Umgestaltung von Bahnhöfen
- Die Implementierung der Entertainmentkomponente in Shopping-Centern konnte größtenteils nicht mit dem erhofften Erfolg am Markt durchgesetzt werden.

Ehemals am Markt etablierte Shopping-Center wurden nicht den Marktbedürfnissen angepasst. Sie weisen hinsichtlich Standort, Funktion, Struktur, Bauausführung sowie Architektur vielschichtige Probleme auf: Architektur und Baumaterialien sind veraltet, gesetzliche Bestimmungen sind verschärft worden und die Konzeption (z. B. Flächenzuschnitte der einzelnen Shops und Angebotsstruktur) der Center ist nicht mehr marktgerecht. In der Beseitigung dieser beispielhaften Defizite liegen die Gründe für die komplizierte Aufgabenstellung der Revitalisierung.

Neben dieser Entwicklung begünstigten Verdrängungseffekte zwischen den gewachsenen Zentren und „der grünen Wiese“ den Markt der Revitalisierung zudem entscheidend. Vor allem die neuen Bundesländer waren hiervon betroffen.

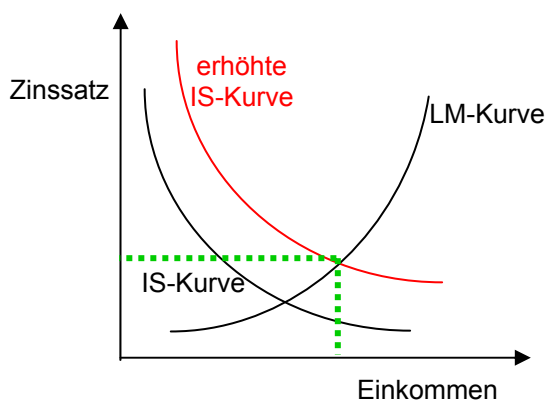
Es entstand eine Überversorgung mit Verkaufsfläche je 1.000 Einwohner auf „der grünen Wiese“ (z. B. Brandenburg: 363,0 m²/1.000 Einwohner, Sachsen-Anhalt: 322,60 m²).¹⁴ Aus diesem Grund muss in den neuen Bundesländern die Handelsfläche zurückgebaut werden. Mit einer entsprechenden Strategie für eine erfolgreiche Revitalisierung kann dies gewährleistet werden.

Aufgrund dieser Ausgangssituation mussten Investoren neue Einzelhandelskonzepte suchen, um das Investitionsobjekt Shopping-Center neu positionieren zu können. Hierdurch sollten neue Marktnischen erschlossen werden. Die Revitalisierung der Center aus der ersten, zweiten und vierten Generation boten ein entsprechendes Marktpotential.¹⁵

Die beschriebene Marktentwicklung zeigt, dass das Produkt Shopping-Center dynamischen Marktdeterminanten ausgesetzt ist. Der Bedarf einer ständigen Anpassung an die Bedürfnisse eines geänderten Marktes ist daher offensichtlich. Daraus ergibt sich zudem die Notwendigkeit für eine Revitalisierung, welche häufig nicht oder nicht rechtzeitig erkannt wurde.

1. 3 Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen einer Revitalisierung

Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind Revitalisierungsmaßnahmen Investitionen. Entsprechend kommt es bei Revitalisierungsmaßnahmen zu einer Erhöhung der Investitionen. Dies kann im volkswirtschaftlichem IS/LM-Modell sehr gut veranschaulicht werden:



Darstellung 2: Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Revitalisierungsmaßnahmen

¹⁴ Vgl. dazu die Imagebroschüre des Institutes für Gewerbezentren, März 2003: <http://www.shoppingcenters.de/pdf/shopCenter.pdf> (Ausdruck vom 19.05.03)

¹⁵ Die Shopping-Center der dritten Generation entsprechen heutigen Konsumentenansforderungen und bedürfen daher keiner bzw. nur in im geringem Maße einer Marktanpassung. Dies beinhaltet beispielsweise eine Aufwertung des Centers durch einen attraktiveren Branchenmix. Bauliche Maßnahmen sind hier jedoch nicht notwendig.

Es wird deutlich, dass eine Revitalisierung über den Multiplikatoreffekt zu einer Erhöhung der Einkommen führt, was tendenziell eine Erhöhung des Zinssatzes zur Folge hat.¹⁶

Die Effekte sind von der Höhe der Revitalisierungsinvestitionen auch in Relation zu den gesamten Bauinvestitionen und den volkswirtschaftlichen Investitionen insgesamt abhängig.

1. 4 Vorgehensweise

Im Folgenden werden zunächst Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern dargestellt. Zur Vereinfachung der Darstellung werden diese durch ein Sechs-Phasen-Modell abgebildet. Innerhalb dieses neuartigen Modells erfolgen wiederholt Praxisbeispiele, um die dargestellten Abläufe der einzelnen Phasen deutlicher darstellen zu können.

Anschließend wird das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung für das Shopping-Center Walzmühle in Ludwigshafen am Rhein angewendet. Zum Abschluss wird ein neuartiges Frühwarnsystem zur Verhinderung der Notwendigkeit von Revitalisierungsmaßnahmen vorgestellt. Es gewährleistet damit eine ständige Marktanpassung des Shopping-Centers.

2 Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern

Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern sollen den Prozess der Revitalisierung unterstützen und durch alle Phasen der Maßnahme begleiten. 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.

2. 1 Ein Sechs-Phasen-Modell als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Planung der Revitalisierung

Ziel der Revitalisierung ist es, die Gesamtattraktivität des Shopping-Centers aus Sicht der Konsumenten, der Investoren und Mieter zu erhöhen. Durch den zuvor beschriebenen ganzheitlichen Ansatz kann ein langfristiger Erfolg durch eine den

¹⁶Vgl. dazu MANKIW, G.: Makroökonomik, 2000, S. 299

jeweiligen Marktbedürfnissen entsprechende Positionierung des Centers am Markt sichergestellt werden.

Um dies zu erreichen, muss zunächst die Motivation von Konsumenten für einen Besuch im Shopping-Center ermittelt werden. Diese Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für eine positiv verlaufende Revitalisierungsmaßnahme, da hierdurch eine entsprechende Kundenorientierung erfolgen kann. Als Konsequenz ergibt sich eine erhöhte Besucherfrequentierung. BASTIAN hat drei hauptsächliche Erfolgsfaktoren erfasst: Versorgung, Convenience, und Erlebnis. Diese werden nachfolgend beschrieben:

Versorgung

- Einkaufsmagnet
- große Geschäfte
- preisgünstige Lebensmittelgeschäfte
- Wahlmöglichkeiten zwischen Geschäften mit ähnlichem Sortiment

Konsumenten können bei einem einmaligen Besuch in einem Shopping-Center ihren gesamten Bedarf an Waren und Dienstleistungen decken. Daher steigt die Attraktivität eines Shopping-Centers – aus der Sicht des Kunden – wenn es in der Lage ist, sämtliche mit einem Einkaufsbesuch verbundenen Versorgungswünsche zu erfüllen.¹⁷

Convenience

- Übersichtliche und praktische Anordnung der Anbieter
- stressfreie Anfahrt
- kostenloses Parken
- ausreichendes Parken
- lange und flexible Öffnungszeiten
- Nähe zum Wohn- und Arbeitsplatz
- Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel

Dieser Begriff hat einen anglo-amerikanischen Ursprung und bedeutet frei übersetzt „Bequemlichkeit“. Im Einzelhandel wird der Bedeutungsinhalt wesentlich weiter gefasst: Es ist eine neue Philosophie für eine neuartige Kundenorientierung (z. B. Convenience-Stores).

Convenience spielt bei Shopping-Centern eine wesentliche Rolle, da die meisten Center im Sinne eines „one-stop-Shopping“ konzipiert worden sind. Folgende Einflüsse haben zu einer Convenienceorientierung geführt:

- steigende Spontanität der Bevölkerung
- subjektiv wahrgenommene Zeitknappheit (trotz deutlich steigendem Freiraum für Freizeitaktivitäten)¹⁸

¹⁷Vgl. dazu BASTIAN, A.: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, 1999, S. 103

¹⁸Vgl. dazu BASTIAN, A.: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, 1999, S. 98 – 99

Convenience

- Fortsetzung -

Daher sind die Verbraucher bestrebt, ihre knappe Zeit durch einen geringen Aufwand bzw. einer geringeren Wegstrecke zu optimieren. Untersuchungen belegen, dass Convenience die Beurteilung der Geschäfte in Shopping-Center durch den Konsumenten stark beeinflusst.¹⁹

Erlebnis

- Einkaufsatmosphäre
- bauliche Gestaltung
- angenehmes Publikum
- Sicherheit
- Sauberkeit

Der Verbraucher erfährt über die reine Versorgung hinaus die Befriedigung weiterer Bedürfnisse (durch den Vorgang des Einkaufens selbst). Des weiteren trägt der Erlebniswert als subjektiv empfundener Zusatznutzen zu einer verbesserten Lebensqualität bei.²⁰

Hierauf aufbauend sorgt das Sechs-Phasen-Modell für eine klare Strukturierung des umfangreichen Revitalisierungsprozesses und leistet daher einen Beitrag zu einer verbesserten Transparenz des gesamten Vorhabens. Da jede Revitalisierung über ihren eigenen Charakter verfügt, soll durch das vorliegende Modell eine systematische Vorgehensweise bei der Revitalisierung von Shopping-Centern ermöglicht werden. Eine Erleichterung des Maßnahmenprozesses wird erwartet.

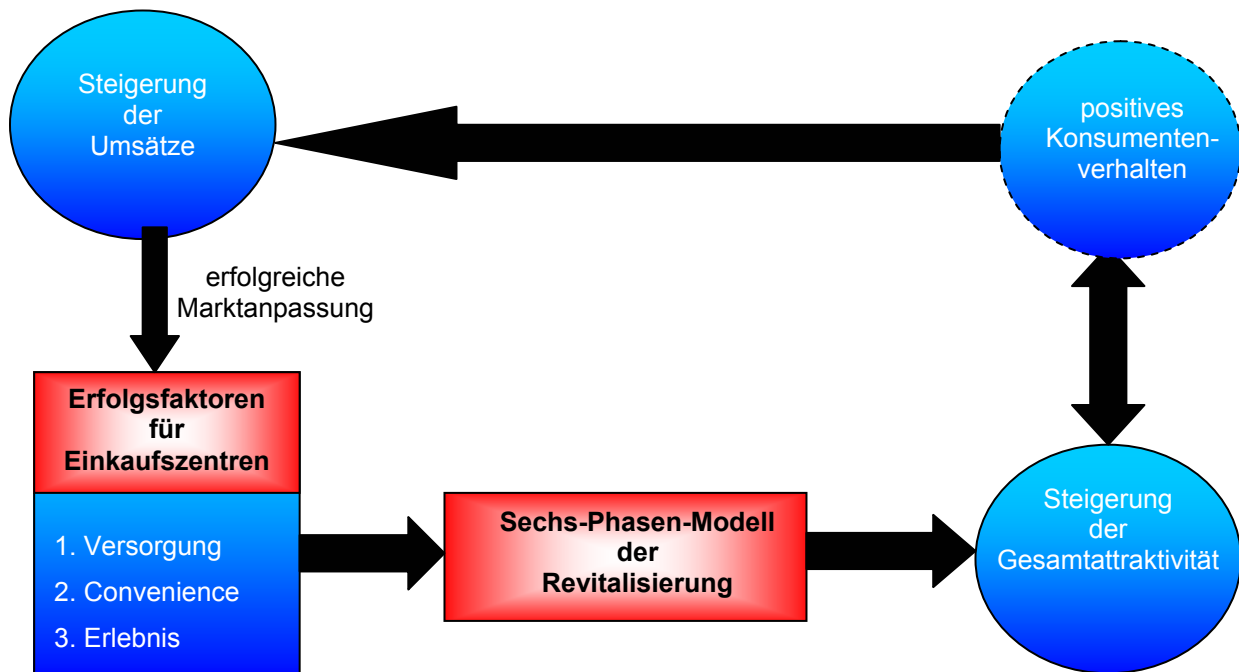
Weiterführend verursacht das Sechs-Phasen-Modell unter Berücksichtigung der beschriebenen Erfolgsfaktoren eine Steigerung der Gesamtattraktivität des Shopping-Centers.

Unabdingbar ist von Anfang an die Einschaltung des Center-Managements, da dieses über Kenntnisse im Center hinsichtlich des Verbraucherverhaltens, dem Mieter-Mix, dem Gebäudezustand, etc. im Shopping-Center verfügt.²¹

¹⁹Vgl. dazu BASTIAN, A.: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, 1999, S. 98 – 99

²⁰Vgl. dazu BASTIAN, A.: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, 1999, S. 101

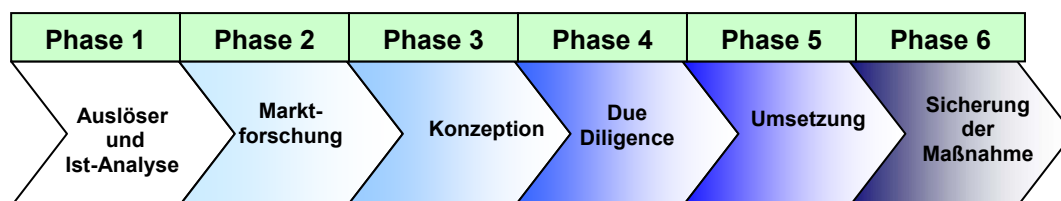
²¹Vgl. dazu KIPPES, S.: Shopping-Center – Bühne des Handels, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 6/2001, S. 69



Darstellung 3: Erfolgreiche Marktanpassung des Shopping-Centers durch das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung (in Anlehnung an BASTIAN, Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren, S. 105)

2. 1. 1 Definition und Beschreibung des Sechs-Phasen-Modells

Das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung kann als ein nutzer- und kundenorientiertes Modell zur Wiederbelebung von Problemimmobilien definiert werden und stellt somit ein Grundgerüst für die einzelnen Phasen der Revitalisierung von Shopping-Centern dar. Die im Nachfolgenden beschriebenen Phasen laufen nacheinander und nicht parallel ab, um eine gründliche und reibungslose Maßnahme gewährleisten zu können:



Darstellung 4: Das Sechs-Phasen-Modell der Revitalisierung

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.²²

²²Vgl. dazu SCHLOTE, A.: Vorgehensmodell für ein Revitalisierungsmodell, in: Andreas SCHLOTE/Marijan-Maximilian LEDERER/Hans-Jürgen LEMKE (Hrsg.): Immobilien SPEZIAL: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 2000, S. 181

Die Rahmenbedingungen für eine Revitalisierung können daher sehr verschieden ausfallen.

Durch das systematisierende Modell des Verfassers wird dieser Aussage jedoch im Sinne eines einheitlichen Handlungskonzeptes für die Durchführung von Revitalisierungsmaßnahmen widersprochen:

In der ersten Phase wird die Notwendigkeit 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.

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 und können die dafür notwendigen Investitionen finanziert werden? 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. Insbesondere in dieser Phase bekommt das Facility-Management eine große Bedeutung, da hierdurch die einzelnen Gewerke optimal koordiniert werden und so die Kosten optimiert werden.

In der letzten Phase sollen Sicherungsmaßnahmen die durchgeführten Revitalisierungsarbeiten 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.

2. 1. 2 Detaillierte Darstellung der einzelnen Phasen

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Phasen des Sechs-Phasen-Modells detailliert beschrieben.

2. 1. 2. 1 Auslöser für eine Revitalisierungsmaßnahme und Ist-Analyse des Shopping-Centers

Die Auslöser für eine notwendige Revitalisierung eines Shopping-Centers können vielfältig sein:

- Hohe Leerstandsrate. Hier sind verschiedene Gründe anzuführen:
 - zu hohe Mieten
 - mangelnde Vermietungsstrategien durch das Center-Management (z. B. Auszug eines Ankermieters, hohe Fluktuationen)
 - schlechte Mieterbetreuung
 - Kaufzurückhaltung der Konsumenten²³

Durch hohen Leerstand kommt es zu einer Absenkung des Niveaus des Sortiments.

- keine Anpassung an veränderte Konsumentenbedürfnisse bzw. Konsumentengewohnheiten
- Umsatzeinbußen und Kündigung oder Insolvenz der Mieter
- es wird eine unangenehme Atmosphäre vermittelt:
 - „bauliche Sünden“
 - ungepflegte Mall
- keine marktgerechten Flächenzuschnitte, was meistens eine kundenunfreundliche Warenpräsentation zur Folge hat.
- schlechte Marketingmaßnahmen
- mangelhafte Beschilderung bzw. Leitsysteme

²³Vgl. dazu HOLL, S.: Revitalisierung von Geschäftsleerständen und Handelsbrachen, in: GMA-InfoDienst, Mai 2002, S. 2

- unzureichende Verkehrsanbindung
- Neuordnung des Immobilien-Portfolios → Zusammenlegen von Standorten, Anpassen einer Standortstrategie infolge geänderter Marktgegebenheiten²⁴
- In vereinzelt Fällen kommt es zu einer Initiative der Städte zur städtebaulichen Neuordnung von Centern, in der beispielsweise Nutzungsänderungen für das entsprechende Quartier vorgesehen sind.

Durch diese möglichen Auslöser – mit Ausnahme der städtebaulichen Neuordnung – sinkt die Attraktivität des Shopping-Centers. Als Konsequenz hieraus geht die Besucherfrequenz i. d. R. deutlich zurück. Hierdurch erleidet das Shopping-Center einen schweren Imageverlust. Folglich werden die wirtschaftlichen Ergebnisse durch Umsatzeinbußen negativ beeinflusst.²⁵

Die Identifizierung des Ist-Zustandes bildet den Grundstein für eine erfolgreiche Revitalisierung:

Ist-Analyse

Die Ist-Analyse muss die spezifische Situation, die Entwicklung der eigenen Situation als auch die des Marktes und die städtebauliche Entwicklung beinhalten. Dabei müssen die folgenden Faktoren in die Analyse einbezogen werden:

Wirtschaftlichkeit

Die abnehmende Wirtschaftlichkeit, die in den meisten Fällen der Auslöser für eine Revitalisierung ist, kann verschieden begründet sein. Folgende Faktoren können die Wirtschaftlichkeit eines Shopping-Centers negativ beeinflussen:

- zu geringe Umsätze durch einen ungünstigen Standort oder einen suboptimalen Mietermix
- zu hohe Mieten und daraus resultierender Leerstand
- zu hohe Instandhaltungskosten
- zu hohe Betriebskosten
- zu hohe Verwaltungskosten

²⁴Vgl. dazu HOLL, S.: Revitalisierung von Geschäftsleerständen und Handelsbrachen, in: GMA-InfoDienst, Mai 2002, S. 2

²⁵Je nachdem, um welchen bzw. welche Auslöser es sich handelt, muss ein entsprechender Konzeptansatz für die Revitalisierung entwickelt werden, der sich auf Ebenen des Centers vollziehen kann.

Eine erste Einschätzung der Wirtschaftlichkeit erfolgt durch eine Mietenschätzung. Sie ermöglicht einen ersten Überblick über die Situation der Umsätze des Shopping-Centers und „offenbart“ erste Handlungsspielräume. Idealerweise sind in der Mietenschätzung folgende Daten dokumentiert:

- Shop-Nr.
- Ebene
- Branche
- Fläche
- Miete in EUR
- Umsatzmiete in Prozent (dies spiegelt den prognostizierten Jahresumsatz als auch die erhobene Umsatzmiete wider)
- Raumleistung/m² in EUR
- Laufzeit des Mietvertrages der jeweiligen Nutzer
- Optionen von Mietverträgen
- Sondervereinbarungen
- Bonität der einzelnen Mieter mit einer Einstufung anhand einer Skala

Diese Daten sind von wesentlicher Bedeutung für die Erfassung, Beurteilung und Analyse der laufenden Mietverhältnisse und damit wichtig für eine Neuvermietung. Im Falle der Fortsetzung der bestehenden Mietverträge sind diese Daten notwendig, um eine Bestandsaufnahme der vermieteten Flächen als Grundlage für weitere Revitalisierungsüberlegungen durchführen zu können. Des weiteren stellen sie eine Verhandlungsbasis für neue Mietkonditionen der laufenden Mietverhältnisse dar. Die Notwendigkeit dieser Analyse kann bei der Neuvermietung an Ankermieter demonstriert werden: Die Berücksichtigung von Ankermieter ist von existenzieller Bedeutung für ein Shopping-Center. Ohne einen Ankermieter gibt es kaum Möglichkeiten, anderweitig ausreichend Anziehungskraft für die Kunden zu erreichen.

Sind die Verhandlungen mit einem Ankermieter abgeschlossen, geht in vielen Fällen eine sehr viel geringere Miete in die Mietenschätzung für diese Flächen ein als zuvor kalkuliert war. „Normale“ Mieter kleinerer Flächen werden nicht von vornherein bereit sein, diese durch höhere Mieten „gegenzufinanzieren“. Ist das Shopping-Center nach der Revitalisierung erfolgreich am Markt positioniert, verläuft die Vermietung der

kleineren Flächen zu einer höheren Miete eher unproblematisch, was im Anschluss an die Vermietung durch die Mietenschätzung dokumentiert wird.

Die Mietenschätzung bildet so die Grundlage für die Verhandlungsstrategie mit den Nutzern und damit für eine marktgerechte Anpassung der Mietverträge (Höhe und Struktur). Dies schließt die Akquisition neuer Mieter ein.

Schwachstellenanalyse

Dieser Analyseschritt hilft, Probleme rechtzeitig zu erkennen: Es wird das vorliegende Konzept untersucht. Mögliche Schwierigkeiten in der Funktionalität und sonstige Defizite werden aufgezeigt. Beispielsweise kann dieses Analyseverfahren einen schlechten Mallverlauf, falschen Branchenmix, falsche Positionen von Eingängen und Rolltreppen (sie steuern entscheidend den Frequenzlauf innerhalb des Shopping-Centers) erfassen. In diesem Zusammenhang sind die brandschutztechnischen Bereiche (z. B. Fluchtwege, Lüftungsanlagen, Übergänge zu den Parkhäusern, etc.) ebenfalls in die Analyse einzubeziehen.

Als Schwachstellen können Teilbereiche einer Ebene oder eine ganze Ebene betroffen sein. Vor diesem Hintergrund wird jede Ebene eines Shopping-Centers konzeptionell im Hinblick auf eine optimale Nutzung und Frequenzführung überprüft. Beispielsweise hat das SEVENS in Düsseldorf Frequentierungsprobleme auf fast allen Ebenen. Um dieser Situation entgegen zu wirken, ist eine Umstrukturierung des Mallverlaufs auf allen Ebenen notwendig.

Mietverträge

Für die Bewertung der Mietverträge sind folgende Elemente zu beachten:

- Laufzeit des Mietverhältnisses
- Fläche des Nutzers
- Mietstruktur der vereinbarten Miete
- Mieterhöhungspotential der vereinbarten Miete
- Art des Nutzers (Branche)
- Bonität des Nutzers
- Nutzeranforderungen²⁶

²⁶Den Nutzeranforderungen kommt eine besondere Bedeutung zu, da diese die Konditionen (Größe, Zuschnitt, Anlieferungszonen, etc.) widerspiegeln, unter denen Mieter bereit sind, in einem Shopping-Center zu bleiben oder es zu verlassen.

Flächenermittlung nach DIN 277

Eine sehr genaue Flächenbestandsaufnahme und Flächenzusammenstellung ist in diesem Stadium der Revitalisierung unbedingt notwendig.²⁷ Mit Hilfe der DIN 277 wird die Berechnung der Handelsflächen vereinheitlicht. Diese Methode der Flächenberechnung ist weit verbreitet und wird generell anerkannt.

Die Nutzungsarten, die in der DIN 277 angegeben sind, ermöglichen eine differenzierte Aufgliederung der Flächen. Die DIN 277 bildet daher die Grundlage für die Berechnung der Handelsflächen eines Shopping-Centers.²⁸

Eine entsprechende Zuordnung und Bewertung der durch die Planer ermittelten Werte wird mittels Kennzahlen – in Form von Flächenangaben – möglich. In diesem Zusammenhang kommt der Bruttogrundfläche (BGF) eine besondere Bedeutung zu. Sie ist entscheidend für die Flächenberechnung und damit auch entscheidend für das Verhältnis zur Nutzfläche, die für die Ermittlung der Mieteinnahmen relevant ist.²⁹

2. 1. 2. 2 Marktforschung als Basis für eine erfolgreiche Marktanpassung

„Der moderne Kunde setzt seine kostbare Zeit nur noch für solche Läden ein, von denen er weiss, dass er dort Freude, Entlastung und Convenience erhält.“³⁰

Durch die Marktforschung kann sich der Investor Kenntnisse über die vorhandene Handelsstruktur als auch über das relevante Konsumentenverhalten am Standort verschaffen. Von Bedeutung sind dabei die regionalen Rahmenbedingungen des Makro- bzw. Mikrostandortes. Diese Standortarten müssen auf der Zeitachse laufend analysiert werden. Man spricht hier von Marktbeobachtung.³¹

²⁷Vgl. dazu DAMROSCH, T./KALUS, D.: Wirtschaftliche Anlässe und Grundlagen der Entscheidung „Neubau oder Revitalisierung“, in: Andreas SCHLOTE/Marijan-Maximilian LEDERER/Hans-Jürgen LEMKE (Hrsg.): Immobilien SPEZIAL: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 2000, S. 21

²⁸Durch die speziellen Anforderungen der Handelsfläche, werden diese auf der Grundlage der „Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für Handelsraum (MF-H)“ berechnet. Sie orientiert sich an der DIN 277.

²⁹Vgl. dazu DAMROSCH, T./KALUS, D.: Wirtschaftliche Anlässe und Grundlagen der Entscheidung „Neubau oder Revitalisierung“, in: Andreas SCHLOTE/Marijan-Maximilian LEDERER/Hans-Jürgen LEMKE (Hrsg.): Immobilien SPEZIAL: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 2000, S. 21

³⁰S. dazu DAMM, H.: SHOPPINGCENTERMANAGEMENT: Das Shoppingcenter muss den Kunden umwerben, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 1-2, S. 15

³¹Vgl. dazu KIPPES, S.: Professionelles Immobilienmarketing, 2001, S. 122 – 123

Diese hat den Zweck, rechtzeitig auf Marktentwicklungen reagieren zu können; eine wichtige Voraussetzung für marktgerechte Revitalisierungen.

Im Bezug auf das zu revitalisierende Shopping-Center sind folgende Faktoren am Mikro- bzw. Makrostandort von Bedeutung:

- Einzelhandelsumsätze
- sozialversicherungspflichtige Beschäftigte
- Flächennutzungen
- Flächenumsatz
- Kaufkraftindizes für die Postleitzahlengebiete im Einzugsgebiet
- Relation Baugenehmigungen und –fertigstellungen
- Ausgabevolumen der privaten Haushalte
- Gewerbean- und –abmeldungen
- Konkurse/Vergleichsverfahren
- Bevölkerungsstand- und entwicklung
- Lebenshaltungs- und Mietenindex
- Leerstandszahlen
- Wettbewerbssituation
- offene Stellen und Arbeitslosenzahlen³²

In Ergänzung zu den genannten Komponenten müssen spezielle Analyseverfahren der Marktforschung für das Segment Einzelhandel angewandt werden, um gesicherte Aussagen über die Marktgegebenheiten geben zu können:

- Standortanalyse (Potential- bzw. Wettbewerbsanalyse)
- Konsumentenforschung

Standort- und Marktanalyse

Zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit des „Relaunches“ ist eine präzise Untersuchung des Standorts und seines Umfeldes mittels einer fundierten Standortanalyse³³ notwendig. Sie umfasst daher das systematische Sammeln,

³²Vgl. dazu KIPPES, S.: Professionelles Immobilienmarketing, 2001, S. 122 – 123

³³Die Standortanalyse wird als „objektive, methodisch aufgebaute, fachlich fundierte Untersuchung der wesentlichen Rahmenbedingungen für eine Immobilieninvestition“ verstanden.
(S. dazu MUNCKE, G.: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 133)

Gewichten und Bewerten von Standortinformationen, die direkt oder indirekt mit dem Shopping-Center zusammenhängen:

- Angebotsstruktur (Ausrichtung der Segmente)
- Preisstrukturen der jeweiligen Anbieter
- Einzelhandelsstruktur (ansässige Branchen)
- Informationen über den Nutzermarkt hinsichtlich Bevölkerungsschichten und der Kaufkraft,
- Immobilienmarkt (Flächenangebot)³⁴

Aufgabe der Standortanalyse ist es, alle derzeitigen Rahmenbedingungen sowie absehbare Entwicklungen im räumlichen Umfeld des zu revitalisierenden Shopping-Centers zu erheben und entsprechend ihrer Bedeutung für das Center zu gewichten.³⁵ Von besonderer Relevanz sind hier bereits bestehende, geplante als auch bereits revitalisierte Shopping-Center, die sich im definierten Einzugsgebiet befinden. In Bezug auf die räumliche Bezugsbasis wird innerhalb der Standortanalyse zwischen Makrostandort sowie dem Mikrostandort unterschieden.

