

# Erfolgreicher Turnaround für Shoppingcenter und Geschäftshäuser



Autor: Peter Roland Wittwer,  
Real Estate Marketing Expert, EMBA  
Advanced Generalmanagement SKU/HSG  
Geschäftsleitung WMI Real Estate Marketing AG

Der tiefgreifende Wandel im Detailhandel sowie die zunehmende Wettbewerbsintensität verschärfen den Druck auf Erneuerungs- und Modernisierungsmassnahmen für ältere Shoppingcenter und Geschäftshäuser markant. Die Praxis zeigt, dass oftmals versucht wird, die geforderte Wettbewerbskraft mit geschossweisen Umbauten oder Teil-sanierungen sowie ad-hoc ausgelösten Werbemassnahmen herbei zu führen. Doch damit werden implizit Misserfolgs- und Investitionsrisiken in Kauf genommen. Im gesättigten Markt zu reüssieren setzt voraus, dass es gelingt eine nachhaltige Unternehmungsstrategie für das Shoppingcenter zu entwickeln und diese mit Erfolg um zu setzen.

WMI Real Estate Marketing AG  
Burgerstrasse 19, CH-3063 Ittigen  
T +41 31 310 16 16  
welcome@wmi.ch | wmi.ch | wmi.swiss

*“Bemerkenswert ist, wie tief die erforschte Erfolgsquote von 10% bei der Umsetzung von Strategien ausfällt. Und es mutet trivial an, wenn gefordert wird, dass Exzellenz und Machbarkeit der Strategie belastbar nachgewiesen werden müssen”*

## Strukturwandel und hohe Wettbewerbsintensität

Die Entwicklungsperspektiven des Detailhandels werden primär geprägt von der rasch wachsenden Marktdurchdringung des E-Commerce mit zweistelligen Zuwachsraten, dem boomenden Einkaufstourismus im grenznahen Ausland und der demografischen Bevölkerungs- und Mobilitätsentwicklung wie auch der Migrationsentwicklung. Der Shoppingcentermarkt partizipiert mit immerhin rund CHF 20 Mia. oder rund 20% am Detailhandelsumsatz der Schweiz. Die Shoppingcenter-Dichte in der Schweiz ist eine der höchsten in Europa (gemessen an der vermietbaren Verkaufsfläche pro Kopf der Wohnbevölkerung). Insgesamt stehen in der Schweiz 182 Shoppingcenter (inklusive 4 Bahnhof- und 1 Airportcenter) mit einer Verkaufsfläche von 5'000 Quadratmetern und mehr in Betrieb. Und eine beachtliche Anzahl Projekte sind derzeit im Bau oder in Planung und dies bei einem Spitzenwert von 1,6m<sup>2</sup> Verkaufsflächenbestand pro Kopf der Wohnbevölkerung (europäischer Mittelwert beträgt 1,1m<sup>2</sup>). Die Umsätze und Flächenproduktivität (Umsatz pro m<sup>2</sup>-Verkaufsfläche) des stationären Detailhandels zeigen im Zuge dieser Entwicklungen eine sinkende Tendenz bei gleichzeitigem Rückgang der Nachfrage nach Ladenlokalitäten.

## Grund genug, für Investoren und Banken vorsichtiger zu sein

Nur wenn erkennbar ist, dass ein Shoppingcenter sein Einzugsgebiet dominieren oder eine nachhaltige Positionierung gegenüber der Konkurrenz nachgewiesen werden kann oder wenn kleinere stadtnahe Nachbarschaftszentren mit hohem Sortimentsanteil des täglichen Bedarfs primäre Nahversorgungsfunktion wahrnehmen und attraktive Wettbewerbsbedingungen vorherrschen, lassen sich Investoren und objektfinanzierende Banken überzeugen. Damit ist der Finanzierungsspielraum bei Erneuerungsvorhaben für Eigentümer bestehender Einzelhandelsimmobilien enger geworden. Der anvisierte Return on Investment für die Planung- und Realisierung von Umbau- und Erneuerungsprojekten wird kritischeren Prüfungen standhalten müssen.