Der Makrostandort stellt das großräumige Verflechtungsgebiet des zu revitalisierenden Shopping-Centers dar (Stadt, Gemeinde, Region).

Es müssen Kenntnisse über folgende Sachverhalte gewonnen werden:

- | | |
|--|--|
| 1. Konkurrenzsituation
(Branchen, Verkaufsflächen) | 5. Infrastruktur (Verkehrswege, Ver- und
Entsorgung, Kommunikationsnetz, etc.) |
| 2. Bevölkerungsstruktur (Einwohnerzahl,
Altersstruktur, Wohnsituation, etc.) | 6. Immobilienmarkt (Immobilienbestände,
Baugenehmigungen, Preisniveau, etc.) |
| 3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
(Kaufkraft, Arbeitsmarkt, etc.) | 7. Aktivitäten der öffentlichen Hand
(Planungsvorhaben, Förderungen, etc.) |
| 4. Gewerbliche Struktur (Industrie,
Handwerk, Dienstleistungssektor,
Handel, etc.) | 8. Übergeordnete gesetzliche
Regelungen (Bau-, Steuerrecht, etc.) ³⁶ |

³⁴Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Standort- und Marktanalysen: Das „Buch mit den sieben Siegeln“ wird geöffnet, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 17, S. 84

³⁵Vgl. dazu MUNCKE, G.: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 133

³⁶Vgl. dazu LERCHENMÜLLER, M.: Kenntnisse für Sachverhalte für die Standortanalyse, in: Eduard MÄNDLE (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, 1997, S. 772

Nachdem die Analyse des Makrostandortes abgeschlossen ist, wird eine Untersuchung für den Mikrostandort durchgeführt. Hier wird der Standort sowie sein unmittelbares Umfeld kleinräumig untersucht. Daher müssen möglichst detaillierte Informationen ermittelt werden über:

1. den Standort (Grundstückslage, -beschaffenheit, etc.)
2. das Standortumfeld (Topographie, Verkehrsinfrastruktur, etc.)
3. die baurechtliche Situation (Raumordnung, Flächennutzungsplan, Bebauungsplan, etc.)
4. die Kostenfaktoren (Bodenpreise, Baukosten, Kosten der Erschließung, Lohnniveau, etc.)
5. die kommunale Situation
6. die Nachfragestruktur (z. B. nach Handelsflächen, Bevölkerungsschichten)
7. die lokale Situation auf dem Immobilienmarkt (Bestand an Konkurrenzimmobilien, Makler, etc.)
8. Umweltaspekte (Altlasten, Umweltverträglichkeit, etc.)
9. psychologische Einflussgrößen (lokale Tradition, Standortimage)³⁷

Durch den besonderen Charakter, den eine Investition im Einzelhandel darstellt, sind besondere Vorgehensweisen hinsichtlich der Bewertung und Einschätzung von Shopping-Centern – insbesondere bei geplanten Revitalisierungsmaßnahmen – erforderlich. Im Folgenden werden die zwei hauptsächlichen Analyseverfahren für die einzelhandelsgenutzte Immobilie vorgestellt.

Die Potentialanalyse

„Auch bereits etablierte Betriebe müssen das Ausmaß ihrer Marktdurchdringung räumlich differenziert erfassen, um ihre Chancen wahrnehmen und Risiken rechtzeitig erkennen zu können.“³⁸

Der Erfolg der Revitalisierungsmaßnahme des Shopping-Centers hängt größtenteils vom Umsatz und den laufenden Kosten ab.

³⁷Vgl. dazu LERCHENMÜLLER, M.: Kenntnisse für Sachverhalte für die Standortanalyse, in: Eduard MÄNDLE (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilienlexikon, 1997, S. 772

³⁸S. dazu HEINRITZ, G.: Methodische Probleme von Einzugsbereichsmessungen, in: Günter HEINRITZ (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen: Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung, 1999, S. 34

Bei der Anmietung einer Fläche im revitalisierten Shopping-Center steht nicht ihre Nutzung, sondern die Erzielung von Umsätzen durch den Kunden im Vordergrund, die damit bei der Erzielung eines positiven Deckungsbeitrages einen Beitrag leisten. Entscheidend ist daher bei geplanten bzw. gegebenen Kosten das Umsatzpotential am Standort bzw. im relevanten geographischen Marktgebiet.³⁹

Daher wird mit Hilfe der Potentialanalyse das Verhalten der Nachfrage, d. h. die Bedingungen des Nutzermarktes, untersucht. Im Detail soll ermittelt werden, wie viel wofür ausgegeben, wo eingekauft wird und welche Entfernungen zurückgelegt werden bzw. inwieweit der Kunde bereit ist, dieses zu tun. Durch die Auswertung der Ergebnisse dieser Fragestellungen kann ein Rückschluss darauf erfolgen, welche Umsätze zu erwarten sind und wie viel Fläche angemietet werden sollte. Dies geschieht in Form der Ermittlung des Umsatzpotentials.

Hierfür muss das Einzugsgebiet zunächst zoniert werden. Mittels dieser Zonierung des Einzugsgebietes kann prognostiziert werden, in welcher räumlichen Entfernung der meiste Umsatz voraussichtlich generiert werden kann. Um ein Einzugsgebiet sinnvoll in mehrere Zonen einteilen zu können, kann wie folgt vorgegangen werden:⁴⁰

1. Definition von Entfernungsradien zum zu revitalisierenden Shopping-Center. Es ist hierbei darauf zu achten, dass jede Raumüberwindung für den Konsumenten mit erheblichen Kosten verbunden ist. Daher wird er abwägen, inwiefern sich ein Besuch im revitalisierten Shopping-Center rentiert.⁴¹
2. Die Verhaltensweisen der Nachfrage werden untersucht. Diese Kaufgewohnheiten müssen innerhalb einer Zone einheitlich sein (z. B. annähernd gleiches Einkaufsverhalten, Besuchshäufigkeit, Kaufkraftbindung, etc.). Dieser Ansatz der Zonierung bezieht sich ausschließlich auf die soziale Schichtung der Gesellschaft im relevanten Einzugsgebiet.⁴²

³⁹S. dazu die mathematisch-statistischen Modellansätze für die Distanz-Absatz-Beziehung herausgegeben von LÖFFLER, G.: Marktgebiet und Einzugsbereich – mathematisch-statistische Modellansätze zu ihrer Abgrenzung, in: Günter HEINRITZ (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen: Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung, 1999, S. 45 – 62, m. w. N.

⁴⁰Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

⁴¹Vgl. dazu SCHÖLER, K.: Das Marktgebiet im Einzelhandel, 1981, S. 1

⁴²Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

Bei der Zonierung von Marktgebieten wird i. d. R. von folgender Aufteilung des Kunden- bzw. Umsatzvolumens ausgegangen:

- 70 – 80 % primärer Einzugsbereich (Zone I = Kernbereich oder sog. „Sockel“)
- 10 – 20 % sekundärer Einzugsbereich (Zone II)
- 5 – 10 % tertiärer Einzugsbereich (Zone III)

Das Einzugsgebiet eines Shopping-Centers einschließlich seiner zonalen Aufteilung ist in den meisten Fällen nicht genau absteckbar. Es kann jedoch unter Würdigung aller relevanter Faktoren ungefähr eingeschätzt und damit eingegrenzt werden. Dies ist bei älteren zu revitalisierenden Centern aufgrund der konkreten Erfahrungen leichter.⁴³ Jedoch ist hierbei zu beachten, dass die Größe des Einzugsgebietes die auf das revitalisierte Shopping-Center lenkbare Kaufkraft entscheidend bestimmt. Wird beispielsweise zu viel Kaufkraft in einem großen Einzugsgebiet gebunden ist eine Genehmigung der Maßnahme gefährdet, da der gesamte Makrostandort des Shopping-Centers hiervon betroffen ist.⁴⁴

Die Definition des Einzugsgebietes bildet die Grundlage für alle weiteren Ergebnisse der Potentialanalyse (z. B. Umsatzchancen, Flächenpotential, etc.). Eine Analyse, die auf Erfahrung, Empirie und statistisch genau recherchierten Daten basiert, ist daher die Voraussetzung für zuverlässige Aussagen.

Nachdem das Einzugsgebiet als auch die einzelnen Marktzonen abgegrenzt worden sind, sowie die dort lebenden Einwohner bzw. die potentiellen Besucher erfasst sind (einschließlich der Einkommens- und Konsumstruktur), kann das einzelhandelsbezogene Markt- oder Kaufkraftvolumen ermittelt werden.⁴⁵

- (1) $\frac{\text{Durchschnittliche einzelhandelsbezogene Pro-Kopf-Ausgaben je Zone}}{\text{Pro-Kopf-Ausgaben je Zone}} \times \text{Einwohnerzahl je Zone} = \text{Marktvolumen je Zone}$

Um eine qualifizierte Aussage über das Marktvolumen im Marktgebiet treffen zu können, muss das Marktvolumen mit der Kaufkraft im Marktgebiet gewichtet werden.

⁴³Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

⁴⁴Vgl. dazu HEINRITZ, G.: Methodische Probleme von Einzugsbereichsbemessungen, in: Günter HEINRITZ (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen: Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung, 1999, S. 33

⁴⁵Vgl. dazu MUNCKE, G.: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 153

- (2) $\frac{\text{Einwohner je Zone oder PLZ-Bereich} \times \text{Kaufkraftkennziffer}}{\text{Einwohner je Zone}} = \text{durchschnittliche Kaufkraft je Zone}$
- (3) Marktvolumen je Zone x durchschnittliche Kaufkraft je Zone = gewichtetes Marktvolumen je Zone

Es findet also mit Hilfe der Kaufkraftkennziffer⁴⁶ eine Gewichtung des Marktvolumens je Zone statt. Die Verteilung des in einer Zone verfügbaren Marktvolumens auf das vorhandene Angebot an Einzelhandelsflächen innerhalb und außerhalb des Marktgebietes hängt von folgenden Faktoren der Einkaufsstandorte ab:

1. der Lage
2. der Fläche
3. der Leistungsfähigkeit

Das Umsatzpotential entspricht der Abschöpfungsquote. Dies ist der Anteil am Marktvolumen, welches das revitalisierte Shopping-Center voraussichtlich für sich vereinnahmen kann. Es repräsentiert dadurch die Marktchancen, die dem Shopping-Center nach der durchgeführten Maßnahme durch die Nachfrage am Markt aufgrund seiner Größe, Konzeption und Anziehungskraft eingeräumt werden.

Die Reaktivierung eines Shopping-Centers mit zusätzlichen bzw. anders strukturierten Verkaufsflächen kann innerhalb eines Marktgebietes verschiedene Auswirkungen haben:

- Durch die Revitalisierungsmaßnahme kann es zu einer Ausdehnung des Einzugsgebietes kommen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Revitalisierungsinvestition.
- Eine Erhöhung des Umsatzvolumens kann eine weitere Auswirkung darstellen. Dies bedeutet eine Anhebung der Kaufkraftbindung innerhalb des Marktgebietes – die Abschöpfungsquote ist dann höher als vorher.⁴⁷

⁴⁶Die Kaufkraftkennziffer ist ein Indexwert, der aus der Steuerstatistik (Lohn- und Einkommensteuer, Sozialtransfers) abgeleitet wird (Basis: Verfügbares Einkommen je Kopf, Durchschnitt BRD = 100). Hierdurch kann das lokale und/oder regionale Einkommensniveau dargestellt und bewertet werden. Mit ihrer Hilfe werden die einzelhandelsrelevanten Ausgabenbeträge an die Einkommensverhältnisse im untersuchten Marktgebiet angepasst.

(S. dazu den gif-Definitionskatalog Arbeitskreis Handel: Ausgesuchte Begriffs- und Lagedefinitionen der Einzelhandels-Analytik: Grundlagen für die Beurteilung von Einzelhandelsprojekten, 2000, S. 6)

⁴⁷Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

- Eine Umverteilung der Umsätze ist eine weitere mögliche Auswirkung. Bereits bestehende Einzelhandelsbetriebe sind von dieser Entwicklung negativ betroffen. Das Gesamtmarktvolumen ist begrenzt, da die verfügbare kaufkräftige Nachfrage der Konsumenten als „Umsatzbringer“ begrenzt ist.⁴⁸

Aufgrund der dargestellten Auswirkungen ist es besonders wichtig, die Verträglichkeit des Revitalisierungsprojektes am Standort bzw. im Einzugsbereich zu prüfen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Genehmigung des Vorhabens. Eine Verträglichkeit der Revitalisierungsmaßnahme kann wie folgt errechnet werden:

- Berechnung der voraussichtlichen Kaufkraftbindung des revitalisierten Shopping-Centers
- Ableitung der Größe der Verkaufsfläche und Schätzung des evtl. Umsatzrückganges für andere Einzelhandelsanbieter.

Aufgrund von Erfahrungswerten im Einzelhandel wird es also ermöglicht, empirisch erhobene Abschöpfungsquoten, Kaufkraftströme als auch nachweisbare Umsätze in bestehenden Objekten oder Stadtzentren zu bestätigen und entsprechend zu untermauern.⁴⁹

Im Umkehrschluss zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung, inwiefern die Verkaufsfläche des Shopping-Centers und ihre Struktur marktgerecht sind. Diesem Analyseverfahren kommt bei der Revitalisierung von Shopping-Centern eine besondere Bedeutung zu:

Eine Fehleinschätzung der Determinanten wird eine entscheidende negative Auswirkung auf den Erfolg der Revitalisierungsmaßnahme des Shopping-Centers haben. Der Erfolg eines Shopping-Centers hängt zum größten Teil vom Umsatz und den laufenden Kosten ab.

In diesem Stadium der Revitalisierung können die Entscheidungsträger bereits eine erste Einschätzung über einen möglichen Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme abgeben bzw. vorentscheiden, ob eine Revitalisierung möglich ist bzw. ob sie nach

⁴⁸Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

⁴⁹Vgl. dazu MEYER, C.: Umsatzprognosen geben Planungssicherheit, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 9, S. 6

einer bestimmten Strategie rentabel ist. Dieser Sachverhalt ist insbesondere für die spätere Neukonzeption des Shopping-Centers wichtig.

Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen bestimmen ebenfalls entscheidend das Nachfrageverhalten der Konsumenten im relevanten Einzugsgebiet des zu revitalisierenden Shopping-Centers.⁵⁰ Sie werden entscheidend durch folgende Determinanten geprägt:

- Altersstruktur der Bevölkerung im relevanten Einzugsgebiet
Durch diese Altersstrukturen können entsprechende Segmente im Shopping-Center und beispielsweise spezielle Serviceeinrichtungen im Shopping-Center entwickelt werden.
- Ausgabevolumen der privaten Haushalte
- Pendlerverhalten
- Arbeitslosenquote
- Zahl der Beschäftigten

Die Wettbewerbsanalyse

Während die Potentialanalyse das Nachfrageverhalten vorrangig untersucht, beschäftigt sich die Wettbewerbsanalyse als weiteres Analyseverfahren in erster Linie mit der Angebotsseite.

Mit Hilfe dieses weiteren Analyseverfahrens soll das vorhandene als auch geplante Verkaufsflächenangebot im relevanten Untersuchungszeitraum bzw. -gebiet eingeschätzt werden. Hierbei werden die Flächen in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht erfasst und bewertet. Auf diese Weise erhält man Hinweise auf das Warenangebot, insbesondere auf Konkurrenzprodukte, Preise und Preisstrukturen. Dies trägt dazu bei, die jeweilige Konkurrenzbeziehung zum Projektstandort auszuloten.

Angebotslücken bzw.- schwächen können erkannt werden, so dass Schlussfolgerungen für einen marktgerechten Branchenmix möglich werden.⁵¹

⁵⁰S. dazu die detaillierte und umfassende Darstellung herausgegeben von BARTELS, D.: Wirtschafts- und Sozialgeographie, in: Willi ALBERS (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, 1988, S. 44 – 55. m. w. N.

⁵¹Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Mundraub – Oder gibt es noch ein Stück vom Kuchen?, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 26, S. 15

Darüber hinaus müssen Gespräche mit den zuständigen kommunalen Planungs- und Genehmigungsbehörden als auch mit lokalen Experten geführt werden.

In Ergänzung hierzu müssen Presseberichte ausgewertet werden, um Erkenntnisse über im Bau oder in der Planung befindliche Einzelhandelsimmobilien zu erlangen. Hierbei kommt es darauf an, den jeweiligen Planungsstand bzw. Baufortschritt der Projekte festzustellen. Von großer Bedeutung sind Informationen über den Bauherrn bzw. über den Entwickler, um die Wettbewerbssituation genauer einzuschätzen und abzuschätzen zu können.

Vorteile hinsichtlich Lage, Konzeption als auch temporäre Unterschiede in der Entwicklung im Bereich des Shopping-Centers können entscheidende Auswirkungen auf die Vermietungschancen und folglich auf die zu erwartende Kundenakzeptanz des zu revitalisierenden Shopping-Centers haben.⁵²

„Ein Shopping-Center muss als Bühne angesehen werden. Eine Bühne, die immer wieder auf neue Art und Weise kundengerecht dekoriert und präsentiert wird, so dass die dort angesiedelten Handelsunternehmen eine optimale Verkaufssituation vorfinden.“⁵³

Ein erfolgreicher Wiedereinstieg in den Markt durch das revitalisierte Shopping-Center wird umso mehr erschwert, je mehr namhafte und leistungsstarke Betreiber sich bereits am Standort angesiedelt haben bzw. in absehbarer Zeit ansiedeln werden. Dies bezieht sich jedoch nicht nur auf den „eigenen Standort“, sondern auch auf Konkurrenzstandorte, denn hierdurch können ggf. Marktnischen entdeckt werden.

Es besteht jedoch grundsätzlich die Gefahr, dass der Markt bereits weitgehend gesättigt ist. Dies hat Auswirkungen auf den Konzeptansatz für die Revitalisierung des Shopping-Centers.

Alle einzelhandelsgenutzten Immobilien können aufgrund ihrer Standorte und Nutzungsstrukturen Auswirkungen auf das Revitalisierungsprojekt haben. Aufgrund

⁵²Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Mundraub – Oder gibt es noch ein Stück vom Kuchen?, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 26, S. 15

⁵³S. dazu KIPPES, S.: Shopping-Center – Bühne des Handels, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 6/2001, S. 69

dieses Sachverhaltes muss eine Analyse des zu revitalisierenden Shopping-Centers über die Ermittlung der notwendigen Flächen im Einzugsgebiet hinausgehen.

Die spezifischen Lage-, Konzept- und Zeitfaktoren müssen gleichberechtigt in die Analyse einfließen. Des weiteren ist es wichtig, zu beobachten, mit welcher Professionalität konkurrierende Investoren am Markt tätig sind, da hierdurch ein Rückschluss auf die zu „erobernden“ Marktanteile im relevanten Marktgebiet gezogen werden kann.

Kommt es im Einzugsgebiet zu einer oder mehreren größeren Investitionen, die die Kaufkraftströme wesentlich beeinflussen, muss die Ausrichtung des Shopping-Centers aufgrund der Wettbewerbsanalyse hinsichtlich der geplanten Verkaufsflächen und der Nutzung erneut grundsätzlich überdacht werden: Um am Markt bestehen zu können, muss u. U. ein erhöhtes Flächenvolumen mit einer differenzierten Nutzung zugrunde gelegt werden, um sich aufgrund der neuen Konkurrenzsituation behaupten zu können. Die Möglichkeiten einer Erhöhung des Flächenvolumens sind in Shopping-Centern jedoch begrenzt. Daher muss nach Marktnischen hinsichtlich der Nutzung gesucht werden.⁵⁴ Insoweit muss sich die Wettbewerbsanalyse an die geänderten Marktverhältnissen anpassen und verfügt daher stets über dynamische Aspekte.

In Ergänzung zu den vorgestellten Analyseverfahren muss im Rahmen einer zeitnahen, einzelhandelsbezogenen Marktforschung eine Konsumentenforschung⁵⁵ durchgeführt werden. Dieser kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie das Verhalten der Nachfrage erfasst. Daher ist dieser Bereich der zeitnahen Marktforschung wichtig.

Mit Hilfe von amtlichen Statistiken können bestimmte Merkmale von Konsumenten (Wohnorte, Haushaltstrukturen, Nettoeinkommen) in einem relevanten Einzugsgebiet relativ einfach ermittelt werden.⁵⁶

⁵⁴Vgl. dazu WALTER, M./MUNCKE, G./SCHWARTE, M.: Mundraub – Oder gibt es noch ein Stück vom Kuchen?, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 26, S. 15

⁵⁵S. dazu die umfassende Darstellung herausgegeben von MÜLLER-HAGEDORN, Der Handel, 1998, S. 283, m. w. N.

⁵⁶MEYER, C.: Mit Marktforschung den Erfolg planen, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 8, S. 8

Die tatsächlichen Konsumentenentscheidungen sind jedoch sehr schwer zu ermitteln, da es häufig Unterschiede im jeweiligen Kaufvorhaben und der tatsächlichen Kaufentscheidung gibt. Daneben gibt es unterschiedliches Kaufverhalten verschiedener Käufergruppen. Es ist schwer, Konsumententypen zu klassifizieren und die eben beschriebene Abweichung zu berücksichtigen.

Ein zunehmend großer Anteil der tatsächlichen Konsumentenentscheidungen entfällt auf die Spontankäufe, die „beim Bummeln“ entstehen. Generell ist zudem festzuhalten, dass derzeit in Deutschland (Anfang 2003) eine Kaufzurückhaltung bzw. ein Kaufkraftrückgang zu verzeichnen ist und daher die Discountanbieter zunehmend gefragt sind. Aus diesem Grund ist darauf zu achten, dass ein Branchenmix gleichgewichtig hinsichtlich der Preissegmente gestaltet wird, so dass möglichst alle mit unterschiedlicher Kaufkraft ausgestattete bzw. sich unterschiedlich verhaltende Kundengruppen angesprochen werden können.

Es gibt verschiedene Methoden, um das Verhalten des Konsumenten zu erfassen. Der Kundenstrukturanalyse kommt hier die größte Bedeutung zu, da diese die Art der Nachfrager des Nachfragepotentials im relevanten Einzugsgebiet ermittelt.

Kundenstrukturanalyse

„Die Kundenstrukturanalyse beinhaltet die Gewinnung und Analyse sozioökonomischer und psychologischer Informationen über die Kunden eines Handelsunternehmens.“⁵⁷

Auf dieser Basis ist es möglich, eine Marktsegmentierung vorzunehmen:



Darstellung 5: Marktsegmentierung durch die Kundenstrukturanalyse

⁵⁷S. dazu THEIS, H. J.: Handels-Marketing, 1999, S. 347

Im Allgemeinen lassen sich folgende Kundentypen klassifizieren:

Stammkunden	Diese Kundengruppe kauft regelmäßig in einem bestimmten Geschäft ein. Bei der Wahl der Einkaufsstätte hat dieses Geschäft immer den Vorrang gegenüber anderen Alternativen.
Gelegenheitskunden	Kunden, die gelegentlich in einem Geschäft einkaufen. Das Geschäft erfüllt hinsichtlich grundsätzlicher Kriterien die Konsumentenansforderungen hinsichtlich Angebot, Preis, etc..⁵⁸ Dieser Kundentyp wird daher wesentlich durch die Anzahl der Alternativen, die er für seine Kaufentscheidung in die engere Auswahl einbezieht, beeinflusst. In der Verhaltenstheorie wird dieser Prozess als „evoked set“ definiert. Meistens handelt es sich um eine sehr viel geringere Anzahl der Alternativen, als tatsächlich zur Verfügung stehen.⁵⁹
Laufkunden/Besucher („Sehkunden“)	Gelegentliche Einkäufe des Kunden in einem bestimmten Geschäft. Die Geschäftswahl erfolgt eher unkoordiniert.

Um eine realistische Einschätzung über den sozioökonomischen Hintergrund des Kunden abgeben zu können, müssen folgende Daten erhoben werden:

- Einwohnerzahl
- Wohnort/Wohngegend
- Geschlecht
- Alter
- Familienstand/Einkommen
- Beruf
- Ausbildung
- Religion
- Haushaltsgröße⁶⁰

⁵⁸Vgl. dazu THEIS, H. J.: Handels-Marketing, 1999, S. 347

⁵⁹Vgl. dazu MÜLLER-HAGEDORN, L.: Der Handel, 1998, S. 331 – 332

⁶⁰Vgl. dazu THEIS, H. J.: Handels-Marketing, 1999, S. 347

Am Anfang des Analyseverfahrens steht die Ermittlung der Einwohnerzahl.⁶¹ Hierdurch werden Informationen über das Einzugsgebiet erhoben, welche u. a. einen gezielten Werbemittleinsatz ermöglicht.

Werden die vorgenannten, erfassten sozioökonomischen Daten zugrunde gelegt, können Marketinginstrumente gezielter eingesetzt werden. Jedoch bleibt diese Methode unzureichend, da es keine genauen Hinweise über die verhaltensrelevanten Unterschiede zwischen den Konsumenten gibt. Daher muss die Struktur der psychologischen Ebene der Konsumenten hinterfragt werden. Dieses wird durch folgende Determinanten bestimmt:

- Einstellungen bzw. Images
Die Grundeinstellung gegenüber dem Shopping-Center bzw. dessen Image hat eine wesentliche Bedeutung für dessen Akzeptanz. Hierdurch wird das Verhalten gegenüber dem Shopping-Center entscheidend positiv bzw. negativ beeinflusst.
- Lebensgewohnheiten
Freizeitgestaltung, Vereinsmitgliedschaft, Hobbys, soziales Umfeld, etc. haben einen wichtigen Einfluss auf das Einkaufsverhalten.
- Einkaufsgewohnheiten
Einkaufstage, Einkaufshäufigkeit etc. sind ein wichtiges Kriterium für die innerliche Bindung des Kunden an das Shopping-Center. Aus der Sicht der Investoren sind diese Einkaufsgewohnheiten wesentliche Bestandteile für die Planung einer Werbestrategie zur Wiedereröffnung des revitalisierten Shopping-Centers.⁶²
- Das soziale Umfeld prägt ebenfalls die Kaufentscheidung.

⁶¹Hier kann aufgrund der bereits durchgeführten Potentialanalyse auf vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden. Es entsteht ein wichtiger Zeitgewinn.

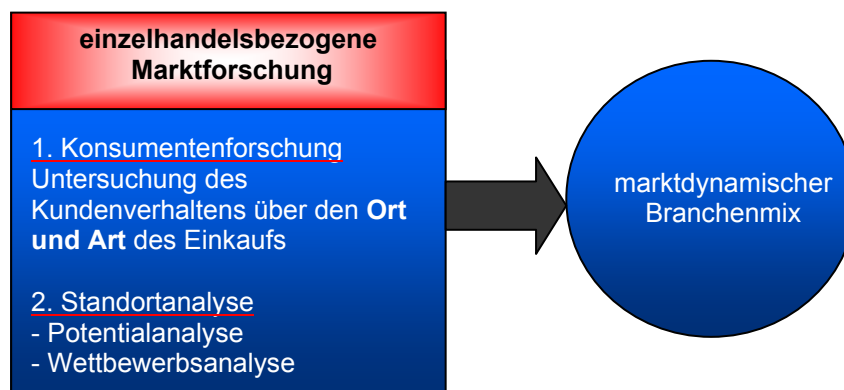
⁶²Vgl. dazu THEIS, H. J.: Handels-Marketing, 1999, S. 347 – 348

Ergänzend zur Kundenstrukturanalyse muss eine Analyse des Einkaufsstättenwahlverhaltens (Imageanalyse)⁶³ der Konsumenten sowie eine Bekanntheitsgradanalyse für das zu revitalisierende Shopping-Center durchgeführt werden. Eine kontinuierliche Messung als auch das Ausmaß der Veränderung des Bekanntheitsgrades für das Shopping-Center ist eine zwingende Notwendigkeit für ein aktives Center-Management.