## Intakte Chancen für Turnaround müssen nachgewiesen werden

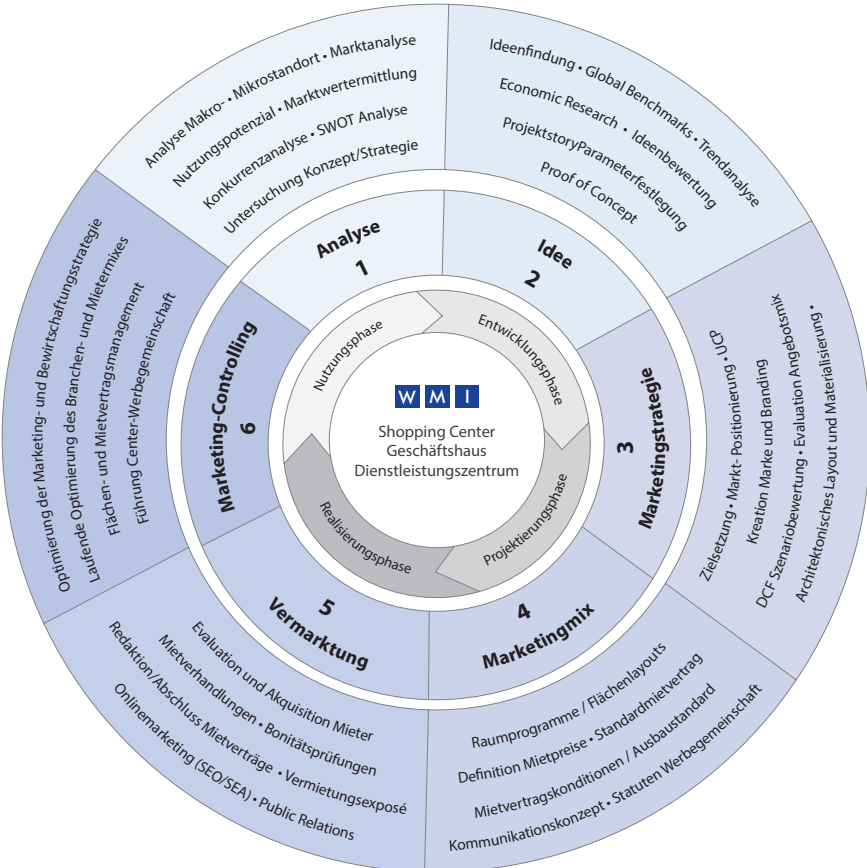
Nach eigener Schätzung (WMI Real Estate Marketing AG, Bern) besteht bei etwa 50-70 kleineren bis mittelgrossen (7'000-15'000m<sup>2</sup> Verkaufsfläche) Shoppingcenter, insbesondere aus den Bauperioden vor 1995, sehr grosser Investitionsbedarf. Für einige Shoppingcenter dürfte Existenzgefährdung vorliegen. Es empfiehlt sich für diese Anlagekategorie deshalb eine EKG-Analyse im Sinne eines Existenzrisiko-Checks durchzuführen. Die existenziellen Pfeiler **Einzugsgebiet**, **Konkurrenz** im Einzugsgebiet und **Grösse** des Centers stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Können diese Faktoren nicht zu einer Basis-Wettbewerbsfähigkeit abgestimmt werden, droht das „Dead-Mall-Szenario“ und es müssen Umnutzungsmöglichkeiten evaluiert werden. Bereits mit den Erkenntnissen dieses ersten, entscheidenden Analyseschritts lassen sich Fehlinvestitionen bei partiellen Umbau- und Erneuerungsvorhaben verhindern. Können diese drei Eckpfeiler hingegen genügend Wettbewerbspotenzial nachweisen, ist die Basis für die Erarbeitung der Unternehmungs- und Marketingstrategie für eine nachhaltige Positionierung am Markt gelegt.

*“Because ideas matter ... es lohnt sich Erfahrung und Kreativität so lange aktiv miteinander spielen zu lassen, bis die Idee, welche den Erfolg massgeblich begründet, gefunden ist. Denn darauf baut die Strategie.*

### Professionelle Unternehmungsführung für das „Unternehmen Shoppingcenter“

Gefordert ist nichts weniger als professionelle Unternehmungsführung mit entsprechender Führungs-, Sozial- und Fachkompetenz, insbesondere dann, wenn das Shoppingcenter bereits in Schiefelage geraten ist und der Turnaround für eine nachhaltige Neupositionierung am Markt ansteht. Es müssen die Ansprüche von Investoren und Eigentümer auf eine nachhaltige Performance-Entwicklung und der Mieter auf hohe Kundenfrequenz, hohes Umsatzpotenzial und angemessene Mietkonditionen sowie der Center-Kunden auf ein ganz besonderes, preiswertiges Shopperlebnis erfüllt und unter einen Hut gebracht werden, was erheblich anspruchsvoller geworden ist. Wir empfehlen diesen Führungsanspruch mit einem systemischen Bearbeitungsprozess aus ganzheitlicher Sicht, sicher zu stellen. Dafür ist eine Gliederung der Prozess-Phasen in z.B.: Analyse, Idee-Findung, Marketingstrategie, Marketingmix, Vermarktung und Marketing-Controlling hilfreich (vgl. Grafik). In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass nur eine bedenklich tiefe Erfolgsquote von 10% für die Umsetzung von Konzepten und Strategien (empirisch erforscht) ausgewiesen wird.

Nach unseren Erfahrungen stechen zwei Hauptfaktoren für gutes Gelingen heraus: Einerseits muss die hohe Erfolgchance der Umsetzbarkeit des Marketingkonzeptes für das Re-Development bzw. die Neupositionierung weit möglichst nachgewiesen werden können, was bereits ein richtig sportliches Ziel darstellt. Andererseits muss das „feu sacré“ entfacht werden und es muss das Commitment sowie der absolute Wille zum Erfolg bei am Projekt direkt und indirekt beteiligten Personen vorherrschen.



## Schlüsselfrage Nr. 1

*Wo liegt die nachhaltige und chancenreiche Marktposition ?*

## Wo liegt die Marktpositionierung mit intakten Chancen?

Die Beantwortung dieser strategischen Schlüsselfrage ist entscheidend, denn die Positionierung am Markt, also die präzise Einordnung des Dienstleistungs- und Detailhandelsangebotes im Vergleich zur Hauptkonkurrenz muss gelingen, um eine überzeugende Marketingstrategie kreieren zu können.

Es lohnt sich, Erfahrung und Kreativität so lange aktiv mit einander spielen zu lassen, bis die Idee, welche den Erfolg massgeblich begründet, gefunden ist. „Because ideas matter...“ nichts ist entscheidender als die passende Idee zur richtigen Zeit. Gültig bleibt, dass ein attraktiver, standortkonformer Mieter- und Branchenmix, die Preiswertigkeit und die Beratungsqualität wesentlich zur Marktpositionierung beitragen. Die Einmietung von Detailhandelsunternehmen mit etabliertem E-Commerce-Kanal erhält künftig besonderes Gewicht.

Doch im Kampf um Marktanteile müssen weitere Differenzierungsmerkmale zur Konkurrenz geschaffen werden können. So zum Beispiel mit der Kombination von Convenience-Ideen und Cross-Channel- Konzepten: Die Differenzierungschancen liegen in der Ausgestaltung von Convenience-Ideen, also bei den Aspekten der Einkaufsbequemlichkeit im weiteren Sinne.

Damit sollen in erster Linie die Beschaffungskosten des Konsumenten gesenkt werden. Darunter fallen alle Massnahmen, welche dem Konsumenten den Einkauf erleichtern und angenehmer gestaltet.

Wichtig dabei ist, dass er Zeit- und Wegkosten spart. Die Einkaufsbequemlichkeit gliedert sich nach den Phasen des Einkaufsprozesses: Access Convenience (erreicht das Center rasch und bequem), Search Convenience (findet/wählt das Produkt rasch und bequem), Possession Convenience (erhält das Produkt rasch und in angenehmer Weise übergeben), Transaction Convenience (bequeme und rasche Abwicklung des Kaufabschlusses/Produkteumtausches).

Mit der Cross-Channel-Konzeption lassen sich Convenience-Ideen wirkungsvoller umsetzen. Nahtlos gleiten Konsumenten während den Phasen eines Kaufprozesses auf verschiedenen Kanälen. Auch unsere eigenen Studien und Marktbeobachtungen bestätigen eine intensive, gewinnbringende Wechselwirkung zwischen den Verkaufskanälen und damit ein ausgeprägtes Cross-Channel-Verhalten.

Digital-POS-Systeme verbinden die neuen Technologien mit dem stationären Handel. Kontaktstelle zum Konsumenten ist das Smartphone. Aber auch mit der Ambiente eines erlebnisreichen Marktplatzes lassen sich Differenzierungschancen wahrnehmen: Dem Zeitgeist und den Trends folgend, kann das Shoppingcenter Ort des „Socialising“ und der Verschmelzung von realen und virtuellen Welten werden. Kreiert wird ein abwechslungsreich inszenierter, anziehender und besonders erlebnisreicher Marktplatz.