Die Umsetzung dieses Analyseverfahrens als Grundlage für die Revitalisierungsüberlegungen sollte im Idealfall auf einer repräsentativen Grundlage basieren. Die sog. Conjoint-Measurement-Methode bietet sich in diesem Falle an: Mit dem Konzept des Conjoint-Measurement wird versucht, Präferenzen von Merkmalen (z. B. Parkmöglichkeiten) und Merkmalsausprägungen (z. B. Anzahl der Parkplätze) zu erheben. Durch diese Vorgehensweise soll eine Messung dahingehend erfolgen, welchen Beitrag einzelne Teilqualitäten jeweils zur Gesamtbewertung einer Kaufentscheidung beitragen. Durch diesen Sachverhalt wird neben den einzelnen Präferenzabstufungen berücksichtigt, auf was zu Gunsten wessen Verzicht geübt wird (im Sinne von „an Stelle von“: z. B. sollte eine schlechte Parkplatzsituation durch eine verbesserte ersetzt werden).⁶⁴

Die zuvor beschriebenen Analysen bilden das Fundament für eine marktgerechte Neukonzeption des Shopping-Centers. Sie umschreiben das Umfeld, in dem sich das revitalisierte Shopping-Center befindet bzw. befinden wird.

Es wird daher deutlich, dass die einzelhandelsbezogene Marktforschung entscheidend für die Gestaltung eines marktgerechten Branchenmixes ist, welcher sich im Zeitablauf ändern kann.



Darstellung 6: Entstehung eines marktdynamischen Branchenmixes

⁶³Diese zeigt auf, welche Betriebsform des Einzelhandels von den Konsumenten bevorzugt für die Realisierung eines Kaufes aufgesucht wird. S. hierzu die aktuelle und umfassende Darstellung herausgegeben von KOTLER, P./BLIEMEL, F.: Marketing-Management, 2001, S. 888 ff., m. w. N.

⁶⁴Vgl. dazu BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P.: Marktforschung, 2001, S. 280

2. 1. 2. 3 Konzeption für das zu revitalisierende Shopping-Center

„Attraktive Einkaufsgalerien mit ansprechender Architektur und der richtigen Mischung aus Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistungen wirken nach unseren Erfahrungen immer als positive Impulsgeber für die Innenstädte. Sie erhöhen die Anziehungskraft und tragen dazu bei, verloren gegangene Kaufkraft zurück zu gewinnen.“⁶⁵

Dies verdeutlicht die besondere Bedeutung, welche der Konzeption eines Shopping-Centers zukommt. Wird dieses richtig konzipiert bzw. revitalisiert, kann es zu einer wesentlichen Verbesserung des innerstädtischen Raumes kommen.

Für multifunktionale Standorte kann durch die richtige Konzeption verloren gegangenes Kaufkraftabschöpfungspotential zurückerobert werden: Verursacht durch einen Wandel im Konsumentenverhalten wie auch der Tatsache, dass das Handelsvolumen einen schwächeren Zuwachs verzeichnet als der private Konsum, kommt es zu neuen Konzeptansätzen, die die Funktionen Entertainment, Tourismus, Kultur und Gesundheitsbewusstsein wieder in Shopping-Center integriert. Lifestyle-Konzepte, die sich an eine bestimmte Zielgruppe richten, verwenden aufwendige Ladenpräsentationen. Sie tragen dadurch dazu bei, den Konsumenten serviceorientiert und fachkundig zu verwöhnen. Folglich kommt es zu einem aktiven und attraktiven Beitrag zur Freizeitgestaltung.⁶⁶

Konzeptansätze

Durch einen gestiegenen Wettbewerb als auch besondere rechtliche Rahmenbedingungen bei der Revitalisierung von Shopping-Centern müssen kreative und damit neue Lösungswege für das Vorhaben der Revitalisierung geschaffen werden.⁶⁷

Dies macht eine enge Zusammenarbeit zwischen Handelsexperten, dem Architekten und dem Projektentwickler unabdingbar: Die besten Analyseverfahren sind wertlos, wenn die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team nicht funktioniert.

⁶⁵S. dazu KRAFT, H.: Pro + Kontra Einkaufszentren: Rettung für die Cities?, in: German Council Report, Ausgabe 08/1999, S. 8

⁶⁶Vgl. dazu BAYS, W. R.: Shoppingcenter – Neumarkt Galerie in Köln: Revitalisierung eines Einzelhandelsquartiers, in Karl-Werner SCHULTE und Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 777

⁶⁷Vgl. dazu o. V.: Politische Restriktionen erschweren die Standortfindung, in: Lebensmittelzeitung, 2001, Nr. 39, S. 66

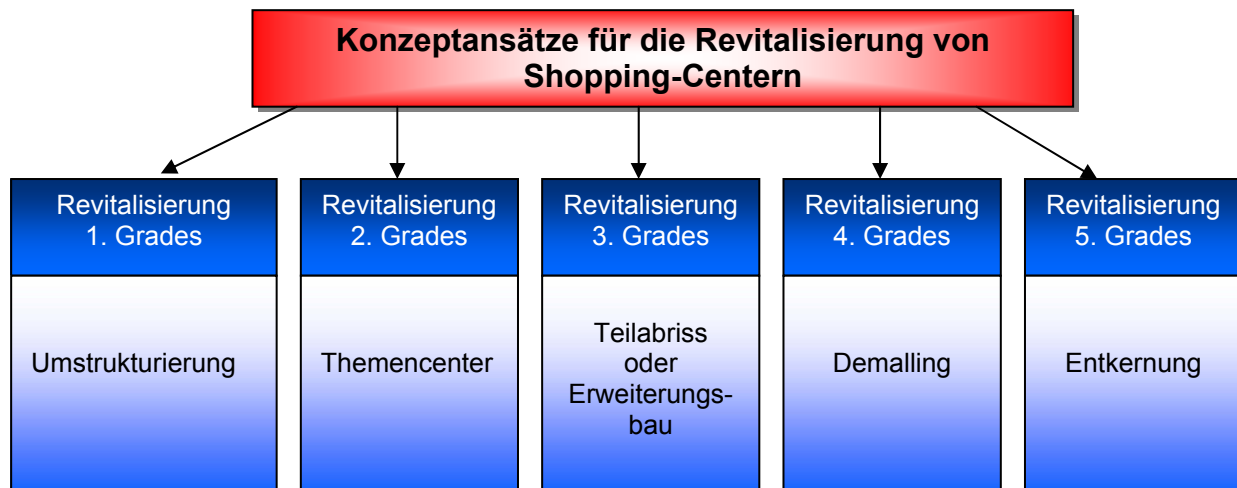
Nur so kann die beste Lösung für eine erfolgreiche Revitalisierung des Shopping-Centers gewährleistet werden. Architekten und Handelsexperten müssen sich in konzeptionellen Ansätzen ergänzen. In den meisten Fällen kommt es zu Konflikten, da die jeweiligen Parteien der Funktionalität des Shopping-Centers und den anderen Faktoren jeweils eine unterschiedliche Bedeutung beimessen. Einerseits werden die Konzeptansätze vom Architekten beurteilt, aber im Gegenzug untermauern die Handelsexperten (Einzelhandelsexperten, Vermietungsspezialisten, erfahrene Center-Manager, etc.) ihre Ansätze durch das Aufzeigen aktueller wirtschaftlicher Aspekte, wie z. B. Konsumentenverhalten oder Vermarktungschancen des Konzeptes.⁶⁸

Eine erfolgreiche Revitalisierung eines Shopping-Centers ist nur gewährleistet, wenn die gewonnenen Erkenntnisse aus der 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.

Aufgrund der Grundlage der vergangenen Überlegungen und der Ergebnisse der Analysen stehen die Zielvorstellungen für das zu revitalisierende Shopping-Center fest. Es erfolgt nun dahingehend eine Überprüfung, wie umfangreich die Revitalisierungsmaßnahme ausfallen muss, damit sie langfristig Erfolg hat und das Überleben des Centers sichergestellt ist.

Der Grad der Revitalisierung beschreibt den Umfang der Revitalisierungsmaßnahme. Wichtige Determinanten (z. B. des 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.

⁶⁸Vgl. dazu MEYER, C.: Retailprojekte brauchen eine „Story“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12



Darstellung 7: Konzeptansätze für die Revitalisierung von Shopping-Centern

- 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 themenbezogenem Sortiment ausgestattet.
- Teilabriss oder Erweiterung (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 Gastronomieangebot 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.

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

Im Nachfolgenden werden diese speziellen Ansätze für die Revitalisierung von Shopping-Centern vorgestellt:

Umstrukturierung (Revitalisierung 1. Grades)

Diese Strategie der Revitalisierung bietet sich an, wenn die Funktionalität des Shopping-Centers z. B. durch einen schlechten Mallverlauf gestört ist. Es wird ein bestehendes Konzept überprüft und entsprechende Schwachstellen aufgedeckt. Als Ergebnis wird das bestehende Konzept ergänzt und optimiert.

In einem ersten Optimierungsschritt könnten beispielsweise folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Mall durchgeführt werden:

- Erneuerung des Bodenbelages (Austausch von alten Fliesen- oder sogar Linoleumböden gegen Granitböden)
- Vergrößerung der Schaufenster – es sollten bis zur Decke hochgezogene Glasfronten entstehen
- Verbesserung des Beschilderungssystems⁶⁹
- Verbesserung der Beleuchtung

Unabhängig von solchen ersten Maßnahmen zur Wiederbelebung des Shopping-Centers müssen folgende Bereiche des zu revitalisierenden Centers untersucht werden:

Mallführung

Verwinkelte Gänge und unübersichtliche Beschilderung der Mall können Auslöser für eine Revitalisierungsnotwendigkeit sein. Es ist zu prüfen, inwiefern der Mallverlauf so optimiert werden kann, dass ein reibungsloser Frequenzfluss der Kundschaft gewährleistet sein kann. Dies betrifft insbesondere die Verbindung

⁶⁹Vgl. dazu KIPPES, S.: Mieter-Fluktuation – Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 8/2001, S. 66

zwischen den vertikalen Kernen (wie beispielsweise Rolltreppen) und dem Haupteingang. Denn nur, wenn sich der Kunde leicht zurechtfindet, fühlt er sich wohl und verweilt dadurch länger, was i. d. R. zu erhöhten Umsätzen führt. Eine Glasüberdachung der Mall zur Vermittlung einer freundlichen Atmosphäre kann sich ebenfalls positiv auf die Attraktivität des zu revitalisierenden Shopping-Centers auswirken.

Flächenzuschnitte

Zeitgemäße und bedürfnisorientierte Flächenzuschnitte für die Nutzer sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermietung von Handelsflächen. Dies betrifft natürlich auch Shopping-Center, die revitalisiert werden. Wenn sich ein Mietinteressent für eine Fläche im Shopping-Center interessiert, der Flächenzuschnitt ihm aber nicht zusagt, wird er diese Fläche nicht mieten. Es kommt zum Leerstand. Daher ist es wichtig, darauf zu achten, dass die jeweiligen Branchen den richtigen Shops zugeteilt werden – denn ein Textilanbieter hat andere Anforderungen als ein Geschäft für Unterhaltungselektronik. Daher ist die Nutzerorientierung hinsichtlich des Flächenzuschnitts unbedingt notwendig.⁷⁰

Der optimale Ladenzuschnitt ist nach Erfahrungen vieler Center-Manager durch ein vollkommenes Rechteck gegeben, weil es sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Breite und Tiefe auszeichnet. Dieses Verhältnis ist branchenabhängig und kann daher unterschiedlich ausfallen. Hierdurch wird eine optimale Warenpräsentation des Mieters gewährleistet, wodurch die Attraktivität des gesamten revitalisierten Shopping-Centers gesteigert wird.⁷¹

Branchenmix

Die Attraktivität eines Shopping-Centers wird größtenteils durch sein Angebot bestimmt. In älteren, nicht revitalisierten Shopping-Centern ist meistens die Zusammensetzung des Angebots unattraktiv. Dies äußert sich meistens durch eine geringe Produktauswahl, einer schlechten Darstellung oder durch ein zu niedriges Qualitätsniveau der Sortimente. Als Folge kommt es zu einer starken Minderung der Besucherfrequenz. Daher spielen zeitgemäße Angebote sowie eine bedarfsgerechte

⁷⁰Damit erfolgt eine innere und äußere Marktanpassung für das zu revitalisierende Shopping-Center. Die innere Anpassung erfolgt durch nutzerorientierte Flächenzuschnitte als auch durch einen kundenorientierten Branchenmix. Eine neue Fassade oder eine neue Eingangssituation sorgen beispielsweise für die äußere Marktanpassung des zu revitalisierenden Shopping-Centers.

⁷¹Vgl. dazu MEYER, C.: Optimale Mietverträge durch nutzerfreundliche Planung, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 11, S. 7

Angebotstiefe –und breite eine wichtige Rolle bei der Planung und Umsetzung eines „neuen“ Branchenmixes. Durch eine entsprechende Zusammensetzung und Gruppierung soll es zu Synergien zwischen den einzelnen Geschäften kommen. Hier spielt die fundierte Konsumentenforschung wieder eine wesentliche Rolle. Normalerweise kommt es zu Synergien zwischen folgenden Branchen:

Branche 1	Branche 2	Grund
Lebensmittel-Vollsortimentler	Trockendiscouter	Ergänzung der Sortimente: Markenprodukte plus preisorientierte Standardprodukte
kleines SB-Warenhaus	Trockendiscouter Textildiscouter/-Fachmarkt Schuhdiscouter/-Fachmarkt Dienstleister (Friseur, Bank, etc.)	- Ergänzung der Sortimente, wenn das SB-Warenhaus nicht selbst ein umfassendes Non-Food-Angebot anbieten will - Discouter und Fachmärkte profitieren von großem Einzugsgebiet des SB-Warenhauses
Mono-Markenstores	Mono-Markenstores	- Ergänzung der Sortimente, da es zu keinen Überschneidungen bei den Markenprodukten kommt.
Warenhaus Textilkaufhaus	z. B.: Mono-Markenstores Schuhläden Accessoires	- Branche 2 profitiert von der Magnetwirkung des Warenhauses/Textilkaufhauses.
Damenoberbekleidung, Wäsche, Parfümerie, Schmuck	Herren-Accessoires, Unterhaltungselektronik	- das Komplementärangebot für „den gelangweilten Herrn“
Damenoberbekleidung, Wäsche, Parfümerie, Schmuck usw.	Damenoberbekleidung, Wäsche, Parfümerie, Schmuck usw.	- Ergänzung der relativ kleinen Sortimente je Shop zu einer „Kompetenzmeile“

Tabelle 2: Branchensynergien in Shopping-Centern

Als zentraler Punkt für den Branchenmix im zu revitalisierenden Shopping-Center ist festzuhalten, dass schlechte Ladenstandorte möglichst zu eliminieren sind. Dies kann beispielsweise durch die spezifische Anordnung und Gestaltung der vertikalen Verkehrsflächen⁷² erfolgen.⁷³

Der neu gestaltete Branchenmix unterliegt einer dynamischen Entwicklung, dies bedeutet er orientiert sich an den Bedürfnissen der sich geänderten Nachfrage (u. a. aufgrund veränderter Konsumentengewohnheiten).⁷⁴

⁷²Hierunter sind beispielsweise Fahrtreppen u. ä. zu verstehen.

⁷³Vgl. dazu o. V.: Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern: Marktpositionen erobern, sichern und ausbauen, in: GMA: Informationen und Meinungen zu Marktforschung und Stadtentwicklung, Ausgabe August 2001, S. 5

⁷⁴Durch eine kontinuierliche Kundenbefragung kann der Branchenmix zeitnah an die Bedürfnisse der Konsumenten angepasst werden.

Im Jahr 2001 wurden in Centern beispielsweise vermehrt Nischenanbieter z. B. Label-Shops wie Esprit, Camel in den Branchenmix aufgenommen. Des weiteren werden ausländische Konzepte, wie GAP oder ZARA in den Branchenmix eingegliedert.⁷⁵

Ankermieter

Der Verlust als auch die Unattraktivität der Ankermieter ist in vielen Fällen der Auslöser für eine Revitalisierung. Die bestehende Zugkraft von Ankermietern ist wichtig.

Deswegen sollte es nach Möglichkeit zu einer Neuvermietung an einen neuen Ankermieter kommen, der für neue positive Impulse im Center sorgen kann. Innerhalb der Verhandlungen mit dem Ankermieter ist es von fundamentaler Bedeutung, nicht zu viele Zugeständnisse zu machen. Dies ist jedoch in Relation zur aktuellen Marktlage zu beurteilen.

Beispielsweise kann es zu negativen Auswirkungen für das Shopping-Center geben, wenn der Ankermieter einen separaten Eingang für seine Fläche fordert. Die Funktion des Ankermieters liegt jedoch gerade darin, einen entsprechenden Frequenzstrom in die Mall selbst zu erzeugen. Durch einen separaten Eingang wird diese Funktion erheblich beeinträchtigt, da die Kunden nicht gezwungen sind, die anderen Läden passieren zu müssen, wenn sie den Ankermieter besuchen wollen. Durch besondere Mietkonditionen kann dieser „Verlust für den Ankermieter“ kompensiert werden.⁷⁶

Wird durch die erfolgreiche Bindung eines Ankermieters die Rendite nachhaltig erhöht, sollte der Center-Manager dem Investor Revitalisierungsmaßnahmen 1. Grades nahe legen.⁷⁷

Das EKZ Hamburger Strasse in Hamburg stellt ein Beispiel für eine Revitalisierung 1. Grades dar. Bereits 1998 bzw. 1999 fanden hier Umbaumaßnahmen statt. Es entstand eine verglaste Fassade als auch ein neuer Fußboden.

⁷⁵Vgl. dazu KIPPES, S.: Mieter-Fluktuation: Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 8/2001, S. 67

⁷⁶Vgl. dazu MEYER, C.: Centervermietung: ein Puzzlespiel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 17, S. 10

⁷⁷Vgl. dazu KIPPES, S.: Mieter-Fluktuation: Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 8/2001, S. 67

Um das Center bereits von Weitem erkennen zu können, wurde eine Rotunde am nördlichen Ende des EKZ Hamburger Strasse erbaut. Die Branchen im EKZ Hamburger Strasse wurden gebündelt, so dass es zu Synergien zwischen einzelnen Segmenten kommen konnte.

Diese Maßnahmen reichten jedoch nicht aus, um den erwünschten Erfolg zu erlangen. Der wesentliche Grund hierfür liegt in der Außendarstellung des Centers. Das Gebäude – in den 70er Jahren erbaut – entspricht nicht mehr den Konsumentenbedürfnissen.



Abbildung 1: Die Außengalerie des EKZ Hamburger Strasse

Daher sollte das Gebäude umfangreich umgebaut werden, so dass die innen liegende Mall des EKZ Hamburger Strasse besser für den Konsumenten sichtbar wird. Des weiteren müssen die Shop-Flächen direkt an die Fassade herangezogen werden.⁷⁸ Hierdurch vergrößert sich entscheidend die Verkaufsfläche, was meistens mit erhöhten Umsätzen korrespondiert. Eine Glasfassade am

gesamten Center würde eine erhöhte Kundenfreundlichkeit zu signalisieren. Mit einer neuen hellen Decken- bzw. Fußbodenbelag ausgestattet, würde die Außengalerie wesentlich attraktiver wirken.

Eine weitere Möglichkeit liegt in der „großen Lösung“: Die Außengalerie wird mit neuer Verkaufsfläche überbaut. Die bisherigen Verkaufsflächen vergrößern sich hiermit und bekommen einen Zugang von der innen liegenden Mall. Hierdurch entstehen weitere Verkaufsflächen, die sich auf der ehemaligen Verkaufsfläche vom KARSTADT Einrichtungshaus befinden. In diesem Bereich des EKZ Hamburger Strasse sind Nutzungen mit einer starken Zugkraft notwendig, um eine gleichmäßige Frequentierung im Center gewährleisten zu können. Dies ist durch den aktuellen Branchenmix im Center gegeben: hochwertige Bistro-Angebote als auch ein Anbieter für Unterhaltungselektronik und Textilanbieter sorgen für eine verbesserte Attraktivität des Centers.⁷⁹

⁷⁸Zur Zeit befindet sich das Gebäude nach Aussage des Hamburger Amtes für Denkmalschutz vom 24.01.03 nicht unter Denkmalschutz. Dieser wird jedoch in Erwägung gezogen. Ein Eingriff in die Gebäudestruktur sollte daher möglichst zeitnah erfolgen.

⁷⁹Eigene Besichtigung des EKZ Hamburger Strasse vom 07.03.03

Diese Maßnahmen sind für das EKZ Hamburger Strasse unbedingt notwendig, da es sich einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt sieht. Das Einzugsgebiet des Alstertal Einkaufszentrum (AEZ) von der ECE im Hamburger Norden reicht aufgrund des attraktiven Angebots im Center bis an die Außenalster heran. Daher fahren viele Konsumenten nicht ins EKZ Hamburger Strasse, sondern i. d. R. ins AEZ. Außerdem befindet sich das EKZ Hamburger Strasse in der Nähe der Hamburger Innenstadt. Insbesondere in diesem Spannungsfeld gilt es, sich durch besondere Komponenten von der Konkurrenz abzuheben.

Themencenter (Revitalisierung 2. Grades)

Diese Form der Revitalisierung bietet sich an, wenn eine bestimmte Branche das Angebot des Shopping-Centers bereits bestimmt (meistens ist dies der Textilbereich) oder eine entsprechende Umfrage die Revitalisierung 2. Grades sinnvoll erscheinen lässt.



Abbildung 2: Das revitalisierte Luisencenter.
Quelle: German Council Report, 2. Ausgabe 2001, S. 66

Es werden bestimmte Branchen auf einer Ebene oder über mehrere zusammengefasst. Das Luisencenter in Darmstadt hat diese Entwicklung erfahren:

In den siebziger Jahren entstanden, vermittelte das Luisencenter eine unfreundliche, dunkle Atmosphäre. Verwinkelte Gänge und dunkle Böden

imitierten Altstadtgassen, was dem damaligen Zeitgeschmack entsprach.

Der Mallverlauf wurde begradigt, und dadurch eine klare Struktur geschaffen. Durch eine erhöhte Konzentration der einzelnen Branchen auf den jeweiligen Ebenen wird das Center übersichtlicher gestaltet. Hiermit ist eine stärkere Kundenorientierung verbunden. Durch zurückhaltendes Design und natürliche Materialien rücken die Geschäfte in den Mittelpunkt. Ergänzend zu diesen Maßnahmen sorgen helle warme Farben, Buchenholz und Glas für eine angenehme Atmosphäre, die zum Verweilen einlädt.⁸⁰

⁸⁰Vgl. dazu HAMMERSON GmbH: Lifting fürs Luisencenter, in: German Council Report, 2. Ausgabe 2001, S. 76 – 77

Teil des Konzeptes für das neue Luisencenter in Darmstadt ist auch eine Neugestaltung der Außenfassade. Die im Jahre 1997 verwendeten braunen Scheiben wurden durch transparentes Glas ersetzt. Durch diesen Austausch wird die ehemals massive Front aufgelockert und durch eine entsprechende Beleuchtung erhellt. Der Eingangsbereich wird durch einen größeren Haupteingang gelöst.

Bereits zu Beginn der Umbaumaßnahmen waren 80 % der Flächen wieder bzw. weitervermietet. Ein Großteil der Mieter ist im Luisencenter geblieben – die großen Flächen wurden hingegen durch neue Anbieter belegt. Die Lebensmittelkomponente wird im neuen Luisencenter im Untergeschoss durch Supermärkte, Fachgeschäfte und Fast-Food-Anbieter konzentriert. Das Angebot wird durch verschiedene Dienstleister und einen zentralen Servicebereich (Babycenter, Toiletten, Telefon, Fax, etc.) ergänzt.

Der schwedische Textilanbieter Lindex sorgt als neuer Ankermieter im Erdgeschoss für einen verstärkten Anziehungspunkt für die Kunden. Young Fashion und Lifestyle dominieren im Obergeschoss. Hier wurden Ruhezonen einbezogen, in denen die Kunden in Sitzecken verweilen und sich an einem Trinkbrunnen erfrischen können. Das Kongresszentrum, welches sich bislang im zweiten Obergeschoss befand, wurde in eine Handelsfläche umgewandelt. Hier ist der Modeanbieter Hennes & Mauritz eingezogen.

Besonders hervorzuheben ist die ausgeprägte Berücksichtigung des Bereiches Convenience:

- Babycenter mit Wickelraum
- Toilette (mit erhobenen Buchstaben an den Türen, die von Blinden leicht zu ertasten sind)
- Stillecke und Flaschenwärmer
- „sprechende“ Fahrstühle, die mit waagerecht angebrachten großen Knöpfen ausgestattet sind
- automatische Türen im gesamten Luisencenter
- Ruheplätze
- kontrastreiche Beschriftungen⁸¹

⁸¹Vgl. dazu HAMMERSON GmbH: Lifting fürs Luisencenter, in: German Council Report, 2. Ausgabe 2001, S. 76 – 77

Das beschriebene Konzept für das neue Luisencenter macht deutlich, dass dieses über einen großen Textilanteil verfügt. Diese Branche hat sich in der Vergangenheit in vielen Centern als attraktiv erwiesen und ist daher in den meisten Fällen ein Garant für den Erfolg. Jedoch bleibt darauf zu achten, dass der Textilanteil im Luisencenter nicht weiter steigt, damit eine entsprechende Angebotskompetenz gegeben ist und die Kunden nicht nur ins Center gehen, um Bekleidung zu kaufen.

Teilabriss und/oder Erweiterung (Revitalisierung 3. Grades)

Im Gegensatz zur Revitalisierung 1. Grades (Umstrukturierung) kommt es hier zu einem teilweisen Rückbau bzw. Erweiterung der Gesamtfläche des Shopping-Centers.

Bei steigenden Umsätzen und Flächenpotentialen bietet es sich an, das Shopping-Center zu erweitern. Diese Lösung ist dann sinnvoll, wenn die vorhergehenden Untersuchungen ergeben haben, dass der Mikrostandort eine Expansion der Verkaufsfläche verkraften kann. Wird das Center erweitert, stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung:

Gastronomiebereich

Häufig wird ein größerer Gastronomiebereich geschaffen, und zwar vorzugsweise in Form eines Marktrestaurants, da dieses bereits erfolgreich in Shopping-Centern integriert worden ist (z. B. Karstadt in Freiburg⁸²).

Wellness

Eine weitere Möglichkeit liegt in der Schaffung eines größeren Wellnessbereiches. Hiermit wird ein seit etwa zwei Jahren existierender Trend aufgenommen. In einer Zeit, in der zunehmend auf das persönliche Wohlbefinden geachtet wird, ist diese Komponente in modernen Shopping-Centern nicht mehr wegzudenken. Der Hintergrund für diese Entwicklung ist ein weit verbreitetes Unbehagen angesichts einer stressbelasteten und hierdurch als entfremdet empfundenen Lebenssituation.⁸³

Das Verständnis von „Wellness“ ist subjektiv geprägt und führt daher zu unterschiedlichen Ergebnissen. Hierbei stellen Frauen einen wesentlich größeren Anteil an den Wellness-Kunden als Männer.

⁸³Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 160

⁸⁴Vgl. dazu o. V.: Ein Herz für betagte Einkaufszentren, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 8, S. 19

Die Zeitschrift „Brigitte“ hat sieben Wellnesstypen von Frauen definiert:

- Die ökologisch-orientierte Anspruchsvolle
- Die genügsame Konservative
- Die körperbewusste Aktive
- Die kalorienbewusste Genießerin
- Die oberflächliche Outfit-orientierte
- Der zufriedene Modemuffel
- Die traditionsbewusste Schonkaffee-Konsumentin⁸⁴

Um einen möglichst großen Kundinnenkreis zu binden, sollte der geplante Wellness-Bereich möglichst alle aufgelisteten Wellnesstypen enthalten. Zur Komplettierung des Wellnessangebotes im erweiterten Bereich des Shopping-Centers müssen die Wellnessbedürfnisse von Männern ebenfalls berücksichtigt werden.