Im Zuge der Siedlungsentwicklung können sich in Stadtregionen so genannte Agglo-Sub-Cities und Stadtteile nebeneinander etablieren, was eine solche Leitidee auch für ein Shoppingcenter an nicht Top-Lage nährt und stützt. Gastlichkeit und Gastronomie werden mit einem steigenden Verkaufsflächenanteil vom 10-20% in eine Schlüsselrolle geschoben. Konsumenten wollen auf „In-Store-Experience“ auch zukünftig nicht verzichten. Damit bleibt das Mall- und Ladendesign der Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor.

*“Traditionelle Mietvertragsmodalitäten werden teilweise aufgebrochen und flexiblere, kreative Vertragsmodelle werden zum Einsatz gelangen müssen”*

## Flexibleres architektonisches Layout gefordert

Gegenüber Neubauten stehen ältere Shoppingcenter mit bekannten Handicaps wie zu knappen Raumhöhen, zu knapp bemessenen Autoparkfeldern und einem zu engen statischen Stützenraster etc., welche nur bedingt beseitigt werden können unter Druck. Andererseits wird bei der Filialnetzplanung vieler Detailhandelsorganisationen im Zusammenhang mit der Entwicklung des E-Commerce mehr und mehr ein Absatzstellen-Typenmix in die Unternehmensstrategien eingebunden sein. So werden u.a. standortbezogen nebst klassischen Ladenformaten, Show Rooms, Flagship-Stores, Brand-Stores oder reine Abholstationen unterschieden. Allein diese Entwicklung kann erhebliche Eingriffe ins architektonische Layout, also in die Raumprogramme und Erschließungen sowie die Logistik nach sich ziehen. Beispielsweise kann für verschiedene Sortimentsbereiche die Kombination von Laden und E-Commerce den Verkaufsflächenbedarf insgesamt senken, weil das präsentierte Warenangebot im Laden auf ein repräsentatives Spektrum reduziert wird. Das Verkaufspersonal im Laden präsentiert dem Kunden online zusätzliche Produkte. Damit wird das Sortiment im Laden virtuell quasi unbegrenzt erweitert. Andererseits führt die Forderung der Konsumenten nach sofortiger Verfügbarkeit der Produkte zu einem höheren Lagerflächenbedarf. Glückliche Fügung ist, wenn altersbedingter, aufgestauter Sanierungsbedarf auf den Zeitpunkt einer Gesamterneuerung – sei es zufällig oder geplant – fällt.

## Ertragssicherung und Performance-Entwicklung werden sportlicher

Letztlich bestimmen die Detailhandelsumsatz- bzw. Mietertragspotenziale die Performance-Entwicklung der Anlage. Die laufende und prognostizierte Umsatzverschiebung vom Laden zum Online-Kanal wird die Ertragsentwicklung vieler Einzelhandelsimmobilien ohne Zweifel zunehmend stärker tangieren. Wettbewerbs- und Margendruck, Kosten für die Etablierung und Betreuung eines komplementären Online-Kanals, Schulungskosten für Verkaufspersonal etc. einerseits sowie die tendenzielle Verschiebung der Verhandlungsmacht zum Mieter und potenziellen Mieter und ein Nachfragerückgang für Verkaufsfläche andererseits werden Spuren im realisierbaren Mietzinsaufkommen hinterlassen. Nebst der Mietdauer interessieren sich beide Parteien primär für den vertraglich vereinbarten Mindestmietzins, die Indexierung des Mietpreises und die Umsatzmiete. Die feste Mietdauer dürfte sich im Zuge der zunehmenden Marktdynamik generell weiter reduzieren. Andererseits wird die Mieterseite versuchen Optionsrechte für Vertragsveränderungen durchzusetzen. Wegen des Zusammenspiels der stationären Absatzstelle und dem Online-Kanal wird die Berechnung der Umsatzmiete für den Laden problematisch, was die Durchsetzbarkeit dieser wichtigen Vertragskomponente für den Vermieter erschweren wird.

Darüber hinaus droht damit ein wichtiges Instrument für die Performance-Messung des Shoppingcenters weg zu fallen. Traditionelle Mietvertragsmodalitäten werden teilweise aufgebrochen und flexiblere, kreative Vertragsmodelle werden zum Einsatz gelangen müssen. Die Anforderungen an spezialisiertes Fachwissen, Erfahrung und Beziehungsnetze steigen für eine erfolgreiche Vermietung von Shoppingcenter stetig.

Das erfolgreiche Vermietungsmanagement bleibt Königsdisziplin.