Des weiteren gelten Musikklänge, die dem Wohlbefinden dienen, als neuer Trend. Musikproduktionen, die auf das Bedürfnis nach Stressabbau, Regeneration und innerer Harmonie zugeschnitten sind, sind bereits Kassenschlager. Hierdurch wird nicht nur eine Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten erreicht, sondern es werden auch entsprechende Umsätze generiert.⁸⁵

Werden diese Erfolgsfaktoren beachtet, sind alle Voraussetzungen geschaffen, um eine entsprechend positive Entwicklung des Shopping-Centers aufgrund eines ausgewogenen Wellness-Angebotes sicherstellen zu können.

Besteht hingegen keine Möglichkeit, bestimmte Bereiche des Shopping-Centers zu reaktivieren, sollte dieser Teil abgerissen werden und das verbleibende Shopping-Center entscheidend aufgewertet werden.⁸⁶

Ein Beispiel für eine Revitalisierung 3. Grades stellt das Märkische Zentrum in Berlin dar. Es wurde 1969 eröffnet und gehört damit zur ersten Generation der Shopping-Center. Es stellt den zentralen Anlaufpunkt im Märkischen Viertel, eine in den Siebzigern errichteten Großsiedlung, dar.

⁸⁴S. dazu die detaillierte Darstellung in der Kommunikationsanalyse 2000 „frauen und wellness“ der Zeitschrift BRIGITTE, S. 25 ff.

⁸⁵Vgl. dazu o. V.: Klänge zum Wohlfühlen erfreuen Verbraucher und Handel, in: Nonfood-Trends, 1. Ausgabe 2002, S. 30

⁸⁶Dies betrifft den Großteil der Shopping-Center in den neuen Bundesländern.

Als größtes Shopping-Center im Norden Berlins kommt dem Märkischen Zentrum die Rolle eines Stadtteilzentrums zu. Im Laufe der Zeit wurde es weiter entwickelt: Die Architektur von offenen und geschlossenen Passagen, die ganzjährig genutzt werden können, ist das Ergebnis dieser vielfältigen Entwicklung.⁸⁷

Die Hammerson GmbH kaufte das Shopping-Center im Jahre 1996, um es in ein modernes Center für den gesamten Norden Berlins umzuwandeln. Es wurden etwa 36 Mio. EUR in die jetzigen Erweiterungs- und Umbaumaßnahmen investiert. Das Märkische Zentrum vergrößerte sich somit um ca. 10.500 m² auf eine Verkaufsfläche von ca. 50.000 m². Die Erweiterung stellt ein Neubau dar, welcher vom Textileinzelhandel dominiert wird (das Modehaus Wöhr hat 4.000 m² angemietet). Des weiteren fungieren die Bekleidungskette Chicco (1.300 m²) und ein Schuhanbieter (600 m²) als Magneten. Der Textilbereich wurde ausgebaut, um aus dem Nahversorgungszentrum ein Shopping-Center zu machen. Diese Umbau- und Erweiterungsmaßnahmen wurden mit einem erhöhten Service-Angebot kombiniert, so dass die Verweildauer der Konsumenten erhöht werden konnte.⁸⁸

Dieses neue Konzept für das Märkische Zentrum ist sehr erfolgreich. Aus Sicht des Center-Managements zeigt sich dieser Erfolg vorwiegend in der Steigerung der Kundenfrequenz um 40 %, d. h. von 20.000 – 25.000 auf 35.000 Besucher pro Tag. Hierbei kommen 30 % der neuen Konsumenten aus dem erweiterten Einzugsgebiet, was einen vergleichsweise hohen Anteil darstellt. Die Kunden verweilen mehr als eine Stunde im Märkischen Zentrum, 50 % von ihnen geben durchschnittlich mehr als 25 EUR aus. Des weiteren ist das Center von einem sehr geringem Leerstand geprägt.⁸⁹

Demalling (Revitalisierung 4. Grades)

Die Revitalisierung 4. Grades, Demalling, ist ein Trend aus den USA. Unter Demalling versteht man „das Umwandeln eines geschlossenen/überdachten Einkaufszentrums in ein geöffnetes/unüberdachtes Einkaufszentrum, in dem Läden direkte Eingänge zur Strasse haben“⁹⁰. Außerdem beinhaltet Demalling andere Nutzungsarten wie beispielsweise Büros oder Wohnungen.

⁸⁷Vgl. dazu o. V.: Ein Herz für betagte Einkaufszentren, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 8, S. 19

⁸⁸Vgl. dazu HAMMERSON GmbH: Shopping-Center für alle Jahreszeiten, in: German Council Report, Ausgabe 2/2001, S. 75 – 76

⁸⁹Schreiben des Center-Managements des Märkischen-Zentrums vom 18.02.03

⁹⁰S. dazu <http://www.wordspy.com/words/demall.asp>, Ausdruck vom 20.05.03 (mit einer Übersetzung von ZIERCKE, M., JonesLangLaSalle, London)

Diese Strategie führt zu einem konsequenten Rückbau von Verkaufsflächen. Als Resultat findet eine Marktbereinigung statt, was durch folgende Einflüsse ausgelöst werden kann:

- Reduzierung des Nachfragepotentials durch eine deutliche Marktsättigung
- wettbewerbsstarke Konkurrenten engen den Markt ein
- Befindet sich das Center auf der „Grünen Wiese“, wird sich die Wiederbelebung der Innenstädte zum Nachteil der Center auf der „Grünen Wiese“ auswirken.

Ein besonderes Merkmal des Demalling ist das bauliche Öffnen des Centers, so dass die Geschäfte im Erdgeschoss von außen, also unmittelbar von der Strasse zugänglich sind. Es entsteht ein Strip-Center.

Die vorhandene Verkaufsfläche wird nicht vollständig zurückgebaut, sondern anderen Nutzungen zugeführt (beispielsweise Food Courts in Verbindung mit Büros, Wohnungen, etc.). Dies betrifft i. d. R. schlecht frequentierte Bereiche des Shopping-Centers.⁹¹

Die Demalling-Entwicklung hat im N.J.-Center in New Jersey in den USA Anwendung gefunden.⁹²

Liegt an dem Standort eine Überversorgung von Handelsflächen vor, sollte diese Strategie der Revitalisierung greifen.

Entkernung (Revitalisierung 5. Grades)

Die Revitalisierung 5. Grades, die Entkernung des bestehenden Shopping-Centers, stellt die Beteiligten vor eine besondere Herausforderung:

In Abhängigkeit von dem Zustand der Gebäudesubstanz wird die Gebäudestruktur des Revitalisierungsobjektes sukzessive aufgelöst und einer neuen Nutzung zugeführt. Das verbleibende Stützenraster bildet die Grundlage für die Neugestaltung des Shopping-Centers. Es handelt sich hier um einen ganzheitlichen Ansatz zur Reaktivierung des Shopping-Centers.

⁹¹Vgl. dazu GEORG, A.: Demalling muss auch in Deutschland Einzug halten, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 13, S. 11

⁹²S. dazu die detaillierte Darstellung HAZEL, Debra: New tactic to revive ailing N. J. Center: demalling unter <http://www.icsc.org/srch/sct/current/sct1200/03b.html>, Zugriff: 05.02.03

Eine Entkernung kommt als letzter Ausweg in Frage, wenn das vorliegende Shopping-Center nicht wieder belebt werden kann und der Einkaufsstandort erhalten bleiben soll. Folgende Alternativen der Revitalisierung des 5. Grades haben sich bewährt:

Discounter

Diese Vertriebsform tritt in Deutschland vermehrt auf. Sie zielt in erster Linie auf die wirtschaftliche Situation der Konsumenten ab, deren verfügbare Mittel knapp sind. Die Discounter sind mittlerweile branchenübergreifend in den Centern vertreten. Folgende Erfolgskriterien sind für die positive Entwicklung am Markt verantwortlich:

- sehr gute Reaktionen auf die Verbraucherwünsche
- strategisches Sortiment
- gute Qualität
- 20 – 30 % niedrigeres Preisniveau als im regulärem Einzelhandel
- hohe Effektivität beim Arbeitseinsatz durch ein zentralisiertes Liefersystem
- routinierte und standardisierte Arbeitsabläufe
- knappe Lager
- hoher Umschlag
- hohe Rendite

Durch die interne Effizienz erreichen die Discounter derzeit ein kontinuierliches Wachstum. Ein strenges Kostenmanagement in den Bereichen Einkauf, Logistik/Operation, Marketing und Verkauf ist die Grundlage für ihre Preisführerschaft.⁹³

Des weiteren ist eine solche Lösung vorteilhaft, wenn das bestehende Einzugsgebiet stabilisiert und erweitert werden soll. Wenn das Einzugsgebiet mit einer geringen Kaufkraft ausgestattet ist, bietet sich diese Variante ebenfalls an.

Discounter verfügen über ein erhöhtes Nachfragepotential. Folglich wird bei Discountern mehr umgesetzt. Die vergleichsweise geringen Mieten pro Quadratmeter, die aus den großen Mietflächen resultieren, können zumindest teilweise durch höhere Anteile an den Umsätzen (Anhebung der Umsatzmiete) kompensiert werden.

⁹³Vgl. dazu EGGERT, U.: Der Handel im 21. Jahrhundert, BBE-Unternehmensberatung GmbH Köln, 2000, S. 12 – 13

Im Folgenden werden die häufigsten Erscheinungsformen der Discounter, die im Rahmen einer Revitalisierung von Shopping-Centern auftreten können, detailliert dargestellt:

Factory-Outlet-Center

Diese Vertriebsform im Einzelhandel kann wie folgt definiert werden:

„Das Factory Outlet Center (...) ist eine Zusammenfassung (Center) einer Mehrzahl von Ladengeschäften (Outlet stores), in denen die Hersteller als Ladenbetreiber – losgelöst von der Fabrikationsstätte – ihre Waren direkt an den Endverbraucher verkaufen.“⁹⁴

Die Anbieter sind daher häufig Markenhersteller, die ihren Direktverkauf unter einem Dach durchführen. Es ist keine besondere Verkaufsform im Sinne der Baunutzungsverordnung.⁹⁵

Aus planrechtlicher Sicht handelt es sich beim Factory-Outlet-Center um großflächigen Einzelhandel (§ 22 Abs. 3 Satz 1 Ziff. 2 BauNVO), denn es wird argumentiert, dass in einem Factory-Outlet-Center Waren an den Endverbraucher veräußert werden. Des weiteren verfügt das Factory-Outlet-Center über bestimmte Spezifika, die eine Einordnung als Einkaufszentrum im Sinne § 11 Abs. 3 Satz 1 Ziff. 1 nicht zulassen.⁹⁶

Diese Vertriebsform wird i. d. R. entweder als ein geschlossenes Shopping-Center, linear oder in Hufeisenform parallel zur Strasse (strip center) realisiert. Die Variante „village center“, einer besonderen Form eines Factory-Outlet-Centers, kommt für eine Revitalisierungsstrategie nur bedingt infrage. Sie werden auf der Grundlage eines dorfähnlichen Grundrisses mit relativ engen Einkaufsstrassen angelegt.⁹⁷ Dies lässt sich meistens nur schwer in vorhandene Substanzen integrieren.

Diese Form der Revitalisierung kommt in Betracht, wenn sich das Revitalisierungsobjekt am Stadtrand oder auf der „Grünen Wiese“ befindet.

⁹⁴S. dazu MOENCH, C.: Leitsätze zum Thema Factory Outlet Center, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Factory Outlet Center, 2000, S. 25

⁹⁵Vgl. dazu BECK, W./BENNERT, B.: Das Shopping-Center im Brennpunkt des öffentlichen Rechts, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center – Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 821

⁹⁶Vgl. dazu MOENCH, C.: Leitsätze zum Thema Factory Outlet Center, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Factory Outlet Center, 2000, S. 27

⁹⁷Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 65

Der Erfolg dieser Verwertungsstrategie des zu revitalisierenden Shopping-Centers hängt zusammengefasst von folgenden Faktoren ab:

- ein großes Einzugsgebiet mit einem hohen Bevölkerungs- bzw. Kaufkraftpotential (wenn auch das Kaufkraftpotential Pro-Kopf gering sein kann)
- hohes Markenbewusstsein
- Image der angebotenen Herstellermarken
- hohe Mobilität der Konsumenten und die damit verbundene Bereitschaft der Konsumenten, längere räumliche Distanzen zurückzulegen.
- optimale Verkehrsanbindung
- Bekanntheitsgrad
- hohes Tourismus- und Freizeitpotential im Umfeld des Factory-Outlet-Centers

Hinsichtlich des Sortiments ist der persönliche Bedarf bestimmend. Eine Studie des Instituts für Gewerbezentren aus dem Jahr 2001, Starnberg, unterstreicht dies:

55 %	Bekleidung
12 %	Hausrat/Glas/Porzellan
6 %	Sportartikel/Sportbekleidung, Schuhe ⁹⁸
27 %	sonstige Sortimente

Dies unterscheidet sich geringfügig von der Angebotsstruktur in den USA:

Kategorie	Factory-Outlet-Center Anteil an GLA ⁹⁹ (%)
Textilien	52
Schuhe	12
Heimtextilien, Kleinmöbel	4
Haushaltswaren	8
Elektroartikel	2
Schmuck	7
Lederwaren	5
Nahrungsmittel	5
Anderes	5

Tabelle 3: Das Warenangebot in Factory-Outlet-Centern in den USA

⁹⁸Vgl. dazu FALK, B.: Zu wenige FOCs in Deutschland, in: Immobilien-Zeitung, 2001, Nr. 17, S. 7

⁹⁹Die GLA (=gross leasable area) wird als „brutto vermietbare Fläche oder Mietfläche“ verstanden. Sie umfasst – neben der reinen Verkaufsfläche – alle Nebenräume (z. B. für Lagerung oder Sanitäreinrichtungen).

(Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 173)

Die Verkaufsflächen der einzelnen Outlets haben im europäischen Bereich eine Größe von ca. 75 – 500 m², während sie in den USA sehr viel größer sind. In den USA wird versucht, Factory-Outlet-Center grundsätzlich auf „Grünen Wiese“ zu errichten. Würde der amerikanische Maßstab für Deutschland angewendet, gäbe es hierzulande max. 5 oder 6 Factory-Outlet-Center, da von jedem Ort in Deutschland in einer Entfernung zwischen 50 – 60 km eine Stadt angesiedelt ist.¹⁰⁰ Laut einer aktuellen Studie sind von 35 geplanten Factory-Outlet-Centern nur zwei realisiert worden. Die Gründe für dieses Missverhältnis seien in einer Genehmigungsdauer von bis zu sieben Jahren als auch in Fehlplanungen zu suchen.¹⁰¹

Ein Factory-Outlet-Center ist dauerhaft erfolgreich, wenn das Preisniveau deutlich unter dem Preisniveau des regulären Einzelhandels liegt. Hieraus resultieren Rabatte von bis zu 70 % auf Markenartikel.¹⁰²

Value-Center

Hier wird der reguläre Einzelhandel mit Fabrikverkaufsläden kombiniert. Der Anteil der Fabrikverkäufe liegt unter 50 %. Die verbleibende Verkaufsfläche wird an preisaggressive reguläre Einzelhändler vermietet.

Das Hauptmerkmal dieser Vertriebsform ist die sehr große Verkaufsfläche, was aus der folgenden Tabelle deutlich hervorgeht:¹⁰³

Value Center (Ort)	Betreiber- Gesellschaft	Eröffnung/ Erweiterung	Bruttogeschossfläche in m²	Fabrikverkauf in %
<i>Concord Mills</i> (Concord, N. C.)	Mills Corp.	1999	130.200	38
<i>Franklin Mills</i> (Philadelphia, PA)	Mills Corp.	1989	167.400	37
<i>SuperMall of the Great Northwest</i> (Auburn, WA)	Glimcher Realy Trust	1995	86.862	37
<i>Potomac Mills</i> (Woodbridge, VA)	Mills Corp.	1985/1986/1993	148.800	35

Tabelle 4: Value-Center in den USA (Auszug, Stand: Ende 1999)

¹⁰⁰Vgl. dazu o. V.: Die Grenzen fallen: Neue und alte Formate prägen multivariate Vertriebslandschaft, in: BBE-Spezial-Report System-Handel und Systemvertrieb, 2001, S. 7

¹⁰¹Vgl. dazu o. V.: FOC-Studie: Viel geplant, wenig realisiert, URL: <http://212.227.167.12/htm/news.php3?id=6771&rubrik> (Online-News der Immobilien-Zeitung, Zugriff: 17.03.03)

¹⁰²Vgl. dazu FALK, B.: Zu wenige FOCs in Deutschland, in: Immobilien-Zeitung, 2001, Nr. 17, S. 7

¹⁰³Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 69

In Deutschland wird es, vermutlich aus räumlichen Gründen, keine Value-Center im ursprünglichen Sinn – und wenn, dann in verkleinerter Form – geben.

Die Mills Corporation ist in den USA der größte Anbieter für Value-Center. Aufbauend auf dem Konzept des Factory-Outlet-Centers wurde erkannt, dass die Kombination aus Fabrikverkauf und regulärem Einzelhandel erhöhte Umsätze generiert.

Die Mills Cooperation erstellt ihre Value-Center in geschlossener Bauweise. Sie sind einfacher als traditionelle Shopping-Center gebaut. Dies soll eine Signalwirkung auf den preisbewussten Kunden verursachen. Der Konsument soll erkennen, dass es sich um Niedrigpreisanbieter handelt.¹⁰⁴

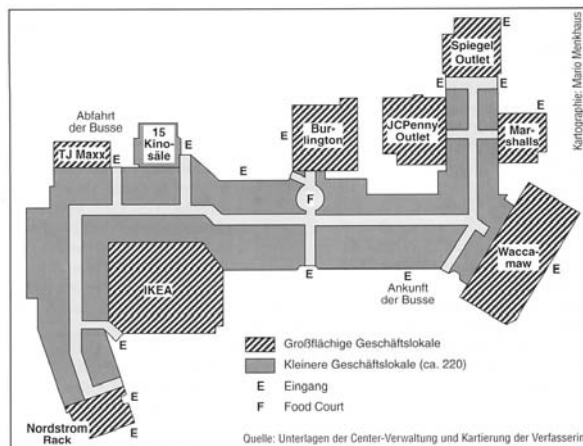


Abbildung 3: Potomac Mills (Woodbridge, VA)

Quelle: HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 87

Power-Center (Fachmarktzentrum)

Das charakteristische Merkmal eines Power-Centers liegt im Verhältnis zwischen kleinen und großen Flächen. Im Gegensatz zu traditionellen Shopping-Centers, bei denen eine große Anzahl kleinerer Ladeneinheiten nur wenige großflächiger Anbieter um die Gunst des Konsumenten werben, setzt sich ein Power-Center fast ausschließlich aus großflächigen Einzelhändlern zusammen (Power-Center verfügen meistens über eine Verkaufsfläche von ca. 23.000 – ca. 56.000 m²).¹⁰⁵ Diese räumlichen Bedingungen erfordern eine klare Struktur innerhalb des Gebäudes (Mallführung, Flächenzuschnitte, etc.), damit sich der Konsument leicht zurecht finden kann.¹⁰⁶

¹⁰⁴Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 79

¹⁰⁵Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 94

¹⁰⁶Vgl. dazu ZIERCKE, C.: Projektarbeit im zweiten Praxissemester: Konzeption eines Fachmarktzentrums, 2002, S. 1

Power-Center werden meistens als Strip-Center – hufeisenförmig oder parallel zur Hauptverkehrsader – konzipiert. Da sich jeder Laden zu den Parkplätzen öffnet, ist damit ein optimaler Zugang für den Kunden zu dem jeweiligen Shop gewährleistet.¹⁰⁷

Als Anziehungspunkt dienen mindestens drei Magnetmieter, die sich in den überwiegenden Fällen als discountorientierte Fachmärkte darstellen („Category Killers“, „Off Price Stores“). Sie nehmen etwa 60 – 90 % der Gesamtfläche ein.

Big-Box-Retailer¹⁰⁸ dominieren die Angebotsstruktur. Das Angebot der einzelnen Power-Center ist austauschbar und setzt sich i. d. R. wie folgt zusammen:

- Baumarkt
- Discounter für
 - Büroartikel
 - Tierfutter
 - Spielzeug
 - Bekleidung
 - Sportartikel
- Discounter mit einem sehr breitem Sortiment
- einem oder zwei Supermärkten¹⁰⁹

Power-Center stellen eine bedrohliche Konkurrenz für regionale Shopping-Center dar. Dies hat im wesentlichen zwei Gründe:

- sehr große Auswahl an preiswerten Waren
- verhältnismäßig geringe Baukosten

Diese Vertriebsform des Einzelhandels erfordert in ihrem Einzugsgebiet ein sehr hohes Nachfragepotential. Power-Center sind daher in Ballungszentren mit einer sehr guten überregionalen Verkehrsanbindung zu finden.¹¹⁰ Dies ist für die Frequenzführung innerhalb des Gebäudes von wesentlicher Bedeutung, da in diesem Zusammenhang die entsprechenden Zugänge zu dem Gebäude geplant werden.¹¹¹

¹⁰⁷Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 101

¹⁰⁸Unter Big-Box-Retailern werden Einzelhändler verstanden, die lagerhallenähnliche Verkaufsräume mit einer Verkaufsfläche von mehr als 5.000 m² nutzen. S. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 172

¹⁰⁹Vgl. dazu HAHN, B.: 50 Jahre Shopping Center in den USA, 2002, S. 100

¹¹⁰Vgl. dazu FALK, B.: Shopping-Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 18

¹¹¹Vgl. dazu ZIERCKE, C.: Projektarbeit im zweiten Praxissemester: Konzeption eines Fachmarktzentrums, 2002, S. 1

Traditionelle Shopping-Center

Neben der Strategie, ein Discounterkonzept zu entwickeln, besteht im Zuge der Revitalisierungsüberlegungen die Möglichkeit, ein traditionelles Shopping-Center-Konzept zu gestalten. Hierbei sind insbesondere folgende Sachverhalte zu beachten:

Zunächst ist es ausschlaggebend, an welchem Standort sich das Center befindet. Liegt das Center an einem peripheren Standort, sind die Möglichkeiten aufgrund der Grundstücksauswahl und -zuschnitte andere als an einem City-Standort, wo der Platz begrenzt ist.

In diesem Zusammenhang muss evtl. an einem City-Standort das Center verkleinert werden, um eine marktverträgliche Verkaufsflächensituation in der City zu gewährleisten:¹¹² Ein Center darf nicht zu groß sein, damit die Innenstadtstruktur als eine ausgewogene Einzelhandelsstruktur gewährleistet wird. Beispielsweise werden in Innenstadtlagen wegen der hohen Mieten in den meisten Fällen Konzepte mit einer Nutzungsart, die über eine hohe Raumleistung verfügen, realisiert (dies erfolgt i. d. R. über mehrere Geschosse).¹¹³ Als zweites Argument für eine Verkleinerung der Verkaufsflächen kann die Marktunverträglichkeit einer großen Fläche angeführt werden. Umgekehrt gilt dies jedoch auch: ist ein Segment in der Innenstadt nicht ausreichend vertreten, kann dieses im revitalisierten Center verstärkt auftreten, was sich in der Nutzung einer größeren Fläche niederschlagen kann.

Verfügt das zu revitalisierende Shopping-Center über mehr als 25.000 m² Verkaufsfläche, ist dieses i. d. R. alleine lebensfähig und kommt ohne eine unterstützende Umgebung aus. Voraussetzung hier ist ein attraktiver und damit funktionierender Branchenmix.

Shopping-Center einer kleineren Größenordnung sind fast ausschließlich in integrierten Lagen – in der City oder an Transitstandorten – lebensfähig. Dies ist darin begründet, dass sie nicht über die notwendige eigene Magnetkraft verfügen und deswegen auf das Angebot des unmittelbaren Umfeldes angewiesen sind.¹¹⁴

¹¹²Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

¹¹³Vgl. dazu o. V.: Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern, in: GMA – Informationen und Meinungen zu Marktforschung und Stadtentwicklung, Ausgabe August 2001, S. 6

¹¹⁴Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

Ein kleineres Shopping-Center kann als Einkaufsadresse wahrgenommen werden, indem es sich durch einen attraktiven Branchenmix von der Konkurrenz abgrenzt: Je kleiner das Shopping-Center, desto spezieller und exklusiver sollte der Branchenmix sein.

Innerhalb dieser Spezialisierung muss eine erhöhte Angebotskompetenz vorhanden sein, um eine attraktive Einkaufsadresse darzustellen.

Um also die Revitalisierungsmaßnahme positiv beeinflussen zu können, müssen Größe, Branchenausrichtung und die geplante (bzw. aus einer Standort- und Markteinschätzung abgeleitete) Positionierung hinsichtlich Genre, Zielgruppen usw. abgestimmt werden. Sind diese Problemstellungen zufrieden stellend gelöst, kann über das neue Layout des Shopping-Centers nachgedacht werden. Zunächst ist es sehr wichtig, Hauptfunktionsbeziehungen aufzustellen. Dies bedeutet, dass Zu- und Durchgänge sowie die Lage der Stellplätze mit der Grundstückssituation optimal harmonisch aufeinander ausgerichtet sein müssen.

Ganzheitlich betrachtet, ist es von wesentlicher Bedeutung, dass es zu einem gesunden Verhältnis zwischen kleinen und großen Flächen kommt: Große Flächen sind den Ankermietern vorbehalten, die entsprechend eingeplant werden müssen. Sie sind zwingend notwendig, um eine ausreichende Anziehungskraft für das Shopping-Center gewährleisten zu können.¹¹⁵

Durch die große Fläche des Ankermieters sinkt normalerweise die Flächenproduktivität (Umsatz pro Quadratmeter). Folglich sind in der Mietenschätzung meistens niedrigere Mieten als bei kleineren Flächen anzusetzen. Diese niedrigeren Mieten können auch in der starken Marktposition des Ankermieters begründet sein.¹¹⁶ Kleinere Flächen bilden ein entsprechendes „Gegengewicht“, da sie über eine höhere Flächenproduktivität verfügen.

Das Anforderungsprofil für diese Ankermieterarten ist sehr unterschiedlich:

¹¹⁵Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

¹¹⁶Vgl. dazu ZIERCKE, C.: Projektarbeit im zweiten Praxissemester: Konzeption eines Fachmarktzentrums, 2002, S. 3

Ein Textiler will in den meisten Fällen im Eingangsbereich des Shopping-Centers positioniert werden, wo dieser durch entsprechende Schaufenster – möglichst an der Strasse – die unmittelbare Aufmerksamkeit „von der Strasse“ hat. Als optimale Lösung bietet sich dann die des Durchsteckers an – die Ausdehnung der Mietfläche über mehrere Ebenen. So kann dieser Ankermieter auf mehreren Ebenen wirken.

Im Gegensatz zu einem Textiler lässt sich ein Ankermieter der Unterhaltungselektronik in Obergeschossen oder aber auch im Basement ansiedeln. Dies ist in der sehr großen Zugkraft dieses Ankers begründet.

Allerdings gibt es in diesem Modell einen wichtigen Nachteil: Je höher die Ebene, desto weniger Miete, da die Frequenz je Ebene normalerweise abnimmt und hierdurch weniger Umsatz generiert werden kann.

Die Zugangssituation muss funktional und kundenorientiert gestaltet werden. Dies wird durch eine attraktive und dadurch ansprechende Architektur unterstützt. Folglich wird dem Kunden ein Eindruck einer Veränderung vermittelt, der gleichbedeutend mit der Wahrnehmung eines Neuanfanges ist.

Parallel zur Entwicklung der Eingangs- bzw. Zugangssituation sind der Grundstückszuschnitt, die Frequenzen als auch die städtebauliche Situation zu beachten, damit sich dieser Teil des revitalisierten Shopping-Centers problemlos ins Stadtbild einfügen kann.

Sind diese Sachverhalte geklärt, kann damit begonnen werden, den Mallverlauf des Centers neu zu gestalten. Dieser ist von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg der Maßnahme, da hierdurch die Frequenzführung gesteuert wird.

Die Erschließungsstrassen müssen optimale Ladenzuschnitte (Tiefe : Breite) aufweisen, um den Nutzern optimale Verkaufsbedingungen bieten zu können. Um einer erneuten Erfordernis für eine Revitalisierung vorzubeugen, muss die notwendige Flexibilität der Flächen unbedingt erhalten bleiben. Hierdurch kann auf veränderte Konsumentenbedürfnisse kurzfristig reagiert werden.¹¹⁷

¹¹⁷Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

Allgemeine Fläche und Mietfläche müssen in einem optimalen Verhältnis stehen. Der Anteil der Mietfläche an der allg. Fläche sollte hierbei zwei Drittel nicht überschreiten. In beengten Umgebungen ist das Verhältnis ungünstiger.¹¹⁸

Besteht das Shopping-Center aus mehreren Ebenen, müssen insbesondere die Vertikalkerne (Rolltreppen und Fahrstühle) beachtet werden. Sollen Gastronomiekomponenten (z. B. Food Court, „Fressmeile“ oder Marktrestaurant) ins Shopping-Center integriert werden, kommt diesem Sachverhalt eine besondere Bedeutung zu, da diese Komponenten auf eine starke Frequentierung angewiesen sind. Beispielsweise muss die Lage eines Food-Courts innerhalb des Shopping-Centers besonders beachtet werden, da sie Teil einer abgestimmten Gesamtplanung sind. Die hohe Abhängigkeit der Food Courts von einer hohen Frequenz wird hier besonders deutlich.

Problematisch könnten aufgrund der mangelnden Frequenz die Fälle sein, in denen der Food Court in Obergeschossen angelegt werden soll. Es wird allerdings argumentiert, durch den Food Court im Obergeschoß eine entsprechende Frequentierung mit Kunden auf allen Ebenen des Centers erreichen zu können. Die Besucherfrequenz nimmt jedoch ab, je höher ein Geschoss liegt. Folglich wird die eigene Magnetwirkung von Food Courts häufig überschätzt.¹¹⁹

Abschließend müssen die Parkplätze mit der Mall verbunden werden. Hierbei ist auf einen störungsfreien Zugang zur Mall zu achten, beispielsweise darf dieser keinesfalls über die Fläche des Ankermieters erfolgen. Dieser Bereich der Konzeption ist besonders wichtig, da hierdurch die Hauptfrequenz gesteuert wird.

Ist die neue Mallführung (mit ihren Vertikalkernen) durchgeplant, kann über die Besetzung der neuen Flächen nachgedacht werden. Die Belegung sämtlicher Flächen hängt wesentlich mit den Nutzungen zusammen, die eine Anlieferungszone benötigen. Es muss daher vorab geklärt werden, ob und in welchem Ausmaß eine Anlieferungszone benötigt wird oder nicht.¹²⁰

¹¹⁸Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

¹¹⁹S. dazu die detaillierte Darstellung in der Seminararbeit herausgegeben von ZIERCKE, C.: Food-Courts: Darstellung grundlegender Modelle und zentraler Erfolgsfaktoren, 2002, m. w. N.

¹²⁰Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

Beispielsweise benötigen bestimmte Ankermieter optimale Anlieferungszeiten. Hierzu zählen:

- SB-Warenhäuser
- Warenhäuser
- Anbieter der Unterhaltungselektronik
- Lebensmittelanbieter (je nach Größe)

Angelieferte Waren müssen unter Umständen zwischengelagert werden, was eine leistungsfähige Logistik erfordert. Die Warenanlieferung muss bei großen Mietern schon deswegen in gesonderten Zonen erfolgen, um die Kunden nicht beim Einkauf zu stören. Gesonderte Anlieferungszeiten sind hier genauso notwendig, wie auch kurze Anfahrtswege, um die Logistikkosten optimieren zu können. Daher ist eine gut durchdachte Planung notwendig, um spätere Nachbesserungswünsche zu vermeiden, die i. d. R. kostenintensiv sind.¹²¹

Ein Beispiel für eine Revitalisierung 5. Grades stellt das Ihme-Zentrum in Hannover dar.

In den siebziger Jahren entstanden, gehört das Ihme-Zentrum zu den heutigen Handelsbrachen in Deutschland. Es ist aufgrund seiner Entstehungszeit von der Architektur der zweiten Generation der Shopping-Center geprägt.

Ankermieter wie Kaufhof, Allkauf und Huma sind ausgezogen. Als einziger Anziehungspunkt ist der Elektronikmarkt Saturn Hansa geblieben.



Abbildung 4: Mallverlauf des Ihme-Zentrums

Diese Entwicklung wurde entscheidend durch die unangenehme Atmosphäre begünstigt. Verstrebungen über der Mallführung vermitteln einen unübersichtlichen, einengenden Eindruck. Verwinkelte, dunkle Gänge ergänzen das Bild. Die Mall ist ungepflegt.

¹²¹ Interview mit Herrn Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

Der Kunde fühlte sich nicht wohl, so dass die Besucherfrequenz kontinuierlich zurückging. Es kam zu empfindlichen Umsatzeinbußen: Eine hohe Leerstandsquote im Center war die Folge.

Durch eine fehlende Angebotsvielfalt ist der derzeitige Branchenmix unattraktiv, da die ansässigen Anbieter mehr oder minder gleiche Angebotsstrukturen aufweisen. Dieses negative Image wird durch die niedrige Anzahl der ansässigen Filialisten begünstigt.

Das Parkhaus des Ihme-Zentrums befindet sich unterhalb der Anlage. Es ist dunkel und unfreundlich gestaltet. Beispielsweise ist der Kassenautomat schwer zu finden, da eine entsprechende Beschilderung fast ganz fehlt.¹²² Eine solche Atmosphäre im Parkhaus löst manchmal nicht nur Unwohlsein, sondern sogar Angst bei den Kunden aus.

Mittlerweile ist durch die Brune Consulting, Düsseldorf, ein neues Konzept für das Ihme-Zentrum erstellt worden. Es sollen ca. 50.000 m² glasüberdachte Fläche für Handel und Gastronomie geschaffen werden.¹²³ Dieses Konzept kann wie folgt skizziert werden:

Architektur

Nord/Küchengarten, Spinnereistrasse Der Eingang wird durch Spiegelglas transparent und großzügig neu gestaltet. Durch Glas geprägt, wird eine Passage am Eingang der Stadtwerke vorbeiführen. Der zentrale Ihmeplatz wird durch eine Glasüberdachung zum Erlebnisbereich mit Food-Court, Wintergarten und freiem Ihme-Blick umgestaltet.¹²⁴

¹²²Eigene Besichtigung des Ihme-Zentrums am 30.08.02

¹²³Vgl. dazu o. V.: Eine Handelsbrache wird erneuert, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 11, S. 14

¹²⁴Vermietungsprospekt der Brune Consulting für das neue Ihme-Zentrum in Hannover, S. 18 – 19

Mitte/Blumenauer Strasse	Das Orientierungs- und Parksystm wird erneuert. Dieses wird durch großzügige Glasdächer, Wasser- und Grünbereiche ergänzt. Des weiteren wird ein neuer moderner Eingang für Kunden aus Richtung der Gartenallee geschaffen.
Süd/Blumenauer Strasse, Brücke Calenberger Neustadt	Der Eingang wird mittels Spiegelglas und Stahl attraktiv gestaltet und mündet in die transparente Eingangshalle. Die oberen Verkaufsebenen werden durch Rolltreppen erschlossen. ¹²⁵

Branchenmix

Der neue Branchenmix zeichnet sich durch ein Vollsortiment aus. Dies ist mit einer Kompetenzsteigerung im mittelfristigen Bedarf verbunden (Sport, Unterhaltungselektronik, Mode und Schuhe).

Basierend auf dem Knochenprinzip¹²⁶, bilden die Eingänge „Schwarzer Bär“ und „Ihmeplatz“ zentrale Punkte. Für die Deckung des kurz- und mittelfristigen Bedarfs sorgen Großanbieter.

Schwarzer Bär

Es dominieren die Bereiche Drogerieartikel und Lebensmittel. Durch das Angebot von Metzgern, Bäcker, Feinkost und kleineren Gastronomiebetrieben werden die vorgenannten Bereiche aktiv unterstützt. Die Vielfalt des Branchenmixes wird durch folgende Branchen erweitert:

- großflächiges Sport- und Young-Fashion-Angebot
- Dienstleistung
- Lifestyle
- Leder
- Gesundheit
- Parfümerie
- Bodycare¹²⁷

¹²⁵Vermietungsprospekt der Brune Consulting für das neue Ihme-Zentrum in Hannover, S. 18 – 19

¹²⁶Das Knochenprinzip eines Shopping-Centers basiert auf zwei Magnetmieter (Ankermieter), die mit einer Mall verbunden werden. Diese Mall muss über einen attraktiven Branchenmix verfügen, damit das gesamte Center von den Ankermietern profitieren kann. Diese Bauweise ist für die dritte und vierte Generation von Shopping-Centern typisch.

¹²⁷Vermietungsprospekt der Brune Consulting für das neue Ihme-Zentrum in Hannover, S. 18 – 19

Ihmeplatz

Durch den neu gestalteten, attraktiven Branchenmix soll eine Frequenzsteigerung erreicht werden. Daher soll am Ihmeplatz u. a. ein Food-Court geschaffen werden. Gemeinsame Sitzflächen sowie der neue Ihme-Wintergarten erhöhen laut Brune Consulting die Verweildauer und das Wohlbefinden der Konsumenten.

In den Obergeschossen des neuen Ihme-Zentrums sollen städtische Einrichtungen wie beispielsweise die Stadtbücherei, Jugendamt und Bürgerbüro einziehen.

Im nördlichen Bereich Spinnereistraße/Küchengarten soll der Branchenmix durch das Angebot aus Mode, Textil, Unterhaltungselektronik, Büchern und neuen Medien komplettiert werden. Diese neuen Anziehungspunkte werden durch kleinteilige Fachgeschäfte im mittleren bis gehobenen Genre miteinander verbunden, was durch die glasüberdachte Mall attraktiv gestaltet wird.¹²⁸

Die einzelnen Elemente des Konzepts der Brune Consult zeigen, dass sich ein



Abbildung 5: Das Parkhaus des Ihme-Zentrums

erhebliches Entwicklungspotential im Ihme-Zentrum befindet. Der Branchenmix enthält Anbieter mit unterschiedlichem Preisgefüge und ist daher abwechslungsreich und attraktiv. Um zu vermeiden, dass der Kunde von vorneherein abgeschreckt wird, muss das Parkhaus natürlich saniert werden.

Aufputz liegende Rohre müssen unterputz gelegt werden. Ferner ist eine helle, freundliche Beleuchtung zu schaffen, um das Sicherheitsgefühl im Parkhaus zu erhöhen. Ergänzend zu diesen Maßnahmen muss eine eindeutige, freundliche und übersichtliche Beschilderung erfolgen, die zum Besuch des Centers einlädt.

Die verschiedenen Konzeptansätze für eine Revitalisierung von Shopping-Centern haben gezeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt, um eine Problemimmobilie „wiederzubeleben“ und somit erfolgreich in den Markt wiedereinzuführen.

¹²⁸Vermietungsprospekt der Brune Consulting für das neue Ihme-Zentrum in Hannover, S. 18 – 19

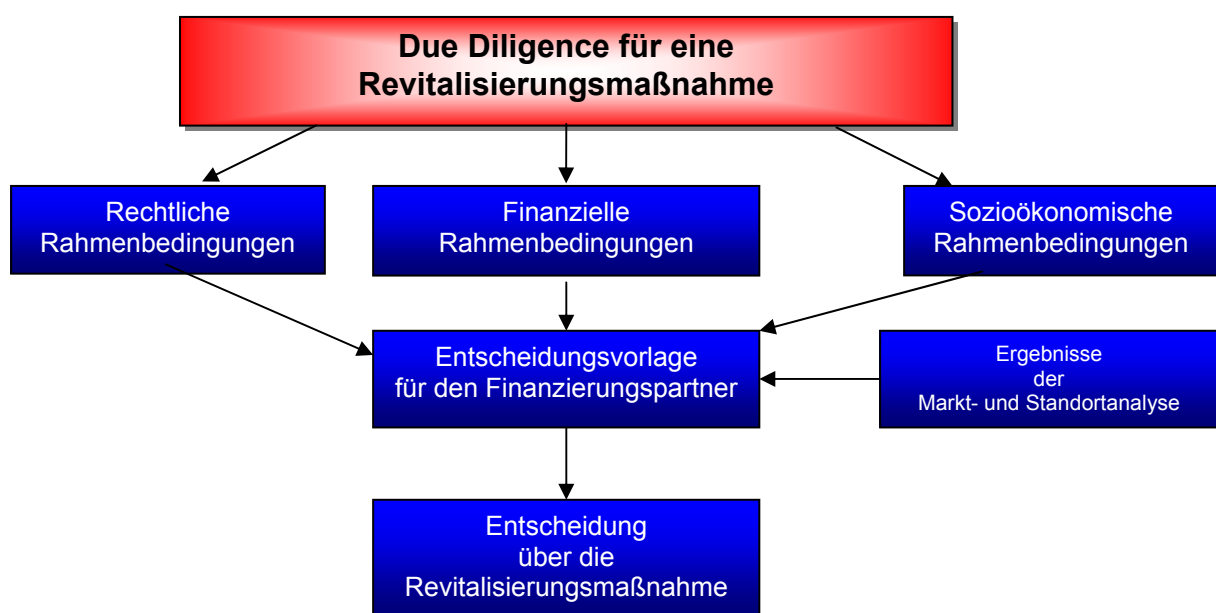
Unabhängig vom Grad der Revitalisierung muss das zu revitalisierende Shopping-Center mit einem attraktiven Branchenmix ausgestattet sein. Daneben sind folgende Elemente zu beachten:

- Es müssen ausreichende Parkmöglichkeiten geschaffen werden. In den meisten Fällen sind die Parkmöglichkeiten am Shopping-Center der hauptsächliche Entscheidungsfaktor für einen Besuch im Shopping-Center durch den Konsumenten.¹²⁹
- Die Gebäudestruktur des Shopping-Centers muss sich an den Wünschen der Konsumenten als auch an den Bedürfnissen des Umfeldes orientieren und es entsprechend versorgen.
- Das Shopping-Center muss den strengen Umweltauflagen entsprechen.¹³⁰

2. 1. 2. 4 Due Diligence für die Revitalisierungsmaßnahme

Im Rahmen einer Due Diligence-Prüfung werden sämtliche Rahmenbedingungen des Revitalisierungsvorhabens untersucht (rechtlich, finanziell, sozioökonomisch).

Der Due Diligence kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie über die Machbarkeit des Revitalisierungsvorhabens entscheidet. Denn die Durchführbarkeit des Projektes wird durch die rechtlichen, finanziellen sowie sozioökonomischen Rahmenbedingungen bestimmt. Während der Dauer dieser Due Diligence ruhen sämtliche Konzeptarbeiten für das Revitalisierungsprojekt.



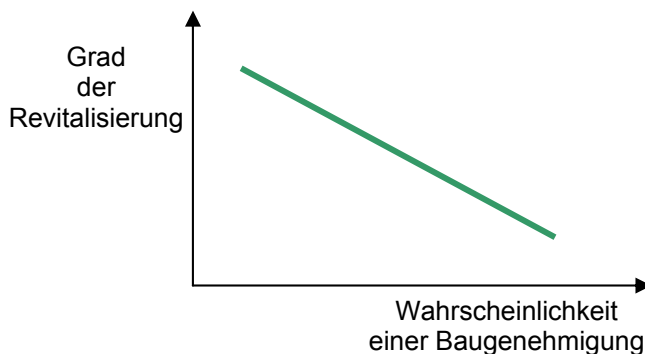
Darstellung 8: Elemente einer Due Diligence für die Revitalisierung von Shopping-Centern

¹²⁹ Dieses Element des jeweiligen Konzeptansatzes ist besonders wichtig, da hierdurch i. d. R. die Hauptfrequenz im Shopping-Center gesteuert wird.

¹³⁰ Vgl. dazu BEYNARD, M.; O'MARA, P.; Shopping Center Development Handbook, Washington, D. C., 1999, S. 95

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen entscheiden über die Frage, ob das Projekt von der öffentlichen Hand genehmigt wird. Denn je höher die geplanten Bauvolumina sind, desto mehr hat die Revitalisierungsmaßnahme städtebauliche und wettbewerbsrelevante Auswirkungen. Daher kann gesagt werden, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Baugenehmigung zu bekommen, bei einem steigenden Grad der Revitalisierung abnimmt:



Darstellung 9: Beziehung zwischen dem Grad der Revitalisierung und der Wahrscheinlichkeit einer Baugenehmigung

Je länger die Genehmigungsphase dauert, desto höher ist das Risiko, dass keine Marktanpassung durch die geplante Revitalisierungsmaßnahme erfolgen kann, da sich das Konsumentenverhalten, z. B. durch die gesamtwirtschaftliche Situation, erheblich ändern kann.

Für die Revitalisierung von Shopping-Centern sind im Wesentlichen folgende Gesetze bzw. Verordnungen mit den jeweiligen Durchführungsverordnungen von Bedeutung:

- Baugesetzbuch (BauGB)
- Baunutzungsverordnung (BauNVO)
- Raumordnungsgesetz (ROG)
- Umweltgesetze
- kommunale Gesetze (z. B. sonstige Satzungen der Gemeinden)

Die Baunutzungsverordnung hat großes Gewicht. Sie bestimmt die Art und das Maß der baulichen Nutzung und teilt die Bebauung der Erdoberfläche in bestimmte Gebietsarten ein:

- Kleinsiedlungsgebiete
- reine Wohngebiete
- allgemeine Wohngebiete
- besondere Wohngebiete
- Dorfgebiete
- Mischgebiete
- Kerngebiete
- Gewerbegebiete
- Industriegebiete

Im Bebauungsplan können diese Gebiete festgelegt werden. Aufgrund der heutigen Rechtslage sind Shopping-Center in Kerngebieten (§ 7 BauNVO) sowie in Sondergebieten (§ 11 Abs. 3 BauNVO) zulässig. In Einzelfällen erfolgt auch eine Genehmigung nach § 34 BauGB.

In diesem Zusammenhang wird in § 11 Abs. 3 BauNVO auf den Begriff der Geschossfläche verwiesen – es erfolgt eine Festlegung des Ausmaßes der einzelhandelsgenutzten Flächen: Shopping-Center haben hiernach ab einer Größe von mehr als 1.200 m² regelmäßige Auswirkungen auf die Umgebung. Die Geschossfläche von 1.200 m² ist eine Regelvermutung und kann nach § 11 Abs. 3 flexibel gehandhabt werden. Dies hat als Hintergrund, dass neue Handelsflächen in Großstädten andere Folgen als in ländlichen Gebieten haben.¹³¹

Die Revitalisierungsmaßnahme wird anhand folgender Kriterien geprüft:

- Art
- Lage
- Umfang

Hierbei kommt dem Kriterium „Art“ eine wichtige Rolle zu. Es kommt darauf an, ob das neue Sortiment des Shopping-Centers – nach einer Revitalisierung – in starker Konkurrenz zu anderen Standorten steht, insbesondere ob die geplante

¹³¹Im Rahmen der planerischen Umsetzung erfolgt eine Feststellung, welche Auswirkungen eine zusätzliche Handelsfläche hat. Bereits die Möglichkeit einer Auswirkung zusätzlicher Handelsflächen, die durch die Revitalisierung eines Shopping-Centers entstehen könnten, kann entscheidend sein. Dieser Sachverhalt ist von besonderer Bedeutung (S. dazu §11 Abs. 3 Nr. 2 BauNVO).

Revitalisierungsmaßnahme optimal in das städtebauliche Gefüge eingegliedert werden kann.¹³²

Der Grad der Revitalisierung bestimmt entscheidend die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit den Städten, Gemeinden und Ländern. Je höher der Grad ist, desto höher sind in diesem Zusammenhang die Kooperationsnotwendigkeiten und die daraus resultierenden Kooperationskosten mit der öffentlichen Hand.

Finanzielle Rahmenbedingungen

Bislang machten Finanzierungspartner die Realisierung einer Revitalisierung von festen Vorvermietungsquoten abhängig. Mittlerweile bieten Banken flexiblere Verfahrensweisen an. Sie orientieren sich i. d. R. an dem tatsächlichen Risikogehalt des Revitalisierungsprojektes und kann sich darin äußern, dass der Entwickler im Einklang mit dem Vermietungsfortschritt seinen Equity-Anteil reduziert und dadurch eine Entlastung erfährt.

In diesem Kontext reichen die alleinigen Recherchen der Investoren für eine Untersuchung der Standort- und Marktbedingungen für das Vorhaben für die Banken nicht mehr aus. In regelmäßigen Abständen werden Einschätzungen, Stellungnahmen sowie umfangreiche Analysen Dritter abgefordert. Hierbei wird das Funktions- und Nutzungskonzeptes des zu revitalisierenden Shopping-Centers gründlich untersucht.

Um dem hohen Anspruch dieser Analysen gerecht zu werden, ist ein spezifisches konzeptionelles Know-How notwendig. Dieses kann in den Entscheidungsgremien der Finanzierungspartner nicht vorausgesetzt werden. Aus diesem Grund werden Fachspezialisten herangezogen, die aus unabhängiger Sicht Aspekte wie Konzeptidee, Marktpositionierung, Branchenmix, Flächenzuschnitte, Frequenzführung usw. beurteilen.¹³³

Aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation entscheiden die finanziellen Rahmenbedingungen, ob der Investor sich die Maßnahme „leisten“ kann, oder das Vorhaben später als ursprünglich geplant verwirklicht werden kann.

¹³²S. dazu §11 Abs. 3 BauNVO

¹³³Vgl. dazu JAHN, M.: Projektentwicklungen im Lichte wachsender Risikoorientierung der Banken, in: German Council Report, 1. Ausgabe 2003, S. 44

Bei der Realisierung von Projekten der beschriebenen Größenordnung sind die Kreditinstitute lebenswichtige Partner. Aus ihrer Sicht sind Revitalisierungsprojekte mit sehr hohen Risiken belastet.¹³⁴ Dies ist vor allem bei einer negativen Kaufkraftentwicklung begründet.

Dies kann zur Folge haben, dass die Händler die Mieten nicht aufbringen können. Als Folge können die Kreditbelastungen nicht durch die erwirtschafteten Mieten ausgeglichen werden. Es reicht also nicht aus, eine Idee zu haben. Sie kann nur überzeugen, wenn sie finanziell abgesichert ist.

Daher muss zum Zeitpunkt der Beantragung eines Kredites beispielsweise ein erhöhter Vermietungsstand¹³⁵ im Shopping-Center gegeben sein, um die Bank für das Revitalisierungsprojekt gewinnen zu können.

Die Rolle der Banken geht hier über das reine Zurverfügungstellen des erforderlichen Kapitals hinaus, indem sie den Investoren beratend zur Seite stehen und die Risiken deutlich vor Augen führen.

Gelegentlich hat daher die Beratungsleistung der Bank einen höheren Stellenwert, als die Verhandlungen über Kreditkonditionen, obwohl die Höhe der Kreditkosten für die Wirtschaftlichkeit der Revitalisierungsinvestition entscheidend ist.¹³⁶

In diesem Zusammenhang gewinnt die neue Richtlinie für die erhöhte Eigenkapitalbeteiligung bei Krediten „Basel II“ eine besondere Bedeutung:

Gegenüber früheren Richtlinien verschärfen die Anforderungen von Basel II eine genauere Erfassung von Risiken im Vorfeld einer Kreditvergabe für eine Revitalisierungsmaßnahme. Das ausschlaggebende Kriterium stellt nach wie vor die Bonität des Kreditnehmers dar. Hieraus ergibt sich wiederum die Ausfallwahrscheinlichkeit von Zahlungsverpflichtungen. Die Beurteilung der Bonität gestaltet sich durch steigende Kreditvolumina sowie komplexe Geschäftsstrukturen auf Seiten des Kreditnehmers zunehmend komplizierter.

¹³⁴Vgl. dazu o. V.: Politische Restriktionen erschweren Standortfindung, in: Lebensmittelzeitung, 2001, Nr. 39, S. 66

¹³⁵Ein hoher Vermietungsstand kann durch entsprechende Vermietungsstrategien erreicht werden. S. dazu die detaillierte Darstellung herausgegeben von MEYER, C.: Centervermietung – ein Puzzlespiel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 17, S. 10, m. w. N.

¹³⁶Vgl. dazu o. V.: Politische Restriktionen erschweren Standortfindung, in: Lebensmittelzeitung, 2001, Nr. 39, S. 66

Als Konsequenz sind Instrumente gefordert, die leistungsfähig genug sind, die wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers mit der geforderten Präzision zu erfassen. Das Kreditrating stellt ein solches Instrument dar.¹³⁷

Investoren und Projektentwickler haben daher nicht nur mit den Bedürfnissen ihres Marktes zu tun. Zusätzlich sind sie darüber hinaus einem verstärkten Konkurrenzkampf um die Kreditvolumen der Banken ausgesetzt.¹³⁸

Um diesen harten Konkurrenzkampf erfolgreich für sich entscheiden zu können, muss ein überzeugendes Konzept für die Revitalisierung des Shopping-Centers entwickelt werden.¹³⁹ Dies schließt neben einem Finanzierungskonzept sämtliche Determinanten des Vorhabens mit ein.

Dem Finanzierungskonzept, als Teil eines Gesamtkonzeptes, kommt eine besondere Bedeutung zu:

Im Gegensatz zur klassischen Hypothekenfinanzierung, bei der die einzelne Sachsicherheit der Immobilie im Vordergrund steht, handelt es sich bei der Finanzierung für die Durchführung einer Revitalisierungsmaßnahme um eine Projektfinanzierung.

Es wird eine Projektgesellschaft gegründet, damit der Investor eine unbegrenzte Haftung für das Revitalisierungsprojekt vermeidet (wenn er dies kann). Alleiniger Geschäftszweck dieser Gesellschaft liegt in der Maßnahme selbst. Die Projektgesellschaft nimmt die erforderlichen Fremdmittel auf. Die Haftung erfolgt durch das Gesellschaftsvermögen. Dies gilt häufig für Großprojekte, bei denen die Haftungsmöglichkeiten des Investors ohnehin nicht ausreichen. Es gibt im Wesentlichen zwei Arten von Projektfinanzierungen:

¹³⁷Vgl. dazu RAUM, B./WUNDERLICH, D.: „Die Frage, ob ein Unternehmen geratet werden will, erübrigt sich“, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 4, S. 11

¹³⁸Vgl. dazu LAURITZEN, C.: Auswirkungen von Basel II auf die Immobilienwirtschaft, Schreiben an den Deutschen Verband für Stadtentwicklung, 2001, S. 6

¹³⁹KYREIN hat ein Vorgehensmodell für Investoren entwickelt, welches ein positives Basel II-Rating gewährleistet. S. hierzu die aktuelle und umfassende Darstellung herausgegeben von KYREIN, R.: Ratingstandards für Entwickler, in: Immobilien Wirtschaft und Recht, Ausgabe 02/2003, S. 44 – 47 sowie Ausgabe 03/2003 S. 46 – 49, m. w. N.

Mezzanine-Finanzierung

Hier wird eine zusätzliche nachrangige Darlehenstranche, die ein Teil der erforderlichen Eigenmittel-Beteiligungen des Projektträgers ersetzt, von dem Kreditgeber ausgegeben. Dadurch strukturiert der Kreditgeber den Kredit in zwei Segmente: „normales Risiko“ und „erhöhtes Risiko“.

Diese zusätzliche Finanzierung und das damit verbundene erhöhte Risiko wird mit einer Beteiligung an den erhöhten Einnahmen, die sich durch die Revitalisierungsmaßnahme ggf. ergeben, ausgeglichen („equity kicker“). Des weiteren gilt das Shopping-Center auch als Sicherheit für die nachrangige Tranche.

Beim „equity kicker“ handelt es sich um eine zusätzlich zur Marge zu zahlende Gewinnbeteiligung. Der „equity kicker“ ist Null, wenn

- die Revitalisierungsmaßnahme keine Gewinne abwirft oder
- sie gerade den Break-even-Point erreicht.¹⁴⁰

Es gibt auch Situationen, in der eine zusätzliche Marge von dem Finanzierer verlangt wird, die unabhängig von dem Gewinn oder dem Verlust des Projektes ist.

Jointventure-Finanzierung unter Eigenkapitalbeteiligung der Bank

Die Rollenverteilung zwischen dem Projektträger und der Bank verändert sich – im Vergleich zu anderen Projektfinanzierungen – spürbar. Die Bank wird Anteilseigner bei der Projektgesellschaft, die Eigentümerin des revitalisierten Centers ist.

Diese Konstruktion hat zur Folge, dass die Kreditgeber an den Gewinnen (Mieteinnahmen) und dem unternehmerischen Risiko des Projektes teilhaben. Letzteres räumt ihnen durch den Gesellschaftervertrag Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten ein, welche i. d. R. wahrgenommen werden.¹⁴¹

Diese Finanzierungsform hat für den Projektträger als auch für den Finanzierungspartner folgende Vorteile:

¹⁴⁰Vgl. dazu SCHÄTZL, L. M.: Strukturwandel im Gewerbeimmobilienmarkt, 2000, S. 105 – 106

¹⁴¹Vgl. dazu SCHÄTZL, L. M.: Strukturwandel im Gewerbeimmobilienmarkt, 2000, S. 108

für den Projektträger

- minimaler Kapitaleinsatz
- wirtschaftliche Eigenständigkeit der Projekte, deren Finanzierung außerhalb der Bilanz erfolgt
- für das Projektvolumen ist vor allem das Know-how des Projektträgers maßgebend und nicht in erster Linie seine Bilanz

für den Finanzierungspartner

- bessere Kostenkontrolle und Zugriffsmöglichkeiten auf das Objekt ermöglichen Risikoreduktion
- dem Unternehmerrisiko entsprechender Profit¹⁴²

Auch im Hinblick auf Basel II wird die Jointventure-Finanzierung von den Projektentwicklern und den Banken zunehmend bevorzugt.

Grundlage für die Projektfinanzierung bildet die Projektkalkulation. Indem sie die voraussichtliche Wertschöpfung ermittelt, die das Shopping-Center aufgrund der Revitalisierungsmaßnahme erfährt, dient sie als Entscheidungsgrundlage für die Weiterverfolgung oder Aufgabe des Revitalisierungsvorhabens (Entscheidungs-Projektkalkulation).¹⁴³

Die Projektkalkulation wird bei einer positiven Entscheidung laufend aktualisiert (Fortschreibungs-Projektkalkulation). Aus diesem Grund übernimmt die Projektkalkulation eine Überwachungs- und Kontrollfunktion und kann daher einen sofortigen Stopp der Baumaßnahmen auslösen, wenn die Finanzierung des Projektes gefährdet ist. Fließen beispielsweise wichtige Kostenelemente nicht in die Kalkulation ein, führt dies zu folgenschweren Fehlentscheidungen.

Folgende Einschätzungen bzw. Erwartungen wirken sich kurz- bzw. langfristig auf die Projektkalkulation ein:¹⁴⁴

¹⁴²Vgl. dazu SCHÄTZL, L. M.: Strukturwandel im Gewerbeimmobilienmarkt, 2000, S. 108

¹⁴³Vgl. dazu SCHLEITER, L.W.: Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, 2000, S. 394

¹⁴⁴Vgl. dazu SCHLEITER, L.W.: Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, 2000, S. 400

- Entwicklung der Makro bzw. Mikroebene
- Entwicklungen im Einzelhandel
- allgemeine Konjunktur und deren Entwicklung
- globale und zwischennationale Entwicklungen
- Entwicklung des Kapitalmarktes
- Immobilien- und Baukonjunktur

Trotz der vielfältigen dargestellten Analyseverfahren bleibt ein gewisser Grad der Ungenauigkeit bzw. des Risikos, da nicht alle Determinanten der Finanzierung beeinflusst werden können. Damit sind ebenfalls alle denkbaren Auswirkungen bei einem negativen Verlauf der Finanzierung nicht vollständig abgesichert. Das dadurch entstehende Restrisiko der Projektkalkulation muss durch eine entsprechende Berufserfahrung und Fachwissen des Erstellers kompensiert werden. Jede Investition der Revitalisierung ist mit unternehmerischem Risiko verbunden.¹⁴⁵ Es wird deutlich, dass die finanziellen Rahmenbedingungen das Kernelement einer Due Diligence für eine Revitalisierungsmaßnahme für Shopping-Center darstellen.¹⁴⁶ Daher ist es in diesem Bereich der Due Diligence besonders wichtig, sorgfältig zu arbeiten.

Nachdem durch die Due Diligence sämtliche Rahmenbedingungen der Revitalisierungsmaßnahme überprüft worden sind, kommt es zur existenziellen Entscheidung über die Durchführung der Maßnahme. Bei einer positiven Entscheidung erfolgt die Beantragung der Baugenehmigung.

2. 1. 2.5 Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahme

*'Baubegleitendes Facility Management muss auch bei der Revitalisierung berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Bewirtschaftung zu gewährleisten.'*¹⁴⁷

Nachdem die Due Diligence zu einer positiven Entscheidung geführt hat, kann damit begonnen werden, das erstellte Konzept umzusetzen.

Um einen reibungslosen Ablauf gewährleisten zu können, muss die Gesamtmaßnahme durch ein Facility Management in die Umsetzung integriert

¹⁴⁵Vgl. dazu SCHLEITER, L.W.: Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, 2000, S. 400

¹⁴⁶Hierunter ist insbesondere die Projektkalkulation zu verstehen, die die Konditionen der Finanzierungspartner (Kreditinstitute, private Investoren) beinhaltet.

¹⁴⁷S. dazu WESP, R./WILL, B.: Leerstand als Chance, in: Gebäudemanagement, Ausgabe 7-8/2002, S. 15 (mit einem Zitat von BUSSAT, Michael)

werden. Dieses sorgt für eine möglichst reibungslose Gesamtkoordination der Revitalisierungsmaßnahme. In dieses Konzept sind alle Beteiligten miteinzubeziehen.

Facility Management

Facility-Management wurde bislang als ein Instrument der Unternehmensführung zur Verbesserung der Sekundärprozesse angesehen, um die Produktivität des Kerngeschäftes zu erhöhen. Dies bedeutet, dass alle Maßnahmen, die zur Steigerung der Unternehmenswertschöpfung, d. h. der Erhöhung der Rentabilität des zu revitalisierenden Shopping-Centers, notwendig sind, ergriffen werden müssen. Dies soll durch das Facility-Management gewährleistet werden:¹⁴⁸

Als ein integrierter Dienstleistungsansatz, werden drei Wertschöpfungsketten zusammengeführt. Die Wertschöpfungskette der Bauwirtschaft wird mit der Servicewertschöpfungskette kombiniert, z. B. im Betreiben des revitalisierten Shopping-Centers im Anschluss an die eigentliche Maßnahme. Im Gegensatz hierzu steht die immobilienwirtschaftliche Ausrichtung, die als Ausgangspunkt das Grundstück und dessen immobilienwirtschaftliche Aufwertung bzw. Entwicklung von Immobilienwerten sieht. Es entsteht daher eine effektive Geschäftssymbiose.¹⁴⁹

Vor diesem Hintergrund bezieht WAHLEN den Mitarbeiter eines Immobilien-Unternehmens ein und ermöglicht somit eine erhöhte Motivation:

„Immobilien-Facility-Management ist eine kundenorientierte, ganzheitliche Managementleistung, die sich mit komplexen Entscheidungsgrundlagen zur optimalen Planung, Nutzung und Nutzungsanpassung von Gebäuden, deren Anlagen, Einrichtungen und Dienstleistungen – gestützt durch Informationssysteme – befasst und die Unternehmensleitung strategisch sowie auch jeden wertschöpfenden Arbeitsplatz unmittelbar unterstützt.“¹⁵⁰

¹⁴⁸Vgl. dazu WAHLEN, R.: Facility Management für Shopping-Center, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 665

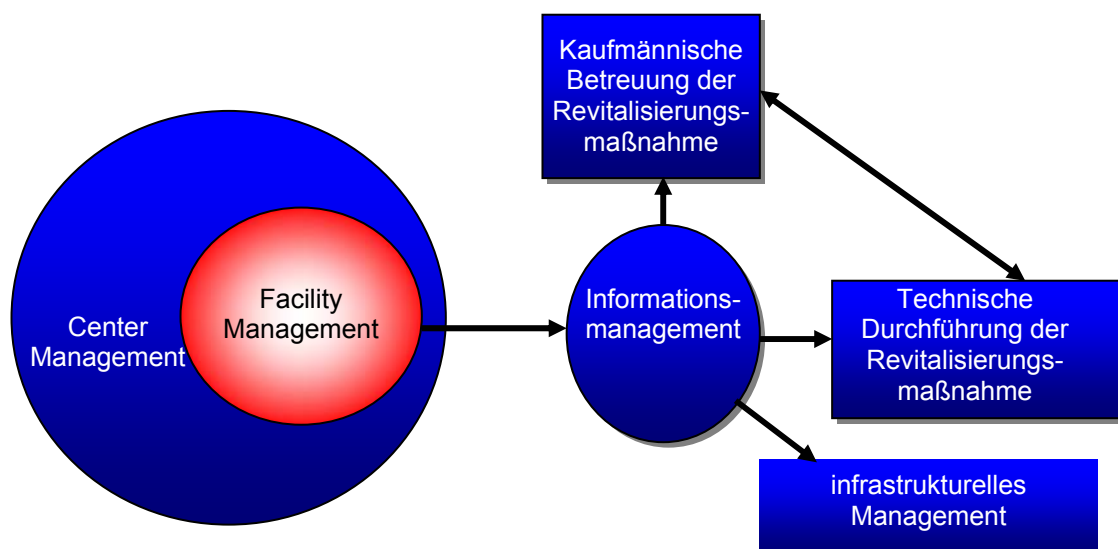
¹⁴⁹Vgl. dazu BALK, H.: Facilities Management und Projektentwicklung im Lebenszyklus der Immobilie, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 346

¹⁵⁰WAHLEN, R.: Facility Management für Shopping-Center, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 665

Diese Definition ist für den Bereich der Handelsimmobilien – und damit auch für Shopping-Center – maßgebend, da sie die Struktur und die Strukturanpassung von Gebäudeflächen beinhaltet. Durch das Facility Management wird eine ganzheitliche Betrachtung des zu revitalisierenden bzw. des revitalisierten Shopping-Centers gewährleistet.

Facility-Management ist also im Gegensatz zum bisherigen Verständnis keine unterstützende Aktivität für das Kerngeschäft.

Dies wird bei einer Gegenüberstellung der Tätigkeiten von Center-Management und Facility-Management deutlich: Die Tätigkeiten gleichen sich in einem sehr hohen Masse. Daher kann gesagt werden, dass das Facility-Management in diesem Zusammenhang kein Instrument des Center-Managements für die Sekundärprozesse ist, sondern die unternehmerische Tätigkeit des Center-Managements beschreibt und daher ein Teil des Kerngeschäftes darstellt. Dies wird insbesondere bei der Durchführung von Revitalisierungsmaßnahmen deutlich. Neben dem technischen Schwerpunkt (in Form der Baumaßnahme) sind kaufmännische Aspekte ebenfalls von wesentlicher Bedeutung, wie die folgende Grafik zeigt:



Darstellung 10: Facility-Management als integrativer Bestandteil bei der Umsetzung der Revitalisierungsmaßnahme

Das Facility-Management wirkt als zentrale Einheit im Center-Management durch die Koordination der kaufmännischen und technischen Komponente der Revitalisierung des Shopping-Centers. Begleitet von dem infrastrukturellen Management sollen die einzelnen Arbeitsprozesse optimal aufeinander abgestimmt werden.

So können in der Durchführung Kosten gespart werden und Reibungsverluste infolge von Kunden- oder Mieterunzufriedenheit verringert werden. Diese Organisation ermöglicht es, sämtliche laufende Aktivitäten innerhalb des Shopping-Centers zu überwachen und kontinuierlich zu verbessern.

Zu Beginn der Revitalisierungsmaßnahme steht die Ausschreibung. Aufgrund des großen Umfangs wird meistens eine Generalunternehmerausschreibung durchgeführt, dies bedeutet ein beauftragter Unternehmer dient dem Investor als Ansprechpartner. Dieser ist für die korrekte Durchführung der Maßnahme verantwortlich. In Zusammenarbeit mit der technischen und kaufmännischen Abteilung des Facility-Managements nimmt er die Ausschreibungen für die einzelnen Gewerke vor.

In einem Leistungsverzeichnis werden die Arbeiten (= Leistungen) detailliert beschrieben und i. d. R. nach VOB, Teil C für jedes Gewerk ausgeschrieben. Dieser Teil der VOB beinhaltet die technischen Beschreibungen für die einzelnen Arbeiten. Die Baufirmen versehen die Leistungsbeschreibungen mit ihren Preisen. Die genaue Beschreibung der Leistungen ist besonders wichtig, denn es darf kein Raum für Interpretationen bleiben. Weiterführend muss die Zuordnung der Leistungen zu den Kostengruppen nach DIN 276 (Kosten im Hochbau) gegeben sein, um genau abrechnen zu können. Hierdurch sollen so viele Nachträge wie möglich vermieden werden.¹⁵¹ Durch ein derartiges Leistungsverzeichnis kann ein effektives Kostenmanagement erfolgen: Je nach Fortschritt der Revitalisierungsarbeiten kommt es zu einer erhöhten Kostengenauigkeit. Es entsteht ein sog. „Kostentrichter“ nach DIN 276, der wie folgt aufgebaut ist: Kostenschätzung, Kostenberechnung, Kostenanschlag und Kostenfeststellung.¹⁵²

Nach Abgabe der durch den Generalunternehmer erstellten Angebote kann der Auftrag vergeben werden.

Mit Hilfe eines Preisspiegels können die Preise der einzelnen Gewerke miteinander verglichen werden. Dabei muss der günstigste Anbieter nicht zwangsläufig die beste Alternative darstellen.

¹⁵¹ Hierdurch können Kosten entscheidend optimiert werden, da Nachträge i. d. R. sehr hohe Folgekosten verursachen. Diese Kostenoptimierung kann durch die Vereinbarung eines GMP (Gareteed Maximum Price) unterstützt werden, um eine zusätzliche Kostenreduzierung zu ermöglichen: Nach der Ausschreibung und Preisverhandlungen wird ein Budget festgelegt. Bleibt der Generalunternehmer unter diesem Budget, bekommt er eine Prämie. Wird es überschritten, drohen empfindliche Strafen. In jedem Falle sind die Arbeiten im Leistungsverzeichnis genau zu beschreiben.

¹⁵² S. dazu die aktuelle und umfassende Darstellung und Kommentierung herausgegeben von FRÖHLICH, P. J.: Hochbaukosten – Flächen – Rauminhalte, 2002, m. w. N.

Niedrige Preise können ein Indiz dafür sein, dass mit mehreren Nachträgen kalkuliert wird, was die Kosten erheblich in die Höhe treiben kann, so dass im Endergebnis der „Billigstanbieter“ teurer wird, als ein ursprünglich teurerer.¹⁵³ Rechtliche Grundlage der Auftragsvergabe ist die VOB (Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen), Teil B, in der allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen (z. B. Art und Umfang der Leistung, Vergütung, Abnahme, Abrechnung, Gewährleistung) geregelt sind.

Rechtzeitig vor Beginn der Arbeiten müssen die Mieter bzw. Nutzer über die geplanten Revitalisierungsarbeiten informiert werden. Diese Information muss die Art, den Umfang und die Dauer der Arbeiten beinhalten. Mehrere Gründe sprechen für eine Mieterinformation:

- ⇒ Während der Bauarbeiten kann es zu Beeinträchtigungen im Bereich der jeweiligen Arbeiten kommen. Empfindlichen Umsatzeinbussen können hieraus resultieren. Oft kommt es zu einer Mietminderung seitens des Mieters. Dies ist in der Mietenschätzung entsprechend zu berücksichtigen.
- ⇒ Durch die Änderung des Flächenzuschnitts verändert sich auch die Warenpräsentation in den einzelnen Shops. Durch eine entsprechende Information über die Maßnahme können die Mieter ihre Warenpolitik in der Revitalisierungsphase wesentlich besser planen.
- ⇒ Dem Mieter wird das Gefühl vermittelt, dass seine Belange bei der Planung mit einbezogen werden, er also im Center „gut aufgehoben ist“.

Während der Revitalisierungsphase müssen begleitend vom infrastrukturellen Management den Mietern Serviceleistungen angeboten werden. Dies betrifft die Bereiche Umzug, Reinigung, Entsorgung, Postzustellung und Waren- bzw. Logistikdienste. Dies setzt das Funktionieren eines gut organisierten Hausmeisterdienstes voraus.¹⁵⁴

¹⁵³Ein solcher Mechanismus soll durch eine möglichst detaillierte Ausschreibung vermieden werden.

¹⁵⁴Vgl. dazu KREUZ, W./HEINZ, T.: Facility Management in Deutschland im nächsten Jahrzehnt, in Günther GRABATIN (Hrsg.): Facility Management: Praxisorientierte Einführung und aktuelle Entwicklungen, 2002, S. 4

Gemäß dem Inhalt des Auftrages werden nun die entsprechenden Arbeiten durchgeführt. Sie werden von dem Bauleiter ständig überprüft. Je nach Umfang der Revitalisierung werden die einzelnen Gewerke getaktet, d. h. die Arbeiten werden von den Gewerken aufgrund eines Zeitplans nacheinander durchgeführt, soweit dies möglich ist.

Die Durchführung der Baumaßnahmen sollte mit möglichst viel Feingefühl erfolgen. Da die Revitalisierungsmaßnahmen i. d. R. „am lebenden Objekt“ stattfinden, ist es besonders wichtig, die Revitalisierung kundenorientiert auszurichten. Daher sind die Baustellenbereiche durch Trennwände optimal abzusperren. Um dem Kunden einen möglichst hohen Komfort während der Bauarbeiten bieten zu können, sollte – wenn möglich – nachts gearbeitet werden und tagsüber durch die „Baustellenhindernisse“ geleitet werden.

Hier bestehen vielfältige Informationsmöglichkeiten, wie beispielsweise eine laufend angepasste übersichtliche Beschilderung, regelmäßige Umbauhinweise in der Center-Zeitung, Hinweise in der Tagespresse oder Updates auf der Homepage des Shopping-Centers. Konsumenten sollen nicht in Baustellen „verloren gehen“, sondern auf das „neue“ Center neugierig sein. Sonderaktionen, Aktionskünstler und Sonderverkaufsaktionen während des Umbaus bieten eine Möglichkeit, Kunden zu halten oder vielleicht sogar schon in diesem Stadium neue Kunden anzuziehen.¹⁵⁵

Ist eine ordnungsgemäße Bauabnahme durch die zuständige Behörde erfolgt, können die durchgeführten Revitalisierungsarbeiten abgerechnet werden. Die erbrachten Leistungen müssen gem. § 14 VOB vom Auftragnehmer prüfbar abgerechnet werden. Der Aufbau der Rechnungen muss übersichtlich gestaltet sein, die Reihenfolge der Posten muss sich am Leistungsverzeichnis orientieren und eingehalten werden.¹⁵⁶

¹⁵⁵Vgl. dazu KIPPES, S.: Mieter-Fluktuation – Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 8/2001, S. 67

¹⁵⁶Vgl. dazu TACKE-UNTERBERG, H.: Wohnungs- und Gewerbebau, in: Egon MURFELD (Hrsg.): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2002, S. 184 – 185

Des weiteren sind die in den Vertragsbedingungen enthaltenen Bezeichnungen zu verwenden (Leistungsverzeichnis). Je nach Ausführungsfrist der jeweiligen Gewerke bestimmt sich die Frist für die Erstellung der Schlussrechnung durch den Auftragnehmer (mindestens 12 Werktage nach Fertigstellung, Verlängerung um je 6 Werktage für je 3 Monate Ausführungsfrist, sofern nichts anderes vereinbart ist.).¹⁵⁷ Die in der Schlussrechnung angegebenen Kosten fließen in die Kostenrechnung nach DIN 276 ein. Hiernach können die entsprechenden Kosten erfasst werden und in der Kosten- und Leistungsrechnung des Investors gebucht werden.

Zum Abschluss der Revitalisierungsmaßnahmen sollte eine große Wiedereröffnungsfeier geplant und durchgeführt werden. Entsprechende Einladungen sollten an die aktuellen Mieter, potentiellen Mieter, beteiligte Institutionen, Polizei, Feuerwehr, Kommunalpolitiker und auch an die Presse versandt werden.¹⁵⁸

2. 1. 2. 6 Sicherung der Revitalisierungsmaßnahme

Nach einer erfolgreich durchgeführten Revitalisierung des Shopping-Centers reicht es nicht aus, dass hiernach dem üblichen Tagesgeschäft wieder nachgegangen wird. Vielmehr muss die Revitalisierungsmaßnahme langfristig gesichert werden. Folgende Instrumente sollen dies ermöglichen:

Efficient Consumer Response (ECR)

Eine wichtige Aufgabe des Center-Managements liegt in der Förderung eines verbraucherfreundlichen Angebots durch den Handel – nach Möglichkeit zu jedem Zeitpunkt. Dies kann durch Efficient Consumer Response ermöglicht werden: Efficient Consumer Response (ECR) wird von SEIFERT als „ein umfassendes Management-Konzept auf der Basis einer vertikalen Kooperation von Industrie und Handel mit dem Ziel einer effizienteren Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen“ definiert.¹⁵⁹

¹⁵⁷Vgl. dazu TACKE-UNTERBERG, H.: Wohnungs- und Gewerbebau, in: Egon MURFELD (Hrsg.): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2002, S. 184 – 185

¹⁵⁸Vgl. dazu KIPPES, S.: Mieter-Fluktuationen – Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 8/2001, S. 67

¹⁵⁹S. dazu SEIFERT, D.: Efficient Consumer Response, 2001, S. 52

Mit Anwendung des ECR-Ansatzes kann eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Handel und Industrie entstehen. Auf seiner Grundlage kooperieren Handel und Industrie in der Art und Weise, dass die Wertschöpfungskette effizient, rational und nach den Verbraucherbedürfnissen orientiert gestaltet wird.¹⁶⁰ Die Kosten für alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten werden optimiert.

Das Center-Management eines revitalisierten Shopping-Centers sollte daher bestrebt sein, die Beziehung zwischen Handel und Industrie zu fördern, um somit ein marktgerechtes Angebot im Shopping-Center zu erreichen.

Um Kunden verstärkt in das revitalisierte Shopping-Center zu ziehen, muss dieses eine „Marke“ erhalten. Für die Positionierung einer solchen Marke müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- ⇒ Welche Wettbewerber sind im relevanten Einzugsgebiet vorhanden?
- ⇒ Wodurch unterscheidet sich das revitalisierte Shopping-Center von diesen Konkurrenten?
- ⇒ Welche Zielgruppen werden angesprochen – welche sollen angesprochen werden? Hier ist es besonders wichtig herauszufinden, worauf die Kunden wert legen.¹⁶¹

Sind diese Themenbereiche beantwortet, zeichnen sich erste wichtige Positionierungsansätze ab. Sie sind die Grundlage für die Ableitung einer Markenpersönlichkeit, welche den Markenkern des Centers darstellt. Anschließend muss überprüft werden, wo sich Defizite in der Umsetzung der Kundenerwartungen im revitalisierten Shopping-Center befinden.¹⁶² Dementsprechend wird die Positionierung dieser positiven Werte hervorgehoben und eine deutliche Differenzierung zum Wettbewerb für die Konsumenten erleichtert. Das Leben der Markenbotschaft ist das Ergebnis dieses Prozesses.¹⁶³

¹⁶⁰Vgl. dazu SEIFERT, D.: Efficient Consumer Response, 2001, S. 52

¹⁶¹Vgl. dazu ROEDING, D.: Erfolgreiche Marken- und Marketingkonzepte für Shopping-Center, in: German Council Report, 1. Ausgabe 2002, S. 6

¹⁶²Beispielsweise müssen die *Unique Selling Position* und der Mehrwert für die Mieter als auch für den Konsumenten klar umrissen sein.

¹⁶³Vgl. dazu ROEDING, D.: Erfolgreiche Marken- und Marketingkonzepte für Shopping-Center, in: German Council Report, 1. Ausgabe 2002, S. 6

Da besondere Veranstaltungen (z. B. Autogrammstunden) in Shopping-Centern sich ungebrochener Beliebtheit erfreuen, sollten in kurzen Abständen attraktive Events stattfinden. Diese Events müssen auf das Markenzeichen des Centers abgestimmt sein, und sich mit dem revitalisierten Shopping-Center identifizieren. Im engen Zusammenhang stehen hier steigende Umsätze und damit ein wichtiger positiver Erfolg des Shopping-Centers.

Licht-Management

Die Außendarstellung eines Shopping-Centers ist von wesentlicher Bedeutung, da der Konsument einen ersten subjektiven Eindruck von dem Shopping-Center bekommt und dieser entscheidend geprägt wird. Die Warenpräsentation in den einzelnen Shops eines revitalisierten Shopping-Centers ist ebenso wichtig, damit die Konsumenten animiert werden können, den Shop zu betreten.¹⁶⁴ Durch die richtige visuelle Warenpräsentation entsteht daher ein wichtiger Wettbewerbsvorteil: Es reicht nicht mehr aus, das richtige Leuchtmittel einzusetzen, sondern das Center und die Shops müssen sich als „Beleuchtungs-Event“ von der Konkurrenz abheben. Dies bezieht die Mall selbstverständlich mit ein.

Es werden überwiegend Entladungslampen verwendet, die durchaus energiesparend sind.¹⁶⁵ Diese können in unterschiedlicher Form auftreten:

- Niederdruck-Entladungslampen in Röhrenform (z. B. Leuchtstofflampen, Hochspannungsrohre → „Neonröhren“)
- Hochdruck-Entladungslampen, versehen mit einem kleinem Lampenkörper in Kolben- oder Röhrenform (z. B. Natriumdampflampen, Quecksilberdampflampen, Halogen-Metallampflampen)¹⁶⁶

Beleuchtungsingenieure können das Center-Management beraten, um die Entladungslampen werbewirksam zu nutzen. Durch ihre richtige Anordnung kann die neue Fassade eines revitalisierten Shopping-Centers kundenfreundlich und wirtschaftlich gestaltet werden.

¹⁶⁴Menschen nehmen ca. 80 % aller Umwelt-Eindrücke und Informationen als visuelle Wahrnehmung differenzierter Lichteinwirkung wahr. Vgl. dazu WELLPOTT, E.: Technischer Ausbau von Gebäuden, 2000, S. 171

¹⁶⁵Vgl. dazu VEDDER MANAGEMENT: Licht: Erfolgs-Management, in: German Council Report, 2. Ausgabe 2000, S. 50

¹⁶⁶Vgl. dazu WELLPOTT, E.: Technischer Ausbau von Gebäuden, 2000, S. 171

Homepage

Durch die Gestaltung einer überarbeiteten Homepage bekommt das Shopping-Center im Internet ein neues Gesicht. Als zentraler Punkt ist hier zu nennen, dass unbedingt das neue Konzept mit dem neuen Branchenmix präsentiert werden sollte. Des weiteren sollte eine Anfahrtsskizze als auch eine Rubrik vorhanden sein, die über aktuelle Veranstaltungen informiert. Die Angabe des Ansprechpartners beim Center-Management ist ebenfalls von wesentlicher Bedeutung. Als besonderer Service kann die Beschreibung der einzelnen Shops gesehen werden. In Kombination mit einem entsprechenden Link zu dem jeweiligen Anbieter können sich Konsumenten ggf. weiterführend über diesen Anbieter informieren.

Um dem Konsumenten die erfolgte Revitalisierung zu veranschaulichen, sollten Bilder „vorher“ und „nachher“ auf die Homepage gestellt werden. Ein besonderer Service bietet ein „virtueller Rundgang“ durch das revitalisierte Shopping-Center. Durch diese innovative Technik können die durchgeführten Maßnahmen „ertastet“ werden und weitere Details über das Center abgerufen werden (z. B. Einzugsgebiet des Shopping-Centers).¹⁶⁷

„Story“ des Shopping-Centers

Um die Einzigartigkeit der Revitalisierung des Shopping-Centers deutlich herauszustreichen, ist es vorteilhaft, wenn das Center über eine „Story“ verfügt. Eine Story kann sehr gut als Marketinginstrument eingesetzt werden. Sie hat die Aufgabe, dem Marketing individuelle, also projektbezogene Themen, zu geben. Diese können im Internet, in der Fachpresse und in Werbematerialien wie Vermietungsbroschüren, eingesetzt werden. Hierdurch wird eine Identität und damit Identifikation für das revitalisierte Shopping-Center geschaffen.

„Wenn der Standort eine Geschichte hat, kann man sie auch erzählen.“¹⁶⁸

Meistens entstehen „Stories“ durch die Tradition oder die Geschichte eines Grundstücks bzw. des Shopping-Centers.¹⁶⁹

¹⁶⁷Vgl. dazu MEYER, C.: Surfin' EKZ: Reise mit dem Internet in ein geplantes Einkaufszentrum, in: Immobilien-Zeitung, 1999, Nr. 16, S. 11

¹⁶⁸S. dazu MEYER, C.: Retailprojekte brauchen eine „Story“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12

¹⁶⁹Vgl. dazu MEYER, C.: Retailprojekte brauchen eine „Story“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12

Es ist daher wichtig, diese bei der Neukonzeption zu berücksichtigen und entsprechende Elemente, z. B. ein Markt oder ein Info-Zentrum über die Geschichte des Standortes, mit einzuplanen.¹⁷⁰

2. 1. 3 Anwendung des Sechs-Phasen-Modells am Beispiel Walzmühle, Ludwigshafen am Rhein



Abbildung 6: Der Standort der Walzmühle

Quelle:

http://www.mre.de/common/imaekz/DE_WML_Umlandkarte.aif

Ludwigshafen den „Zukunftsstandort Rheinufer Süd“ nicht ausreichend entwickelt hat, begründet.¹⁷¹

Das Shopping-Center „Walzmühle“ befindet sich südlich der City der Stadt Ludwigshafen am Rhein und ist nach Aussage des Center Managements als Nahversorgungszentrum ausgerichtet. Derzeit ist die Walzmühle von erhöhten Leerständen geprägt. Dies ist in der isolierten Lage, einer schlechten öffentlichen Ausschilderung als auch der Tatsache, dass die Stadt

Anhand des entwickelten Sechs-Phasen-Modells werden im Folgenden Lösungsansätze für eine nachhaltige Verbesserung dieser Situation aufgezeigt.

Phase 1: Auslöser und Ist-Analyse

Auslöser

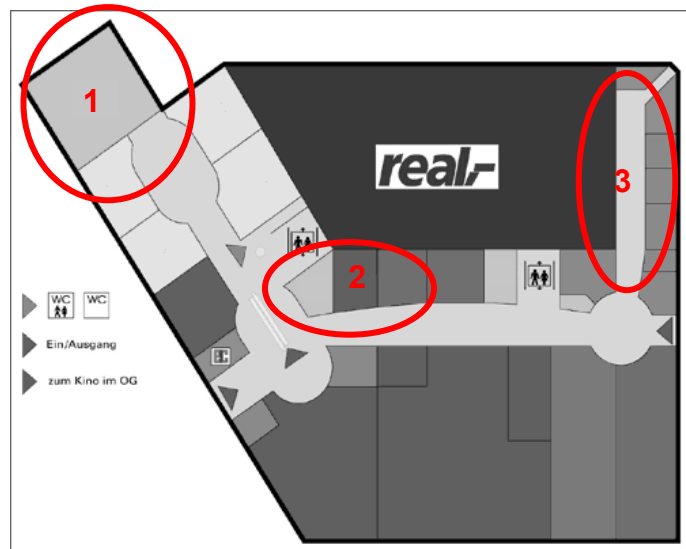
Mittels einer Schwachstellenanalyse kann festgestellt werden, an welchen Stellen die Walzmühle Defizite aufzeigt. Dies ist für den weiteren Verlauf der weiteren Planung der Revitalisierung von entscheidender Bedeutung, da hierdurch der tatsächliche Bedarf für Umstrukturierungsmaßnahmen erfasst wird.

¹⁷⁰ Vgl. MEYER, C.: Retailprojekte brauchen eine „Story“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12

¹⁷¹ Der „Zukunftsstandort Rheinufer-Süd“ erstreckt sich auf 9ha. Er befindet sich südlich der City von Ludwigshafen und liegt damit im Stadtteil Ludwigshafen-Süd. S. Dazu die aktuelle Darstellung unter <http://www.weg-ludwigshafen.de>

Legende

- 1 Isolierte Lage von „Vobis“
- 2 gekrümmte Ladenzuschnitte
- 3 frequenzschwache Mall



Darstellung 11: Eigener Ansatz für eine Schwachstellenanalyse für die Walzmühle



Abbildung 7: Die isolierte Lage des Ankermieters „Vobis“

Eine erhebliche Problemzone der Walzmühle stellt die schlechte Positionierung von „Vobis“ dar (1). Dieser befindet sich hinter einem größeren Gastronomiebereich und ist daher schwer erreichbar. Eine schlechte Beleuchtung in diesem Bereich des Centers trägt zur Unattraktivität bei. Daher ist eine entsprechende Ankerfunktion nur bedingt

gegeben.

Darüberhinaus verfügt das Center über einen ungünstigen Mallverlauf. Dies äußert sich beispielsweise in den Ladenzuschnitten, da diese teilweise in gewölbter Form in die Mall hineinragen und damit den Frequenzlauf beeinträchtigen (2). Der Frequenzlauf wird durch den Eingang von „real“ abgeschnitten. Ebenfalls durch die Fläche von „real“ verursacht, bildet sich eine kleine Mall im Süden des Centers (3). Durch diese „Extra-Mall“ kommt es abermals zu einem entscheidenden Bruch in der für das Center gewünschten Frequenzführung, da hier keine Zwangsführung für die Konsumenten erzeugt wird, die sich positiv auf andere Teile des Centers auswirken würde.

Ist-Analyse

Die „Walzmühle“ setzt sich im Wesentlichen aus einer Verkaufsebene und einem Multiplexkino zusammen. Der Branchenmix der Verkaufsebene wird durch den Verbrauchermarkt real;- (11.000 m²) sowie einem reichhaltigem Angebot von Lebensmittlern dominiert. Ergänzt wird dieses durch verschiedene Restaurants, einem Anbieter für Accessoires als auch einem Sportfachmarkt. Die Segmente Schuhe, Drogerie und Bekleidung runden das Angebot ab.

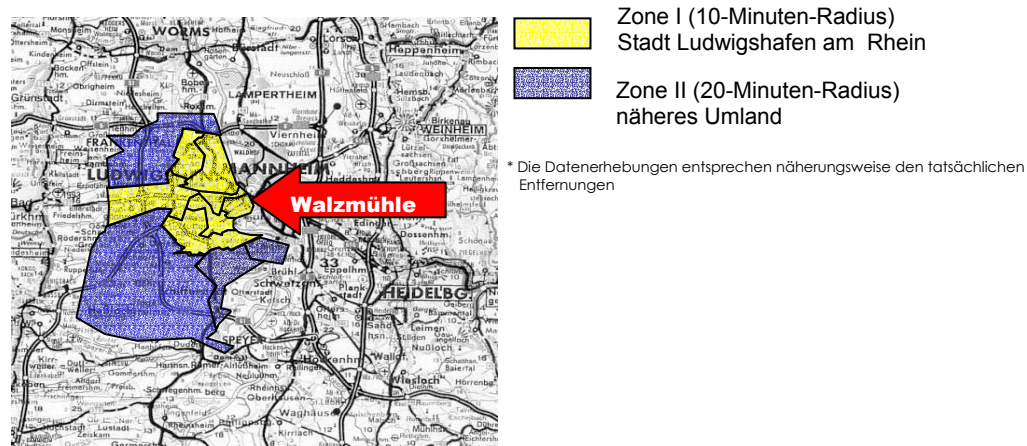
Diese Zusammensetzung des Angebots reicht jedoch nicht aus, um die Walzmühle zu einem Shopping-Center auszubauen, welches zum Verweilen einlädt.¹⁷²

Phase 2: Marktforschung

Standortanalyse

Der Standort Ludwigshafen am Rhein ist durch die vermehrte Ansiedlung der Industrie und den Rhein geprägt.

Der Rhein hat entscheidende Auswirkungen auf die Bestimmung des Einzugsgebietes der Walzmühle. Durch den Rhein besteht eine natürliche Grenze, die Konsumenten i. d. R. nicht überschreiten. Daher wird das Einzugsgebiet im Osten begrenzt sein. Diese östliche Grenze des Einzugsgebietes wird durch emotionale Aspekte begünstigt: Einwohner von Mannheim kaufen nicht in Ludwigshafen ein. Bewohner von Ludwigshafen jedoch in Mannheim.

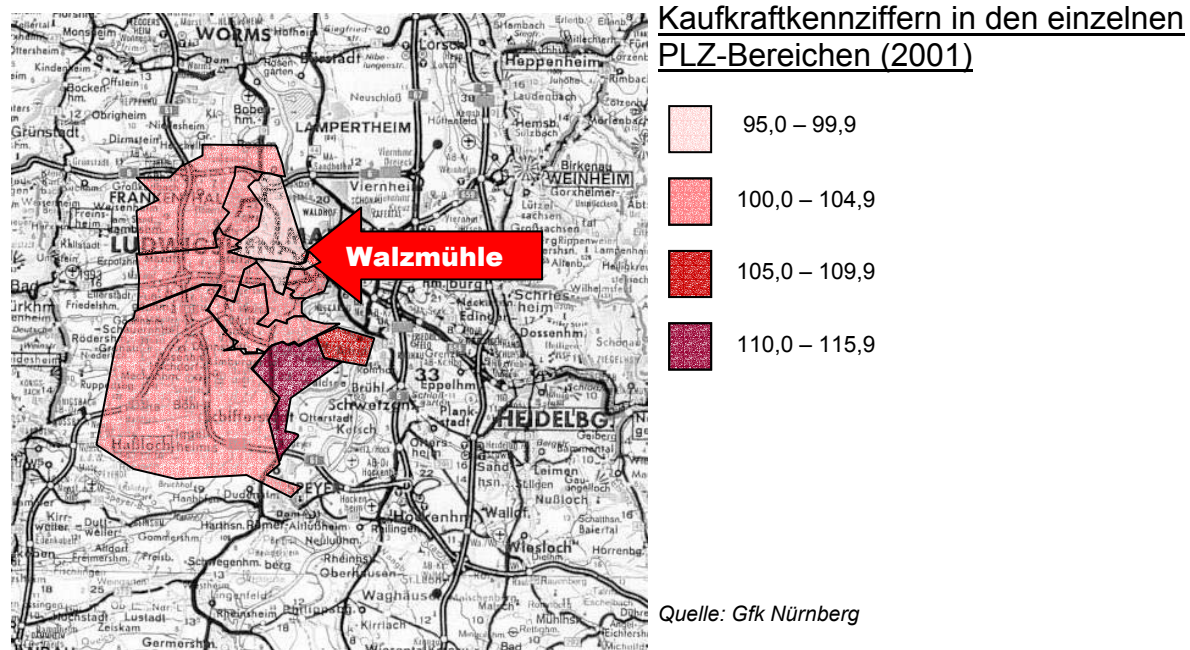


Darstellung 12: Einzugsgebiet der Walzmühle

¹⁷² Nach Aussage des Center-Managements besteht kein Interesse, ein Shopping-Center zu kreieren, welches zum Verweilen einlädt.

Im Rahmen der Standortanalyse ist eine Potentialanalyse als auch eine Wettbewerbsanalyse notwendig.

Potentialanalyse



Darstellung 13: Kaufkraftverteilung im Einzugsgebiet der Walzmühle

Es wird deutlich, dass im erweiterten Einzugsgebiet der Walzmühle eine erhöhte Kaufkraft vorliegt. Dies ist ein Indiz dafür, dass aus anderen Bereichen im oder außerhalb des Einzugsgebietes Kaufkraft abgezogen wird. Entsprechend deuten Bereiche mit einer geringen Kaufkraft darauf hin, dass es zu einer Verlagerung der Kaufkraft zu Gunsten anderer Gebiete im oder außerhalb des Einzugsgebietes kommt. Beispielsweise kommt es entscheidendem Kaufkraftabfluss von Ludwigshafen nach Mannheim, da in Mannheim das Angebot in der Innenstadt wesentlich attraktiver ist, als in Ludwigshafen. Diese Kaufkraftsituation wird durch die folgende Tabelle untermauert:

	Ludwigshafen am Rhein	Mannheim
Kaufkraftkennziffer 2002/Einwohner	101,9	100,6
Umsatzkennziffer 2002/Einwohner	102,0	135,4
Zentralitätskennziffer 2002	100,1	134,5
Filialisierungsgrad (gesamte 1a-Lage)	50,0%	58,5%
Passantenfrequenz/Stunde	3.495 (Bismarkstraße)	12.174 (Kurpfalzstr., Planken, E 1)

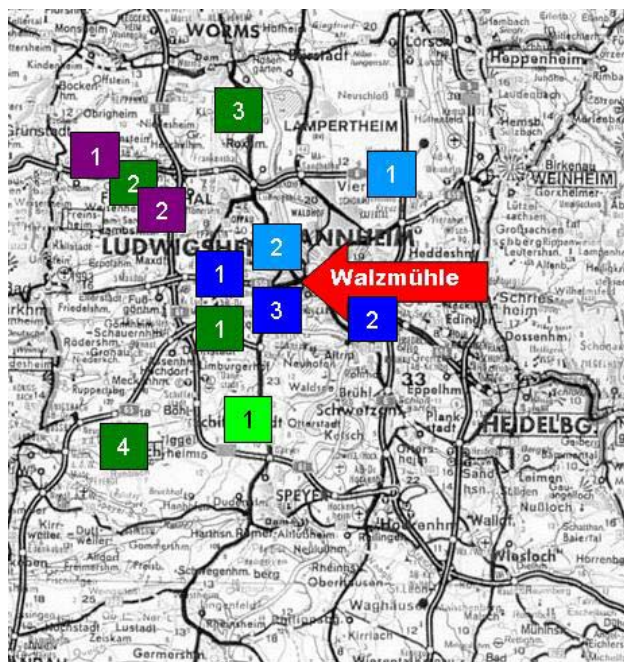
Tabelle 5: Kennziffern des Einzelhandels in Ludwigshafen und Mannheim
(Quelle: Kempers City Profile vom Januar 2003 für Ludwigshafen und Mannheim)

Wettbewerbsanalyse

Für dieses Analyseverfahren ist der Makro- als auch der Mikrostandort von Bedeutung. Sie werden hinsichtlich des Branchenbesatzes, der für die Neukonzeption der Walzmühle relevant ist, analysiert.

Makrostandort

Der Makrostandort umfasst die nördliche Rheinebene als auch die Städte und Kommunen, die an die Stadt Ludwigshafen angrenzen:



Shopping-Center	
1. Rhein-Neckar-Zentrum	60.000 m ²
2. Rathaus-Center	28.000 m ²
real-Verbrauchermärkte	
1. Mutterstadt	9.606 m ²
2. Frankenthal	k. A.
3. Bobenheim	k. A.
4. Haßloch	k. A.
Neukauf	
1. Frankenthal I	1.184 m ²
2. Frankenthal II	1.100 m ²
Handelshof (Verbrauchermarkt)	
1. Schifferstadt	2.352 m ²
Unterhaltungselektronik	
1. MediaMarkt I	k. A.
2. MediaMarkt II	k. A.
3. ProMarkt	k. A.

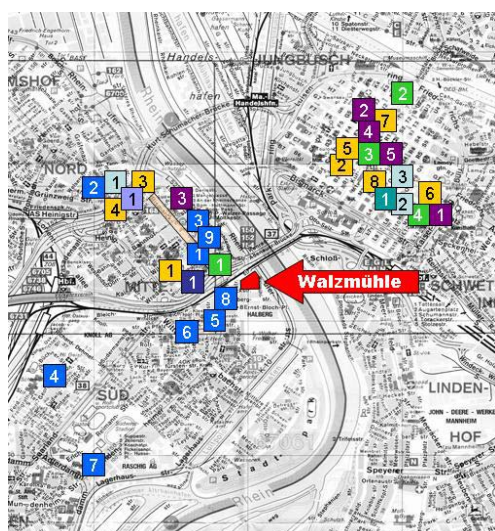
Darstellung 14: Wettbewerbssituation am Makrostandort der Walzmühle

Es kommt am Makrostandort zu einer vermehrten Ansiedlung der real-Verbrauchermärkte. Sie stellen jedoch keine Konkurrenz für die Walzmühle dar, weil das Center über einen real-Verbrauchermarkt als Ankermieter verfügt. Anbieter der Unterhaltungselektronik haben sich westlich, südlich und südöstlich vom Stadtgebiet von Ludwigshafen angesiedelt. Dies kann zu einer erhöhten Kaufkraft in diesen Gebieten führen und geht entsprechend zu Lasten anderer Bereiche.

Mit einer Verkaufsfläche von ca. 60.000 m² stellt das Rhein-Neckar-Zentrum in Viernheim eine starke Konkurrenz für die Walzmühle dar.

Mikrostandort

Der Mikrostandort umfasst die Innenstädte von Ludwigshafen und von Mannheim als auch als den Bereich südlich der Ludwigshafener City mit dem Stadtteil Ludwigshafen-Süd und Mundenheim. Die City von Ludwigshafen ist von kleinen, lokalen Anbietern geprägt und ist innerhalb von 10 – 15 Minuten von der Walzmühle fußläufig erreichbar. In der Fußgängerzone befinden sich derzeit nur vereinzelt Filialisten als auch ein veraltetes Horten-Konzept. Des weiteren vermitteln schlecht positionierte Beleuchtungsanlagen mit falsch gesetzten Bäumen einen einengenden Eindruck. Im nördlichen Bereich grenzt die Walzmühle an den neu gestalteten Berliner Platz an. Hier ist ein neuer Multistore angesiedelt, der durch seine Verkaufsfläche wettbewerbsrelevante Auswirkungen auf die Walzmühle hat.



Drogerien

- | | |
|-------------------|-------|
| 1. Schlecker I | k. A. |
| 2. Schlecker II | k. A. |
| 3. Schlecker III | k. A. |
| 4. Schlecker IV | k. A. |
| 5. Schlecker V | k. A. |
| 6. Schlecker VI | k. A. |
| 7. Schlecker VII | k. A. |
| 8. Schlecker VIII | k. A. |

Trockendiscouter

- | | |
|---------|-------|
| 1. Aldi | k. A. |
|---------|-------|

Textil

- | | |
|------------------------|----------|
| 1. C&A, Ludwigshafen | k. A. |
| 2. C&A, Mannheim | k. A. |
| 3. Orsay, Ludwigshafen | k. A. |
| 4. H&M, Ludwigshafen | k. A. |
| 5. H&M II, Mannheim | 1.000 m² |
| 6. H&M III, Mannheim | k. A. |
| 7. H&M IV, Mannheim | k. A. |
| 8. P&C, Mannheim | k. A. |

Sport-Fachmärkte

- | | |
|-------------------------------|-------|
| 1. engelhorn sports, Mannheim | k. A. |
|-------------------------------|-------|

Schuhe

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. Deichmann, Ludwigshafen | k. A. |
|----------------------------|-------|

Fast-Food

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. McDonalds, Mannheim | k. A. |
| 2. McDonalds II, Mannheim | k. A. |
| 3. McDonalds III, Mannheim | k. A. |
| 4. Burger King, Mannheim | k. A. |
| 5. Pizza Hut, Mannheim | k. A. |

Warenhäuser

- | | |
|---------------------------------|-----------|
| 1. Horten, Ludwigshafen | k. A. |
| 2. Karstadt, Mannheim | k. A. |
| 3. Galeria Kaufhof, Mannheim I | 15.000 m² |
| 4. Galeria Kaufhof, Mannheim II | 15.000 m² |

Unterhaltungselektronik

- | | |
|-----------------------------|----------|
| 1. ProMarkt I, Ludwigshafen | k. A. |
| 2. ProMarkt II, Mannheim | k. A. |
| 3. Saturn, Mannheim | 6.500 m² |

Darstellung 15: Wettbewerbssituation am Mikrostandort der Walzmühle

Die Wettbewerbsanalyse für den Mikrostandort der Walzmühle hat ergeben, dass eine Überversorgung im Segment der Drogerien vorliegt. Dies äußert sich sowohl im Angebot in dem Stadtteil Ludwigshafen-Süd als auch im Angebot des Rathaus-Centers, welches sich nördlich der City von Ludwigshafen befindet.

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, eine Drogerie-Komponente im neuen Konzept für die Walzmühle entweder zu vernachlässigen oder ein Drogerie-Konzept zu integrieren, welches sich deutlich durch seine Qualität von der Konkurrenz am Mikrostandort abhebt.

Aufgrund der aktuellen Wettbewerbssituation wird deutlich, dass sich die Walzmühle einem verstärkten Wettbewerb mit der Mannheimer Innenstadt in den Segmenten Textil, Unterhaltungselektronik, Schuhe ausgesetzt sieht:

	Ludwigshafen am Rhein	Mannheim
Textil	6,9%	19,0%
Schuhe	0,0%	9,3%
Drogerien/Parfümerien	5,6%	4,4%
Schmuck/Juwelier	4,2%	7,3%
Gastronomie/Food	16,7%	19,4%
Sonstige	66,6%	40,6%

Tabelle 6: Branchenstruktur in Ludwigshafen und Mannheim

(Quelle: Kempers City Profile vom Januar 2003 für Ludwigshafen und Mannheim)

Ein attraktiver Branchenmix ist daher eine zwingende Notwendigkeit, damit die Walzmühle in der aktuellen Konkurrenzsituation nachhaltig Erfolg haben kann.

Phase 3: Konzeption

Die „Walzmühle“ verfügt aus sich heraus durchaus über konzeptionelle Potentiale. Daher empfiehlt sich hier eine Revitalisierung 1. Grades (Umstrukturierung).

Besonders wichtig ist es, den Mallverlauf zu optimieren und daher die Kundenfrequentierung durch Zwangsführungen für Konsumenten zu erhöhen. Klare Shopzuschnitte, die den Frequenzverlauf nicht beeinträchtigen, als auch eine Umlaufmall für die „real“-Fläche stellen mögliche konzeptionelle Ansätze dar. Durch eine entsprechende Verglasung der „real“-Fläche wird dem Kunden eine Angebotstransparenz als auch Kundenfreundlichkeit vermittelt. Um einen gleichmäßig hohen Frequenzlauf in dieser neuen Umlaufmall gewährleisten zu können, muss sich diese u. a. durch ein attraktives Dienstleistungsangebot auszeichnen. Dies stellt sich beispielsweise in einer Reinigung und einem Änderungsdienst dar. Dieses Angebot wird mit Anbietern aus den verschiedensten Segmenten kombiniert.

Der Flächenverlust für „real“, der durch diese Umlaufmall entsteht, wird durch eine Flächenvergrößerung im südlichen Bereich der Fläche ausgeglichen. Des weiteren

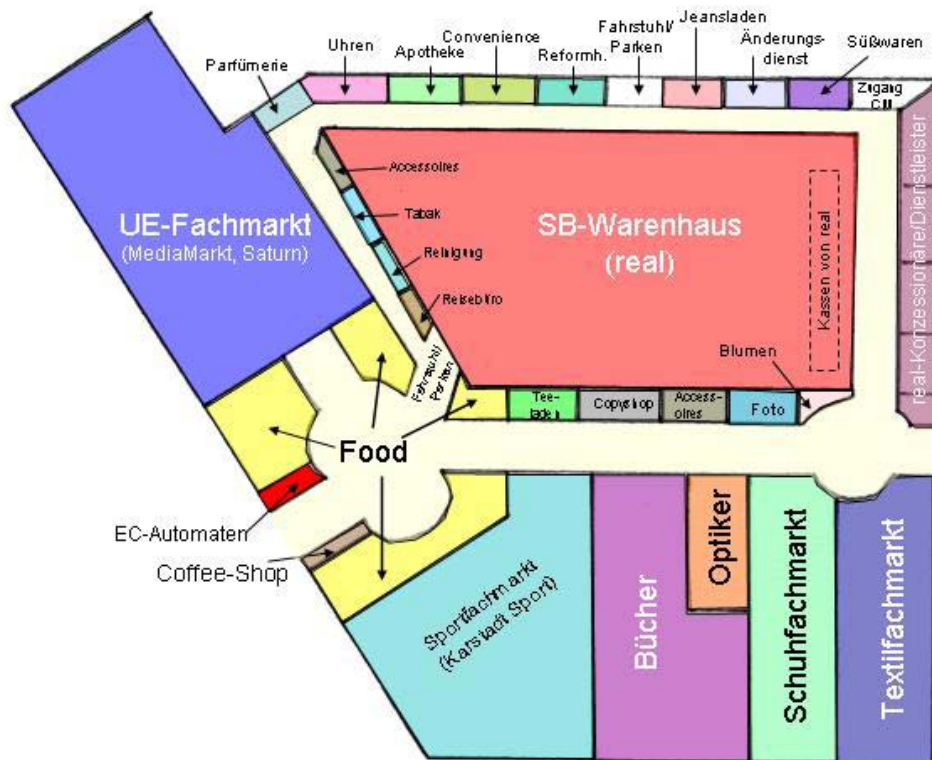
mietet „real“ die Flächen gegenüber ihrer Kassen an und kann eigene Konzessionäre hierauf setzen. Damit würde „real“ einem Konzept folgen, das bereits in Frankreich und Portugal erfolgreich realisiert worden ist. Das Angebot würde hinsichtlich Waren und Service reichhaltiger in der Walzmühle werden. Hierdurch würde „real“ ihre eigene Miete durch die Mieteinnahmen von den Konzessionären subventionieren. Im weiteren Verlauf der Mall wird der zweite Ankermieter (Anbieter für Unterhaltungselektronik) passiert. Eine entsprechende großzügige Glasfront bietet sich hier ebenfalls an. Um die Verweildauer in der Walzmühle erhöhen zu können, könnte ein Food-Bereich gegenüber der Fahrstühle installiert werden. Beispielsweise erscheint ein Marktrestaurant auf der Basis eines Frische-Konzeptes sinnvoll, um dem anhaltenden Wellness-Trend gerecht zu werden.

Der Standort der Walzmühle verfügt über ein entsprechendes Potential für eine derartige Konzeption. Hierdurch kann verlorengegangene Kaufkraft zurückgewonnen werden und bei einem optimalen Verlauf aller Rahmenbedingungen eine ernstzunehmende Alternative zur konkurrenzstarken Mannheimer City darstellen.

Branchenmix

Die zuvor durchgeführte Standortanalyse hat ergeben, dass bestimmte Segmente im Innenstadtbereich nicht ansässig oder unterrepräsentiert sind.

Gegenüber dem derzeitigen EC-Automaten der Stadtparkasse Ludwigshafen könnte ein Coffee-Shop entstehen und den bestehenden Bäcker ersetzen. Hierdurch würde in diesem Bereich der Walzmühle das Angebot wesentlich attraktiver gestaltet werden. Als zweiter Ankermieter bietet sich ein Anbieter der Unterhaltungselektronik an, der an den neuen Food-Bereich vor dem „real-Eingang“ platziert wird. Durch sein breites Sortiment deckt dieser Ankermieter das Angebot des vorherigen Vobis ab. Der auf ca. 900 m² ansässige Sportfachmarkt wird dem Food-Bereich angegliedert. Dieses Angebot wird durch einen Textilfachmarkt, einen Optiker, einen Schuhfachmarkt sowie einen Buchladen ergänzt. Die kleineren Ladeneinheiten verfügen über ein abwechslungsreiches Angebot von Wellness und Dienstleistungen. Dies stellt sich in Form eines Teeladens, eines Copy-Shops für Studenten der Fachhochschule Ludwigshafen, einem Foto-Laden sowie einem Reisebüro dar. Diese Überlegungen werden zur Verdeutlichung in der nachfolgenden Konzeptzeichnung abgebildet.



Darstellung 16: Das neue Konzept für die Walzmühle

Phase 4: Due Diligence

In diesem Stadium der Revitalisierung muss zunächst der Bebauungsplan Nr. 502a für die Walzmühle geprüft werden. Dieser definiert das Baugebiet, in dem sich das Center befindet, als Kerngebiet. Hierdurch sind in diesem Gebiet u. a. einzelhandelsbezogene Nutzungen ausdrücklich zugelassen.¹⁷³ Des weiteren verfügt die Walzmühle über eine geschlossene Bauweise und ein Flachdach, womit zwei weitere baurechtliche Voraussetzungen erfüllt sind. Discotheken sowie Kinos sind nur ausnahmsweise erlaubt.

Des weiteren ist eine entsprechende Projektkalkulation auf der Basis der rechtlichen, finanziellen sowie sozioökonomischen Rahmenbedingungen zu erstellen. Hier sind die voraussichtlichen Investitionskosten sowie ein möglicher Finanzierungsplan festzuhalten. Diese Projektkalkulation bildet die Grundlage für die Gespräche mit der finanzierenden Bank.

¹⁷³Wichtig ist, dass durch die erwarteten Mieterträge die Mieterträge finanziert werden können.

Phase 5: Umsetzung

Die Umsetzung sollte durch eine kundenfreundliche Vorgehensweise vollzogen werden. Abgetrennte Baustellenbereiche, klare Leitsysteme sowie Informationsbroschüren sind nur einige Beispiele für die Umsetzungsstrategien des neuen Konzeptes. Es ist wichtig, dass dem Konsumenten eine positive Veränderung des Centers aufgrund der Bauarbeiten deutlich gemacht wird. Der Mehrwert für den Kunden muss also klar erkennbar sein.

Phase 6: Sicherung der Maßnahme

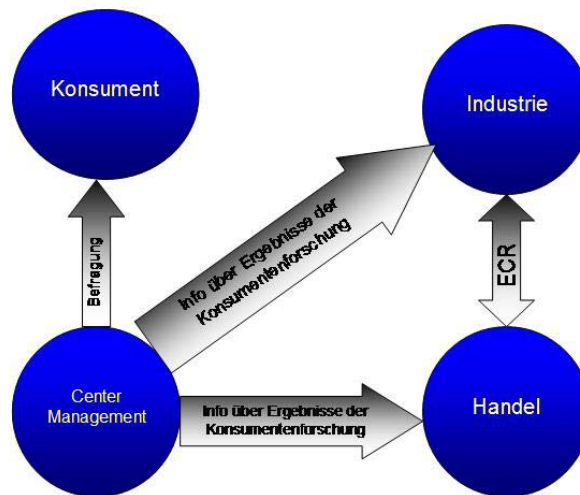
Regelmäßige Marketing-Veranstaltungen – entweder vom Center-Management oder einzelner Anbieter organisiert – sorgen für eine zusätzliche Belebung der revitalisierten Walzmühle. Durch eine Neugestaltung der Homepage der Walzmühle wird dem Kunden die Revitalisierungsmaßnahme deutlich. Gleichmaßen muss ein Controllingsystem für eine kontinuierliche Marktforschung geschaffen werden, damit alle relevanten Entwicklungen auf Anbieter- und Nachfrageseite rechtzeitig in Umstrukturierungsüberlegungen einbezogen werden können.

3 Anregungen für die Praxis: Schaffung eines Frühwarnsystems zur Vermeidung einer Revitalisierung

Da eine Revitalisierung in den meisten Fällen mit sehr viel Aufwand und hohen Kosten verbunden ist, gilt es, diese möglichst zu vermeiden. Es muss daher ein Frühwarnsystem geschaffen werden, um eine kundenorientierte Gestaltung des Shopping-Centers in dynamischen Märkten rechtzeitig zu ermöglichen.

Dem Center-Management kommt hierbei eine wichtige Rolle zu. Dieses kann durch eine kontinuierliche Marktforschung die aktuellen Trends im Konsumentenverhalten an Industrie und Handel weiterleiten.

Der Industrie wird es dadurch ermöglicht, bedürfnisorientierte Produkte herzustellen und diese entsprechend an den Handel zu verkaufen. Mit Hilfe des zuvor beschriebenen ECR-Ansatzes wird die Beziehung zwischen Industrie und Handel gefördert und ausgebaut. Der Handel wiederum kann sich rechtzeitig auf neue Verbrauchererwartungen einstellen und hierdurch erhöhte Umsätze erwirtschaften und seine Marktposition festigen oder ggf. ausbauen.



Darstellung 17: Eigener Ansatz für ein Frühwarnsystem zur Vermeidung einer Revitalisierung

Dieser Ansatz muss durch folgende Instrumente unterstützt werden:

- Um Umsatzrückgänge frühzeitig erkennen zu können, sollten die Umsätze der jeweiligen Nutzer regelmäßig dem Center-Management gemeldet werden.
- Mittels einer kontinuierlichen Aufnahme des baulichen Zustandes des Shopping-Center können größere Instandhaltungs- bzw. Modernisierungsmaßnahmen vermindert oder sogar vermieden werden.¹⁷⁴

Das daraus entwickelte Frühwarnsystem wirkt als Controllinginstrument des jeweiligen Center-Managements:

Um neue Akzente in der Handelslandschaft setzen zu können, sind wirtschaftliche Umstrukturierungen und belebende Konzepte notwendig. Diese Entwicklung ist in den vielfältigen Facetten der modernen Konsum- und Freizeitgesellschaft zu finden.

Erlebnis- und serviceorientierte Strategien bilden den Ausgangspunkt für zukünftige Entwicklungen in der Handelslandschaft, welche mit dem Frühwarnsystem berücksichtigt werden können.¹⁷⁵

¹⁷⁴Durch Checklisten können Investitionen für die Instandhaltung größtenteils geplant werden. Hierbei kann nach der Präventions- oder Inspektionsstrategie verfahren werden. Diese Strategien ermöglichen eine frühzeitige Erkennung von Instandhaltungsnotwendigkeiten.

¹⁷⁵Vgl. dazu BAYS, W. R.: Shoppingcenter: Neumarkt Galerie in Köln: Revitalisierung eines Einzelhandelsquartiers, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 776

4 Fazit

Investoren sollten darauf achten, keine uniforme, monofunktionale Shopping-Center zu entwickeln und aktuelle Trends aus der Markt- bzw. Konsumentenforschung aufgrund von standardisierten Befragungen der Konsumenten in ihr Konzept zu integrieren.¹⁷⁶

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.

Die dargelegten Überlegungen zeigen, dass eine 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 zulange 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.“

¹⁷⁶Vgl. dazu PFAFFENHAUSEN, W./VOGLER, J. H.: Städtebauliche Kompetenz in den Innenstädten, in: German Council Report, 1999, S. 20

5 Literatur- und Quellenverzeichnis

Einzelwerke

BASTIAN, Antje: Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren: Ansätze zur kundengerichteten Profilierung, 1. Auflage, Wiesbaden: Grabler Verlag, 1999

BEREKOVEN, Ludwig/ECKERT, Werner/ELLENRIEDER, Peter: Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

BEYARD, Michael; O'MARA, Paul: Shopping-Center Handbook, 3. Auflage, Washington, D. C.: 1999

FRÖHLICH, Peter J.: Hochbaukosten – Flächen – Rauminhalte: DIN 276 – DIN 277 – DIN 18960, Kommentar und Erläuterungen, 11. überarbeitete Auflage, Braunschweig/Wiesbaden: Viewig Verlag, 2002

HAHN, Barbara: 50 Jahre Shopping-Center in den USA: Evolution und Marktanpassung, 1. Auflage, Passau, L.I.S. Verlag, 2002

KIPPES, Stephan: Professionelles Immobilienmarketing: Marketing-Handbuch für Makler, Bauträger, Projektentwickler und Immobilienverwalter, 1. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2001

KOTLER, Philip/BLIEMEL, Friedhelm: Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

MANKIW, Gregory: Makroökonomik, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000

MÜLLER-HAGEDORN, Lothar: Der Handel, 1. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1998

OEHME, Wolfgang: Handels-Marketing: Die Handelsunternehmen auf dem Weg vom namenlosen Absatzmittler zur Retail Brand, 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2001

SCHÄTZL, Ludwig M.: Strukturwandel im Gewerbeimmobilienmarkt: Eine volkswirtschaftliche Analyse des Gewerbebaus und der Gewerbefinanzierungen, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag, 2002

SCHLEITER, Ludwig-Wilhelm: Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, 2000

SCHÖLER, Klaus: Das Marktgebiet im Einzelhandel: Determinanten, Erklärungsmodelle und Gestaltungsmöglichkeiten des räumlichen Absatzes, Berlin:Duncker & Humblot, 1981

SEIFERT, Dirk: Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze, 2. erweiterte Auflage, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2001

THEIS, Hans-Joachim: Handels-Marketing, 1. Auflage, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 1999

WEIS, Hans Christian: Marketing, 12. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag, 2001

WELLPOTT, Edwin: Technischer Ausbau von Gebäuden, 8., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2000

Sammelwerke

BALK, Henning: Facilities Management und Projektentwicklung im Lebenszyklus der Immobilie, in: Karl-Werner SCHULTE/Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 343 – 379

BARTELS, Dietrich: Wirtschafts- und Sozialgeographie, in: Willi ALBERS (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart: Gustav Fischer Verlag, Band 9, 1988, S. 44 – 55

BAYS, Wolfgang R.: Shoppingcenter – Neumarkt Galerie in Köln: Revitalisierung eines Einzelhandelsquartiers, in Karl-Werner SCHULTE und Stephan BONE-WINKEL (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2002, S. 773 – 794

BECK, Walter/BENNERT, Björn: Das Shopping-Center im Brennpunkt des öffentlichen Rechts, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center – Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 815 – 838

DAMROSCH, Thomas/KALUS, Daniel: Wirtschaftliche Anlässe und Grundlagen der Entscheidung „Neubau oder Revitalisierung“, in: Andreas SCHLOTE/Marijan-Maximilian LEDERER/Hans Jürgen LEMKE (Hrsg.): Immobilien Praxis SPEZIAL: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 1. Auflage, Berlin: Bauwerk Verlag, 2000, S. 13 – 29

FALK, Bernd: Shopping-Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls-Urban-Entertainment-Center, 1. Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1998, S. 15 – 25

HEINRITZ, Günter: Methodische Probleme von Einzugsbereichsmessungen, in: Günter HEINRITZ (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsgebieten: Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung, 1. Auflage, Passau: L.I.S. Verlag, 1999, S. 33 – 44

HUTH, Harald Gerome: Revitalisierung von Shopping-Centern durch Finanzierung eines geschlossenen Immobilienfonds anhand des Beispiels Gropius-Passagen, Berlin, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center: Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls-Urban-Entertainment-Center, 1. Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1998, S. 461 – 483

KREUZ, Werner/HEINZ, Thomas: Facility Management in Deutschland im nächsten Jahrzehnt, in: Günther GRABATIN (Hrsg.): Facility Management: Praxisorientierte Einführung und aktuelle Entwicklungen, 2002, S. 4 – 18

LERCHENMÜLLER, Michael: Standortanalyse für Gewerbeimmobilien, in: Eduard MÄNDLE (Hrsg.): Wohnungs- und Immobilien-Lexikon, 1. Auflage, Hamburg: Hammonia-Verlag, 1997, S. 772 – 773

LÖFFLER, Günter: Marktgebiet und Einzugsbereich – mathematisch-statistische Modellansätze zu ihrer Abgrenzung, in: Günter HEINRITZ (Hrsg.): Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen – Methodische Grundlagen der geographischen Handelsforschung, 1. Auflage, Passau: L.I.S. Verlag, 1999, S. 45 – 62

MOENCH, Christoph: Leitsätze zum Thema Factory Outlet Center, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Factory Outlet Center, Bonn, Heft 2/2000, S. 25 – 30

MUNCKE, Günter: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft, in: Karl-Werner SCHULTE (Hrsg.): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln: Rudolf Müller Verlag, 2002, S. 131 – 165

SCHLOTE, Andreas: Vorgehensmodell für ein Revitalisierungsprojekt, in: Andreas SCHLOTE/Marijan-Maximilian LEDERER/Hans Jürgen LEMKE (Hrsg.): Immobilien Praxis SPEZIAL: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 1. Auflage, Berlin: Bauwerk Verlag, 2000, S. 181 – 199

TACKE-UNTERBERG, Helmut: Wohnungs- und Gewerbebau, in: Egon MURFELD (Hrsg.): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2002, S. 159 – 185

WAHLEN, Robert: Facility-Management für Shopping-Center, in: Bernd FALK (Hrsg.): Shopping-Center – Einkaufspassagen, Factory-Outlet-Malls, Urban-Entertainment-Center, 1998, S. 659 – 681

Zeitungen und Zeitschriften

DAMM, Hendrik: SHOPPING-CENTERMANAGEMENT: Das Shoppingcenter muss den Kunden umwerben, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 1-2, S. 15

EGGERT, Ulrich: Der Siegeszug des Discounters, in: Der Handel im 21. Jahrhundert, BBE-Unternehmensberatung GmbH Köln, 2000, S. 12 – 13

EGGERT, Ulrich: Der Wettbewerb wird immer aggressiver, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 13, S. 7

FALK, Bernd: Zu wenig FOCs in Deutschland, in: Immobilien-Zeitung, 2001, Nr. 17, S. 7

GEORG, Achim: Demalling muss auch in Deutschland Einzug halten; in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 13, S. 11

HAMMERSON GMBH: Lifting fürs Luisencenter, in: German Council Report, 2. Ausgabe 2001, S. 76 – 77

HAMMERSON GMBH: Shopping-Center für alle Jahreszeiten, in: German Council Report, Ausgabe 2001, S. 75 – 76

HOLL, Stefan: Revitalisierung von Geschäftsleerständen und Handelsbrachen, in: GMA-InfoDienst, Ausgabe Mai 2002, S. 1 – 4

JAHN, Manuel: Projektentwicklungen im Lichte wachsender Risikoorientierung der Banken, in: German Council Report, 1. Ausgabe 2003, S. 44 – 45

KIPPES, Stephan: Mieter-Fluktuation – Risiko oder Chance, in: Die Wohnungswirtschaft Ausgabe 8/2001, S. 66 – 67

KIPPES, Stephan: Shopping-Center – Bühne des Handels, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 6/2001, S. 69 – 71

KYREIN, Rolf: Ratingstandards für Entwickler, in: Immobilien Wirtschaft und Recht, Ausgabe 02/2003, S. 44 – 47 und Ausgabe 03/2003 S. 46 – 49

MEYER, Christoph: Centervermietung – ein Puzzlespiel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12

MEYER, Christoph: Mit Marktforschung den Erfolg planen, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 8, S. 8

MEYER, Christoph: Optimale Mieterträge durch nutzerfreundliche Planung, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 11, S. 7

MEYER, Christoph: Retailprojekte brauchen eine „Story“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 6, S. 12

MEYER, Christoph: Umsatzprognosen geben Planungssicherheit, in: Immobilien-Zeitung, 1998, Nr. 9, S. 6

o. V. Signal aus Freiburg, in: Food-Service, Ausgabe 02/2002, S. 16 – 19

o. V.: Auf der Wohlfühlwelle, in: Handelsjournal, Ausgabe 6/2002, S. 10 – 15

o. V.: Ein Herz für betagte Einkaufszentrum, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 8, S. 19

o. V.: Eine Handelsbrache wird erneuert, in: Immobilien-Zeitung, 2002, Nr. 11, S. 14

o. V.: Klänge zum Wohlfühlen erfreuen Verbraucher und Handel, in: Nonfood-Trends, 1. Ausgabe 2002, S. 30

o. V.: Politische Restriktionen erschweren Standortfindung, in: Lebensmittelzeitung, 2001, Nr. 39, S. 66

PFAFFENHAUSEN, Willi/VOGLER, Jochen H.: Städtebauliche Kompetenz in den Innenstädten, in: German Council Report, 1999, S. 20

RAUM, Bernd/WUNDERLICH, Dieter: „Die Frage, ob ein Unternehmen geratet werden will, erübrigt sich.“, in: Immobilien-Zeitung, Nr. 4, 2002, S. 11

ROEDING, Sabine: Erfolgreiche Marken- und Marketingkonzepte für Shopping-Center, in: German Council, 1. Auflage 2002, S. 6

VEDDER LICHTMANAGEMENT: Licht – Erfolgsmanagement, in: German Council Report, 2. Ausgabe 2000, S. 50 – 51

WALTHER, Monika/ MUNCKE, Günter/SCHWARTE, Maïke: „Jede Kuh im Dorf wird erfasst, aber nicht die Zahl der Bürobeschäftigten im Raum Frankfurt“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 19, S. 10

WALTHER, Monika/ MUNCKE, Günter/SCHWARTE, Maïke: Mundraub – oder gibt es noch ein Stück vom Kuchen?, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 26, S. 15

WALTHER, Monika/ MUNCKE, Günter/SCHWARTE, Maïke: Ohne Umsatz läuft nichts – doch Kunden fallen nicht vom Himmel, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 21, S. 12

WALTHER, Monika/ MUNCKE, Günter/SCHWARTE, Maïke: Standort- und Marktanalysen: Das „Buch mit sieben Siegeln wird geöffnet“, in: Immobilien-Zeitung, 2000, Nr. 17, S. 11

WESP, Roswitha; WILL, Birgit: Leerstand als Chance, in: Gebäudemanagement, Ausgabe 7-8/2002, S. 14 – 21

Internet

o. V.: Definition Demalling, URL: <http://www.wordspy.com/words/demall.asp> (Zugriff: 20.05.03)

HAZEL, Debra: New tactic to revive ailing N. J. Center: demalling, URL: <http://www.icsc.org/srch/sct/current/sct1200/03b.html>

Institut für Gewerbezentren: Entwicklung der Shopping-Center in Deutschland, URL:
<http://www.shoppingcenters.de/pdf/shopCenter.pdf> (Zugriff: 19.05.03)

MRE Management: Umlandkarte der Walzmühle, Ludwigshafen am Rhein, URL:
http://www.mre.de/common/imgekz/DE_WML_Umlandkarte.gif

o. V.: FOC-Studie: Viel geplant, wenig realisiert, URL:
<http://212.227.167.12//htm/news.php3?id=6771&rubrik> (Online-News der Immobilien-Zeitung, Zugriff: 17.03.03)

Wirtschafts-Entwicklungs-Gesellschaft Ludwigshafen am Rhein mbH:
Gewerbeflächen: Rheinufer Süd, URL: <http://www.weg-ludwigshafen.de>, Zugriff am
20.05.03

Sonstige Quellen

gif-Definitionskatalog Arbeitskreis Handel: Ausgesuchte Begriffs- und Lagedefinitionen der Einzelhandelsanalytik – Grundlagen für die Beurteilung von Einzelhandelsprojekten, Oestrich-Winkel, 2000

o. V.: Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern – Marktpositionen erobern, sichern und ausbauen, in: GMA – Informationen und Meinungen zu Marktforschung und Stadtentwicklung, Ausgabe August 2001, S. 4 – 7

Kommunikationsanalyse 2000 „frauen und wellness“ der Zeitschrift BRIGITTE

Der Handel im 21. Jahrhundert, herausgegeben von der BBE-Unternehmensberatung GmbH Köln, 2000

ZIERCKE, Christoph: Projektarbeit: Konzeption eines Fachmarktzentrums, 2002

Interview mit Manuel Jahn, geführt am 18.07.02 im Hause der ITCM in Hamburg

ZIERCKE, Christoph: Food-Courts – Darstellung grundlegender Modelle und zentraler Erfolgsfaktoren, 2002

Vermietungsprospekt der Brune Consulting für das Ihme-Zentrum in Hannover

LAURITZEN, Christian: Auswirkungen von Basel II auf die Immobilienwirtschaft,
Schreiben an den Deutschen Verband für Stadtentwicklung, 2001

6 Anhang

I Interview mit Herrn Manuel Jahn, einer der Projektleiter des „MultiCasa“ in Duisburg im Hause der ITCM in Hamburg am 18.07.02

Christoph Ziercke:

„Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mich durch Ihr Wissen bei meiner Diplomarbeit unterstützen. Sie wird sich mit der Revitalisierung von Shopping-Centern befassen und mögliche Strategien zur erfolgreichen Umsetzung darstellen. Der Konzeption des Centers hierbei eine zentrale Rolle zu – es geht daher um ein komplexes Feld innerhalb der Revitalisierung. Gibt es Grundsätze, wonach Shopping-Center konzipiert werden?“

Manuel Jahn:

„Wie Sie bereits richtig erkannt haben, ist dies ein sehr komplexes Feld und wir müssen uns im Rahmen dieses Interviews auf die Grundsätze beschränken. Dabei geht es zunächst um die Frage, um welchen Standort es sich handelt. Handelt es sich um einen City-Standort oder einen Standort auf der „grünen Wiese“? Weiterhin ist die machbare Größe sowohl hinsichtlich der Grundstücksverfügbarkeit als auch hinsichtlich der Marktfähigkeit einzuschätzen.

Ein Objekt ab ca. 25.000 m² Handelsmietfläche ist gut alleine lebensfähig, braucht also keine „Umgebung“ zur Unterstützung. Voraussetzung ist allerdings ein optimaler Branchenmix, der ein One-Stop-Shopping zulässt, also ausreichend Reize für eine Anfahrt bietet.

Kleinere Center sind fast ausschließlich in integrierten Lagen, also in der City oder an sog. Transitstandorten lebensfähig, da sie aufgrund der ungenügenden eigenen Magnetwirkung das Angebot des Umfelds benötigen, um als Einkaufsadresse wahrgenommen zu werden:

Je kleiner das Center, desto spezieller sollte der Branchenmix sein. Innerhalb dieser Spezialisierung sollte es eine hohe Angebotskompetenz aufweisen, um eine attraktive Einkaufsadresse darzustellen.

Größe und Branchenausrichtung des geplanten Centers müssen auf die geplante bzw. aus einer Standort- und Markteinschätzung abgeleitete Positionierung hinsichtlich Genre, Zielgruppen usw. abgestimmt werden.

Je kleiner das Center, desto spezieller sollte der Branchenmix sein.

Sind diese Fragestellungen zufriedenstellend beantwortet, kann das eigentliche Layout des Centers angegangen werden. Hauptfunktionsbeziehungen sind aufzustellen, d. h. Zugänge, Durchgänge, Lage der Stellplätze, sind in Einklang mit der Grundstückssituation zu bringen. Insgesamt ist darauf zu achten, dass es zu einer optimalen Kombination zwischen kleinen und großen Flächen im Center kommt.

Es sind sehr große Flächen für Ankermieter einzuplanen, um eine ausreichende Zugkraft zu erzielen. Sie bringen allerdings eher weniger Miete. Die kleinen Flächen sind – für höhere Mieterträge je Flächeneinheit – in ausreichender Zahl einzukalkulieren. Hinsichtlich der Zugangssituation ist darauf zu achten, dass diese funktional und kundenorientiert ausfallen. Hier helfen Benchmarks anderer Center als auch eigene Erfahrungen weiter. Begleitend ist der Grundstückszuschnitt, die Frequenzen als auch die städtebauliche Situation zu prüfen.

Alles steht und fällt mit dem Optimalverlauf der Mall bzw. Ladenstrasse. Die Erschließungsstrassen müssen optimale Ladenzuschnitte (Tiefe : Breite), aber auch notwendige Flexibilität bei späteren geänderten Anforderungen generieren. Bei einem Center über mehrere Ebenen sind in diesem Kontext die Lage der Vertikalkerne (Rolltreppen und Fahrstühle) zu beachten. Diese sind insbesondere dann von wesentlicher Bedeutung, wenn eine Gastronomiekomponente in das Center integriert werden soll (Food Court, „Fressmeile“, etc.), da diese Einrichtungen auf starke Frequenzen angewiesen sind.

Im Zuge der Gestaltung des Mall-Verlaufs ist die Fluchtwegthematik besonders zu beachten. Es müssen entsprechende Fluchtkorridore und Fluchttreppenhäuser bei Fluchtradien von etwa 25 – 30 Meter eingehalten werden.

Im Rahmen der Besetzung der Flächen ist zu beachten, welche Nutzer eine eigene Anlieferungszone benötigen. Dies sind i. d. R.:

- SB-Warenhäuser
- Warenhäuser
- Anbieter der Unterhaltungselektronik
- Lebensmittelanbieter (je nach Größe)

Die angelieferten Waren müssen ggf. zwischengelagert werden. Für die Warenanlieferung und anschließende Lagerung ist eine leistungsfähige Logistik zu schaffen.

Das Verhältnis zwischen allgemeiner Fläche und der Mietfläche ist zu überprüfen. Der Anteil der Mietfläche sollte zwei Drittel nicht überschreiten. In beengten Umgebungen ist das Verhältnis i. d. R. ungünstiger.

Die Positionierung von Ankermieter stellt eine zentrale Rolle bei der Konzeption dar – denn ohne Ankermieter gibt es kaum Möglichkeiten, anderweitig ausreichend Anziehungskraft für die Kunden zu erreichen. Folgende Nutzungen eignen sich als Ankermieter:

- Großtextil (Warenhaus)
- Unterhaltungselektronik (SB-Warenhaus)

Lassen sie mich die Anforderungen beispielhaft anhand eines Textilmagneten kurz beschreiben. Ein Textiler will i. d. R. im Eingangsbereich der Mall positioniert werden, wo er Schauplätze – möglichst an der Strasse – hat und hierdurch die Aufmerksamkeit „von der Strasse“ erhält. Dabei eignet sich eine Textilgroßfläche als Durchstecker – eine Mietfläche über mehrer Ebenen – und kann über mehrere Ebenen als Anker wirken.

Ein Ankermieter der Unterhaltungselektronik lässt sich auch in Obergeschossen oder aber im Basement ansiedeln, da diese Art von Anker über eine sehr große Zugkraft verfügen.

Jedoch gibt es bei diesem Modell einen entscheidenden Nachteil: Je höher die Ebene, desto weniger Miete.

Jede Konzeption ist jedoch hinfällig, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht oder nur teilweise gegeben sind. Folgende Gesetzes- bzw. Verordnungswerke sind maßgeblich:

- BauGB
- Bebauungsplan
- BauNVO
- GeschäftshausVO
- ArbeitsstättenVO
- Vorschriften des Ordnungsamtes
- Beschränkungen durch die Stadt bzw. Gemeinde (Sortimente, Verkaufsflächen)

Sie sehen, ein erfolgreiches Konzept braucht Zeit – und vor allem Fachwissen und Erfahrung. Viele Determinanten fließen in die Konzeption von Shopping-Centern. Die Kunst liegt darin, diese optimal zu kombinieren.

Christoph Ziercke:

„Das ist wohl wahr. Mit einer Konzeption erreicht man bei den Kunden einen ersten Eindruck. Gefällt dem Kunden das Erscheinungsbild oder aber der Branchenmix nicht, nützt die beste Konzeption nichts.

Worauf ist hinsichtlich der Planung eines Branchenmixes zu achten? Welche Branchen könnten miteinander konkurrieren, wenn diese falsch angeordnet werden?

Manuel Jahn:

„Nun, generell ist einmal festzuhalten, dass ein Branchenmix geschaffen werden muss, der die Kunden dazu animiert, sich im Bereich zwischen den Ankermietern aufzuhalten. Die Basis wird durch eine detaillierte und fortwährende Konsumentenforschung gewährleistet. Bei größeren Centern sollte eine breite Branchen- und Genreausrichtung angestrebt werden, um möglichst breite Kundengruppen anzusprechen. Dies bedeutet nicht, dass keine thematisch oder zielgruppenspezifischen Cluster in Form von Themenbereichen oder sog. Brandmalls vorgesehen werden sollten, ganz im Gegenteil, diese Art der innovativen Warenpräsentation trägt gerade zur Attraktivität und Wiedererkennbarkeit der Mall bei.

Die Sortimente sollten sich allerdings nicht allzu sehr überlappen und die Genre sollte sich ergänzen.“

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich

1. dass ich meine Diplomarbeit „Strategien zur Revitalisierung von Shopping-Centern“ selbstständig und ohne fremde Hilfe ausgefertigt habe
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Geislingen an der Steige, den _____

Christoph Ziercke